



ホシザキ 5ヵ年経営ビジョン

2022-2026年

ホシザキ株式会社

- **当社を取り巻く事業環境**
- **長期的にありたい姿**
- **5ヵ年経営ビジョン(2022-2026年)**
- **成長戦略(全社／国内／海外)**
- **資本政策**
- **ホシザキの重要課題(マテリアリティ)**

当社グループを取り巻く事業環境

世界が大きな転換期を迎える中、当社グループは長期的な環境変化対応が必要

グローバルな潮流

- ・ 気候変動・温暖化対応加速
- ・ 地政学的リスク増大
- ・ 新興国の台頭
- ・ 資源危機・食料危機の発生
- ・ 感染症との共存・生活様式変化
- ・ 多様な新技術の台頭
- ・ SDGs達成に向けた行動の要請

ホシザキを取り巻く事業環境

- ・ 国内市場の成熟と飲食市場の業態変化
- ・ 顧客ニーズの変化・加速(省力化、省人化、環境負荷低減、省エネ、衛生管理、フードロス削減等)
- ・ 米国を中心としたグローバル競争の激化
- ・ 新興国市場の勃興
- ・ ESG経営(気候変動対応等)への要請

当社グループに求められる長期的な環境変化対応

- ・ 地球市民として、社会課題解決への貢献
- ・ 飲食市場の深掘に加えて、「食」に関わる周辺市場の開拓
- ・ グローバル市場での成長強化と伸び行く新興市場での存在感の確保

長期的にありたい姿(1/2)

当社グループは存在意義を大方針とし、中長期的な事業環境の変化を睨みつつ、ありたい姿の実現を目指す

存在意義

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

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」に関わるお客様及び社会の課題を、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

長期的にありたい姿(2/2)

長期的にありたい姿の実現に向けて、当社グループは国内、海外において、成長戦略を推進する

今後の戦略の方向性

- 多様化する顧客ニーズ及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

- 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
- 環境変化が速い飲食市場及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

海外

- 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

5カ年経営ビジョン

社会・環境価値、経済価値それぞれに目標を設定し、未来のありたい姿に向けて企業価値の向上を目指す

社会・環境価値の向上を目指して

- ・ **社員の働きがいの向上**(多様な価値観を共有し、活力あふれる職場風土づくり)
- ・ **気候変動への対応**(事業活動や製品、バリューチェーンで発生するCO₂の削減)

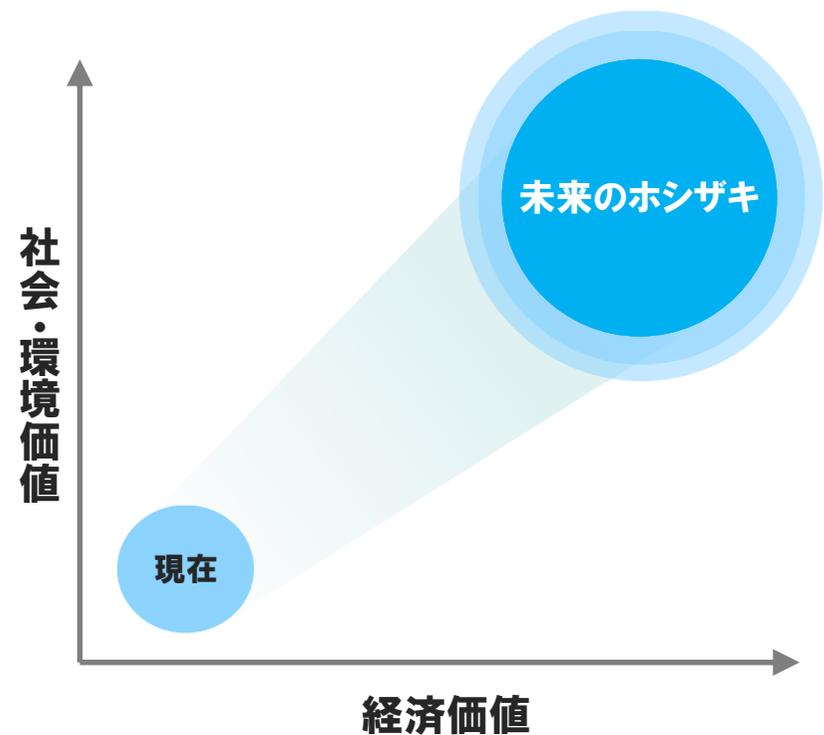
(詳細は統合報告書で説明)

