

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

アウトプット

アウトカム

リスクと
機会

事業基盤

ビジネス
モデル

事業価値

社会価値
創造

長期的に
ありたい姿

存在意義

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

財務資本

- 今後の成長に必要なとなる潤沢なキャッシュ

人的資本

- 営・サ連携の進化、エアマネジメントの強化

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

製造資本

- 世界25カ所の製造拠点、厳しい品質管理体制

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

自然資本

- 使用エネルギーの効率化、資源の有効活用

今後の戦略

- 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

マテリアリティ/サステナビリティ経営

コーポレート・ガバナンス

経営理念/ホシザキイズム

製品群



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

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

海外

- 新規市場の開拓、エリア別戦略の明確化、エアマネジメント強化など

社員の働きがいの向上



お客様の満足の最大化



安全・安心な食環境の提供



環境負荷の低減



「進化する企業」
社会に貢献できる



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	お客様の課題解決に貢献する独自技術 <ul style="list-style-type: none"> ノンフロン冷媒対応技術 DX技術 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 	5つ星(「5大陸=世界」で「5つ星=高品質」) 生産リードタイムの短縮 	国内外におけるエリア別でのきめ細やかな対応 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 

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ヵ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)

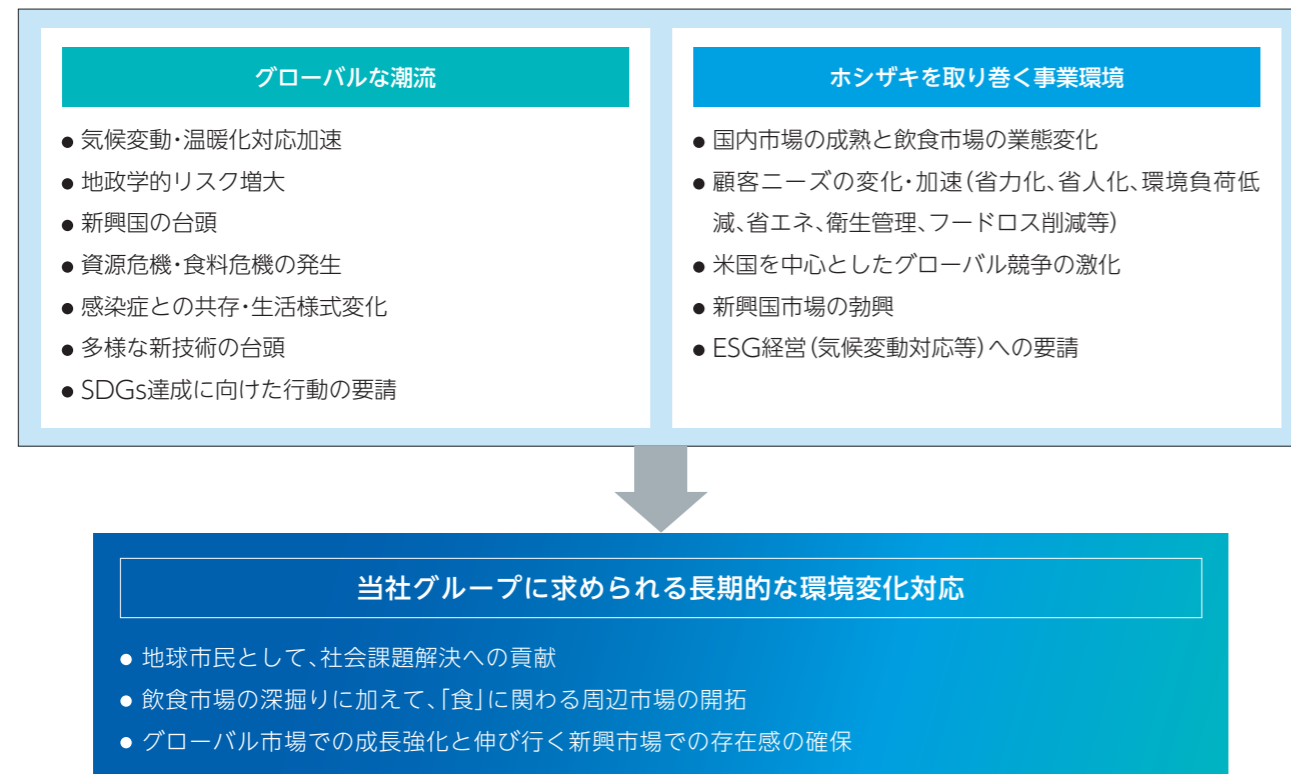
中長期の業界環境と社会課題の前提

2019年から始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

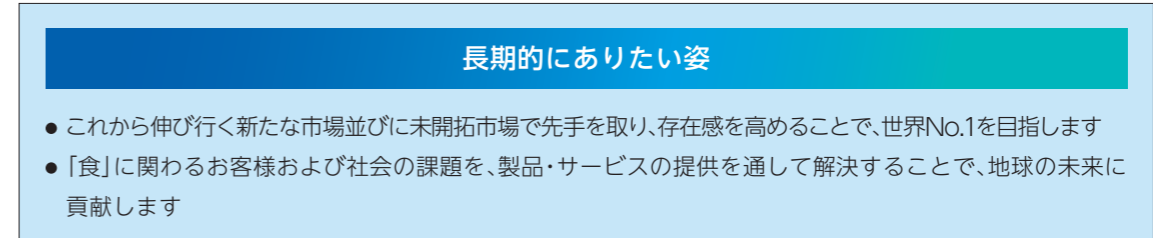


ホシザキグループが目指す長期的にありたい姿

ホシザキグループは、人々の生活に必要な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



今後の戦略の方向性

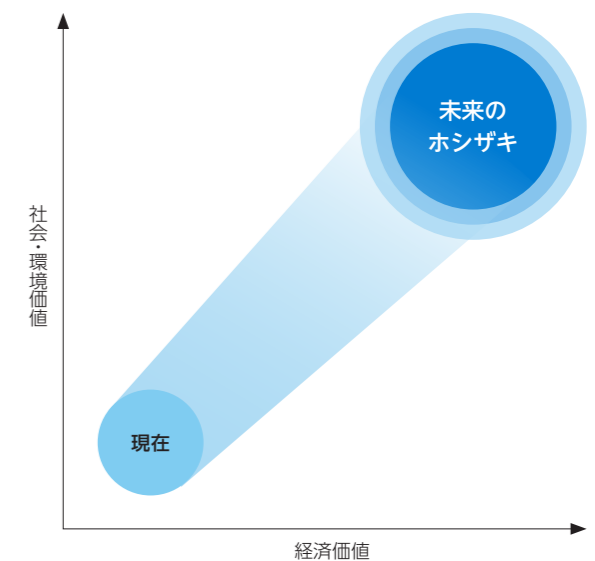
- 多様化する顧客ニーズおよび社会から要請される課題解決に向けて積極的な取り組みを強化します
- 持続的成長を可能とするグローバルな事業基盤と安定的な収益基盤の構築を目指します

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(2022~2026年度)

