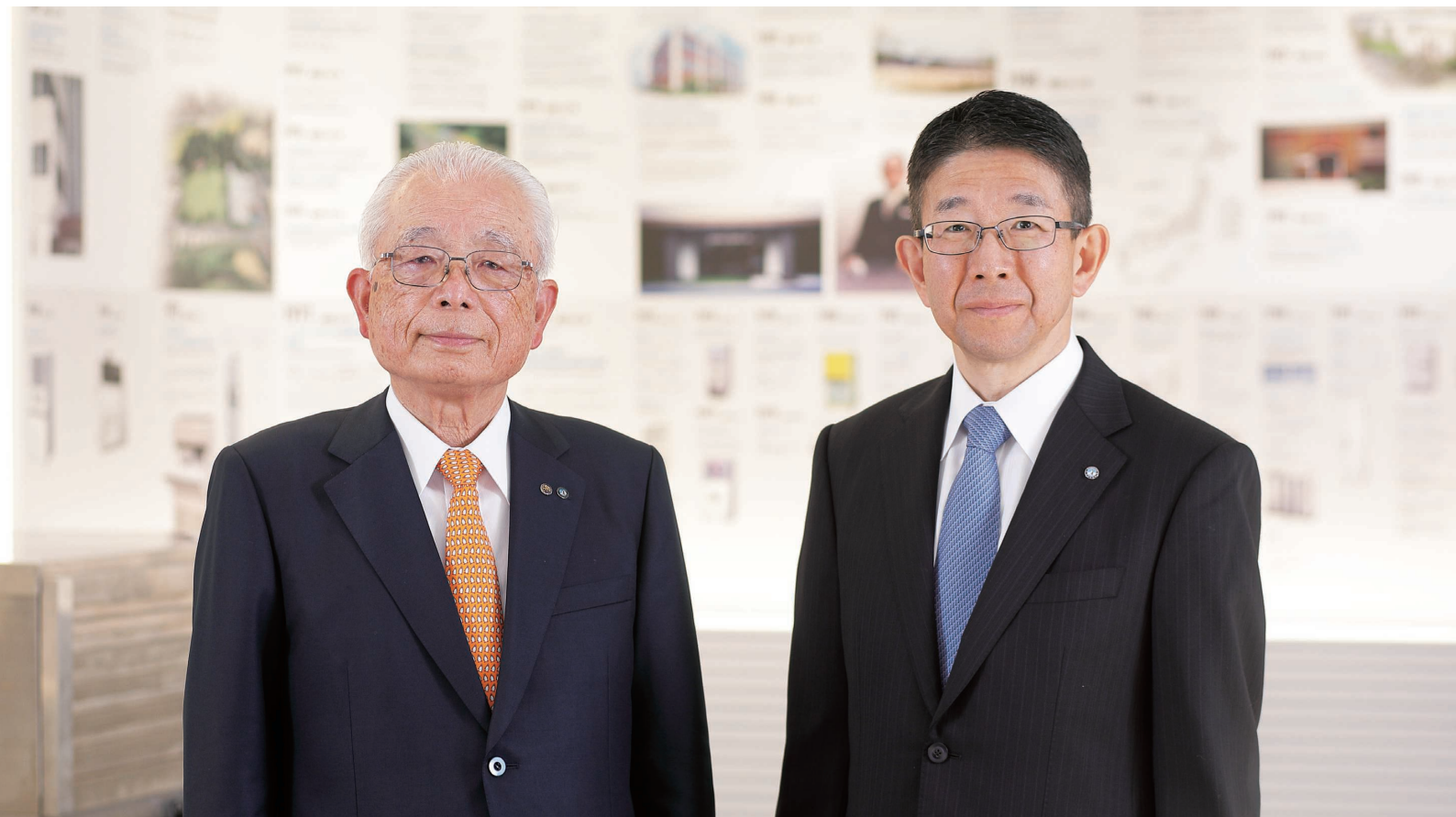


統合報告書
2022

2021年12月期



HOSHIZAKI



はじめに

ホシザキグループは「良い製品は良い環境から」を経営姿勢に掲げ、経営の透明性の確保や事業活動と環境との調和、働きやすい職場環境の構築や地域社会とのつながりなどを通じて、ステークホルダーの皆様とエンゲージメントをおこなう企業づくりに努めています。

近年、環境(E)・社会(S)・ガバナンス(G)への取り組みの重要性が高まっており、グローバルにおいてはSDGs(国連の持続可能な開発目標)などの社会課題解決に向け、企業に求められる役割は一層大きくなっています。こうした中、ホシザキグループはステークホルダーの皆様の声を真摯に受け止め、その期待に応えていくため、ESG活動を情報開示も含めて経営の重要事項の1つと位置付けて、取り組んでいます。

ホシザキグループのお客様であるフードサービス業界においては、省エネルギー・低環境負荷・長寿命が重要な課題となっており、私たちが強みとする省エネ技術の追求やノンフロン化などを実現することで、気候変動対策に貢献する製品の開発・普及に努めています。また、お客様のご期待と信頼に応える品質保証やサービス・サポート体制の構築、社員が個々の能力を最大限に発揮し、意欲とやりがいを持って活躍できるよう、働きやすく安全で多様性を重視した職場環境づくりを推進しています。さらに、ホシザキグループの持続的成長に必要な経営基盤をより強固なものにすべく、実効性の高いコーポレート・ガバナンス体制の構築やコンプライアンス・内部統制の強化に継続的に取り組みます。

ホシザキグループは将来の世代への責任を果たし、より良い未来を築くため、全社員の力を結集して、事業を通して社会課題の解決に貢献するとともに、存在意義(パーパス)に基づく持続的な成長を目指していきます。ステークホルダーの皆様におかれましては、この統合報告書がホシザキグループの経済価値のみならず社会・環境価値を高めるため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。

2022年7月

取締役会長 **坂本 精志**

代表取締役社長 **小林 靖浩**

統合報告書2022 INDEX

はじめに

- 01 統合報告書2022発行にあたり
- 02 INDEX

ビジョンと価値創造の基盤

- 03 経営理念と存在意義
- 04 ホシザキブランドの価値
- 05 成長の軌跡
- 07 事業概況
- 09 財務・非財務ハイライト
- 11 トップインタビュー

価値創造のための戦略

- 19 価値創造プロセス
- 21 価値創造プロセスのポイント
- 23 5ヵ年経営ビジョン
- 27 国内事業の価値創造ストーリー
- 29 海外事業の価値創造ストーリー
- 31 財務・資本戦略
- 35 人的資本
- 36 知的資本
- 37 製造資本
- 38 社会関係資本

サステナビリティ推進と価値創造

- 39 ありたい姿の実現に向けたマテリアリティ
- 41 環境に対する取り組み
- 44 気候変動への対応(TCFD)
- 47 ホシザキグループのサステナビリティ
- 51 人材育成と社員の働きがいの向上
- 55 若手社員座談会

コーポレート・ガバナンス

- 57 コーポレート・ガバナンス
- 63 コンプライアンス・リスク管理
- 65 社外取締役メッセージ
- 67 ステークホルダーエンゲージメント
- 69 役員一覧

財務・企業データ

- 71 過去10年間の主要財務データ
- 73 財政状態および経営状況の分析
- 75 連結財務諸表
- 78 会社情報・株式情報

編集方針

ホシザキ株式会社統合報告書2022は、中長期的に経済価値のみならず社会・環境価値を高めていくためのビジネスモデルと戦略、資源配分をステークホルダーの皆様に説明し、対話の参考にしていただくことを目的としています。本統合報告書は2022年に発表した5ヵ年経営ビジョンや価値創造のさまざまな取り組みについて、存在意義や長期的にありたい姿と併せて、分かりやすく伝えることを心がけています。またホシザキグループの環境、社会、ガバナンスにおける取り組みも、優先すべき課題を含めて説明しています。

編集にあたっては、VRF (Value Reporting Foundation) 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」、「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。

報告対象範囲など

対象組織：ホシザキ株式会社および連結・持分法適用のグループ会社

対象期間：2021年度(2021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います。

対象読者：ホシザキグループと関わるすべてのステークホルダーの皆様

社名表記：「ホシザキ株式会社」「ホシザキ」「当社」はホシザキ株式会社単体を示し、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。

将来見通しに関する注意事項

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定要素が含まれており、実際の成果や業績などは、本統合報告書の記載と異なる可能性がありますことをご留意ください。

経営理念と存在意義

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。

長期的にありたい姿としては、
これから伸び行く新たな市場並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。
また「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。

存在意義(パーパス)

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

遵法はもとより
社会と社員から
信頼される会社づくり

経営姿勢

良い製品は
良い環境から

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

「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

「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

ホシザキ・イズム

「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

「金で金を 稼がない」

我々は
メーカーである
本業で稼ぐ

「変化は 進歩である」

今の延長線上は
破滅への道

ホシザキブランドの価値

コーポレートスローガン



五大陸をつなぐ

世界 **No.1**
ブランドを目指して。

ファイブスターペンギンに込められた意味

ペンギンマークの5つ星は「5大陸=世界」と「5つ星=高品質」を表し、世界のフードサービス市場に向け、高品質の製品を提供し続けるホシザキグループとしての強い想いを表現しています。

このペンギンマークは、私たち一人ひとりの胸に輝き、ホシザキグループの一員として、常にお客様にとって一番良いことは何かを考え、行動することへの誓いでもあります。

世界においてホシザキグループが、そして私たち一人ひとりが常にお客様のNo.1であり続けるために。私たちはこれからも、「極限への挑戦」を続けていきます。

2016年、ペンギンマークに5大陸を表すファイブスターが加わる

ホシザキグループは、東京オリンピックが開催された1964年、その後の成長を牽引する国産初の全自動製氷機の開発に成功しました。創業者である坂本薫俊は、製氷機をアピールするため、1966年にペンギンマークを草案、マークには製氷機を示すICE CUBERの文字が刻まれました。その後、ペンギンマークは現在までに6度のデザイン変更を繰り返していますが、1974年にはICE CUBERからCUBE STARへ変更され、2016年にはCUBE STARの文字が消え、世界5大陸を示すファイブスターに変更されました。

製氷機から始まったホシザキが世界のフードサービス機器メーカーの頂点を目指すと同時に、高品質製品の提供にこだわった創業者の熱い想いが、ファイブスターペンギンマークに込められています。



1966年



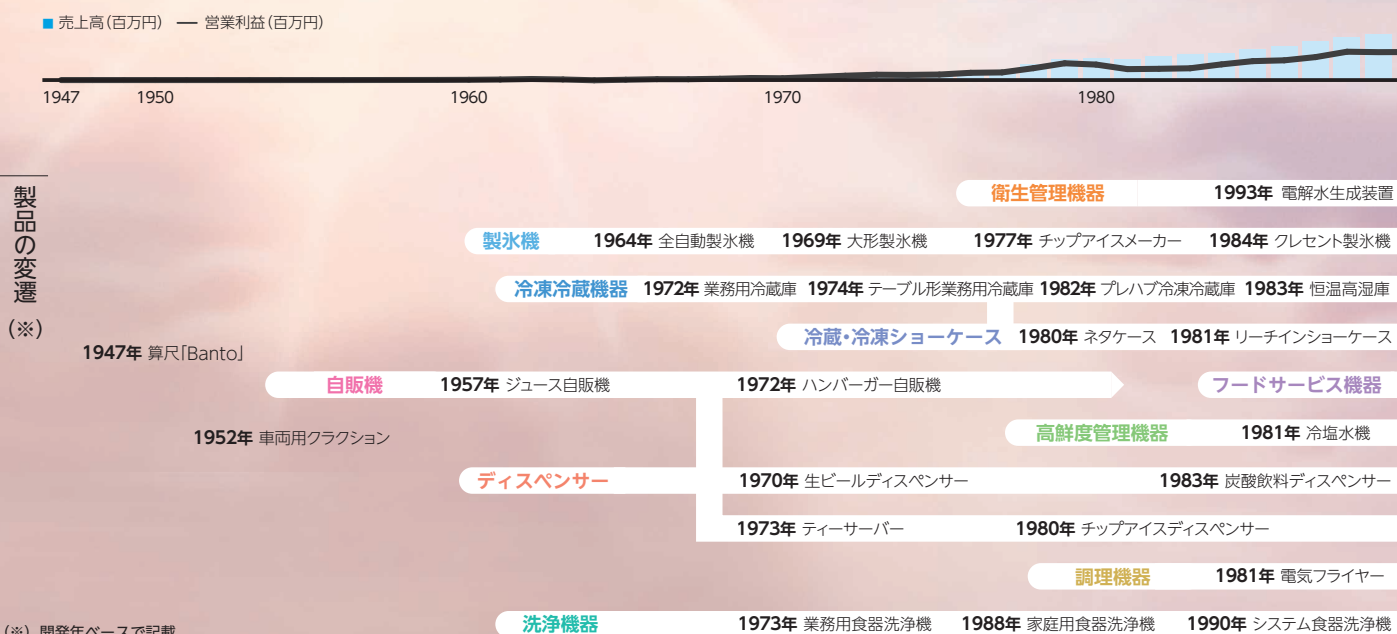
1974年



2016年

成長の軌跡

ホシザキは2022年、5カ年経営ビジョン(2022~2026年度)と長期的にありたい姿を発表しました。新型コロナウイルスの世界的蔓延にともない、厳しい事業環境が続きましたが、国内外の収益環境は着実に回復傾向を強めはじめています。1947年に創業したホシザキグループは、幾度の危機を乗り越え、今年で創業75周年を迎えました。ホシザキグループは、ポストコロナ時代を見据えて、国内外において成長戦略に舵を切り、2026年度には売上高4,500億円、営業利益630億円の達成と同時に、お客様および社会課題の解決に貢献し、グローバルNo.1企業を目指します。



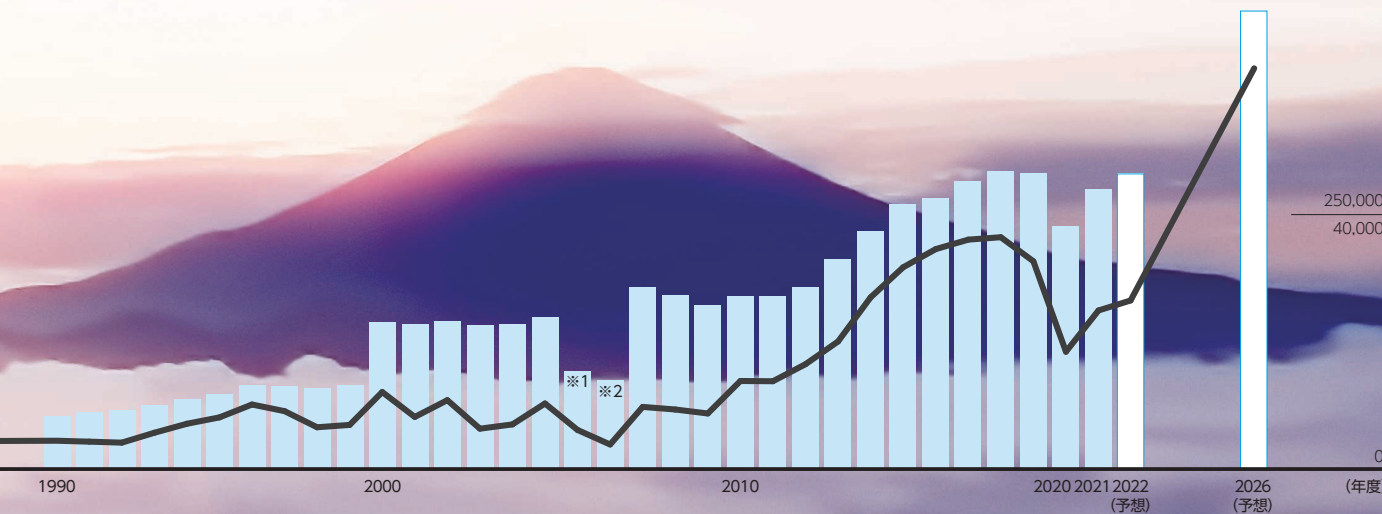
製品の変遷
(※)

ホシザキの歩み

外部環境

	1947 ~ 1964 創生期	1965 ~ 1980 国内基盤整備	1981 ~ 1995 海外基盤整備
	<p>1947年に創業者 坂本薫俊が星崎電機株式会社を設立</p> <p>1956 現在の本社所在地に豊明工場を建設</p> <p>1957 国産初のジュース自動販売機を開発</p> <p>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</p>	<p>国産初の製氷機を製造販売、国内4分割の直販体制を構築</p> <p>1965 国産初の全自動製氷機の販売開始</p> <p>1966 ホシザキ東京(株)設立</p> <p>1968 坂本商事(株)設立(2005年12月吸収合併)</p> <p>1969 ホシザキ東海(株)、ホシザキ京阪(株)、ホシザキ北九(株)設立</p> <p>1970 島根工場を建設</p> <p>1970 生ビールディスペンサー販売開始</p> <p>1972 業務用冷蔵庫の販売開始</p> <p>1973 業務用食器洗浄機を開発(8年後に本格参入)</p> <p>1974 島根第二工場を建設</p>	<p>内外生産拠点の開設と同時に、海外拠点整備を積極化</p> <p>1981 本社に中央研究所を設置</p> <p>1981 ホシザキアメリカ設立</p> <p>1986 島根本社工場を建設</p> <p>1986 ホシザキアメリカ本社工場を建設</p> <p>1988 ホシザキ沖縄(株)設立、全国15販売会社体制を確立</p> <p>1989 ホシザキ電機株式会社に社名変更</p> <p>1990 ホシザキグリーン財団を設立</p> <p>1992 オランダにホシザキヨーロッパB.V.を設立</p> <p>1994 イギリスにホシザキヨーロッパLTD.を設立</p>
	<p>1954 三種の神器が普及</p> <p>1960 国民所得倍増計画が発表</p> <p>1964 東京オリンピック</p>	<p>1967 大阪万博</p> <p>1970 ファミリーレストランが登場</p> <p>1965~1970年 いざなぎ景気</p>	<p>1987 バブル景気が本格化</p> <p>1989 昭和から平成へ</p> <p>1991 バブル経済崩壊</p> <p>1980~1990年代 外食産業が勃興</p>

(メモリ上部：売上高/下部：営業利益)
500,000
80,000



注：2005年までは11月決算、2006年以降は12月決算となります。※1 決算月変更のため、2005年12月～2006年6月の数値となります。※2 決算月変更のため、2006年7月～2006年12月の数値となります。

- | | | | |
|---------------------|--------------------------|-------------------------|------------------------------|
| 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・包丁まな板UV殺菌庫 |
| 1990年 異形製氷機 | 2000年 オーガ式アンダーカウンター製氷機 | 2010年 ノンフロン製氷機 | |
| 2005年 インバータ制御業務用冷蔵庫 | 2011年 インバータ制御テーブル形業務用冷蔵庫 | 2014年 プラステチャー&ショックフリーザー | |
| 1993年 高湿ディスプレイケース | 2001年 小形冷蔵ショーケース | 2013年 インバータ制御冷蔵ショーケース | 2018年 ノンフロンネタケース |
| 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 |
| 1990年 マルチディスプレインサー | 1997年 空冷式生ビールディスプレインサー | 2000年 オート生ビールディスプレインサー | |
| 1989年 ティーディスプレインサー | 1994年 リキッドディスプレインサー | 2000年 コールドドリンクディスプレインサー | 2001年 キューブアイスディスプレインサー |
| | 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 |
| | | 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 |
| 1997年 器具洗浄機 | 2007年 ラックコンベア式食器洗浄機 | 2020年 ガスブースター内蔵食器洗浄機 | 2021年 プレジेंटウォッシャー |

1996～2008

パブリックカンパニーへの転換

海外企業のM&Aを実施、
株式上場を実現

- 1999 ISO9001認証を取得
- 2001 ISO14001認証を取得
- 2003 稲森総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 米国の飲料ディスプレインサーメーカーのランサー社を買収
- 2008 デンマーク業務用冷蔵庫メーカーのグラム社を買収
- 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

ホシザキ電機から
世界のホシザキへ社名変更

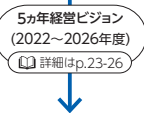
- 2011 坂本精志が代表取締役会長に就任、鈴木幸彦が代表取締役社長に就任
- 2013 インドの業務用ショーケースメーカーウェスタン社を買収
- 2013 ブラジルの業務用厨房機器メーカーマコム社を買収
- 2014 坂本精志が代表取締役会長兼社長に就任
- 2016 ホシザキ株式会社に社名変更
- 2017 坂本精志が代表取締役会長に就任、小林靖浩が代表取締役社長に就任
- 2017 ホシザキ研修センターを建設
- 2018 販売会社の不祥事発覚

2022～

創業75周年、さらなる進化へ

5か年経営ビジョンと
長期にありたい姿の実現

- 2022 創業75周年
- 2026 5か年経営ビジョン
目標売上高4,500億円
営業利益630億円



- 1998 長野オリンピック
- 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

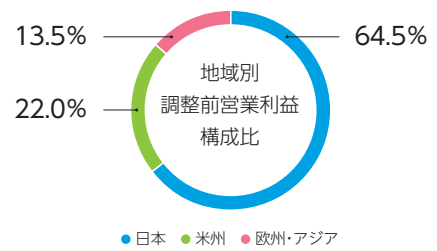
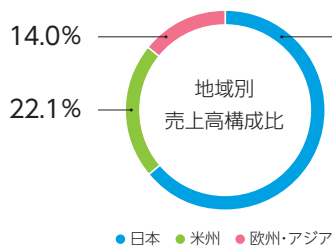
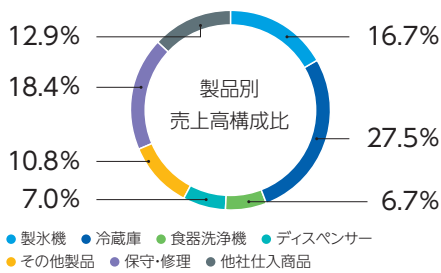
- 2023 インバウンドの回復期待
- 2024 日銀券刷新
- 2025 大阪万博
- 2026 アジア競技大会(名古屋)

事業概況

日本初のジュース自販機と製氷機の製造販売をきっかけに成長路線を歩んできたホシザキグループは、業務用冷凍・冷蔵庫、ディスペンサー、食器洗浄機、調理器などへ製品の多角化を進めるとともに、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を強化してきました。

2021年12月末の連結グループ会社数は、国内18社、米州15社、欧州アジアなど18社の計51社へ拡大、連結社員数は12,923名、連結売上高も2,744億円(国内1,752億円、海外991億円)を誇るグローバル企業へ成長を遂げています。

	製品カテゴリー	主な製品
	<p>製氷機</p> <p>1964年に日本初の全自動製氷機を開発、ホシザキの礎を築きました。世界トップシェア(推定、国内シェア59%)を誇ります。高い製氷能力、耐久性、使いやすさに加え、優れた省エネ性能を備えた製品となります。</p>	
	<p>冷蔵庫</p> <p>1972年に製氷機で培った冷却技術をベースに販売を開始。2005年には業界初のインバータ制御業務用冷蔵庫を市場投入し、2022年には自然冷媒を使用した冷蔵庫の受注を開始するなど、省エネや環境に配慮した製品の提供に努めております。国内シェア46%(No.1シェア)を誇ります。</p>	
	<p>食器洗浄機</p> <p>1973年に製品開発したものの販売が伸びず生産を一旦中止しました。外食産業の成長と業務の効率化および省力化のニーズを踏まえ1981年に生産を再開、高い洗浄力と節水による環境負荷低減などが評価され、国内49%のトップシェアを誇ります。</p>	
	<p>ディスペンサー</p> <p>1973年に開発した茶葉タイプのティーサーバーを皮切りに、製氷機技術を生かしたチップアイスディスペンサーや生ビールディスペンサー(国内シェア72%)などを手掛けています。パウダー茶葉タイプのティーディスペンサー(2009年)、チップアイスディスペンサー(2021年)は「グッドデザイン賞」を受賞しています。</p>	
	<p>その他製品</p> <p>フードサービス機器メーカーとして、スチームコンベクションオーブンなどの加熱調理機や電解水を用いた衛生管理など、お客様のニーズに合わせたシステム&ソリューションを提供しています。</p>	
	<p>保守・修理</p> <p>製品販売に加え、保守、修理にも万全のサービス体制を敷いています。今後はIoTを活用した新たなサービスの創出に注力します。連結売上高の約18%を占め、収益の安定化に貢献しています。</p>	
	<p>他社仕入商品</p> <p>「より快適で効率的な食環境へ向けて、新たな提案と迅速かつ高品質なサービスを提供する」との企業理念に基づき、お客様のニーズに応じて他社仕入商品も販売しています。</p>	



売上高構成比

国内市場シェア

海外売上高比率

- キューブアイスメーカー
- チップアイスメーカー
- フレークアイスメーカー
- 異形製氷機など

457億円
16.7%

ホシザキ
59.0%
他社
41.0%

海外
69.5%
国内
30.5%

- タテ形冷蔵庫・冷凍冷蔵庫
- テーブル形冷蔵庫・冷凍冷蔵庫
- 小形冷蔵ショーケース
- 恒温高湿庫
- プレハブ庫など

755億円
27.5%

ホシザキ
46.0%
他社
54.0%

海外
43.7%
国内
56.3%

- 食器洗浄機
- ラックコンベア式食器洗浄機
- 器具洗浄機など

183億円
6.7%

ホシザキ
49.0%
他社
51.0%

海外
34.0%
国内
66.0%

- チップアイスディスペンサー
- 生ビールディスペンサー
- ティーディスペンサー
- リキッドディスペンサー
- 炭酸飲料ディスペンサーなど

192億円
7.0%

ホシザキ
72.0%
他社
28.0%

海外
77.6%
国内
22.4%

- 電解水生成装置
- ネタケース
- ディスプレイケース
- 電磁調理器
- スチームコンベクションオープン
- プラスタチラー&ショックフリーザー
- 真空包装機など
- サプライ品

297億円
10.8%

海外
8.7%
国内
91.3%

- 保守契約
- 定期点検・整備
- 修理
- フロンガス回収
- 補修パーツサプライなど

505億円
18.4%

海外
16.5%
国内
83.5%

- ガス機器
- 厨房用シンク
- 調理台
- 各種棚類など

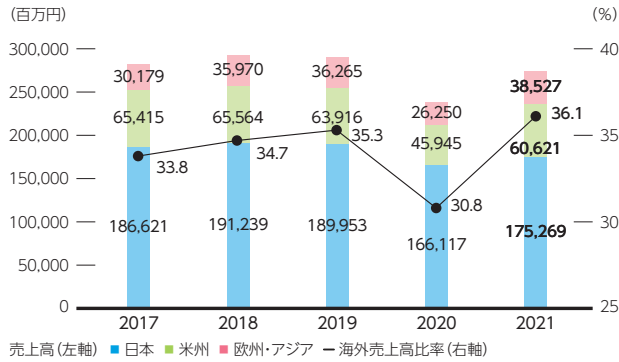
353億円
12.9%

海外
6.3%
国内
93.7%

財務・非財務ハイライト

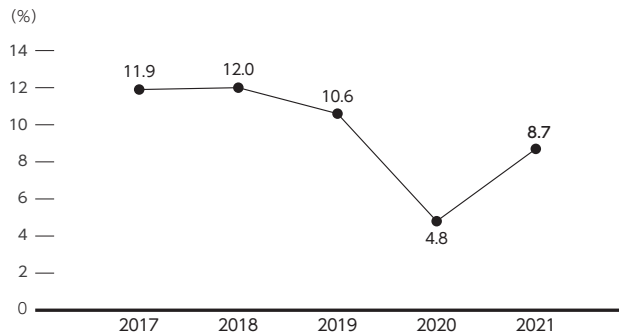
財務ハイライト

地域別売上高と海外売上高比率



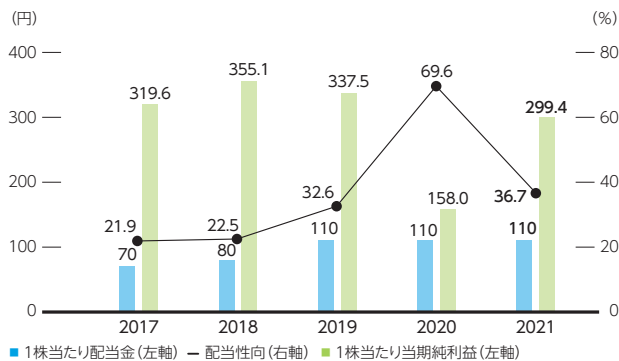
連結売上高は前年度比15.2%増の2,744億円となりました。国内売上高は同5.5%増の1,752億円、海外売上高は同37.3%増(うち米州は同31.9%増、欧州アジアは同46.8%増)の991億円と大きく伸ばしました。この結果、海外売上高比率は過去最高の36.1%(同+5.8pt)に達しました。

連結ROE



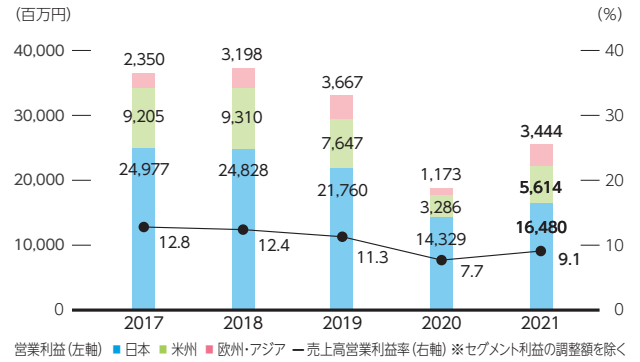
連結ROEは8.7%(前年度比+3.9pt)へ上昇しました。営業利益の回復に加え、為替差益54億円を営業外収益に計上、親会社株主に帰属する当期純利益が同89.5%増の216億円に伸ばす一方、過去2年平均純資産は同3.7%増の2,498億円にとどまったためです。

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



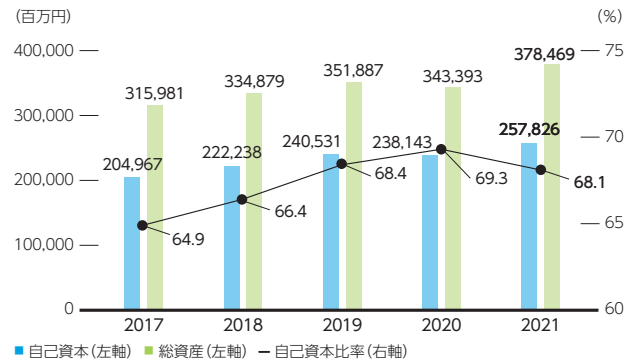
1株当たり年間配当金は前年度末実績と同額の110円でした。配当性向は公約配当性向30-40%を満たす36.7%となりました。配当性向は前年度実績の69.6%から低下したものの、前年度はコロナ禍での大幅な減益決算の中、110円配当を維持したことが主な要因です。

地域別営業利益と売上高営業利益率



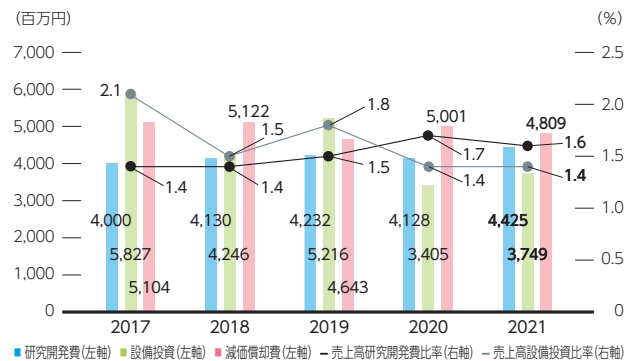
連結営業利益は前年度比35.1%増の249億円、売上高営業利益率は9.1%(同+1.4pt)へ改善しました。国内営業利益は同15.0%増の164億円、海外営業利益は同103.1%増の90億円となり、国内売上高営業利益率は9.4%(同+0.8pt)、海外売上高営業利益率は9.1%(同+3.0pt)となっています。

総資産および自己資本と自己資本比率



自己資本比率は68.1%(前年度比-1.2pt)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10.2%増の3,785億円へ拡大する一方、自己資本は同8.3%増の2,578億円にとどまりました。年度末の現金及び預金は同235億円増の2,407億円(総資産の63.6%)に達しています。

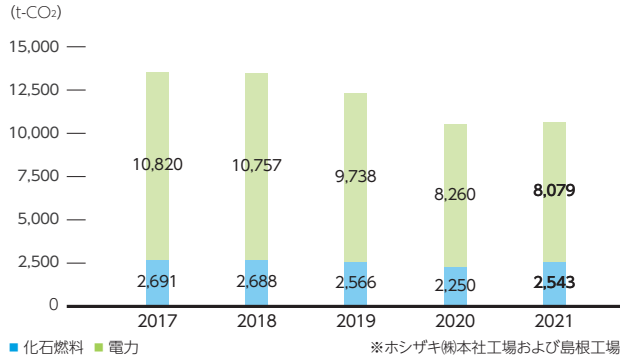
設備投資および減価償却費と研究開発費



設備投資は前年度比3億円増の37億円(対売上高比率1.4%)、減価償却費は同2億円減の48億円、研究開発費は同3億円増の44億円(同1.6%)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。研究開発には日本と米国を中心に488名が従事しています。

