

統合レポート2023

INTEGRATED REPORT

2023



2023年3月期
2022年4月1日～2023年3月31日

HOCHIKIグループミッション

誰もが安心して暮らせる社会。 災害による犠牲者ゼロの世の中を目指しています

「防災によって社会に貢献していく」という、
創立以来変わらないその使命を実践していくために、
ホーチキは信頼ある製品を提供し続けてきました。
ホーチキが提供する製品は、現代社会のあらゆるシーンを、
見えないところで24時間・365日見守り続けています。
これからも私たちホーチキは、
誰もが安心して暮らせる社会と、災害による犠牲者ゼロの世の中を目指し、
安全・安心、そして快適で便利な暮らしを提供するために、
決して妥協することなく、最良の製品をつくり出していきます。
それが、これからも変わることのない、
私たちホーチキの使命です。

人々に安全を

災害の防止をとおして
人命と財産の保護に貢献する。

経営理念

社会に価値を

社会に価値ある商品と
サービスを供給する。

企業をとりまく 人々に幸福を

従業員と株主、協力者および
地域社会の人々に豊かな生活と
生き甲斐のある場を提供する。



CONTENTS

価値創造・成長戦略

HOCHIKIグループミッション／目次	01
挑戦の歴史 ～「世界のHOCHIKI」へ～	03
国内・海外グループネットワーク	05
事業別セグメント概要	07
HOCHIKIグループの付加価値創造サイクル	09
財務・非財務ハイライト	11
トップメッセージ	15
主要製品紹介／防災設備の機能と役割	19

事業戦略

事業活動概況: 日本	21
ホーチキグループの「お客様循環サイクル」	23
セグメント別ハイライト	23
事業現場におけるDX展開の進捗	28
ストックビジネスについて	29
事業活動概況: 海外	31
海外グループ会社	33
ホーチキアメリカのご紹介	35
財務戦略	37

経営資本

製造資本	39
知的資本	41
人的資本	43
トークセッション	45
社会関係資本: 水戸ホーチキのご紹介	47
自然資本: 環境への取り組み	49

ガバナンス

経営体制	51
社外取締役鼎談	53
コーポレート・ガバナンス	55

データ

財務・非財務データ(10年間)	59
連結財務諸表	61
連結セグメント別情報・その他	67
株式情報	68
IR活動のご報告	69
会社概要	70

見直しに関する注意事項

本資料には将来予測に関する記述が含まれています。将来予測に関する記述にはその他の情報と併せて、当社グループの将来の成長計画が含まれています。この将来予測は当社が現時点で入手可能な情報に基づいて作成したものであり、将来の出来事に関する現在の当社の見直し、期待、計画が記述されているに過ぎません。当社はこの将来予測について、新たな結果に関する情報や将来の出来事によっても、最新情報への更新や修正の義務を負うものではありません。また、本資料中で論じられる予測の対象となる将来の出来事は、現実には起こらないか或いは予期されたことと大きく異なる可能性があり、これらの違いには多くの要素が原因となりえます。本資料において使用されている商標は、関係各社の保有する登録商標又は出願商標です。

挑戦の歴史 ~「世界のHOCHIKI」へ~

時代の要請に合わせた製品開発・販売

国内関連法等の流れ

1948年 消防法施行、1961年 消防法施行令・施行規則制定、
2006年 改正消防法施行により住宅用火災警報器設置義務化、2014年 国土強靱化基本計画閣議決定



私たちホーチキは、1918年の創業以来、日本で最初の火災報知機メーカーとして、日本の火災防災業界をリードしてきました。
現在HOCHIKIグループは、製品やシステムの研究開発・製造から販売・施工・メンテナンスに至るまで、一貫して火災防災ソリューションの提供に取り組み、国境を越えて高い評価と信頼を得ています。
今後も日本における知見とノウハウを事業基盤に「世界の人々の命と財産を火災から守る安全・安心の総合メーカー」として成長発展し続けていきます。

1920(大正9)年、国内初の火災報知機である「MM式火災報知機」が日本橋に設置されました。

火災から人々を守る製品群の歩み

感知器(センサー)

1951	1968	2003	2010	2016	2017	2020	2021
 自動火災感知器を開発	 イオン化式煙感知器を開発	 住宅用火災警報器の本格的な販売を開始	 国内初無線式自動火災報知設備「Air Series」の販売を開始	 煙、熱、一酸化炭素を検出、非火災報低減機能付の海外向けマルチセンサーの販売を開始	 フラット・薄型デザインの住宅用火災警報器の販売を開始	 高さ・直径ともに当社現行品比40%以上コンパクト化し、設置空間に馴染む新型熱感知器の販売を開始	 海外市場向けに次世代型無線感知器「fekho」の販売を開始

受信機(パネル)

1986	1989	2003	2016	2017	2019
 R型防災システムHRE型受信機の販売を開始	 CPUを搭載し、緊急時・故障時等の状態を音声で知らせる「しゃべる火災受信機」RPMシリーズの販売を開始	 業界初大型カラー液晶ディスプレイ搭載のGR型防災受信機「HRN」の販売を開始	 海外向け新型受信機「Taktis/L@titude」の販売を開始	 施工・点検支援機能を搭載したP型受信機「RPV」の販売を開始	 視覚的に火災発生場所または位置情報を確認することができる地図式受信機「RPV」の販売を開始

放水銃システム

1988	2003	2015	
 大規模放水銃システム第一号を後楽園ドーム(現 東京ドーム)に納入	 放水機能を大幅に改善した中規模放水銃システムの販売を開始	 小規模アトリウムなどの防災に最適な小規模放水銃IIプラスシステムの販売を開始	<p>連結売上高推移 2023年3月期</p> <h1 style="font-size: 2em;">85,457</h1> 百万円

持続的な成長

● 日本 ● 海外

1960年代

- 1961年 タイへ初の輸出
- 1962年 東京都町田市(現在地)に町田工場を建設
- 1963年 東証2部へ上場
- 1968年 東京都品川区上大崎(現在地)に本社社屋を建設・移転
- 1969年 宮城県角田市に角田工場(現宮城工場)を建設

1970年代

- 1971年 米国・ロサンゼルスに駐在事務所を開設
- 1972年 東証1部に指定替え
- 1972年 商号をホーチキ株式会社に変更
- 1972年 米国に100%子会社ホーチキアメリカコーポレーション設立
- 1974年 茨城県結城郡に茨城工場(現在地)を建設

1980年代

- 1986年 英国・ロンドンに駐在事務所を開設

1990年代

- 1991年 宮城県角田市(現在地)に宮城新工場を建設・移転
- 1991年 英国に100%子会社ホーチキヨーロッパ(U.K.)リミテッド設立
- 1993年 大阪府東大阪市(現在地)に大阪支店新社屋を建設・移転
- 1995年 宮城県角田市(宮城工場に併設)に世界最大規模の総合防災実験場を建設
- 1997年 シンガポール駐在事務所を営業所に昇格設立

2000年代

- 2011年 メンテナンス子会社をホーチキに統合
- 2012年 オーストラリアに100%子会社ホーチキオーストラリアPTYリミテッド設立
- 2012年 ホーチキアメリカコーポレーションがホーチキメキシコS.A.de C.V.を設立
- 2012年 台湾駐在員事務所を台湾営業所に昇格開設
- 2012年 ケンテックエレクトロニクスリミテッドを連結子会社化

- 2013年 タイ駐在員事務所、インドネシア駐在員事務所を開設
- 2013年 ホーチキヨーロッパ(U.K.)リミテッドがホーチキミドルイーストFZE開設
- 2014年 シンガポールにホーチキアジアパシフィックPTEリミテッド設立
- 2015年 信頼性試験センターを設立
- 2016年 宮城県角田市に宮城第2工場を建設
- 2017年 ホーチキヨーロッパ(U.K.)リミテッドが、D.E.S.SRL(現ホーチキイタリアSRL a.s.u.)買収

- 2017年 東京・品川(東京都港区)に技術研修所を開設
- 2018年 創立100周年(4月)



- 2018年 水戸ホーチキ株式会社を連結子会社化
- 2018年 タイにホーチキタイランドリミテッドを設立
- 2022年 東京証券取引所プライム市場へ移行株式会社ディーディーエルを連結子会社化

国内・海外グループネットワーク (2023年3月31日現在)

数字で見るHOCHIKIグループ

HOCHIKIグループは、国内42拠点、海外16拠点で事業を展開しています。

2023年3月期の連結売上高854億円のうち、海外売上高は19.5%を占める166億円まで拡大、

対前期比で23.3%増加しています。

 売上高
 従業員数
 拠点数
(2023年3月期末実績)

海外売上高比率

19.5%

納入実績

129

カ国

北米/中南米

2,549

百万円

129

名

営業拠点: 3
生産拠点: 1
開発拠点: 1

ホーチキアメリカ
東海岸オフィス

ホーチキアメリカ
コーポレーション

ホーチキメキシコ
S.A.de C.V.
ホーチキサービス
S.de R.L.de C.V.

(株)ディーディーエル
防犯設備等の開発・製造及び販売

日本

68,826

百万円

1,605

名

営業拠点: 37
生産拠点: 3
開発拠点: 2

国内グループ会社 工場 研究所

宮城工場
製造工程のテクノロジー化・
省力化を推進した大量生産品工場

宮城開発研究所

総合防災実験場

水戸ホーチキ(株)
火災報知設備等の販売・施工

茨城工場
火災報知機器・情報通信機器の製造

ホーチキ茨城電子(株)
火災報知機器・情報通信機器の製造

ホーチキエンジニアリング(株)
火災報知設備等の販売・施工

ホーチキ商事(株)
損害保険代理業・建物管理他

町田開発研究所 / 町田工場
未来技術を追求するホーチキの頭脳基地

関西ホーチキエンジニアリング(株)
火災報知設備等の販売・施工

欧州/中東/インド

7,607

百万円

182

名

営業拠点: 4
生産拠点: 1
開発拠点: 1*

ホーチキ株式会社
(本社)

ホーチキミドルイーストFZE

ホーチキ ヨーロッパ
インド営業所

ホーチキ台湾営業所

ホーチキアジアパシフィック
マニラ駐在員事務所

ホーチキ
タイランドリミテッド

ホーチキアジアパシフィック
ホーチミン駐在員事務所

ホーチキ
アジアパシフィック
PTEリミテッド

ホーチキ
アジアパシフィック
インドネシア駐在員事務所

ホーチキ
オーストラリア
PTYリミテッド

アジア・パシフィック

3,407

百万円

40

名

営業拠点: 8

ケンテック

3,067

百万円

228

名

営業拠点: 1
生産拠点: 1
開発拠点: 1*

ケンテックは英国で生産したパネルを全世界に供給していることから単一セグメントとして開示しています。

*欧州/中東/インド及びケンテックは共同拠点にて開発を実施

事業別セグメント概要

防災事業



事業概要

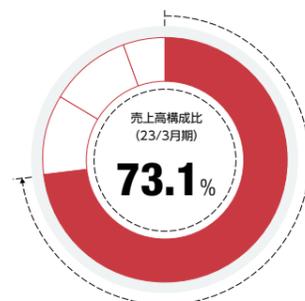
火災の発生を感知して、建物内に知らせると同時に通報や避難誘導の連動を行うことで、火災から人命と財産をお守りする。

「水」「泡」「ガス(気体)」などを利用して初期消火を行い、火災被害を最小限に抑える。

主な製品

- ・自動火災報知システム(P型、R型)
- ・無線式自動火災報知システム
- ・超高感度煙監視システム
- ・住宅用火災警報器等

- ・スプリンクラー設備
- ・泡消火設備
- ・放水銃システム(大・中・小規模)
- ・トンネル(道路)非常用設備 等



情報通信事業等



事業概要

自動火災報知システムと連動する非常放送設備やインターホン設備により、建物の安全・安心をトータルで提供する。

建物の出入り・人の流れを管理する入退室管理システムにより、建物への不正侵入や情報漏えいを防ぐ。

主な製品

- ・テレビ共同受信システム
- ・非常放送設備
- ・インターホン設備
- ・監視カメラ設備 等

- ・入退室管理システム
- ・鍵管理システム
- ・電気錠制御システム 等

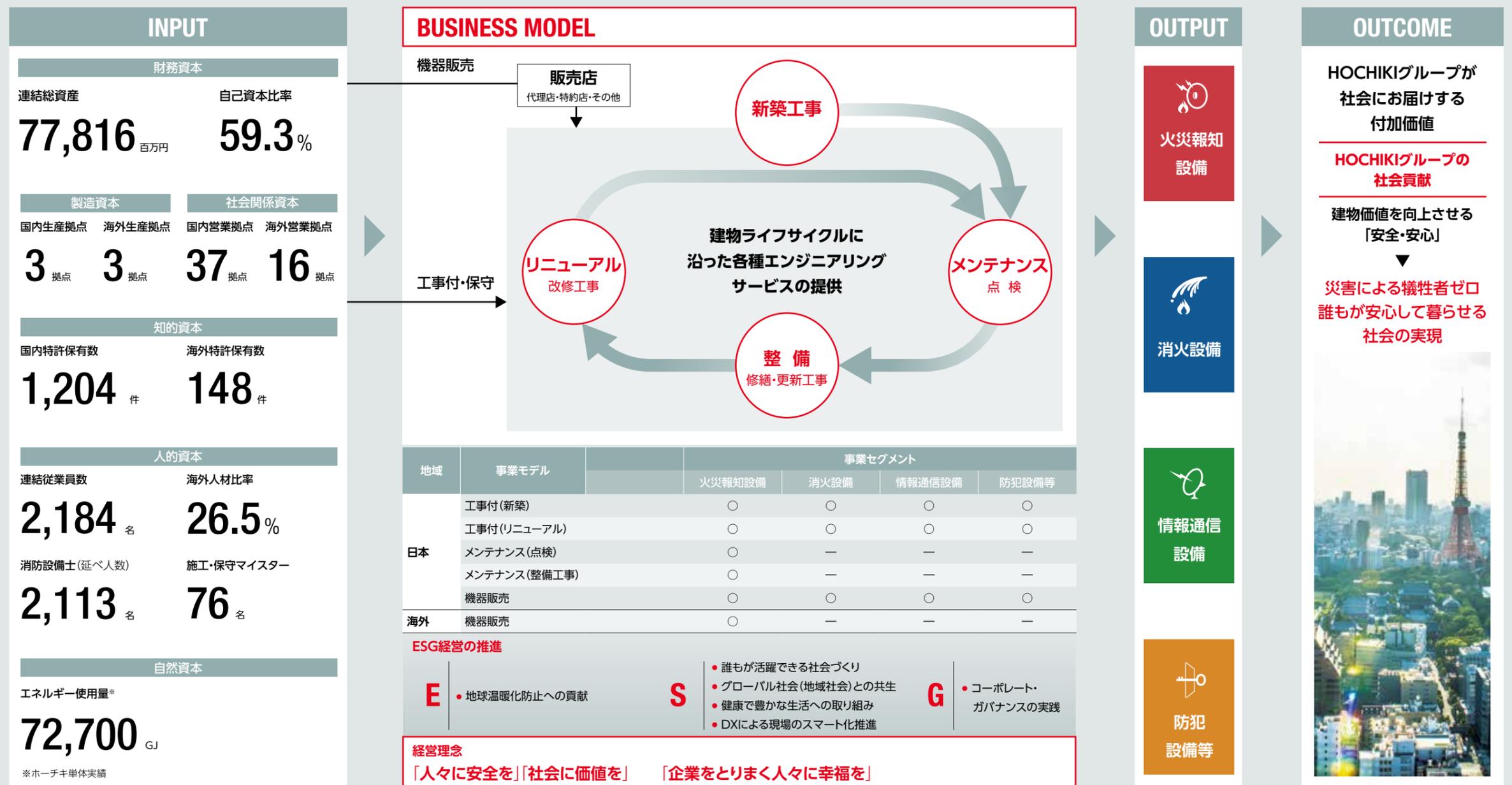


HOCHIKIグループの付加価値創造サイクル

建物価値を向上させる 「安全・安心」を提供し、 誰もが安心して暮らせる社会づくりに 貢献します。

HOCHIKIグループの付加価値創造の根底には、建物ライフサイクルに基づく「お客様循環サイクル」の考え方があります。新築時の設備導入工事に始まり、設備の最適保全・予防措置のためのメンテナンス・整備工事、設備のバリューアップや設備更新のためのリニューアル工事など、「お客様循環サイクル」の各工程におけるエンジニアリング力、多様なソリューション提案が付加価値創造を支えています。

これを可能にしているのは、研究開発から製造、販売、設計・施工、メンテナンス、リニューアル、コンサルティングという幅広いサプライチェーンをカバーする一貫した経営基盤です。これらの経営基盤に基づき、日本国内においては当社グループと国内の販売店ネットワークを通じて、海外においては各国の販売店ネットワークを通じて、建物価値の向上につながる「安全・安心」をグローバルにお届けしています。



財務・非財務ハイライト ①

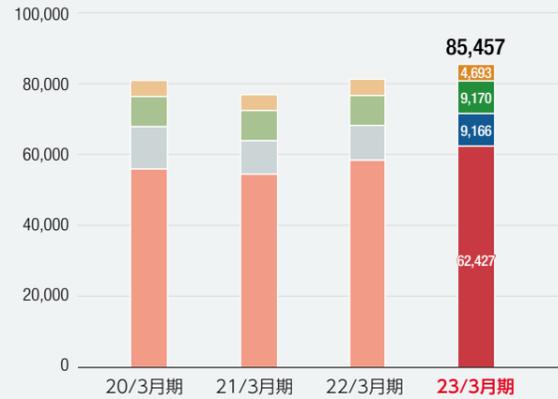
ホーチキ株式会社及び連結子会社

財務ハイライト (2023年3月期)

売上高

85,457 百万円

■ 火災報知設備 ■ 消火設備 ■ 情報通信設備 ■ 防犯設備等



海外事業において、システム販売拡大施策の成果が前期から引き続き表れていることに加え、為替レートの円安進行も業績に寄与しました。また国内事業においても堅調に推移し、過去最高額を更新しました。

営業利益

5,590 百万円

営業利益率

6.5%

■ 営業利益 ● 営業利益率



営業利益は、主に売上高の増加により過去最高益を更新しました。また営業利益率はほぼ前年並みで推移しています。

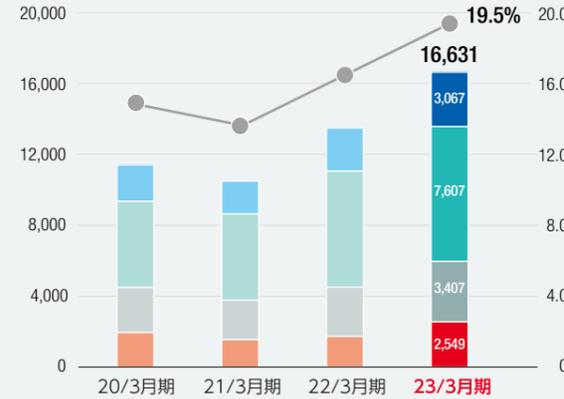
海外売上高

16,631 百万円

海外売上高比率

19.5%

■ 北米/中南米 ■ アジア・パシフィック ■ 欧州/中東/インド
■ ケンテック(受信パネルOEM) ● 海外売上高比率



当社の成長事業として位置付けている海外売上高は、海外グループ全社が一体となり、中期経営計画の施策を確実に実行したことで、対前期比23.3%と大幅に増加しました。また海外売上高比率についても、19.5%まで上昇しています。

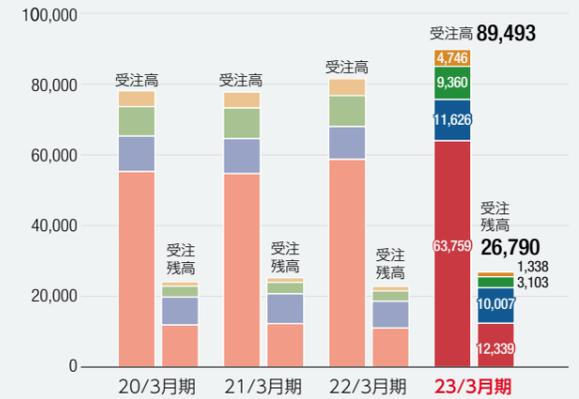
受注高

89,493 百万円

受注残高

26,790 百万円

■ 火災報知設備 ■ 消火設備 ■ 情報通信設備 ■ 防犯設備等

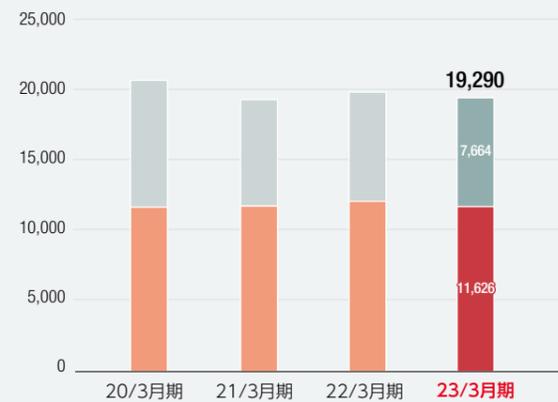


受注高は国内、海外ともに増加しました。セグメント別では消火設備の増加幅が大きく、これは主にトンネル非常用設備の大型案件を受注したことによるものです。受注残高についても受注高の増加により、前期以上の受注残高が確保できています。

リニューアル売上高

19,290 百万円

■ 火災報知設備 ■ その他部門

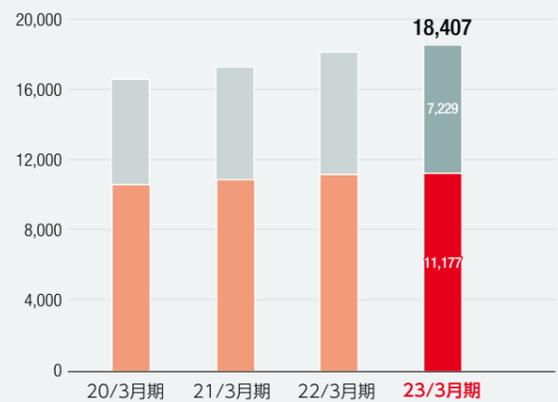


当社の国内収益基盤を支えるストックビジネスと位置付けています。リニューアル売上高は、対前期比では計上した大型案件の反動減により減少しましたが、大きく変動することなく安定して推移しています。

メンテナンス売上高

18,407 百万円

■ 点検 ■ 整備



リニューアルと同様に当社の国内収益基盤を支えるストックビジネスと位置付けています。メンテナンス売上高は、定期点検・整備工事ともに順調に伸長しています。

営業CF

415 百万円

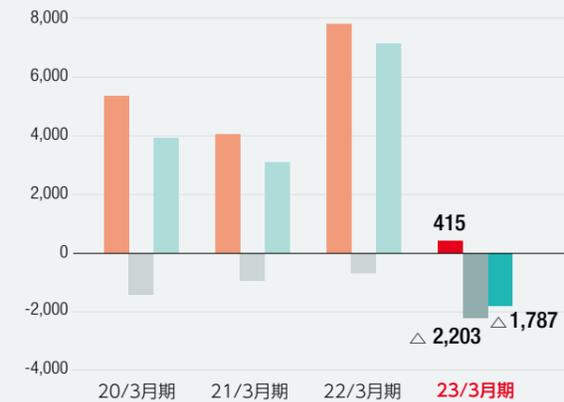
投資CF

△2,203 百万円

フリーCF

△1,787 百万円

■ 営業CF ■ 投資CF ■ フリーCF



営業CFは、主に部品供給難への対応策として基幹製品の在庫を積み増したことで、棚卸資産が増加したことで対前期比で収入が減少しました。投資CFは、主に英国における固定資産取得により支出が増加しました。これらの要因により、フリー・キャッシュ・フローは対前期比で減少し、単年でもマイナスとなりました。

自己資本

46,175 百万円

ROE

10.0%

■ 自己資本 ● ROE



利益剰余金の増加に伴い自己資本が増加しています。それに伴いROEが低下しましたが、中期経営計画で目標値として掲げるROE10.0%以上を維持しました。

財務・非財務ハイライト

ホーチキ株式会社単体

非財務ハイライト (2023年3月期)

ダイバーシティ

連結従業員数

2,184名

日本 アジア・パシフィック EMEA 北米・南米



中期グループビジョンとして掲げる「魅力あるグローバルブランドへの挑戦」の実現に向け、ダイバーシティの促進を図っています。

女性の育児休業取得率／出産後の復職比率

100.0% 100.0%

● 女性の育児休業取得率 ● 出産後の復職比率



育児をしながら働く女性にとって働きやすい環境を整備することで、女性従業員の活躍の場の拡大を図り、女性活躍の推進、ならびに人材の多様性による競争力向上に取り組んでいます。