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。

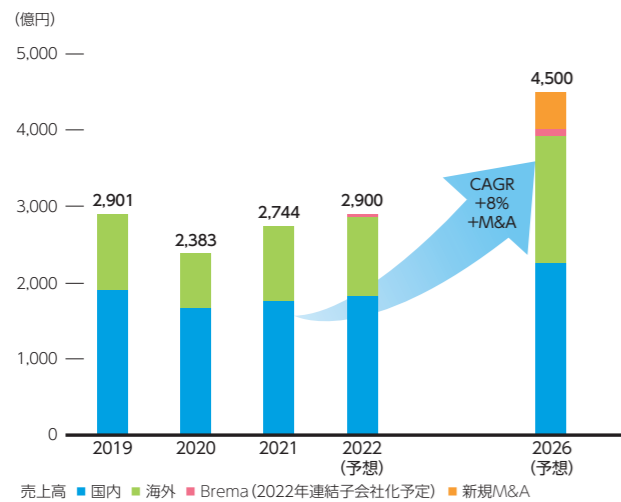
2026年度の業績目標値

- 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

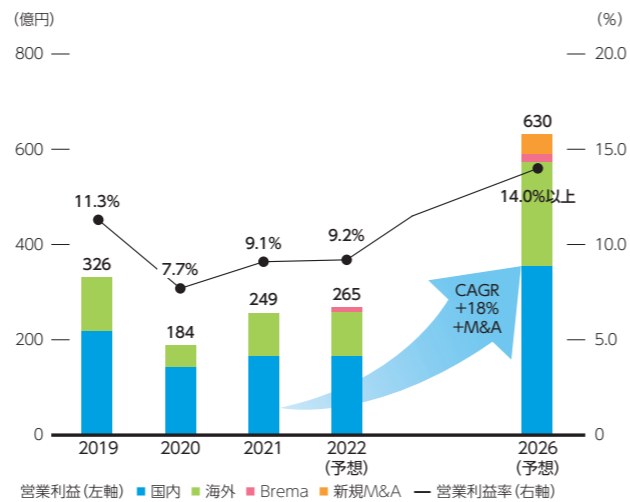
連結売上高



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カ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カ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。

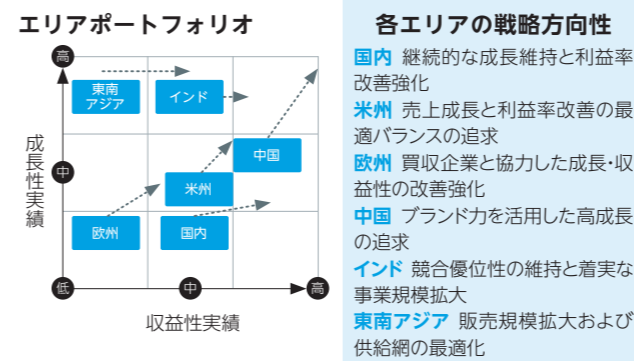
全社成長戦略まとめ

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



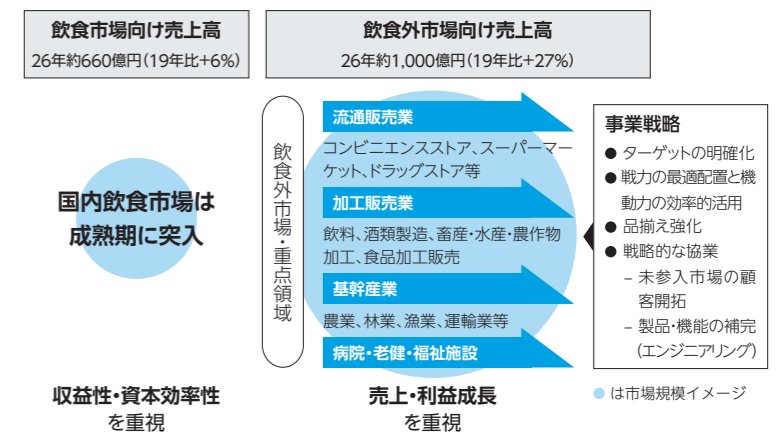
全社成長戦略：エリア別戦略

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



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



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。

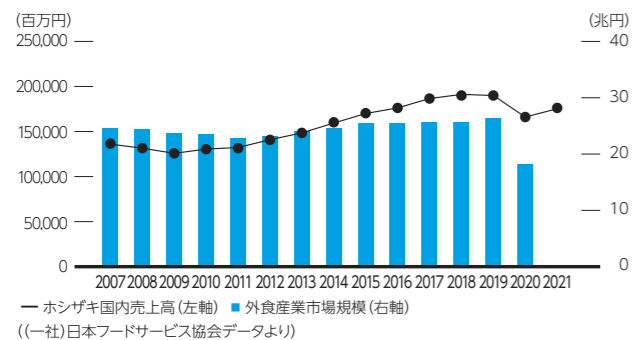
2022年度の国内売上高は、まん延防止等重点措置の影響が残るものの、飲食市場の深掘りや飲食外市場の開拓により、同2.8%増の1,802億円を予想しています。