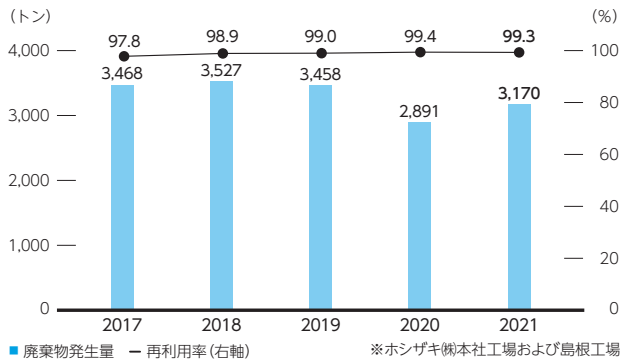
非財務ハイライト

国内拠点における二酸化炭素排出量



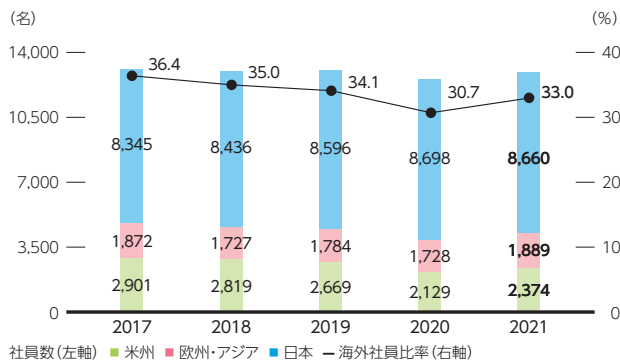
国内拠点(スコープ1,2)における二酸化炭素(CO₂)排出量は、前年度比112t-CO₂増の10,622t-CO₂となりました。省エネ性の高い設備へ入れ替えを進めていますが、コロナ禍からの業績回復にとまない、本社および島根工場などの国内生産拠点を中心に排出量が増加しました。

国内拠点における廃棄物発生量と再利用率



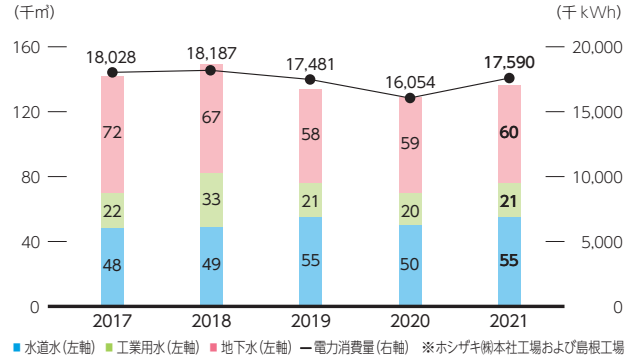
国内拠点における廃棄物発生量は前年度比9.7%増の3,170トンとなりました。生産活動の正常化にとまない、前年度対比で増加に転じたものの、廃棄物の再利用(=リサイクル)率は99.3%とほぼ100%に近い水準で推移しています。

連結社員数および地域別社員数と海外社員比率



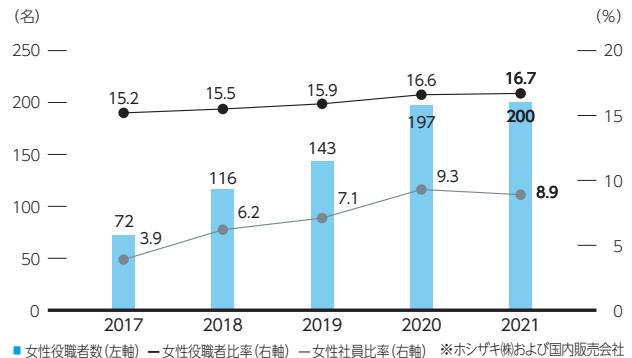
連結グループ会社51社における連結社員数は前年度比2.9%増の12,923名となっています。米州15社の社員数は同245名増の2,374名、欧州アジアなど18社の社員数は同161名増の1,889名となっています。

国内拠点における電力消費量と水使用量



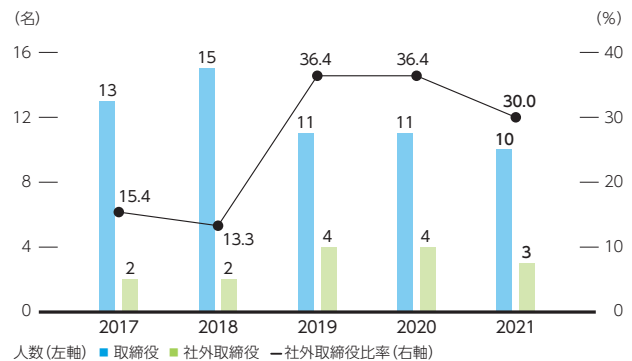
国内拠点における電力消費量は前年度比9.6%増の17,590千kWh、水使用量も同5.4%増の136千m³になりました。業績回復にとまない、各生産拠点における設備稼働率の上昇が主な要因です。

女性役職者数および比率と女性社員比率



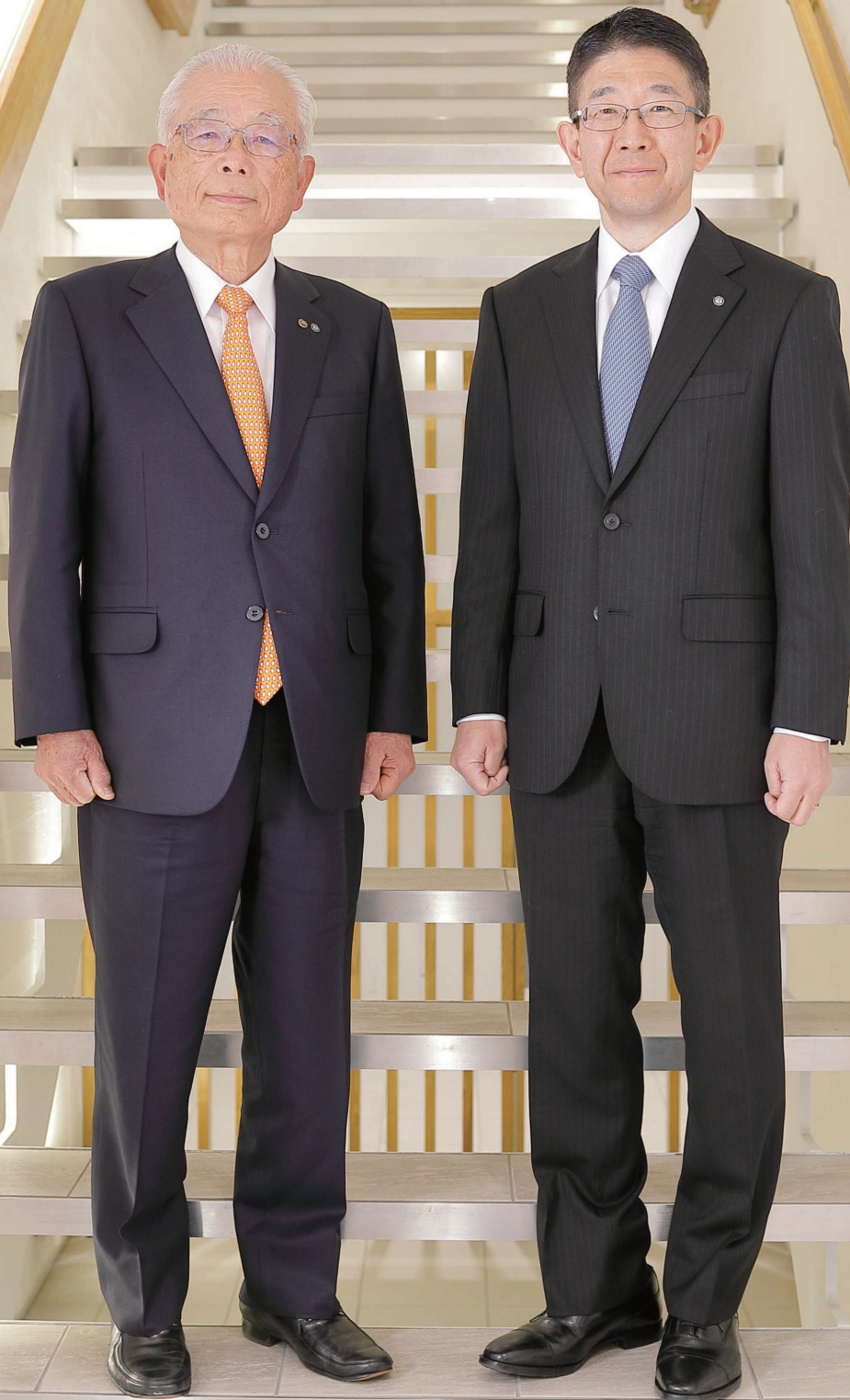
ホシザキおよび販社15社合計の社員数は7,752名です。うち女性社員数は1,291名で、女性社員比率は5年前に比べて+1.5ptの16.7%へ上昇しています。また、女性役職者数は200名で、こちらも5年前に比べて128名増加し、女性役職者比率も8.9%へ上昇しています。

取締役および社外取締役人数と比率



取締役数10名に対して、社外取締役数は3名であり、社外取締役比率は一時的に30%まで低下しましたが、2022年度には社外取締役を1名増員し、取締役11名に対して、社外取締役は4名となり、同比率は改訂CGC(3分の1以上の要求を満たす36.4%)に復帰しております。

※特段の記載のない項目については、2021年度(2021年1月1日から12月31日)末現在の状況を記載しています。



取締役会長

坂本 精志

代表取締役社長

小林 靖浩

「変化対応力」がステークホルダーに見える経営を目指します

ホシザキグループは、存在意義(パーパス)から導かれた、ありたい姿の実現に向け、「5ヵ年経営ビジョン」を策定し、事業成長を通じて社会課題解決を図ることにより、さらなる持続的成長と企業価値向上に努めています。

「5ヵ年経営ビジョン」の戦略などについて事業モデルや経営資本、マテリアリティ、ステークホルダーエンゲージメントを交えて、小林社長と創業家出身の坂本会長に聞きました。

事業モデルとパーパスのつながり

Q 最初にホシザキグループの事業モデルを教えてください。
強みや特徴、競合企業との違い、今まで事業モデルが変化してきたポイントなども交えてお願いします。

— **小林:** ホシザキグループの事業モデルは国内と海外で異なります。国内事業における特徴、競合企業との最大の違いは直販体制にあり、全国15販売会社、434カ所の営業拠点をベースに顧客に密接したビジネスを展開しています。さらにホシザキグループは営業とサービスが連携してお客様に販売する「営・サ連携」に強みを持っています。スーツを着た営業スタッフが厨房に入るとお客様に警戒されがちですが、作業着を着たサービススタッフは設備の点検などで訪問した際に厨房へ入ることができます。その際に、お客様のお困り事や設備情報、故障の徴候やお客様にとって適切な買い替えタイミングなどを把握し、その情報を営業スタッフに伝えることで、お客様の課題を迅速かつ確実に解決へ導くことができます。国内製品の70%以上の売上高がサービスから営業へ共有される情報(営・サ連携)によりもたらされています。 [詳細はp.47,78](#)

— **坂本:** 国内は直販がビジネスモデルで、その比率は約

75%です。これは世界でも日本のホシザキグループだけの特色です。全国的に自社で販売した製品は代理店販売も含めて、お客様に直接アフターサービスをおこない、その日に起きたクレームはその日に処理しています。以前は競合企業で弱電メーカーのすべてが参入したこともありましたが、その日に起きたクレームをその日に対応できず、数年も経たないうちに1社以外は撤退した経緯があります。直販とアフターサービスにホシザキグループの特徴があります。

機種に関しては、製氷機の次に生ビールディスペンサーを手掛けました。これは東芝機械(現芝浦機械株式会社)が開発して販売をしていましたが、ホシザキグループに生産を委託して、販売も手伝って欲しいとの要請があり、最終的に生ビールディスペンサー事業が譲渡されました。さらに外食産業で必要な冷蔵庫を手掛けるなど機種を順次広げて、経営効率が良くなり、全国的な直販ネットワークを構築できました。 [詳細はp.5,7](#)

Q 海外における事業モデルは国内とどのように異なりますか。
国内と比べて、ホシザキグループの優位性はどのような点でしょうか。

— **小林:** 海外は代理店を使った卸販売が大半であり、直販や「営・サ連携」は台湾と香港、中国の一部など狭い地域しかできていません。海外におけるホシザキブランド製品の評価は「価格こそ高いが、高品質で壊れにくい」というものです。販売もエリアごとに極力、お客様に近いところまで自社で実施しています。米国は工場から直送する競合企業もありますが、ホシザキグループは北米5カ所の自社資本の特約店を有し、特約店から代理店へ配送をおこなっています。欧州は各国に支店を設立し、支店から代理店に配送しています。海外は国土が広いこともあり、末端のお

客様まですべて自社でおこなうことは効率的ではありません。ただし、代理店へのサービス教育や修理パーツの在庫保有はマーケットに近いところまでホシザキグループが責任を持ちます。また、海外では製品を需要地で生産することを原則としており、販売会社を立ち上げてマーケットができると工場を建設します。こうした効率的な販売チャネルによって、競合企業に比べて短い納期やアフターメンテナンスにおいて強みを発揮できます。

— **坂本:** 海外ではホシザキブランド製品の品質の良さが高く評価されています。アメリカで早くから海外展開しました

トップインタビュー



が、その当時、製氷機が一番壊れやすい機械と言われていました。製氷機では、20度くらいの水をマイナス25度くらいに冷却した製氷室で、30分程度に1回の頻度で氷にしています。そのため、故障が起きやすいのです。しかし、ホシザキブランドの製氷機は故障しにくい。競合企業と比べて価格は安くありませんが、故障しにくい特徴が認められ、チェーン店で多く使っていただけで、アメリカでもホシザキブランドの製氷機が売上No.1になりました。冷蔵庫は他社にも良い製品がありますが、製氷機は海外のお客様からの評価が高く、欧州では「製氷機のキャデラック」と呼ばれるほど、別格な認知度を築くことができました。 [詳細はp.4](#)



ホシザキグループの事業モデルは存在意義（パーパス）に、どのように結びついているか、具体例をあげて教えてください。

— **小林:**ホシザキグループのパーパスは経営理念にある通り、「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」です。「進化する企業」には注釈がついており、「変化に対応して、前に進んでいくこと」です。事業環境が変化中、変化に合わせて対応することが重要です。もう1つの経営理念に「極限への挑戦」があります。事業環境が私たちに与えていかに厳しくとも、ホシザキグループの強みである事業モデル（直販体制、営・サ連携）をベースに、さまざまな挑戦を繰り返すことで、環境変化に対応してきました。 [詳細はp.3](#)

保守サービスにおいては、メンテナンス付リース方式を業界で初めて導入し、お客様の多様なニーズに対応したサービスを提供しています。また、営業スタッフが、日々お客様へ訪問し蓄積

した情報を戦略的に整理するための顧客カードを複数開発しました。その情報を元に上司と本人が、「いかにお客様にとってのメリットを効果的に伝えるか」を話し合い、次の訪問で試行し、さらにそこで得た情報を・・・といった仮説検証サイクルを繰り返すことで、お客様ごとにノウハウを積み重ねてきました。すべてが紙ベースであった初期から、現在の営業手法は、タブレット／SFA（営業支援システム）を用いた科学的・定量的手法に変わってきています。営・サ連携の進化などもあり、お客様から「ホシザキは顧客に寄り添ってくれる」と評価が高まりました。また、東日本大震災の時には、全国のサービススタッフを東北地区に派遣して、多くの製品を無償で修理対応しました。お客様に寄り添って貢献するのは、ホシザキの事業モデルでありパーパスです。



「変化に対応する、進化する」は日本企業にとって難しい気もしますが、営・サ連携の効果が大きいと感じました。坂本会長はどのような考えを持っていますか。

— **坂本:**私たちは常にNo.1を目指します。アメリカに進出したときもゼロからでしたが、「No.1になる」ことから事業をスタートしました。「No.1になる」ことから戦略を考えると、違った世界が見えてきます。来年は10%アップや20%アップの業績目標を立てるのと比べて、5~10年先にNo.1を目指すことになれば、違った戦略が必要です。そのためNo.2は駄目であり、No.1にこだわる必要があります。 [詳細はp.4](#)

需要地での生産も重要で、日本から供給している一部のものを除き、アメリカや中国、ヨーロッパでも製氷機を作っています。最近の円安影響などにより少し状況は変わっていますが、日本はもともと世界的に見てコストが高い国であり、日本

からの供給では競争力が落ちてしまいます。今後も各地域の需要動向、各工場の生産余力、部材調達状況、製造コストまたは物流費動向、為替状況などを総合的に考慮したうえで、供給方法の最適化を目指します。一方、冷蔵庫は機能的に冷えさえすれば、どこでも生産ができます。冷蔵庫は大きい割に軽く、価格帯も高くないため、極力需要地に生産拠点を持っています。お客様に近い場所に生産拠点を持つことでコスト競争力が増すことに加えて、いろいろな問題が起きてはすぐに対応できるなど、変化に対応できるのがホシザキの強みです。今後の需要動向によって、需要地に近い新たな製造拠点の設立も検討したいと思っています。 [詳細はp.37,79](#)

資本市場を意識した今回の5カ年経営ビジョン



新たに策定した5カ年経営ビジョンはどのような変化がありますか。
経営ビジョン策定の事業環境の前提、評価軸、具体的な取り組みについて教えてください。

— **小林:** 2つの「長期的にありたい姿」を定義しました。1つ目は、「これから伸び行く新たな市場並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」です。2つ目は、「『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」です。これはホシザキグループのパーパスとも通じるもので、ここからバックキャストして今回の5カ年経営ビジョンを策定しました。 [詳細はp.21、23](#)

「長期的にありたい姿」を明確にしたうえで、5カ年経営ビジョンは経済価値に加えて、社会・環境価値も一緒に高めるのが重要です。P/L（損益計算書）の利益率だけでなく、B/S（貸借対照表）の資本効率も、株主様や投資家様が要求する資本コストを定めて、ROEがこれを上回るように意識して取り組みます。2008年12月にホシザキが株式を上場して14年が経ちましたが、資本市場から求められる経営姿勢を経営ビジョンにしっかりと反映することができたと考えています。 [詳細はp.31](#)

経済価値向上は国内と海外事業で大きく戦略が分かれます。過去の経営ビジョンは、特に国内において飲食市場の成



長貢献に大きく依存していました。しかしながら、次の5カ年は新型コロナウイルスの影響によって、飲食店の店舗数が大きく減少した現状からのスタートであるため、飲食市場の深掘りに加えて、飲食外市場の新規開拓をおこなっていきます。また、市場成熟期である国内は売上成長から、一段と利益率にこだわった利益成長を目指します。一方、海外は市場成長機会が大きく、売上成長による利益成長を目指します。国内においては、付加価値のある新製品開発、戦略的な値上げの実施、不採算、低採算事業からの積極的な撤退、従来以上に徹底したコ

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
- 飲食市場の深掘りに加えて、「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

トップインタビュー

スト削減に取り組みます。海外においては、エリア(国)、製品ラインナップ、顧客セグメント、販売チャネルなど、新たなマーケットの新規開拓に積極的に取り組みます。そのための先行投資をいとわず、販売・サービス体制の強化、生産能力増強(工場増設、新設)への投資に加えて、M&Aにも積極的に投資をおこなうつもりです。 [詳細はp.27,29](#)

社会・環境価値については、今回統合報告書を初めて発行し、重要課題(マテリアリティ)を特定しました。今後は有効なKPIを定め価値向上に向けて活動の底上げに努めます。

[詳細はp.39](#)

経営ビジョンの社内浸透に向けて、最初にホシザキの管理職に対して説明会をおこない、国内グループ会社は幹部、海外グループ会社はマネジメントレベルに直接、説明会を実施しました。また、ホシザキ、国内グループ会社、海外グループ会社それぞれの社員向けには動画を使って訴求していきます。グループ全社員に経営ビジョンの背景、内容をきちんと理解していただいて、長期的にありたい姿の達成を目指します。

[詳細はp.24](#)

— **坂本:**私が社長の時代は儲かることを中心に考えて、ここ

に集中しました。今は新型コロナウイルス感染症もあって、飲食市場が伸びる状態になく、M&Aを含む成長投資をする際にも、資本市場をより意識する必要性が出てきました。時代の変化を感じています。現在は売上高の3分の1が海外で、3分の2は国内ですが、5年後にそれを50対50まで持っていく予定です。そのためM&Aや業務提携を強化する必要があり、私はここに注力します。

2026年度のイメージで連結売上高4,500億円、営業利益率14%以上、連結ROE12%以上の達成はM&Aで数百億円の売上高を創出する必要がありますが、その前提は儲かっている会社に限って買収することです。買収する際もホシザキの傘下という発想ではなく、仲間づくりという考え方で「一緒にやりませんか?」のスタンスで常に接します。買収先の社員とは、心が通う会社かどうかの見極めを一番大事にしています。こういったスタンスが功を奏し、買収した会社は活き活きとしており、良い循環が得られています。なお、以前はM&Aで100%の株式をホシザキが保有したいと考えていましたが、既存株主のご意向および事業リスクなども考慮し、現在は100%の株式保有を必須とはしていません。 [詳細はp.25,26](#)

経営ビジョン達成に必要な経営資本と戦略の関係

Q 経営ビジョン達成に必要な経営資本についてうかがいます。重要と考える経営資本、これが今後のホシザキグループの事業モデルや戦略にどのように関係しますか。

— **小林:**これからのホシザキグループは人的資本が一番重要です。国内は環境変化が大きく、従来の飲食市場をベースにした戦略から飲食外市場を攻略していますが、お客様の多様性が高まっています。私たちは、従来の製氷機や冷蔵庫の「冷やす」分野から、スチームコンベクションオープンなどの「調理する」分野への製品ラインナップ拡大、単品売りから厨房一式の設計・提案までのご提供メニュー拡大など、事業領域を着実に広げてきましたが、その結果、お客様の課題解決、ソリューション提供への貢献を求められる機会が増えています。製氷機を1台、冷蔵庫を1台売ることから厨房一式をご提案し、受注するためには、お客様と一緒に考えて課題を解決する必要があり、レベルの高い人材が求められます。海外もビジネス領域が広がっており、従来のホシザキグループが立ち上げた会社をマネジメントする能力に加えて、買収した会社を短期間でグループ会社として統合するマネジメント力(PMI力)が求められます。国内に比べて、中期的に海外の人的資本の重要性が高まると考えており、この強化を図ります。 [詳細はp.35](#)

従来の製氷機や冷蔵庫の冷凍・冷蔵技術からIoTやいろいろな情報を分析して生産性を上げるITおよびソフトウェア技



術が求められていますが、ここはホシザキグループが弱い分野です。知的資本を強化するため他社、大学や研究機関と協働しながらおこなうことも考えています。近い将来、私たちの製品がつながっていく、コネクテッドは世の中の趨勢であるため、製品が発信する莫大なデータや情報を解析・活用して、次のビジネスに活かしていくことが重要です。 [詳細はp.27,36](#)

自然資本について、私たちは大量にエネルギーを使う業態ではありません。製造や開発プロセスで消費するエネルギーに加えて、調達する原材料製造プロセス(上流)や、日々社用車

で活動する営業スタッフやサービススタッフの営業、サービス実行プロセス(下流)など、バリューチェーン全体でCO₂削減をどうするかが課題です。一方、ホシザキの冷蔵庫は主に冷媒として代替フロンガスを使っていますが、日本国内で一番厳しい業界基準をクリアした自然冷媒冷蔵庫の開発が一部機種において終了し、これから発売段階に入ります。「製品の省エネ性能の高さ」は、ホシザキの国内および海外における競合優位性の1つです。今後は、自然冷媒冷蔵庫に続くさまざまな新製品の開発、供給を通して「製品の環境負荷低減」にもしっかりと取り組むことで、競合優位性をより高めると同時に、環

境面での社会課題解決に貢献します。 [詳細はp.41,44](#)

— **坂本:** 今後は国内よりも海外が伸びますので、ここで良い人材を適切に配置ができればNo.1になりやすいと考えています。優秀な人材の獲得は試行錯誤してきましたが、国内においては小林さんが社長になってから人的資本のレベルアップが図られてきました。それと同時に、伸びる海外でも人的資本の拡充を図り、継続的に成長をリードできる人材作りが大事です。儲からなければ、私たちが力を入れている社会貢献もできませんし、経営に良い循環は生まれません。



人的資本のダイバーシティについて、どのような成果がありますか。

全役職における女性役職者数の比率はここ数年で高まりがうかがえます。

— **小林:** ダイバーシティの中でも女性が活躍できる場の創出は重要と考えていますが、ホシザキは少し遅れていました。過去においては、フードサービス機器業界、特に私たちの直販部署では、女性の営業・サービス人材が入りづらい雰囲気があったことは事実です。特にサービスの職場は女性からも敬遠され、女性活躍も遅れていました。しかしながら、過去10年ぐらいをかけて、女性活躍推進にしっかりと取り組んできており、段階的に改善が図られています。

具体的な取り組みとして、働きやすい環境整備と女性が働ける職域の開拓をおこなってきました。女性の働きやすい環境づくりに加えて、直販や代理店の営業職、修理業務や点検業務、その他コンサル室や設計など、職域開拓をしたことで女性の人数も増えました。職場に多様性が生まれること

によって、さまざまな成果が出ています。メーカーに関しては、女性初の海外駐在員が生まれるなど、積極的に最前線で働く女性も出てきました。こうした多様性の高まりは、今後のホシザキグループの成長、経営ビジョンの達成において確実にプラス貢献すると確信しています。 [詳細はp.52,53](#)

海外人材に関しては、トップマネジメントを中途採用に頼っている状況です。海外事業を急速に拡大していくために、プロパー社員の幹部候補の数が不足していると感じています。その中期的な対策として、グローバル経営ができる人材マネジメントプログラムを3年前からはじめて、育成を強化しています。海外人材の中途採用も30~40代の社員を中心にこない、ホシザキで長く勤めていただけるように環境整備をしていきます。 [詳細はp.51](#)

リスクとマテリアリティ解決に向けた考え方



今までのお話をうかがったうえで、リスクについて聞かせてください。

今回、設定したマテリアリティ(重要課題)で注力すべき項目は何ですか。

— **小林:** 気候変動によるさまざまな天災はリスクですが、経営ビジョンの達成に向けて、海外での積極的な成長を実現するためには、マテリアリティとして「持続可能なサプライチェーンマネジメント」と「経営基盤の強化」の2つが重要と捉え、しっかりとその諸課題の解決に取り組めます。「持続可能なサプライチェーンマネジメント」については、ホシザキグループが世界で有する25ヵ所の工場を中心とした、複雑多岐な部材・製品の調達・供給ネットワークのマネジメントが必要となります。グローバルサプライチェーンの全プレイヤーにおいて、廃棄物が最小限に抑制され、健康で安全な労働条件の

確保がされているかを監視することで、環境や人権に配慮したサプライチェーン構築を目指します。 [詳細はp.38,49](#)

「経営基盤の強化」については、2021年12月末時点での52グループ会社(ホシザキ㈱および持分法適用会社含む)に加えて、今後新たにM&Aによって加わるグループ会社において、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、内部統制の強化を目指します。一時的ではなく、恒常的にこうした重要要件を充足できる仕組みを合わせて構築することで、社会から信頼される経営を実践します。 [詳細はp.63](#)



取締役会での議論はどのような変化があり、どう評価していますか。
また、取締役のスキルマトリックスと長期的にありたい姿との関係を教えてください。

— **小林**もともと、坂本さんが2005年にホシザキに戻ってから取締役会での議論はより活発になりましたが、社外取締役の方が入ってさらに活発になりました。社外取締役でトヨタ自動車出身の友添さんは、大企業でご経験された「国内および海外における経営のベストプラクティス」をご理解されている方で、「ホシザキグループが将来目指すべき姿」への率直なアドバイスを期待しています。新たに加わっていただいた後藤さんは、海外売上高80%以上のマキタの代表取締役であり、海外全般に加えて、ホシザキグループが今後進出を目指す新興国での事業展開ノウハウ、リスク管理などについて詳細なアドバイスを期待しています。多様性の効果だと思えますが、いろいろな視点が入ることによって取締役会の議論は非常に深まりました。過去の「ホシザキの常識」が、実は「経営の常識」

ではなかったことを、社外取締役の皆さんのアドバイスのおかげで気づかされたことが多々ありました。社外取締役の本来の役割は「執行の監督」ですが、取締役会での議論内容の深化や活性化にも大きく貢献いただいています。 [詳細はp.65](#)

取締役のスキルマトリックスについては、長期的にありたい姿の実現、経営ビジョンの達成のために必要となるスキルを議論、抽出したうえで作成しました。グローバルサプライチェーンや人材開発・多様なマネジメント、コンプライアンス・リスク管理などはマテリアリティの解決に不可欠なスキルです。現在の経営体制にて必要なスキルは十分網羅できていると思いますが、今後の環境変化を考慮しつつ、このスキルマトリックスは適宜見直すと同時に、必要な経営体制の強化のために有効に活用していきます。 [詳細はp.59](#)

ステークホルダーエンゲージメントへの取り組み



ステークホルダーには株主や社員以外に、地域社会などもありますが、ここの関わりについて坂本会長はどのような考えを持っていますか。



— **坂本**:私は創業家で大株主であり、子供や孫もそれなりの生活はできているため、創業家が保有している発行済株式数の20%程度を、財団として管理しています。その結果、私の保有株式もほとんどなくなりましたが、今年も財団で約4.6億円のお金(=主に配当金)が社会奉仕に使えています。ホシザキも社会貢献に力を注いでおり、創業家もステークホルダーとして社会貢献へ関わり続けていきます。 [詳細はp.50](#)

少し視点が異なりますが、私たちは「金で金を稼がない」という方針を、ホシザキ・イズムとして掲げています。景気が良いとお金が貯まり、貯まるともっとお金を増やす方法を考えますが、創業家が一番大事にしてきたのが「我々はメーカーである本業で稼ぐ」という理念です。なお、ホシザキの経営に創業家が関与することは可能性としてあまりないのではないかと考えております。管理職以上の役職で創業家の親族は1人もホシザキにいません。 [詳細はp.3](#)

経営に関しては、小林さんは50歳で社長となりましたが、ホシザキの社長の定年は65歳で長期にわたって経営に集中できます。日本企業の悪い点は経営者を短期間でつないでいき、失敗が許されないことだと思います。小林さんには「失敗を恐れるな」「良いと思ったら思いきってやってみなさい」「会社はつぶれないよ」と言ってきました。小林さんは現在55歳ですが、今後は長期的な視点で後継者の育成は必要と考えています。業績に関しては小林さんに任せていますが、将来に向けての戦略は毎週1時間、お互いに時間をとって議論をしています。



最後に、ステークホルダーエンゲージメントへの取り組みと企業価値向上に向けた決意をお願いします。

— **小林**:ホシザキの創業は1947年2月で、2008年12月に株式を上場するまで長きにわたり創業家が経営を守ってきま

した。上場時の株価が705円、その前にリーマンショックがありました。その後飲食市場を中心に順調な成長を実現し、

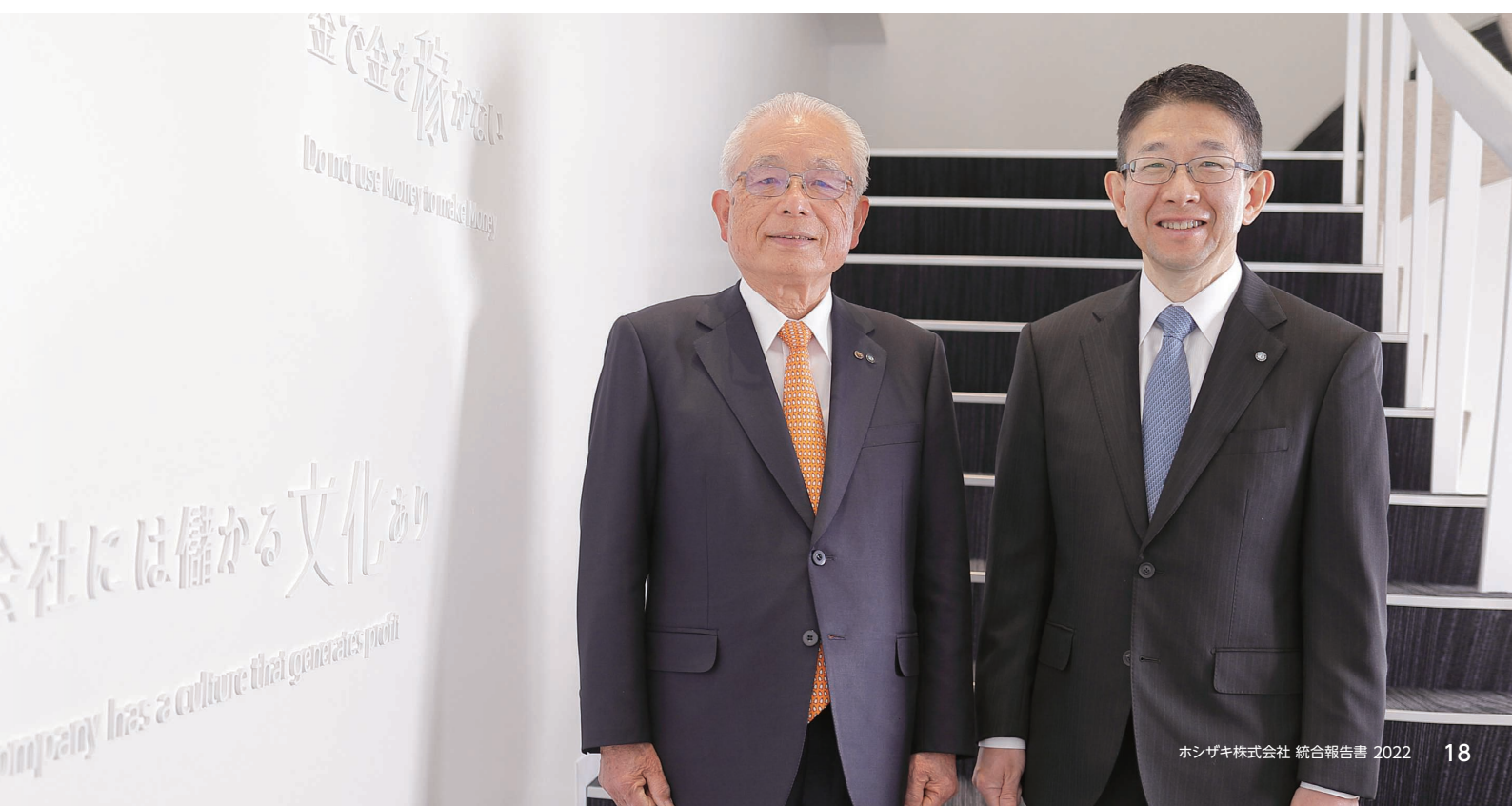
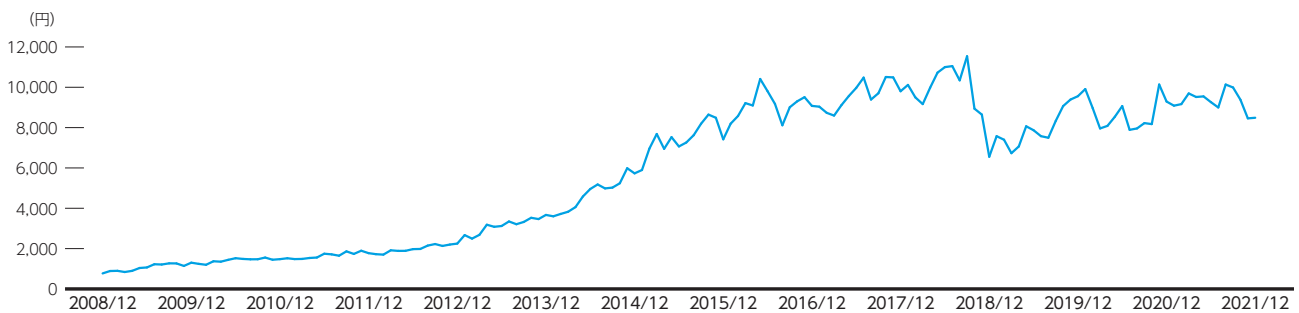
さらに坂本さんによる「利益率への執着」の徹底も功を奏し、企業価値は順調に向上しました。その当時、日々の事業に集中することで結果が出ていたため、ROEや営業利益率を意識する必要もありませんでした。しかしながら、2018～2019年に国内販売会社の不適切取引が発覚して、資本市場の信頼を大きく損ない、株価も大きく下落しました。上場後、上場企業として求められる内部統制の強化に取り組んできたつもりですが、グループ会社の一部に「変わっていない過去の遺物」が残っていたことを見落としていました。株価下落を受けて株主構成も変化し、今まで経験したことのない「株主を強く意識したコミュニケーションや経営」を進める必要性が出ています。

