

## 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」  
無駄と考えることでも、  
後になって必ず  
役に立つもの

### ホシザキ イズム

「夢を持つ」  
すべてのことは  
夢から始まる  
夢は必ず  
叶うもの

「儲かる会社には  
儲かる文化あり」  
人と同じことをしない  
儲かって当たり前

「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



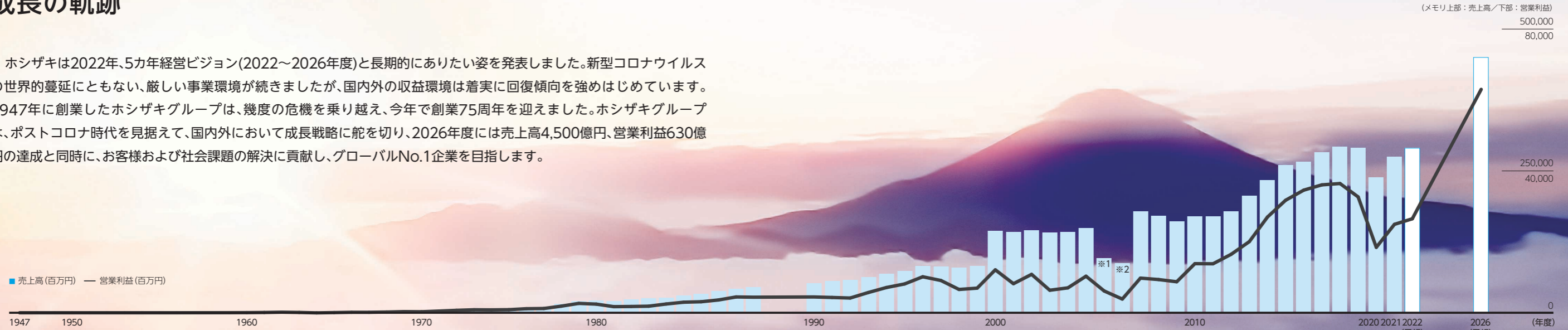
1974年



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。



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。

製品の変遷  
(※)