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

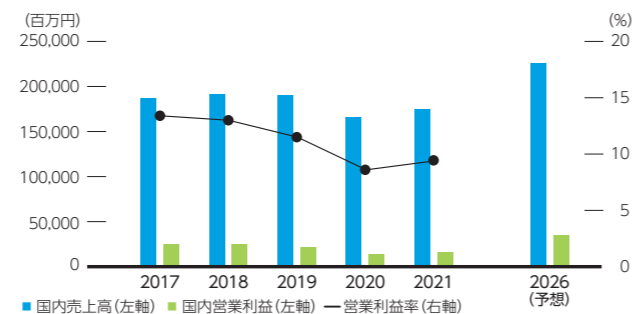
日本フードサービス協会の発表によると、日本国内の外食産業市場は、飲食店や宿泊施設を中心に緩やかな回復傾向にあり、2011年から2019年まで8年連続で拡大し、過去のピークであった1997年に対して9割水準の26兆円規模に達しました。ただ、2020年以降はコロナ禍の影響を少なからず受けています。国内厨房機器市場もほぼ同様の影響下にあり、コロナ後のペントアップ・ダイヤモンド(線越需要)が顕在化したとしても、長期的には人口減少にともなう市場の成熟化が懸念されます。食の外

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

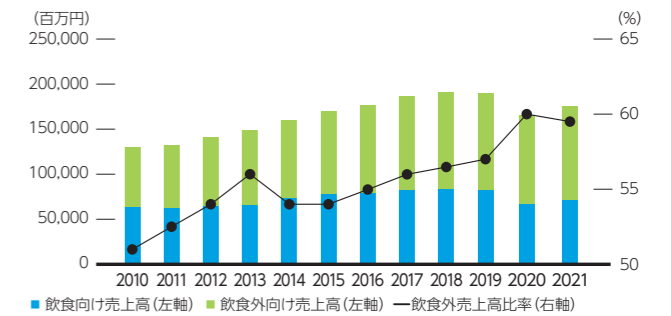
強み	弱み
<ul style="list-style-type: none"> ● 434カ所もの営業拠点を誇る強固な直販体制 ● 他社をしのぐ製品・システム提案力 ● 顧客を満足させるサービス・メンテナンス体制 	<ul style="list-style-type: none"> ● 製販分離による機動力 ● 個の能力に頼った顧客への営業アプローチ ● 飲食外市場における製品ラインアップ不足
<ul style="list-style-type: none"> ● 飲食外市場の高い成長ポテンシャル ● フロン排出抑制法に代表される環境規制にともなう膨大な更新需要 ● ビジネスモデルの変革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カ年経営ビジョンの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つの国内基本方針を掲げています。

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



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

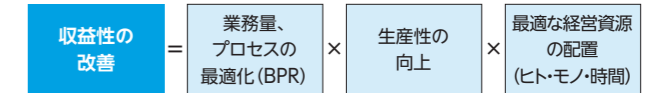
⇒事業戦略: ターゲットの明確化、戦力の最適配置と機動力の効率的活用、品揃え強化。

- 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。



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。

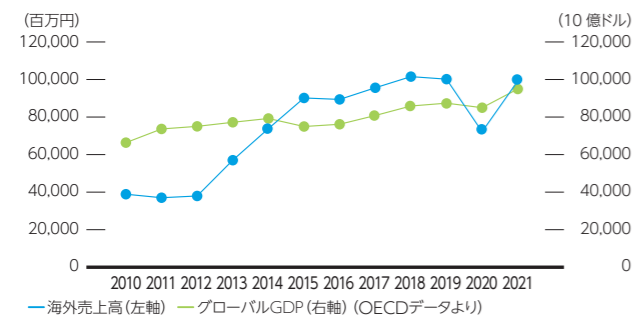
海外フードサービス機器市場の見通し：成長ポテンシャルは大きい

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

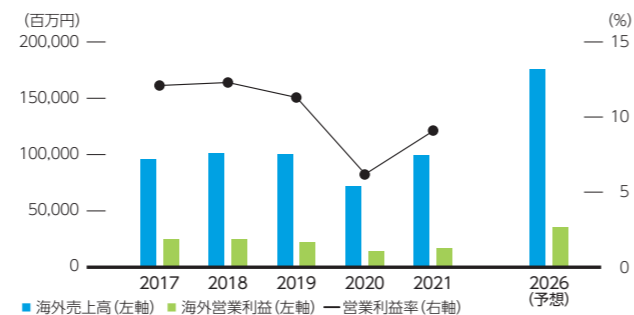
州市場は人件費が高く、各国で規格が異なるため成長性および収益性に課題が残ります。当社は、これまでに8件の海外メーカーのM&Aを実施しました(※)が、今後5年間で約1,250億円のM&A投資を実施し、500億円程度の売上高を獲得し、市場シェアの上昇を含む高い成長性の確保を目指します。