足もとでは、新型コロナウイルス感染症の影響によって、国内フードサービス市場は深刻なマイナス影響を受けました。上場時から「改善していく時代」が長かったのですが、2018年から「改革していく時代」が始まったと認識しています。ステークホルダーへの意識をより高めた経営に舵をとりはじめたとき

に、ESGやSDGsなど非財務情報への要求も資本市場から高まり、社会や環境という新しい経営課題を意識する必要も出てきています。今後、ホシザキグループは幅広いステークホルダーとの協働を意識した経営にシフトするタイミングが到来したという認識のもと、これに私たちは愚直に取り組んでいきます。

5カ年経営ビジョンを発表して以後、足もとの事業環境では原材料高や材料不足などが起き、目指している利益率改善に対して逆風が吹いている状態です。しかし、パーパスにある「変化に対応していく」を絶えず幹部や社員に呼びかけていきます。「現状の延長線上で解決できる課題は何もなく、大きく変化しない限り我々に未来はない」ことを強く社員に訴求していきます。株主をはじめとするステークホルダーの皆様におかれましては、ホシザキは「変化しているな」、環境が厳しい中でも「ちゃんと変化対応しているな」が外から見える経営をして、企業価値の向上を図ります。どうぞ、これからのホシザキグループの将来にご期待ください。 [詳細はp.67](#)

ホシザキの上場来の株価推移(2008年12月～2021年12月)



価値創造プロセス

2022年に創業75周年を迎えたホシザキグループは、お客様に寄り添い、食のニーズの変化に対応することで培ってきた、独自の事業基盤やビジネスモデルを有しています。

変化の速度を増す社会環境の中においても、存在意義に立ち返り、常に進化していくことで、社会に貢献できる企業であり続けることを目指しています。

社会課題と業界変化

インプット

事業活動

リスクと
機会

事業基盤

ビジネス
モデル

社会課題

- 価値観、ニーズ、生活様式の多様化
- 少子高齢化/労働者人口の減少
- 情報化社会/IT化の進展
- 環境汚染や気候変動のリスク

業界変化

- 飲食市場の業態変化
- 顧客ニーズの変化、加速
- グローバル化の一層の進行
- 新興国市場の勃興

詳細はp.23

財務資本

- 今後の成長に必要な潤沢なキャッシュ

詳細はp.31

人的資本

- 営・サ連携の進化、エリアマネジメントの強化

詳細はp.35

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

詳細はp.36

製造資本

- 世界25カ所の製造拠点、厳しい品質管理体制

詳細はp.37

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

詳細はp.38

自然資本

- 使用エネルギーの効率化、資源の有効活用

詳細はp.41、44

今後の戦略 詳細はp.27、29

- 多様化する顧客ニーズと社会課題解決に向けて積極的な取り組みの推進
- 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構築

国内 飲食市場深掘りと飲食外市場開拓、新たな「営・サ連携モデル」の確立

海外 既存市場の成長最大化、新興市場で他社に先行した進出と事業拡大

価値創造に向けたバリューチェーン

詳細はp.21

マテリアリティ/サステナビリティ経営

詳細はp.39、47

コーポレート・ガバナンス

詳細はp.57

経営理念/ホシザキズム

詳細はp.3

アウトプット

アウトカム

事業価値

社会価値
創造

長期的に
ありたい姿

存在意義

詳細はp.24

製品群

詳細はp.7



冷蔵庫



製氷機



ディスペンサー



食器洗浄機

5カ年経営ビジョン

- 売上高4,500億円(M&A500億円含む)、営業利益率(M&Aのれん償却前)14%以上、ROE12%以上、総還元性向40%以上 [詳細はp.25](#)

国内

- IoT活用による新たな顧客価値の創出、SFAを活用した営業効率向上 [詳細はp.27](#)

海外

- 新規市場の開拓、エリア別戦略の明確化、エリアマネジメント強化など [詳細はp.29](#)

社員の働きがいの向上

詳細はp.51



お客様の満足の最大化

詳細はp.47



安全・安心な食環境の提供

詳細はp.48



環境負荷の低減

詳細はp.43



進化する企業
社会に貢献できる

詳細はp.3



価値創造プロセスのポイント

ホシザキグループを取り巻く事業環境は、世界が大きな転換期を迎える中、刻々と変化しています。グローバルな潮流としては気候変動・温暖化の加速、ロシアのウクライナへの侵攻など地政学的リスクの増大、資源危機や食料危機の発生リスク、新型コロナウイルス感染症などの感染症との共存や生活様式の変化、AIやメタバースなど多様な新技術の台頭、SDGs 達成に向けた行動規範の要請などが挙げられ、複雑および多岐にわたっています。

このように事業環境の先行きが不透明な中においても確実な成長を遂げるため、ホシザキグループは、存在意義（パーパス）のもとで長期的にありたい姿を描き、そこからバックキャストした5ヵ年経営ビジョンを策定しています。その中ではマテリアリティ（重要課題）を抽出・設定し、その解決を図ることで一層のサステナビリティ経営を推進するとともに、長期的にありたい姿の実現のための価値創造プロセスを、ステークホルダーの皆様と協働させていくことで「未来のホシザキ」の企業価値向上を目指します。

インプット

強みを持つ経営資本の活用

社会課題、事業環境が変化する中、経営資本（インプット）を最大限に活用することで価値創造プロセスの実現を目指します。

インプット	
財務資本	約2,400億円のネットキャッシュ：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	グローバルで488名の研究開発人員：マーケットニーズを上回る新製品・新技術開発の推進 国内15ヵ所の販売会社約3,100名の営業人員と約2,700名のサービススタッフ：「営・サ連携」の最適化による新たな価値創造と市場開拓
知的資本	研究開発拠点13ヵ所：タイムリーな新製品投入やモデルチェンジによる需要創出、新製品、モデルチェンジ売上高比率の向上
製造資本	世界25ヵ所の製造拠点：全数検査を基本とする厳しい品質管理体制をもとに、高品質の製品を安定供給
社会関係資本	高い市場シェアに裏付けられた約300万件の顧客基盤、国内約6,000機種を支える調達先：ステークホルダーとの協働、地域社会の一員として社会貢献活動を継続
自然資本	エネルギー効率の向上や廃棄物や水使用量の抑制：環境経営を継続、CO ₂ 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

強みを持つバリューチェーンと戦略

ホシザキグループが属するフードサービス機器業界が扱う製品は、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。また、市場の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・高品質化、厨房環境の改善など、年々変化しています。ここ数年はコロナ禍の影響でさらに激変するとともに、新しいニーズも生まれています。ホシザキは国内フードサービス機器業界でシェアNo.1であり、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にあります。海外は国内と競合企業が異なりますが、グローバルな製造販売体制により製品を安定供給することや、高品質な製品に強みがあります。

事業活動をおこなううえでは、経営理念/ホシザキイズム（＝変えてはならないもの）、コーポレート・ガバナンス（＝変化に応じて変えていくもの）、マテリアリティ/サステナビリティ経営（＝リスクと機会）を考慮し、5ヵ年経営ビジョンを達成するための、国内と海外での事業環境や競合環境を踏まえた戦略が重要になります。研究開発→調達・製造→販売・サービスのバリューチェーンの連携力はホシザキの強みであり、お客様の「食」の課題に対するソリューションにつなげていきます。

お客様の「食」のバリューチェーンの課題に対するソリューション

	研究開発	調達・製造	販売・サービス
インプット	独自技術をいかし、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"> 長年にわたり磨き上げてきたコア技術 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力 マーケットニーズ探索の仕組み 	<ul style="list-style-type: none"> 厳しい社内試験基準を満たす品質 細かな顧客ニーズに柔軟に対応できるケーパビリティ(国内) グローバルにおける需要地生産・開発体制(海外) 	<ul style="list-style-type: none"> 全国を網羅した直販体制とサービス・サポート体制(国内) 営業・サービス連携による提案力(国内) 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)
成果	<p>お客様の課題解決に貢献する独自技術</p> <ul style="list-style-type: none"> ノンフロン冷媒対応技術 DX技術 <p>マーケットニーズに対応した計画的なモデルチェンジと高付加価値製品の創出</p> 	<p>5つ星(「5大陸=世界」で「5つ星=高品質」)</p> <p>生産リードタイムの短縮</p> 	<p>国内外におけるエリア別でのきめ細やかな対応</p> <p>顧客業界専門家によるコンサルティングに基づく高付加価値製品・サービスの提案</p> 

アウトプット

2026年12月期にイメージする経済価値と目指すべき事業価値

事業活動から導かれるアウトプットは、5カ年経営ビジョンでイメージする経済価値として2026年12月期に売上高4,500億円(M&A500億円含む)、営業利益率14%以上、ROE12%以上などです。

株主様への利益還元策は、将来の営業CF(キャッシュ・フロー)に基づくキャッシュ・アロケーションを考慮したうえで、総還元性向40%以上とします。

これらの実現に向けて、国内事業、海外事業において、それぞれ収益性を高めるための戦略を推し進めます。

アウトカム

お客様のNo.1パートナーになるため、創出する社会的な価値

事業価値の実現を通して、社会的な価値としてのアウトカムの実現を目指します。

高品質かつ独創的な製品・サービスを提供して、お客様の満足度最大化を図り、No.1パートナーとして貢献します。また、顧客価値向上を通じ、フードロス低減、安全・安心な食環境の提供にもつながっています。

省エネ化やノンフロン/自然冷媒への切り替えを通じて環境性能を高めた製品を開発することで、気候変動リスクの緩和や地球の未来に貢献していきます。ホシザキグループではスコープ1、2のみならず、長期的にはサプライチェーンを含めたスコープ3でのCO₂削減も進めていきます。

これらのアウトカムを達成するには、人的資本の拡充がもっとも重要です。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、活力あふれる組織風土を醸成し、社員の働きがいの向上を実現していきます。

価値創造プロセスを通して、長期的にありたい姿、存在意義(パーパス)を実現

アウトカムの先にはホシザキグループの長期的にありたい姿があります。

「これから伸び行く新たな市場並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、地球の未来に貢献する」これらを目指すことが、存在意義である社会に貢献できる「進化する企業」であることにつながると考えています。

5カ年経営ビジョン(2022~2026年度)

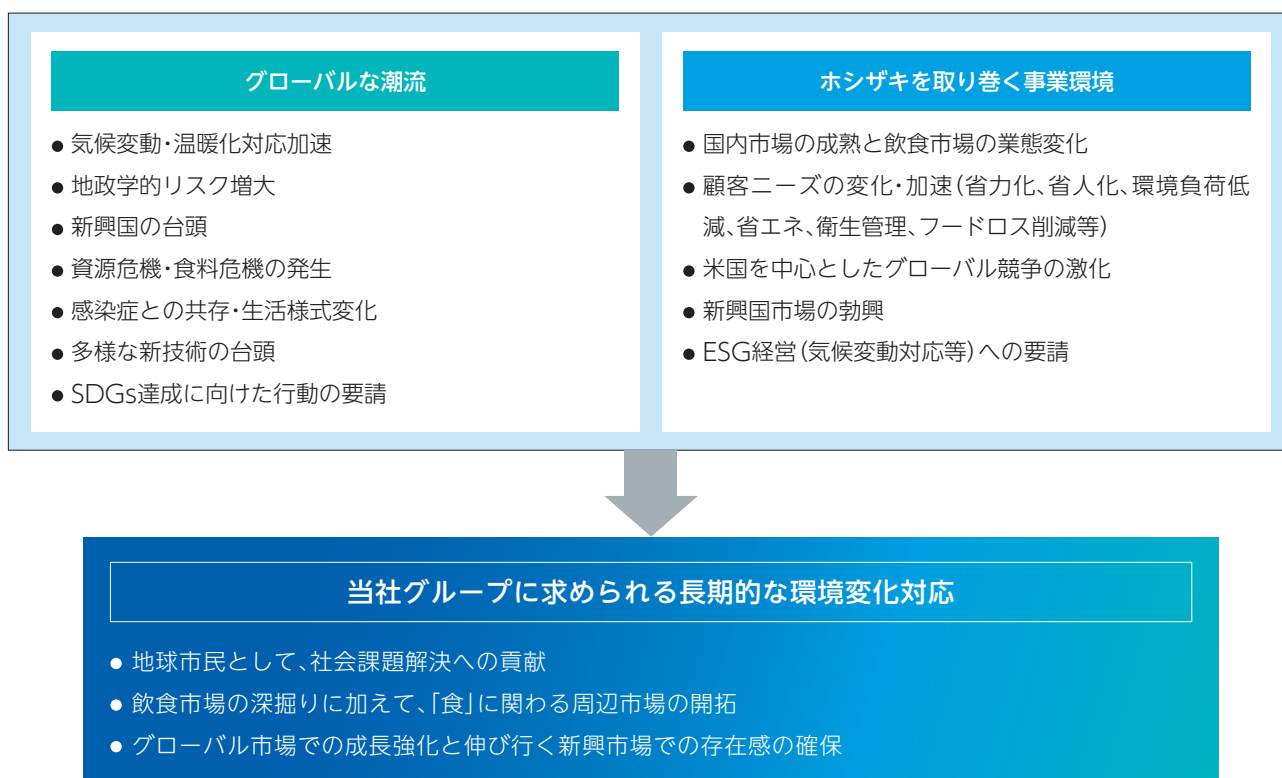
中長期の業界環境と社会課題の前提

2019年からはじまった新型コロナウイルスの世界的な蔓延は、気候変動・温暖化対応の加速と相まって、世界規模での急速かつ構造的な潮流の変化をもたらしています。同時に、国内外の飲食および飲食外市場をターゲットとするホシザキグループを取り巻く事業環境も大きく変化しています。具体的には、(1) イートインからデリバリーへの業態変化、(2) 人手不足を背景とした省力化・省人化需要の増加、(3) 環境意識が世界的に高まる中での環境負荷低減と省エネニーズの高まり、(4) HACCP(衛生管理の国際的な管理手法)に代表される殺菌・衛生管理規制への対応力の強化、(5) 食材の鮮度保持やフードロスの削減、などであります。

このような中、ホシザキグループは、2022年5カ年経営ビジョン(2022~2026年度)と長期的なありたい姿を発表しました。今後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、(1) 地球市民として、社会課題解決への貢献、(2) 飲食市場の深掘りに加えて、「食」に関わる周辺市場(=飲食外市場)の開拓、(3) 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などに取り組む方針です。

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



ホシザキグループが目指す長期的にありたい姿

ホシザキグループは、人々の生活に必要不可欠な世界中の飲食・食品・サービス産業をお客様としています。新型コロナウイルスの世界的な蔓延で大きく変化する事業環境の中、時代や環境の変化に流されることなく、「存在意義」に立ち返り、「長期的にありたい姿」の実現に邁進し、世界No.1のフードサービス機器メーカーを目指します。国内外において成長戦略を推進すると同時に、顧客ニーズを満たし、社会課題を解決することで、地球の未来に貢献します。

長期的にありたい姿

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



長期的にありたい姿

- これから伸び行く新たな市場並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

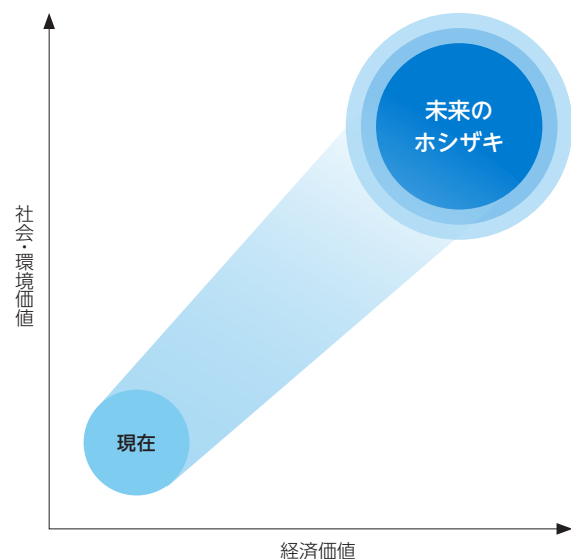
- 多様化する顧客ニーズおよび社会から要請される課題解決に向けて積極的な取り組みを強化します
- 持続的成長を可能とするグローバルな事業基盤と安定的な収益基盤の構築を目指します

国内戦略の方向性

- 既存の飲食市場を深掘りしつつ、成長を求め、飲食外市場の開拓を一段と強化します
- 環境変化の激し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(営業・サービス連携モデル)を確立します

海外戦略の方向性

- 既存市場の成長を最大化しつつ、伸び行く新興市場へ他社に先行した進出と事業拡大を目指します



5カ年経営ビジョンにおける数値目標

2022年度を初年度とする5カ年経営ビジョンでは、社会・環境価値および経済価値にそれぞれ目標値を設定しています。ESG対応の強化などを通じた社会(S)・環境(E)価値の向上および国内外市場における“攻めと守り”の適切かつ具体的な事業戦略を通じた経済価値の向上を図ることで、「未来のホシザキ」にふさわしい企業価値の向上を目指します。

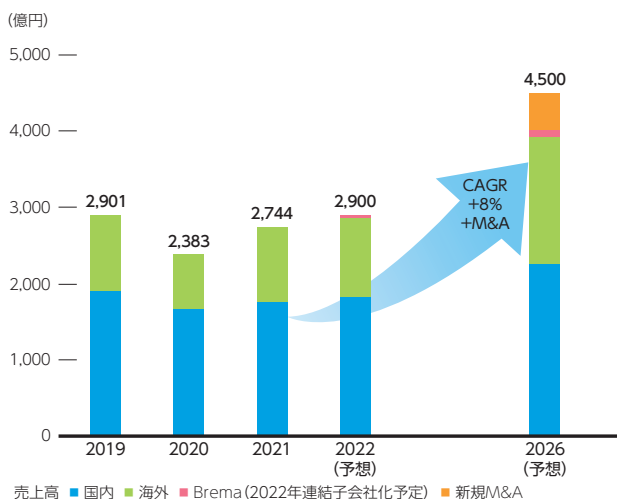
2026年度の業績目標値

- 最終年度に連結売上高4,500億円:M&A効果500億円を含む
- M&Aのれん償却前連結営業利益率14%以上:営業利益630億円以上
- 連結ROE12%以上
- 5年間累計営業キャッシュ・フロー約1,700億円、5年間推計
- 総還元性向40%以上(従来は配当性向30-40%)

2026年度売上高目標

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

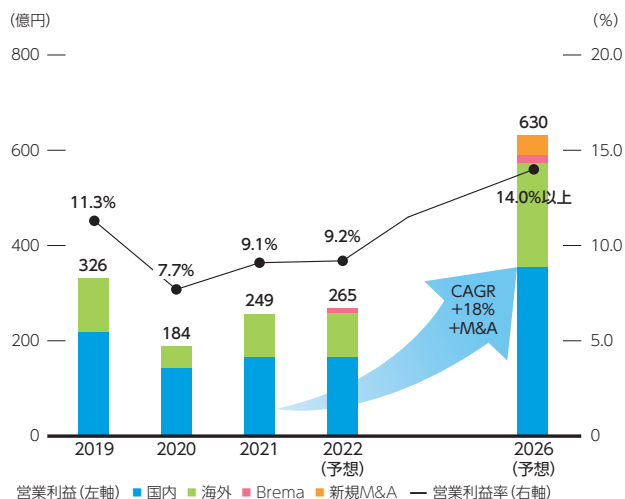
連結売上高



2026年度営業利益目標

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

連結営業利益



環境配慮型製品投入による更新需要の顕在化に期待

ホシザキグループでは、2009年より世界初となる自然冷媒(プロパン)を採用した業務用製氷機の製造・販売を開始しています。環境意識が高い欧州では製氷機売上高の80%以上を環境配慮型製品が占めています。米州やアジアでも自然冷媒を採用した新製品の拡販を強化しています。国内でも2022年5月に国内で初めて業界規格の安全基準をクリアした自然冷媒(プロパン、R290)を採用した業務用冷蔵庫の受注を開始しました。今後は環境意識の高まりと同時に、フロンガスの生産規制が強化される見通しです。国内約300万件の当社お客様が保有する冷蔵庫の更新需要の顕在化が期待されます。

事業ポートフォリオの変革、DXおよびM&Aを通じた成長戦略

ホシザキグループは、新型コロナウイルスの蔓延を契機としたグローバルの事業環境の変化に立ち向かうため、長期的にありたい姿と5ヵ年経営ビジョンを策定し、その実現に向けて、国内および海外において社会課題の解決を図るとともに、持続的成長を実現すべく以下の成長戦略を実行します。

国内戦略 利益率の改善が利益成長を牽引へ

国内では飲食市場の深耕に加え、市場規模が大きい飲食外4領域市場へ積極展開すると同時に、IoT活用による新たな価値創造、業務の見える化による生産性および間接業務の効率化を進めます。この結果、国内売上高は2026年度に向けて年率5%の成長を見込み、営業利益も同17%の成長を目指します。

海外戦略 売上成長が利益成長を牽引へ

海外市場では各エリア、製品、チャネル、顧客セグメント別に成長機会の開拓を進めます。また、エリア長への権限委譲と意思決定の迅速化を図りつつ、買収企業とのシナジー効果の最大化を図ります。この結果、海外売上高は2026年度に向けて年率12%の成長を実現し、海外営業利益も同21%の成長を目指します。

DX戦略 IoTなどの活用による新たな価値創出を目指す

ホシザキとお客様をクラウド版Wi-Fiシステムでつなぎ、不具合などの遠隔対応や予防メンテナンス、さらには各種データの管理・分析を通じて、新たな顧客価値の創造を目指します。また、IoTの活用、最適なITシステムの構築によって、ホシザキグループにおける各種業務の生産性向上を図ります。

M&A戦略 約1,250億円の戦略費用を準備

ホシザキは、これまでに8社の企業買収をおこなってきました。5ヵ年経営ビジョンでは、約1,250億円をM&A資金に充て、新興市場での買収および欧米市場での高付加価値ブランドの買収を検討します。なお、M&Aを通じて、2026年度までに売上高500億円程度、営業利益70億円程度の獲得を目指します。

全社成長戦略まとめ

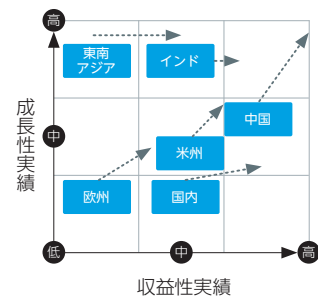
全社利益成長に向けて、国内は利益率改善、海外は売上成長を重視する



全社成長戦略：エリア別戦略

エリア別に成長およ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

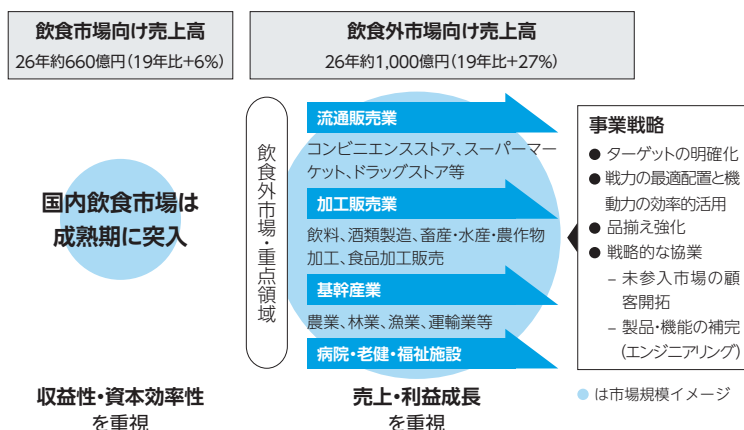


各エリアの戦略方向性

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 販売規模拡大および供給網の最適化

国内セグメント：飲食外市場の開拓

飲食外市場の重点4領域に対して、戦略的に需要開拓を目指す



※ 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)

国内事業の価値創造ストーリー



継続的な成長と 利益率の改善を目指します

取締役常務執行役員(国内営業部門担当)

丸山 暁

2021年度決算のポイントと2022年度の見通し

- 国内売上高は業務用冷蔵庫を中心に3期ぶりに増収に転換
- 国内営業利益は4期ぶりに増益に転換し、営業利益率9.4%を確保
- 各種原材料価格の高騰と資材不足が継続

国内売上高は3期ぶりに増収に転じ、前年度比5.5%増の1,752億円となりました。飲食市場では夕食店を中心にコロナ禍が継続したものの、営業活動の制限が緩められた昼間店において回復が強まり、増収となりました。飲食外市場においては、商店・加工販売・農水産業などで増収を確保しました。国内営業利益は、原材料価格の高騰および部材不足の影響を受けたものの、増収効果によって吸収し、4期ぶりの増益に転じ、同15.0%増の164億円(営業利益率9.4%、同+0.8pt上昇)となりました。

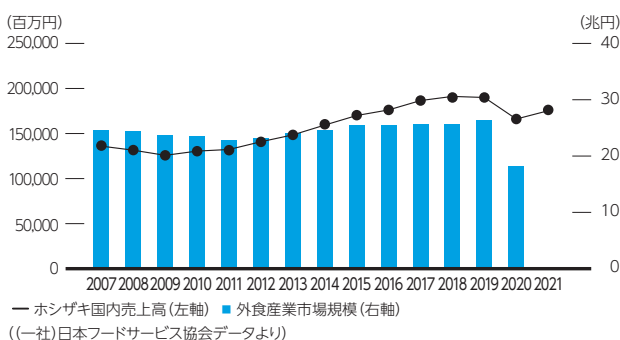
2022年度の国内売上高は、まん延防止等重点措置の影響が残るものの、飲食市場の深掘りや飲食外市場の開拓により、同2.8%増の1,802億円を予想しています。

国内フードサービス機器市場の見通し：飲食外市場の戦略的開拓を急ぐ

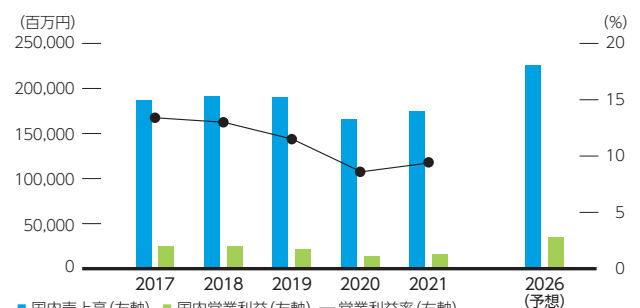
日本フードサービス協会の発表によると、日本国内の外食産業市場は、飲食店や宿泊施設を中心に緩やかな回復傾向にあり、2011年から2019年まで8年連続で拡大し、過去のピークであった1997年に対して9割水準の26兆円規模に達しました。ただ、2020年以降はコロナ禍の影響を少なからず受けています。国内厨房機器市場もほぼ同様の影響下にあり、コロナ後のペントアップ・ディマンド(繰越需要)が顕在化したとしても、長期的には人口減少にともなう市場の成熟化が懸念されます。食の外

部化率も43%程度と頭打ち傾向にあります(*全国食料・飲食支出に対する広義の外食市場比率)。このような中、当社では飲食市場に向けて環境貢献製品の投入増などによる更新需要の開拓を図り、市場シェアの獲得を通じて収益性と資本効率の改善に注力します。なお、市場規模で飲食市場の3倍とされる飲食外市場の当社国内売上高に占める比率は過去5年間で5ポイント上昇し、2021年度は約60%に達しました。引き続き、売上成長と収益性を重視しつつ、積極的な需要開拓に努めます。

国内売上高と 外食産業の市場規模推移



国内売上高と国内営業利益 および営業利益率の推移



国内事業のSWOT分析

強み	弱み
<ul style="list-style-type: none"> 434カ所もの営業拠点を誇る強固な直販体制 他社をしのぐ製品・システム提案力 顧客を満足させるサービス・メンテナンス体制 	<ul style="list-style-type: none"> 製販分離による機動力 個の能力に頼った顧客への営業アプローチ 飲食外市場における製品ラインアップ不足
<ul style="list-style-type: none"> 飲食外市場の高い成長ポテンシャル フロン排出抑制法に代表される環境規制にともなう膨大な更新需要 ビジネスモデルの変革にともなう業務効率・生産性の改善 	<ul style="list-style-type: none"> 新型コロナウイルス影響の長期化 飲食外市場における競争激化 人口減少にともなう国内市場の構造的縮小
機会	リスク

5か年経営ビジョンの2026年度目標値

- 国内売上高: 2,250億円以上 (21年度比CAGR+5%)
- 飲食店市場向け売上高19年度比+6%
- 飲食外市場向け売上高19年度比+27%

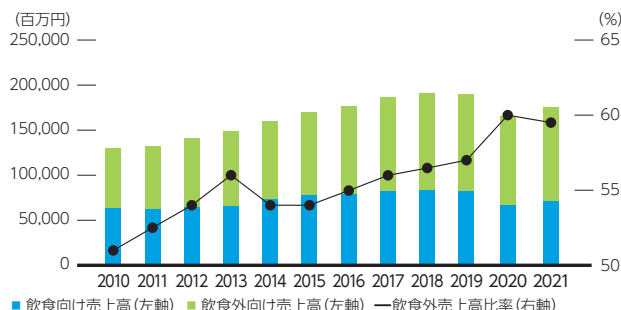
国内事業では継続的な売上高の確保に加え、売上高以上の利益率改善に重点を置き、5か年経営ビジョンの達成と顧客価値創造に向けて4つの国内基本方針を掲げています。

1 飲食市場の深掘と飲食外市場の開拓

- 飲食外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
⇒事業戦略: ターゲットの明確化、戦力の最適配置と機動力の効率的活用、品揃え強化。
- 戦略的な協業(未参入市場の顧客開拓、製品機能の補完)

2 収益性と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
- 販売管理費比率の改善を目指したさらなる構造改革
⇒事業戦略: 開発から営業までの製販連携により、各機能の重点課題の解決を図る。

国内飲食および飲食外向け売上高と
飲食外売上高比率の推移

3 営・サ連携最適化および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 ● 組織再編による構造改革・間接費用の抜本的な見直しによる収益率改善
- 営業・サービス個々のスキルアップのためのIT活用と人員育成スタイルの再構築
- IoT活用による顧客対応・サービス業務の高度化
⇒事業戦略: クラウド版Wi-Fiシステムの構築、加えてコールセンターの改革を実行し、顧客価値創出に加え、各種データ管理・活用によって、当社グループにおける業務の生産性改善を目指す。

4 市場ニーズに対応した製品開発力強化

- 自社製品開発リードタイム短縮と他社との戦略的な提携強化 ● 「作れる物から売れる物へ」 製品開発基本姿勢の再徹底

注目ポイント

飲食外市場の事業機会と課題

飲食外市場は、①コンビニエンスストアやスーパーマーケット、ドラッグストアなどの流通販売業、②飲料、酒類製造業、畜産・水産・農作物・食品加工などの加工販売業における各種施設、③農業、漁業、運輸業などの基幹産業における冷蔵倉庫や保管庫など、④病院・老健・福祉施設などの調理室などを指します。市場規模は飲食市場に比べ推定3倍と大きいものの、システム提案力とエンジニアリング力が求められる市場です。飲食外市場の案件は、外部購入品が多くなる点に課題が残りますが、製品ラインナップの強化、外部購入品の内製化(UV殺菌保管庫やデッキオープンなどに実績)に加え、保守・修理契約のバリエーション強化により、高い売上成長と十分な収益性の確保が期待されます。