知的財産

特許保有件数

1,204件



火災防災を中心とした研究開発に力を入れており、知財価値の最大化に注力することで、競争優位性のさらなる向上を目指します。

男性の育児休業取得率

15.8%

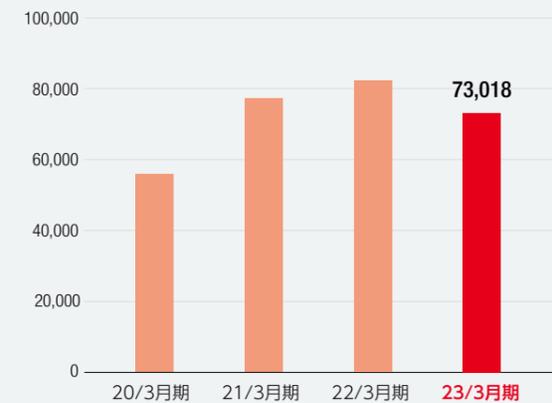


男性の育児休業取得の増加にも積極的に取り組んでおり、組織全体への仕事と育児の両立に対する理解の浸透を進めています。

環境

再生エネルギー利用量

73,018 kWh



宮城事業所では風力発電、太陽光発電施設を有し、それらで生み出される電力によって事業所で使用するエネルギーの一部を賄い、環境に配慮した経営を進めています。

廃棄物量

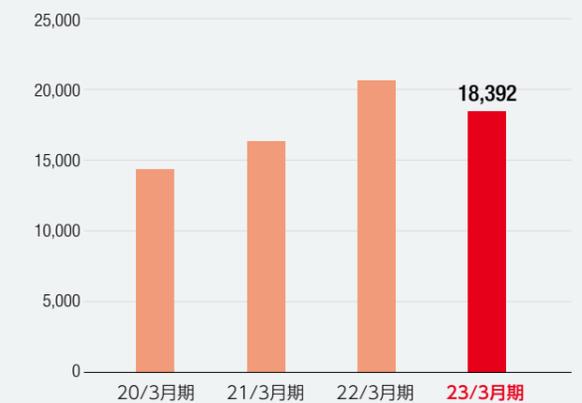
140,700 kg



循環型社会の構築を目指して、廃棄物の削減、再資源化の取り組みを推進しています。

ニカド電池回収量

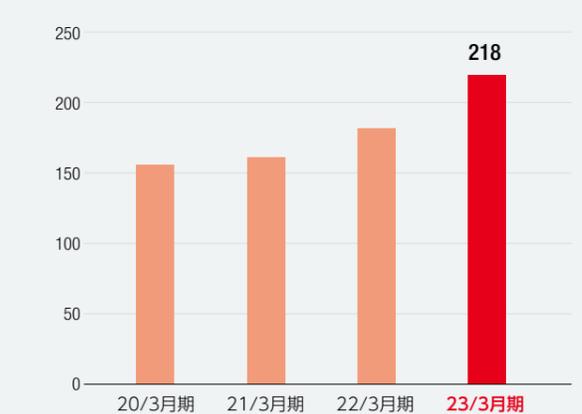
18,392 kg



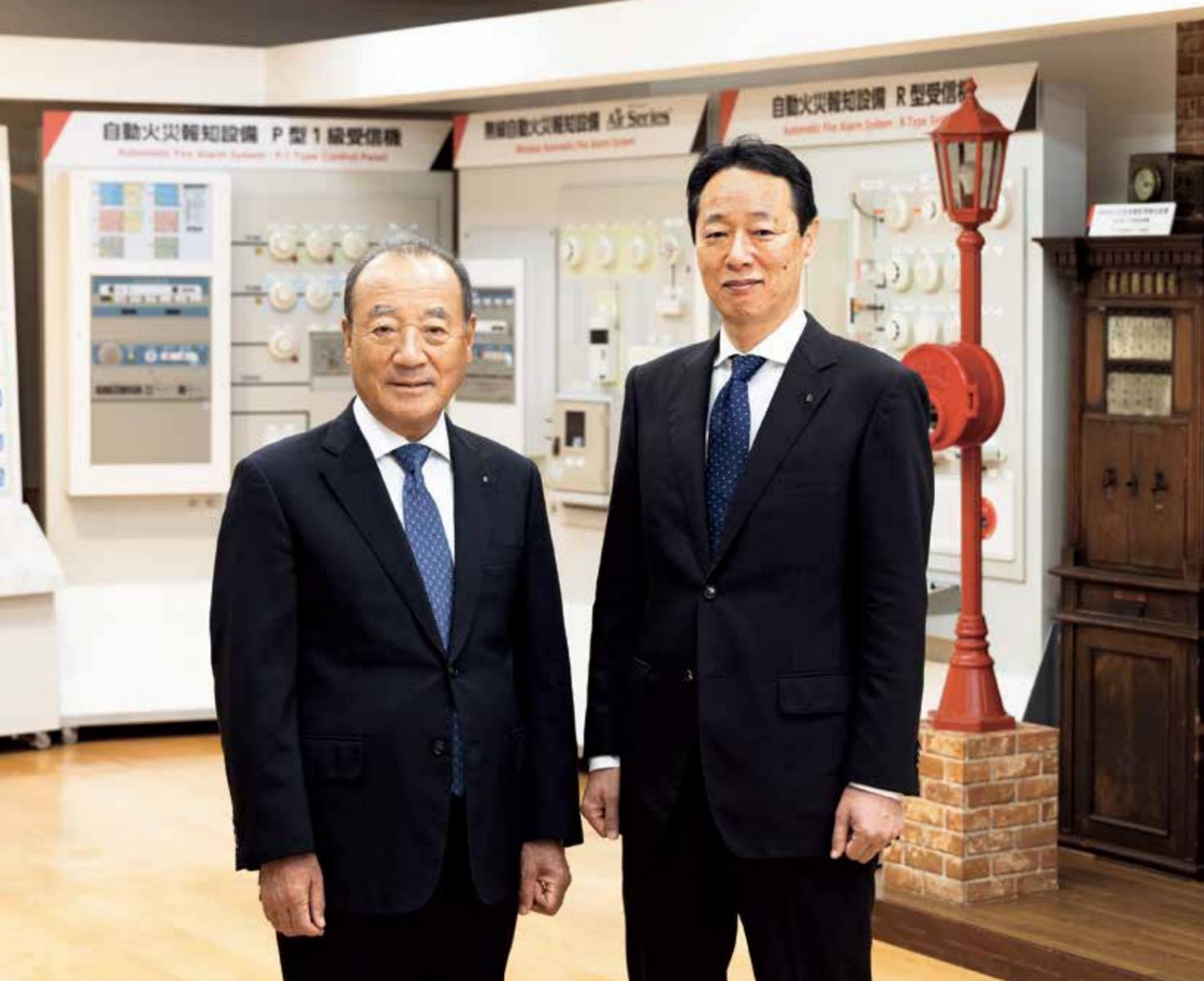
点検時に不要となった自動火災報知設備ニカド電池を積極的に回収し、「一般社団法人JBRC」を通じ再資源化に努めています。

エコカー累積台数

218台



営業・施工管理用に所有している社有車の低公害車への切り替えを順次進めていくことで、事業を通じた環境負荷低減への取り組みを着実に進めています。



代表取締役会長執行役員

山形 明夫

代表取締役社長執行役員

細井 元

トップメッセージ

新たな経営体制のもと、次の100年を見据え、 持続的に利益を創出し、自律的な成長を可能とする 企業グループを目指してまいります。

2023年3月期は、外部環境がグローバルに大きく、かつ急速に変化し、依然として不透明な状況が続きました。このような環境のもと、HOCHIKIグループは『VISION 2023』の重点戦略・方針に基づく事業活動を推進し、売上高・利益ともに過去最高を更新しました。中期グループビジョン「魅力あるグローバルブランドへの挑戦」を目指すHOCHIKIグループの取り組みの現状、今後の考え方について、新たに代表取締役会長執行役員、同社長執行役員に就任した山形明夫、細井元に聞きました。

2023年3月期の事業活動・業績のレビューをお願いします。

山形: 日本国内の新築市場では、2022年度の民間非住宅建築物の着工床面積が対前年度比1.0%減の43,296千㎡となりました。用途別では、事務所は大都市圏の再開発案件を中心に堅調に推移しています。また、工場は国内外の景気回復を受けて企業の設備投資意欲が回復傾向にあることや、倉庫は物流網の増強需要が旺盛なことから、近年着工床面積が高水準で推移しています。

当社では、火災防災市場、ならびにお客様に関する動向に大きな変化はなかったと認識しています。国内事業ではストックビジネスが堅調に推移し、海外事業はシステム販売が好調でした。

国内・海外市場における事業活動の詳細については、P.21-30「事業活動概況(日本)」、P.31-36「事業活動概況(海外)」をご参照ください。

投資面では、将来を見据えた高度専門人材の採用に伴う人的資本投資、時間外労働時間の上限規制の猶予期間が終わる2024年4月以降に対応するための採用強化などを積極的に進めました。また、次世代を見据えたモノづくり基盤の確立、ならびに新たな基盤のもとでの新製品開発など、戦略的な研究開発投資を強化した結果、販売管理費が増加しました。特に高度専門人材をはじめとした採用に加え、従業員の待遇の見直しなどで、人件費が予想を上回りました。

なお、電子部品の需給ひっ迫や、資源価格・原材料価格の高騰による製造原価の上昇に対し、2023年2月の受注分より国内製品価格の改定を実施しています。利益への影響は24/3月期以降に見込んでいます。

生産・開発に関する活動の詳細については、P.39-40「製造資本」、P.41-42「知的資本」をご参照ください。

これらの結果、23/3月期の連結売上高は85,457百万円(対前期比5.2%増)、営業利益は5,590百万円(同2.0%増)となりました。また、当社が資本効率として重視しているROEは目標の10.0%を維持しました。

過去最高の業績を更新したものの、『VISION 2023』で目指す姿という点では課題が残りました。負荷平準化と固定費削減による費用構造の見直しに関する方針の実践です。この方針は、やみくもに売上高を追求するのではなく、営業案件の内容を精査し、費用構造を見極めることで損益分岐点の低減を目指していますが、実績として売上高は予想を上回ったものの、営業利益・経常利益は対予想比で未達となりました。

この方針の実践には、事業現場の各人が方針を自分事として理解し、自ら考え、自らの行動を変える必要があります。24/3月期は、営業案件のさらなる精査に加え、費用項目の細やかな分析を進めます。加えて、組織としての行動を変えることに本格的に取り組む必要があると認識しています。

2023年3月期 連結業績の概要

(百万円)	22/3月期実績	23/3月期予想 (22/5/10)	23/3月期実績	対前期比*1	対予想比*1
売上高	81,251	83,000	85,457	4,206 (2,633)	2,457 (1,621)
営業利益	5,479	5,900	5,590	110	△ 309
営業利益率	6.7%	7.1%	6.5%	△ 0.2ポイント	△ 0.6ポイント
経常利益	5,626	5,900	5,857	230	△ 42
経常利益率	6.9%	7.1%	6.9%	△ 0.1ポイント	△ 0.3ポイント
親会社株主に帰属する当期純利益	4,124	4,300	4,422	298	122
親会社株主に帰属する当期純利益率	5.1%	5.2%	5.2%	0.1ポイント	△ 0.0ポイント
為替レート(円/USD) ^{#2}	112.39	120.00	135.50	23.11	15.50
為替レート(円/GBP) ^{#2}	153.52	160.00	163.20	9.68	3.20
為替レート(円/GBP)ケンテック ^{#3}	151.17	160.00	162.00	10.83	2.00
ROE	10.1%	—	10.0%	△ 0.1ポイント	—
研究開発費	2,718	—	2,935	217	—
売上高研究開発費比率	3.3%	—	3.4%	0.1ポイント	—

*1 カッコ内の数値は為替影響額を除いた値を示しています。

*2 為替レートの対前期比、対予想比のマイナス表記は円高、プラス表記は円安を示しています。

*3 ケンテックエレクトロニクスリミテッド(Kentec Electronics Ltd.)は12月期決算のため、1—12月期の為替レートを適用しています。

トップメッセージ

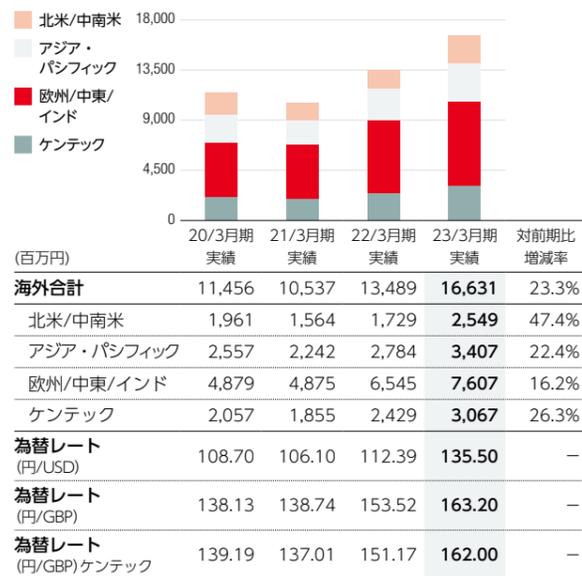
国内事業の業績の推移

●ストックビジネスの収益拡大により、収益基盤の強化を実現

(百万円)	20/3月期	21/3月期	22/3月期	23/3月期
新築売上高	17,891	15,876	16,425	17,082
火報	7,589	6,696	6,745	7,284
消火・トンネル	6,178	5,076	5,442	4,893
その他	4,123	4,104	4,237	4,904
メンテナンス売上高	16,647	17,340	18,004	18,407
点検	10,641	10,929	11,109	11,177
整備	6,005	6,411	6,895	7,229
リニューアル売上高	20,745	19,390	19,694	19,290
火報	11,715	11,804	12,002	11,626
その他部門	9,030	7,586	7,692	7,664
ストックビジネス売上高 (リニューアル+メンテナンス)	37,391	36,730	37,698	37,698

海外事業の業績の推移

●システム販売の拡大施策の進展が増収に寄与



2024年3月期 連結業績予想の概要

(百万円)	23/3月期実績	24/3月期予想 (23/5/10)	対前期比*1
売上高	85,457	86,500	1,042 (1,165)
営業利益	5,590	6,100	509
営業利益率	6.5%	7.1%	0.5ポイント
経常利益	5,857	6,100	242
経常利益率	6.9%	7.1%	0.2ポイント
親会社株主に帰属する当期純利益	4,422	4,500	77
親会社株主に帰属する当期純利益率	5.2%	5.2%	0.0ポイント
為替レート(円/USD)*2	135.50	134.00	△ 1.50
為替レート(円/GBP)*2	163.20	162.00	△ 1.20
為替レート(円/GBP)ケンテック*3	162.00	162.00	0.00
ROE	10.0%	9.5%	△ 0.5ポイント
研究開発費	2,935	3,314	378
売上高研究開発費比率	3.4%	3.8%	0.4ポイント

※1 カッコ内の数値は為替影響額を除いた値を示しています。 ※2 為替レートの対前期比のマイナス表記は円高、プラス表記は円安を示しています。
 ※3 ケンテック エレクトロニクス リミテッド (Kentec Electronics Ltd. Ltd.)は2023年3月期まで12月期決算でしたが、2024年3月期より3月期決算に変更しました。

Q 2024年3月期の重点施策について
お聞かせください。

細井: 23/3月期は、国内・海外事業ともに、サプライチェーンの強弱が競争優位性の強弱に直結した一年であったと痛感しています。従来は、製品があって当たり前の事業環境にありましたが、コロナ禍以降、グローバルなサプライチェーンの混乱を含め、この当たり前が通用しない世界になりました。今後、部品調達の課題も徐々に解消されることが見込まれますが、グローバルなサプライチェーンの体制強化を改めて推進する必要性を強く感じています。

今回のように部品調達難によって販売すべき製品を提供できない、その状況がいつまで続くかわからないといった事業環境に陥ったのは、私が知る限り、当社の戦後の歴史で初めてではないでしょうか。加えて、急激な物価上昇に直面し、国内事業において価格改定を手掛けたことも従来では考えられないことです。24/3月期は、価格改定後の影響を適切にモニタリングし、想定通りの利益増大効果が出てくるかを分析・評価し、その結果に基づく対応を実施します。

さらに重要なことは、積み上がっている受注残高を確実に売上高につなげることです。コロナ禍においても、当社グループに対する需要には強いものがありました。製品供給難の流れのなかで、様々な販売チャネルで流通在庫が積み上がっている可能性があります。市場の実需を見極めたうえで、実態に沿った営業体制の強化を図りたいと考えています。

加えて、国内事業における最大のチャレンジが施工の平準化です。時間外労働規制への対応が目的ではありますが、単に労働基準法を遵守するだけでなく、社員が健康で安全に働ける環

境を築くために、従来の働き方を本当に変えることができるのか——この取り組みは働き方改革のための大きな試金石となるため、非常に重視しています。

一方、海外売上高比率が約20%にまで拡大した海外事業について、過去2年間の成長は、既存の事業基盤に基づくオーガニックな成長がもたらしたものです。今後は、戦略的なM&Aの検討を含め、システム領域の拡張を多面的に目指す局面に入ります。これに伴い、新たな販売エリアの開拓も必要になるでしょう。『VISION 2023』の期間内に、そのための基盤を一層強化することが新たなチャレンジになると考えています。

Q 次期中期経営計画を策定中とのことですが、重視するポイントをお聞かせください。

山形: 現在、当社グループは大きく変わるべき局面にあります。それを実践・促進する『VISION 2023』の考え方や過去数年の取り組みは間違っていないと認識していますので、次期中計においても、推進中の取り組みを強化していきます。

その先を考えるに当たっては、一つには新たなビジネスモデルをどのように模索するかという視点が必要です。これについては、現在強化中の「顧客情報管理ツール(CRM)」という事業基盤を活用して、お客様が物件を管理される際に有益なデータやサービスを提供するなど、当社グループの火災防災に関する総合力を駆使した付加価値を創り出す必要があります。

新たなビジネスモデルで当社のストックを守っていく——このような視点がないと、国内事業の基軸である「お客様循環サイクル」を回すだけでは、当社グループの持続的成長を維持するのは難しい時代が近づいているとの危惧を感じています。

細井: 現状、私を含めた経営陣が考える未来ビジョンやそれにに基づく価値観と、事業現場を担う社員の皆さんが抱く価値観との間にギャップがあるように感じています。経営陣と社員の価値観のギャップをいかに埋め、社員の共感を醸成し、エンゲージメントを高めていくか。次期中計の策定においては、この視点が最も必要だと考えています。

加えて、グループ統轄的な視点も重要です。例えば、グローバル化について、現状は海外のグループ各社がそれぞれに業績を上げ、それを海外本部が主管する形態ですが、これだけでは真のグローバル化にはつながらないと感じています。グローバル企業としての当社グループの在り方を考察し、必要な事業投資の具体的な中身についてグループが一丸となって戦略的な議論を積み重ねる必要があります。

次期中計期間においては、「グループ本社」という概念のもと、

コーポレート機能を進化させ、持続的成長を実現するための攻めの事業戦略と、グループガバナンスを機能させるための守りの管理体制の双方を強化する必要があると考えています。当社とグループ各社との新たな関係づくり、それに立脚した仕組みづくりの視点が不可欠の局面に既に入っていると認識しています。

Q 新経営陣としての抱負を含め、ステークホルダーの皆様へメッセージをお願いします。

山形: 先ほど社長の細井が、経営陣と社員との価値観のギャップについて触れましたが、長年当社グループの事業に携わってきたからこそ有する私自身の情報や知見が多くあります。一方で、事業現場に必要なにもかかわらず、それらが共有できていない現状があることに改めて気づきました。

従来の会長職は、業界対応など、主に社外に向けた活動が中心でしたが、四半世紀以上にさかのぼる当社の人的資本経営の黎明期から私自身が人事に携わってきたことから、採用を含めた事業の現場において、社員との有用な情報や知見の共有を通じた人づくりも私が果たすべき役割ではないかと考えています。

このような広い視野に立って、新たな経営陣が一つのチームとなり、相互にスキルを補完し合うことはもちろん、様々な意見や知恵を積極的に出し合い、当社グループがステークホルダーの皆様から評価される体制づくりを目指していきます。

会長の山形の「人的資本に対する想い」については、P.43-44をご参照ください。

細井: 当社は、日本の消防法に定められた市場において、過去100年以上にわたり存続してきましたが、今後は同じ在り方では生き残れないとの危機感を抱いています。次の100年を見据えて、自律的な成長を可能とする企業グループに進化させたいという考えのもと、収益構造を変革するための事業ポートフォリオ戦略、仲間を思いやる当社の良き企業風土を活かした人的資本経営を実践したいと考えています。

経営者の価値観として私が最も重視しているのが、利益を創出できる企業活動です。換言すれば、社会から評価される優良・強靱な企業だからこそ、働く社員が働き甲斐をもって仕事ができ、その成果として、ステークホルダーの皆様に対して価値を創出・提供する。このように継続的に利益を生み出す経営を心掛け、ステークホルダーの皆様にご納得いただける企業グループを目指します。

主要製品紹介

火災報知設備

火災を見つける

- 1 光電式スポット型感知器
- 2 無線式煙感知器/中継器



3 小型熱感知器



火災を知らせる

- 4 フラット型表示灯発信機



火災を受信する

- 5 R型受信機 防災表示装置



6 超高感度煙監視システム



防犯設備

人の出入りを管理する

- 7 入退室管理システム



消火設備

初期消火する

- 8 スプリンクラー設備



9 小規模放水銃



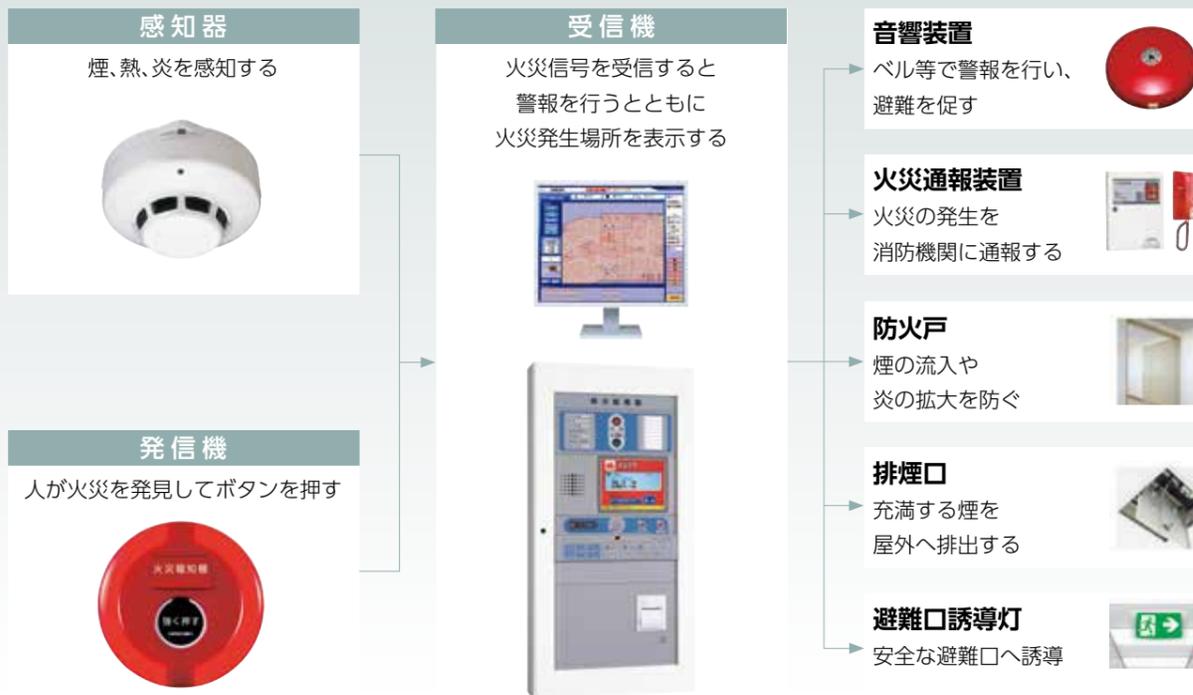
10 泡消火設備



防災設備の機能と役割

火災報知設備

火災の発生を感知して、建物内に知らせると同時に通報や避難誘導の連動を行うことで、火災から人命と財産をお守りする。



消火設備

「水」「泡」「ガス(気体)」などを利用して初期消火を行い、火災被害を最小限に抑える。

スプリンクラー設備

水による初期消火を目的として、火災感知から放水まで自動で行う。



放水銃システム

ドーム球場やイベント施設のような、大規模な建築物や高天井空間に適している。



屋内消火栓設備

消防隊到着までの初期消火活動として人が操作して消火する。



泡消火設備

油火災に効果的であり、主に駐車場などに設置される。



事業活動概況 **日本**

ホーチキの「違い」である高い品質実現に向けて、「人材」を資本とする事業展開を推進

お客様ニーズに高い品質で応え続けるため、
施工負荷の平準化と効率化の取り組みを加速するとともに、人材の育成・確保を強化します。

2023年3月期の振り返りと今後の取り組み

23/3月期の国内事業は安定的に推移しました。一方で、比較的低採算大型案件の戦略的受注による工事損失引当金の計上の増加や原材料調達価格の上昇などの影響により、火災報知設備(以下、「火報」)の新築案件の売上原価率が悪化したこと、前期に大型案件の売上計上があったリニューアル事業と消火トンネル事業に反動減があったことから、売上総利益は対前期比、対予算比ともに若干未達となりました。