(※) 開発年ベースで記載

ホシザキの歩み

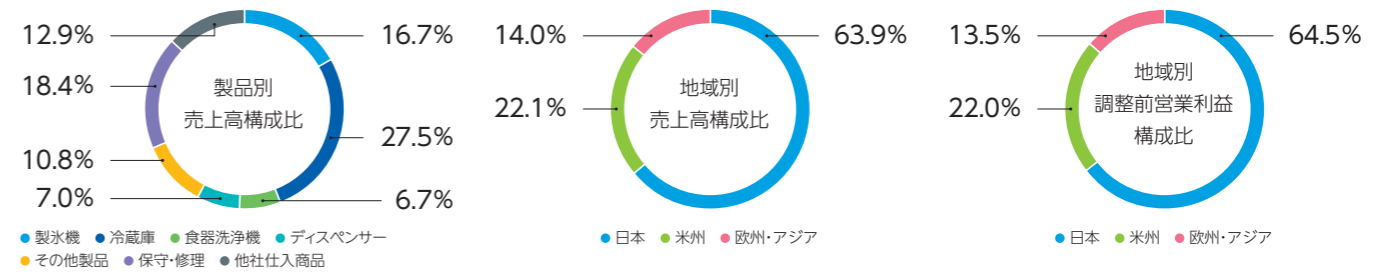
外部環境

1947～1964 創生期	1965～1980 国内基盤整備	1981～1995 海外基盤整備	1996～2008 パブリックカンパニーへの転換	2009～2021 グローバル化の加速と成長基盤の再構築	2022～ 創業75周年、さらなる進化へ
<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>海外企業のM&amp;Aを実施、株式上場を実現</p> <p>1999 ISO9001認証を取得</p> <p>2001 ISO14001認証を取得</p> <p>2003 稲森總一郎が代表取締役社長に就任</p> <p>2005 坂本精志が代表取締役社長に就任</p> <p>2006 星崎電機(蘇州)有限公司を設立</p> <p>2006 米国の飲料ディスペンサーメーカーのランサー社を買収</p> <p>2008 デンマーク業務用冷蔵庫メーカーのグラム社を買収</p> <p>2008 東証一部および名証一部に株式上場</p>	<p>ホシザキ電機から世界のホシザキへ社名変更</p> <p>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</p> <p>2013 インドの業務用ショーケースメーカーウエスタン社を買収</p> <p>2013 ブラジルの業務用厨房機器メーカーマコム社を買収</p> <p>2014 坂本精志が代表取締役会長兼社長に就任</p> <p>2016 ホシザキ株式会社に社名変更</p> <p>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</p> <p>2017 ホシザキ研修センターを建設</p> <p>2018 販売会社の不祥事発覚</p>	<p>5カ年経営ビジョンと長期にありたい姿の実現</p> <p>2022 創業75周年</p> <p>2026 5カ年経営ビジョン 目標売上高4,500億円 営業利益630億円</p> <p>5カ年経営ビジョン(2022~2026年度) 詳細はp.23-26</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>	<p>1998 長野オリンピック</p> <p>2008 リーマンショック</p> <p>2000年代 外食産業の低価格化と海外出店が加速</p>	<p>2019 平成から令和へ</p> <p>2020 新型コロナウイルスが世界的に流行</p> <p>2021 東京オリンピック</p>	<p>2023 インバウンドの回復期待</p> <p>2024 日銀券刷新</p> <p>2025 大阪万博</p> <p>2026 アジア競技大会(名古屋)</p>

## 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。

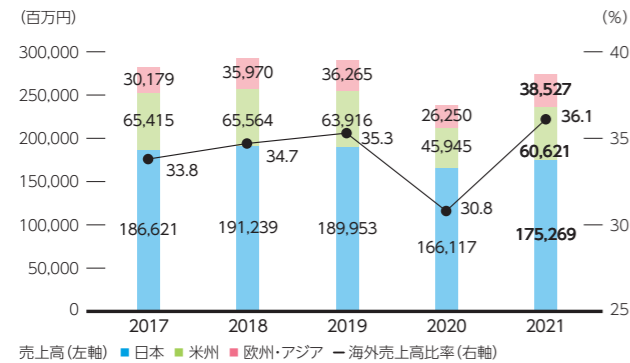


製品カテゴリー	主な製品	売上高構成比	国内市場シェア	海外売上高比率
<b>製氷機</b> 1964年に日本初の全自動製氷機を開発、ホシザキの礎を築きました。世界トップシェア(推定、国内シェア59%)を誇ります。高い製氷能力、耐久性、使いやすさに加え、優れた省エネ性能を備えた製品となります。	 <ul style="list-style-type: none"> <li>キューブアイスメーカー</li> <li>チップアイスメーカー</li> <li>フレークアイスメーカー</li> <li>異形製氷機など</li> </ul>	<b>457億円</b> 16.7%	ホシザキ <b>59.0%</b> 他社 41.0%	海外 <b>69.5%</b> 国内 30.5%
<b>冷蔵庫</b> 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。	 <ul style="list-style-type: none"> <li>タテ形冷蔵庫・冷凍冷蔵庫</li> <li>テーブル形冷蔵庫・冷凍冷蔵庫</li> <li>小形冷蔵ショーケース</li> <li>恒温高湿庫</li> <li>プレハブ庫など</li> </ul>	<b>755億円</b> 27.5%	ホシザキ <b>46.0%</b> 他社 54.0%	海外 <b>43.7%</b> 国内 56.3%
<b>食器洗浄機</b> 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。	 <ul style="list-style-type: none"> <li>食器洗浄機</li> <li>ラックコンベア式食器洗浄機</li> <li>器具洗浄機など</li> </ul>	<b>183億円</b> 6.7%	ホシザキ <b>49.0%</b> 他社 51.0%	海外 <b>34.0%</b> 国内 66.0%
<b>ディスペンサー</b> 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。	 <ul style="list-style-type: none"> <li>チップアイスディスペンサー</li> <li>生ビールディスペンサー</li> <li>ティーディスペンサー</li> <li>リキッドディスペンサー</li> <li>炭酸飲料ディスペンサーなど</li> </ul>	<b>192億円</b> 7.0%	ホシザキ <b>72.0%</b> 他社 28.0%	海外 <b>77.6%</b> 国内 22.4%
<b>その他製品</b> 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プ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。	 <ul style="list-style-type: none"> <li>電解水生成装置</li> <li>ディスプレイケース</li> <li>スチームコンベクションオープン</li> <li>プラスチックラック&amp;ショックフリーザー</li> <li>真空包装機など</li> <li>ネタケース</li> <li>電磁調理器</li> <li>サブライム</li> </ul>	<b>297億円</b> 10.8%	ホシザキ <b>72.0%</b> 他社 28.0%	海外 <b>8.7%</b> 国内 91.3%
<b>保守・修理</b> 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。	 <ul style="list-style-type: none"> <li>保守契約</li> <li>定期点検・整備</li> <li>修理</li> <li>フロンガス回収</li> <li>補修パーツサプライなど</li> </ul>	<b>505億円</b> 18.4%	ホシザキ <b>72.0%</b> 他社 28.0%	海外 <b>16.5%</b> 国内 83.5%
<b>他社仕入商品</b> 「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。	 <ul style="list-style-type: none"> <li>ガス機器</li> <li>厨房用シンク</li> <li>調理台</li> <li>各種棚類など</li> </ul>	<b>353億円</b> 12.9%	ホシザキ <b>72.0%</b> 他社 28.0%	海外 <b>6.3%</b> 国内 93.7%