※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社を特許法適用会社化、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(ボリュウムゾーン)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(ボリュウムゾーン)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
<ul style="list-style-type: none"> ● アジア地域での保守・修理事業の強化 	

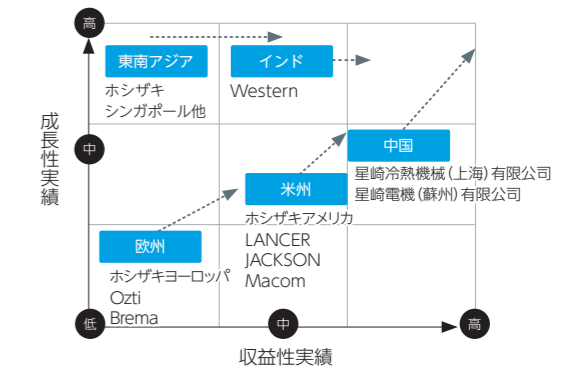
5カ年経営ビジョンの目標値と基本方針

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。

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)

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(ボリュウムゾーン)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(ボリュウムゾーン)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

財務・資本戦略



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

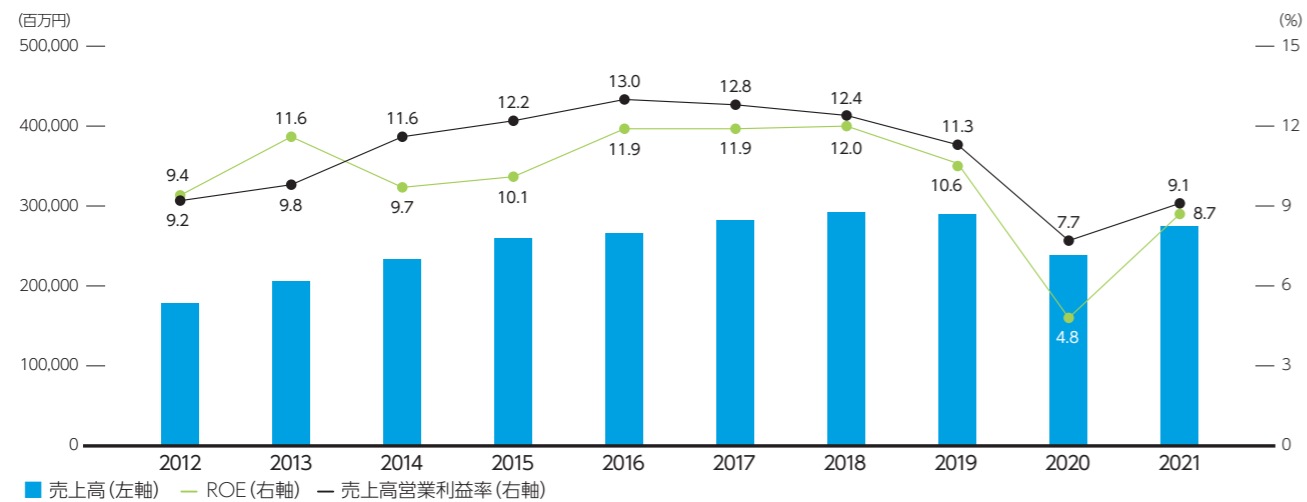
ホシザキグループはこれまで、その安定的な収益、財務基盤もあり、明確な財務・資本戦略を資本市場に提示していませんでした。しかし、この数年の財務を振り返ると、新型コロナウイルス感染症の影響もあって2019年度以降の営業利益の落ち込み幅が大きくなった一方、成長をもたらすM&Aなどの投資が低水準に終わったこともあり、純資産の増加と相まって資本効率を示すROEの低下が顕著となっています。