一方で、火報の機器販売事業は非常に好調に推移しました。部品調達難による製品供給不足は同業他社も同様のなか、当社は営業と生産が緊密に連携し供給を維持したことで、新規のお客様との取引を含め、拡販につながりました。

また、リニューアルを軸に提案することで、定期的な受注につながる取り組みを推進しています。新築案件に関しては、生涯価値の高い案件を優先的に受注するという方針のもと、計画通りの実績を残すことができました。なお、2023年2月、電子部品などの価格高騰に伴い、当社機器の販売価格の値上げを実施しました。

工事付案件全般に言えることですが、売上原価の上昇傾向が続くなか、特に火報の新築案件の受注をどのようにコントロールするかが目下の課題です。2024年度の労働基準法改正をにらみ、限られたリソースで効率的に施工するために24/3月期以降の受注については、火報の新築案件の比率を戦略的に下げ、リニューアルを増やして負荷と収益のバランスを取る方針です。25/3月期以降の受注残となる案件については積極的に確保し、健全な売上サイクルの維持に努めます。

「人」が関わってこそ、ホーチキの「違い」につながる

製品品質はもちろん重要ですが、当社の日本国内の事業にとって、製品は販売して終わりではありません。必ず人が関わって施工し、メンテナンスをします。品質の高い施工、営業、点検サービスでお客様ニーズに対応し、信頼を獲得していくことが非常に重要なです。高い品質を目指して「人が関わる」ことが、当社の「違い」につながると考えています。

また、機器販売事業を含め、「顧客情報管理ツール(CRM)」によるデータの一元管理が浸透してきたことで、データを基に営業展開できるようになりました。施工に関しても総合物件管理表にデータが集約されていますので、「こういう時期にこういう仕事を受注すると厳しい」という状況を把握しつつ、全体スケジュールを管理しています。

さらに、施工品質維持のための新たな取り組みも始めました。これまでは施工協力会社を含め、営業所や部門間で人員配置を



取締役常務執行役員
営業本部長

伊谷 一人

行ってきましたが、本社の施工統轄部門に適正数の人員を配置して教育を行い、大型案件を受注した営業所に支援人員を送り出すという組織横断的取り組みを進めています。

施工負荷軽減に向けたDX推進の広がり

22/3月期からの最大の課題は「施工負荷の軽減と平準化」ですが、施工過程のみで解決するには限界がありますので、受注段階から案件を選択しています。各種管理ツールを活用し、全国的な施工のピークの波と照らし合わせ、施工負荷も勘案しながら受注に努めるとともに、2024年4月の時間外労働の上限規制施行に鑑み、引き続きITツールを用いたDX化を通じて、施工の効率化を進めます。

「事業現場におけるDX展開の進捗」については、P.28をご参照ください。

人材確保・育成の強化——さらなる施工品質の向上を目指して

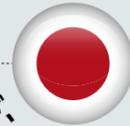
24/3月期は次期中期経営計画策定に向けた土台づくりの一年でもあります。最大の課題は、施工人材の確保にあります。施工業界自体が人材不足の傾向にあるなか、社員には手厚い人材教育を行い、やりがいを持てる環境づくりに向けて、地道な努力を続けていきます。

女性社員の活躍推進も重要な取り組みです。定型的な業務が中心の職種で入社した女性社員に営業支援業務のための研修を行うなど、担当業務の拡充に取り組んでいます。スキルアップのためのフォローアップを強化し、再教育の実施も検討します。また、本人の希望や適性に応じて、施工・メンテナンス部門への女性の配属を推進します。

外部の施工人材確保も重要な課題です。施工協力会社は、販売代理店とは異なり、高齢化が進んでいます。安定的に施工人材を確保するために人材採用のサポートなど、施工協力会社の経営安定につながる支援として当社に何ができるかを改めて整理し、計画に落とし込みたいと考えています。

当社の「違い」は品質にあり、品質を形づくっているのが「人材」です。当社の「違い」をさらに強化するため、人材育成は重要なテーマと捉えています。若い世代を中心に、社員に対してより具体的なメッセージを発信することで目指すべき目標を明確にすると同時に、それを実現した時の達成感を感じることができるよう、「人材」を資本とする事業展開を推進します。

Topics



トンネル防災設備改修案件が、東京都建設局様から優良な施工として表彰を受けました。

2022年3月に完成した白金トンネル防災設備改修工事が、発注元の東京都建設局様から「令和4年度東京都第二建設事務所優良工事等所長表彰」を受賞しました。白金トンネルは、夜間でも交通量が多く、カーブで見通しが悪いため、夜間施工かつ規制延長を長くかける必要がありました。また、歩道や管理通路のないトンネルの夜間工事で、検査時の確認が困難な現場でしたが、工事に必要な知見・技術力を活かし、無事故で工事を完了した当社の施工品質が評価されました。



放水試験の様子

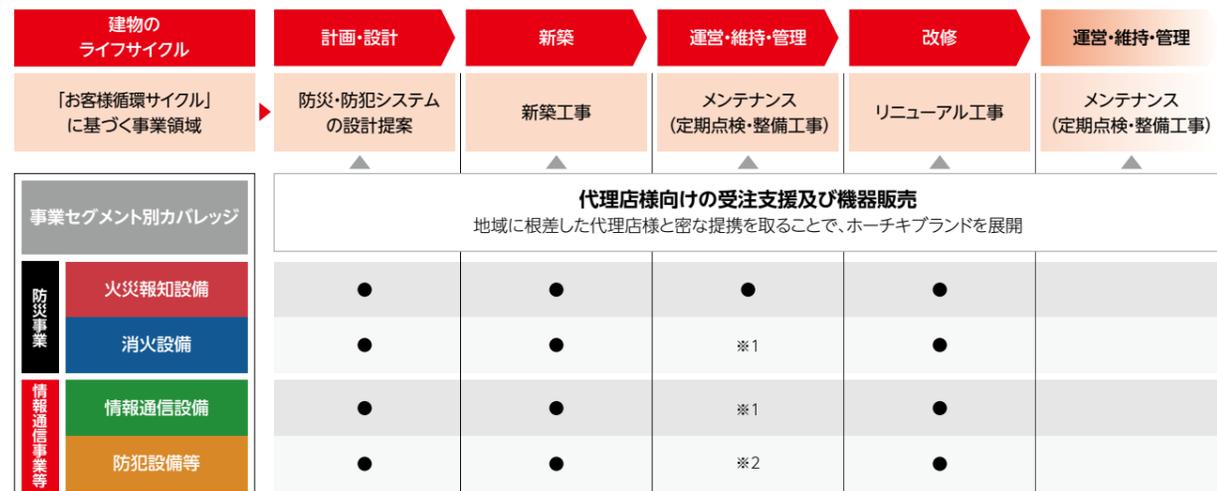


配管の高さ確認作業の様子

事業活動概況 **日本**

ホーチキグループの「お客様循環サイクル」

当社は建物のライフサイクルに沿って、当社ならではの火災防災・情報通信のソリューションを長期にわたり提供してきました。



※1 消火設備及び情報通信設備のうち、消防設備に該当する設備は法令で定められた定期点検及び整備工事が義務付けられていますが、当社事業セグメント区分では全て火災報知設備に含めています。

※2 防犯設備等における保守契約は、管理上リニューアルとして扱っています。

「お客様循環サイクル」に基づく当社事業領域の特長・強みは以下の通りです。

「お客様循環サイクル」に基づく事業領域	特長・強み
防災・防犯システムの設計提案	豊富なノウハウを元に建物に合わせた最適な防災・防犯システムのご提案
新築工事	専門人材による納期・品質を徹底した施工・調整
メンテナンス(定期点検・整備工事)	<ul style="list-style-type: none"> 消防設備においては、法令で定められた年2回の定期点検時に、防災メーカーならではのきめ細かなサービスを提供 定期点検を元にした整備工事のご提案
リニューアル工事	自社で管理されたデータに基づいた適切な設備更新タイミングでのリニューアルの提案・実施

セグメント別ハイライト

ここでは、当社のセグメントである「防災事業セグメント(火災報知設備、消火設備)」「情報通信事業等セグメント(情報通信設備、防犯設備等)」の現状、今後の取り組みについてご報告します。

防災事業



事業概要

当社の火災報知設備事業は、1920年に日本初の火災報知機であるMM式火災報知機を東京・日本橋に設置以来、100年以上の歴史があります。長年の間、国内の主要な建物に当社製品を導入してきた経験から火災防災に関する豊富な知見を有し、お客様から信頼をいただいています。

火災報知設備を取り巻く市場環境は、首都圏を中心とした都市再開発案件や工場、物流倉庫などの新築の建設需要が今後数年は継続して推移することが見込まれます。また、新築需要

以外にも、既存の建物の改修によるリニューアル需要も継続することが見込まれます。

2023年3月期の概況

新築工事をはじめ、工事付案件の受注については、各種管理ツールを用いて施工負荷の平準化を図りつつ、生涯価値の高い物件の受注に注力しました。

受注予測のための「顧客情報管理ツール(CRM)」では、直近の案件だけでなく、今後の案件についても売上計上時期を把握できるよう、精度向上を図りました。施工負荷予測のための「施工負荷管理表」では、既存受注案件の今後の施工負荷を月次で可視化し、施工負荷の高い月を避けて売上計上できる案件の受注を強化しました。

生涯価値の高い用途における戦略的受注に関しては、メンテナンスからリニューアルまでの物件の生涯価値を見極めたくえで優先すべき建物用途別の受注目標を設定し、社内管理を進めました。



2024年3月期の見通し

現在の施工負荷管理表では、既に受注している案件の一定の情報を元に、過去データを参考にしながら施工のピーク時期を可視化できていますが、施工管理担当者の視点で重要な要素である、案件の用途や特性によって異なる難易度までは反映できていません。2024年4月施行の時間外労働時間の上限規制への対応は、施工管理業務における最大の課題と言えます。施工負荷管理表のさらなる改善は、24/3月期に取り組む大きなテーマです。

こうした状況を踏まえ、24/3月期は新築工事の予算を若干引き下げ、優先して受注すべき建物用途の案件は積極的に受注する方針により、「お客様循環サイクル」につながる生涯価値の高い案件受注を一層強化します。加えて、リニューアル工事とのバランスを取ることで、中長期的な収益性の改善を目指します。

重点施策

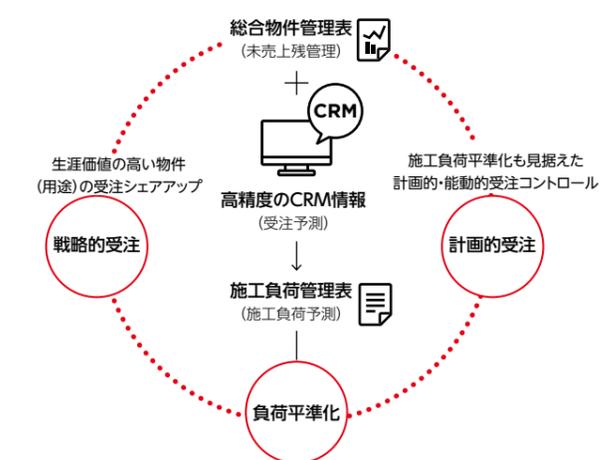
営業と施工の協業による案件管理体制の確立

当社国内事業では、営業部門と施工部門が緊密な協業を行い、各案件への対応を推進しています。「総合物件管理表」で案件ごとの原価管理や必要となる機器の手配状況などを一元管理し、施工現場で追加工事の要請などがあった場合は、営業部門による見積の提出状況から最終的な受注金額の決定に至るまでの管理を施工部門が担当しています。営業部門と施工部門のこうした協業においては、タイムリーな情報交換が必要になります。当社では、情報伝達においてITツールを有効活用することで、能動的な受注管理を強化しています。

施工品質の向上に関するさらなる取り組み

「お客様循環サイクル」の起点である新築工事において、専門性が高い技術力と施工力に基づく設備の総合的な品

施工負荷予測を起点とした案件管理強化の方向性



事業活動概況 **日本**

セグメント別ハイライト

質の高さでお客様の信頼を得ることは、次の建物ライフサイクルにつなげるうえで非常に重要です。施工品質の向上に関しては、データの一元管理、業務の分散・平準化を目指し、属人的・感覚的行動から、データに基づく組織的行動への移行を通じ、業務変革を進めています。

また、大型案件向けに設置されるR型受信機は、感知器

やアナログ式中継器といった端末に固有のアドレスを設定する必要があります。このシステム設計はメーカーだからこそ強みを発揮できる領域ですので、システム技術力を再強化する目的で教育カリキュラムを整備し、人材育成を進めます。

 施工人材確保・育成の取り組みについては、P.21-22をご参照ください。

防災事業



消火設備

事業概要

当社の消火設備事業は、火災報知設備領域と同じく、ビルなどの建物にスプリンクラーなどの消火設備を設置する一般消火設備と、トンネルに消火設備や非常用報知設備などを設置するトンネル非常用設備から成り立っています。

一般消火設備を取り巻く市場環境は、火災報知設備市場と同様、首都圏を中心とした建築需要に支えられ、今後数年は安定して推移することが見込まれます。一方、トンネル非常用設備については、新規物件は大型入札案件が中心で、物件数も限られます。工期が長い物件のため、より高度な施工対応力・プロジェクト管理能力が求められます。

消火設備市場における主要なプレーヤーは、当社を含めた総合防災メーカー、消火を専門とする防災メーカー、そして市場の過半を占める配管工事専門の施工業者です。その競争のなかで、当社は施工品質を含めた総合力を差別化ポイントとし、建物の仕様に合わせたシステムでお客様ニーズに対応しています。



当社消火設備部門は、長年強みを維持している「放水銃システム」をはじめ、様々な設備の設置を通じてお客様の事業の土台を支えることで信頼関係を構築してきました。それと同時に、これまで導入してきた案件がストックとして積み上がっており、これが今後の成長を支える重要な事業基盤となっています。

2023年3月期の概況

放水銃やトンネルの防災受信盤にも電子部品を使用していますが、放水銃については、需要に見合った供給を実現し、23/3月期における部品調達難の影響は限定的でした。一方で、売上高の多くを占めるスプリンクラー設備機器は外部調達が中心となっており、お客様への供給が困難な状況が続きました。結果として、当セグメントの売上高は対前期比で減収となりました。受注額に関しては、トンネル非常用設備の大型案件を受注したことにより、対前期比、対予想比ともに上回りました。

2024年3月期の見通し

23/3月期好調だった受注を背景に、増収となる見通しです。一方で、資源価格や原材料価格の高騰を背景とした原価率の上昇をリスクと捉えています。当社は価格改定を実施しましたが、お客様に価格改定の背景を説明し、ご理解いただくことで、リスクを最小限に食い止めるように努めます。

重点施策

当セグメントの収益性向上に対しても、施工品質の向上は不可欠です。売上原価の大半が施工と施工管理に係る費用ですので、施工協力会社を含めた施工基盤強化が

他社との差別化につながります。また、施工力や現場のスキルによっても売上原価を大きく低減できますので、施工担当者のスキルアップも重要です。

現在、当社の施工担当者に対して、法律や安全・品質・工程に関する管理などについて、等級別教育を実施しています。若手社員を実際の個別施工現場に集めて行う現場研修も始めました。さらに、物件の概要や特性から重視すべきポイントを抽出し、技能継承のための取り組みも推進しています。今後は施工図の統一化を図り、組織として施工技能の水準を高めます。中途採用は継続していますが、経験者の採用が難しい環境にあるため、異なる業界から中途入社する社員向け教育の整備にも着手しています。

情報通信事業等



情報通信設備

事業概要

情報通信設備事業は、テレビ共同受信設備、非常放送設備、インターホン設備、監視カメラ設備などで構成されています。1960年代にスタートしたテレビ共同受信設備事業は、屋内・屋外共聴設備や電波障害対策工事などを展開してきましたが、アナログ放送の終了に伴い、近年では売上高に占めるウエートは低くなっています。

一方で、火災報知設備の周辺設備である非常放送設備やインターホン設備においては、火災報知設備と一括で受注し、施工を手掛けることが競合他社との差別化要素の一つになっています。



2023年3月期の概況

非常放送設備とインターホン設備において、新築案件、リニューアル案件ともに好調に推移したことから、売上高は対前期比で増加しました。

2024年3月期の見通し

案件量に対応する施工人員数のバランスを取るため、意図的に受注量を抑制する計画としており、対前期比で減収となる見通しです。

重点施策

非常放送設備・インターホン設備についての教育の充実に加え、当社が強みを持つ地域を重点的に強化することで、体制強化を図ります。

事業活動概況 **日本**

セグメント別ハイライト

情報通信事業等



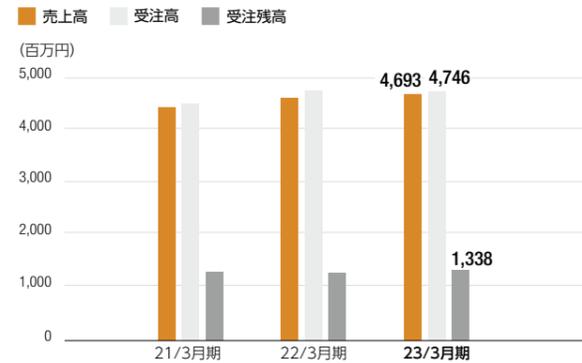
事業概要

防犯設備等事業は、入退室管理システムの自社による販売・施工や、セキュリティ機器のOEMビジネスなどを行っています。競合するセキュリティ市場のプレーヤーとして、大手電機メーカー、制御機器メーカー、セキュリティ機器専門メーカーなどが挙げられます。

当社の入退室管理システムは、他のセグメント事業に比べて歴史が浅く、ストックが十分に積み上がっていません。このため、営業本部内の営業開発グループと連携し、火災報知設備と入退室管理システムを併せて提案する活動を強化しています。また、施主様に近い事業領域で営業を展開する総合警備保障(株)(ALSOK)との協業も進めています。

2022年10月、入退室管理システムや玩具の開発で培ったハードウェアとソフトウェア両方の製品開発力を持つ(株)ディーディーエルがグループ入りしました。同社との連携を通じ、セキュリティ事業を防災事業に次ぐ第2の柱に育成することを目指しています。

システム力強化の一環で、お客様の要望や市場の変化に柔軟かつ迅速に対応していくことを目的として、自社製品と親和性の高い製品を持つ他社とのアライアンスを通じた商品ラインナップの拡大にも取り組んでいます。その一例として、パートナー企業のIDカード発行管理システムと連携したID管理のワンストップシステムを展開しています。



2023年3月期の概況

売上高は対前期比で微増にとどまりました。この背景には、世界的な半導体不足の影響を受け続けたことにより、計画通りに製品が生産できなかった状況があります。

2024年3月期の見通し

CRMを活用することで効果的な営業を推進するとともに、他社とのアライアンスを通じて付加価値が高い商品を投入することにより、受注を増大させ、増収を目指します。

重点施策

入退室管理システムの販売に注力することで、事業の健全化と事業規模の拡大を目指します。そのために、火災報知設備で確立している「お客様循環サイクル」の構築、ならびにCRMの活用とその精度向上に取り組み、火災報知設備の営業基盤を活用した新築営業とリニューアル営業を推進します。

特に、当社の入退室管理システムと親和性が高い商材を持つ企業とのアライアンスを積極化し、あらゆる手段でお客様の問題解決を図るという当社の強みを活かし、付加価値の高いシステム提案を推進します。

事業現場におけるDX展開の進捗

ここでは、施工現場における業務効率化と負荷低減に向けたDX推進、ならびに新たな価値提供に向けたDX展開の進捗をご報告します。

「CheX(チェクロス)」活用の推進

施工現場では、タブレット端末による図面閲覧クラウドサービス「CheX*(チェクロス)」の導入・活用を推進していますが、23/3月期の上半期に施工担当者のほぼ全員にタブレット端末が行き渡りました。

24/3月期以降は、さらなる施工負荷の軽減を目指して、他の担当者とのデータ共有や設計担当部署にデータでの変更依頼ができるようにするなど、個人の使用からネットワークを活用した組織的な活用にまで利用領域を広げていきます。

※「CheX」は、(株)YSLソリューションの登録商標です。

DXによる事業領域拡張への挑戦

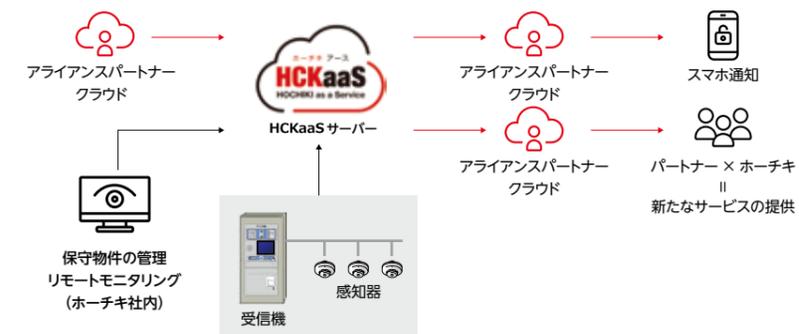
DX活用により、現行の事業領域である法令で定められた火災防災ソリューションの付加価値を高めることに加え、さらに事業領域を拡張すべく、マーケティング・技術開発への投資を行っています。

当社が目指す究極の姿は、「火災による犠牲者ゼロ」の実現です。そのために、既存の事業領域で「高い安全・安心」や「施工・点検現場の生産性向上」を実現することと並行し、前後に事業領域を広げていきたいと考えています。

「HCKaaS(ホーチキアース)」の立ち上げ

開発を進めている当社独自のクラウド型防災プラットフォーム「HCKaaS(HOCHIKI as a Service)」では、クラウド環境において防災に係るデータを二次活用し、新たな付加価値の提供を目指しています。

クラウドシステム活用による付加価値の提供



多様化する市場ニーズに対応する火災情報通知手段を構築するため、他社のクラウドサービスとのスムーズな連携を可能にする「災害情報提供API*」を公開し、すでに複数の企業とのトライアルが始まっています。プラットフォーム連携として、火災情報のSMS(ショートメッセージ)通知サービスの導入を検討しています。

これは、ホーチキの火災受信機から火災情報をショートメッセージで受信できるサービスで、通知を受けたい方が手軽で簡単に通知先情報を登録できます。ビルへの来訪者など、一時的な利用者への火災情報の周知に適しており、万が一の時にも迅速な火災情報の通知が可能です。

※API(Application Programming Interface):サービス提供者がそのサービスを利用するために提供するインターフェースのこと。

外部機関との協創による社会課題解決への挑戦

当社が保有する技術リソースと大学や企業、研究機関との知見を組み合わせることで、新たな社会への付加価値を創出する取り組みを行っています。23/3月期は、岩手大学との共同研究による住宅火災発生時の通知システムの実証実験を実施しました。

本システムは、当社が生産・販売している住宅火災警報器に今回の共同研究で開発したアダプターを取り付け、Wi-Fi経由でのメール送信や、スマートスピーカーからの音声で火災発生を周囲の住宅等に知らせる仕組みです。これにより、過疎高齢化が進む地域において、近隣住民との協力による迅速な避難行動を可能にします。このような既存の事業領域の枠にとらわれない社会課題解決のためのソリューション提供についても積極的に挑戦しています。

事業活動概況 **日本**

ストックビジネスについて

ここでは、日本市場におけるホーチキグループの成長戦略を支えるストックビジネスとして、「メンテナンス(定期点検・整備工事)」と「リニューアル工事」の現状、今後の取り組みについてご報告します。

メンテナンス(定期点検・整備工事)