## 財務・非財務ハイライト

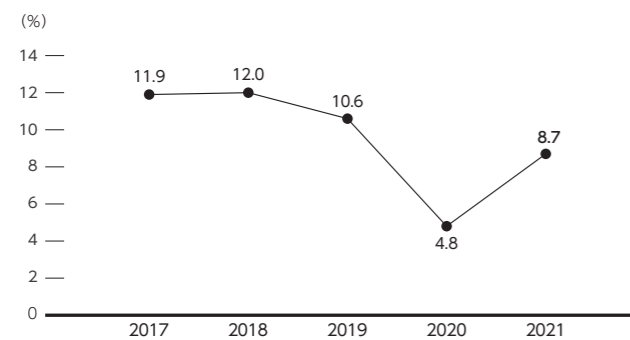
## 財務ハイライト

## 地域別売上高と海外売上高比率



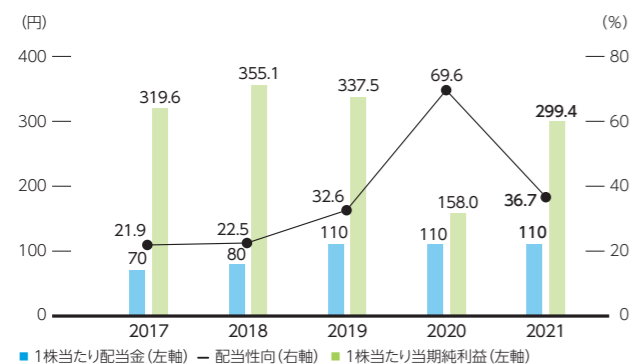
連結売上高は前年度比15.2%増の2,744億円となりました。国内売上高は同5.5%増の1,752億円、海外売上高は同37.3%増(うち米州は同31.9%増、欧州アジアは同46.8%増)の991億円と大きく伸ばしました。この結果、海外売上高比率は過去最高の36.1%(同+5.8pt)に達しました。

## 連結ROE



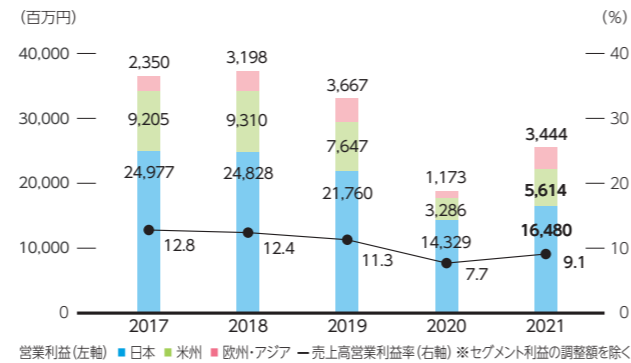
連結ROEは8.7%(前年度比+3.9pt)へ上昇しました。営業利益の回復に加え、為替差益54億円を営業外収益に計上、親会社株主に帰属する当期純利益が同89.5%増の216億円に伸ばす一方、過去2年平均純資産は同3.7%増の2,498億円にとどまったためです。