海外事業の価値創造ストーリー



エリア別事業戦略を推進し、利益をともなった持続的成長を図ります

取締役常務執行役員(海外事業部担当)

栗本 克裕

2021年度決算のポイントと2022年度の見通し

- 海外売上高は各地域とも2期ぶりの増収に転換
- 営業利益は2期ぶりに増益転換し、営業利益率は9.1%を確保
- 各種原材料価格の高騰などを増収効果で吸収

海外売上高は2期ぶりに増収に転じ、前年度比37.3%増の991億円となりました。海外売上高比率は同5.8pt上昇し、過去最高の36.1%に達しました。米州は同31.9%増の606億円(売上高構成比61%)、欧州・アジアは同46.8%増の385億円(売上高構成比39%)と大幅な伸びを示しています。製品群別では、製氷機、冷蔵庫が大きく売上高を伸ばしました。海外営業利益は、各種費用増の影響を受けたものの増収効果などで吸収し、2期ぶりに増益へ転じ、同103.1%増の90億円(営業利益率9.1%、同3.0pt上昇)となりました。

2022年度の海外売上高は、部材の供給制約などのリスク要因が継続するものの、各国での市場回復にともない、21年度比10.7%増の1,098億円(新規買収のBrema社を含む)を予想しています。

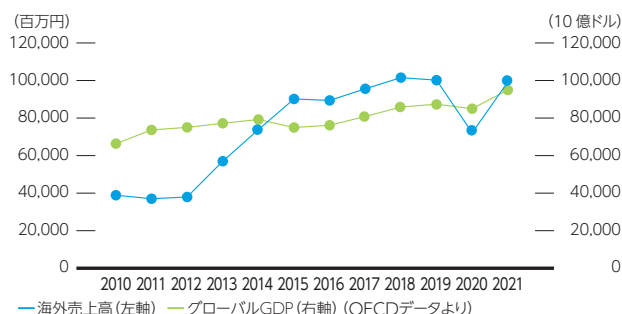
海外フードサービス機器市場の見通し：成長ポテンシャルは大きい

海外市場は、新興国における人口増加と都市化の進展、先進国における食の外部化率の上昇などを背景に、引き続き高成長が期待できます。加えて、労働力不足にともなう自動化・省力化需要の増加、自動洗浄や抗菌ニーズなど衛生管理の強化、脱フロンガス環境配慮型商品に対する需要拡大を背景に、グローバルGDPを上回る成長が期待されます。エリア別では、インドや東南アジア、中国などの新興国は成長性が高く、米州は安定成長が見込まれる一方、欧

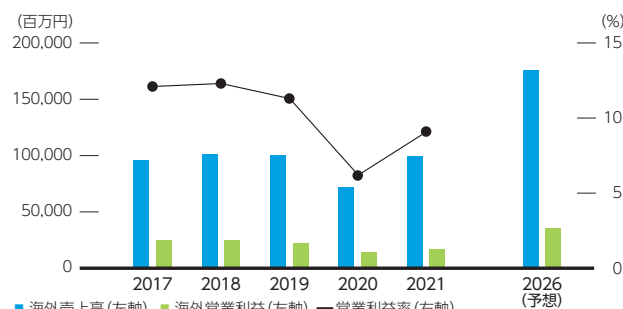
州市場は人件費が高く、各国で規格が異なるため成長性および収益性に課題が残ります。当社は、これまでに8件の海外メーカーのM&Aを実施しました(※)が、今後5年間で約1,250億円のM&A投資を実施し、500億円程度の売上高を獲得し、市場シェアの上昇を含む高い成長性の確保を目指します。

※06年米国LANCER社、08年デンマークGRAM社、13年インドWestern社、米国JACKSON社、ブラジルMacom社、15年中国愛雪社、19年トルコOzti社を持分法適用会社化、22年イタリアBrema社

グローバルGDPと海外売上高の推移



海外売上高と海外営業利益および営業利益率の推移



海外事業のSWOT分析

強み	弱み
<ul style="list-style-type: none"> 欧・米・アジア主要国における強いブランド力 製氷機世界シェアNo.1(2022年自社推定) グローバルでの製造販売体制 	<ul style="list-style-type: none"> 欧州地域における収益性 中価格帯(ボリュームゾーン)製品のラインナップ
<ul style="list-style-type: none"> 市場規模が大きい中価格帯(ボリュームゾーン)の攻勢 買収したOzti社、Brema社とのクロスセル・シナジー戦略 海外市場でのM&A 	<ul style="list-style-type: none"> 北米競合の業界再編下での競争激化 経済安保リスク 部材高騰、物流混乱、人手不足
機会	リスク

5カ年経営ビジョンの目標値と基本方針

2026年度目標値(M&Aおよび調整項目除く)

- 海外売上高:1,750億円以上(21年度比CAGR+12%)
- M&A効果:売上高500億円程度

海外事業では売上高の成長機会を大胆に追求、5カ年経営ビジョンの達成と顧客価値創造に向けて4つの基本方針を掲げています。

1 エリア別戦略の明確化

<欧州戦略:売上CAGR+26%(21年度比)>

買収企業とのシナジー創出による持続的成長と

地域統括機能強化による収益性改善

- ①買収した製氷機メーカーBrema社とのシナジーによる欧州製氷機No.1戦略:ホシザキグループは高価格帯において英・仏・独・北欧に展開しているが、Brema社は中価格帯において南欧・東欧・中近東で認知度が高く、製品・地域的にシナジー補完が可能。
- ②業務用冷蔵庫事業の強化:環境対応および省エネ商品の投入に加え、23年下期連結予定のトルコOzti社新工場設立(22年5月生産開始)による生産能力増強で中価格帯(ボリュームゾーン)市場の強化を図る。

<中国戦略:売上CAGR+26%(21年度比)>

市場ポテンシャルに即した成長を加速し、製氷機・業務用冷蔵庫10万台売上へ挑戦

- ①主力高価格帯商品の機能強化と中価格帯(ボリュームゾーン)市場攻略:高価格帯は省エネ規制対応(自然冷媒化)、衛生機能(自動洗浄、抗菌)、IoT対応で攻略、中価格帯は品揃え・カスタマイズ対応強化・供給戦略で展開を強化。
- ②厨房一式事業の開始:日系企業およびローカル企業向けに厨房一式事業を開始。
- ③M&A、新市場開拓:M&A対象会社や提携パートナーの発掘、政府・業界団体へのロビー活動、Eコマース需要への対応を強化。

<米州戦略:売上CAGR+8%(21年度比)>

持続的利益成長に向けて、売上と利益率改善の最適バランスを追求

- ①米州4社各機能軸での協業によるシナジー創出と品揃え強化策を展開。
- ②事業多角化による大手顧客依存の脱却:冷機器の新規販売チャネル開拓、ディスプレイの新規顧客獲得、食器洗浄機の自社ブランド強化。
- ③南米事業の拡大:ブラジルMacom社を中心とした南米市場攻略とブラジル製氷機No.1戦略を実行。
- ④M&Aによる冷機器事業拡大:業界再編・競争激化する環境下、プレゼンス向上のための戦略的M&Aを企画・実施。

2 QCD力の強化

- 高品質は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・納期短縮を実現

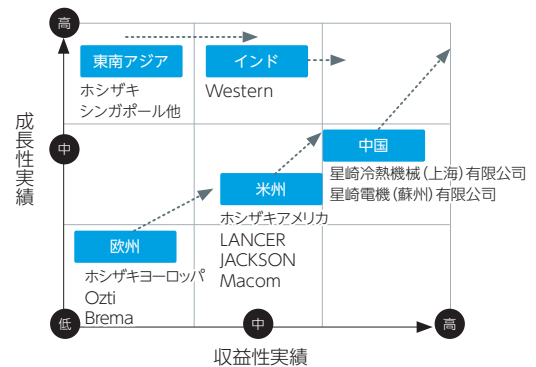
3 エリアマネジメントの強化

- エリア長への権限委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本社からの効率的な業務支援

4 M&A組織能力の強化

- 今後5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

エリアポートフォリオ



※ 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)



成長投資と株主還元を拡大したうえで、 2026年度にROEで12%以上を 目指します

執行役員(経理部担当)

関 隆一郎

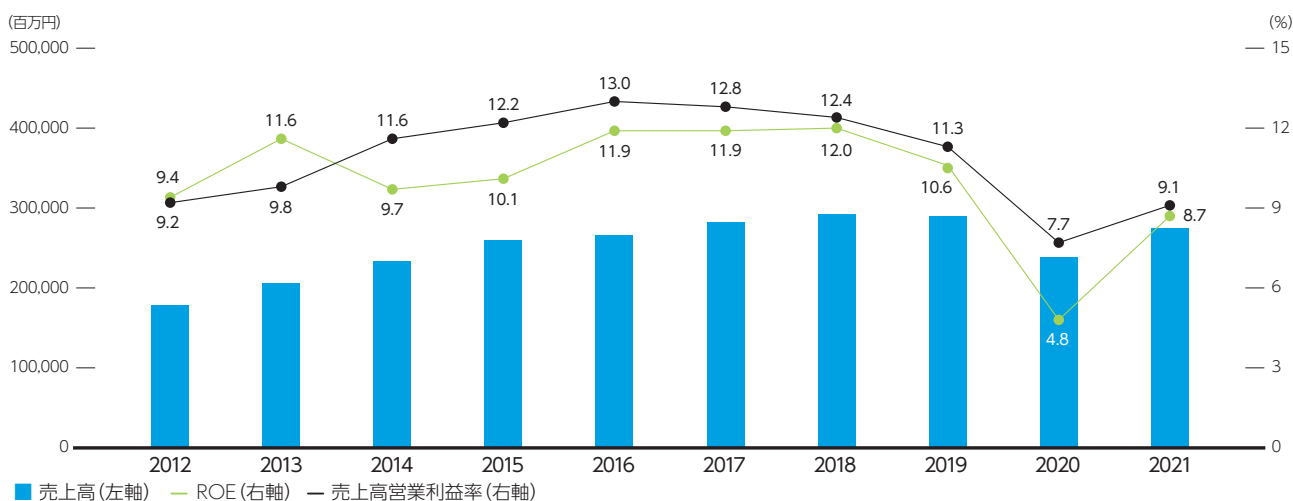
ホシザキグループはこれまで、その安定的な収益、財務基盤もあり、明確な財務・資本戦略を資本市場に提示していませんでした。しかし、この数年の財務を振り返ると、新型コロナウイルス感染症の影響もあって2019年度以降の営業利益の落ち込み幅が大きくなった一方、成長をもたらすM&Aなどの投資が低水準に終わったこともあり、純資産の増加と相まって資本効率を示すROEの低下が顕著となっています。

これらを踏まえて、2022~2026年度の5ヵ年経営ビジョンでは、成長投資を優先しつつも資本効率を重視することになっています。事業ドライバーである人財リテンションに備えた必要資金、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るうえ、さらに必要資金を超過する場合は株主還元の拡大を検討します。こうした取り組みにより、5ヵ年経営ビジョンの最終年度である2026年度には、ROE12%以上の達成を目指します。

財務スプレッド(ROE-資本コスト^{*})の拡大と、マテリアリティをはじめとする社会・環境価値の向上をともに図ることによって、中長期的な企業価値の向上につながると見えています。

*想定資本コスト=6~7%前後

売上高と売上高営業利益率、ROEの推移



過去10年間の財務分析ハイライト [詳細はp.71](#)

ホシザキグループの過去10年間(2012~2021年度)の財務状況については、次のように分析しています。2018年度までの連結業績は、国内飲食事業の堅調さと海外事業の

積極的な拡大により増収増益基調が続き、過去最高である売上高2,927億円、営業利益364億円(営業利益率12.4%)を記録しました。ただし、2016年度からは成長率の鈍

化が見受けられ、販売費及び一般管理費が増加傾向となっています。売上高の伸び率を見ると、2019年度には国内販売会社における不適切取引の影響等により10期ぶりの減収となり、2020年度は新型コロナウイルス感染症拡大の影響で、主力ユーザーである飲食業界の不振が鮮明となり、前年比17.9%減となるなど大きく落ち込みました。

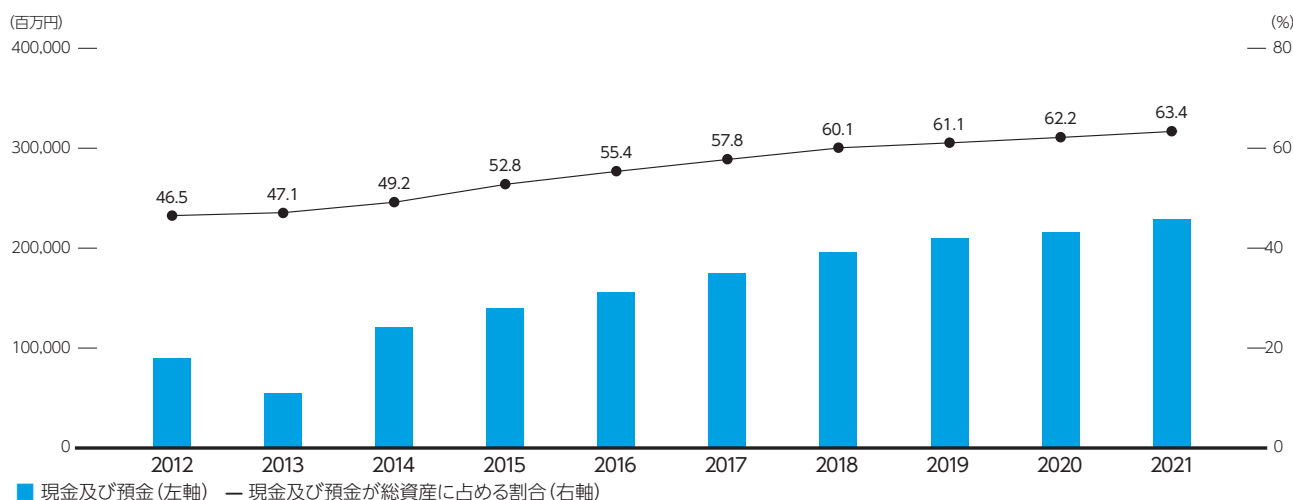
バランスシートと資本効率

グループの成長にともない、総資産は2012年度末の2,017億円から2021年度末の3,784億円に増加し、純資産は2012年度末の1,263億円から2021年度末の2,598億円と2倍を超える伸びとなりました。また、ここ数年はM&A案件や

設備投資などの資金支出が少なかったこともあり、2021年度末の現金及び預金残高は2,407億円(2012年度末:1,038億円)に増加しました。この結果、現金及び預金残高が総資産に占める割合は63.4%となっています。

財務・資本政策の課題は、株主様からお預かりした資本の効率低下が2019年度以降は顕著となっているため、この改善を果たすことです。ROEは2012年度の9.4%から2018年度の12.0%に改善しましたが、純資産の増加に急速な当期純利益の減少が加わったため、2020年度は4.8%と2年間で7.2ポイントの低下となりました。2021年度のROEは8.7%と改善したものの、営業外収益の為替差益が含まれており、満足できる水準ではありません。

現金及び預金残高と総資産に占める割合



財務戦略～今後5年間のキャッシュ・アロケーション、エリア別のポートフォリオ戦略

キャッシュ・アロケーションと資本政策の考え方

キャッシュ・アロケーションは今後5年間の営業キャッシュ・フロー (CF)の合計を約1,700億円とイメージし、2021年度末の現金及び預金残高2,407億円と合わせると4,100億円強の資金配分になります。優先順位が最も高い成長投資には約1,750億円を充てる考えであり、うち約500億円を設備投資、約1,250億円をM&Aとします。株主還元は約650億円(過去5年間:348億円)であり、2026年度末の現金及び預金残高は約1,700億円をイメージしています。過去数年間の成長投資は大きなM&A案件がなかったこともあり低水準にとどまりました。2026年度の売上イメージ4,500億円を達成するには、成長投資の拡大は不可欠です。

ROEを2026年度に12%以上とするには、全社でROE経

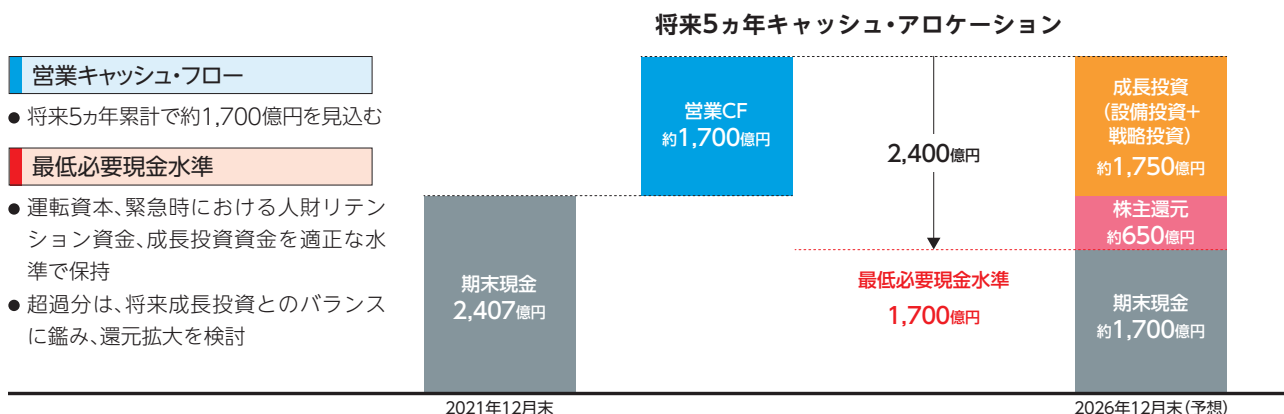
営の浸透を進める必要があります。海外子会社は2021年にキャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)を取り入れて、早くも成果が出てきました。キャッシュ・フローの創出をこれまでよりも重視したうえで、資本コストを継続的に上回る水準にまでROEを高めることができれば、企業価値の向上につながります。

ハードルレートであり前提とする資本コスト6~7%は、新型コロナウイルス感染症などによる業績悪化の期間を除いた、過去5年間の平均値から算出しています。資本コストの意識を全社で高め、これをROEが継続的に上回るためには、本業の収益性改善はもちろんのこと、資本政策を今まで以上に意識する必要があります。

財務・資本戦略

今後5年間のキャッシュ・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およびM&Aなど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の達成を目指します。



エリア別のポートフォリオ戦略

エリア別のポートフォリオ戦略としては、国内と海外5地域で改善の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図るものとします。主力の国内は成長性こそ低いものの、飲食外市場の拡大を図りつつ、生産性を高めることにより収益性の改善を図ります。米州は成長と収益性改善のバランスを最適化します。欧州は買収したトルコの厨

房機器メーカーOzti社とイタリアの業務用製氷機メーカーBrema社がグループに加わることで、成長性と収益性を最も改善させる余地があると見ています。中国は冷蔵庫を中心に価格帯を広げることで高成長を見込み、インドもホシザキグループの競争優位性を維持したうえで事業規模の拡大と収益性の改善を図ります。

成長投資～成長投資の詳細とM&Aの考え方

2026年度のイメージである連結売上高4,500億円の内訳には、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、売上成長と収益性改善を図ります。

成長投資のイメージ

今後5年間に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300億円となっています。国内は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、サービスの進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ています。また、競合優位性につながる品質、コスト、納期の面で改善を図る予定です。

M&Aのイメージ

M&Aには5年間で1,250億円の投資金額をイメージしています。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企業(現状に満足していない)に適した企業のリサーチを強化します。また、M&A案件の開拓だけでなく、PMI(Post Merger Integration)組織能力の強化も進めていきます。

M&Aの今後の注力地域は海外の新興国であり、たとえばインドで冷蔵庫などの開発・製造・販売をおこなうWestern社を子会社化したように、フードサービス機器の市場規模が大きな中国での案件を有望視しています。これら新興国では、ホシザキグループの存在感は相対的に高いうえ、競合他社比で優位性を発揮できると考えています。欧米、日本はシナジー効果が見込める高付加価値ブランドや品揃えの強化に向けた業務提携や資本参加も考慮していきます。

M&A重点セグメント

欧米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。

	新興国				欧米	日本
	インド	中国	東南アジア	その他新興国 (イスラエル・中南米・ アフリカ)		
製水機					高付加価値ブランド 競合カーブ アウトブランド	
冷蔵庫						
食器洗浄機						
その他 フードサービス製品	ベーカリー ショーケース	スチコン等		スチコン等	コーヒーマシン	品揃え強化に 向けた業務提携・ 資本参加
その他	総合厨房等	総合厨房等	販売会社 サービス会社 エンジニアリング会社		サービス会社	

資本戦略～株主還元策の方針について

ホシザキグループは成長投資の配分を優先しつつ、資本効率を意識しながら、短期的な業績変動に左右されない株主還元強化を重要な経営目標の1つと考えています。

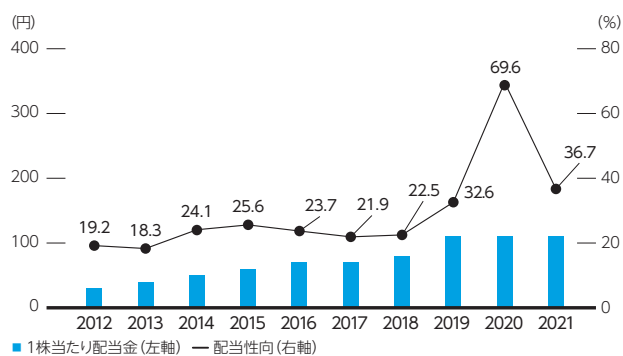
総還元性向40%以上を新たな目標に

2022年度より株主還元策のKPIとして「総還元性向」を採用し、総還元性向40%以上を目指します(=これまでの配当性向30~40%)。自社株買いについては、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たうえで、柔軟かつ機動的な検討・実施をおこなうものとします。2022年度の配当は(2022年7月1日の1:2株式分割考慮後)1株当たり中間配当60円、期末配当30円を予定し、年間の配当性向は46%となる見通しです。

情報開示では非財務情報の充実とともに、株主をはじめとするステークホルダーとの対話を通じたエンゲージメントを経営の質向上につなげ、資本コスト低下に結びつけます。

株主の皆様へは事業による成長はもちろんのこと、安定的な配当の維持とESGなど非財務情報をはじめとする情報

1株当たり配当金と配当性向



開示の充実、さらには自社株買いを選択肢に含めた資本効率の改善を図ることで、適正な株価の形成を通じた株主総利回り(TSR)の向上を果たしたいと考えています。

株主総利回り比較(単位:%、配当金込み)

	過去10年 (2011年12月~2021年12月)	過去5年 (2016年12月~2021年12月)	過去3年 (2018年12月~2021年12月)	過去1年 (2020年12月~2021年12月)
ホシザキ	418.8	-1.3	34.4	-7.5
TOPIX	239.8	46.9	43.0	12.7
機械指数	260.3	55.3	60.1	8.2

人的資本



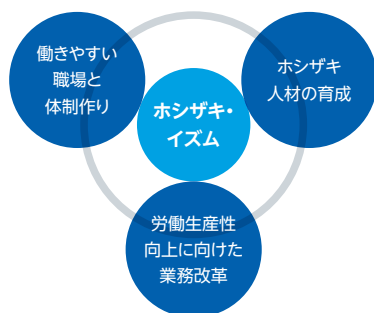
「ホシザキ・イズム」に 行動指針を定め、 社員の成長と持続的な 企業価値の向上を実現します

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、「ホシザキ・イズム」を社員一人ひとりが意識し、行動すべき指針として定めています。すべての社員が個々の能力を最大限に発揮し、意欲とやりがいを持って働くことができる職場環境の整備や人材育成制度の充実などを図っています。2021年に世界No.1のフードサービス機器メーカーの実現に向けた新しいグローバル人材育成プログラムを制定しました。女性の活躍推進をはじめとするダイバーシティ活動とともに、「ホシザキ コンプライアンスハンドブック」に人権尊重を明記し、世界60カ国以上で事業展開をおこなうグローバル企業として、社員の成長を通じた企業価値の向上を目指します。



ホシザキグループの人的資本

2021年12月末の連結社員数は12,923名(連結グループ会社数51社)です。うち、日本は8,660名(ホシザキ+グループ会社18社)、米州は2,374名(グループ会社数15社)、欧州・アジアは1,889名(同18社)という内訳です。

強みの源泉

「開発・製造」では、グローバルで488名(国内240名)の研究開発人員を擁し、マーケットニーズを上回る新製品・新技術開発を強力に推し進めています。「販売・サービス」に関しては、国内15の販売会社において営業人員約3,100名、サービススタッフ約2,700名を擁しています。コールセンターに寄せられた各種情報とサービススタッフのデータベースのIoT・DXを駆使した活用によるサービスの高付加価値化を目指します。また、飲食外市場の開拓・強化に向けてさまざまな顧客ニーズに対応可能なエンジニアリング力の向上を図り

人的資本

- 連結社員数12,923名
- 国内営業・サービス人員(営業約3,100名、サービス約2,700名)
- 次世代リーダーシップ人材

アウトプット

- 顧客満足度の向上
- 人材のダイバーシティ
- 1人当たり売上高の拡大

アウトカム

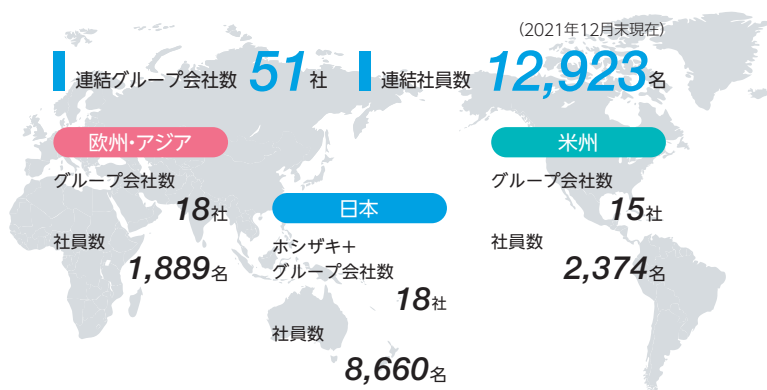
- 社員満足度(ES)調査40.1点(55点満点)
- 女性社員比率16.7%(女性役職者比率8.9%)
- 平均勤続年数18.8年

ます。ホシザキグループでは約600名のHACCP関連有資格者を育成しており、お客様の衛生診断、HACCP認証取得支援や厨房設計サポートなどをおこなっています。

経営ビジョンの実現に向けた プロフェッショナル人材を育成・強化

経営ビジョンと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)の1つに「社員の働きがいの向上」を掲げています。すべての社員が多様な価値観を共有し、働きがいを感じ、お互いを尊重し合い、誇りを持って働く、活力あふれる満足度の高い職場風土への進化を目指します。また、世界No.1の達成に向けて、グローバル人材に求める要件を明確化し、グローバル人材の可視化を図るとともに、積極的に海外派遣を実施し、将来の海外グループ会社の経営幹部(マネジメントと専門職)育成を図ります。加えて、積極化するM&Aと買収後PMIの早期具現化を可能とする組織力の強化を図ります。

📖 マネジメント層のスキルマトリクスなどに関する詳細はp.59



知的資本



5カ年経営ビジョンの達成に向けて、 新製品・新技術の開発を 加速します

取締役常務執行役員(開発・技術部門、製造部門担当)

家田 康嗣

知的資本の基本方針

「オリジナル製品を持たない企業に飛躍はない」との企業ポリシーの下、日本はホシザキの中央研究所と子会社の株式会社ネスターが製品開発をおこなっています。米州はホシザキアメリカと米国LANCER社など、欧州・アジアはホシザキヨーロッパとインドのWestern社などが研究開発をおこなっています。ホシザキグループでは、市場情報収集から要素技術開発、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、開発型企業として、お客様の多種多様なニーズを超える新技術・新製品の研究開発に挑むことを基本方針としています。

ホシザキグループの知的資本

国内3拠点、海外10拠点の研究開発拠点を有し、2021年度の研究開発費は44億円(日本30億円、米州10億円、欧州・アジア4億円)です。グローバルで488名の研究開発人員を擁し、年間10数件(国内のみ)の新製品テーマを抱えています。

強みの源泉

気候変動や環境規制への対応や省エネニーズの高まりを背景に、ノンフロン自然冷媒対応製品のラインナップ強化を進めており、すでに欧州での販売台数のうち80%以上(全社ベース20%以上)が自然冷媒(HC)使用製品に置き換わっています。当社コア技術(冷凍・冷蔵・ヒートポンプ技術、加熱・温湿度制御、洗浄・衛生・保鮮技術)にDXやAIなどの新しい技術を付加し、産学官の連携によるオープンイノベーションも積極的に活用することで、ブレイクスルー技術の確立を目指します。なお、開発テーマには必ず定量的目標(連結粗利率)を定め、設計開発段階から収益性を考えた開発をおこなっています。

事業拡大をもたらす新製品・新技術の開発に注力

2026年度を最終年度とする5カ年経営ビジョンの達成に向けて①タイムリーな新製品投入およびモデルチェンジによる需要創造、②ホシザキ独自のコア技術の強化、③海外で

知的資本

- 研究開発拠点13カ所(国内3拠点、海外10拠点)
- 研究開発投資額44億円(2021年度実績)
- コア技術研究テーマ数12件(国内)
- 製品開発軸と機能軸の両軸で見る専任組織
- 製品企画から製品化までの一貫した研究体制

アウトプット

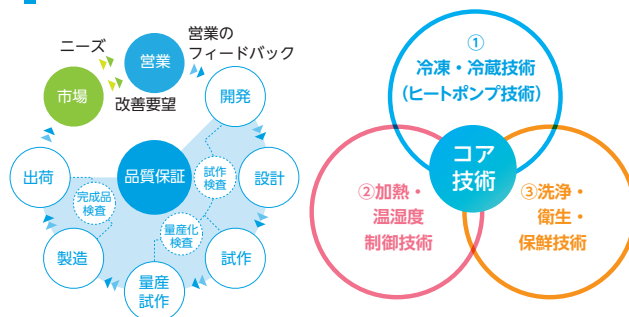
- 顧客課題の解決
- 新たな市場の創出
- 省エネ・省資源への貢献
- 代替部材への設計変更
- 自社生産への切り替え評価
- 差別化製品による価値創出
- フレキシブルな設計による安定供給の実現

アウトカム

- 約6,000機種の製品ラインナップ
- 新製品投入テーマ数12件
- 環境貢献製品売上比率20%以上
- 新製品、モデルチェンジ製品合算の売上高比率45%

の技術開発機能の強化支援を戦略テーマとして掲げています。環境・安全・衛生・省エネ・省力化・フードロス削減などのマーケットニーズに対応した新製品投入による需要創出とモデルチェンジ(モデルチェンジサイクルの短期化)を強化します。2021年度の新製品とモデルチェンジ製品を合算した売上高比率は45%に達しました。開発プロセスの簡素化と部門間連携を強化することで、開発リードタイムの一段の削減を図りつつ、海外での技術開発機能の強化を図り、現地のお客様のニーズに対応する製品開発力の向上を図ります。

ホシザキの製品開発システム



製造資本



製造資本の基本方針

ホシザキグループでは、日本は主に豊明市の本社工場と島根工場、北中南米はホシザキアメリカと米国LANCER社、欧州はホシザキヨーロッパ、中国は星崎電機(蘇州)有限公司に生産拠点があり、クロスサプライを可能としたグローバルな生産体制を構築しています。製氷機における製氷・冷蔵機構の加工技術や、ホシザキ独自の加工技術を有し、国内約6,000機種もの多品種少量生産を実現するシステム化された製造設備、全数検査を基本とした厳しい品質検査工程を導入しています。ホシザキの柱の1つである「開発・製造」の一端を担う製造資本は、創業者の「良い製品は良い環境から」の信念の下、すべてのお客様のニーズにお応えする高品質の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

国内9拠点、海外16拠点の製造拠点を有し、グローバル生産体制を構築しています。パートナー企業からの仕入製品も多く、2021年度は連結生産高1,369億円に対して、37億円の設備投資を実施しました。2022年度の設備投資は、インドWestern社の新工場建設約17億円、IT投資約17億円、ホシザキアメリカの能力増強投資約12億円などを中心に97億円を予定しています。なお、今後5年間で年平均約100億円(国内累計約200億円、海外累計約300億円)の設備投資を計画しています。

強みの源泉

近年のカーボンニュートラルに代表される世界的な環境意識および省エネニーズの高まりを背景に、自然冷媒を使用したノンフロン製氷機や冷蔵庫などの環境配慮型製品のラインナップ拡大と拡販を強化しています。環境に優しい代替材料の使用は、設計変更とコスト増を招く傾向にあります。また、近年はICや各種樹脂製品などの部材不足が深刻化しています。そのような環境下、生産しやすい設計の導入、設計・製造・品質保証が一体となった代替材料への設計変更、顧客ニーズに応じた短納期を目指した生産システムを構築することにより、経済価値の向上と生産負荷の抑制、さらには社会課題の解決に努めます。

**全数検査による厳しい品質基準の下、
社会課題の解決と経済性を考慮した
オリジナル製品の安定供給体制を
構築しています**

製造資本

- 製造拠点数25拠点(国内9拠点、海外16拠点)
- 設備投資37億円(2021年度実績)
- 設備投資97億円(2022年度計画)