事業概要

建物のライフサイクルにおいて、運営・維持・管理を担う当事業では、法令が定める年2回の消防設備に対する定期点検や、定期点検を元にした整備工事のご提案などを行っています。

新築、リニューアルなどの工事付事業とは異なり、消防設備の点検が主な業務となる当事業を取り巻く市場は、防災メーカーでなくても市場参入が容易で、地域に密着した地場の点検会社とも競合します。このため、価格競争が激しく、当社が新築やリニューアルの工事を行った物件であっても、必ずしも点検契約を取れるわけではありません。

このような競合状況のもと、当社はおお客様の安全・安心をお守りするための点検品質・整備工事品質を第一の価値と捉えるとともに、具体的に3つの取り組みを実施しました。

1 新築、メンテナンス、リニューアルを一気通貫で対応可能とする体制を構築

メンテナンス事業を担当していた当社グループ会社を2011年に吸収合併したことにより、物件情報の一元管理が進み、「お客様循環サイクル」がより効果的に機能するようになりました。

2 メンテナンス専門の担当者を設置

従来メンテナンス担当の担当者がリニューアルを担当していましたが、メンテナンス専門の担当者を設置することで、メンテナンス業務に集中できるようになり、効率性が改善しました。

3 予防保全を含めた提案を積極化

点検実施後に設備の機能維持を目的に実施する整備工事において、不具合のは正だけでなく予防保全も含めた提案を積極的に実施し、受注成契率をKPIとして管理することで、整備工事の受注確度向上に取り組んでいます。

これらの取り組みの結果、メンテナンス事業の売上が着実

に成長し、当社ストックビジネスの基盤が強固になりました。

高い品質を実現するためには協力会社の役割も重要です。協力会社との関係づくりの一環として、毎月定例会を実施し、製品情報、法改正、事故の事例などを共有しています。今後はDXを活用して、協力会社との結びつきを強め、さらなる品質向上に向けた取り組みを強化します。

2023年3月期の概況

『VISION 2023』では、事業方針として「安定成長継続と顧客密着の特性を活かした価格提供への挑戦」を掲げています。継続して定期点検保有高を着実に増やす取り組みを進めると同時に、業界の構造上、多々ある非効率な物件・業務の見直しにも着手しました。まずは地域を絞って重要なお客様との密着度を向上させながら、非効率な物件の整理を推進しました。また、KPI管理に基づき、定期交換や点検不具合に対応する整備工事の受注強化を進め、点検、整備ともに前期の売上高を上回りました。

2024年3月期の見通し

24/3月期は、定期点検保有高を増やすため、大規模物件向けの点検契約の獲得を目指します。また、メンテナンス事業の根幹である不具合修繕工事について、外部環境の変化がもたらす製造原価の上昇を踏まえ、適正価格での受注活動を強化します。前期に取り組んだ非効率な物件・業務の見直しを徐々に広げ、採算性の向上にも取り組みます。これらを通じ、対前期比での増収を見込むとともに、売上原価率の低減を見込んでいます。

重点施策

上記の継続的な取り組みに加え、重要なお客様に対する訪問を積極的に行い、ホーチキファンの獲得を目指します。品質と生産性の向上のため、社員一人ひとりのスキルアップを図り、メンテナンス事業を担う社員の能力を可視化するとともに、階層別教育を実施します。さらに、労務単価を含めた基準の設定、システム連携などを通じ、施工体制の変革を図り、当社グループだけでなく、協力会社を含め、将来を見据えた体制づくりを進めます。

リニューアル工事

事業概要

リニューアル市場におけるプレーヤーは、新築市場のそれとほぼ変わらず、大手防災メーカーが中心です。物件需要についても、首都圏や関西・東海地区など、大型物件が集中する大都市圏に集中しています。大型物件はシステムが複合的・大規模で高度な施工技術を要求されることから、新築時に導入したメーカーがそのままリニューアル時に採用される傾向にあります。

当社は、過去に導入した案件を社内で管理しています。適切なタイミングでお客様にリニューアルをご提案できるように、データに基づいた営業活動を推進しています。

当社のリニューアル事業は、以前はサブコンから業務を請け負う新築事業中心の受注活動をしていたこともあり、元請として営業・施工に関する体系立った知識や手法を整備していませんでした。このため、知見をゼロから積み上げて現在に至ります。

現在は比較的年齢層が高い社員が事業を担当していますが、将来を見据えた受注体制の整備に向けて、リニューアル担当者の育成をはじめ、当社のみならず、協力会社を含めた人材育成のための仕組みづくりに着手しています。

2023年3月期の概況

火災報知設備においては、業績を大きく左右する大型案件の受注の安定化に取り組みました。CRMを活用し、「お客様循環サイクル」に即した営業活動を推進し、案件総量の安定的な確保、施工負荷平準化を見据えた計画的な受注管理に努めました。これらの結果、23/3月期は火報部門、その他部門ともに売上高が対前期比で微減収となりました。

2024年3月期の見通し

24/3月期は、重点方針として「収益堅持と生産性向上を追求する新ステージへの挑戦」を掲げ、引き続き大口案件への取り組みを強化する一方、中期的な視点に立った受注活動の推進や適正な利益を確保するための仕組みづくりなどを進めます。これらの結果、火報部門でのリニューアルを中心に、対前期比で増収を見込んでいます。

重点施策

継続的に安定して収益を確保するために、案件毎に受注年度計画や取り組み方針を策定し、責任者を明確にして管理体制を維持するとともに、活動状況のタイムリーな共有を図ります。加えて、3年以内の受注見込み案件の獲得拡大に向けて、対象となる中長期案件を抽出し、営業活動を推進します。さらに、施工主様や管理会社をはじめ、決定権を持つ関係者との関係強化や、将来を見据えたリニューアル担当者の教育拡充を図ります。

また、計画的受注営業モデルの構築にも取り組みます。受注に至る以前に、施工負荷を考慮した営業活動を実施することで、社内での施工負荷の平準化を進めることに加えて、適正な利益を確保できる仕組みづくりに取り組みます。



事業活動概況 **海外**

グローバルなモノづくり基盤を構築 —— 真のグローバル化による飛躍を目指して

販売、開発、生産サプライチェーンの基盤整備・強化を進め、
次期を見据えた戦略的投資による成長を目指します。

2023年3月期の振り返り

23/3月期は、コロナ禍からの回復基調が見られたものの、長期化するウクライナ情勢を背景とする部品・部材、輸送費、原材料費の価格高騰に加え、部品調達難による事業活動への影響が想定を大きく上回りました。

HOCHIKIグループにおいても、部品供給難による生産減や販売の機会損失が発生し、特に上半期において、主力製品である煙感知器を中心に、アジア・パシフィック、英国での販売が影響を受けましたが、この困難な時期において、海外グループ全社が協力して製品供給に取り組み、下半期以降の回復・成長につながりました。

23/3月期は、競合他社の製品供給の停滞が顕在化しました。一方で、いち早く供給を再開した当社グループが市場ニーズの受け皿になれたことで、新規のお客様を含め、当社グループに

対する需要が拡大しました。ただし、競合他社も製品供給体制を整えてきていますので、今後の市場競争を勝ち抜くためにも、製品の機能・品質はもちろん、サービス・スピード・フレキシビリティという価値を訴求する取り組みを推進します。

 グループ各社の事業活動動向は、P.33-36をご参照ください。

グローバルなモノづくり基盤構築の推進

23/3月期の大きな成果として、米国、英国に立地する当社グループの海外生産工場における新たな標準原価制度の導入が挙げられます。各工場に統一標準原価手法を適用し、その結果導き出された各製品の標準原価を基に、24/3月期の予算を策定しました。

この制度導入により、海外事業のモノづくりの実力値と言える標準原価を可視化できるようになりました。競合状況を考慮しつつ、標準原価を製品価格に転嫁することで、適切な売上高・利益の確保を目指します。

従来、海外におけるモノづくりは、海外グループ各社の部分最適の視点で行われてきましたが、グループ全体最適の視点でモノづくり体制を強化します。具体的には、統一された標準原価に基づいて生産と販売の損益を分離して可視化し、最適な生産サプライチェーンを構築することで、適切なQCD (Quality:品質, Cost:コスト, Delivery:納期) を実現する製品供給につながります。

開発面では、英国ケンテックが単独で担ってきたパネルのR&D費用のほか、主に生産機能を持つグループ会社で担っていたR&D費用をグループの販売会社に相応に按分するスキームを導入しました。このスキームをグループ全体最適の視点に立ったR&D基盤の強化につなげたいと考えています。

代表取締役社長執行役員
海外本部長

細井 元



『VISION 2023』における重点施策の進捗

3つの重点施策「販売」「開発」「生産サプライチェーン」の進捗と今後の取り組みをご報告します。

〈販売〉 従来の感知器単体の販売に加え、戦略パネル[L@titude]と「Taktis」を核にしたシステム販売の強化を引き続き推進しています。社内向け・お客様向けトレーニング体制を強化するとともに、設計事務所、ゼネコン、施工会社など、商流全体をカバーするコンサルティング営業を浸透させ、新規顧客開拓につなげました。これらの結果、23/3月期末時点で、システム販売の比重が50%を超えました。

今後の課題としては、テクニカルサポートを強化し、当社グループの魅力をお客様に訴求する仕組みづくりが必須と考えています。このため、すでに抽出したお客様ニーズをサービスに転換する仕組みづくりを進めます。

〈開発〉 製品ラインナップ拡充のためのR&D体制の構築が大きな課題です。現在、技術戦略方針プロジェクトを進めており、自社で開発する製品、外部委託する製品、アライアンスやM&Aなどを通して第三者と実現する製品を定義し、米国・英国のR&D部門を中心に計画を策定しています。

〈生産サプライチェーン〉 前述の標準原価制度導入の成果を基礎に、生産と販売の分離をさらに推進し、グローバル基準での製品供給体制の整備に引き続き取り組みます。

海外事業のさらなる成長、その先を目指して

私が海外本部長に就任した2020年は、新型コロナウイルスの流行が始まった時期でした。21/3月期の海外売上高は前期の114億円から105億円に縮小しましたが、23/3月期は過去最高の166億円を達成し、コロナ禍による影響を受けながらも、海外事業は約1.6倍に成長しました。円安によるプラスの影響はありますが、それを差し引いても、グループ各社の頑張りがこのV字回復を導いたと評価しています。

『VISION 2023』の最終年度にあたる24/3月期は次期中計の準備期間でもあります。海外本部では、さらなる飛躍の実現に向けた投資計画を策定しつつあります。計画の軸の一つが、商品ラインナップ拡充のためのM&A・アライアンス投資。もう一つが、当社グループがグローバルに戦うための生産サプライチェーンの整備・強化のための投資になります。

グローバルなモノづくり基盤構築のための戦略的投資を策定・実行し、真のグローバル化による海外事業の飛躍を目指します。当社グループのこれからにご期待いただき、引き続きご支援くださいますようお願い申し上げます。

Topics



英国ケンテック社が セキュリティと火災分野における 栄誉ある賞を受賞しました。

イングランド北部のリバプール近郊で10世紀頃に建築され、非常に長い歴史を誇るチェスター大聖堂。この歴史的建造物の美しい内観を維持するに当たり、従来の火災報知システムの設置は適さないとの判断から、使用・設置・試験が簡単で、お客様に高い信頼性を評価された戦略パネル「Taktis」と無線感知器で構成されるシステムをケンテックが販売し、同大聖堂に導入されました。このプロジェクトが、セキュリティと火災の分野で活躍する優れた人材・プロジェクト・プロセスを評価し、その功績を称える「セキュリティ&ファイア・エクセレンス・アワード」の2022年度「アクティブ・ファイア・プロジェクト・オブ・ザ・イヤー」賞を受賞しました。



授賞式の様子



チェスター大聖堂



配線が困難な個所に無線感知器を取り付ける様子

事業活動概況 海外グループ会社

Hochiki Asia Pacific Pte. Ltd.

開示セグメント: アジア・パシフィック

会社概要

東南アジア地域の販売拠点として、2014年にシンガポールに設立しました。現在は、タイ、インドネシア、ベトナム、フィリピンに販売拠点を開設し、東南アジア各国の需要に対応するための販売チャネルを拡張しています。

2023年3月期の概況

上半期は、部品調達難のため、東南アジア地域の主力製品であるコンベンショナル感知器*のホーチキアメリカでの生産が停滞しました。しかし、下半期の製品供給回復に伴い、東南アジア地域の販売先主要国であるシンガポール、ベトナム、タイ、インドネシア、フィリピン、マレーシア、バングラデシュの全地域において、対前期比で増収となりました。

* コンベンショナル感知器:回線単位で火災発生場所を特定する感知器。

2024年3月期の見通し

市場環境の想定

東南アジアの経済発展に伴い、インフラ・不動産、商業施設、工場などの用途を中心に、需要の成長を見込んでいます。一方で、部品調達難による生産減や販売の機会損失リスクの継続を想定しています。

重点施策

- 従来の製品ラインナップに加え、船舶用火報システム、防爆感知器、放水銃などシステム領域を拡張して顧客に積極提案することで、戦略パネル[L@titude]を中心に構成されるシステムとのパッケージ販売を実現し、販売網の拡大を推進します。
- 物件営業管理ツールであるセールスパイプラインをツールとして定着させ、主体的に管理することで、営業母数の拡大と受注確度の向上を目指します。
- 東南アジア地域では、他地域と比較して顧客から施工に関する問い合わせが多い傾向にあります。顧客に寄り添ったテクニカルサポートを実施するため、各地にサポート拠点を設立し、拠点ネットワークを活かしたテクニカルサポートを継続することで、顧客満足度を高めます。

Hochiki Australia Pty. Ltd.

開示セグメント: アジア・パシフィック

会社概要

豪州における販売拠点として、2012年にオーストラリアに設立しました。

2023年3月期の概況

お客様からのニーズが高い無線感知器の販売を新たに開始したことで新たな需要を取り込むことができましたが、下半期以降、部品調達難に伴い無線感知器に欠品が発生し、通期では対前期比で減収となりました。

2024年3月期の見通し

市場環境の想定

堅調な市場環境を見込むものの、部品調達難による生産減や販売の機会損失リスクの継続を想定しています。

重点施策

- お客様への技術トレーニングを目的としたセミナーを集客が望める都市や州で開催し、販促活動を推進します。
- 23/3月期にお客様からの評価が高かった無線感知器を販売再開し、売上拡大につなげます。



Hochiki Europe (U.K.) Limited

開示セグメント: 欧州・中東・インド

会社概要

欧州における研究開発、生産、販売拠点として1991年に英国に設立しました。近年ではインド、ドバイ、イタリアに営業拠点を拡大し、販売チャネルを拡張しています。

2023年3月期の概況

本社のある英国では、部品調達難による自社製品の欠品に加えて、サードパーティ品の欠品によりリードタイムが長期化し、対前期比で減収となりましたが、北欧・ドイツに拠点を置く代理店への機器販売が好調で、全体として対前期比で増収となりました。他社との差別化要素であるテクニカルサポートについて、お客様に対して一層手厚いサポートを提供し、お客様との信頼関係を構築するため、自社内のトレーニングルームを改装しました。また、2023年2月、HOCHIKIグループ全体における生産サプライチェーン機能強化のため、ケント州で倉庫・オフィススペースを取得しました。

Kentec Electronics Ltd.

開示セグメント: ケンテック*

* ケンテックは英国で生産したパネルを全世界に供給していることから単一セグメントとして開示しています。

会社概要

1985年、パネルメーカーとして英国に設立後、ホーチキが感知器とパネルのシステム販売に本格参入することを目的に、2012年に連結子会社化しました。

2023年3月期の概況

従来はパネル単体の販売に特化していましたが、22/3月期から、パネルと感知器を組み合わせたシステム販売を開始して



2024年3月期の見通し

市場環境の想定

英国・欧州では堅調な需要を、中東・インドでは経済成長に伴う建設需要の活発化による需要増を見込んでいます。一方で、部品調達難による生産減や販売の機会損失リスクの継続を想定しています。

重点施策

- マーケティング、商品企画、トレーニングを強化することで、戦略パネル[L@titude]を取り扱えるシステムパートナーを増やし、システム販売のさらなる拡大を目指します。
- 自社製品の在庫確保とサードパーティ品の複数調達先の確保を進めることで、リードタイムを短縮し、市場での競争力回復を目指します。
- 2023年2月に取得した倉庫・オフィススペースに倉庫・工場機能を拡張するための生産能力増強投資を実施し、今後の事業成長を目指します。

います。同社が有するパネルの技術力に裏付けられたテクニカルサポートが評価されるなど、取り組みが好調に推移し、対前期比で増収となりました。

2024年3月期の見通し

市場環境の想定

パネルと感知器によるシステム販売に対する需要は継続し、事業拡大が見込まれます。一方で、部品調達難による生産減や販売の機会損失リスクの継続を想定しています。

重点施策

- CRMシステムを活用し、テクニカルサポート、営業、オペレーションの各部門が一体となった顧客支援体制の水準をさらに引き上げ、新規顧客の開拓を推進することで、システム販売を強化します。
- 感知器のみを取り扱うメーカーと比較して、パネルメーカーは取り付け施工時や運用時に顧客からの問い合わせを多く受ける傾向にあることから、独自のテクニカルサポートを有しています。その強みを活かしたお客様に寄り添ったテクニカルサポートを充実させることで、顧客満足度を高めます。
- 生産面で有能な人員の採用と定着率の向上を目的に採用・教育・研修制度を導入・運用することで、生産の安定と生産性向上を目指します。

OEM販売からシステム販売へと事業の主軸を移し、 3つの強みで世界最大の市場でのシェア拡大を目指します。

1972年設立のホーチキアメリカコーポレーション(以下、「HA」)は、半世紀以上にわたり、生産と販売の両輪で事業を展開してきました。生産面では、米国UL規格に準拠した感知器の中核生産拠点として、米国市場、アジア市場向けにモノづくりを行っているほか、欧州・アジア市場向け欧州EN規格製品、オーストラリア向け豪州規格製品を手掛けています。販売面では、OEM販売主体の展開から、北米市場を中心としたシステム販売への移行を図っています。HAの現状と展望について、経営トップ2名に聞きました。

「選択と集中」による営業展開

2018年に施行された米国の現行消防法は、建物用途・規模によりシステムの仕様に関する規制が異なります。HAは現在扱っているシステムの特性から、建物・システムともに小規模案件に集中して営業活動を展開しています。

販売拠点は、米国カリフォルニア州、同ペンシルベニア州、メキシコの3カ所にあり、カリフォルニア州拠点がテキサス州を含めた西側エリア、ペンシルベニア州拠点がテキサス州から東側エリアをそれぞれ担当しています。また、グループ会社のホーチキメキシコS.A.de C.V.が、メキシコを中心に南米での販売を展開しています。

現在は、米国の西部・南部・東部・中部の4つのエリアに地域担当営業マネージャーを配置し、潜在ニーズが高い州を中心に営業活動を展開しています。部品・材料調達難などの影響で製品供給が滞っていることもあり、十分な製品供給が可能になるまでは「選択と集中」で営業範囲を絞り込み、市場シェアを高める戦略とそのため体制整備を推進します。

ホーチキアメリカの3つの強み

HAの強みは主に3つあります。まずは「品質力」です。HAは北米市場において、感知器販売を先駆けに50年以上の信頼と実績があり、火災報知機業界では一定の認知を獲得しています。競合他社と比較すると、価格が安価でありながら、品質とサポート力は劣らず、お客様に安心感を提供できていると自負しています。

2つ目は「Made in U.S.A.」製品であることです。競合他社の多くは安価な労働力を求めて米国以外で生産を行っていますが、HAは中核製品を一貫して米国で生産しています。

3つ目は「テクニカルサポート力」です。競合他社の大半は技術講習を有料で提供していますが、HAは無料であることに加え、Teams、e-mail、電話などによるサポートはもちろん、お客様の事業現場での技術支援を強化しています。

これら3つの強みを活かし、強化し続けることが、お客様の信頼と安心につながっています。

2023年3月期の事業活動概況

HAには、OEM先のお客様に対する感知器の販売に加え、北米での販売、南米での販売、グループ各社への販売という4つの販売形態があります。

23/3月期のOEM販売は、部品・材料の調達難により生産遅延が発生したことにより、売上高が対前期比で減収となりましたが、北米市場向けの売上高が新規顧客の獲得、既存顧客の売上単価アップ、物件受注件数の増加に加え、米国経済の成長という背景もあり、対前期比で大幅な増収となりました。

従来HAには、新規に獲得したお客様との事業が単発に終わる傾向がありました。そこで、お客様を中心に置き、組織横断的なサポート提供が可能な体制整備を行うなど、お客様が発注しやすい環境づくりに努めていることも奏功したと考えています。

2024年3月期以降の主な取り組み

当社は、戦略パネル[L@titude]を中核にしたシステム販売を強化しています。今後は、製品ラインナップの増強を含め、システム拡張を視野に入れ、世界最大の米国市場において着実に市場シェアを獲得するとともに、HOCHIKIグループのグローバル生産拠点としてモノづくり力を高めていきます。以下に、生産面、販売面での今後の主要施策の一部をご紹介します。

〈生産面〉HOCHIKIグループ内でのグローバルR&D連携強化の流れのもと、UL規格準拠のシステム評価ができる試験環境の拡張整備を進めます。これにより、ULシステム開発の品質確保を目指します。

また、海外事業における標準原価制度見直しに伴い、原価差額の適正化を図るとともに、グループ会社間で購買情報を共有し、グループ全体でのコストダウン活動の一翼を担っていきます。

〈販売面〉[L@titude]の販売促進においては、管理者ツールである「セールスパイプライン」を活用して受注獲得を促進します。また、テクニカルサポート部門で問い合わせを受けた新規顧客情報を営業部門と共有し、コールセンターによる販売支援などを実施します。

新たな市場開拓については、引き続き選択と集中を推進することが鍵となります。当社製品に対して潜在的なニーズの高い地域に集中して営業活動を行い、お客様の販売網拡大とともに目指すとともに、特にロイヤリティの高いお客様に対して積極的に販売支援を展開します。南米市場戦略についても、改めて方針の策定を進めます。

Interview



HAカリフォルニアブランドの 確立を目指す

私は日本の宮城工場で生産技術に携わってきましたが、HAではエンジニアとしてではなく、海外本部の一員として、工場経営の再構築を担っています。23/3月期は、サプライチェーンにおいて需給バランスを乱していた部品の納入状況を把握し、その納品計画とそれを踏まえた製品の生産計画策定などを手掛けました。期の前半は安定生産がままならず大変苦労しましたが、部品納入状況に応じてきめ細かく生産体制をコントロールすることで、通期では年初計画と同等の生産高を実現することができました。

HAのカリフォルニア工場は、グループ各社に対して主力の感知器製品を供給しています。供給責任をしっかりと果たしながらも、稼ぐ工場へとステップアップしていくことが次の目標です。

私は、この工場がグループ内のどの工場よりも多くの感知器製品を生産していると自負しています。私自身も工場経営力を磨き、工程生産性の分析精度の向上などを通じてより高い品質の再現を目指し、HAカリフォルニアブランドの確立・認知向上に貢献したいと考えています。



生産エンジニアリングマネージャー

川上 哲平



Right
代表取締役社長

田村 淳

Left
取締役副社長兼CFO

田吹 廉

財務戦略

健全な財務状況を基盤に 将来への戦略投資を推進するなか、 資本効率をより意識した財務施策を 推進します。

2024年3月期を最終期とする中期経営計画「VISION 2023」では、利益の向上と資本効率の最適化を目指しています。健全なキャッシュ・フローの創出で、将来への戦略投資が本格化しつつあります。財務面での現状と今後の方向性について、取締役上席執行役員管理本部長の天野潔に聞きました。



取締役上席執行役員
管理本部長

天野 潔

2023年3月期の連結業績レビュー

● 経営成績の概況

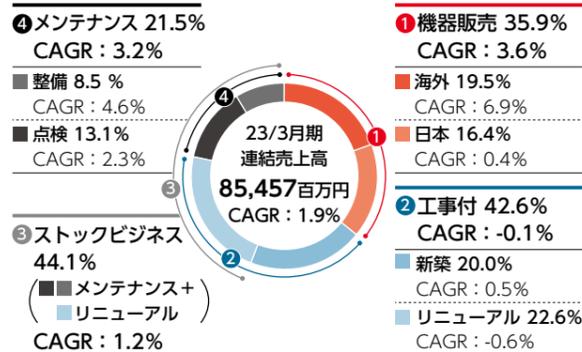
23/3月期は、売上高が対前期比4,206百万円の増収となりましたが、セグメント別では、システム販売が好調に推移した火災報知設備(以下、「火報」)の海外が3,142百万円の増収となりました(うち、為替影響は1,572百万円)。この他、火報の新築工事とメンテナンス、放送設備が堅調に推移した情報通信設備が増収となりました。他方、前期に大型案件が集中した火報のリニューアル工事、ならびに前期にトンネルの大型案件の売上計上があった消火設備が反動減により減収となりました。