経済価値の向上を目指して

2026年

- ・ **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 12%以上**

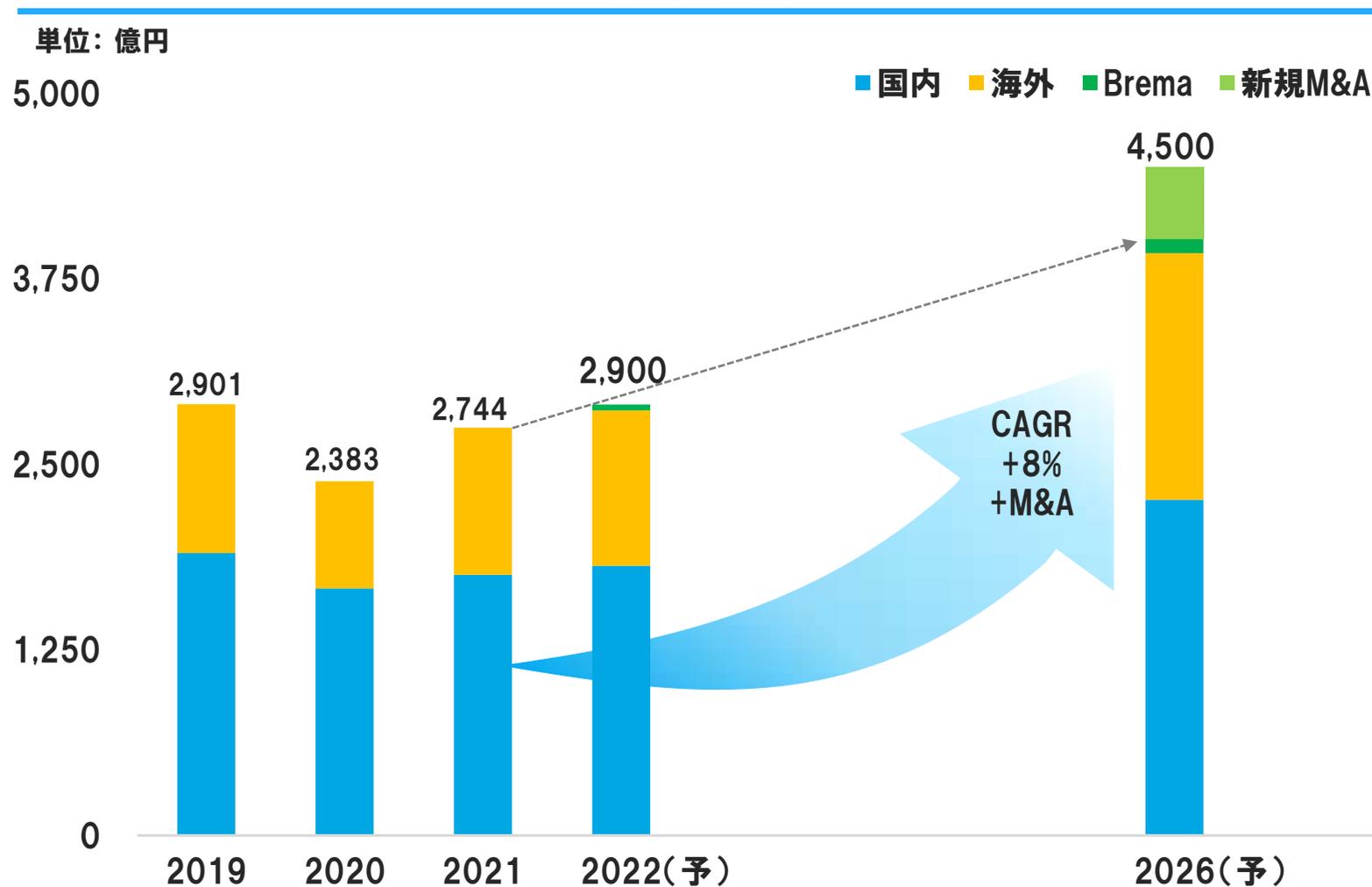
※コロナ影響が段階的に安定化の前提



2026年売上目標

当社グループは、今後の成長戦略の推進によって、2026年で売上高4,500億円（内M&A500億円）の実現を目指す