アウトプット

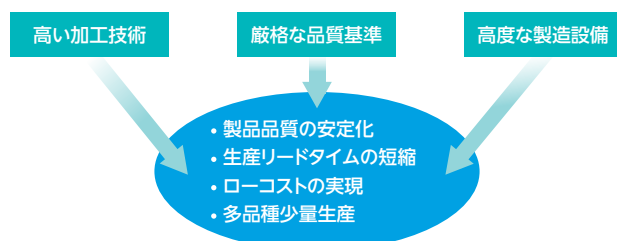
- 生産金額1,369億円
- 環境貢献製品販売台数約19万台(構成比29%)

アウトカム

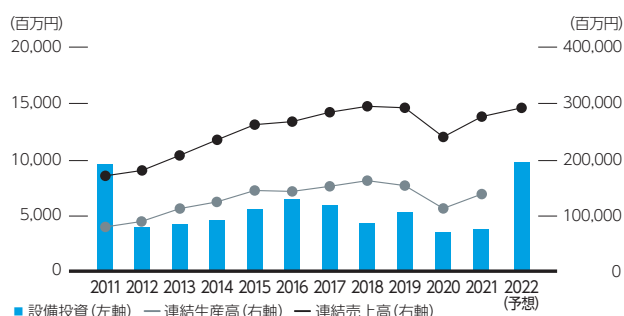
- 多品種少量生産を実現
- 労働環境の改善
- 環境にやさしい生産、製品展開
- 廃棄物再利用率99.3%

グローバルベースでの生産性改善を加速

欧州・アジア地域の主な生産拠点として、中国に星崎電機(蘇州)有限公司を有していますが、今後は買収したトルコOzti社やインドWestern社との連携を強化、中価格帯ボリュームゾーンの開拓を目指し、製造拠点の最適化とサプライチェーンの強化を図ります。5カ年経営ビジョンでは、米州、欧州・アジアにおける各生産拠点機能に横串を通し、QCD(Quality, Cost, Delivery)の改善や各種部品の共同購買などによるグローバルベースでの生産性改善を加速させます。



設備投資と連結売上高および連結生産高



社会関係資本



社会関係資本の基本方針

私たちホシザキグループは、製品やサービスを提供しているフードサービス産業のお客様、サプライチェーンを担う調達取引先様、地域社会の皆様などとの信頼関係に支えられ、会社設立から75周年を迎えることができました。今後も多様化する「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。ホシザキグループは、長期的にありたい姿の実現に向けて、地球市民の一員として、持続可能な社会の実現と企業価値の向上に努める方針です。

ホシザキグループの社会関係資本

高い市場シェアに裏付けられた約300万件の強固な国内顧客基盤、国内約6,000機種の特多品種少量生産と飲食外市場攻略を支える調達取引先様との協働関係、さらには地域社会の一員としての信頼関係を有しています。

強みの源泉

ホシザキの歴史は社会貢献活動の歴史でもあります。ホシザキは1947年に創業者の坂本薫俊によって設立され、1961年には故郷の支援者に対する恩返しの気持ちから「星崎奨学資金制度」を開設しました。1990年にはホシザキグリーン財団を設立、本格的な社会貢献活動が始まりました。2011年には坂本ドネーション・ファウンデーション株式会社(SDF)、2018年に一般社団法人ホシザキ新星財団を設立するなど、社会貢献活動をおこなっています。1991年以降は社員が中心となった人的、資金援助として、ゆかりの深い地域などへ地域貢献活動をおこなっています。

コミュニケーション方法

お客様	調達取引先様	地域社会
<ul style="list-style-type: none"> ● 日常の営業活動(随時) ● 快適で効率的な食環境への提案(随時) ● モニター調査(随時) ● テストキッチンでのセミナー(随時) ● 修理訪問時の対話(随時) ● 顧客満足度調査(随時) ● 各種展示会(随時)、ウェブサイト(随時) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 日常の調達活動(随時) ● 工場方針説明会(随時) ● 品質監査(随時) ● 取引先チェックリスト 	<ul style="list-style-type: none"> ● 工場見学(随時) ● 地域団体、イベントへの参加(随時) ● 社員の地域活動への参加(随時) ● 大規模災害発生時のお客様支援・寄附(随時)

地球市民の一員として、 お客様、調達取引先様、地域社会との 信頼関係の構築に努めます

社会関係資本

- 直販体制やお客様の課題解決提案型営業を通じた強固な顧客基盤
- 販売会社や代理店、サプライヤーとの強い協働関係
- 継続的な社会貢献活動

アウトプット

- 地域社会との共存
- 友好的なサプライチェーンの実現
- 顧客からの高い信頼性
- 自然環境との調和

アウトカム

- 安定的な生産を実現
- 高い製品品質の維持
- 環境に優しい企業体質

継続的な社会貢献

お客様との関係に関しては、高品質の製品やサービスの提供のみならず、品質保証やサービス・サポート体制を構築、顧客満足度調査なども随時おこない、信頼の獲得に努めています。東日本大震災の際には全国のサービスマンを被災地に派遣し、無償で対応をおこなうなど、お客様の災害復旧・復興支援活動にも尽力しています。

ホシザキグループでは重要課題(マテリアリティ)の1つに「持続可能なサプライチェーンマネジメント」を掲げ、環境や人権に配慮した調達活動に加え、廃棄物を最小限に抑えつつ、健康で安全な労働環境の構築を目指しています。各パートナー様との連携を強化しつつ、調達活動においても社会的責任を果たしています。

地域社会との関わりとしては、グループ各社と共同で、社員の地域活動・イベントへの参加や小中高等学校の社会科学習支援を目的とした施設見学の受け入れ、障がい者の自立支援活動などを応援しています。

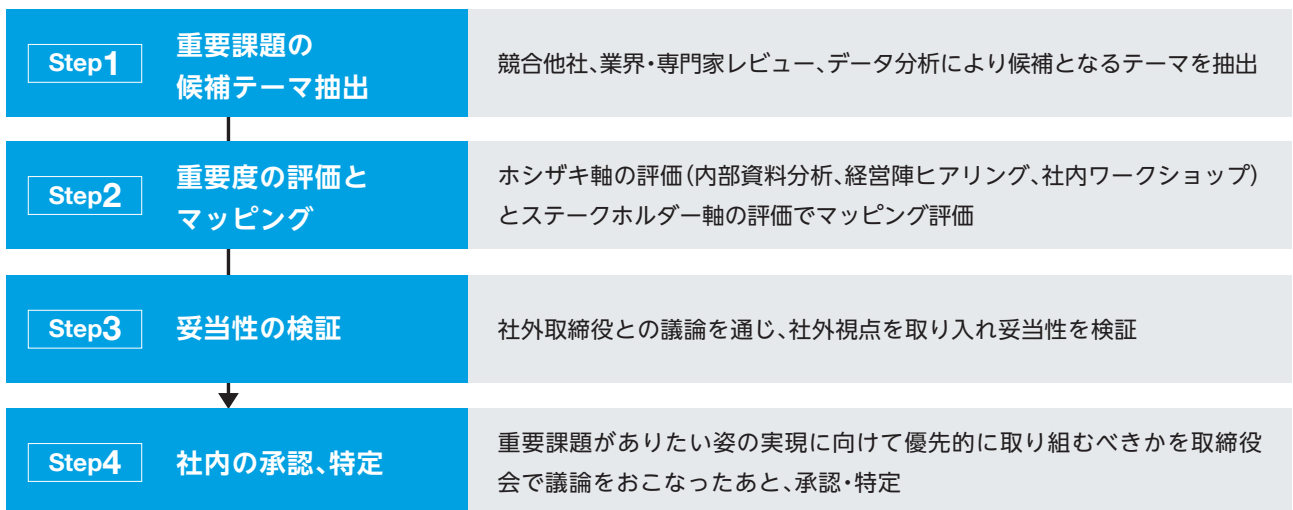
ありたい姿の実現に向けたマテリアリティ

ホシザキグループは、存在意義（パーパス）の実現のため、5か年経営ビジョンにおいて中長期的な事業環境の変化をにらんで「長期的にありたい姿」を描いています。その達成のために重要なことは、グローバルな潮流（社会課題）をつかみ、経営資本から未来起点の発想法によりマテリアリティ（重要課題）を特定すること、並びにその解決であると考えています。

今回、ホシザキグループは幅広い社員とともにさまざまな社会課題を議論・検討し、社外視点として社外取締役の意見も踏まえ、6つのマテリアリティを抽出・特定しました。そのうえで、それらが貢献するSDGs目標との関連とあわせ、取締役会での評価、承認を実施しました。

マテリアリティにKPI（重要業績評価指標）を定め、目指すべき姿（アウトカム）をホシザキグループの社員すべてが共有することで、価値創造につなげていきます。KPIは「気候変動への対応」「社員の働きがいの向上」に対して設定しており、順次、ほかのマテリアリティにも広げる考えです。中長期的な事業環境の変化やステークホルダーの皆様とのエンゲージメントなども踏まえて、マテリアリティのブラッシュアップも続けていきます。

マテリアリティ抽出・特定プロセス



6つのマテリアリティと貢献するSDGsゴール、KPI

マテリアリティ	ありたい姿との関連性
気候変動への対応	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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
安心・安全な食環境づくりへの新たな提案	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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
経営基盤の強化	<ul style="list-style-type: none"> 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

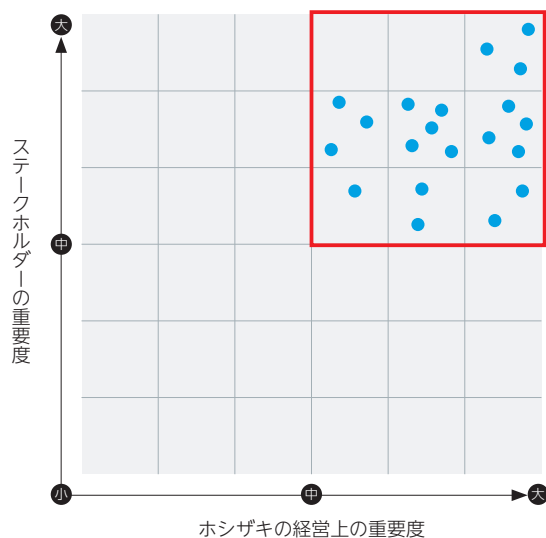
マテリアリティマップと長期的にありたい姿との関連性

ホシザキグループのマテリアリティにおける特徴は社会課題に関するものが多いことです。ホシザキグループを取り巻く事業環境は世界的にも大きな転換期を迎えており、マテリアリティの前提となる将来の社会課題への対応が遅れば、企業価値の向上は難しいものになりかねません。

「未来のホシザキ」達成のためには、経済価値の向上を目指すのはもちろんのこと、社会と環境価値の向上も必要となります。多様な価値観を共有し、活力あふれる職場風土づくりは、社員の働きがいの向上につながるだけでなく、中長期での企業価値向上につながります。気候変動への対応をより意識した事業活動とともに、CO₂削減やお客様のカーボンニュートラルに貢献する製品開発も重要となっています。
















KPIの設定についてはまず、トップインタビューの通り、女性役職者の比率を上げることは多様性の向上につながり、今後のホシザキグループの成長、経営ビジョン達成にプラス貢献すると考えています。また事業活動からのCO₂排出量(スコープ1&2)にも積極的に取り組み、お客様へは環境負荷低減を実現する製品・サービスの提供を推進してまいります。

マテリアリティ分析



当社グループおよびステークホルダーにとって重要な社会課題をもとに6つのマテリアリティを特定

- 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
- 安心・安全な食環境づくりへの新たな提案
- 社員の働きがいの向上
- 経営基盤の強化

貢献するSDGsゴール	KPI	関連するページ
 	<ul style="list-style-type: none"> ● 2030年度に事業活動からのCO₂排出量(スコープ1&2) (※)を2014年度比50%削減 (2021年度実績:22.7%減) ※対象範囲:ホシザキ(株)本社工場および島根工場 	詳細はp.41
   	—	詳細はp.49
  	—	詳細はp.27
 	—	詳細はp.47
 	<ul style="list-style-type: none"> ● 2025年度に女性管理職(課長相当職以上)人数を2020年度比4倍(50名)、女性役職者(係長相当職以上)人数を2020年度比1.5倍(300名) 	詳細はp.51
 	—	詳細はp.57,63

環境に対する取り組み

持続可能な資源の利用に向けて取り組みを強化します

ホシザキグループは5カ年経営ビジョンにおいて、「長期的にありたい姿」を定めて、経済価値とともに社会・環境価値の向上を図り、「未来のホシザキ」に向けて企業価値の向上を目指しています。持続可能な社会の実現に向けて「気候変動への対応」をマテリアリティ（重要課題）として抽出・選定しており、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していきます。

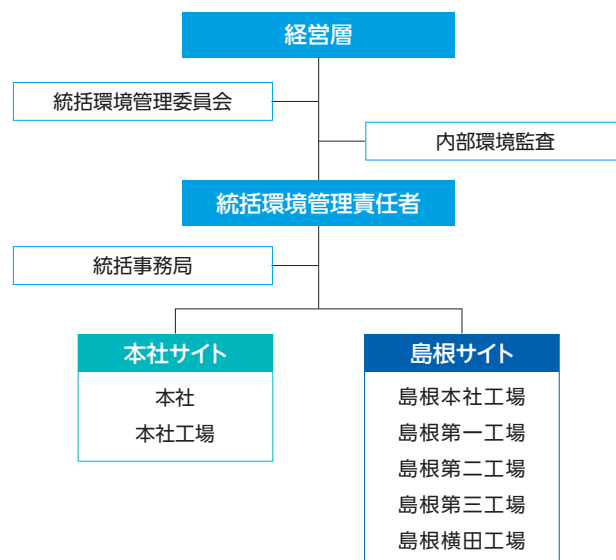
ホシザキでは、ISO14001の環境方針、環境マネジメントシステム推進組織体制のもとで環境目標を掲げて、事業の成長とともに環境改善活動を推進します。また、脱炭素社会の実現に向けた気候変動問題に関しては、TCFDへの賛同を2022年2月におこなうとともに、フレームワークに沿った情報開示をおこなってまいります。

環境方針 (ISO14001)

- 1 当社は、製氷機、冷蔵庫、食器洗浄機、ディスペンサをはじめとするフードサービス機器の開発、製造をおこなうメーカーとして、その事業活動に関わる環境への影響を認識するとともに、環境パフォーマンスを含む環境マネジメントシステムの継続的な改善に取り組む体制を整備し、汚染の予防に努めます。
- 2 当社の環境側面に適用可能な遵守義務を満たすことはもとより、自主管理基準を設定し、環境管理レベルの向上に努めます。
- 3 当社の事業活動にともなう環境影響のうち、特に次の事項を重点課題として取り組みます。
 - エネルギー原単位の低減
 - 省資源の推進、廃棄物発生抑制
 - 輸送に係る環境負荷の低減
 - 化学物質の使用削減、管理レベルの向上
 - 環境に配慮した製品の開発・設計の推進
 - 自然環境の保護
- 4 この方針遂行のため、技術的、経済的に可能な範囲での環境目標を設定、推進し、定期的に見直します。

環境マネジメントシステム推進組織体制 (ISO14001)

ホシザキの「環境マネジメントシステム推進組織体制」は、最高経営者を取締役常務執行役員（管理部門担当）の矢口教、経営者を常務執行役員（島根工場担当兼島根工場工場長）の落合伸一、統括環境管理責任者を総務部部長の小野村有益とし、全工場の全部門が環境改善活動に参画する体制を構築しています。ここでは(1)省エネルギー、(2)廃棄物の発生抑制、(3)輸送時の負荷低減、(4)フロン、(5)製品開発、(6)ゼロエミッション、(7)自然環境の保護などの項目において、中期3カ年の改善目標から導かれた毎年の環境目標を掲げて、具体的な手段と2ヵ月ごとの実施計画を策定した環境改善活動を推進しています。これらの成果は客観的に評価したのち、翌年の環境目標や実行計画の参考にします。



環境目標と実績

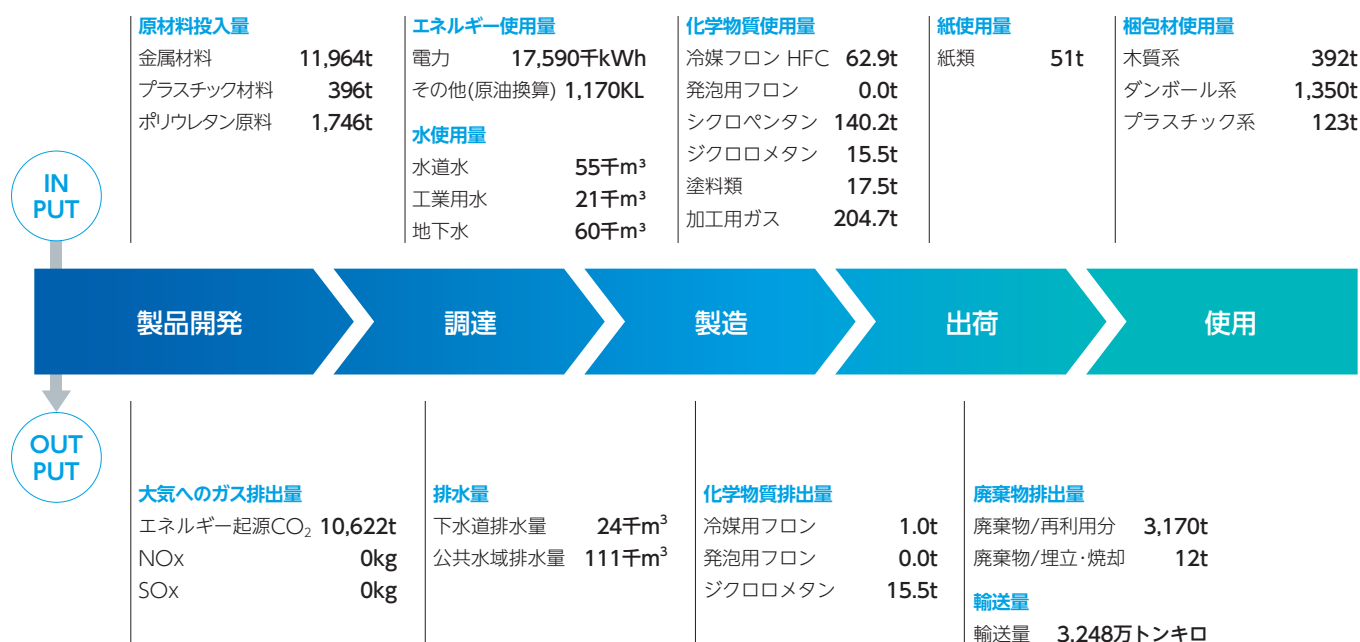
◎：達成、▲：一部未達成、×：未達成

	2021年度目標	実績	コメント	2022年度目標
 省エネルギー	エネルギー消費原単位 2013年度比 2.8%低減	×	新型コロナウイルス感染症の拡大の影響を受け、売上高、付加価値高が減少したことで目標を達成することができませんでした。	エネルギー消費原単位 2021年度比 1%低減
 廃棄物の発生抑制	金属作業屑の歩留り率 部門別、発生工程別に目標値を設定	◎	生産向上活動とあわせて各部門で施策を掲げて取り組み、目標を達成することができました。	金属作業屑の歩留り率 部門別、発生工程別に目標値を設定
	プラスチック材料作業屑の歩留り率 部門別に目標値を設定	×	製品群別では、歩留り率の高い製品の売上高が依然として減少傾向にあったため目標を達成することができませんでした。	プラスチック材料作業屑の歩留り率 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	◎	予知保全の導入、小改善の積み重ね等により、目標を達成することができました。	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
 輸送時の 負荷低減	才数(積載率)の向上 サイト別に目標値を設定	△	一部サイトで、出荷量が減少したことともない、輸送にかかる車両1台あたりの積み込み量も減少し、目標を達成することができませんでした。	才数(積載率)の向上 サイト別に目標値を設定
 フロン	低GWP(※)冷媒化に向けての研究	◎	実施完了しました。	低GWP(※)冷媒化に向けての研究
 製品開発	冷蔵庫のさらなる省エネ化	◎	庫内ファンモーターの制御変更、省エネ性の高い冷媒圧縮機の採用、冷媒量の見直し等を行うことでさらなる省エネ化を達成することができました。	一部製品のモデルチェンジを目標に設定
 ゼロエミッション	ゼロエミッションの達成 (各サイトでリサイクル率99.0%以上)	◎	本社サイトと島根サイトともに、リサイクル率99.0%以上を達成することができました。	ゼロエミッションの達成 (各サイトでリサイクル率99.0%以上)
 自然環境の保護	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のおこなう保護活動に協力しました。	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

※地球温暖化係数(GWP)が低いこと。地球温暖化係数は、CO₂を基準に、温室効果ガスがどのくらい温暖化する能力があるかを表した数字
対象範囲はホシザキ(株)本社工場および島根工場

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)を図るとともに、省エネルギーや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。今後は環境データをホシザキグループで開示・策定すべく、社内の取り組みを進めていきます。

マテリアルフロー



対象範囲はホシザキ(株)本社工場および島根工場

環境に対する取り組み

環境負荷低減への取り組み

ホシザキグループは温室効果ガスの排出抑制を自社の課題として認識し、各国の環境規制を遵守しながら、事業にともない発生するエネルギー起源のCO₂を削減するため、省エネ設備の導入や設備の運用改善、業務の効率化などに取り組んでいます。また、お客様に対しては製品の省エネ性能向上やノンフロン化など環境配慮型製品の開発および販売を積極化しています。

2021年度のホシザキのCO₂排出量(スコープ1+2)は上記の取り組みをおこないましたが、生産量の増加があったため10,622t-CO₂(2020年度比1%増)となりました。ただし、売上高の原単位ベースは4.2%減と削減が加速しました。なお、ホシザキグループ各工場では、欧州の2社が再生可能電力を使用しており、環境負荷低減の取り組みを推進しています。

環境性能を高めた製品開発の取り組み

ホシザキグループは環境性能を高めた製品の開発を積極化しており、温室効果ガスの削減と消費電力削減、製品に含まれる有害物質削減から冷媒や発泡剤のノンフロン化に取り組んでいます。日本ではフードサービス機器の一部が省エネ基準を各機器においてエネルギー消費効率が現在商品化されている製品のうち、最も優れている機器の性能以上にする“トップランナー基準”の指定がありますが、ホシザキはこの基準を超える省エネ性や目標年度に先駆けた販売を実現しています。

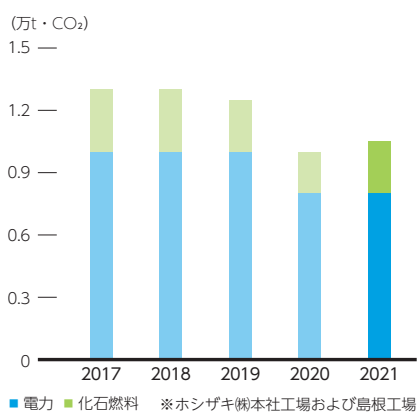
米州では、ホシザキアメリカが温室効果ガスの排出を抑制した環境配慮型の業務用冷蔵庫Steelheartシリーズ、消費電力を抑制した省エネ性の高い製氷機KMEdge Xシリーズのラインナップ拡充や地域社会への積極的な環境保護活動等により、「Partner of the Year-Product Brand Owner」を10年連続で受賞しています。

さらに、これを複数年受賞した企業から選出される最高位の「Partner of the Year-SUSTAINED EXCELLENCE AWARD」も7年連続で受賞しています。欧州では、Fガス規制やノンフロン需要の高まりを受けて、自然冷媒のプロパン(R290)などを採用したノンフロン製品のラインナップ拡充を進めております。2021年には自然冷媒(プロパン)を採用したネタケースを販売しました。

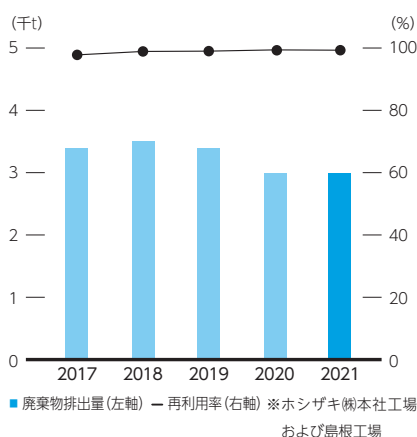
廃棄物の発生抑制や水資源保護への取り組み

廃棄物の発生抑制では、金属作業屑やプラスチック材料作業屑などの歩留まり向上、製造工程での不良品削減活動、在庫管理の徹底、3R(Reduce・Reuse・Recycle)を実施しており、本社工場と島根工場では再利用率の促進で99.0%以上を達成しました。水資源も使用量は限られますが、水道水・工業用水・地下水を適時使用するなど、使用量の限られる水資源においても保護に努めています。

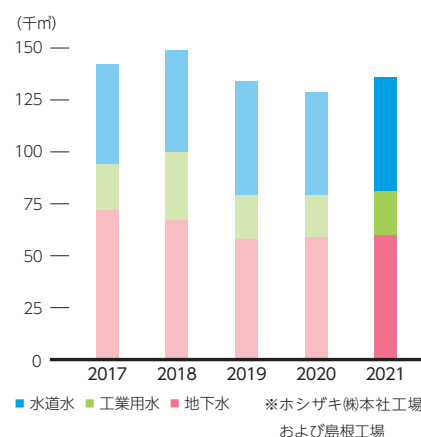
電力・化石燃料のCO₂排出量の推移



廃棄物排出量の推移



水使用量の推移



気候変動への対応



主に貢献するSDGs

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。パリ協定の目指す脱炭素社会の実現に向け、ホシザキは2030年の中間目標として事業活動からの二酸化炭素排出量(スコープ1&2)の50%削減(2014年実績比)の実現を目指します。さらに2050年のカーボンニュートラルに向けて環境負荷低減を実現する製品・サービスの提供、環境技術の開発を推進しています。2022年2月にはTCFD提言への賛同を表明、株主・投資家をはじめとするさまざまなステークホルダーとの良好なコミュニケーションのため、TCFDフレームワークに基づく情報開示を進めています。

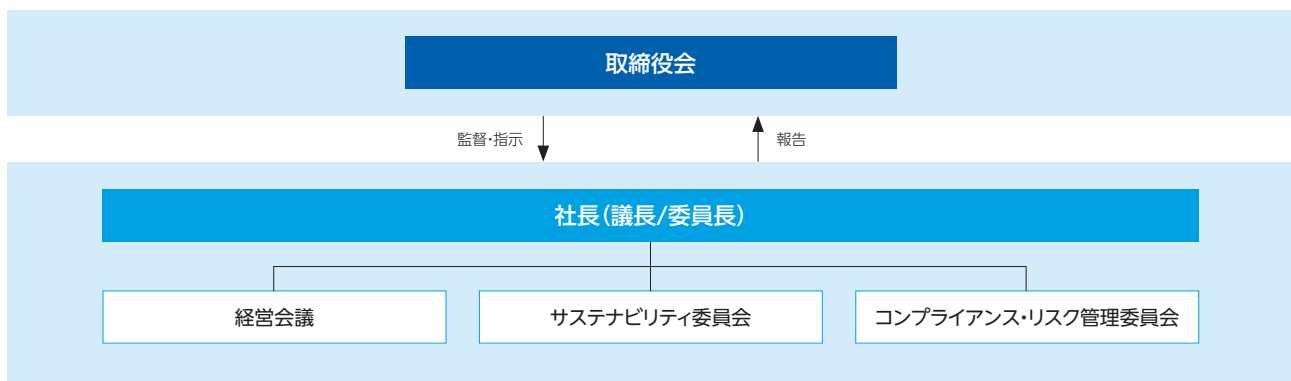
TCFD推奨4項目への取り組み状況(2022年6月末現在)

ホシザキの取り組み	
ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> 代表取締役社長を委員長としたサステナビリティ委員会の設置による気候変動問題の経営レベルでの管理 脱炭素関連の投資判断の審議 サステナビリティ委員会が立案した重点施策、行動計画を全社的に推進するとともに進捗状況を取締役に報告
戦略	<ul style="list-style-type: none"> 脱炭素への対応を含む社会課題への対応を明確にした5カ年経営ビジョンの策定 2℃および4℃シナリオを考慮したシナリオ分析によるリスクと機会の特定 リスクと機会が与える事業・財務への影響を分析
リスク管理	<ul style="list-style-type: none"> サステナビリティ委員会を設置して業績への影響が大きいリスクを経営重点リスクとして管理 コンプライアンス・リスク管理委員会とリスク情報を共有し全社的なリスク管理の観点から適切な対応を決定
指標と目標	<ul style="list-style-type: none"> ホシザキ株式会社のCO₂排出量の検証(スコープ1&2) 2030年の中間目標の設定と行動計画の策定 <2021年実績>・CO₂排出量(スコープ1&2):10,622t-CO₂ <2030年目標>・CO₂排出量(スコープ1&2):6,874t-CO₂(2014年比50%削減) <2050年目標>・事業活動からのCO₂排出量(スコープ1&2)実質ゼロを目指す

ガバナンス

サステナビリティ推進体制

気候変動対応を含む社会・環境全般に関わる課題対処を推進する機関としてサステナビリティ委員会を設置しました。サステナビリティ委員会では、議論するテーマに応じて事業部門の責任者も加えて、サステナビリティ課題を横断的に検討・議論していく体制を整えています。



サステナビリティ委員会は四半期に1回開催します。気候変動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されます。

戦略

気候変動に対するシナリオ分析

ホシザキでは、将来における気温上昇のシナリオとして、2℃と4℃の温度帯を想定し、2030年および2050年に向けたシナリオ分析を実施しています。

参考文献/シナリオ

- World Bank "State and Trends of Carbon Pricing 2021"
- IEA "World Energy Outlook 2020"・STEPS(現行政策シナリオ)・SDS(持続可能な開発シナリオ)
- IPCC AR5・RCP2.6(2℃シナリオ)・RCP8.5(4℃シナリオ)

2℃/4℃シナリオにおける気候変動関連リスク・機会

シナリオ分析に基づいた気候変動リスク・機会の財務への影響度評価は以下の通りです。

	リスク	財務への影響	機会	財務への影響
2℃シナリオ (低炭素化が進む想定)	原材料調達コストの上昇	大	自然冷媒、脱炭素製品への入れ替え需要拡大	大
	冷媒規制の強化対応、製品の脱炭素向上のための研究開発費・設備投資額負担の増加	中	気温上昇による食品冷蔵、食用や業務用の氷の需要の増加	中
	再生エネルギー・代替燃料調達コストの上昇	小	省エネ製品の需要増	中
			可燃性自然冷媒を使用しているため、客先における可燃性ガスの漏洩モニタリング、点検サービスの需要増	小
4℃シナリオ (低炭素化が推進されない想定)	猛暑、感染症拡大による外食市場の縮小	中	気温上昇による食品冷蔵、食用や業務用の氷の需要の増加	大
	サプライチェーン寸断による原材料調達コストの上昇	小	衛生製品の需要増	中
	BCP対策費用の増加	小	猛暑による厨房環境悪化、人手不足による厨房自動化、リモート操作・サポート需要の増加	中
			災害等による製品メンテナンス需要増	中

財務への影響度はリスク・機会の顕在化の可能性と期間収益へのインパクトにより大・中・小の3段階で評価しています。

冷媒規制の強化への対応と脱温暖化ガス製品の開発

温暖化ガス(GHG)を排出する冷媒や発泡剤への規制が強化されつつあります。欧州では2022年に代替フロン冷媒(地球温暖化係数150以上)を使用する商業用冷凍冷蔵庫の販売が禁止され、同時に代替フロンガスの総量規制が導入されています。今後、国内においてもノンフロン製品への需要が高まるものと考えています。

ホシザキグループでは、2009年より業務用では世界初となる自然冷媒のプロパン(R290)を用いた製氷機の製造・販売を開始しており、欧州での規制強化にいち早く対応しています。今後もさらに技術開発を進め脱温暖化ガス製品のラインナップを拡充していきます。

ホシザキの冷媒・発泡剤製品ラインナップ(2021年12月現在)

種別	名称	オゾン層	温暖化係数(GWP)	規制	冷媒(国内)	冷媒(海外)	発泡剤(国内)	発泡剤(海外)
特定フロン	CFC	破壊 大	高い	全面禁止				
特定フロン	HCFC	破壊 小	高い	原則禁止				
代替フロン	HFC	影響なし	高い	海外では規制	○	○	○	○
ノンフロン	HFO	影響なし	非常に低い				○	○
ノンフロン	シクロペンタン	影響なし	非常に低い				○	○
ノンフロン	自然冷媒(HC)	影響なし	非常に低い		○	○		

自然冷媒とは、自然界に存在する物質をそのまま冷媒として使用するもので、オゾン層破壊係数はゼロ、地球温暖化係数も極めて低いため、そのまま大気に放出されても環境に影響を及ぼさないとされています。一方、自然冷媒の中でもHCと呼ばれる冷媒種は可燃性を有しており、冷媒漏れなどによる燃焼・爆発の恐れがあり、安全性の確保が要求されます。

ホシザキが使用するHC冷媒:イソブタン(R600a)、プロパン(R290)

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。

サステナビリティ委員会は、気候変動に関する自社への影響を評価・識別し、その影響を管理しています。また、特定した気候変動への影響については、必要に応じてコンプライアンス・リスク管理委員会と情報共有することで、気候変動の影響を全社リスクに統合する役割を担っています。

サステナビリティ委員会は、気候変動の影響と対応について審議をおこない、評価します。さらに気候変動を含むサステナビリティリスクの最小化に向けた対応方針の設定、重点施策および目標の立案、行動計画などを策定します。