事業モデル別では、採算性が高い機器販売が海外・日本市場ともに対前期比で増収となりました。同じく高採算のストックビジネスでは、工事付のリニューアルが減収となった一方、メンテナンスは整備を中心に増収となりました。これらの結果、ストックビジネスの売上高は、前期とほぼ同水準を維持しました。

なお、19/3月期から23/3月期までの売上高の年平均成長率(CAGR)では、機器販売の海外、メンテナンスの整備が大きく伸長しています。

利益面では、海外事業の増収効果や前期に計上した製品補償引当金の影響がなくなったことにより、売上高総利益率が対前期比0.3ポイント増の32.6%となりました。一方、高度専門人材の採用や2024年度から適用される改正労働基準法に備えた採用強化などにより、人件費が増加したことに加え、次世代のモノづくり基盤の確立に向けた研究開発投資を戦略的に強化していることから、売上高販売管理費率が対前期比0.5ポイント増の26.0%となり、売上高営業利益率は同0.2ポイント減の6.5%となりました。

事業モデル別売上高の概要



※CAGR: 19/3月期～23/3月期

事業モデル別の概要については、P.9-10「HOCHIKIグループの付加価値創造サイクル」をご参照ください。

● 財政状態の概況

連結貸借対照表では、主に流動資産が増加しました。増収に伴う受取手形、売掛金及び契約資産の増加に加え、原材料を中心に在庫を意図的に積み上げたことから、製品、仕掛品、原材料が増加しました。他方、現金及び預金が減少しましたが、これは主に、在庫の積み上げ、(株)ディーディーエルの株式取得やホーチキヨーロッパによる固定資産取得など、次世代を見据えた成長投資を実施したことによるものです。

これらの結果、純資産合計で利益剰余金が増加し、負債純資産合計は77,816百万円となりました。また、自己資本比率は対前期末比1.5ポイント増の59.3%となり、財務体質の健全性を維持しています。

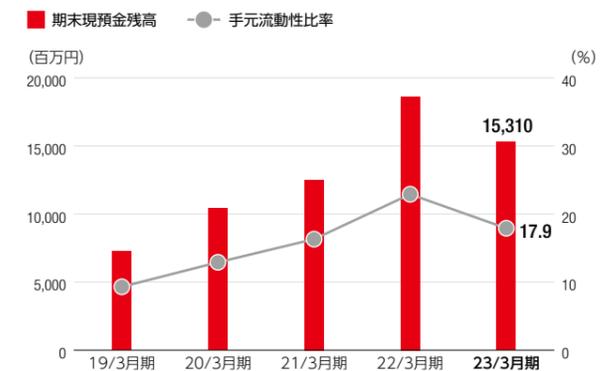
● キャッシュ・フローの概況

主に棚卸資産の大幅な増加により、営業キャッシュ・フローが対前期比で減少しました。投資活動によるキャッシュ・フローも、主に戦略投資のための株式や有形固定資産の取得により減少しました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、配当金の支払額の増加などにより減少し、現金及び現金同等物の期末残高は、対前期末比3,307百万円減の15,310百万円となりました。

前期末と比べると手元流動性比率は低下しましたが、流動性資金を積み上げる取り組みの手綱は緩めておらず、財務面での健全性は維持できていると認識しています。

期末現預金残高と手元流動性比率の推移



これらの進捗を踏まえ、24/3月期は「VISION 2023」の重点施策を継続することに加え、2023年2月受注分からの値上げ効果が見込まれます。他方、将来への戦略投資や、労働条件の改善を含めた人的資本投資を一層強化していくことから、営業利益率は7.1%、ROEは9.5%と、いずれも経営目標を若干下回る見込みです。

戦略投資が拡大する局面において、資本コスト(WACC)や投下資本利益率(ROIC)など、資本効率に関する議論も積極化する必要があります。開示には至っていませんが、社内の試算ベースではWACCが約5%、ROICはそれを上回る水準にあり、25/3月期から始まる次期中期経営計画では、これらの指標についても開示ができるように準備を進めていきます。

魅力ある上場株式を目指して

上場企業としての課題の一つに、当社株式の流動性の低さが挙げられます。現在、保有の目的・意義を再確認することで、政策保有株式の保有総額をコントロールするなど、一部持ち合いの解消に着手しており、それによる流動性改善の効果も徐々に顕在化しています。

株主還元では、次世代の持続的成長を支える戦略投資を推進したうえで、安定的・継続的な配当政策の実行を目指しています。その一つの成果として、配当性向は、19/3月期の18.8%から23/3月期の28.9%に向上しました。

今後、事業戦略、財務戦略のみならず、上場企業としての資本戦略についても考え方をより明確にし、株式としてのブランド向上を目指します。これらの複合的な取り組みにより、株価純資産倍率(PBR)の水準の向上を図ります。

「VISION 2023」重点施策の進捗

「VISION 2023」のもと、当社は「将来への戦略投資」を確実に実行するとともに、「経営体質改善」と「財務基盤強化」を推進し、定量的には、「営業利益率7.5%」「ROE10.0%以上」を経営目標としています。

「将来への戦略投資」では、持続的成長のための人的資本投資に加え、2023年10月3日、入退室管理システムや玩具の開発で培ったハードウェアとソフトウェアの製品開発力を保有する(株)ディーディーエル(北海道札幌市)の株式を100%取得しました。これは、DXによる防災事業の領域拡張、ならびに防犯設備事業のさらなる成長を目指すための事業投資です。

さらに、2023年2月14日付で、ホーチキヨーロッパが将来の生産工場、倉庫、オフィススペースの拡張を目的に、約9億円で固定資産を取得しました。これらを含め、23/3月期の設備投資額は、対前期比で1,086百万円増の2,316百万円となり、研究開発費は同217百万円増の2,935百万円となりました。

「経営体質改善」として、日本ではストックビジネスを中心とした収益基盤強化を引き続き推進します。海外でも、戦略パネルを核としたシステム拡販を引き続き推進します。

「財務基盤強化」では、将来への戦略投資に着手したことで、

製造資本

部品調達難に対する取り組み

宮城工場では、コロナ禍以降の社会情勢を背景とした部品調達難、価格高騰の影響を受け、23/3月期の生産高が期初計画に対して未達となりました。コロナ禍以降、部品調達は大きな課題でしたので、生産・調達・営業部門の責任者が参集して定例ミーティングを実施し、情報共有と具体的な施策の協議を行うとともに、協同して対応策を講じてきました。その結果、生産リードタイムは長期化しながらも、材料・部品の在庫を確保できるようになりました。

こうした間も、営業部門の協力を仰ぎながら、代替機能を持つ製品へ切り替えを行うなど、様々な知恵を絞り、製品の安定供給を保つことにつなげました。「部品が調達できないから仕方ない」ではなく、「どうすればお客様に当社製品をお届けできるか」という考え方のもと、部門を越えて取り組んだ成果だと評価しています。

部品調達難の状況は徐々に落ち着くことが想定されます。今後は営業部門からの需要にタイムリーに対応するとともに、さらなる原価低減の促進に取り組めます。

厳しい事業環境においても、モノづくりの進化に着実に取り組んでいます。

部品調達難が続く厳しい事業環境にありますが、

調達・生産・営業部門が一丸となって製品の安定供給に努めています。

ここでは、ホーチキグループの感知器のマザー工場である宮城工場を中心に、日本における主要な取り組みをご報告します。

常務執行役員
技術生産本部長

米澤 道裕

『VISION 2023』に基づく取り組み

モノづくり領域における『VISION 2023』の重点戦略・方針のもと、宮城工場では、「安定した部品調達」と「商品最適化構想の具現化」の取り組みを推進しています。

「安定した部品調達」では、材料メーカーの都合で廃品となる樹脂材を使用していた成形品に関し、材料の切り替えを行う一方、今まで進まなかった電子部品の2社購買を実現するため、一部製品の設計変更を行いました。また、欠品リスク防止の観点から、協力会社が自社で調達している部品についても、当社で調達・支給するための準備を進めています。

「商品最適化構想の具現化」については、近年EOL(End Of Life:生産中止)までの期間が急激に短くなっている電子部品に関し、技術生産本部で掲げている「モデルチェンジサイクル」に則りながら、調達負荷の軽減や部品在庫の削減を目指して、生産品目の絞り込みに取り組んでいます。今後は、部品調達、設計変更、生産設備の管理なども考慮し、より厳選した生産可能機種種の絞り込みに取り組めます。

グローバルなモノづくり体制の構築・整備

電子部品の2社購買促進に加え、グローバルな購買体制を強化しています。まずは感知器に関して、日本と海外の調達のための商流を整理したうえで、宮城工場と海外2工場(米国・英国)に対する部品供給体制を整備します。このため、海外本部、技術生産本部、経営企画室が連携し、グローバル購買マネジメントの確立に向けた戦略の策定に着手しています。

技術生産本部が設計し、海外工場で生産する感知器に使用している電子部品の90%は日本製です。安定した部品確保のためにも、該当する部品品目を宮城工場が一括発注し、海外工場に支給することがグローバル購買マネジメントの第一歩と捉えています。

これに加えて、米国・英国の工場のマザー工場として、宮城工場の生産体制整備に注力しています。その一環として、MES(Manufacturing Execution System:製造実行システム)を導入し、基盤整備を進めています。

「プラットフォーム開発」がもたらす変化

モデルチェンジサイクルと並行して推進中の「プラットフォーム開発」において、部品の共通化は重要な要素です。品質トラブルをできるだけ回避するためにも、QCD(Quality:品質、Cost:コスト、Delivery:納期)とBCP(Business Continuity Plan:事業継続計画)の観点から、カスタム部品の量産対応を検討していきます。

新たな体制づくりは生産技術本部にとって非常に大きなチャレンジになりますが、モノづくり現場のメンバーを中心にモチベーションは高まっています。何かにチャレンジすることが人を育て、各人のモチベーションにつながるのだと、改めて痛感しているところです。

国内工場における小集団活動の取り組み

宮城工場と町田工場では、人材教育・工場改革を目的とした社外の研修プログラムを活用し、小集団活動を推進しています。当プログラム参加者に小集団活動を通じた学びや部所の変化について聞きました。



宮城県内の半導体製造工場に勤務後、2017年1月に当社入社。住警器やアナログ煙感知器の工程異常やお客様からのお問い合わせに対し、原因調査や対策管理を行うほか、部品の受入検査など、品質管理全般の業務を担う。

宮城工場
技術サービス課
田中 陽一

当社の小集団活動は、「知識の取得と実践と教育」をテーマに、社外の学習コンテンツを活用してモノづくり現場における改善の基本を学びます。その知識を元に、各自の部所の業務課題を抽出、それらを所属する部所のメンバーと共有し、自らがリーダーとなってグループ討議を促進し、具体的な改善活動を推進するものです。私は2022年4月からの1カ月間、学習プログラムに参加し、その後5カ月をかけて技術サービス課の業務改善に取り組みました。

グループ討議の結果、調査品の撮影環境の整備と報告書作成の効率化に取り組むことになりました。例えば前者では、5S活動を通じた撮影環境の整備から改善を始めたのですが、工数が大幅に削減されるなど、目に見えた成果につながりました。

成功の秘訣として、コミュニケーションツールにおけるチャット機能を活用して改善状況をチームメンバーで共有したことが大きかったと思います。成功体験の共有はもちろん、改善の習慣化にもつながりました。メンバー全員の団結が図れ、全員が自発的に環境整備に携わったことで、モチベーションの向上につながっていると感じています。小集団活動を通じた学びを糧に、日々えりを正して業務に取り組んでいきたいと考えています。



次世代を見据えた開発基盤の確立に向け、人材育成の取り組みを強化します。

現在、当社技術生産本部では、

『VISION 2023』の重点方針の一つ、「持続的な成長を支えるモノづくり基盤の強化」として、

海外のグループ会社に先行して、日本における開発基盤整備を進めています。

その概況、今後の方向性についてご報告します。

『VISION 2023』実現に向けての取り組み

新たな「モデルチェンジサイクル」の確立

日本の火災報知設備を中心とした防災分野では、長年にわたり本格的な技術革新がなく、「モデルチェンジサイクル」が長期化する傾向にありました。その流れのなかで、当社においても、マイナーチェンジ中心の製品開発が続いていました。

このような開発体制が長期化することで、トラブルが生じた際の根本的な解決のための技術力が十分に積み上がらない、また、新規の技術・製品開発の機会が少ないため、次世代への開発技術の伝承が難しいといった課題が顕在化していました。HOCHIKIグループのモノづくりの将来を考えると、現行の体制を抜本的に見直す必要があるという強い課題認識に至り、次世

代ならびにグローバル展開を視野に入れた「モデルチェンジサイクル」の確立に着手しました。

新たな「モデルチェンジサイクル」のもと、具体的な対応として、ネットワーク技術面でトラブルが発生していた大規模設備用受信機のプロトコル変更や、ポリウレタン素材に関するUL新規規格に対応した新製品設計の抜本的な見直しなどを実践しています。これらは当社にとって新しい分野での挑戦だったため、対応には時間がかかりましたが、根本的な問題解決と次世代にも通用する製品開発が実現できたことは、開発基盤強化の大切な一歩となりました。

「プラットフォーム開発」基盤の構築

並行して、プラットフォーム開発という新たな基盤づくりにも挑戦しています。これは、従来バラバラだった製品開発のプラットフォームを共通化する取り組みですが、開発部門が一丸となって、基盤の構築を進めています。加えて、製品開発・生産設備・検査設備の3点セットで開発を進める方針に大きく舵を切りました。その実現に向けて、開発部門、生産技術部門、生産部門が緊密に連携する体制を構築しつつあります。効率的な量産や品質のさらなる向上など、様々な視点から潜在的な課題を事前につぶすべく、多くの議論を重ねながらプラットフォーム開発に取り組んでいます。製品開発ありきではなく、量産環境における共通化にも取り組むことで、モノづくり工程全体の効率化・質向上を目指しています。

次世代を見据えた開発技術継承の取り組み

「モデルチェンジサイクル」とプラットフォーム開発を並行して推進するなか、開発技術の継承が重要なテーマになっています。当社では、4月入社の新入社員は7月にそれぞれの部所に配属されますが、配属後も翌年の3月までの1年間をかけて、全員が感知器と受信機の回路、構造、ソフトウェアなどの基礎を研修で学んだうえで、配属先で実務に就く体制を構築しています。

また、感知器の回路及び構造設計を担当する新入社員については、宮城開発研究所の要素技術研究を担当する部所に配属して、感知器の技術に関する研修を導入しています。今後は、基礎研究やソフトウェアなど、様々な技術分野に特化した研修を追加し、持続的な開発技術の継承を強化します。

加えて、近年、即戦力となる新卒採用が特に難しくなっています。理系出身者であっても、ソフトウェアや物理的な回路設計などの経験がない場合が少なくありません。継続的な技術継承を可能にするためにも、より短期間で即戦力を育成する教育制度の構築が喫緊の課題と捉えています。

知的財産に関する取り組みの現状と今後の方向性

知的財産の一つである特許に関して、国内の火災報知機市場に大きな技術革新がないことから、現状は実用新案や意匠の取得が中心になっています。海外市場では模造品対策が重要なため、意匠登録や商標登録を強化しています。

今後は、新たな「モデルチェンジサイクル」構築の流れのなかで、新規の技術要素に基づく製品開発が重要と考えています。このため、様々な開発テーマを設定し、基礎研究にも注力し、主力の火災報知設備分野やグローバル化に伴う海外市場での特許取得を強化します。

開発現場における技術継承の取り組み

当社では、開発部門に配属予定の新卒社員に対し、長年知見を積み上げてきた先輩社員が講師となり、基礎技術に関する研修を1年間にわたり行っています。その参加者に研修の概要について聞きました。



大学にて化学を専攻後、2021年4月、当社に新卒入社。入社後1年間、町田開発研究所の設計検証チームで当社主要製品の技術的基礎を学び、2022年4月から宮城開発研究所で感知器のソフトウェア開発を担当。

宮城開発研究所
センサ開発部ソフトウェア開発課

溜島 和哉

私は大学での専攻が化学だったことから、火災報知設備に関しては全くの素人でした。このため、入社後1年間の研修では、基礎中の基礎から学びました。同期で開発研究所に配属された新卒社員は私を含めて5名で、研修の6期生としてともに教育を受けました。

研修には感知器の回路、構造、ソフトウェアのカリキュラムがあり、それらに沿って、実際のモノづくりも体験しました。研修に付いていくのに必死でしたが、モノづくりに触れながら、楽しく学ばせてもらいました。

研修では、自分の担当以外、自分の領域以外の技術も最低限理解することの重要性を学びました。研修中に多くの失敗ができたことも良かったと思います。自分の失敗だけでなく、仲間の失敗も見ることができたので、相互に情報を共有し、より広い視野に立った対策を検討することができました。

現在は、実務として感知器のソフトウェア設計を担当していますが、実務の中で熱や煙など、感知器の基本的な技術を学んでいます。加えて、センサ開発部にある「炎の技術継承」という勉強会に参加し、過去の設計資料などを勉強しつつ、新たな感知器の可能性を模索しています。

「オールホーチキ」を見据えた人的資本の拡充と強化に努めます。

安全・安心を追求する世界の総合防災メーカーとして、高いエンジニアリング力とそれに基づく高い品質の実現を目指し、人的資本経営に挑みます。

人的資源から人的資本への転換

1999年4月、私は当社の人事部長に就任しました。バブル崩壊後の「失われた10年」と呼ばれる景気後退と長期不況が続いていた時期で、当社を取り巻く環境も芳しくありませんでした。2001年からは減量経営という方針のもと、新卒採用の見直しを迫られました。社員構成に歪みが生じてしまう懸念が大いにあったものの、会社の存続が最優先された結果の避けられない対応でした。

それからの2年間、残業の削減に始まり、独身寮や福利厚生施設の売却などを含め、できる限りの経費削減策を推進しましたが、最終的には退職勧奨による人員削減、退職金の改定を実行するに至りました。このように、私の人事部長時代の大半は前向きな人事施策を行えず、辛い期間を過ごしました。

その後2008年に管理本部長に就任したのですが、当社の事業構造変革の一環として、2011年10月、メンテナンス専門のグループ会社の社員を当社に迎え入れることになりました。この時、会社が大きく変わるというポジティブな実感を覚えめました。

また、2012年10月には英国ケンテックがグループ入りし、100名を超えるスタッフが当社グループに仲間入りしました。この2つの出来事は、当社にとって非常に大きな転機になったと感じています。人的資源から人的資本へ——そのような意識改革の起点になったと捉えています。

等級別人員構成に見る人的資本の変化

とはいえ、2001年以降、新卒採用を見送った結果、2012年時点のホーチキ個別での等級別人員構成を見ると、中堅社員は多いものの、若手社員が極めて少ないという歪んだ状態が発生したことが明白でした。現在は若手社員が増え、人員構成の歪みが解消され、理想的なピラミッド型構成に近くなっています。この状態であれば、中途採用に頼るのではなく、新卒採用で若手社員を確保し、育成することが可能であると考えています。

人材育成に当たり、どのような教育体系を整備していくのか。これには、将来活躍できる中堅リーダー育成のための体系づくりが不可欠だと考えています。10年後、15年後の当社グループを支える人材への投資が必要な局面にあると認識しています。

教育を通じた人的資本強化の取り組み

私が人事部長だった時代は、教育はすべて人事部が担当していましたが、現在では人的資本という観点から、教育の在り方も変わりつつあります。以前から、等級別教育は人事部主導で実施していましたが、数年前から、それぞれの本部が事業活動に即した教育の仕組みの整備に着手しています。

日本国内の営業を担う営業本部では、マネージメントトレーニングとして、データ分析や予防管理などの管理手法を徹底的に教育しています。一方で、これから中堅を目指す若手の等級においては、マネジメント力の育成のためのインフラが未整備のため、上長に部下を育成するトレーニングを実践しつつあります。

さらに、優秀な営業マンの講演を実施するなど、若手社員のマネジメント力強化に向けた知見・ノウハウの共有に努めています。その際に、営業本部の重要な管理ツールである「顧客情報管理ツール(CRM)」や総合物件管理表などの活用方法にも触れ、そこから得た知見を各自が業務の現場に持ち帰り、徹底した活用の実践を促進する取り組みなど、職種別教育にもつなげています。

現在、私が教育で最も重視しているのが技術研修です。リニューアル案件の比率は依然として高く、当社が目指す施工品質の実現に当たり、スキルの高い人材を一人でも多く確保する必要があります。例えば、東京にある品川研修所では様々な技術研修が可能ですので、この研修インフラを積極的に有効活用していきたいと考えています。



品川研修所での研修の様子

全国施工店会による人的資本の拡充

20数年前から続いている当社独自の取り組みとして、全国施工店会という組織があります。火災報知機、消火、セキュリティ、メンテナンスそれぞれの部門と協業している全国の施工協力会社が加盟しており、その目的は品質の保持と施工負荷の標準化にあります。当社グループの施工案件で人手が足りない時に情報発信をすると、対応可能な協力会社が手を挙げ、施工支援をすることも行われています。

2024年度から適用される改正労働基準法を見据えた取り組みはもちろんですが、人手不足は深刻化する一方ですので、今後の状況を考慮すると、ホーチキ品質や施工負荷の標準化を実現・維持し続けるため、当社のみならず、当社の関連会社や協力会社などを含めた広義のホーチキグループの人的資本拡充が不可欠です。

当社は代理店研修制度を設けており、毎年研修生として代理店の社員の方々を受け入れて教育を行っています。今後はこうした取り組みをさらに強化し、研修の裾野をさらに広げていくことで「オールホーチキ」で人的資本の拡充と強化に努めます。

今後のグループ事業を見据えた人材像について

当社グループの今後の事業展開を考えると、海外比率がさらに上昇してくることが予想されます。特に若手社員には、積極的に海外に渡ってほしいという想いがあります。当社には、海外事業を担う若手社員を育成するトレーニング制度があり、毎年数名が海外の事業拠点で実務を通じたトレーニングを受けています。

海外事業は今後の当社グループの大きな成長ドライバーになりますので、若手社員には当制度に積極的に参加してほしいと期待しておりますし、管理職に対しても若手社員が手を挙げやすくなるように、積極的にアシストする意識づけを支援していく意向です。優秀な人材を海外に送り出すための企業風土の醸成に積極的に取り組みます。



代表取締役会長 執行役員
品質本部長

山形 明夫

「多様性を強みに変える人材開発体系構築」。

この全社戦略のもと、

人材育成、社内環境整備を軸に、

持続的成長を支える人的資本基盤を強化します。

ホーチキグループは、2022年3月期に策定した「ESG基本方針」に従い、多様な価値観を持つ人材が個性・能力に応じた活躍できる組織づくりを目指しています。次世代を見据えた人的資本強化の取り組みについて、人事部長の石井、参与の谷、経営企画室長の魚住に聞きました。



ホーチキの人的資本の現状と課題認識

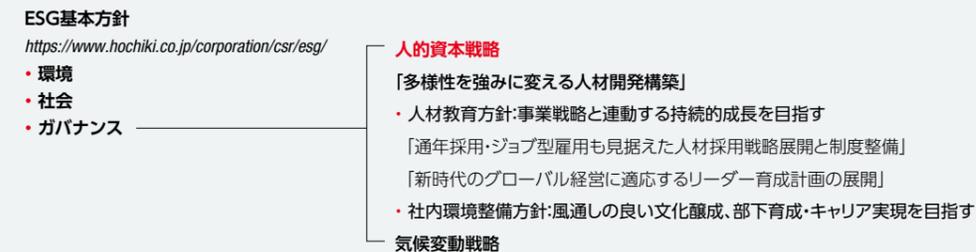
石井: 日本では、各部署、各担当が連携しながら一つの成果を実現していく事業が多いため、従来から協調し合える人材が多く集まっているように思います。ただし、近年は、「個」を重視する若い世代が増えており、自己実現の場を会社に求める傾向が強くなっていると感じますが、その対応はこれからの課題です。さらに、当社の場合、構造的に40歳代のミドルマネジメント層が薄い

念されます。これらの課題に対応することを含め、23/3期までに人的育成方針を策定し具体的な取り組みに着手しました。

谷: 私は2022年に人事の専門人材として当社に入社しました。社外の視点に立って当社の人材を評価すると、事業戦略をしっかりと理解したうえで、真面目に100%やり切る姿勢は素晴らしいと感じています。一方で、自律的に新しいテーマを追求し、自ら考え、付加価値を創出するという視点では、まだまだ伸び代があると考えています。