連結売上高

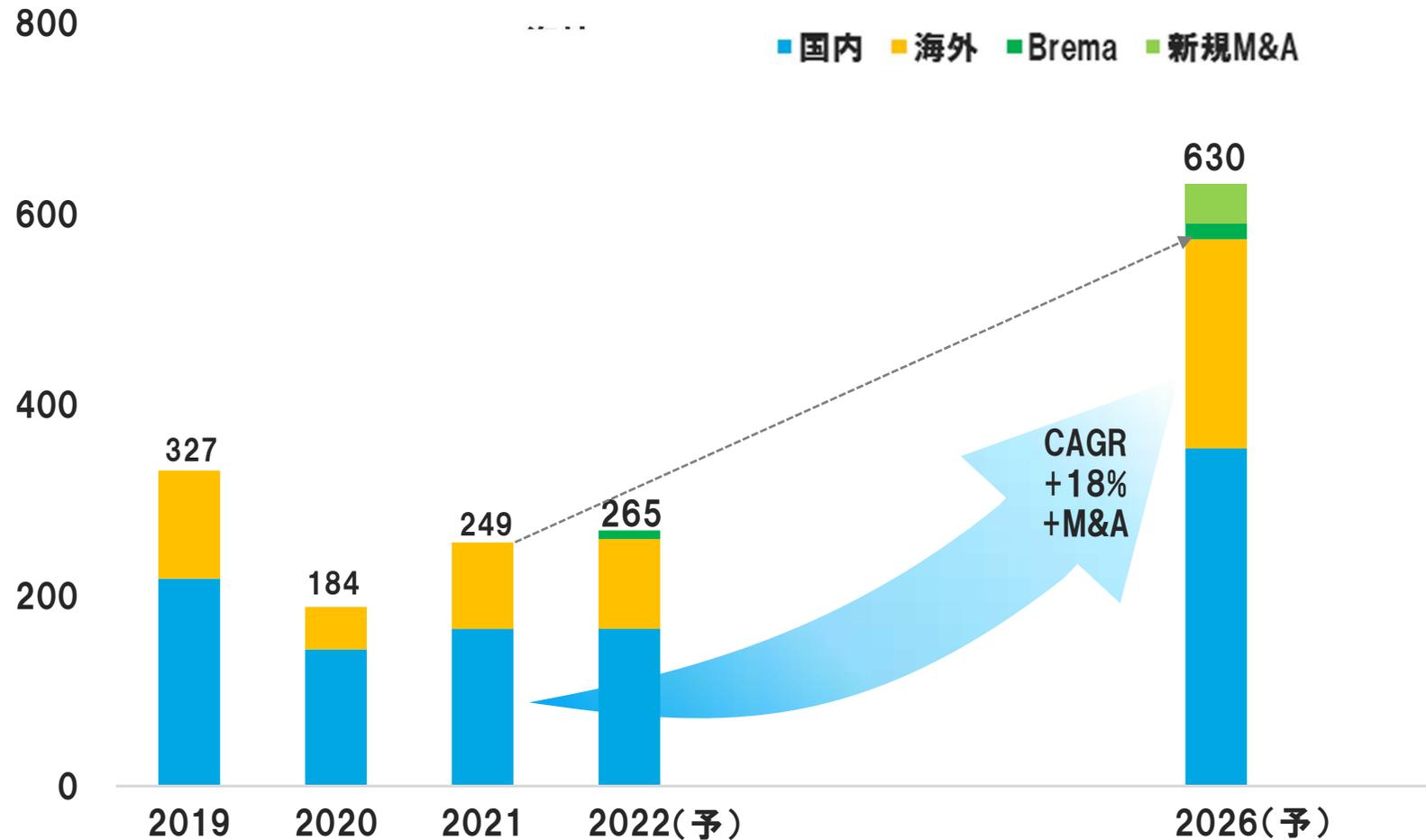


2026年営業利益目標

当社グループは、今後の成長戦略の推進によって、2026年で営業利益630億円（M&Aのれん償却前）の実現を目指す

連結営業利益

単位：億円



全社成長戦略まとめ

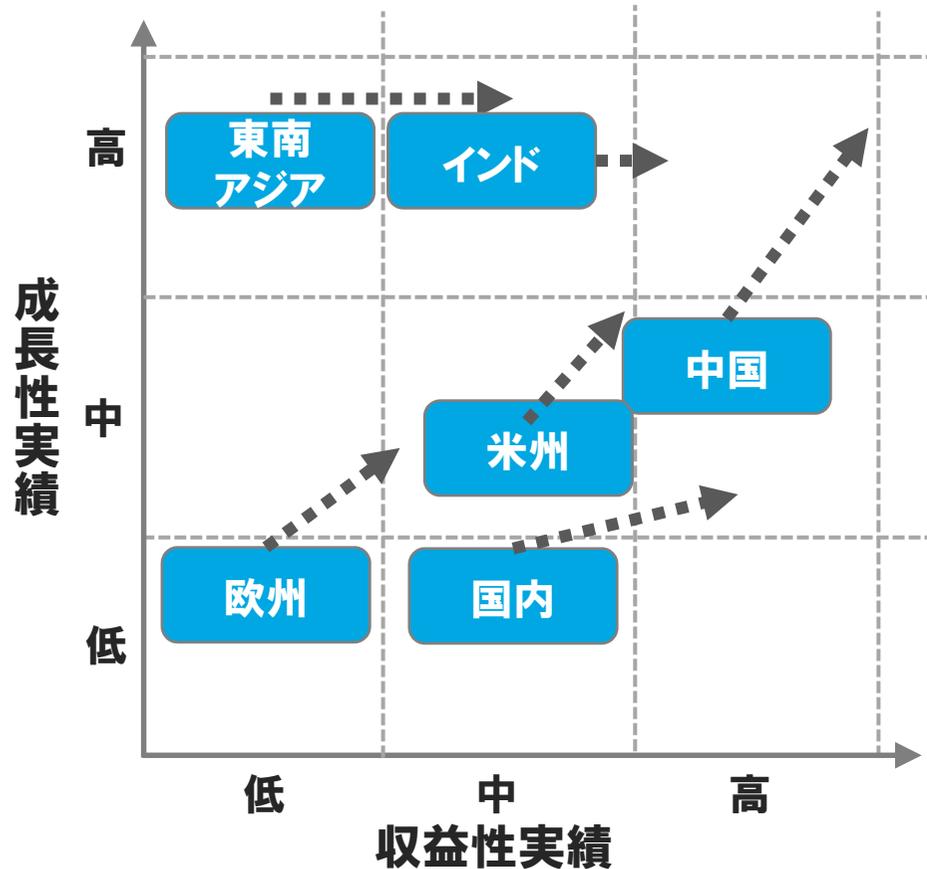