コンプライアンス・リスク管理委員会は定期的開催され、報告・提言された内容を評価、全社的なリスク管理の観点から適切な対応を決定します。

取締役会は、サステナビリティ委員会とコンプライアンス・リスク管理委員会から気候変動に関するリスク管理の状況と対応について報告を受け、監督をおこないます。

指標と目標

ホシザキグループは、事業活動からのCO₂排出量(スコープ1&2)を2050年までに実質ゼロとする目標を掲げ、徹底した省エネ活動や再生エネルギーの積極的な利活用を推進しています。

CO₂排出量の推移 (2013~2021年、t-CO₂)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
スコープ1	2,819	2,855	2,776	2,644	2,691	2,688	2,566	2,250	2,543
スコープ2	9,702	10,894	10,693	10,584	10,820	10,757	9,738	8,260	8,079
スコープ1&2	12,521	13,749	13,469	13,228	13,511	13,445	12,304	10,510	10,622

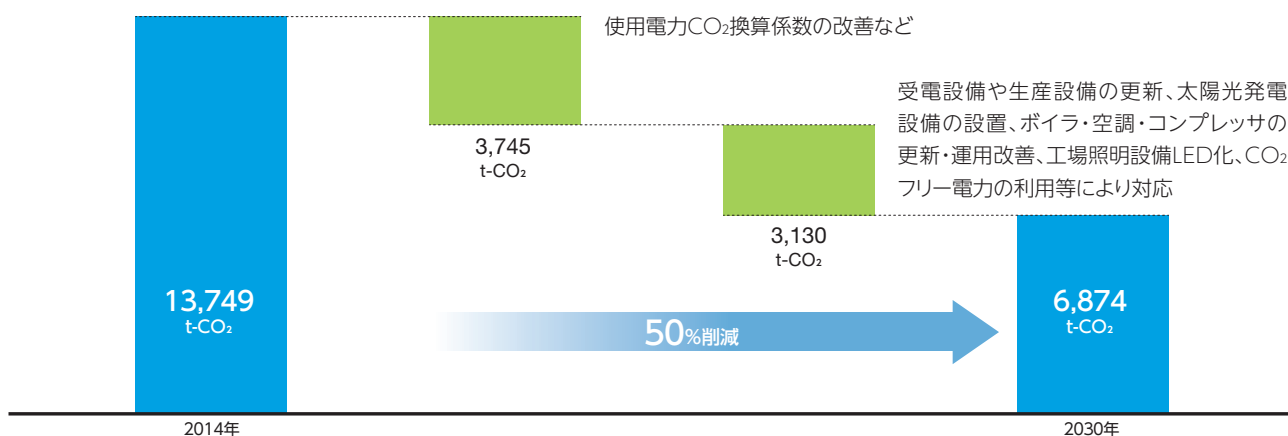
CO₂排出量(スコープ1&2)
削減中間(2030年)目標

2030年CO₂排出量

6,874t-CO₂ (2014年比50%削減)

<検証対象:ホシザキ株式会社、本社工場および島根工場>

目標達成に向けたロードマップ



ホシザキグループのサステナビリティ

豊かな社会づくりをステークホルダーとともに

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ています。変化する社会の期待に応え、明るく豊かな未来に率先して貢献するため、多様な人材が生き生きと活躍できる環境を実現し、イノベーションの創出を促進します。また、バリューチェーン全体を通じた人権の尊重や公正な事業慣行の徹底をおこなって、すべてのステークホルダーの皆様とともに社会の持続的な発展の実現に取り組んでいます。

お客様満足への追求



先進国では、モノ中心の経済・社会からサービスや情報が中心の経済・社会に大きく変わろうとしています。お客様が望む価値を確実に提供し続け、お客様との関係をより長期的かつ強固なものにすることで顧客満足を獲得し、ホシザキグループは成長を持続することが可能となります。お客様満足の追求のためには、お客様の立場になって考え、一人ひとりの声に耳を傾けることが大切です。

ホシザキグループは、全国15の販売会社とその傘下に434の営業拠点、約5,850名のスタッフにより、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ています。また、海外34社のネットワークと連携し、国内大手外食チェーンの海外出店のサポートもおこなっています。

営業活動における基本方針

お客様第一主義

単に製品を売るだけでなく、良きアドバイザーとして、常にお客様の立場にたった営業を目指しています。そのために日々の営業活動では、何よりも対話を大切にし、小さな声にもしっかりと耳を傾けます。

快適環境のトータル提案

店舗のレイアウトからメニュー構成まで、お客様のご要望に応じたプランで、快適な環境をトータルにご提案しています。

販売体制

全国15の販売会社とその傘下に434の営業拠点による充実したネットワークを活用し、地域に密着した提案型営業と迅速できめ細やかなメンテナンス体制を実現しています。当社グループの大きな特徴は、製品の開発・製造を担うホシザキと販売・アフターサービスを担う販売会社の連携による製販一体のビジネスモデルです。販売会社では営業とサービススタッフがペアになって活動することで、お客様のニーズによりマッチした製品やサービスの提供が可能となっています。

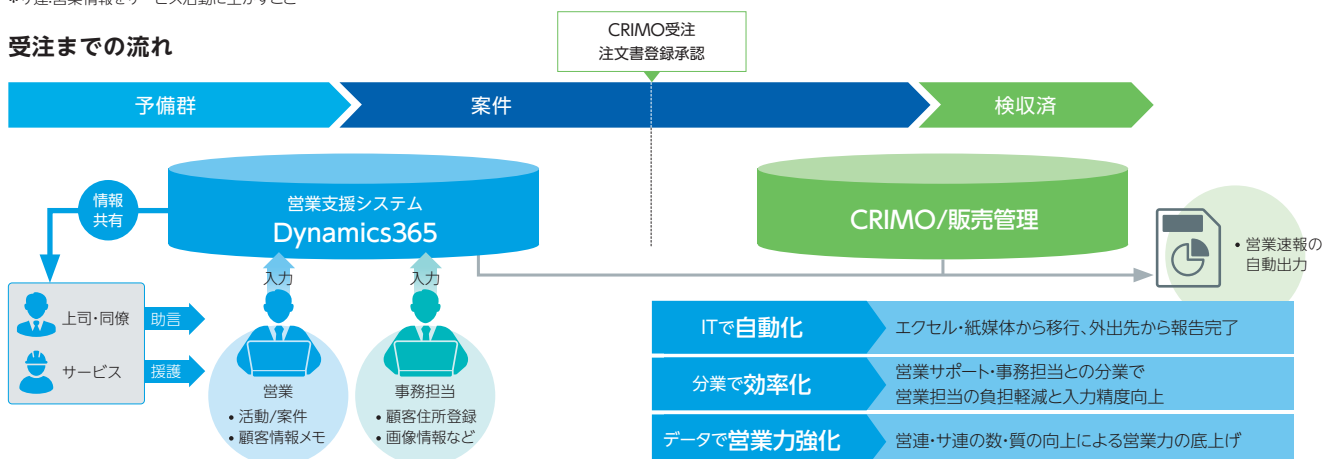
営業支援システム「Dynamics 365」によるお客様情報の一元化

ホシザキグループにおける営業活動の統一した情報プラットフォームとして営業支援システム「Dynamics 365」が2020年12月に導入されました。従来から稼働しているCRIMO（営業管理システム）と連結することで、潜在的なお客様も含めて営業情報を一元管理できるようになり、迅速かつ緊密なお客様対応（営連・サ連*）の深化を実現しています。

*営連:修理や保守点検を通じて得たお客様情報を次の営業活動につなぐこと

*サ連:営業情報をサービス活動に生かすこと

受注までの流れ



サービス・サポート体制

全国約2,700名のサービススタッフが、当社製品のみでなく他社仕入商品も含め、お客様の厨房に納品したすべての製品のメンテナンスをおこない、修理データなどを蓄積して、お客様のコスト削減や最適な設備更新時期の提案につなげています。また、多くのお客様がご加入する保守契約の定期訪問を通じて、お客様が使用している機器の状態を撮影・リスト化するとともに、使用方法などをアドバイスし、故障の未然防止や計画的な更新をサポートします。

サービススタッフが訪問時にいただくお客様の声は、販売や製品開発スタッフにフィードバックし、今後の製品提案や製品開発に反映させています。一方、特定のお客様に対する機器のメンテナンス・修理の窓口としてコールセンターを設置し、365日24時間受付・即日対応のサービス体制を構築しています。

厨房の設計・施工

全国に約150名の設計スタッフが、年間18,000件を超える厨房のプランニングをおこなっています。当社製品と他社仕入商品を組み合わせるなど、付加価値の高い厨房プランを直感的に理解しやすい3Dイメージで提案することで外資系五つ星ホテル、1,000床超の病院、社員食堂、日本初上陸の外資系チェーンなど、年間約5,300件の厨房一式施工の実績を上げています。また、厨房だけでなく、食品加工工場の加工室、食品倉庫のクリーンルーム・冷蔵庫、青果市場の冷蔵庫などコールドチェーンを支える大型施設の設計・施工も手掛けています。

充実したお客様サポートメニュー

お客様の生産性向上やフードロス低減、さらにHACCP(食品衛生管理のグローバル基準)の導入に向けた支援を積極的におこなっています。600名以上のHACCP関連有資格者が、衛生診断、HACCP認証取得支援、HACCP実践に適した厨房設計支援を実施、さまざまな衛生管理機器の提供も含めてお客様のHACCP実践をソフト・ハード両面からサポートしています。

全国約120名以上の食のトータルアドバイザーや、一流ホテルでの勤務経歴を持つコーポレートシェフが、全国約60のテストキッチンで、食のセミナー開催、レシピ開発の支援、衛生管理のサポートをおこなっています。テストキッチンからは、高齢化など社会課題に対応した^{えんげしよく}嚥下食、ゼリー食などのソリューションも生まれており、こうした事例を全国の販売会社で共有・水平展開し、各地のお客様のお困りごとに対応しています。

展示会への出展

ホシザキグループでは新たなお客様との接点拡大のため、感染対策に万全を期しながら4回の総合展示会に出展、ホシザキの食の技術やサービスについて新たな提案をおこないました。

総合展示会への出展実績(2021年)

展示会名	対象業種	開催時期	開催場所	ホシザキの出展コンセプト	ホシザキブースの 来場者数
国際ホテル・ レストラン・ショー	一般飲食、ホテル、 給食、病院関係者	2021年2月	東京ビッグサイト	"モノ売り"でない"ソリューションパート ナー"になる	2,040名
FOOMA JAPAN	食品関連機械ユーザー	2021年6月	愛知県国際展示場	食品製造・加工業界に「伴走力」という 新たな価値を	1,218名
フードテック ジャパン	食品メーカー、飲食店	2021年10月	幕張メッセ	技術力&伴走力	1,934名
ファベックス関西	中食・外食小売業界	2021年10月	インテックス大阪	コロナ禍で求められる衛生対策機器	728名

取引先様とのパートナーシップ



ホシザキグループは、サプライチェーン全体においても社会的責任を果たすため、世界各地の取引先様とともに責任ある調達に取り組んでいます。原材料や部品などの取引先様を重要なパートナーであると捉え、オープンで公正・公平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の信頼を獲得するため、取引先様を含めたサプライチェーンにおいても責任ある調達を進めています。

責任ある調達

当社グループでは、取引先様との取引開始にあたって、当社グループの購買方針を理解いただくとともに、一定の評価基準を用いて評価しています。また、統一した基準で調達をおこなうため、取引先様に対してISO規定に基づく「取引先チェックリスト」を活用し、品質、安定供給、経営の健全性などに関する評価に基づき取引先様を選定しています。

<ホシザキ購買方針>

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・公平な取引を通じ信頼関係の構築に努めます。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ます。

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

取引先様とのコミュニケーション

当社グループの購買方針の理解と浸透に努めており、ホシザキでは定期的に取引先様向けの工場方針説明会を開催しています。また、取引開始後においても「取引先様チェックリスト」に基づいて定期的に再評価し、要求品質に満たない取引先様に対しては是正処置を依頼しています。安定的な調達をおこなうため、調査には一次取引先様に加えて二次取引先様まで含め、必要項目を確認しています。

ホシザキアメリカなどの海外グループ会社では、原則として実地による取引先様の監査を定期的実施しています。監査項目には、品質方針や工程管理に加え、行動規範、労働安全性、環境保全などの項目も含まれており、取引先様と連携したサステナビリティ調達が進んでいます。

工場方針説明会の開催と参加企業数(2019-2022年)

開催時期	参加企業数	
	本社工場	島根工場
2019年1・2月	91社	38社
2020年2月	82社	48社
2022年2月	34社	20社

・2021年は新型コロナウイルス感染症のため方針説明会は非開催とし、133社(本社工場84社、島根工場49社)に方針説明資料を配布しました。
 ・2022年は同様の理由でウェブでの方針説明会を開催するとともに、125社(本社工場80社、島根工場45社)へ方針説明会資料を配布しました。

地域社会との共生



主に貢献するSDGs

「企業は世の中をよくするために存在するもの」との創業者の想いから、ホシザキは1961年より地域に根ざした社会貢献活動を本格化させてきました。

ホシザキの社会貢献活動

ホシザキ社会貢献活動の歩み



ホシザキチャリティクラブ(HCC)

ホシザキチャリティクラブでは、会員が給与および賞与の100円未満を拠出し、社会福祉や自然環境保護、災害復興などの支援団体に寄付をおこなっています。現在、国内グループ会社の社員の約75%が会員となっています。

HCCの主な支援先

- 2018年 ● スペシャルオリンピックス日本(※) (以下、SON)の愛知、島根、ほか5県の地区組織、豪雨被害を受けた自治体など19団体
- 2019年 ● 台風被害を受けた自治体、首里城火災復旧・復興に取り組む沖縄県、自然環境保護団体、SON・5県の地区組織など25団体
- 2020年 ● 子ども食堂、豪雨被害を受けた自治体、SON・島根など14団体
- 2021年 ● 自然環境保護活動、障がい者や困窮児童支援団体、豪雨や地震被害を受けた自治体、SON・島根など18団体

※スペシャルオリンピックス日本:知的障害のある人たちにさまざまなスポーツトレーニングとその成果の場である競技会を提供している国際的なスポーツ組織です。スペシャルオリンピックスは非営利活動で、運営は「ボランティアと善意の寄付」によっておこなわれます。

地域社会との共生

公益財団法人ホシザキグリーン財団による環境保護活動の応援

ホシザキグリーン財団は、故郷の自然を継承したいという創業者の想いから、1990年に設立された財団(※)です。

財団の活動拠点は、島根県松江市と出雲市にまたがる宍道湖の西岸にあります。

同財団は、複数の施設(右図イラスト参照)の運営、管理に取り組む、野生動植物の保護繁殖のための環境整備や調査研究・啓発活動をおこなっています。

※設立者である創業者から遺贈されたホシザキ株式会社、現会長(現財団理事長)坂本精志夫妻から寄与された坂本ドネイション・ファウンデーション株式が基本財産。

障がい者自立支援活動への支援

地域の障がい者の自立支援活動をおこなうNPO法人や民間団体を支援しています。

一例として、ホシザキ本社工場では、地元豊明市の障がい者の就労継続支援事業所「むぎの花」の手作りパンや豊明市社会福祉協議会のキッチンカーの出張販売を受け入れています。障がい者の社会参加の一助となる協力を継続しています。

当社は、同財団の自然環境保護活動への参加や協力を通じて、同財団を応援しております。



工場見学・職場体験の実施

地域の学校の工場見学や職場体験を継続的に実施しています。2021年はウェブ見学会も含めて5校から生徒の皆様をお迎えしました。工場見学や職場体験を通じて、製品をつくる工程や社員の働く姿を見ていただき、そこから「モノの大切さ」「働くことの大変さ」を感じてもらい、未来世代の成長に寄与できればと考えています。

人材育成と社員の働きがいの向上



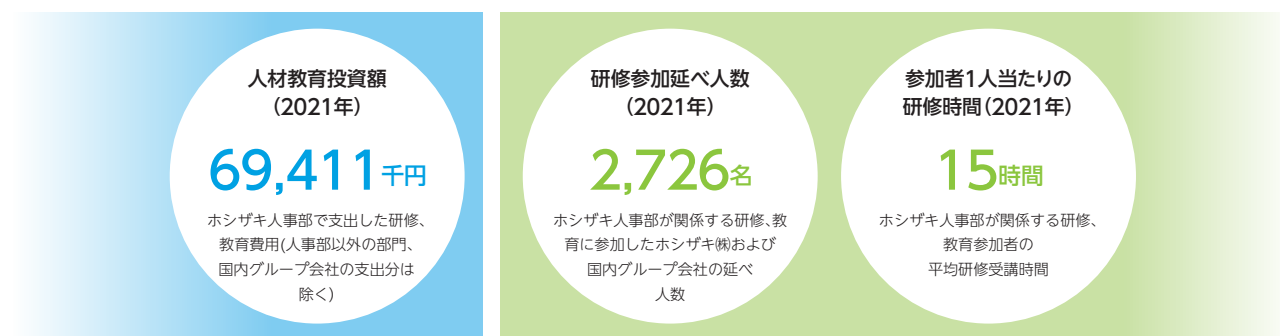
主に貢献するSDGs

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・成長し続けるには、社員の働きがいの向上が不可欠です。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できる会社であり続けるために、「一人ひとりの成長に向けた機会づくり」「活力ある職場風土づくり」を通じ、社員の働きがいの向上に取り組んでいます。

一人ひとりの成長に向けた機会づくり

グループ統一の人材育成プログラムを実施するため、2010年に「人材教育部(現在は人事部人材・組織開発課)」を設けて教育制度を構築し、次世代経営者の育成と社員教育の充実に努めています。教育・研修は、階層別研修、選抜型能力開発研修、ニーズ対応型研修の3つを軸として、製造販売それぞれの実情に即した教育プログラムを展開しています。

人材の育成



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">● 新任管理職研修● 360度評価研修● 新卒・中途社員研修 (入社3年目まで呼戻し研修)	<ul style="list-style-type: none">● 次世代経営者育成研修● グローバル人材育成プログラム● 女性役職者育成研修● 女性活躍推進研修	<ul style="list-style-type: none">● アンコンシャスバイアス● マーケティング● 教え方の技術● アンガーマネジメント● キャリアデザイン● モチベーションアップ● コミュニケーション

主な研修内容

次世代経営者育成研修

ホシザキおよび国内販売会社では、将来経営に携わる人材の育成に積極的に取り組んでいます。幹部および幹部候補から優秀なメンバーを選抜し、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プログラム

当社は加速するグローバル化に対応するため、海外で活躍できる人材育成の強化をしております。このプログラムでは、主に能力向上のための論理的思考力強化研修、海外マネジメント研修、英語の自主学習支援等が組み込まれています。

サービス研修(新卒・中途社員対象)

グループの強みであるサービス・サポート体制を支える社員の知識と技術力向上を目的としています。製品の基本となる電気研修や冷凍研修に加えて、実際の厨房環境を再現した研修ブースで、現場を想定したロールプレイング研修も多く取り入れています。

活力ある職場風土づくり

社員満足度 (ES) 調査

ホシザキグループは、経営理念である「働きやすい職場環境の実現」「議論のできる経営の実践」「社会と社員から信頼される会社づくり」の実現に向け、社員満足度調査(以下、「ES調査」)を毎年実施しています。ES向上委員会は、その調査結果を分析、社員の生の声である自由意見から課題をモニタリン

グし、経営課題として把握・特定、解決に向けた改革を続けています。2021年度調査の回答率は100%(対象者8,566名)となっており、5,632件の自由意見が寄せられました。こうした取り組みはESスコアの着実な改善に反映されています。

ES向上委員会

委員長 取締役常務執行役員 矢口 教(管理部門担当)
事務局 人事部人材・組織開発課

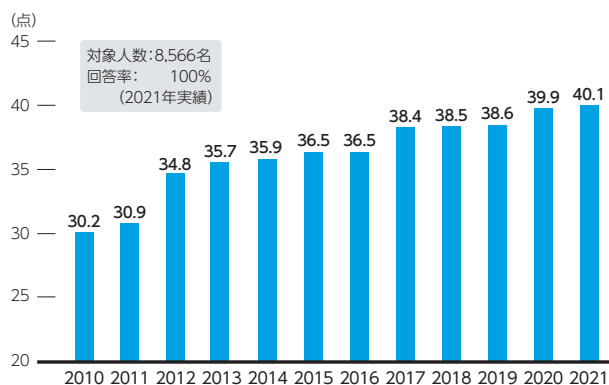
ES調査回答率・自由意見数の推移 (調査対象:国内グループ18社)

調査年度	2017	2018	2019	2020	2021
設問数	54	54	54	59	59
対象人数	8,190名	8,302名	8,462名	8,614名	8,566名
回答人数	7,949名	8,233名	8,372名	8,611名	8,566名
回答率	97.1%	99.2%	98.9%	99.9%	100%
自由意見数	5,923	5,819	5,678	5,964	5,632

ES調査における主な設問項目

- 会社全体について(会社の姿勢、安心して働ける会社か)
- 組織について(組織、社員の役割分担、役割の満足度)
- 職場環境について(職場の雰囲気や協力度、育休・退社時間の状況、規範の遵守状況)
- 上司について(上司としての役割の適切性、部下への対応)
- 仕事について(能力を發揮できる仕事についているか、仕事に対する満足度)
- 活動目標と評価について(活動目標に対する評価、人事評価・異動・昇格に対する評価)

ES調査結果の推移(55点満点)



女性活躍推進「かがやき委員会」の発足

ホシザキおよび国内販売会社では、2010年度から「男性・女性にかか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。係長相当職以上の役職者に占める女性比率10%を目指す「レディース10」を掲げ、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。

また、2021年からはその活動を「かがやき委員会」に移行し、10年間にわたる「かがやきプロジェクト」の成果と課題を検証するとともに、女性活躍推進の新たな目標を設定し、2025年の達成を目指しています。

2010年~2020年 第1ステージ かがやきプロジェクト

- 目的** 女性の活躍に関する意識改革、職場環境の整備など底上げ活動
- 目標** 「レディース10」係長相当職以上の役職者に占める女性比率10%、新卒採用女性比率30%

2021年~2025年 第2ステージ かがやき委員会

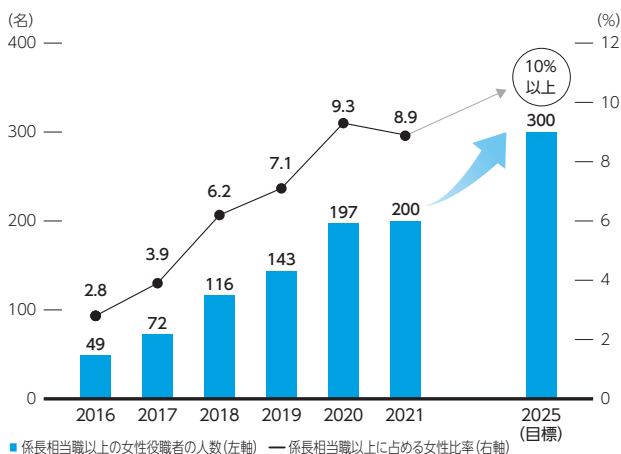
- 目的** ダイバーシティの推進
- 目標**
- 女性管理職(課長相当職以上)人数を2020年度比4倍(50名)
 - 女性役職者(係長相当職以上)人数を2020年度比1.5倍(300名)

人材育成と社員の働きがいの向上

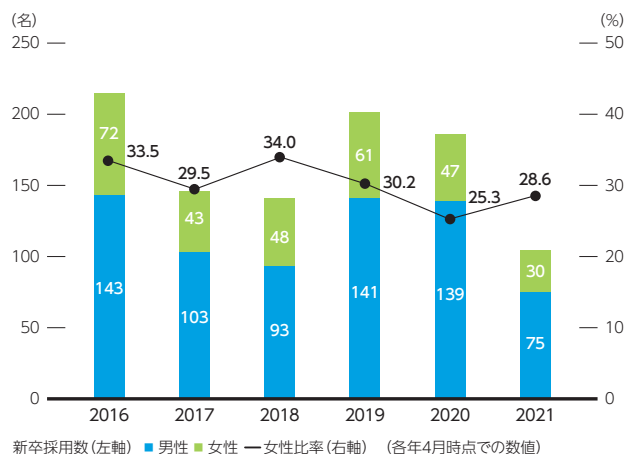
かがやき委員会

委員長 取締役常務執行役員 矢口 教(管理部門担当)
副委員長 取締役常務執行役員 丸山 暁(国内営業部門担当)
事務局 人事部人材・組織開発課

係長相当職以上の女性役職者の人数と割合



新卒社員における女性の採用数と割合



職位別女性管理職比率

職位	女性人数	男性人数	合計人数	比率
部長級	3	135	138	2.2%
課長級	11	576	587	1.9%
係長級	186	1,333	1,519	12.2%
計	200	2,044	2,244	8.9%

(2021年度末時点)

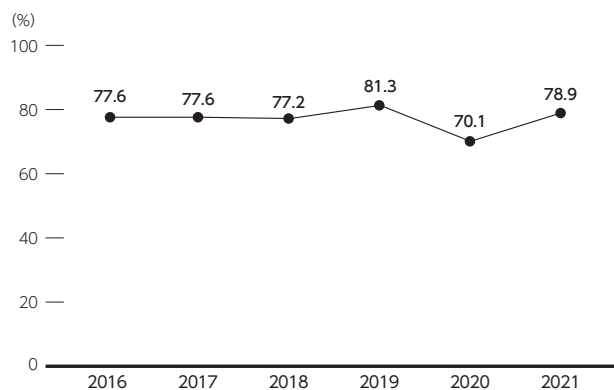
ワーク・ライフ・バランスの推進

労働時間の適正化

ホシザキは社員の健康を守り、安心して働ける職場環境の実現を目指すため、施策の1つとして労働時間の適正化に取り組んでいます。時間外労働が一定基準を超えた場合、上司に対して注意喚起をおこなうなど適正な労働時間管理に努めています。その結果、2021年度の月平均残業時間は1人当たり13.5時間となっています。

また、有給休暇を取得しやすい環境を醸成するため、研修やイントラネットを用いて、有給休暇制度の浸透と理解を促し、取得の促進につなげています。2021年度の有給休暇取得率は78.9%、平均取得日数は14.4日となっています。

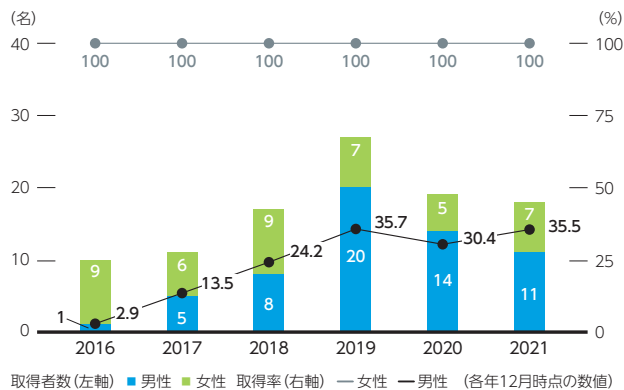
有給休暇取得率推移



育児・介護支援

ホシザキは、育児や介護のためのさまざまな制度を導入するとともに、取得しやすい環境を整備し、家庭と仕事の両立を積極的に支援しています。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の面談を実施、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を導入しています。近年は男性の育児休業の取得も増加傾向にあり、2021年度は男性の平均取得日数が32.3日となっています。今後も継続して制度の充実を図り、社員のワーク・ライフ・バランスをサポートしていきます。

育児休業取得者数と割合



介護支援制度の概要

介護休業

要介護状態にある家族の介護が必要な人が休暇を取得できる制度。介護休業の期間は、対象家族1人につき原則として通算93日間を限度とし、分割回数に制限はありません。

介護休暇

要介護状態にある家族の介護や必要な世話をする場合、当該家族1人につき年間5日間の介護休暇を取得することができます。

介護勤務

2週間以上にわたり要介護状態にある家族の介護が必要な人は、利用開始日より3年間、労働時間を短縮(4時間以上/日)することができます。

法律に基づく優良企業認定

ホシザキグループは、次世代育成支援対策推進法に基づく「子育てサポート企業」(愛称：プラチナくるみん、くるみん)、女性活躍推進法に基づく「女性活躍推進企業」(愛称：えるぼし)の認定を国内グループ全社で目指しています。

プラチナくるみん、くるみん、えるぼし認定状況(2021年12月31日時点)



- 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
- ホシザキ株式会社

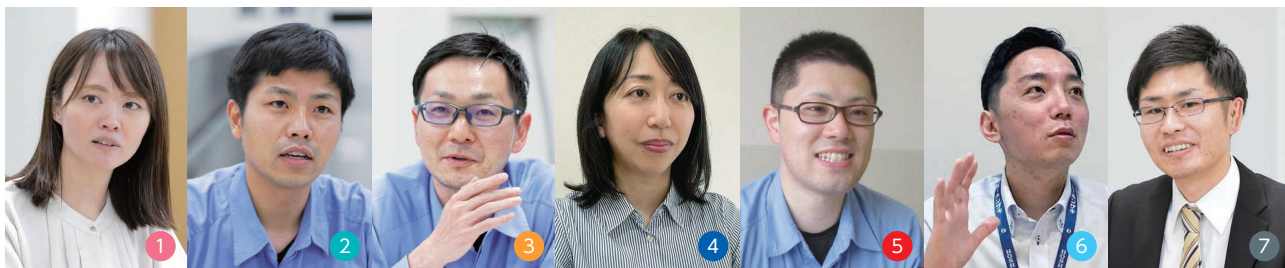


- ホシザキ関東株式会社
- ホシザキ沖縄株式会社
- 株式会社ネスター



- ホシザキ東北株式会社
- ホシザキ株式会社

若手社員座談会



座談会参加者

- ① 富江 優 情報システム部 ④ 宮地 乃里子 中央研究所 開発部 ⑦ 久保田 大地 人事部(司会進行役)
② 谷野 俊介 本社工場 生産技術部 ⑤ 嘉本 潤 島根品質保証部
③ 小野 啓太 中央研究所 第三設計部 ⑥ 東 龍吾 ホシザキシンガポール

※当座談会は、コロナ禍でもあり3名がオンライン参加しました。

ホシザキグループは、社員一人ひとりが働きがいを感じる事がサステナビリティであり、持続的成長のカギであると考えます。次世代のホシザキを担う7名の若手社員が集まり、仕事と家庭の両立や働きがいについて話し合いました。

実施日 2022年3月16日 開催場所 本社研修センター

久保田 2021年4月にキャリア採用でホシザキに入社、人事部で海外人事を主に担当しています。本日はよろしくお願ひいたします。はじめに自己紹介をお願いします。

富江 ● 2008年の入社で、情報システム部で社内システムの開発を担当しています。2度の育児休業を経験し、現在も時短勤務で働いています。

谷野 ● 2012年に入社以来、生産技術部で生産設備の企画や開発に携わっています。係長としてチームのサポートや進捗管理もおこなっています。

小野 ● 自動車部品メーカー勤務を経て2014年に入社しました。自分が設計した製品を市場に出したいという想いが転職の動機でした。プロジェクトリーダーとして携わった製品が今年から量産化され、目標が1つ達成できました。

宮地 ● 2012年より開発部で電子回路の設計部門やソフトウェアの開発を担当してきました。現在は産前休業中ですが、職場復帰後は仕事の幅を広げて成長していきたいです。

嘉本 ● 島根品質保証部で完成品の検査を経験し、今はお客様対応を担当しています。お客様の声を製造や設計にフィードバックし、品質や性能の向上に貢献しています。中学生のときに島根工場の職場体験イベントに参加し、ご縁もあって2011年に入社しました。

東 ● 学生の頃から海外志向が強かったので、海外市場で成長しているホシザキに2016年に入社しました。海外事業部で海外グループ会社の支援業務などを経験し、今はシンガポール法人で日系飲食企業向け営業を担当しています。

久保田 仕事と家庭の両立など、ホシザキの働きやすさをどう感じておられるか、ご意見をいただけますか。

宮地 ● 開発部は比較的女性比率が高いこともあり、産前産後・育児休業の取得には理解があります。

富江 ● 育児休業を2度経験していますが、育児中の支援プロ

グラムはとてよかったです。休業中に上司と定期的に対話ができ、復帰前には業務内容や働き方などを話し合うことができたのでスムーズに職場に戻れました。

谷野 ● 最近、男性の育児休業の利用も増えていますね。私の場合も子供が生まれることを上司に報告すると、育休取得を奨められました。事前に業務の引継ぎを済ませ、1カ月間夫婦で育児に専念できました。育児の大変さは想像以上で、とても貴重な体験でした。

嘉本 ● 3年前に2人目の子供が生まれましたが、島根では同居の祖父母などが育児を手伝える環境の家庭も少なくないからか、当時はまだ育休取得の雰囲気も今ほどはなく、取得しようとは考えなかったですね。ただ、島根もここ1、2年で男性社員の育休取得が増えてきたので、今後、より普及していくと思います。

小野 ● 私も上司から育休取得の打診がありましたが、プロジェクトの繁忙期と重なり断念しました。今は周囲の理解も深まり、事前調整もできて設計部でも男性の育休取得事例が増えています。

富江 ● 男性の育休取得は増えていますが、取得期間が短いように感じます。半年間とか数ヶ月を何回かに分けて取れるとよいですね。周囲への気兼ねや仕事から離れることへの不安は理解できますが、職場から一定期間離れることで、仕事に対してより意欲的になれるという側面もあります。

谷野 ● 長期間職場を離れることで周囲に迷惑をかけてしまうという気兼ねは確かにあります。長期間取得の前例がないことも心理的な障壁となっている気がします。

宮地 ● 夫婦ともにホシザキの場合、2人で長期の育休を取るとサボっていると思われるかもなどと考えてしまっ、特に男性は長期の育休を取りづらいのではと思いました(笑)。復帰前には業務の内容や働き方を上司に相談できるので特に不