サステナビリティの考え方に基づくホーチキグループの人的資本戦略体系



魚住: 谷参与が指摘する真面目という特長は意識的に培われたものではなく、当社事業の特性に由来しているのかもしれませんが。日本において当社は、消防法の枠組みの中で、誠実かつ安定的に安全・安心をお客様にお届けしてきました。100年以上にわたるこの積み上げが、従来のホーチキらしさを形づくってきたと考えています。

マネジメントとして活躍してもらおうことが、経営戦略と人事戦略を両輪として進めていく鍵になるでしょう。

次世代を見据えた新たな取り組み

谷: 石井部長のお話にあったミドルマネジメント層に関しては、管理能力ではなく、リーダーシップを強化していく必要があります。リーダーシップを自ら学び、そのスキルを事業の現場で発揮するミドルマネジメント層が中心となり、次世代の人材を成長させる・育てる文化の創出につなげてほしいと考えています。加えて、今後強化したいテーマに従業員のエンゲージメント向上があります。このためには、社員の声と経営トップの声をお互いに近づけていくことが必要になります。対話を通じて経営トップと社員のつながりを構築・強化するための取り組みに着手したいと考えています。

石井: リーダーシップを強化する視点は、今後ますます必要になると私も感じています。社内環境整備方針のもと、24/3月期から、上司と部下による1on1ミーティングを全社で開始しました。上司が部下の意見に直接耳を傾ける機会を会社として重視することで、上司が自分事として部下との距離を縮め、「個」を尊重し、部下を率いる意識づけにつながることを期待しています。

魚住: 人的資本全社戦略のテーマである多様性に関連して、2023年5月、ESG戦略委員会のなかにダイバーシティ&インクルージョン(D&I)推進部会を立ち上げるとともに、「ホーチキグループ ダイバーシティ&インクルージョン宣言」をリリースしました。目指すのは、次世代に向けて進化していく当社グループの事業に直結するD&I、すなわち経営戦略と連動するD&Iです。並行して、社員が経営戦略に沿った様々なチャレンジを経験できるように、部門を超えた業務やプロジェクトを意識的に創出しています。たとえ失敗をしても、経験を積み上げることにより、マインドを変化させる人材を一人でも多く輩出したいと考えています。

「ホーチキグループ ダイバーシティ&インクルージョン宣言」については、以下のURLをご参照ください。
<https://www.hochiki.co.jp/pdf/corporation/csr/di.pdf>

ホーチキの人的資本戦略に求められる変化

谷: 当社グループの次の100年を見据えると、長期にわたり積み上げてきた結果の企業風土だけではなく、戦略的につくり上げる企業風土への進化も必要だと思います。そういった風土のもとで構築する組織では、人事制度やトレーニングなどを通じ、「個」が成長するための機会を会社がいかに積み上げていけるかが重要なテーマになると考えています。特に、従業員が自律して自ら学ぶためのきっかけをつくることは、あらゆる層の社員の皆さんの成長をリードする取り組みとなります。

魚住: 人事が経営の軸の中核に入ってきた時代と言えますね。従来少し距離があった経営戦略と人事戦略を連動させながら、両輪として次世代の持続的成長につなげる——これが新経営陣の目指す方向性でもあります。今後必要となる変化の一つに、ホーチキの本社機能のグローバル化があると考えています。その際重要となるのは、従来の日本起点のマインドではなく、当社グループの人的資本の活用をグローバルに俯瞰するマインドへの転換だと思っています。

石井: グループとして人的資本強化を推進する流れのなかで、経営戦略に人事戦略を連動させる必要があります。このため人事部では、特に高度専門人材やジョブ型人材の採用・受け入れについて、早期の体制整備に取り組んでいます。特に必要となる専門的な能力や経験を持つ人材に関しては、社内での確保に限界があるため、外部からの採用を強化しています。

魚住: この取り組みが当社にない専門人材の増加につながっています。今後は専門的な人材を要職に登用していくことが重要だと考えています。当社の理解と自分のキャリアを融合して

地域社会との信頼関係のもと、地域密着型企业ならではの安全・安心の提供を目指します。

1973年に設立された水戸ホーチキ株式会社は、

2018年にホーチキグループの一員となり、2023年3月に設立50周年を迎えました。

茨城県水戸市の本社と茨城県土浦市のつくば支店を拠点として、防災設備を中心に弱電設備なども含め、企画立案・設計・施工・メンテナンスまでトータルに事業を展開します。

大きな転機となった3つの出来事

1970年の創業、1973年の設立以来、水戸ホーチキには3つの転機がありました。まずは1975年の県南(つくば)地区への出店です。筑波研究学園都市構想、1985年のつくば万博開催の建設特需を見据え、地元企業の中でいち早く土浦営業所(現・つくば支店)を開設し、県内2拠点での営業体制を確立し、県南地区強化を図りました。さらに、2005年の秋葉原とつくばを結ぶ「つくばエクスプレス」開業を契機に茨城県の市場環境は好転し、業績を伸ばしてきました。

2つ目は2012年の本社移転です。新社屋建設途中で東日本大震災が発生し、復旧のため全国から集まったボランティア活動の報道を目の当たりにしました。また、お客様から早急な復旧

工事の依頼が殺到するなか、錯綜する当社の状況を慮っていただき、お客さまや協力会社から多くの温かい励ましのお言葉をいただいたおかげで当社も難局を乗り越えることができました。こうしたことが積極的な地域貢献活動への参画の転機となりました。

3つ目が2018年にホーチキグループ入りし、水戸ホーチキの新たなスタートを切ったことです。

品質向上に向けたホーチキとの取り組み

当社は創業以来、「お客さまが安全かつ安心できる高品質の工事、サービスの提供」をモットーに事業活動を行っています。

品質を担保するためには人材育成は欠かせません。そこで、



水戸ホーチキ株式会社
取締役 営業本部長兼つくば支店長

岡本 忠行



水戸ホーチキ株式会社
代表取締役

小山 賀久

2022年から、階層別教育・職種別教育・新入社員教育をカバーするホーチキの教育カリキュラムを活用して、人材教育の強化を図っています。さらに、ホーチキの東京支店と協業し、東京支店の施工現場に当社の施工担当者を派遣し、施工技術やITツールを活用した現場管理手法等を学ぶ取り組みも始めました。また、「顧客情報管理ツール(CRM)」を活用した受注データをホーチキと共有しながら、品質確保に向けた施工負荷平準化のための連携にも取り組んでいます。

ストックビジネスとトータルな事業展開が強み

当社の強みは、ストックビジネスである保守事業の比率が極めて高いことにあります。これは先輩方が長年にわたり実績を積み上げてきた結果であり、現在では売上高の約40%、粗利益の約45%を占めています。

また、主力製品である火災報知設備だけでなく、放送設備、インターホン設備、テレビ共聴受信設備等も含めた一括受注に取り組んでいることが地元防災店との差別化につながり、サブコンに対する強みとなっています。

地域社会との信頼関係づくりを推進

企業も地域社会の一員です。事業活動を通じて地域活動に積極的に参画していくことが地域社会の皆様からの信頼につながるという認識のもと、社会貢献活動を推進しています。

具体的には、地域ボランティアとして会社周辺のゴミを回収して地域環境保全に努める地域清掃活動、使用済みの切手やカ

茨城県のポテンシャルを成長につなげるために

茨城県は2020年の工場立地件数で全国1位、面積は2位、県外企業立地件数でも1位という実績があります。その背景には、物流の新たな大動脈となる圏央道の4車線化、東関東自動車道水戸線の全線開通に加え、つくばエクスプレスの延伸計画があります。また、つくば市は「スーパーシティ構想」の特区に選定されています。

道路・鉄道・港湾・空港などの社会資本が整備され、地価は埼玉・千葉より安価で、利用適地も潤沢に存在し、企業の立地条件として全国トップレベルにあるといわれています。今後とも、つくばエクスプレス・圏央道沿線の地域では物件開発や企業進出などの増加が予想されます。

こうした地理的メリットを活かし、市場ニーズを的確に捉えて事業成長につなげるためには、県南・県西エリアを担う「つくば

レンダー」を年末に水戸市の社会福祉協議会に寄付する活動、水戸ホーチキ本社内に設置したデモ機を活用し、県消防学校・各消防署の新入職員の皆様を対象にした無料研修の実施などに取り組んでいます。また、有事の際、地域の皆様の水不足の一助となるように本社敷地内に井戸を掘ったり、小・中学生の通学路である本社前の道路にソーラー式電波時計を設置したり、地域イベントへの協賛や寄付を実施するなど、当社が保有する人材や消防設備のデモ機、時には資金を活かし、地域に密着した信頼関係づくりに取り組んでいます。

地元密着型企业ならではの安全・安心を提供

当社の営業地盤は茨城県にあります。この地域で事業を展開していくには、お客様という当社のファンをいかに多く育てていくかがポイントになります。SDGsの観点からも、地域社会への貢献に今後も積極的に取り組み、地域密着型企业として皆様から愛される企業を目指したいと考えています。

また、当社は地元防災企業のナンバーワンを自負しています。常にナンバーワンにふさわしい行動・言動を心掛け、これからもホーチキとの連携を強化し、地域密着型企业ならではの安全・安心を提供します。

水戸ホーチキ株式会社
代表取締役

小山 賀久

支店」に事業投資を積極的に行い、盤石の体制を構築していく必要があります。

地元密着の頼られる防災企業になる

水戸ホーチキには県外をまたぐ転勤がありませんので、同じ担当者がお客さまと継続してお付き合いすることができ、長期に渡って深い信頼関係を育めることが当社の強みと言えます。地元密着の防災企業として、お客様のどんなに小さなニーズにも常に目を向けて、真摯に対応する姿勢にこだわり、お客様に頼られる企業でありたいと思っています。

水戸ホーチキ株式会社
取締役 営業本部長兼つくば支店長

岡本 忠行

地球温暖化に対する「攻め」の施策を強化し、持続的な成長を目指します。

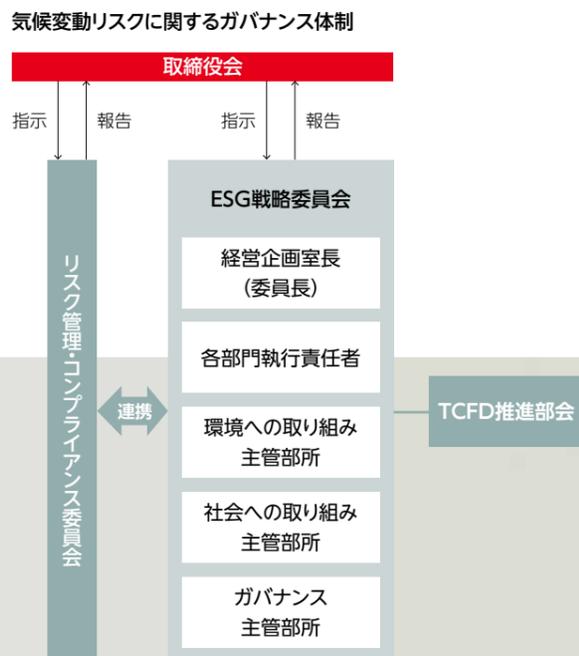
地球温暖化問題に積極的に取り組み、「攻め」の姿勢で将来の競争優位を実現することで、「人命と財産を守る」というホーチキグループの使命を果たします。

TCFD取り組みの経緯

2022年6月に当社はTCFD(Task force on Climate-related Financial Disclosures:気候関連財務情報開示タスクフォース)への賛同を表明しました。さらにTCFDコンソーシアムにも加入し、積極的に外部環境の情報を収集するように努めています。この背景には、脱炭素社会の実現は、重要な経営課題の一つであるという認識があります。

1918年の創立以来、当社グループは「人命と財産を守る」ことを使命に掲げており、「人々に安全を」「社会に価値を」「企業をとりまく人々に幸福を」という経営理念は、安全・安心を土台として人命を守ることと通じています。それ故、人々が安全・安心に暮らせる土台となる地球環境を守るためにも、脱炭素社会への移行は急務であると捉えています。

2022年11月にESG戦略委員会内にTCFD推進部会を発足し、具体的な活動計画を検討していますが、現在、「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」の4つの開示項目に基づき、気候変動に関する主なリスクと機会、対応策を提示しています。推進部会のメンバーは環境問題の専門家ではありませんが、気候変動問題の先進企業の取り組みも調査し、様々な仮説を立てて議論を重ねながら、当社グループの事業特性を生かした取り組みを実践していきたいと考えています。



環境マネジメントについて

製品開発を担う技術生産本部では、省資源、省エネルギー、廃棄物削減などの環境負荷低減に努めています。継続的な環境改善と汚染の予防に努め、環境に関する法令を遵守し、必要に応じて自主基準を定めて運用して、定期的な監査・見直し・周知を通じた環境保全活動の維持向上を図っています。

現在は、事業所に関わる資源の消費、CO₂排出などの視点を重視し、環境基本法の公害要因などの発生をさせないように環境マネジメントシステムを通じて活動しています。当社はISO 14001の認可を取得しておりますが、こうした取り組みをもって、自らを進化させるきっかけとできるような意識が重要だと考えています。そのために、『VISION 2023』のスローガンである「個々の意識を変え、組織の行動を変える」ことに取り組んでいます。

東日本大震災を機に宮城工場では海岸防災林の再生活動や、環境についての議論・清掃活動を行うエコフォーラムへの参加、保管期限が迫った災害備蓄品を配布するフードロス削減の取り組みなど、地域貢献活動にも全社的に取り組んでいます。

今後は当社の総合防災実験場(宮城県角田市)の大空間実験施設を活かした火災の疑似体験などを通して、火災の怖さを体感できる場や次世代を担う子供たちに火災に関する教育の機会を提供することで、間接的に火災防止につながるような取り組みも視野に入れていきたいと考えています。

地球に優しい製品開発

従前より環境マネジメントシステムを通じて、梱包材の改良をはじめ製品の小型化・軽量化設計、部品選定時の消費電力設計、リデュース・リユース・リサイクルなど地球環境に優しい製品開発に取り組んでいます。また、再生可能エネルギーの使用による省エネルギー化を目指し、宮城事業所では風力発電及び太陽光発電施設を有し、そこで発電したエネルギーを生産活動に活用し、CO₂排出削減に努めてきました。

TCFD提言へ賛同し、当社ならびに当社グループのこれからの重点施策として、SCOPE1・2においてはCO₂排出量を2030年までに2019年度比で30%削減、2050年度までに実質排出量ゼロのカーボンニュートラルにすることを目指します。

工場などの生産拠点では、2030年までに石油系プラスチック使用量を30%削減することを目標として検討しています。23/3月期までに調査を完了し、現在は既存製品(部品)の材料をバイオマスプラスチックやリサイクルプラスチックに切り替える際に問題がないか、実際に成形をして検証しています。

「モデルチェンジサイクル」・プラットフォーム設計を軸に進めることにより、廃部品対応(産業廃棄物削減)、開発・生産QCD工場(電力使用量削減やゴミ廃棄物削減)など、製品の生産現場環境での脱炭素への取り組みにつなげます。

「攻め」の地球温暖化対策に向けて

脱炭素社会では、環境問題に配慮したニーズに対応できなければ、市場や多くのステークホルダーからの支持を失うと考えています。現状の製品ありきではなく、今後10年先、20年先にどのような製品が選ばれていくのかを今のうちから考え、イノベーションを創出していくことが当社グループの持続的な成長の実現に向けて重要だと考えています。

持続的成長を可能にするため、温暖化による環境変化などの外部環境を深く理解したうえで、排出量を削減するという「守り」の対策にとどまらず、カーボンニュートラルという切り口を通じて競争優位性を構築できる「攻め」の対策にも併せて取り組んでいけるよう、引き続き努力します。



技術生産本部副本部長兼管理部長
執行役員

梅原 秀行

経営体制 (2023年9月1日現在)

取締役、監査役及び役付執行役員



社内取締役 略歴

代表取締役会長執行役員

山形 明夫 ①

1973年4月
当社入社
2005年4月
当社執行役員 管理本部副本部長
2007年6月
当社取締役 管理本部副本部長
2008年6月
当社取締役 管理本部長
2011年6月
当社常務取締役 管理本部長
2012年6月
当社常務取締役 経営企画担当
2013年6月
当社専務取締役
2014年6月
当社専務取締役 海外本部長
ケンテックエレクトロニクスリミテッド取締役社長
2015年6月
当社取締役副社長 海外本部長
2017年4月
当社取締役副社長 海外事業担当
2017年6月
当社取締役社長
2018年4月
当社取締役社長 品質本部長
2019年6月
当社取締役社長執行役員 品質本部長
2021年5月
一般社団法人日本火災報知機工業会 副会長(現任)
2023年6月
当社取締役会長執行役員 品質本部長(現任)

社外取締役

⑦ 中野 秀代 ⑧ 松永 祐明

代表取締役社長執行役員

細井 元 ②

1989年2月
当社入社
2013年4月
当社理事 経営企画室長
2013年6月
当社取締役 経営企画室長
2018年4月
当社取締役 営業本部長
2018年6月
当社常務取締役 営業本部長
2019年4月
当社常務取締役 営業本部長
兼メンテナンス事業担当
兼エンジニアリンググループ担当
2019年6月
当社取締役常務執行役員 営業本部長
兼メンテナンス事業担当
兼エンジニアリンググループ担当
2020年4月
当社取締役専務執行役員 海外本部長
2023年6月
当社取締役社長執行役員 海外本部長(現任)

監査役

常勤 平井 裕次 常勤・社外 中村 匡秀 社外 田中 誠 安達 美奈子

取締役常務執行役員

伊谷 一人 ③

1981年4月
当社入社
2013年4月
当社執行役員 営業本部副本部長
2014年6月
当社取締役 営業本部副本部長兼東京支店長
2015年6月
ホーチキエンジニアリング株式会社 取締役社長
2019年6月
当社取締役常務執行役員 営業本部副本部長
兼東京支店長
2020年4月
当社取締役常務執行役員 営業本部長
兼メンテナンス事業担当
兼エンジニアリンググループ担当
2020年10月
当社取締役常務執行役員 営業本部長
兼メンテナンス事業担当兼セキュリティ事業担当
兼エンジニアリンググループ担当
2021年4月
当社取締役常務執行役員 営業本部長
兼エンジニアリンググループ担当
2023年4月
当社取締役常務執行役員 営業本部長
兼エンジニアリンググループ担当
兼メンテナンス事業担当(現任)

取締役常務執行役員

吉本 康弘 ④

2013年4月
総合警備保障株式会社 理事 第六地域本部長
2016年4月
日本ビル・メンテナンス株式会社
(現ALSOKファシリティーズ株式会社) 出向
代表取締役社長
2017年4月
総合警備保障株式会社 執行役員
2021年4月
当社常務執行役員
営業本部副本部長兼セキュリティ事業担当
総合警備保障株式会社 参与(現任)
2021年6月
当社取締役常務執行役員 営業本部副本部長
兼セキュリティ事業担当(現任)

取締役に兼務しない執行役員

森 敏 常務執行役員 営業本部副本部長兼消火グループ担当
米澤 道裕 常務執行役員 技術生産本部長
八木 公彦 常務執行役員 営業本部副本部長兼営業開発グループ担当
関口 浩 執行役員 営業本部副本部長兼営業開発グループ担当
三好 和浩 執行役員 営業本部副本部長兼関西支店長

取締役常務執行役員

小林 靖治 ⑤

2011年6月
三菱UFJ信託銀行株式会社 執行役員 京都支店長
2013年6月
三菱UFJトラストビジネス株式会社
代表取締役副社長
2014年6月
当社取締役 営業本部副本部長兼
営業推進グループ担当
2019年6月
当社取締役常務執行役員
営業本部副本部長兼営業推進グループ担当
2021年4月
当社取締役常務執行役員 営業本部副本部長兼
営業推進グループ担当
2021年6月
当社常務執行役員 営業本部副本部長
兼営業推進グループ担当
2023年6月
当社取締役常務執行役員 営業本部副本部長
兼営業推進グループ担当(現任)

甲斐 正浩 執行役員 営業本部副本部長兼営業統轄部長
増田 敦 執行役員 営業本部副本部長兼東京支店長
星野 広一 執行役員 営業本部副本部長兼セキュリティシステム部長
藤野 一彦 執行役員 営業本部副本部長兼横浜支店長
梅原 秀行 執行役員 技術生産本部副本部長兼管理部長
行實 剛一 執行役員 営業本部副本部長兼名古屋支店長

グローバルHOCHIKIの実現に向けて、 新経営体制との積極的な議論を実践します。

細井新社長が率いる経営体制のもと、新たな舵を切るHOCHIKIグループ。
独自の知見・視点から当社の経営をモニターする3名の社外取締役が
現状の評価や取り組むべき課題などについて話し合いました。

Left
独立社外取締役

植村 裕之

Middle
独立社外取締役

中野 秀代

Right
独立社外取締役

松永 祐明

社外取締役の植村裕之氏は、2023年8月7日に逝去いたしました。この社外取締役鼎談は、2023年7月に実施したものです。本鼎談時に、植村元社外取締役より大変貴重なご意見を賜ったことから、読者の皆様にも一読いただきたく、ご遺族の了承を得たうえで掲載しています。

ここにあらためて、生前のご厚意に感謝し心から御礼申し上げます。



経営体制に関する評価・課題

中野: 本日は社外取締役間で自由な意見交換を行いたく、進行役を務めさせていただきます。まず、植村取締役から、当社の経営体制についてのご意見ををお願いします。

植村: 過去数年の流れのなかで、品質と海外事業という重要領域で、山形・細井両氏がトップダウンによるリーダーシップを発揮されてきたことから、取締役会での議論も増え、経営状況は良くなっていると評価しています。一方で、新体制においても、代表取締役が執行役員を兼任する状況が当面続くことになりませんが、経営上の潜在リスクは大きいと認識しています。次期経営体制構築への対応を早急に進め、経営と執行の分離を実践していただきたいですね。

中野: この件については、指名報酬委員会でも議論を重ね、社外取締役3名の総意として、早期の課題解決対応を意見しましたね。経営と執行の分離に加え、リスク管理の観点からも、具体的な対応が始まることを期待しています。この他、取締役会の在り方について、どのようにお考えですか。

植村: 私は、取締役会の付議事項に関する規程を見直し、時代に合った議論を交わす必要があると強く感じています。昔はコーポレート・ガバナンスやコンプライアンスといった観点が今ほど強くなかったし、執行を含めての経営という観点が一般的でした。しかし、持続的経営などの近年の新しい観点を踏まえると、取締役会の付議事項見直しの検討は切に望みたいですね。

松永: 私は就任して1年が経過しましたが、その期間において、想定外の変化が顕在化し経営環境が激変するなかで、当社

は売上高・利益ともに着実に成長を実現しています。そのマネジメント手腕は高く評価されてよいと考えています。

取締役会運営については、活発な議論を促進するための仕組みづくりなど、改善の余地があるように思います。例えば、執行の皆さんは膨大な説明資料を準備される傾向にありますが、私は資料の簡素化・簡潔化が必要だと思います。皆さんの事務負担の軽減も図れますし、様々な工夫を実践することが、活発な議論に向けた土壌づくりにつながると考えているからです。

中野: 社外取締役への事前説明の場で発せられた重要な意見の共有などについても、さらなる工夫をお願いしたいですね。今後議論の活発化を図っていくなかで、取締役会ではどのようなテーマを議論すべきだとお考えですか？

取締役会で今後議論すべきテーマ

松永: テーマは大きく3つあると考えています。まず、「人的資本の強化」です。このテーマでは、事業戦略に紐づく人事戦略を明確にするための議論が必要でしょう。次に「ガバナンスとリスク管理体制の強化」があります。海外に成長戦略を求めるのであれば、海外グループ会社とのリスク管理体制の強化は急務だと思います。最後は「将来ビジョンの明確化」です。取締役会で執行の進捗や結果についての報告はなされますが、持続的成長や企業価値向上をいかに実現するかについての議論は十分とは言えません。足元をどうするかという議論ではなく、10年先に何を指すかといった、将来ビジョンを明確化するための議論から始めるべきだと考えます。

植村: 私は改めて経営理念を再定義すべきだと思っているんです。「人々に安全を」「社会に価値を」「企業をとりまく人々に幸福を」という経営理念そのものは不変ですが、どういう安全、価値、幸福を提供すべきなのか。これについては、時代に合わせて焼き直す必要があります。従来、経営計画やその基礎になるビジョンは経営企画部門が中心となり原案を作成し、経営会議などを経て取締役会で決議する流れでしたが、経営理念は経営最大の眼目です。このテーマについては、従来とは逆の流れで、取締役会において喧々諤々議論すべきでしょう。