これらを踏まえて、2022~2026年度の5カ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カ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顕著となり、前年比17.9%減となるなど大きく落ち込みました。

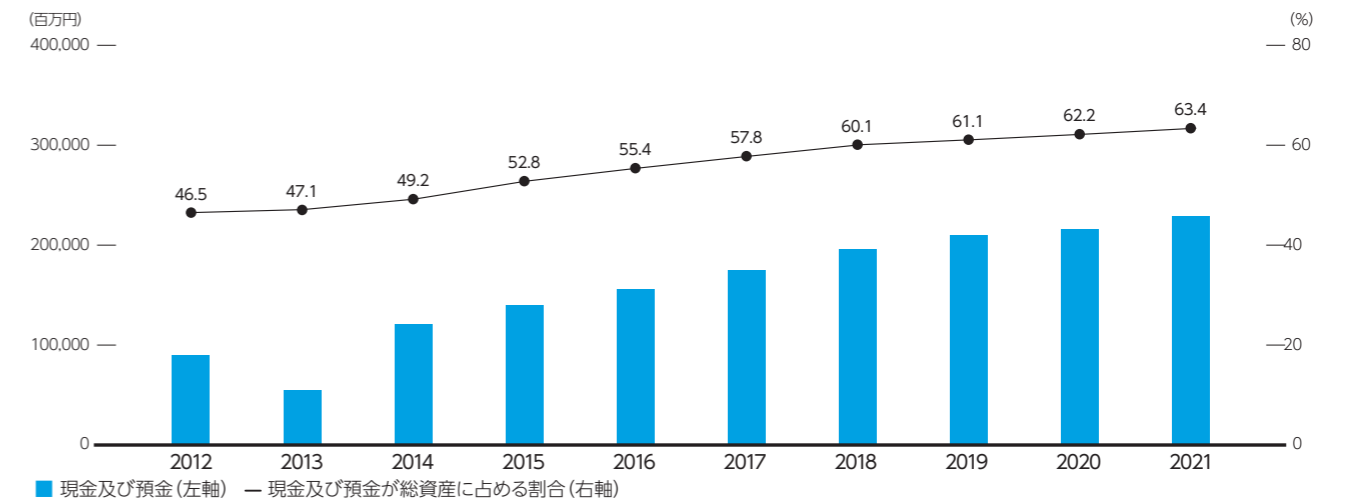
バランスシートと資本効率

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

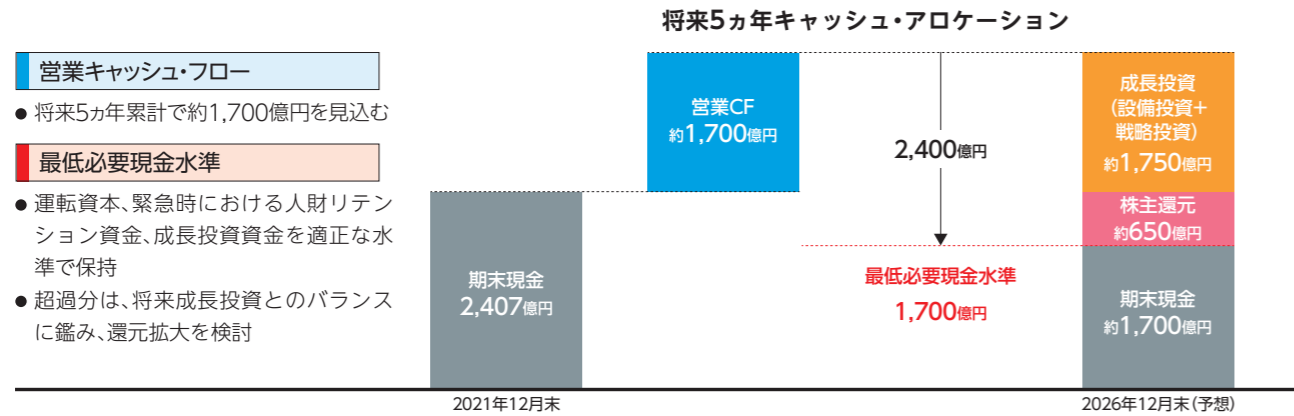
営の浸透を進める必要があります。海外子会社は2021年にキャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)を取り入れて、早くも成果が出てきました。キャッシュ・フローの創出をこれまでよりも重視したうえで、資本コストを継続的に上回る水準にまでROEを高めることができれば、企業価値の向上につながります。