## 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



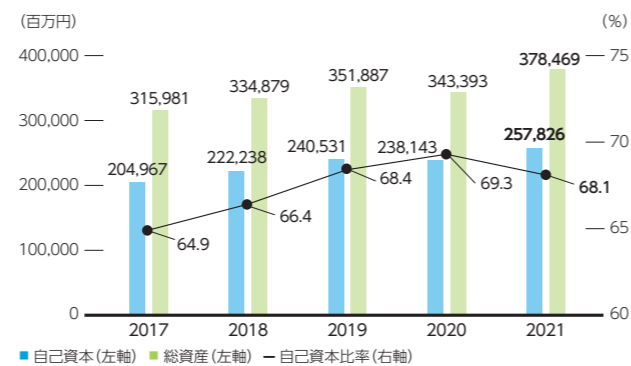
1株当たり年間配当金は前年度末実績と同額の110円でした。配当性向は公約配当性向30-40%を満たす36.7%となりました。配当性向は前年度実績の69.6%から低下したものの、前年度はコロナ禍での大幅な減益決算の中、110円配当を維持したことが主な要因です。

## 地域別営業利益と売上高営業利益率



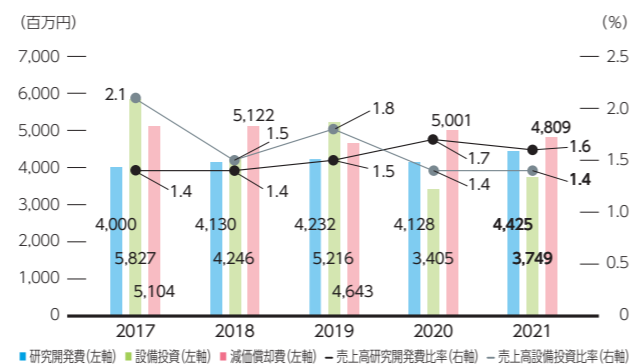
連結営業利益は前年度比35.1%増の249億円、売上高営業利益率は9.1%(同+1.4pt)へ改善しました。国内営業利益は同15.0%増の164億円、海外営業利益は同103.1%増の90億円となり、国内売上高営業利益率は9.4%(同+0.8pt)、海外売上高営業利益率は9.1%(同+3.0pt)となっています。