中野: 25/3月期から始まる次期中計期間においては、当社グループのグローバル化が大きなテーマになると思います。また、グループ戦略の実践に紐づく投資計画の議論も重要です。大きな転換点になり得るこの局面ですが、経営テーマを積極的に議論する起点としていただきたいですね。最後に、新経営体制に対する期待、さらに社外取締役として当社グループにどのように貢献していきたいかについてお聞かせください。

新経営体制に期待すること

植村: 新たな経営陣の皆さんには、ステークホルダーの皆様に評価していただけるような「グローバルHOCHIKIの未来図」をぜひつくっていただきたい。未来を描くことは、社員の皆さんの夢につながるでしょうし、全員参加型の経営の軸になるでしょう。さらに、細井新社長には、自らの後継者づくりはもちろん、モノづくりやグローバル化を担う人的資本の強化を期待します。

社外取締役としては、株主、社員、顧客といったステークホ

ルダーの皆様の立場に立って発言することが私の責務だと考えています。これまで培ってきた知識や経験、特にM&Aに関する知見は私の最大の財産ですので、これらを提供することで、当社グループの発展に貢献したいと考えています。

松永: 事業体が大きくなるにつれ、事業領域が広がるにつれ、企業経営を取りまとめる拠り所が必要になると感じています。だからこそ、新経営体制のもと、将来ビジョンを社員の皆さんと共有していただき、一丸となって目標達成に取り組んでいただきたいと思います。さらに細井新社長には、あらゆるステークホルダーの皆様に対し、将来ビジョンを発信する機会を積極的につくり、強いリーダーシップをもって、当社グループを全力で牽引していただくことを期待しています。

社外取締役としては、これまで再保険業界で培ってきた知見をもって、当社グループの成長に貢献したいと考えています。特にリスク管理については、リスクの想定や有事の際の対応準備などに関して、これまで以上に広い視野が必要になると想定しています。このような観点から、経営体制の強化にも貢献できればと考えています。

中野: 植村取締役、松永取締役、多岐にわたるご意見をありがとうございました。私自身は、当社グループのグローバル化に関し、コーポレートとしての横串機能の強化などについて積極的に意見していきたいと考えています。また、株式市場における流動性向上やPBR1倍割れに対する改善策の開示などの課題に対し、株式運用業界での長年の知見をもって、株主・投資家の皆様の視点に立った発言を引き続き実践していきます。

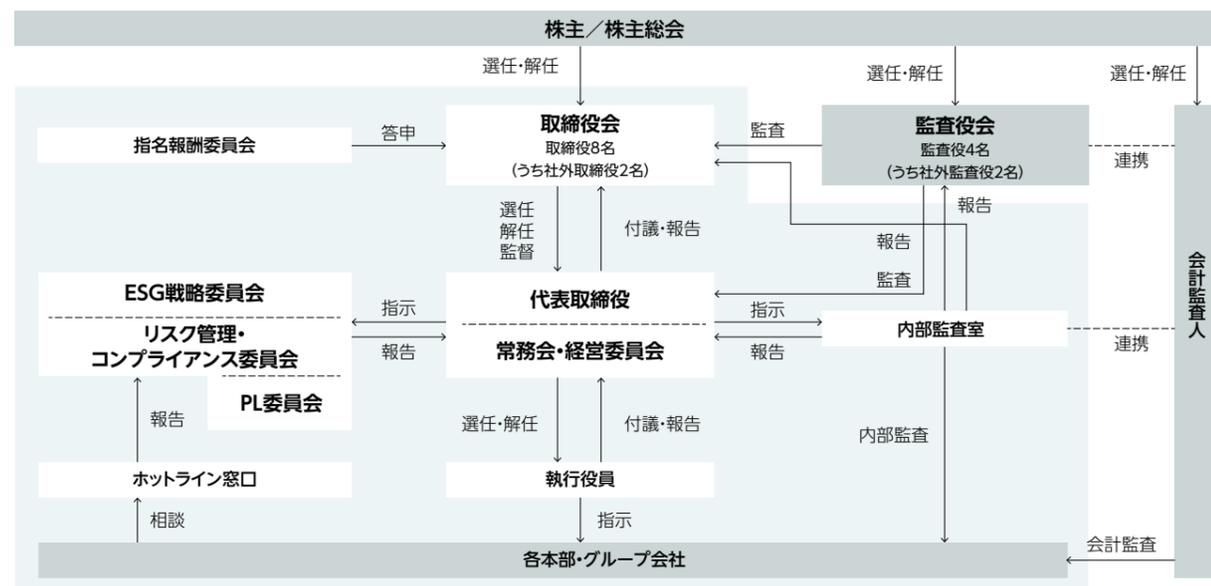
コーポレート・ガバナンス

(2023年9月1日現在)

コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

当社は、グループ共通の経営理念として「人々に安全を」「社会に価値を」「企業をとりまく人々に幸福を」を掲げ、防災事業を核とする企業活動を通して、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を目指した経営を展開しています。その実現のためには、健全で透明性の高いコーポレート・ガバナンスの充実が不可欠であるとの認識のもと、コーポレートガバナンス・コードの各原則を尊重することを基本方針に置き、株主の皆様をはじめとするステークホルダーとの間に良好かつ信頼ある関係を構築することが、経営上の重要課題の一つと考えています。

ガバナンス体制図



業務執行の監督について(取締役会)

取締役会は、社外取締役2名を含む8名で構成され、社外取締役はいずれも独立社外取締役であり、うち1名は女性であります。取締役会は定期開催しており、2023年3月期においては計13回開催しました。取締役会では、重要な業務執行に関する意思決定を行うとともに、代表取締役及び業務担当取締役の業務執行状況の監督を行っています。具体的には、法定の決議事項に加え、経営計画や年度予算、資本政策や戦略投資、ESGや内部統制等、経営上の重要案件を協議するとともに、適宜、進捗状況を確認しています。

また、当社では、取締役会による役員人事決定プロセス及び報酬制度の公平性・透明性・客観性を高める目的で、取締役会の任意の諮問機関として指名報酬委員会を設置しています。指名に関する事項として、取締役・執行役員・監査役候補者に求められる要件・資質、取締役・執行役員・監査役候補者の指名、経営陣幹部(代表取締役、役付取締役及び役付執行役員)の選定・解職、後継者計画を、報酬に関する事項として、取締役・執行

役員・監査役の報酬制度・水準、取締役・執行役員の報酬をそれぞれ議論し、その結果を必要に応じて取締役会に答申する役割を担っています。指名報酬委員会は、委員長を代表取締役社長執行役員が務め、その独立性を確保するため、過半数を独立社外取締役に構成しています。

経営陣に対する委任の範囲について

当社は、経営の意思決定及び監督機能と業務執行機能の分離を志向し、業務執行の機動性を高め、経営環境の変化に迅速かつ柔軟に対応できるようにするため、委任型執行役員制度を導入しています。現在、社内取締役に役付執行役員として選定しているほか、取締役の地位にない執行役員を複数名選定しています。

監査役会設置会社

当社は、独立機関である監査役による監査機能の発揮がコーポレート・ガバナンスの充実において有効であると判断し、監査役会設置会社形態を採用しています。

監査について(監査役会)

監査役会は、社外監査役2名を含む4名で構成され、監査の方針・計画・方法、その他監査に関する重要な事項についての意思決定を行っています。監査役は、取締役会や常務会等に出席するなど取締役の業務執行の状況を客観的な立場から監査します。

社外取締役・社外監査役

業務執行の監督機能を強化し、透明かつ公正な企業活動の一層の充実を図るため、社外取締役ならびに社外監査役を選任しています。

選任理由及び期待される役割

社外取締役 中野 秀代

IR・PRコンサルティング会社の経営者としての豊富な経験と幅広い見識に加え、海外ビジネスに精通しており、その専門的見地から、当社経営に対する助言及び監督を期待しています。なお、同氏は、株式会社東京証券取引所に対し独立役員として届出を行っています。

社外取締役 松永 祐明

経営者としての豊富な経験と幅広い見識に加え、経理及び財務分野に精通しており、その専門的見地から当社経営に資する発言を適宜取締役会において行っていただいています。引き続きその助言と監督の役割を期待しています。なお、同氏は、株式会社東京証券取引所に対し独立役員として届出を行っています。

社外監査役 中村 匡秀

金融機関における長年の経験と豊富な知識を有しており、経営全般の監視に加え、リスク管理に関する有効な助言等を期待しています。なお、同氏は、株式会社東京証券取引所に対し独立役員として届出を行っています。

社外監査役 田中 誠

公認会計士及び税理士としての豊富な経験と幅広い見識に加え、経理及び財務分野に精通しており、その専門的見地から、当社経営に対する助言及び監督を期待しています。なお、同氏は、株式会社東京証券取引所に対し独立役員として届出を行っています。

スキルマトリクス

氏名	区分	企業経営	営業 マーケティング	グローバル	研究開発 生産品質	財務会計	法務 コンプライアンス	人事労務	ICT	業界経験
取締役										
山形 明夫	社内	●	●	●	●		●	●		●
細井 元	社内	●	●	●						
伊谷 一人	社内	●	●							
吉本 康弘	社内	●	●							●
小林 靖治	社内	●	●			●		●		
中野 秀代	社外	●	●	●		●				
松永 祐明	社外	●	●	●		●				
天野 潔	社内					●	●		●	
監査役										
平井 裕次	社内		●							
中村 匡秀	社外		●			●	●		●	
田中 誠	社外	●				●				
安達 美奈子	社内	●	●	●						

コーポレート・ガバナンス

取締役会及び監査役会等への出席状況

氏名	取締役会(13回開催)		監査役会(9回開催)	
	出席回数	出席率	出席回数	出席率
取締役 中野 秀代	13回	100%	—	—
取締役 松永 祐明	11回	100%	—	—
監査役 中村 匡秀	13回	100%	9回	100%
監査役 田中 誠	13回	100%	9回	100%

※指名報酬委員会:計5回開催/社外取締役2名とも全て出席

役員の報酬

当社の取締役報酬制度の基本方針は、1.当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上に資するものであること、2.取締役にとって会社業績の目標達成を動機づける業績連動性の高い報酬制度であること、3.株主との利害共有や株主視点での経営意識を高めるものであること、4.報酬の決定プロセスは客観的で透明性の高いものであること、としています。

当社は、取締役の報酬の妥当性や透明性を高めるために、取締役会の諮問機関として、独立社外取締役が過半数を占める任意の指名報酬委員会を設置しており、取締役の報酬制度及び算定方法等については、指名報酬委員会において審議・答申を経たうえで取締役会決議により決定しています。また、監査役の報酬については監査役の協議により決定しています。

取締役及び監査役の報酬等の総額(2023年3月期)

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の員数(名)	
		基本報酬	業績連動報酬等			
			賞与	業績連動型株式報酬		
取締役	社内	209	112	59	37	6
	社外	21	21	—	—	4
	計	231	134	59	37	10
監査役	社内	27	27	—	—	2
	社外	26	26	—	—	2
	計	54	54	—	—	4
合計	285	188	59	37	14	

取締役会の実効性確保について

当社は各事業年度の終了時に、各取締役・各監査役にアンケートを実施し、アンケート結果を踏まえた分析・評価を行っています。結果については、独立社外取締役と常勤監査役による分析・評価を経て、担当取締役において改善案を立案し、取締役会で議論しています。

いて改善策を立案し、取締役会で議論しました。その結果、部品供給の逼迫や資材高騰といった経営課題に対し、グローバル規模でのサプライチェーンマネジメントや価格改定といった施策を適時適切に講じており、その実効性は確保されているとの判断に至りました。

なお、以下に挙げた課題については、経営環境の変化を捉えながら対応を検討していきます。

- 資本コストや株価、事業ポートフォリオやサステナビリティを意識した成長戦略について、客観性のある分析データに基づき取締役全員で熟議し、投資家と対話しながらそのPDCAを回していく枠組みを構築すること。

当社グループのコンプライアンス基本方針

企業の不祥事により会社の存続も危うくなる例が後を絶たず、企業倫理の在り方が厳しく問われています。企業や個人が持っている良識に照らして、誠実で公正な行動をすること、コンプライアンスが強く求められています。

社会を構成する一員としての企業の社会的責任に鑑みるに、コンプライアンスは当然のことであると同時に、基本的な活動の一つです。

当社は、防災事業を核とする企業活動を通して、人と社会に貢献することを経営理念に掲げて事業展開しています。この経営理念の追求、理念に沿った行動は、当社にとってはコンプライアンスの実践そのものと言えます。

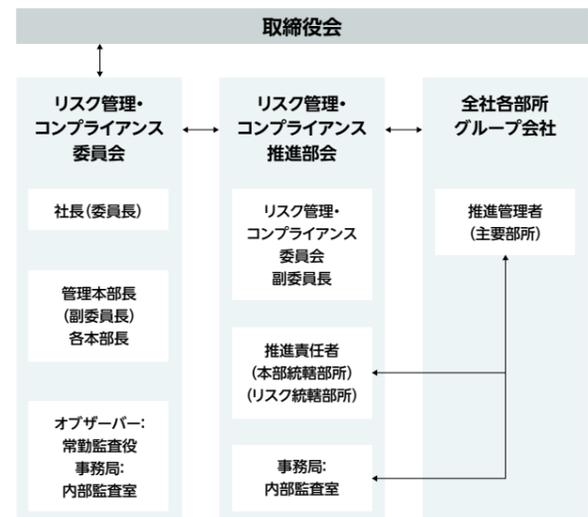
当社グループは、改めてコンプライアンスを重要な経営課題であると考え、法令の遵守に加え、自ら定めた規則等の遵守も合わせて、「行動規範・行動指針」を制定しています。

当社グループのリスク管理方針

当社グループは、経営理念を具現化し、社会に価値ある企業として存続していくために、内部統制の要としてリスク管理方針を制定しています。リスク管理のための体制構築は、株主様や多くのステークホルダーを含めた社会全体に対する責任であることを自覚し、積極的に推進します。

リスク管理の目的は、自然災害や火災等の発生を予め想定し、人命と財産の保護及び秩序立った復旧を行うための情報伝達網を構築すること、ならびに事件・事故や品質問題など社会全

推進体制



般や会社の事業遂行上に重大な影響を及ぼす事象に対しては、発生を防止するとともに、万一発生した場合には影響を極小化し、社会的損失を発生させないような行動を取り、速やかに復旧回復できるようリスクの洗い出しを行い、その対処方法などを事前に明確化することによって、社会の安全と会社の安定を守ることにあると、当社グループは考えています。

リスク情報(事業等のリスク)

当社グループの事業の状況、経理の状況等に関する事項のうち、投資家の皆様の判断に重要な影響を及ぼす可能性があるリスクには、以下のような項目があります。なお、文中における将来に関する記載は、2023年3月期末現在において、当社グループが判断したものです。

なお、各リスクに関する詳細な説明は、当社Webサイトの「経営方針」における「事業等のリスク」をご参照ください。

<https://www.hochiki.co.jp/ir/policy/risk/>

1. 市場リスク	7. 気候変動リスク
2. 地政学的リスク	8. コンプライアンスリスク
3. 法的規制等リスク	9. 為替変動リスク
4. 部品・原材料等の供給リスク	10. 保有株式関連リスク
5. 品質管理リスク	11. 債権貸倒れリスク
6. 自然災害リスク	12. 退職給付債務リスク

上記3.の法的規制等リスクについて、建設業においては、2024年4月より改正労働基準法に基づき時間外労働時間の上限が見直しとなるため、人員の確保や受注量を抑える必要が生じる可能性があります。このようなリスクに対応するため、ITを活用した施工支援ツールによる効率化などを推進し、施工現場における業務負荷の軽減に取り組んでいます。

上記4.の部品・原材料等の供給リスクについて、当社グループにおいて、サプライヤーから供給を受けている部品や原材料等の価格が需給環境の変化等により高騰した場合や、世界的な供給難、サプライヤーの災害や倒産等により部品や原材料等の供給が不足して当社グループ製品の製造に支障を来した場合には、当社グループの経営成績及び財政状態等に影響を及ぼす可能性があります。部品や原材料等の種類によっては、特定のサプライヤーに依存せざるを得ない場合もありますが、可能な限り一社からの集中購買は避けるようにし、最適なサプライチェーンの再構築に取り組んでいます。

財務・非財務データ(10年間)

ホーチキ株式会社及び連結子会社

(単位：率の項目、ならびに他に注釈がない項目は百万円)	14/3月期	15/3月期	16/3月期	17/3月期
損益状況(会計年度)				
為替レート*1 (期末)	円/米ドル 102.92	円/米ドル 120.17	円/米ドル 112.68	円/米ドル 112.19
	円/英ポンド 171.31	円/英ポンド 178.07	円/英ポンド 161.92	円/英ポンド 140.08
売上高	67,733	70,173	71,919	73,118
売上総利益	20,583	21,954	23,440	24,559
販売費及び一般管理費	17,925	18,810	18,384	19,141
営業利益	2,658	3,143	5,055	5,417
EBITDA*2	3,861	4,524	6,412	6,928
親会社株主に帰属する当期純利益	1,539	2,060	2,501	4,049
キャッシュ・フローの状況(会計年度)				
営業活動によるキャッシュ・フロー	1,880	2,875	4,630	3,583
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 582	△ 737	△ 1,394	△ 2,003
フリー・キャッシュ・フロー*3	1,298	2,137	3,235	1,579
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 959	△ 1,363	△ 3,834	△ 358
財政状況(会計年度末)				
総資産	50,829	52,934	53,248	55,431
現金及び預金	4,596	5,400	4,769	5,856
棚卸資産	8,207	8,120	8,626	9,607
有利子負債残高*4	2,729	1,872	2,962	3,168
株主資本	22,243	24,680	22,452	26,051
1株当たり情報				
親会社株主に帰属する当期純利益 (EPS) (円)	52.96	70.91	88.13	161.75
純資産 (円)	733.16	868.11	904.29	1,026.83
現金配当額 (円)	13.00	15.00	18.00	22.00
配当性向	24.5%	21.2%	20.4%	13.6%
その他財務データ				
メンテナンス売上高	12,075	11,871	13,074	13,833
リニューアル売上高	17,226	16,742	19,921	21,606
海外売上高比率	12.2%	14.6%	14.3%	14.3%
売上高総利益率	30.4%	31.3%	32.6%	33.6%
売上高営業利益率	3.9%	4.5%	7.0%	7.4%
総資産当期純利益率 (ROA)	3.2%	4.0%	4.7%	7.3%
自己資本当期純利益率 (ROE)	7.4%	8.7%	10.5%	16.8%
設備投資額	605	883	2,312	2,057
減価償却費	1,071	1,130	1,168	1,342
のれん償却額	131	250	187	168
非財務データ				
従業員数*5 (名)	1,612	1,712	1,784	1,914
海外従業員数 (名)	346	388	406	471
特許保有件数*6 (件)	831	877	920	1,001
環境関連データ				
ニカド電池回収量*6 (kg)	14,324	14,298	15,272	18,299
電気使用量*6 *7 (千kWh)	1,243	5,988	6,218	6,990
CO2排出量*6 *7 (トン)	421	3,387	3,390	3,520
エコカー累積台数*6 (台)	59	84	94	103
再生可能エネルギー利用量*6 (kWh)	59,112	75,734	68,997	74,148
太陽光発電*6 (kWh)	46,444	65,828	58,833	61,677
風力発電*6 (kWh)	12,668	9,906	10,164	12,471
廃棄物量*6 (kg)	145,540	143,085	143,085	124,411

*1 為替レートの対前期比のマイナス表記は円高、プラス表記は円安を示しています。
 *2 EBITDA=営業利益+減価償却費+のれん償却額
 *3 フリー・キャッシュ・フロー=営業活動によるキャッシュ・フロー+投資活動によるキャッシュ・フロー
 *4 有利子負債には、リース債務を含みます。過去数値については、適及適用をしています。
 *5 従業員数=就業人員数
 *6 単体ベース
 *7 2015年3月期より集計方法を変更しています。

18/3月期	19/3月期	20/3月期	21/3月期	22/3月期	23/3月期	2022/2023 増減率 (%)
110.85	110.92	108.70	106.10	112.39	135.50	20.6%
146.94	145.71	138.13	138.74	153.52	163.20	6.3%
75,961	77,951	80,551	76,567	81,251	85,457	5.2%
24,687	24,936	25,617	24,876	26,216	27,830	6.2%
19,776	20,062	20,383	19,696	20,736	22,240	7.3%
4,911	4,873	5,234	5,180	5,479	5,590	2.0%
6,253	6,224	6,655	6,566	6,784	6,997	3.1%
3,562	3,325	3,737	3,825	4,124	4,422	7.2%
5,810	2,921	5,363	4,051	7,792	415	-94.7%
△ 1,559	△ 2,966	△ 1,412	△ 950	△ 669	△ 2,203	-
4,250	△ 45	3,950	3,100	7,122	△ 1,787	-125.1%
△ 1,063	△ 1,728	△ 762	△ 1,168	△ 1,221	△ 1,618	-
59,953	62,457	63,458	67,626	73,912	77,816	5.3%
9,023	7,252	10,406	12,513	18,617	15,310	-17.8%
10,415	13,573	12,242	11,695	9,916	13,259	33.7%
2,598	1,634	2,091	1,849	1,826	1,979	8.4%
29,231	31,929	35,045	38,197	41,595	44,655	7.4%
142.30	132.85	149.28	152.75	164.7	176.65	7.3%
1,174.26	1,280.40	1,371.38	1,552.01	1,704.73	1,849.83	8.5%
25.00	25.00	27.00	29.00	49.00	51.00	4.1%
17.6%	18.8%	18.1%	19.0%	29.8%	28.9%	-
15,081	15,731	16,647	17,341	18,004	18,407	2.2%
20,968	19,865	20,745	19,390	19,694	19,290	-2.1%
15.4%	15.3%	14.2%	13.8%	16.6%	19.5%	-
32.5%	32.0%	31.8%	32.5%	32.3%	32.6%	-
6.5%	6.3%	6.5%	6.8%	6.7%	6.5%	-
6.2%	5.4%	5.9%	5.8%	5.8%	5.8%	-
12.9%	10.8%	11.3%	10.5%	10.1%	10.0%	-
1,280	1,605	1,447	1,005	1,229	2,316	88.4%
1,190	1,170	1,259	1,334	1,253	1,342	7.1%
151	180	161	51	51	64	25.5%
2,035	2,125	2,105	2,060	2,065	2,184	5.8%
524	594	594	536	524	579	10.5%
1,043	1,026	999	1,035	1,117	1,204	7.8%
14,299	13,343	14,487	16,387	20,605	18,392	-10.7%
7,572	7,590	7,219	7,103	7,124	7,201	1.1%
4,484	3,986	3,632	3,564	3,381	3,455	2.2%
110	136	153	158	180	218	21.1%
57,561	66,043	55,790	77,307	82,190	73,018	-11.2%
45,999	52,625	44,672	64,897	68,558	61,981	-9.6%
11,562	13,418	11,118	12,410	13,634	11,037	-19.0%
116,627	125,980	133,792	124,255	137,677	140,700	2.2%

連結貸借対照表

ホーチキ株式会社及び連結子会社

資産の部

(百万円)	19/3 月期末	20/3 月期末	21/3 月期末	22/3 月期末	23/3 月期末
資産合計	62,457	63,458	67,626	73,912	77,816
流動資産合計	44,445	45,621	49,353	55,540	58,368
現金及び預金	7,252	10,406	12,513	18,617	15,310
受取手形及び売掛金	20,951	20,277	21,672	-	-
受取手形、売掛金及び契約資産	-	-	-	23,013	25,801
電子記録債権	2,010	2,208	2,975	3,472	3,273
製品	5,977	4,809	4,369	3,356	4,371
仕掛品	545	419	621	664	1,144
原材料	4,319	4,389	4,182	5,895	7,743
未成工事支出金	2,731	2,624	2,522	-	-
その他	717	568	582	619	794
貸倒引当金	△ 60	△ 82	△ 86	△ 99	△ 70
固定資産合計	18,011	17,836	18,272	18,371	19,447
有形固定資産合計	9,363	9,553	9,485	9,707	10,882
建物及び構築物(純額)	3,108	2,998	3,083	3,008	3,183
機械装置及び運搬具(純額)	1,421	1,265	1,079	1,227	1,180
土地	3,965	3,956	3,970	3,975	4,263
リース資産(純額)	-	333	293	503	629
建設仮勘定	377	497	542	497	1,164
その他(純額)	489	502	516	496	460
無形固定資産合計	1,216	1,372	1,086	854	878
ソフトウェア	565	751	758	600	462
のれん	443	282	230	179	301
その他	207	339	96	74	114
投資その他の資産合計	7,432	6,909	7,700	7,809	7,686
投資有価証券	4,069	3,254	4,153	3,917	3,855
退職給付に係る資産	416	387	642	655	615
繰延税金資産	1,943	2,297	1,929	2,232	2,151
その他	1,097	1,065	1,171	1,197	1,217
貸倒引当金	△ 94	△ 94	△ 196	△ 193	△ 153