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。



営業キャッシュ・フロー

- 将来5カ年累計で約1,700億円を見込む

最低必要現金水準

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

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。

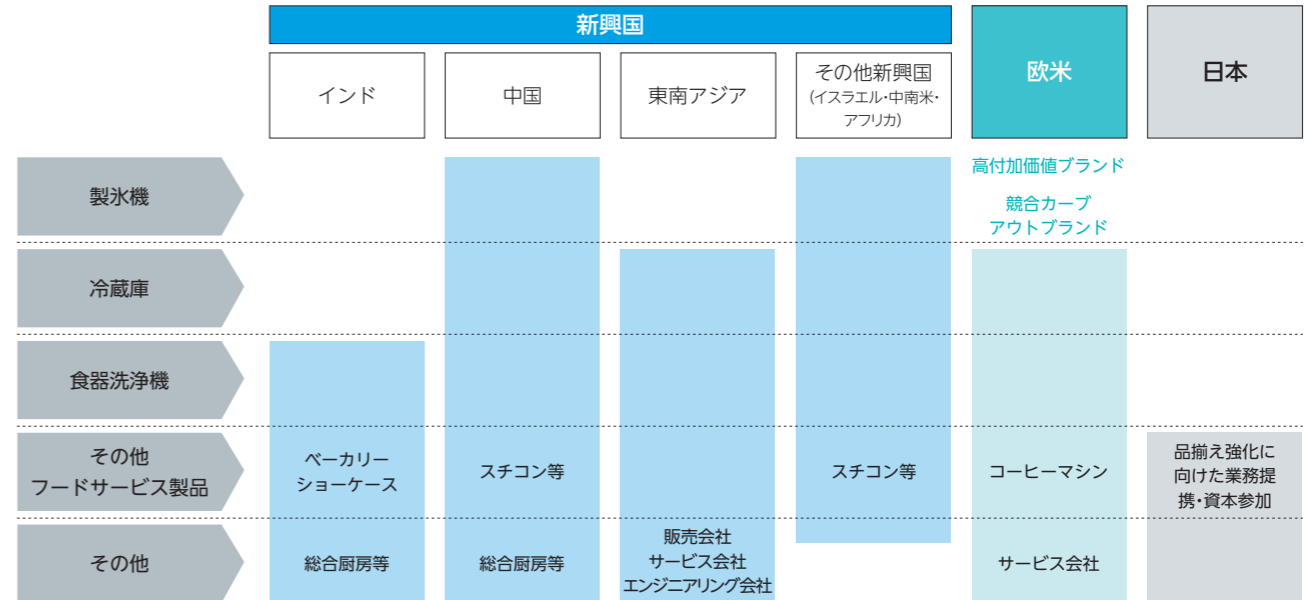
M&Aのイメージ

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。



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の強化を重要な経営目標の1つと考えています。

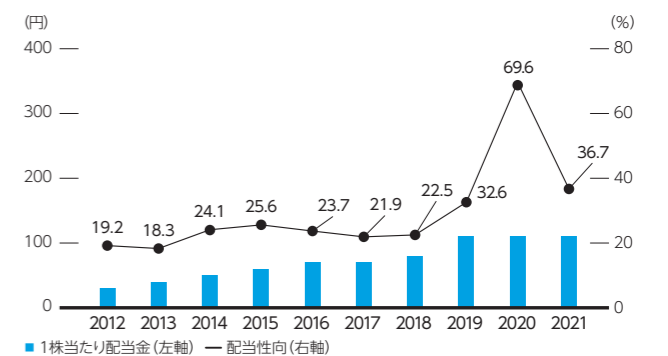
総還元性向40%以上を新たな目標に

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



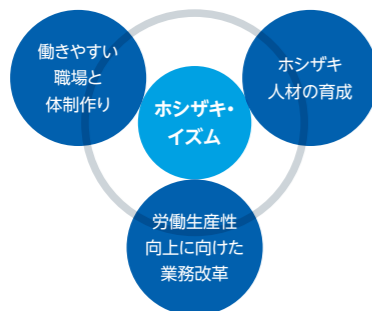
「ホシザキ・イズム」に 行動指針を定め、 社員の成長と持続的な 企業価値の向上を実現します