全社利益成長に向けて、国内は利益率改善、海外は売上成長を重視する

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

全社成長戦略：エリア別戦略

エリア別に成長及び収益性改善ポテンシャルを見極め、適切に経営資源を投入

エリアポートフォリオ



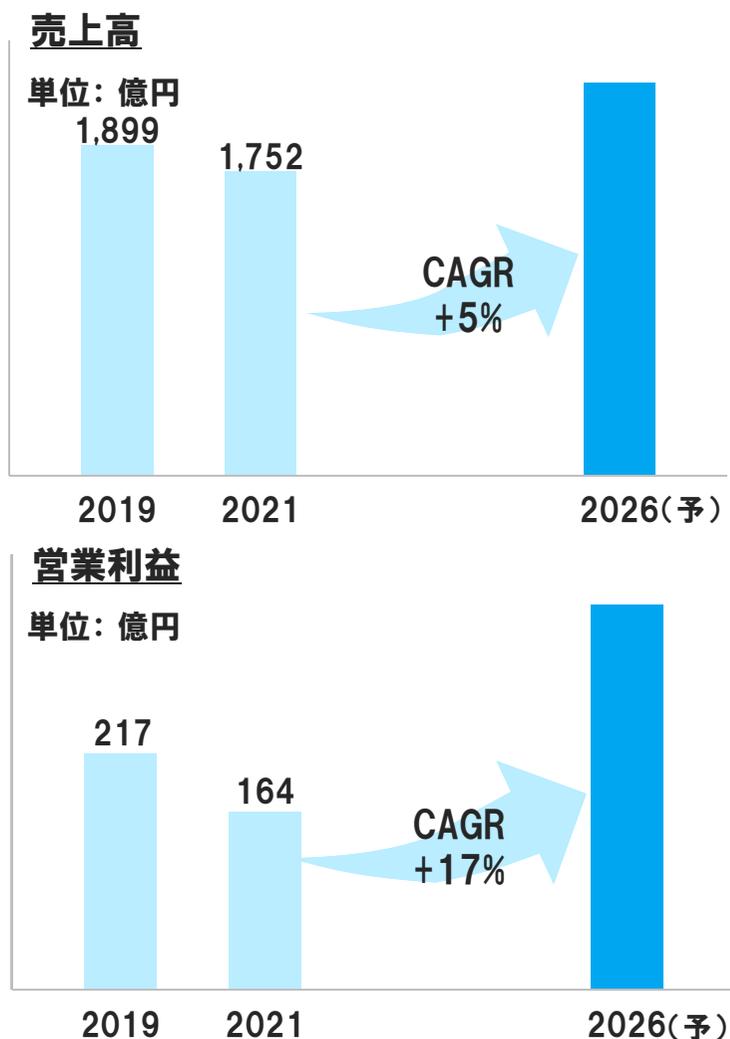
各エリアの戦略方向性

- **国内**
継続的な成長維持と利益率改善強化
- **米州**
売上成長と利益率改善の最適バランスの追求
- **欧州**
買収企業と協力した成長・収益性の改善強化
- **中国**
ブランド力を活用した高成長の追求
- **インド**
競争優位性の維持と着実な事業規模拡大
- **東南アジア**
販売規模拡大及び供給網の最適化