安はないのですが、今回は2人目なので復帰後しばらくは時間的制約が多そうだと感じることはありますね。

富江 ● 女性がフルに取得し、男性は短期間というのはちょっとアンバランスな気がします。男性が長期間取得して女性が早めに復帰するという選択肢があっても良いと思います。

久保田 男性社員の育児休業取得は、取得しやすい雰囲気の醸成という第一段階にあります。男性、女性ともにワーク・ライフ・バランスの促進をする意味でも、次のステップに進めるようさらなる意識改革が必要だと考えます。

東 ● ホシザキのリモートワークは感染対策として実施されていますが、ポストコロナにおいて働き方の選択肢として定着させることが必要ではないでしょうか。現在、ホシザキシンガポールでは20名程社員がいますが、リモートワークを積極的に取り入れ、オフィスに2、3人しかいない日もあります。ハイブリッドな働き方ができると人材獲得においても優位性が高まると思います。

小野 ● 設計業務でのリモートワークに関しては、現状では生産性が落ちてしまう部分もあって、なかなか難しいのが実情です。今後、ICT機材のスペックが上がって遠隔で機械操作ができるようになると、その活用の可能性が広がると思います。

久保田 リモートワークの生産性は職種や個人によって格差がありますが、ワーク・ライフ・バランスの観点から働きやすい制度にしていく必要があると感じています。次にホシザキでの働きがいについてお聞きしたいと思います。

東 ● ホシザキは世界で事業を展開しています。フィールドが広がれば、成長の機会も大きいと感じています。ホシザキが“海外人材育成プログラム”として実施している語学や論理的思考研修も役立ちました。一方で、受講前後に受けたテスト結果の変化から自分なりの振り返りはできるものの、受講後の個人別のフィードバックまではもらえなかったのが、受講生全員のモチベーション向上に寄与したかどうかは少し疑問に感じる場所です。

富江 ● 研修コンテンツは素晴らしいのですが、研修目標があいまいで受講後の評価も無いのもったいない気がします。目標設定と適切な評価・助言があると研修前後で自分がどう変わったのか実感できそうです。

谷野 ● モチベーションの向上には、適切な目標設定と公平な評価に加えて、評価内容を的確に伝えることが必要です。私の上司は「自分に求められていること、できたこと、できなかったこと」をきちんと説明してくれました。私も部下に対して実践できるよう心がけています。ホシザキには若手に仕事を任せる風土はあるものの、見合った評価ができていないかという点では課題も残ります。最近の人事制度改定により昇進・

昇格基準が見直され、業績評価に応じた処遇がしやすくなったので一歩前進だと感じています。

小野 ● 新米の係長として、チームのモチベーションを向上させる難しさを実感しています(笑)。前職の経験があるから言えるのですが、ホシザキは「挑戦できる会社」です。やりたいことを上司や同僚にも言え、その実現に向けて試行錯誤が許容される風土は、社員のモチベーション向上に欠かせないと思います。

富江 ● 上司の方々もチャレンジされてきた経験をお持ちなので、異論も含めて発言しやすい雰囲気は感じます。将来のキャリアやそれに見合ったスキルの向上を考え、次のステップとして「これをやりたい」と発信すれば、上司にきちんと向き合ってもらえるという安心感がありますね。「信頼と挑戦」はホシザキのカルチャーだと言えます。

嘉本 ● 品質保証ではお客様から厳しいご指摘を受けることもあるのですが、チーム全員で問題解決に当たる一体感や上司の声がけで「やる気」が出ます。職場の信頼感は働きがいの重要な部分ではないでしょうか。

富江 ● 役職ではなく名前を「さん」付けで呼ぶ習慣もオープンな雰囲気の醸成につながっていると思います。

宮地 ● 女性活躍推進プロジェクトに参加しましたが、販売会社の積極的な女性営業職の方々や交流して刺激を受けました。女性管理職を増やすには、継続的な意識改革や女性社員の採用数を増やすことも重要です。一方、昇進や昇格に当たっては性別を問わない公平さも大切だと思います。

久保田 最後にホシザキが「優秀な人材に選ばれる会社」になっているか、また課題についてご意見をお願いします。

東 ● 新卒採用では優秀な人材に選ばれていると思います。世界的なブランド力や採用活動をしている社員や役員の人柄が決め手ですね。学生にとってこの人と一緒に働きたいと感じさせてくれる人の存在は大きいです。

富江 ● 同感ですね。ホシザキには温かみがあり人間的魅力にあふれる人が多いので、その良さをもっと発信できるとよいと思います。課題としては、最近フレックスやリモートワークなど柔軟な働き方を重視する傾向が強くなっているので、選択肢があることを示すことも重要だと思います。今後も働き方は多様化すると思うので、人材の獲得や保持にはそうしたニーズに対応することも必要だと感じます。

久保田 貴重なご意見ありがとうございました。引き続き働きやすい環境を整え、働きがいの向上を通じて、社員一人ひとりに「ホシザキで働けて良かった」と思ってもらえるような人事制度の企画に努めてまいります。

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

ホンザキ(以下、当社)は、経営の透明性、効率性を図るため、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目的としています。

企業統治の体制

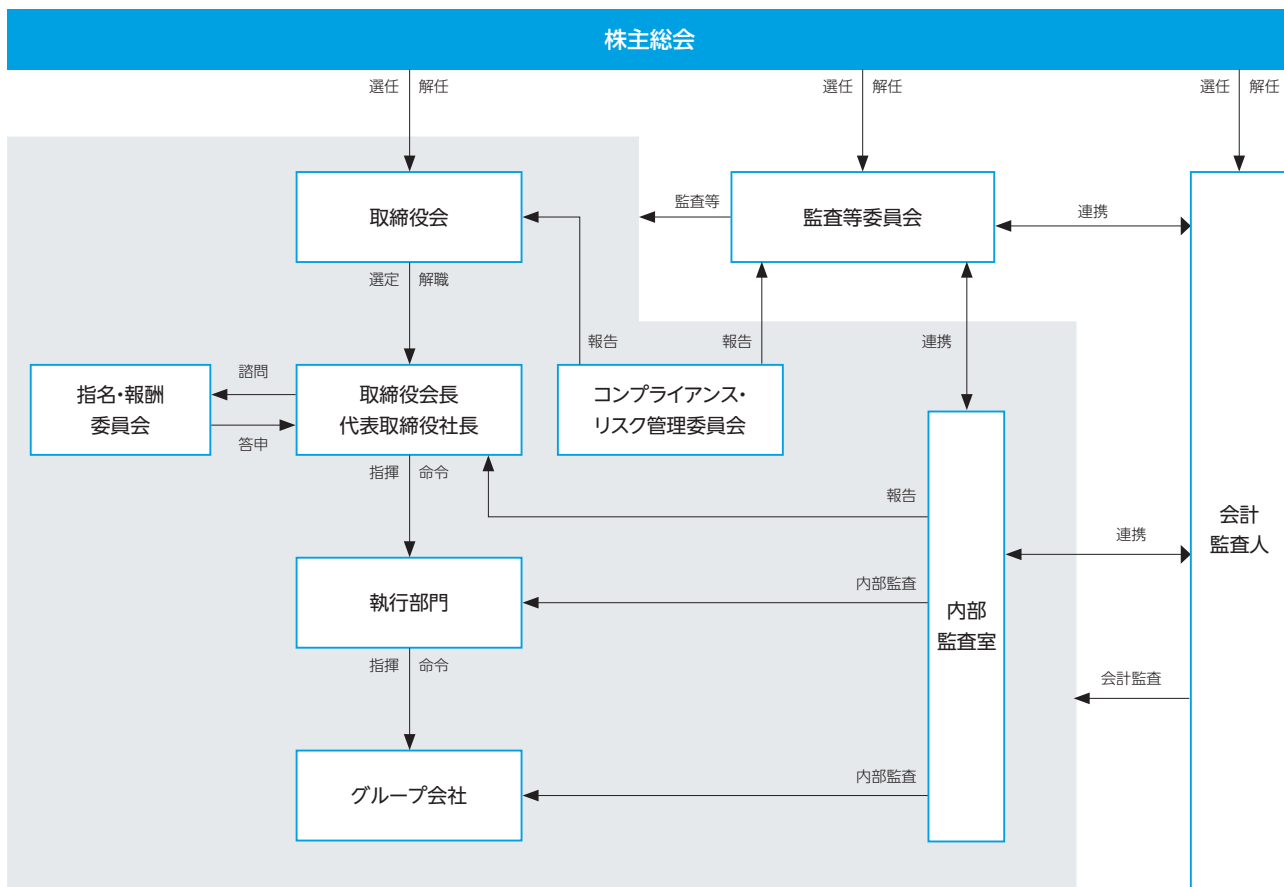
企業統治体制の概要

- 1 当社は、監査等委員会設置会社を採用するとともに、取締役会における社外取締役の割合を3分の1以上としています。
- 2 取締役会は毎月、定期的開催され経営に関する意思決定機関として、グループ全体の方針・経営戦略の立案と業務執行の監督をおこなっており、監査等委員でない取締役8名(うち社外取締役2名)と監査等委員である取締役3名(うち社外取締役2名)で構成しています。また、監査等委員会決議により常勤監査等委員1名を選定しています。
- 3 社外取締役は、上場会社の経営経験者2名を監査等委員でない社外取締役として、弁護士1名、公認会計士1名を監査等委員である社外取締役として選任しています。
- 4 2019年7月に導入した執行役員制度を活用し、経営・監督と業務執行の分離を段階的に進めることで取締役会の監督機能を強化し、コーポレート・ガバナンスの一層の強化を図っています。
- 5 監査等委員会は、十分な社内知識を有する取締役と社外での豊富な経験・知識を有する社外取締役が活発な意見交換をおこない、公正に取締役(監査等委員である取締役を除く)の業務執行を監査、監視しています。
- 6 取締役及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、リスク管理のグループへの推進と情報の共有化を図り、リスクへの迅速な対応とリスク顕在化の回避及び軽減策等の決定をおこなっています。
- 7 2022年1月に取締役及び執行役員の指名・報酬等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を目的として任意の指名・報酬委員会を設置しました。指名・報酬委員会の委員長は、独立社外取締役とし、取締役社長、取締役会長及び全独立社外取締役で構成し、過半数は独立社外取締役である委員としています。

企業統治の体制を採用する理由

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・ガバナンス体制図



各機関の役割と構成

機関	取締役会	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
構成	 議長 社内7名+社外4名 議長は代表取締役社長	 委員長 社内1名+社外2名 委員長は社内取締役	 委員長 社内2名+社外4名 委員長は独立社外取締役	 委員長 社内7名+社外4名 委員長は代表取締役社長
目的・権限	<ul style="list-style-type: none"> 経営の基本方針の決定等の決議 執行役員の職務執行の監督 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役及び執行役員の職務の監査 監査報告の作成 会計監査人の選解任等に関する議案内容の決定 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役及び執行役員の選任・解任 代表取締役社長、役付役員を選定・解職 取締役等の報酬等に関する基本方針の決定 取締役等の個人別報酬等の決定 後継者育成計画の決定 	<ul style="list-style-type: none"> 内部統制システムの維持、向上及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の評価と特定、リスク回避及び軽減策の策定
社外取締役比率	36%	67%	67%	36%
2021年開催実績	15回	18回	— (2022年1月に新設)	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 (2022年3月31日現在)

	氏名	現在の地位・担当	2021年出席状況 取締役会 (監査等委員会)	取締役就任時期	所有株式数
	坂本 精志	取締役会長	15回/15回	2002年2月	1,900株
	小林 靖浩	代表取締役社長	15回/15回	2012年3月	6,400株
 社外 独立	友添 雅直	社外取締役	15回/15回	2020年3月	0株
 社外 独立	後藤 昌彦	社外取締役	—	2022年3月	0株
	丸山 暁	取締役常務執行役員 (国内営業部門担当)	15回/15回	2008年3月	6,500株
	栗本 克裕	取締役常務執行役員 (海外事業部担当)	15回/15回	2019年3月	800株
	家田 康嗣	取締役常務執行役員 (開発・技術部門、製造部門担当)	15回/15回	2019年3月	2,100株
	矢口 教	取締役常務執行役員 (管理部門担当)	15回/15回	2020年3月	500株
	水谷 正	取締役 (常勤監査等委員)	— (—)	2022年3月	700株
 社外 独立	元松 茂	社外取締役 (監査等委員)	15回/15回 (18回/18回)	2016年3月	0株
 社外 独立	柘植 里恵	社外取締役 (監査等委員)	15回/15回 (18回/18回)	2017年3月	0株

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	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
●	●	●				○			○	○
●	○		●	○	●				○	委員長
●	●	●				○	○	○	委員長	○
●	●	●							○	○
○		●		○						○
○	●	●					●			○
○	●			○			●			○
●	●		●	●	●	●				○
			●		●			委員長		○
					●			○	○	○
			●		●	○		○	○	○

●:実務経験あり ○:専門性あり

取締役報酬に関する事項

任意の指名・報酬委員会の設置

2022年1月の取締役会において、取締役（監査等委員である取締役を除く）報酬制度改革を決議し、2022年以降の取締役の報酬については、独立社外取締役が委員長を務める任意の指名・報酬委員会への諮問・答申を経て決定することにしました。

取締役報酬基本方針

以下の4つの方針に基づき、報酬額を決定します。

- 1 ホシザキグループの持続的な成長と企業価値向上に資すること
- 2 株主・社員をはじめとするステークホルダーに説明責任を果たせる透明性・公平性を確保すること
- 3 企業業績の連動性を持つとともに、全社最適を志向すること
- 4 優秀な経営陣の確保・維持に資する適切な報酬水準であること

取締役報酬の内訳

固定	+	短期	+	中・長期
①基本報酬		②業績連動報酬		③譲渡制限付株式報酬
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。		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、毎月、金銭報酬として支給しています。		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、業績連動報酬、譲渡制限付株式報酬の構成割合は、業績連動報酬に係る取締役の業績評価（9段階評価）が中位である場合は概ね7:2:1としています。監査等委員である取締役、社外取締役の報酬については、基本報酬のみの構成となります。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、社外取締役を含む任意の指名・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。

取締役業績評価基準

評価指標は、a)前期の連結営業利益、b)取締役担当範囲に応じた財務・非財務目標、c)その他、定性的な査定であり、中期経営目標と整合性のとれたものとしております。

評価結果（9段階評価）と業績連動報酬額との連動率は、上限値で200%、下限値で0%となっております。

取締役会実効性向上の取り組み

当社では、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り組みを進めています。毎年1回、ガバナンス体制の構築と運営の成果を測るため取締役会実効性評価を実施しています。

2020年度取締役会実効性評価

2020年度の実効性評価においては、「議論・検討の実効性」「監督機能の実効性」「リーダーシップの実効性」「環境整備等の実効性」「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11名（うち、独立社外取締役4名）に対して25問のアンケートを実施し、その結果等を踏まえて取締役会において審議した結果、2020年度の実効性は、確保されていると判断しました。把握された課題については2021年度以降その改善に取り組みしました。

2020年度の実効性評価の過程で把握された課題と改善への取り組み

	2020年度取締役会で把握された課題	2021年度以降の取り組み
課題1	● 中長期戦略や経営ビジョンに関する審議機会の拡充	● 中期経営ビジョンの策定・開示
課題2	● サステナビリティに関する審議機会の拡充	● ESG・非財務情報開示の充実 ● 統合報告書発行の検討 ● 気候変動問題に対する監督機能の強化およびTCFDへの賛同
課題3	● ダイバーシティの取り組み強化	● かがやき委員会の設置、女性管理職育成に向けた推進の強化
課題4	● ガバナンス改革の加速	● 指名・報酬委員会の設置

2021年度取締役会実効性評価

2021年度の実効性評価においては、「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10名（うち、独立社外取締役3名）に対して25問のアンケートを実施し、その結果等を踏まえて取締役会において審議した結果、2021年度の実効性は確保されていると判断されました。一方で、さらなる実効性向上のため、改善の余地がある課題を把握し、その改善に取り組んでいます。

2021年度の実効性評価の過程で把握された課題と改善への取り組み

	2021年度取締役会で把握された課題	2022年度以降の取り組み
課題1	● 取締役への事前配布資料の見直し	● 事前配布資料の充実
課題2	● 審議時間と議案数の最適化	● 上程議案の絞り込み、付議基準の見直し
課題3	● 重要事案の継続審議のあり方	● 継続審議すべき重要事案の絞り込みと審議時期の特定

コンプライアンス・リスク管理

ホシザキグループは「コンプライアンス」をコアバリューの1つと位置付けています。法令・ルールの遵守にとどまらず経営理念に沿って社会規範を守り、誠実かつ公正な企業活動をおこなって活動するそれぞれの地域の経済・社会への発展に貢献していきます。

コンプライアンス基本方針

私たちホシザキグループは、

- 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、社会からの揺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

ホシザキ株式会社取締役会の下に、代表取締役社長を委員長とし、委員に社外取締役4名（うち2名は監査等委員）を含む全取締役を構成員とするコンプライアンス・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

コンプライアンスへの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主導しています。事務局はホシザキ株式会社法務部が担当し、法務担当執行役員が事務局の統括責任者を務めています。

ホシザキ株式会社各部およびグループ会社の責任者および副責任者

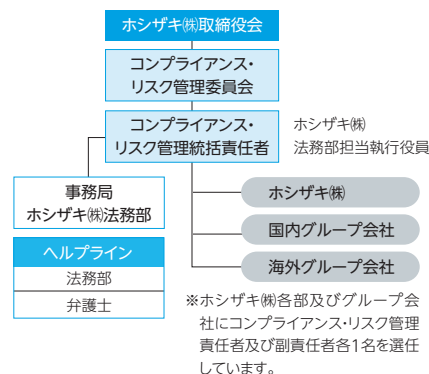
ホシザキ株式会社各部およびグループ会社にコンプライアンス・リスク管理責任者および副責任者を配置し、事務局の指導と助言を受けながら、社員に対するコンプライアンスに関する取り組みの周知徹底を図っています。

ヘルプライン（相談・内部通報窓口）の運営状況

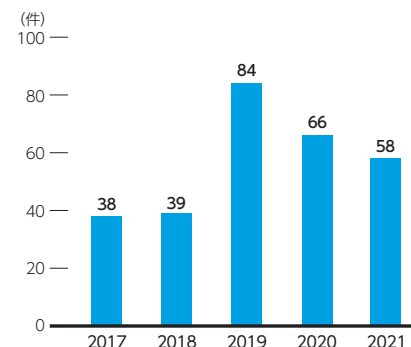
コンプライアンス・リスク管理体制の一環として、公益通報者保護法の考え方に則ったヘルプラインを設置し運営しています。相談や通報は、Eメール、郵便、FAX、電話などで受け付けており、事実関係を適正に把握するため顕名を推奨していますが、匿名でも受け付けています。匿名の場合、フィードバックを可能にするため通報者を特定できないアドレスを使ったEメールでのコミュニケーションを推奨しています。

通報者は、社内窓口である法務部か社外窓口である弁護士のいずれかを選ぶことができます（顧問弁護士とは別）。

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、ダイバーシティの観点から設置したアドバイザリー・グループの意見も反映させています。コンプライアンス・リスク検討会で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。



過去5年間の相談・通報件数 (海外子会社を含むホシザキグループ)





ホシザキグループの持続的かつ 健全な成長に貢献していきます

執行役員(法務部担当)兼法務部部长

後藤 修

ホシザキグループの健全で持続的な成長のためには、社員一人ひとりが法令の遵守にとどまらず広く社会のルールを守り、誠実に公正な企業活動をおこなう必要があります。その企業風土を根付かせるため、**仕組づくりと人づくり**に取り組んでいます。

仕組づくりの面では、日常の一つひとつの適法な業務プロセスを標準作業化することを目指しています。人づくりの面でも同様であり、適法な標準作業をやり続ける訓練や、改善後の標準作業が適法の範囲を超えないかを課題認識できるよう、グループ会社の管理責任者向けコンプライアンス研修の充実、全社員向けのコンプライアンスクイズ(PC起動時に毎朝一問)の励行などさまざまな研修をおこなっています。そして、標準作業から外れた異常値を内部通報制度などでこまめに拾って是正して行くというアプローチを取っています。

新たにホシザキグループの仲間になる企業の統合プロセスにおいても同様であり、例えば、2023年に連結子会社になるトルコの厨房機器メーカーOztiryakiler社に対しても、現地の法や慣習を尊重しつつ、ホシザキの経営理念や基本方針の浸透を図っています。

法務部門の役割は、社員一人ひとりが特段努力をしなくても自らの活動がcompliantであり、リスク=異常値を直ちに認識できるように仕組の整備と人の育成をおこなうことにあります。それが取りも直さず、持続的な価値創造の礎となって行きます。ホシザキグループが新たな挑戦をしていく中で、企業価値向上のために果たすべき役割を常に念頭に置き、健全で持続的な成長に貢献していきます。

リスク管理体制

当社グループは、戦略リスク、財務リスク、ハザードリスクおよびオペレーショナルリスクに大別したリスクリストを定め、各分野を所掌する執行役員が担当職務ごとにこれらのリスクを管理しています。

各執行役員とグループ各社は、リスクリストの中から自部署あるいは自社に関連するものを選び、重要度(コンプライアンス、事業継続、レピュテーション、財務損失、発生頻度)と脆弱性(対応組織や対策の有無等のリスクへの備え)を評価してリスク・マッピングをおこないます。「高い」あるいは「非常に高い」と分類されたリスクについては、各執行役員が優先的に対策を立案し実践しています。

それらの経過や結果は、取締役会あるいはコンプライアンス・リスク管理委員会で審議され、その結果に基づいて委員会事務局がモニタリングをおこなっています。

主なリスク要因と対策・軽減措置

リスク要因	対策・軽減措置
大規模災害とBCP	<ul style="list-style-type: none"> 「東海地震に係る地震防災対策地域」指定に基づき「緊急時におけるBCP発動体制」の策定 社員と家族の安全確保および地域との協力体制の整備
情報セキュリティ	<ul style="list-style-type: none"> 「情報管理規定」に基づく情報セキュリティ管理の徹底 24時間365日対応のサイバー・インシデント監視体制の導入および全社員を対象とした情報セキュリティ教育の実施 海外グループ会社への国内と同レベルのセキュリティ管理・対策の展開
腐敗防止	<ul style="list-style-type: none"> 「贈収賄防止に関わる社員行動基準」に沿った厳格な運用と社員教育の実施
人権デュー・ディリジェンス	<ul style="list-style-type: none"> サプライチェーンにおける人権尊重の再徹底と契約への反映 EUや欧州各国で制定されつつある人権デュー・ディリジェンス法制のコンプライアンス体制の準備
知的財産権侵害	<ul style="list-style-type: none"> 他社の知的財産権侵害防止のため設計部門および知財部門による事前調査の実施 共同開発契約・ライセンス契約、模倣品対策等における法務部門の支援

社外取締役メッセージ

社外取締役とのQ&A

ホシザキグループは経営の透明性と効率性を担保し、持続的な成長と企業価値の最大化を図るため、豊富な経験と高い識見を有する社外取締役による経営への参画を進めています。社外取締役3名の方に3点の質問を投げかけ、企業統治の基本姿勢についてうかがいました。



社外取締役
友添 雅直

A1. 社外取締役のミッションは、社外の視点を通して客観的な判断材料を提供することだと考えています。業務執行に携わる方々は、日々懸命にさまざまな課題に取り組んでいます。そうした取り組みがステークホルダーの期待する持続的な企業価値向上につながっているのか、アクションに対するリスクについて十分検討され対策がともなっているか、持続的な成長を担保する組織の体制、制度、人材、土壌などにおける課題は何なのか、といった観点から意見を申し述べるように心掛けています。

A2. ホシザキグループは4つの軸で変革を進めています。1つは地域戦略です。世界を見渡すと、当社グループの製品で貢献でき業績向上につながる地域はまだあります。M&Aが戦略実現の重要な柱の1つであるため、買収先とのシナジーを最大化できる人材の強化が必要です。次いで製品戦略で



社外取締役 (監査等委員)
元松 茂

A1. 弁護士資格を持つ社外取締役、監査等委員として内部統制システムの実効性や取締役の善管注意義務について監視・監督、助言する立場だと認識しています。加えて専門領域にとらわれず取締役会の意思決定プロセスの監視や監査等委員に付与されている意見陳述権を適切に行使するように心掛けています。

A2. 2018年の不正取引問題の遠因として売上至上主義的な風土が指摘されました。これまでに再発防止のためさまざまな改革を実施しています。販売子会社の管理責任者をホシザキ本社在籍にするなど管理体制の強化、海外の事業展開においては地域統括責任者の配置、コンプライアンス研修の見直し、コンプライアンス・リスク管理委員会の実効性向上などに取り組んできました。



社外取締役 (監査等委員)
柘植 里恵

A1. 株主から付託を受けて、ホシザキグループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るという観点から経営を監督することが社外取締役の責務だと考えています。公認会計士の立場から財務や会計に関するリスクに対しても適切な助言をおこなっています。初めての女性取締役という立場でもあるので、多様性を重視した視点で意見を述べるように心がけています。

A2. 海外展開が加速しているため、グローバルガバナンスの強化のためにいろいろな取り組みを実施されています。世界4極で地域本社制を導入、技術、製造など機能軸で横串を通し地域CFOに権限を委譲しました。今後の進捗と実効性について注視しています。

ガバナンス改革については、任意の指名・報酬委員会が設置され、社外取締役が過半数を占めてお



社外取締役
後藤 昌彦

新任社外取締役メッセージ

株式会社マキタで、電動工具のグローバルサプライヤーとして持続可能な社会の実現と業界で確固たる地位を確保することを目標に経営を担ってきました。私は「積極的堅実経営」という考え方を大切にしています。「積極的」と「堅実」は相反する意味にも取れますが、市場開拓は順風のときも逆風のときも常に積極的におこない、社内は常に質実剛健でありたいという思いを込めています。

ホシザキグループは、製氷機や冷蔵庫などフードサービス機器で国内シェアNo.1を誇り、業界をリードすると同時に、北米、欧州、アジアに拠点を置きグローバル展開を加速させています。

Q1 社外取締役としてのミッションをどのように捉えていますか？

Q2 ホシザキグループの成長に向けて、どのような変革が必要とされますか？

Q3 サステナビリティガバナンスの構築に向けてホシザキの成果と課題は何でしょうか？

すが、単品販売から飲食サービスをトータルにバックアップする業態へ進化しています。3つめは、DXによる製品・サービスのデジタル化を通じて事業モデルを一層強化する取り組みです。最後に顧客戦略、飲食外市場の開拓に注力しています。特にDXによる事業モデルの一層の強化はさらなる成長のため重要度の高い変革だと考えます。

A3. ホシザキには DNAとして「社会への還元」という強い想いが、創業者以来代々、その理念が強化される形で脈々と流れています。一方で、事業のグローバル展開が加速していく中、世界標準のサステナビリティを志向する必要も感じています。現在のような企業規模でなかった頃のまとまりの良さを残しつつ、グローバル企業としてサステナビリティ・ガバナンスを強固にしていくことが重要です。米州、欧州、中国、東南アジアを4極とした地域本社制を導入、経営理念の浸透を図りつつ、ホシザキらしいグローバルなサステナビリティ・ガバナンスの構築のお役に立てれば幸いです。

ガバナンス強化に向けた取り組みを継続する必要性を感じています。取締役会での社外取締役比率の引き上げ、経営層における多様性の確保、CEO後継者育成計画などの議論をさらに深めたいと思います。

A3. ESGの取り組みの成果として環境負荷低減に貢献するノンフロン製品の開発、職場における女性活躍の推進、社員満足度の向上、グリーン財団を通じた地域社会、未来世代への貢献など数多くの実績が上げられます。

こうした取り組みを強化する必要があります。特に職場におけるジェンダーを含めた多様性の確保、社員満足や働きがいの向上は重要です。ES（社員満足）向上とCS（顧客満足）向上は連動しており企業価値にも直結します。ES向上のためには、声を上げやすい風通しの良い職場づくり、経営理念の実現と結び付いた人事評価のあり方など取締役会でもしっかりと審議したいと思います。

り、決定プロセスにおける透明度が高まったと評価しています。

ダイバーシティの推進は新たな発想を生み出す企業風土を築くことだと考えているので、新たな女性活躍の取り組みを含め、しっかり進める必要があります。

A3. サステナビリティへの取り組みは企業の存続を左右する重要な事項であると考えています。今回、個別討議会という社外取締役を含めた会議において、中期経営計画や5カ年経営ビジョンの策定における議論が深まったことは大きな成果でした。今後は、取締役会でも定期的に取り組み状況について報告を受けたり、議論を深めたりしていくことが重要であると思います。

SDGs、脱フロンを含めた気候変動への対応や人的資本投資への取り組みは、極めて重要です。今後これらの非財務情報の情報開示はもちろん、これらに対する社内体制を整備し、自ら能動的にさまざまな活動が実施されることを期待しています。

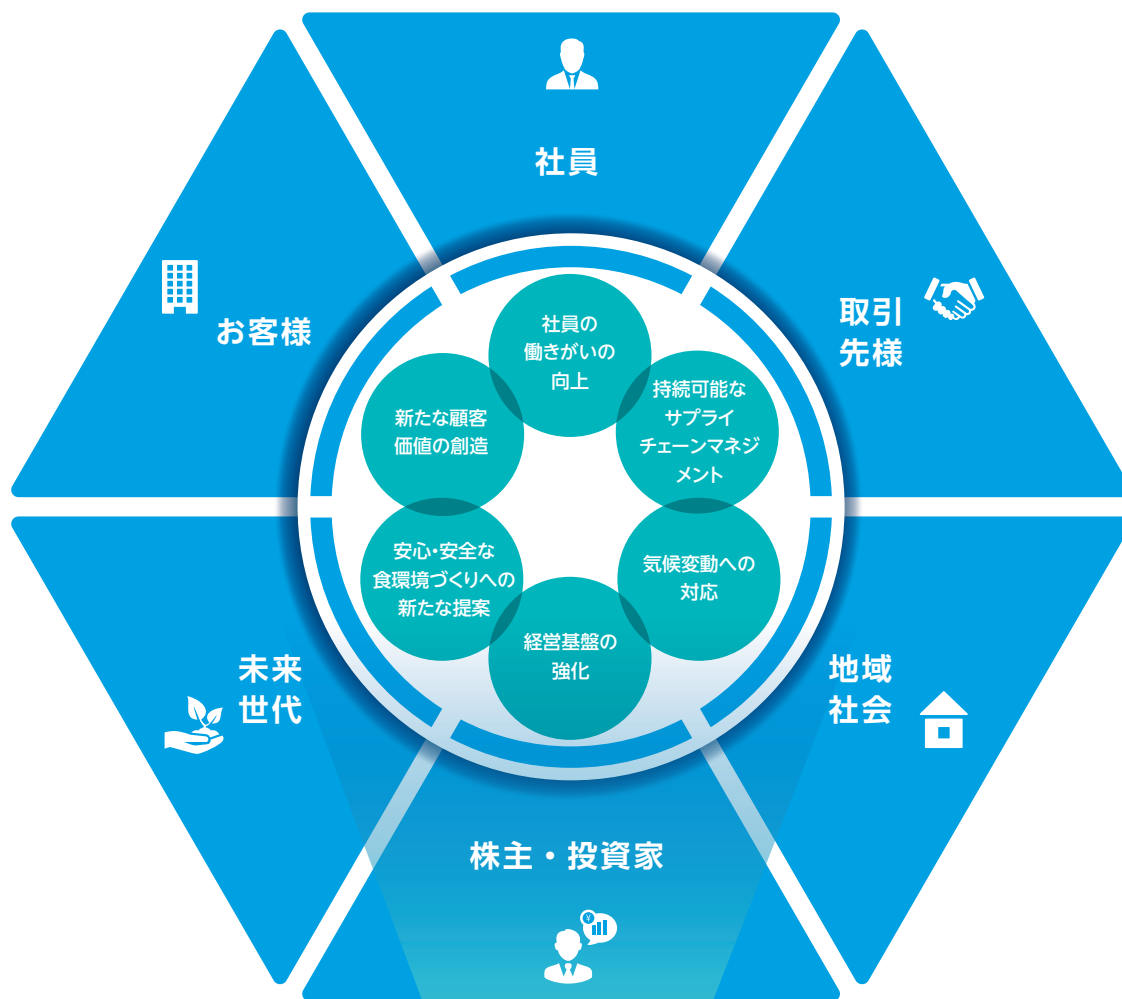
マキタがグローバル企業に成長する過程で直面してきたさまざまな課題に対処する中で蓄えてきた経験や知識も含めて私の考えを申し述べたいと考えています。

「食文化に貢献」するホシザキと「暮らしと住まいづくりに貢献」するマキタでは事業領域は異なりますが、ホシザキもマキタもお客様の信用を獲得するために迅速かつ確かな保守サービスが重要です。現状に満足せず挑戦を続けることで、“Strong Company”の実現を目標とするマキタとホシザキが目指す「世界ナンバーワン企業」の理念には共通点が多いと感じています。ホシザキグループの持続的な企業価値創造に貢献してまいります。

ステークホルダーエンゲージメント

ホシザキグループの事業はステークホルダーとの信頼のうえに成り立っています。絶え間のない対話を通じて、ホシザキグループの存在意義、目指す方向性や価値創出への道筋に共感をいただき、ステークホルダーの皆様とともに社会課題解決への貢献と企業としての持続的成長の両立を目指していきます。

ステークホルダーとの協働



ステークホルダーとの社会課題解決に向けた協働
ホシザキグループの持続的成長

社会課題解決への貢献

(SDGs10の重要課題)