## 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。

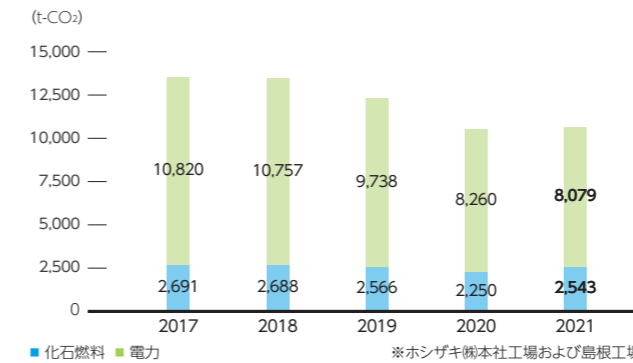
## 設備投資および減価償却費と研究開発費



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。

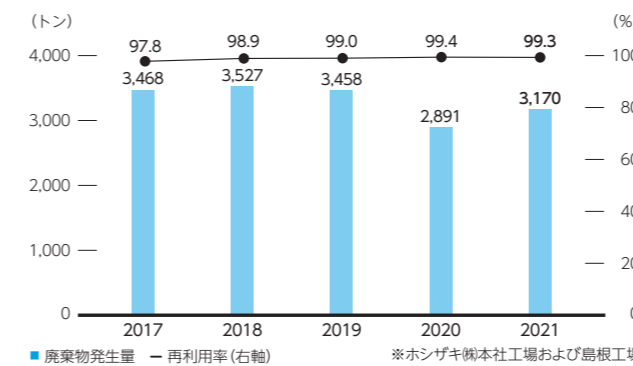
## 非財務ハイライト

## 国内拠点における二酸化炭素排出量



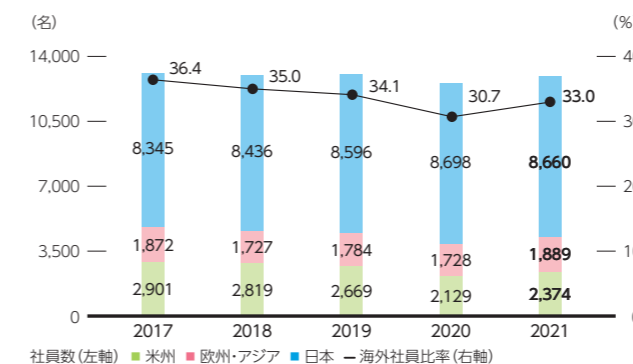
国内拠点(スコープ1、2)における二酸化炭素(CO<sub>2</sub>)排出量は、前年度比112t-CO<sub>2</sub>増の10,622t-CO<sub>2</sub>となりました。省エネ性の高い設備へ入れ替えを進めていますが、コロナ禍からの業績回復にともない、本社および島根工場などの国内生産拠点を中心に排出量が増加しました。

## 国内拠点における廃棄物発生量と再利用率



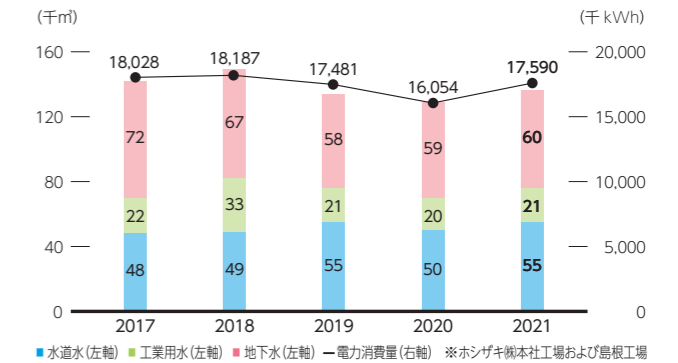
国内拠点における廃棄物発生量は前年度比9.7%増の3,170トンとなりました。生産活動の正常化にともない、前年度対比で増加に転じたものの、廃棄物の再利用(=リサイクル)率は99.3%とほぼ100%に近い水準で推移しています。

## 連結社員数および地域別社員数と海外社員比率



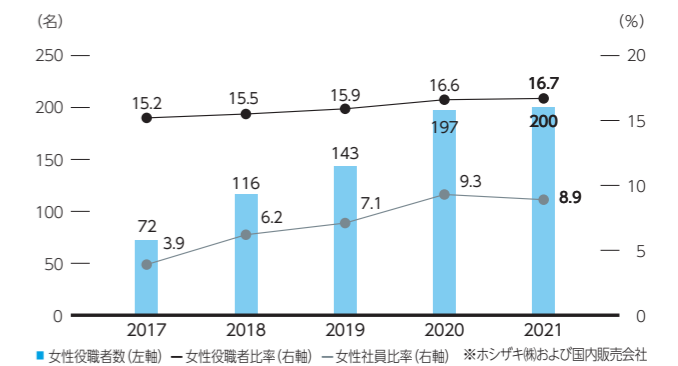
連結グループ会社51社における連結社員数は前年度比2.9%増の12,923名となっています。米州15社の社員数は同245名増の2,374名、欧州アジアなど18社の社員数は同161名増の1,889名となっています。

## 国内拠点における電力消費量と水使用量



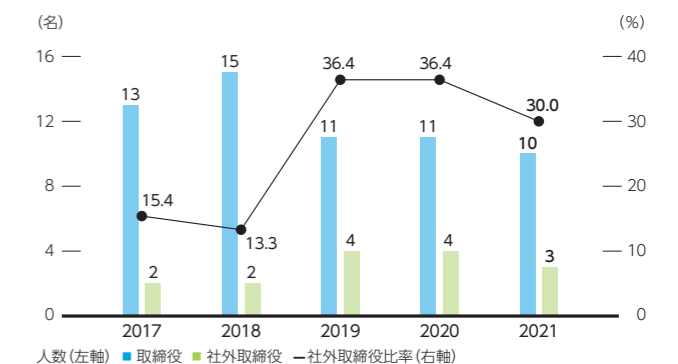
国内拠点における電力消費量は前年度比9.6%増の17,590kWh、水使用量も同5.4%増の136千m<sup>3</sup>になりました。業績回復にともなう、各生産拠点における設備稼働率の上昇が主な要因です。