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+グループ会社計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

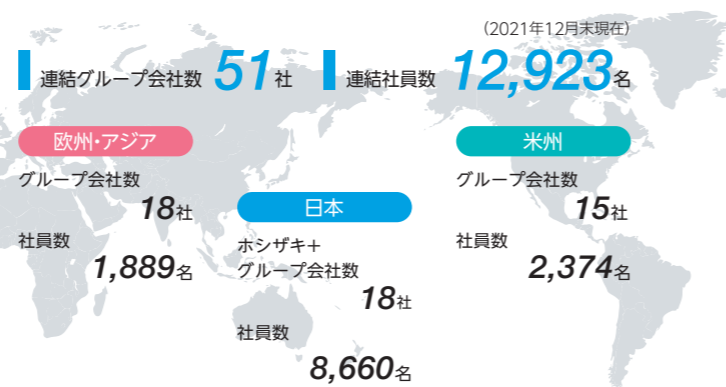
- 社員満足度(ES)調査40.1点(55点満点)
- 女性社員比率16.7%(女性役職者比率8.9%)
- 平均勤続年数18.8年

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

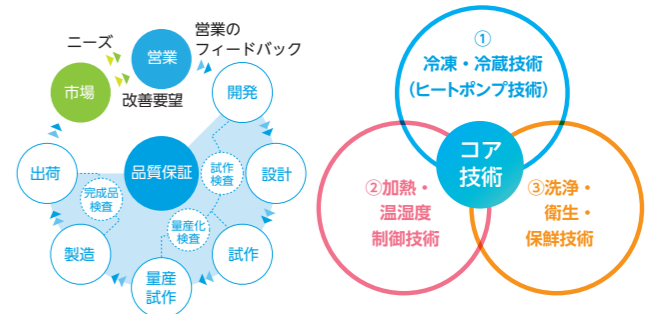
- 顧客課題の解決
- 新たな市場の創出
- 省エネ・省資源への貢献
- 代替部材への設計変更
- 自社生産への切り替え評価
- 差別化製品による価値創出
- フレキシブルな設計による安定供給の実現

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有り、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

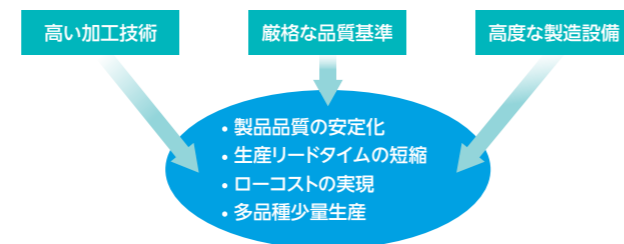
- 生産金額1,369億円
- 環境貢献製品販売台数約19万台(構成比29%)

アウトカム

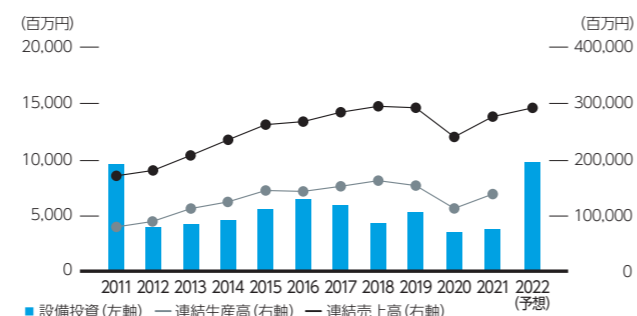
- 多品種少量生産を実現
- 労働環境の改善
- 環境にやさしい生産、製品展開
- 廃棄物再利用率99.3%

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ヵ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)の改善や各種部品類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



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機種もの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)

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。