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

国内セグメント:基本方針

継続的な成長維持と利益率改善の強化を目指す



国内基本方針

飲食市場の深掘と
飲食外市場の開拓

- 4領域(流通販売業、加工販売業、基幹産業、病院・老健・福祉施設)の攻略強化

収益性・生産性の
徹底的な改善

- 戦略的な値上げの実施
- 原価率低減、生産性改善努力
- 販売費管理費比率改善を目指した更なる構造改革

営サ連携最適化
及びIoT活用による
新たな価値創造

- 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・サービス業務高度化

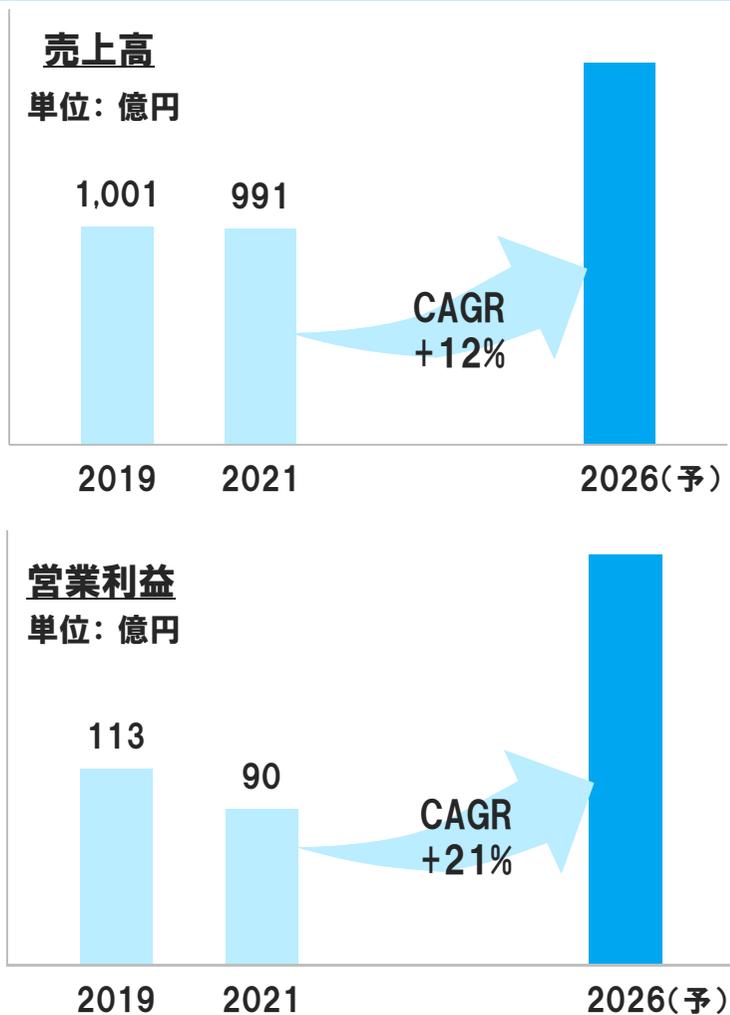
市場ニーズの
変化に対応した
製品開発力の強化

- 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

海外セグメント:基本方針

利益成長に向けて、売上成長機会を貪欲に追求

5ヵ年経営ビジョン(海外セグメント)



海外基本方針

新規市場の積極的な開拓

エリア別に成長機会(エリア、製品、チャンネル、顧客セグメント等)の開拓

エリア別戦略の明確化

欧州及び中国にて大幅なビジネスモデルの変革を実施

QCD力の強化

ホシザキブランドの根幹であり、日本及び各エリアが連携して確実に強化

エリアマネジメントの強化

エリア長への権限移譲と意思決定の迅速化、機能軸(海外全エリア横串)の強化によるホシザキ(日本)からの効率的な業務支援

M&A組織能力の強化

今後5ヵ年で約1,250億円の投資を予定、案件開拓~PMI組織能力の強化

資本政策：キャッシュ・アロケーション

事業ドライバーである人財リテンションに備えた資金及びM&A等の成長投資機会を逸失しないための最低限必要な現金水準を維持しつつ、積極的な成長投資を実施し、目標ROEの達成を目指す