ステークホルダーとの関係と主な対話チャンネル

	ステークホルダーとの関係	ステークホルダーの主な関心事	主な対話チャンネル
 お客様	モノ中心の経済・社会からサービス・情報中心の経済・社会へ変化する中、お客様が望む価値を確実に提供し続け、お客様との関係を長期的かつ強固なものにすることで、顧客満足度の獲得を目指しています。	<ul style="list-style-type: none"> 高性能・高品質製品の提供 安心を提供するサービス体制 課題解決に向けた提案力 適正な価格設定 技術革新への対応 	<ul style="list-style-type: none"> 営業活動 サービス活動 各種展示会 研修・セミナー 顧客満足度調査 工場見学の受入 ウェブサイト
 社員	事業を通じてお客様や社会に貢献し、会社と社員がともに進化・成長し続けるために、「社員一人ひとりの成長に向けた機会づくり」「活力ある職場風土づくり」を通じ、社員の働きがいの向上に取り組んでいます。	<ul style="list-style-type: none"> 労働における基本的権利の尊重 安全操業の徹底 自然環境への配慮 心理的安全性の高い職場づくり 機会均等と公平な評価 成長と自己実現の機会提供 ワークライフバランスの向上 多様性の確保と働き方の選択肢 	<ul style="list-style-type: none"> イントラネット、社内報 社員満足度調査 上司、同僚との対話 目標管理・進捗相互確認、評価フィードバック ヘルプライン 労使交渉・協議 研修・セミナー ファミリーデー (社員家族向けウェブ工場見学会)
 取引先様	企業がサプライチェーンを通じて、間接的にでも環境破壊や人権侵害に負担すればお客様や社会からの信用を失います。取引先様をパートナーと捉え、サプライチェーンが抱える社会課題の解決に取り組むことが不可欠と考えています。	<ul style="list-style-type: none"> 公平・公正で透明度の高い取引条件 品質向上支援 社会や環境に配慮した調達活動の推進 災害発生時の連携 	<ul style="list-style-type: none"> 日常の調達活動 工場方針説明会 ホシザキ購買方針 品質監査
 地域社会	ホシザキグループのすべての事業所は地域社会の一員です。地域社会における教育・文化・スポーツ活動への支援・援助から災害時の復旧支援活動まで社員一人ひとりができる範囲で意義深い活動をおこなっています。	<ul style="list-style-type: none"> 地域社会との共存共栄 雇用の創出 地域の発展への貢献 地域の自然環境の保全 安全操業 	<ul style="list-style-type: none"> 地域団体・イベントへの参加 障がい者自立支援団体の支援 社員の地域活動への参加 ホシザキチャリティクラブの寄付活動
 株主・投資家	株主および投資家は金融資本の提供者としてホシザキグループの成長を支援すると同時に経営の監視を担っています。企業価値向上の取り組みを強化しつつ、情報開示を充実することで信頼関係の構築を図ります。	<ul style="list-style-type: none"> 企業価値の向上 フェアディスクロージャーの推進 資本効率を意識した資本政策 資本コストを上回る株主リターンの達成 SDGs/ESGへの取り組みと情報開示 ガバナンスの実効性向上 	<ul style="list-style-type: none"> 株主総会(1,437名出席*) *議決権行使書およびインターネット等を含む 機関投資家向け決算説明会(4回) 機関投資家との個別エンゲージメント(178名) 証券会社主催カンファレンス(3回) 個人投資家向け説明会(1回) IRサイト/ESG情報サイト
 未来世代	未来の社会づくりを担う世代に貢献することは、社会課題の解決に向けて次世代人材の育成にもつながります。長期的な視点に立って自然環境の保全や自然科学教育の提供、奨学金給付による人材育成に取り組んでいます。	<ul style="list-style-type: none"> 豊かな自然環境と安定した社会の継承 モノづくりの楽しさ、大切さの伝承 未来の社会を担う次世代の成長のための機会提供 	<ul style="list-style-type: none"> 工場見学(5校) ホシザキグリーン財団の野生動植物の保護・繁殖のための環境整備活動の参加と協力 ホシザキ新星財団、坂本ドネイション・ファウンデーション(SDF)による奨学金給付

数字は2021年実績

役員一覧

取締役会 (2022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 当社経理部部長
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長
2015年 1月 当社経理部、人事部、総務部担当兼経理部部長
2015年 3月 当社経理部、グループ管理部担当兼経理部部長
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)



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
2012年 6月 (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)



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)



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)



栗本 克裕
(1964年5月5日生)
取締役

2017年 4月 当社入社
2018年 1月 当社海外事業部部長
2019年 3月 当社取締役(現任)
2019年 3月 当社海外事業部担当(現任)
2020年 3月 当社常務執行役員(現任)

執行役員 (2022年3月31日現在)

常務執行役員

落合 伸一

島根工場担当兼島根工場工場長

執行役員

寺嶋 清二

本社工場担当兼本社工場工場長

常務執行役員

古川 義朗

品質保証担当

執行役員

松永 陽介

欧州地域担当

執行役員

後藤 修

法務部担当兼法務部部長

執行役員

関 隆一郎

経理部担当



2018年 4月 当社入社
2018年 9月 当社原価企画部部長
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(現任)
2020年 3月 当社開発・技術部門、製造部門担当
(現任)

家田 康嗣

(1960年10月4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)

矢口 教

(1959年6月30日生)

取締役



2017年 1月 当社入社
2017年 1月 当社総務部部長
2019年 3月 当社取締役総務部、グループ管理
部担当兼総務部部長
2020年 3月 当社執行役員総務部担当兼総務
部部長
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)

水谷 正

(1965年5月1日生)

取締役 常勤監査等委員



1995年 4月 名古屋弁護士会(現愛知県弁護士
会)入会
2008年 4月 あかね法律事務所開設所長(現任)
2016年 3月 当社社外取締役(監査等委員)
(現任)

元松 茂

(1957年6月6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)

柘植 里恵

(1968年3月9日生)

取締役 監査等委員(社外取締役)

執行役員

藤岡 涉

ホシザキ東京株式会社、
ホシザキ湘南株式会社担当

執行役員

原 幹弘

ホシザキ北九株式会社、
ホシザキ南九株式会社担当

執行役員

秋田 孝

ホシザキ東海株式会社、
ホシザキ阪神株式会社担当

執行役員

大場 則夫

ホシザキ北信越株式会社、
ホシザキ中国株式会社担当

過去10年間の主要財務データ

	項目	2012年	2013年	2014年
業績	売上高	178,863	205,513	233,252
	売上原価	109,541	125,326	142,161
	売上総利益	69,321	80,187	91,090
	販売費及び一般管理費	52,838	60,135	64,106
	営業利益	16,483	20,052	26,984
	経常利益	19,768	26,349	31,235
	税金等調整前当期純利益	19,675	26,276	26,678
	親会社株主に帰属する当期純利益	11,276	15,769	15,011
	1株当たり当期純利益 (円)	156.33	218.37	207.65
主要財務指標	売上総利益率	38.8%	39.0%	39.1%
	売上高営業利益率	9.2%	9.8%	11.6%
	売上高当期純利益率	6.3%	7.7%	6.4%
	ROA	5.6%	6.8%	5.9%
	ROE	9.4%	11.6%	9.7%
	総資産回転率 (回)	0.89	0.88	0.91
地域別売上高	日本	140,909	148,507	159,416
	米州	28,760	40,008	51,377
	欧州・アジア	9,192	16,997	22,458
	合計	178,863	205,513	233,252
	海外売上高比率	21.3%	27.7%	31.6%
製品別売上高	製氷機	29,744	36,234	40,379
	冷蔵庫	42,711	51,666	59,359
	食器洗浄機	10,269	13,872	15,337
	ディスプレイ	21,783	24,615	27,134
	他社仕入商品	24,932	25,199	27,958
	保守・修理	32,977	35,661	39,757
	その他製品	16,444	18,264	23,326
財政状態	総資産	201,787	232,982	256,412
	純資産	126,389	146,930	164,533
	自己資本	126,244	145,457	162,835
	ネットキャッシュ	98,421	109,002	129,334
	自己資本比率	62.6%	62.4%	63.5%
	1株当たり純資産 (円)	1,749.06	2,012.90	2,250.99
配当状況	1株当たり配当金 (円)	30	40	50
	配当金総額	2,165	2,890	3,616
	配当性向	19.2%	18.3%	24.1%
設備投資等	設備投資額	3,877	4,141	4,529
	減価償却費	4,407	5,232	5,343
	研究開発費	3,547	3,873	3,862
キャッシュ・フロー	営業活動によるキャッシュ・フロー	16,568	20,212	22,002
	投資活動によるキャッシュ・フロー	△13,498	△4,489	△21,888
	フリー・キャッシュ・フロー	3,070	15,723	114
	財務活動によるキャッシュ・フロー	△2,092	△1,499	△2,042
	現金及び現金同等物期末残高	36,498	52,710	51,769

(百万円)

2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年
260,174	265,548	282,215	292,774	290,136	238,314	274,419
159,319	161,918	173,849	182,224	180,671	149,261	174,727
100,854	103,630	108,365	110,549	109,464	89,053	99,691
69,135	69,054	72,299	74,103	76,799	70,605	74,760
31,719	34,575	36,065	36,446	32,664	18,447	24,931
30,864	34,140	37,086	36,372	34,224	17,420	31,165
29,077	33,737	35,302	36,090	34,263	17,288	31,231
16,971	21,430	23,144	25,717	24,437	11,442	21,679
234.47	295.95	319.62	355.14	337.45	158.00	299.35
38.8%	39.0%	38.4%	37.8%	37.7%	37.4%	36.3%
12.2%	13.0%	12.8%	12.4%	11.3%	7.7%	9.1%
6.5%	8.1%	8.2%	8.8%	8.4%	4.8%	7.9%
6.2%	7.4%	7.3%	7.7%	6.9%	3.3%	5.7%
10.1%	11.9%	11.9%	12.0%	10.6%	4.8%	8.7%
0.95	0.92	0.89	0.87	0.82	0.69	0.73
170,010	176,158	186,621	191,239	189,953	166,117	175,269
62,370	60,868	65,415	65,564	63,916	45,945	60,621
27,792	28,521	30,179	35,970	36,265	26,250	38,527
260,174	265,548	282,215	292,774	290,136	238,314	274,419
34.6%	33.6%	33.8%	34.7%	35.3%	30.8%	36.1%
46,203	46,563	49,578	51,007	51,528	40,491	45,725
66,220	68,474	71,471	76,306	75,038	58,564	75,528
17,646	17,760	23,716	21,387	20,104	14,723	18,300
32,320	30,016	29,379	28,744	26,139	16,530	19,243
30,713	31,932	33,512	37,620	37,799	30,986	35,321
42,874	44,865	47,132	49,560	50,763	47,072	50,579
24,194	25,935	27,424	28,146	28,763	29,946	29,721
273,655	289,967	315,981	334,879	351,887	343,393	378,469
176,545	187,179	206,900	223,510	242,038	239,711	259,862
173,864	185,573	204,967	222,238	240,531	238,143	257,826
147,854	162,641	186,655	204,103	214,203	216,508	239,966
63.5%	64.0%	64.9%	66.4%	68.4%	69.3%	68.1%
2,400.96	2,562.66	2,830.48	3,068.86	3,321.31	3,288.35	3,559.85
60	70	70	80	110	110	110
4,344	5,069	5,069	5,793	7,966	7,966	7,966
25.6%	23.7%	21.9%	22.5%	32.6%	69.6%	36.7%
5,482	6,387	5,827	4,246	5,216	3,405	3,749
5,631	4,892	5,104	5,122	4,643	5,001	4,809
3,894	3,906	4,000	4,130	4,232	4,128	4,425
30,424	30,611	34,877	30,203	30,455	20,734	27,343
△11,306	△34,865	△34,066	16,478	29,645	△1,229	5,238
19,118	△4,254	811	46,681	60,100	19,505	32,581
△4,665	△5,010	△4,966	△5,047	△5,908	△8,281	△8,122
64,822	53,733	49,906	89,256	142,803	148,833	181,615

財政状態および経営状況の分析

2021年12月期の事業概況と決算概況

2021年12月期の国内フードサービス市場は、新型コロナウイルス感染症の拡大にともなう緊急事態宣言の発令による営業活動の制約により、限定的な回復となりました。一方、海外市場は、アジアおよび米国を中心とした経済活動の回復にともない、飲食店の設備投資需要は好調に推移しました。

このような環境の中、当社グループは、国内では主力製品である製氷機・冷蔵庫などの拡販に加え、コロナ禍において中食・宅配食へのシフトなど変化する市場・顧客ニーズに対応した調理機器および衛生管理機器の拡販などに努めるとともに、飲食店以外の市場開拓にも注力いたしました。海外では材料費高騰、サプライチェーンの混乱、人手不足の影響を受け、製品供給面、収益面で厳しい事業環境が継続しましたが、アジアおよび米国を中心とした経済活動回復にともなう飲食店等の需要拡大により、主力製品の販売は堅調に推移しました。

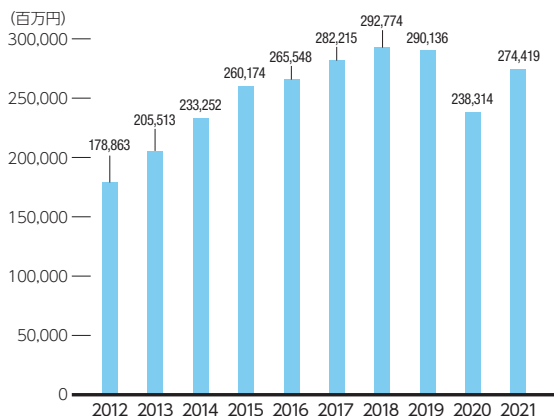
この結果、2021年12月期の業績は、売上高が2,744億19百万円(前期比15.2%増)、営業利益は249億31百万円(同35.1%増、営業利益率9.1%)となりました。経常利益は、為替差益53億73百万円を営業外

収益項目に計上したため、前期比78.9%増の311億65百万円となりました。親会社株主に帰属する当期純利益は、216億79百万円(同89.5%増)となりました。

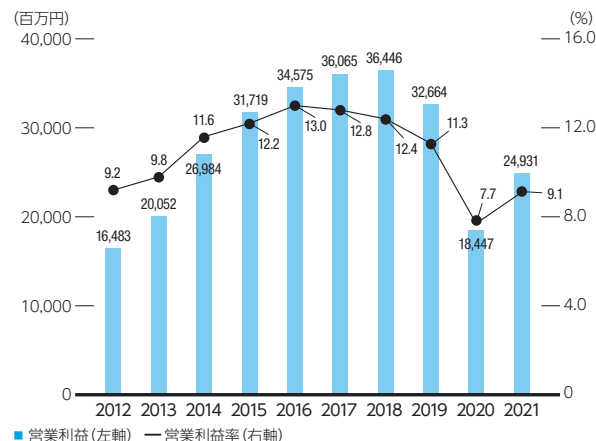
2021年12月期の財務状況

2021年12月期末の総資産は、前期末比350億75百万円増加の3,784億69百万円となりました。流動資産は、前期末比334億4百万円増加の3,106億45百万円となりました。増益にともなう現金及び預金、生産増に対応した原材料及び貯蔵品の増加が主な要因です。固定資産は、前期末比16億70百万円増加の678億23百万円となりました。2021年12月期末の負債合計は、前期末比149億25百万円増加の1,186億7百万円となりました。流動負債は、前期末比141億83百万円増加の944億48百万円となりました。仕入増加にともなう支払手形及び買掛金、増益にともなう未払法人税等の増加が主な要因です。固定負債は、前期末比7億42百万円増加の241億59百万円となりました。2021年12月期末の純資産合計は、前期末比201億50百万円増加の2,598億62百万円とな

売上高



営業利益と営業利益率



りました。自己資本は2,578億26百万円であり、自己資本比率は68.1%となりました。

2021年12月期のキャッシュ・フロー状況

2021年12月期の営業活動によるキャッシュ・フローは、前期比66億9百万円増の273億43百万円となりました。主な増加項目は、税金等調整前当期純利益が312億31百万円、仕入債務の増加91億19百万円、前受金の増加19億43百万円などです。一方、減少項目としては、為替差益が52億26百万円、たな卸資産の増加51億57百万円などです。

投資活動によるキャッシュ・フローは、52億38百万円の黒字(前期は12億29百万円の支出)に転じました。有形固定資産の取得による支出は前期比横ばいの32億25百万円となりましたが、定期預金の預入と払戻にともなう収支が前期実績の37億15百万円から115億1百万円へ増加したことが主な要因です。

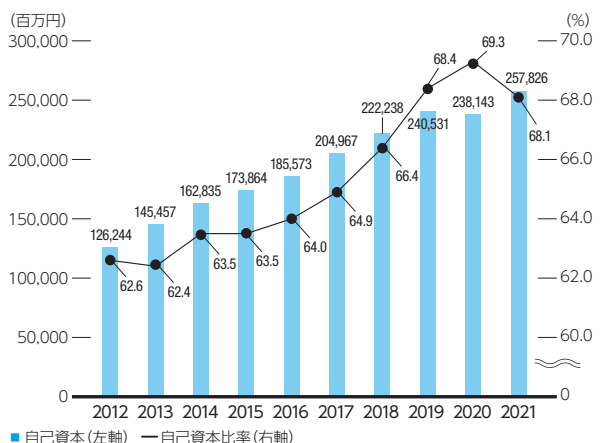
一方、財務活動によるキャッシュ・フローは、81億22百万円の支出(前期は82億81百万円の支出)となりました。配当金の支払額79億68百万円が主な要因です。2021年12月期末における現金及び現金同等

物の残高は、前期末比327億82百万円増加の1,816億15百万円となりました。

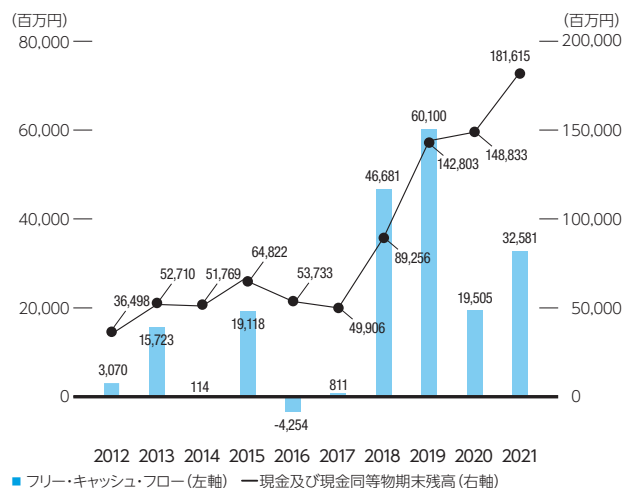
株主還元方針を変更

従来当社では、連結配当性向30~40%程度を基本とし、継続的かつ安定的な配当の維持に努めてまいりました。しかし、今後の株主還元に関しては、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も、利益成長に応じた株主還元をおこないます。加えて、株価水準や投資計画および資本効率等を総合的に勘案し、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。また、株式の流動性向上と投資家層の拡大を図るため、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いました。2022年12月期の1株予想配当金は、この基本方針に基づき、中間配当60円、期末配当30円(株式分割後ベース)を予定しています。株式分割前に換算すると1株当たり120円(配当性向46%)の年間配当金となり、実質的に前期比10円の増配となります。

自己資本と自己資本比率



フリー・キャッシュ・フローと現金及び現金同等物期末残高



連結財務諸表

連結貸借対照表

	(百万円)	
	2020年度	2021年度
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	217,212	240,723
受取手形及び売掛金	27,122	31,120
商品及び製品	14,549	14,806
仕掛品	3,642	4,775
原材料及び貯蔵品	10,214	15,974
その他	4,707	3,477
貸倒引当金	△207	△232
流動資産合計	277,241	310,645
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	43,580	44,783
減価償却累計額	△28,284	△29,627
建物及び構築物(純額)	15,295	15,156
機械装置及び運搬具	33,717	34,965
減価償却累計額	△26,624	△28,316
機械装置及び運搬具(純額)	7,092	6,649
工具、器具及び備品	22,121	22,547
減価償却累計額	△20,215	△20,757
工具、器具及び備品(純額)	1,906	1,790
土地	14,489	14,692
リース資産	1,107	1,255
減価償却累計額	△420	△502
リース資産(純額)	687	753
建設仮勘定	2,874	4,132
有形固定資産合計	42,345	43,174
無形固定資産	3,510	2,766
投資その他の資産		
投資有価証券	9,311	10,057
繰延税金資産	9,112	9,927
その他	2,075	2,105
貸倒引当金	△203	△206
投資その他の資産合計	20,296	21,883
固定資産合計	66,152	67,823
資産合計	343,393	378,469

	(百万円)	
	2020年度	2021年度
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	16,052	26,070
未払法人税等	1,632	6,502
前受金	26,070	28,014
製品保証引当金	1,823	2,146
その他の引当金	2,849	2,986
その他	31,836	28,729
流動負債合計	80,265	94,448
固定負債		
役員退職慰労引当金	238	246
退職給付に係る負債	19,835	19,995
製品保証引当金	994	1,264
その他	2,348	2,652
固定負債合計	23,416	24,159
負債合計	103,681	118,607
純資産の部		
株主資本		
資本金	8,021	8,052
資本剰余金	14,543	14,574
利益剰余金	226,244	239,958
自己株式	△5	△6
株主資本合計	248,803	262,579
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	11	4
為替換算調整勘定	△8,829	△3,361
退職給付に係る調整累計額	△1,841	△1,395
その他の包括利益累計額合計	△10,659	△4,752
非支配株主持分	1,568	2,035
純資産合計	239,711	259,862
負債純資産合計	343,393	378,469

連結損益計算書

(百万円)

	2020年度	2021年度
売上高	238,314	274,419
売上原価	149,261	174,727
売上総利益	89,053	99,691
販売費及び一般管理費	70,605	74,760
営業利益	18,447	24,931
営業外収益		
受取利息	719	394
為替差益	-	5,373
その他	1,484	741
営業外収益合計	2,204	6,509
営業外費用		
支払利息	34	42
寄付金	82	73
為替差損	2,307	-
一時帰休費用	671	-
その他	135	158
営業外費用合計	3,232	275
経常利益	17,420	31,165
特別利益		
投資有価証券売却益	77	116
その他	5	4
特別利益合計	83	120
特別損失		
固定資産廃棄損	40	51
投資有価証券評価損	125	-
その他	49	3
特別損失合計	215	54
税金等調整前当期純利益	17,288	31,231
法人税、住民税及び事業税	5,144	10,166
法人税等調整額	519	△937
法人税等合計	5,663	9,229
当期純利益	11,624	22,002
非支配株主に帰属する当期純利益	181	322
親会社株主に帰属する当期純利益	11,442	21,679

連結包括利益計算書

(百万円)

	2020年度	2021年度
当期純利益	11,624	22,002
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△83	△6
為替換算調整勘定	△3,740	8,866
退職給付に係る調整額	△146	445
持分法適用会社に対する持分相当額	△1,983	△3,253
その他の包括利益合計	△5,952	6,052
包括利益	5,671	28,054
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	5,579	27,586
非支配株主に係る包括利益	91	467

連結財務諸表

連結キャッシュ・フロー計算書

(百万円)

	2020年度	2021年度
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	17,288	31,231
減価償却費	5,001	4,809
のれん償却額	469	421
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	791	828
製品保証引当金の増減額(△は減少)	△225	333
賞与引当金の増減額(△は減少)	△513	127
受取利息及び受取配当金	△730	△404
為替差損益(△は益)	1,890	△5,226
持分法による投資損益(△は益)	△69	△141
投資有価証券売却損益(△は益)	△77	△116
投資有価証券評価損益(△は益)	125	—
売上債権の増減額(△は増加)	5,384	△2,472
たな卸資産の増減額(△は増加)	3,034	△5,157
仕入債務の増減額(△は減少)	△892	9,119
未払金の増減額(△は減少)	△2,941	△3,910
未払費用の増減額(△は減少)	△437	781
前受金の増減額(△は減少)	△758	1,943
未払消費税等の増減額(△は減少)	113	△200
長期未払金の増減額(△は減少)	161	△230
その他	211	△336
小計	27,824	31,401
利息及び配当金の受取額	901	652
利息の支払額	△37	△45
法人税等の支払額	△7,953	△4,663
営業活動によるキャッシュ・フロー	20,734	27,343
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	△141,661	△108,969
定期預金の払戻による収入	145,376	120,470
信託受益権の純増減額(△は増加)	288	658
有形固定資産の取得による支出	△3,212	△3,225
無形固定資産の取得による支出	△199	△206
投資有価証券の取得による支出	△4,683	△5,598
投資有価証券の売却による収入	1,449	1,820
投資有価証券の償還による収入	1,711	549
長期前払費用の取得による支出	△404	△294
その他	106	33
投資活動によるキャッシュ・フロー	△1,229	5,238
財務活動によるキャッシュ・フロー		
配当金の支払額	△7,961	△7,968
リース債務の返済による支出	△281	△215
その他	△37	61
財務活動によるキャッシュ・フロー	△8,281	△8,122
現金及び現金同等物に係る換算差額	△5,193	8,323
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	6,029	32,782
現金及び現金同等物の期首残高	142,803	148,833
現金及び現金同等物の期末残高	148,833	181,615

会社情報・株式情報

会社概要 (2021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	2008年12月10日：東京証券取引所市場第一部 並びに名古屋証券取引所市場第一部
資本金	80億52百万円
事業内容	製氷機、冷蔵庫、食器洗浄機をはじめとする各種 フードサービス機器の研究開発および製造販売



決算	12月31日
社員数	(連結) 12,923名 (単体) 1,209名
連結子会社	国内17社 海外33社 (合計50社)
持分法適用会社	海外1社

国内外ネットワーク (2021年12月31日現在)

国内グループ会社

セグメント	会社名	当社グループにおける位置付け
日本	ホシザキ株式会社 (当社)	フードサービス機器の開発・製造・販売
	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	フードサービス機器の販売・保守サービス
	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	フードサービス機器の開発・製造・販売・保守サービス	
サンセイ電機株式会社	フードサービス機器及び部品の製造・加工	

会社情報・株式情報

海外グループ会社

セグメント	会社名	当社グループにおける位置付け
米州	HOSHIZAKI USA HOLDINGS,INC.	米国における持株会社
	HOSHIZAKI AMERICA,INC.	フードサービス機器の開発・製造・販売・保守サービス
	HOSHIZAKI SOUTH CENTRAL D.C.INC.	
	HOSHIZAKI WESTERN D.C.INC.	
	HOSHIZAKI NORTHEASTERN D.C.INC.	米国での各地域の販売・保守サービス
	HOSHIZAKI NORTHCENTRAL D.C.INC.	
	HOSHIZAKI SOUTHEASTERN D.C.INC.	
	Jackson WWS,Inc.	米国での食器洗浄機の開発・製造・販売・保守サービス
	LANCER CORPORATION	米国での飲料ディスペンサ等の開発・製造・販売・保守サービス
	LANCER DE MEXICO,SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE	メキシコでの飲料ディスペンサ等の販売・保守サービス
	INDUSTRIAS LANCERMEX,SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE	メキシコでの飲料ディスペンサ等の製造
	SERVICIOS LANCERMEX S.A.DE C.V.	LANCER DE MEXICO,SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE への人材派遣
	HOSHIZAKI LANCER PTY LTD	豪州での飲料ディスペンサ等の開発・製造・販売・保守サービス
	HOSHIZAKI LANCER LIMITED	ニュージーランドでの飲料ディスペンサ等の販売・保守サービス
	Lancer Europe	欧州での飲料ディスペンサ等の販売・保守サービス
	嵐瑟(上海)飲料機械設備有限責任公司	中国での飲料ディスペンサ等の販売・保守サービス
Aços Macom Indústria e Comércio Ltda.	ブラジルでのフードサービス機器の開発・製造・販売・保守サービス	
欧州・アジア	Hoshizaki Europe Holdings B.V.	欧州における持株会社
	HOSHIZAKI EUROPE LIMITED	欧州でのフードサービス機器の開発・製造・販売
	Hoshizaki Europe B.V.	欧州でのフードサービス機器の開発・製造・販売・保守サービス
	Oztiryakiler Madeni Eşya Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi	トルコでのフードサービス機器の開発・製造・販売・保守サービス
	Western Refrigeration Private Limited	インドでの冷蔵庫等の開発・製造・販売
	HOSHIZAKI (THAILAND) LIMITED	タイでのフードサービス機器の販売・保守サービス
	HOSHIZAKI MALAYSIA SDN.BHD.	マレーシアでのフードサービス機器の販売・保守サービス
	HOSHIZAKI SINGAPORE PTE LTD	シンガポールでのフードサービス機器の販売・保守サービス
	HOSHIZAKI VIETNAM CORPORATION	ベトナムでのフードサービス機器の販売・保守サービス
	PT. HOSHIZAKI INDONESIA	インドネシアでのフードサービス機器の販売・保守サービス
	HOSHIZAKI PHILIPPINES CORPORATION	フィリピンでのフードサービス機器の販売・保守サービス
	星崎香港有限公司	香港でのフードサービス機器の販売・保守サービス
	星崎(中国)投資有限公司	中国における持株会社
	星崎冷熱機械(上海)有限公司	中国でのフードサービス機器の販売・保守サービス
	星崎電機(蘇州)有限公司	中国でのフードサービス機器の製造・販売
	台湾星崎股份有限公司	台湾でのフードサービス機器の販売・保守サービス
	Hoshizaki Korea Co.,Ltd.	韓国でのフードサービス機器の販売・保守サービス

(注) 上記のほかに非連結・持分法非適用子会社として、LANCER DO BRASIL INDUSTRIA E COMERCIO LTDA.およびHaikawa Industries Private Limitedがありますが、現在いずれも休眠中であります。

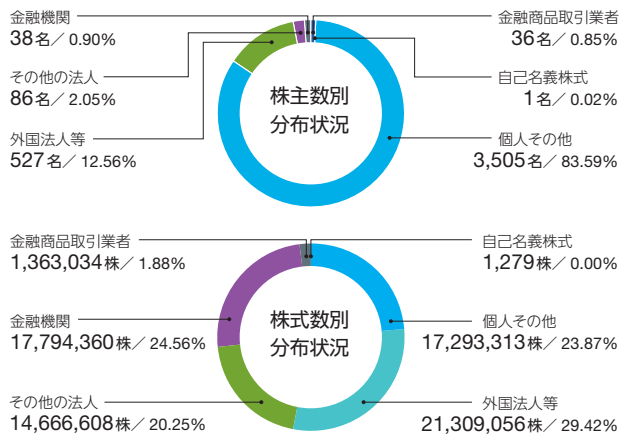
株式情報 (2021年12月31日現在)

株式の状況

発行可能株式総数	250,000,000株
発行済株式の総数	72,427,650株
株主数	4,193名

(注) 当社は、譲渡制限付株式報酬として2022年5月11日付で新株式4,350株を発行し、2022年2月9日開催の取締役会決議において、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行っております。
上記にともない、発行可能株式総数は500,000,000株、発行済株式の総数は144,864,000株となります。

株式分布状況

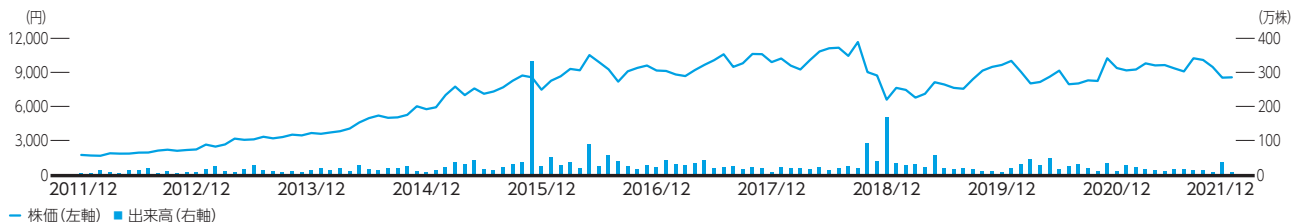


大株主の状況

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)	9,015	12.44
坂本ドネイション・ファウンデーション株式会社	6,203	8.56
公益財団法人ホシザキグリーン財団	5,800	8.00
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)	3,136	4.33
ホシザキグループ社員持株会	2,437	3.36
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,360	3.25
一般財団法人ホシザキ新里財団	1,583	2.18
ジェーピー モルガン バンク ルクセンブルク エスエイ 381572(常任代理人 株式会社みずほ銀行 決済営業部)	1,266	1.74
坂本 美由紀	1,135	1.56
ジェーピー モルガン チェース バンク 385635 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	1,093	1.51

(注) 持株比率は自己株式(1,279株)を控除して計算しております。

過去10年間の株価・出来高の推移 (2011年12月～2021年12月)



株価パフォーマンス比較 (TSR、単位:%、配当金込み)

	過去10年 (2011年12月～2021年12月)	過去5年 (2016年12月～2021年12月)	過去3年 (2018年12月～2021年12月)	過去1年 (2020年12月～2021年12月)
ホシザキ	418.8	-1.3	34.4	-7.5
TOPIX	239.8	46.9	43.0	12.7
機械指数	260.3	55.3	60.1	8.2

ESG関連の外部評価

2021 CONSTITUENT MSCI ジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数

(注) ホシザキ株式会社のMSCIインデックスへの組み入れや、MSCIのロゴ、商標、サービスマークやインデックス名の使用は、MSCIまたはその関係会社によるホシザキ株式会社の後援、宣伝、販売促進ではありません。MSCIインデックスはMSCIの独占的財産です。MSCIおよびMSCIインデックスの名称とロゴは、MSCIまたはその関係会社の商標またはサービスマークです。

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/>