## 女性役職者数および比率と女性社員比率



ホシザキおよび販売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。

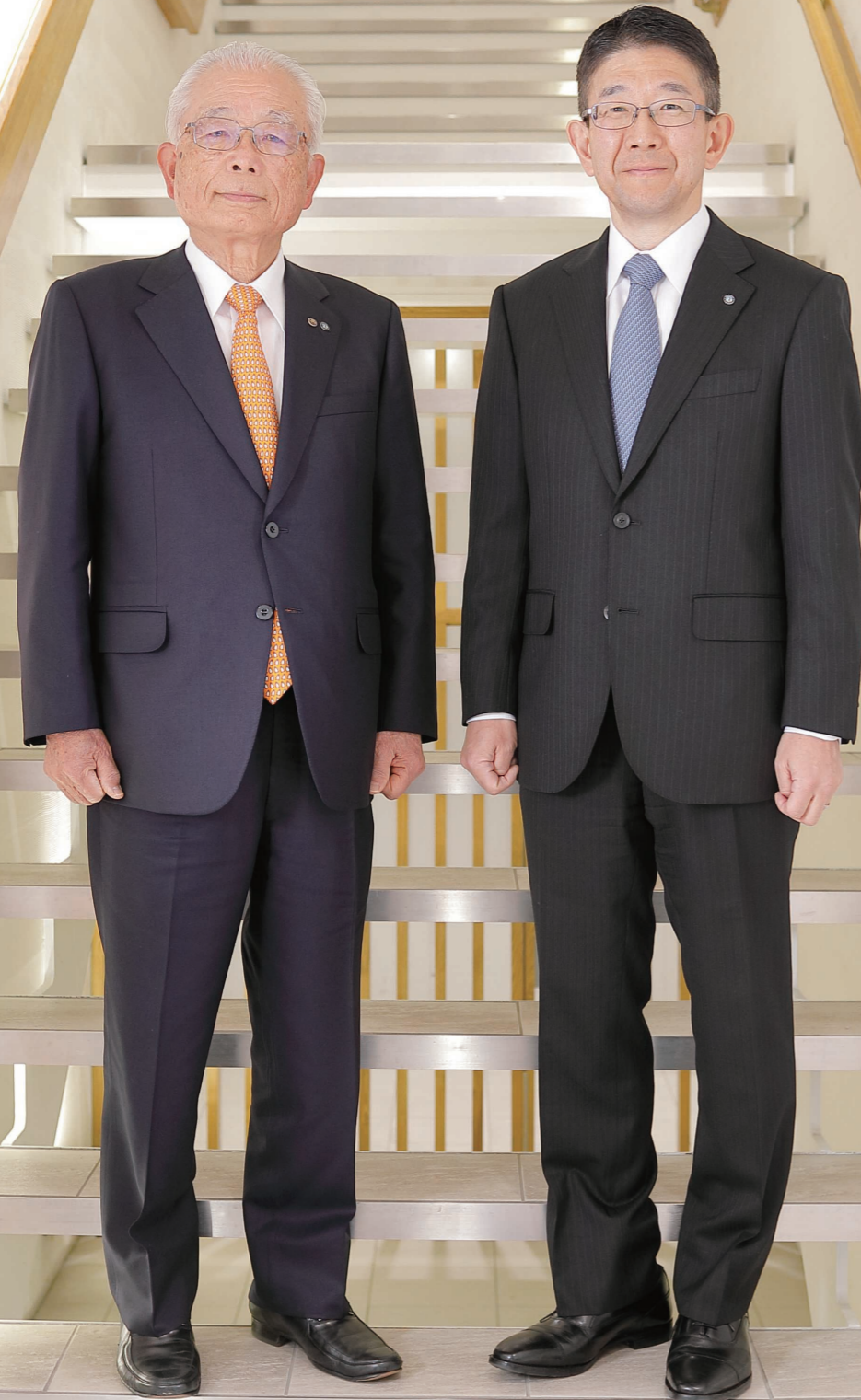
## 取締役および社外取締役人数と比率



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。

## トップインタビュー



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カ年経営ビジョン」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カ年経営ビジョン」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、お客様の困り事や設備情報、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たことで、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](#)