負債・純資産の部

(百万円)	19/3 月期末	20/3 月期末	21/3 月期末	22/3 月期末	23/3 月期末
負債純資産合計	62,457	63,458	67,626	73,912	77,816
負債の部					
負債合計	30,269	28,976	28,612	31,057	31,476
流動負債合計	24,031	22,351	22,032	24,260	24,674
支払手形及び買掛金	4,651	3,716	3,864	4,213	4,256
電子記録債務	7,518	6,064	5,848	7,402	7,787
短期借入金	493	565	281	-	-
リース債務	2	109	111	103	233
未払金	4,274	4,612	4,733	4,254	4,632
未払法人税等	1,507	1,311	1,716	1,785	1,347
未成工事受入金	963	630	665	409	377
役員賞与引当金	75	62	60	57	59
工事損失引当金	199	347	384	476	677
製品補償引当金	65	152	134	762	354
リコール関連引当金	106	54	22	-	-
災害損失引当金	-	-	-	42	0
その他	4,173	4,725	4,209	4,752	4,947
固定負債合計	6,238	6,624	6,579	6,796	6,801
長期借入金	-	-	-	-	20
リース債務	3	226	184	410	413
繰延税金負債	2	1	13	24	42
再評価に係る繰延税金負債	749	749	749	749	749
役員退職慰労引当金	5	5	4	6	8
役員株式給付引当金	33	81	115	164	232
退職給付に係る負債	5,252	5,339	5,351	5,293	5,195
資産除去債務	93	100	100	109	123
その他	97	120	60	37	15
純資産の部					
純資産合計	32,187	34,481	39,014	42,854	46,340
株主資本合計	31,929	35,045	38,197	41,595	44,655
資本金	3,798	3,798	3,798	3,798	3,798
資本剰余金	2,807	2,812	2,812	2,728	2,728
利益剰余金	29,850	32,958	36,104	39,206	42,389
自己株式	△ 4,526	△ 4,523	△ 4,517	△ 4,138	△ 4,260
その他の包括利益累計額合計	123	△ 709	667	1,097	1,519
その他有価証券評価差額金	1,141	526	1,143	928	918
土地再評価差額金	△ 641	△ 641	△ 641	△ 641	△ 641
為替換算調整勘定	△ 671	△ 922	△ 472	26	318
退職給付に係る調整累計額	294	327	637	783	924
非支配株主持分	134	145	149	162	164

連結損益計算書

ホーチキ株式会社及び連結子会社

(百万円)	19/3 月期	20/3 月期	21/3 月期	22/3 月期	23/3 月期
売上高	77,951	80,551	76,567	81,251	85,457
売上原価	53,014	54,934	51,690	55,034	57,626
売上総利益	24,936	25,617	24,876	26,216	27,830
販売費及び一般管理費	20,062	20,383	19,696	20,736	22,240
営業利益	4,873	5,234	5,180	5,479	5,590
営業外収益合計	119	142	184	276	339
受取利息	6	5	1	1	12
受取配当金	59	80	83	90	104
為替差益	-	-	13	139	112
その他	54	55	84	46	109
営業外費用合計	148	192	90	130	72
支払利息	33	34	20	19	16
売上割引	31	29	30	39	28
手形売却損	19	19	-	-	-
支払手数料	30	12	12	33	12
為替差損	15	63	-	-	-
その他	16	52	27	37	14
経常利益	4,845	5,184	5,273	5,626	5,857
特別利益合計	7	4	4	12	150
有形固定資産売却益	7	2	4	10	15
投資有価証券売却益	-	-	-	-	134
会員権売却益	-	1	-	1	-
特別損失合計	36	41	4	45	31
有形固定資産売却損	2	-	0	1	-
投資有価証券売却損	-	-	-	-	4
有形固定資産除却損	30	28	2	1	16
減損損失	-	12	0	-	-
ソフトウェア除却損	-	-	1	-	1
災害による損失	-	-	-	42	-
投資有価証券評価損	-	0	-	-	9
会員権評価損	2	-	-	-	-
税金等調整前当期純利益	4,816	5,147	5,273	5,593	5,976
法人税、住民税及び事業税	1,478	1,544	1,459	1,701	1,489
法人税等調整額	△ 13	△ 158	△ 26	△ 253	51
法人税等合計	1,465	1,386	1,432	1,448	1,540
当期純利益	3,351	3,761	3,840	4,145	4,435
非支配株主に帰属する当期純利益	25	23	15	20	12
親会社株主に帰属する当期純利益	3,325	3,737	3,825	4,124	4,422

連結株主資本等変動計算書

ホーチキ株式会社及び連結子会社

22/3月期(自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)

(百万円)	株主資本					その他の包括利益累計額						非支配株主持分	純資産計
	資本金	剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他有価証券評価差額金	土再評価額	地価金	為替換算調整	退職給付に係る調整額	その他の包括利益累計額		
当期首残高	3,798	2,812	36,104	△ 4,517	38,197	1,143	△ 641	△ 472	637	667	149	39,014	
会計方針の変更による累積的影響額			△ 0		△ 0							△ 0	
会計方針の変更を反映した当期首残高	3,798	2,812	36,104	△ 4,517	38,197	1,143	△ 641	△ 472	637	667	149	39,013	
当期変動額													
剰余金の配当			△ 730		△ 730							△ 730	
親会社株主に帰属する当期純利益			4,124		4,124							4,124	
自己株式の取得				△ 148	△ 148							△ 148	
自己株式の処分		10		141	152							152	
自己株式の消却		△ 94	△ 292	386	-							-	
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						△ 214		499	145	429	12	442	
当期変動額合計	-	△ 83	3,102	379	3,398	△ 214	-	499	145	429	12	3,840	
当期末残高	3,798	2,728	39,206	△ 4,138	41,595	928	△ 641	26	783	1,097	162	42,854	

23/3月期(自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)

(百万円)	株主資本					その他の包括利益累計額						非支配株主持分	純資産計
	資本金	剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他有価証券評価差額金	土再評価額	地価金	為替換算調整	退職給付に係る調整額	その他の包括利益累計額		
当期首残高	3,798	2,728	39,206	△ 4,138	41,595	928	△ 641	26	783	1,097	162	42,854	
会計方針の変更による累積的影響額					-							-	
会計方針の変更を反映した当期首残高	3,798	2,728	39,206	△ 4,138	41,595	928	△ 641	26	783	1,097	162	42,854	
当期変動額													
剰余金の配当			△ 1,239		△ 1,239							△ 1,239	
親会社株主に帰属する当期純利益			4,422		4,422							4,422	
自己株式の取得				△ 133	△ 133							△ 133	
自己株式の処分				10	10							10	
自己株式の消却					-							-	
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						△ 9		291	141	422	2	424	
当期変動額合計	-	-	3,183	△ 122	3,060	△ 9	-	291	141	422	2	3,485	
当期末残高	3,798	2,728	42,389	△ 4,260	44,655	918	△ 641	318	924	1,519	164	46,340	

連結キャッシュ・フロー計算書

ホーチキ株式会社及び連結子会社

営業活動によるキャッシュ・フロー

(百万円)	19/3 月期	20/3 月期	21/3 月期	22/3 月期	23/3 月期
営業活動によるキャッシュ・フロー	2,921	5,363	4,051	7,792	415
税金等調整前当期純利益	4,816	5,147	5,273	5,593	5,976
減価償却費	1,170	1,259	1,334	1,253	1,342
減損損失	—	12	0	—	—
のれん償却額	180	160	51	51	64
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△ 16	24	97	△ 6	△ 84
役員賞与引当金の増減額(△は減少)	△ 5	△ 13	△ 2	△ 2	1
工事損失引当金の増減額(△は減少)	△ 86	147	36	91	201
災害損失引当金の増減額(△は減少)	—	—	—	—	△ 41
製品補償引当金の増減額(△は減少)	△ 0	86	△ 17	628	△ 408
リコール関連引当金の増減額(△は減少)	△ 78	△ 51	△ 31	△ 22	—
退職給付に係る資産の増減額(△は増加)	83	—	—	—	—
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	85	163	203	138	145
役員退職慰労引当金の増減額(△は減少)	1	△ 0	△ 1	1	2
役員株式給付引当金の増減額(△は減少)	33	47	33	49	67
受取利息及び受取配当金	△ 66	△ 86	△ 85	△ 91	△ 117
支払利息	33	34	20	19	16
有形固定資産売却損益(△は益)	△ 4	△ 2	△ 4	△ 9	△ 15
有形固定資産除却損	30	28	2	1	16
ソフトウェア除却損	—	—	1	—	1
投資有価証券売却損益(△は益)	—	—	—	—	△ 130
投資有価証券評価損益(△は益)	—	0	—	—	9
会員権売却損益(△は益)	—	△ 1	—	△ 1	—
会員権評価損	2	—	—	—	—
災害損失	—	—	—	42	—
売上債権の増減額(△は増加)	661	335	△ 1,956	△ 1,530	△ 2,353
棚卸資産の増減額(△は増加)	△ 3,088	1,173	727	2,068	△ 3,058
その他の資産の増減額(△は増加)	△ 116	88	△ 70	△ 3	35
仕入債務の増減額(△は減少)	798	△ 2,148	△ 90	1,510	340
未払消費税等の増減額(△は減少)	△ 101	492	△ 448	△ 89	△ 133
未成工事受入金の増減額(△は減少)	333	△ 333	34	△ 255	△ 31
その他の負債の増減額(△は減少)	△ 670	463	53	12	484
その他	55	63	26	△ 31	△ 13
小計	4,060	7,093	5,190	9,418	2,317
法人税等の支払額	△ 1,139	△ 1,730	△ 1,139	△ 1,626	△ 1,901

投資活動によるキャッシュ・フロー／財務活動によるキャッシュ・フロー

(百万円)	19/3 月期	20/3 月期	21/3 月期	22/3 月期	23/3 月期
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 2,966	△ 1,412	△ 950	△ 669	△ 2,203
有価証券の売却による収入	10	10	—	—	—
有形固定資産の取得による支出	△ 1,249	△ 930	△ 945	△ 617	△ 2,140
有形固定資産の売却による収入	18	11	19	23	32
ソフトウェアの取得による支出	△ 224	△ 596	△ 97	△ 66	△ 152
投資有価証券の取得による支出	△ 565	△ 18	△ 8	△ 126	△ 8
投資有価証券の売却による収入	—	—	—	52	187
貸付けによる支出	—	△ 8	—	—	—
貸付金の回収による収入	—	0	1	1	1
利息及び配当金の受取額	66	86	85	91	117
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△ 937	—	—	—	△ 214
その他	△ 83	33	△ 4	△ 28	△ 26

(百万円)	19/3 月期	20/3 月期	21/3 月期	22/3 月期	23/3 月期
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 1,728	△ 762	△ 1,168	△ 1,221	△ 1,618
短期借入れによる収入	657	909	152	16	—
短期借入金の返済による支出	△ 1,179	△ 827	△ 435	△ 302	—
長期借入金の返済による支出	△ 469	—	—	—	△ 44
社債の償還による支出	—	—	—	—	△ 30
自己株式の取得による支出	△ 0	△ 0	△ 0	△ 147	△ 133
自己株式の売却による収入	—	1	—	148	—
配当金の支払額	△ 624	△ 628	△ 680	△ 729	△ 1,237
非支配株主への配当金の支払額	△ 14	△ 12	△ 11	△ 7	△ 10
利息の支払額	△ 34	△ 34	△ 20	△ 19	△ 16
その他	△ 64	△ 169	△ 173	△ 180	△ 145
現金及び現金同等物に係る換算差額	2	△ 33	173	202	98
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△ 1,771	3,154	2,106	6,104	△ 3,307
現金及び現金同等物の期首残高	9,023	7,252	10,406	12,513	18,617
現金及び現金同等物の期末残高	7,252	10,406	12,513	18,617	15,310

連結セグメント別情報・その他

ホーチキ株式会社及び連結子会社

セグメント別売上高・営業利益

(百万円)	19/3 月期	20/3 月期	21/3 月期	22/3 月期	23/3 月期
売上高	77,951	80,551	76,567	81,251	85,457
防災事業	65,756	67,539	63,629	68,210	71,594
火災報知設備	54,147	55,654	54,262	58,404	62,427
消火設備	11,609	11,885	9,366	9,805	9,166
情報通信事業等	12,194	13,012	12,938	13,040	13,863
情報通信設備	8,526	8,492	8,491	8,421	9,170
防犯設備等	3,667	4,520	4,446	4,619	4,693
営業利益	4,873	5,234	5,180	5,479	5,590
防災事業	9,390	9,365	9,078	9,696	10,002
情報通信事業等	△ 110	187	374	491	525
調整額	△ 4,405	△ 4,318	△ 4,272	△ 4,708	△ 4,937

セグメント別受注高・受注残高

(百万円)	19/3 月期	20/3 月期	21/3 月期	22/3 月期	23/3 月期
受注高	77,579	78,081	77,726	81,267	89,493
防災事業	64,675	65,317	64,573	67,768	75,385
火災報知設備	54,620	55,293	54,660	58,534	63,759
消火設備	10,055	10,023	9,912	9,234	11,626
情報通信事業等	12,903	12,763	13,153	13,499	14,107
情報通信設備	8,841	8,301	8,645	8,738	9,360
防犯設備等	4,061	4,462	4,507	4,760	4,746
(うち海外)	11,899	11,456	10,537	13,489	16,631

(百万円)	19/3 月期	20/3 月期	21/3 月期	22/3 月期	23/3 月期
受注残高	26,576	24,105	25,260	22,754	26,790
防災事業	21,979	19,757	20,696	18,555	22,347
火災報知設備	12,251	11,890	12,283	11,008	12,339
消火設備	9,728	7,866	8,413	7,547	10,007
情報通信事業等	4,597	4,348	4,563	4,199	4,442
情報通信設備	3,293	3,103	3,257	2,913	3,103
防犯設備等	1,303	1,245	1,306	1,285	1,338
(うち海外)	-	-	-	-	-

地域別売上高

(百万円)	19/3 月期	20/3 月期	21/3 月期	22/3 月期	23/3 月期
地域別売上高	77,951	80,551	76,567	81,251	85,457
日本	66,051	69,095	66,029	67,761	68,826
海外	11,899	11,456	10,537	13,489	16,631
北米/中南米	1,980	1,961	1,564	1,729	2,549
アジア・パシフィック	2,669	2,557	2,242	2,784	3,407
欧州/中東/インド	5,174	4,879	4,875	6,545	7,607
ケンテック	2,075	2,057	1,855	2,429	3,067

設備投資額・減価償却費・研究開発費

(百万円)	19/3 月期	20/3 月期	21/3 月期	22/3 月期	23/3 月期
設備投資額	1,605	1,447	1,005	1,229	2,316
減価償却費	1,170	1,259	1,334	1,253	1,342
研究開発費	2,620	2,649	2,704	2,718	2,935

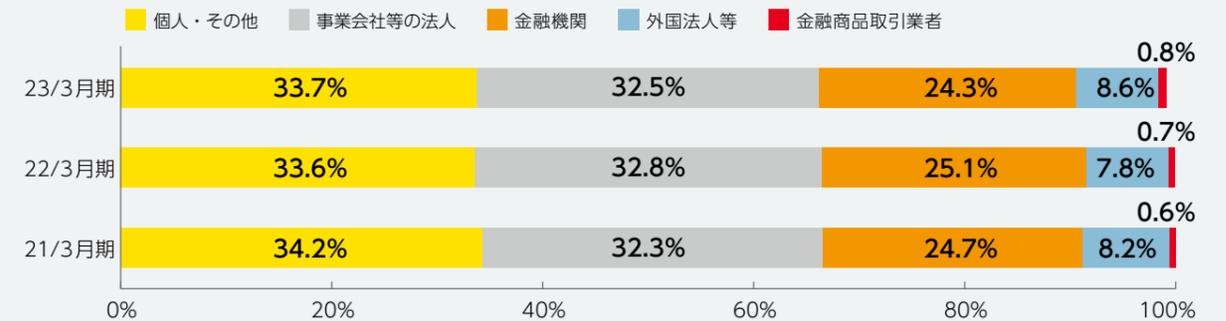
株式情報 (2023年3月31日現在)

大株主の状況

上位10名	所有株式数(千株)	所有株式数の割合(%)
総合警備保障株式会社	4,380	17.4
東京海上日動火災保険株式会社	2,309	9.2
三和ホールディングス株式会社	2,274	9.0
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	1,805	7.2
トーマ再保険株式会社	850	3.4
ホーチキ従業員持株会	788	3.1
重田 康光	683	2.7
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	564	2.2
三菱UFJ信託銀行株式会社	512	2.0
エア・ウォーター株式会社	500	2.0

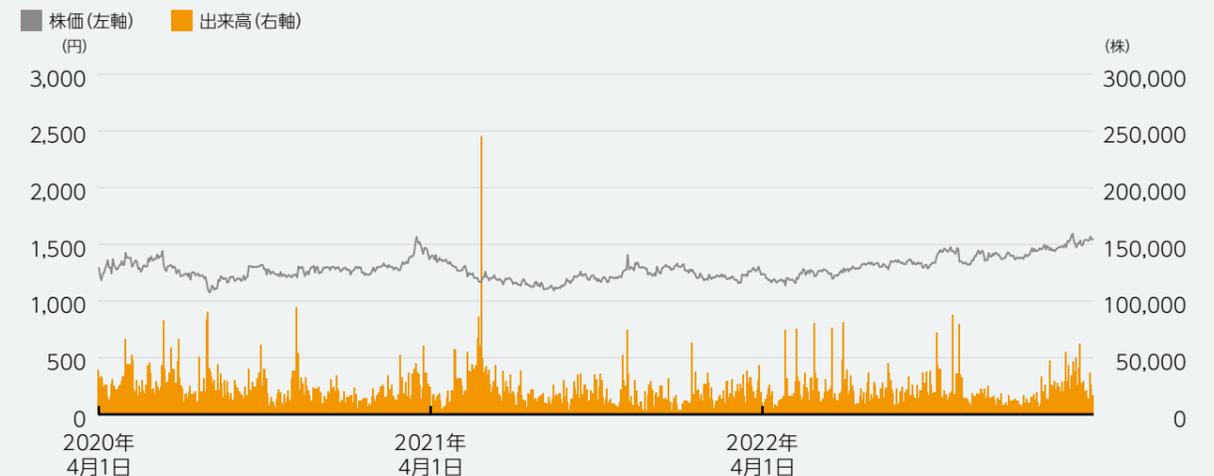
(注) 1. 当社は、自己株式を3,597,387株保有していますが、当該株式は議決権を有しないため、上記大株主から除外しています。
2. 持株比率は自己株式を控除して計算しています。

所有者別保有状況



(注) 自己株式3,597,387株は、個人・その他に含めています。

株価・出来高推移



IR活動のご報告 株主・投資家との対話の推進

説明会・ミーティングの主なテーマ

- ビジネスモデルの強み、特徴
- 成長事業である海外事業における地域別動向及び今後の見通し
- 国内事業(特にストックビジネス)の足元動向及び今後の見通し
- キャッシュマネジメントに基づく投資や株主還元への考え方

機関投資家の属性・運用スタイル



運用スタイル:

「アクティブ」…株価の上昇が期待される銘柄を厳選して投資
 「パッシブ」…市場全体の値動きと同様の投資成果を目指す運用

投資スタイル:

「GARP」…企業の成長性と株価の割安性の両方を考慮
 「オルタナティブ」…株式や債券等を組み合わせて投資
 「グロース」…成長性が市場平均より高い企業に投資

説明会・ミーティングの実施状況

イベント	開催回数	対応者(登壇者)
個人投資家向け会社説明会	4回 (延べ1,795名参加)	社長
機関投資家向け決算説明会	2回 (中間・通期)	社長、取締役海外本部長、 取締役営業本部長、 取締役管理本部長(計4名)
機関投資家向け スモールミーティング	1回 (初の開催)	社長
機関投資家向け 個別ミーティング	30回 (4半期毎)	IR担当者

経営陣へのフィードバック

	頻度	報告方法	内容
IR活動報告	4半期毎	経営会議 (社内取締役、 執行役員が出席)	機関投資家向け決算説明会・スモール ミーティング・個別ミーティング、個人投 資家向け会社説明会等、IR活動の概要及 び投資家からのコメント等を集約・報告
アナリスト レポート・ サマリ	都度	メール	セルサイドが発行するアナリストレポート のサマリを報告

投資家との対話の成果

- 意見**
 - 自社の適切な現預金保有水準について開示した方が投資家からの理解が深まるのではないか
- 対応**
 - 財務部門を交えて社内協議のうえ、当社として適切と考える現預金水準を試算し、試算結果についての社内議論を開始
- 要望**
 - 社長スピーカーによるスモールミーティングを企画してほしい
- 対応**
 - 2023年3月6日に初のスモールミーティングを開催



「IR情報」のトップページ

<https://www.hochiki.co.jp/ir/>

編集後記

「統合レポート2023」を最後までお読みいただきありがとうございます。
 本レポートは、ステークホルダーの皆様にはHOCHIKIグループが持続的に企業価値を向上させるための考え方や取り組みについて紹介することで、当社グループへの理解を深めていただくことを目的として発行しております。
 2回目の発行となる今回は、当社グループの経営における取り組みを6つの資本をベースとして紹介するとともに株主・投資家の皆様からの関心が高い各事業の歴史的経緯や特徴・強みに関する説明を拡充しております。

本レポートがステークホルダーの皆様にとって、当社グループへの理解を深めていただく一助となりましたら幸いです。
 今後も充実した情報開示に取り組むとともに皆様との建設的な対話を通じて持続的な成長を目指してまいりますので、忌憚のないご意見を賜りますようお願いいたします。

経営企画室
 経営企画担当 部長 石井 直仁

会社概要 (2023年6月28日現在)

商号 ホーチキ株式会社
 本社所在地 東京都品川区上大崎二丁目10番43号
 設立 1918(大正7)年4月2日
 上場証券取引所 東京証券取引所プライム市場(証券コード:6745)
 代表者 代表取締役社長執行役員 細井 元
 資本金 37億9,800万円(2023年3月31日現在)
 従業員数 単独1,449名、連結2,184名(2023年3月31日現在)

事業所

支店

東京(東京都品川区)、横浜、名古屋、関西(大阪府東大阪市)

支社

北海道(北海道札幌市)、東北(宮城県仙台市)、新潟、上信越(群馬県高崎市)、北関東(埼玉県さいたま市)、西関東(東京都八王子市)、千葉、静岡、豊田、京都、神戸、四国(香川県高松市)、中国(広島県広島市)、九州(福岡県福岡市)

営業所

盛岡、福島、長野、宇都宮、丸の内(東京都千代田区)、川崎、富山、金沢、岡山、福山、松江、山口、北九州、熊本、鹿児島、宮崎、台湾

工場

町田(東京都町田市)、宮城(宮城県角田市)、茨城(茨城県結城郡)

研究所

開発研究所(町田・宮城工場に併設)

子会社等

ホーチキ商事株式会社
 ホーチキ茨城電子株式会社
 ホーチキエンジニアリング株式会社
 関西ホーチキエンジニアリング株式会社
 水戸ホーチキ株式会社
 株式会社ディーディーエル
 ホーチキアメリカコーポレーション(米国)
 ホーチキヨーロッパ(U.K.)リミテッド(英国)
 ホーチキオーストラリアPTYリミテッド(豪州)
 ホーチキサービスS.de R.L.de C.V.(メキシコ)
 ホーチキメキシコS.A.de C.V.(メキシコ)
 ケンテックエレクトロニクスリミテッド(英国)
 ホーチキミドルイーストFZE(ドバイ酋長国)
 ホーチキアジアパシフィック PTE リミテッド(シンガポール共和国)
 ホーチキイタリアSRL a s.u.(伊国)
 ホーチキタイランドリミテッド(タイ王国)



ホーチキ株式会社

IRお問い合わせ

〒141-8660 東京都品川区上大崎二丁目10番43号

E-mail: team_ir@hochiki.co.jp

<https://www.hochiki.co.jp/>