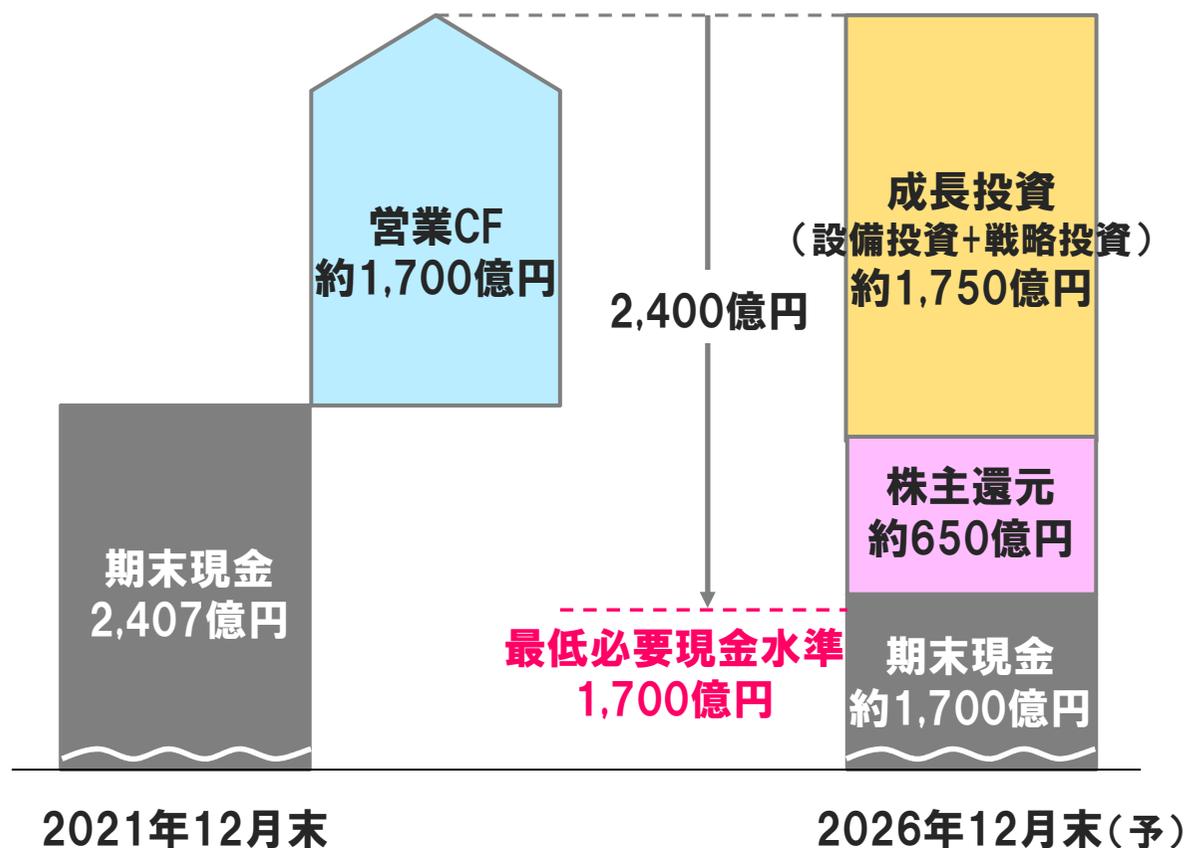
営業キャッシュ・フロー

- 将来5カ年累計で約1,700億円を見込む

最低必要現金水準

- 運転資本、緊急時における人財リテンション資金、成長投資資金を適正な水準で保持
- 超過分は、将来成長投資とのバランスに鑑み、還元拡大を検討

将来5カ年キャッシュ・アロケーション



ホシザキの重要課題(マテリアリティ)

長期的にありたい姿の実現に向けて、重要課題(マテリアリティ)を特定

| 重要課題(マテリアリティ) | |
|---------------------|---|
| 気候変動への対応 | 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   |
| 持続可能なサプライチェーンマネジメント | 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     |
| 新たな顧客価値の創造 | 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    |
| 安全・安心な食環境づくりへの新たな提案 | 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   |
| 社員の働きがいの向上 | 全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   |
| 経営基盤の強化 | コーポレートガバナンスの強化及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   |

本資料における注意事項等

- 本資料にはホシザキ株式会社(以下、弊社)の業績、戦略、事業計画などに関する将来的予測を示す記述及び資料が記載されております。
- これらの将来的予測に関する記述及び資料は過去の事実ではなく、発表時点で入手可能な情報に基づき弊社が判断した予測です。
- また経済動向、他社との競合状況などの潜在的リスクや不確実な要因も含まれています。その為、実際の業績、事業展開または財務状況は今後の経済動向、業界における競争、市場の需要、その他の経済・社会・政治情勢などの様々な要因により、記述されている将来予測とは大きく異なる結果となる可能性があることをご承知おき下さい。

【本資料及び弊社IRに関するお問い合わせ先】

ホシザキ株式会社 経営企画部

TEL (0562)96-1320

URL <http://www.hoshizaki.co.jp/>