### Q 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とっ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。

### Q 「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ても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

### Q 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](#)

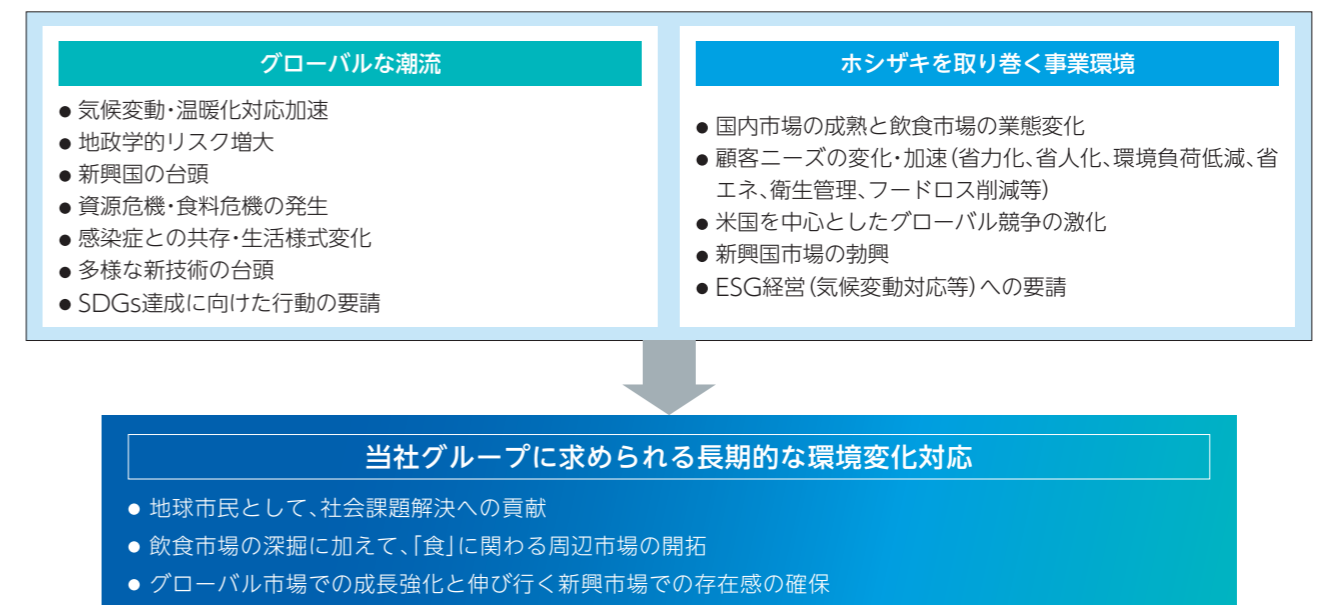
経済価値向上は国内と海外事業で大きく戦略が分かれます。過去の経営ビジョンは、特に国内において飲食市場の成



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



## 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おりません。 [詳細はp.25,26](#)

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CO<sub>2</sub>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。

**Q** 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。全役員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](#)

## 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

## リスクとマテリアリティ解決に向けた考え方

**Q** 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みます。「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(株)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](#)

## トップインタビュー

**Q** 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いますが、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くありました。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・多様性マネジメント、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](#)

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](#)

## ステークホルダーエンゲージメントへの取り組み

**Q** 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。



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、創業者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者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者の親族は1人もホシザキにいません。 [詳細はp.3](#)

— **坂本** 私は創業者で大株主であり、子供や孫もそれなりの生活はできているため、創業者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、創業者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](#)

**Q** 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者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、

ホシザキの上場来の株価推移（2008年12月～2021年12月）

