

## 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/>

ホシザキ株式会社 統合報告書 2023

# 統合報告書 2023

2022年12月期



# HOSHIZAKI



# 統合報告書 2023 の発行にあたり

## 統合報告書 2023 Contents

### はじめに

- 01 統合報告書 2023 の発行にあたり
- 02 統合報告書 2023 Contents
- 03 ホシザキグループの 2022 年

### ホシザキの価値観と目指す姿

- 05 価値観と目指す姿
- 07 成長の軌跡
- 09 事業概況
- 11 財務・非財務ハイライト
- 13 トップメッセージ

### 目指す姿の達成に向けた実行戦略

- 21 価値創造プロセス
- 23 価値創造プロセスのポイント
- 25 ありたい姿の実現に向けたマテリアリティ
- 29 財務・資本戦略
- 33 人的資本
- 35 知的資本
- 37 製造資本
- 38 社会関係資本
- 39 5ヵ年経営ビジョンの数値目標と全社戦略
- 41 国内事業の価値創造ストーリー
- 47 海外事業の価値創造ストーリー

### 株主・投資家から寄せられた主な意見に対する対応

- ・マテリアリティのKPI設定 p.25-28
- ・資本政策、資金使途の明確化についての説明 p.29-32
- ・人材育成と企業価値向上に向けた取り組み p.33-34、63-65
- ・M&Aの実績と価値創造ストーリー p.49-50
- ・ホシザキグループにおけるサステナビリティ推進 p.51-52
- ・気候変動およびフロンガス対応に関する開示の充実 p.53-58
- ・女性管理職の育成、ダイバーシティの推進 p.64-65
- ・指名・報酬委員会設置による変化、役員報酬開示の充実 p.68-69、74-76

### 編集方針

ホシザキ統合報告書 2023 は、中長期的な経済価値のみならず社会・環境価値の向上に向けて、ホシザキグループの目指す姿、ビジネスモデルや有する各資本、事業戦略、ESG推進体制などを説明し、ステークホルダーの皆様との対話に役立てることを目的としています。編集にあたっては、IFRS 財団の「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省の「価値協創ガイドライン 2.0」、伊藤レポート 3.0 および人材版伊藤レポート 2.0、「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

対象組織：ホシザキおよび連結・持分法適用のグループ会社

対象期間：2022 年度（2022 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、注釈などを入れております。

対象読者：ホシザキグループと関わりのある全てのステークホルダーの皆様

社名表記：「ホシザキ」、「当社」はホシザキ単体を示し、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。

### 将来見通しに対する注意事項

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実性を含んでおり、実際の成果や業績などが本統合報告書の内容と異なる可能性がありますことをご留意ください。

### サステナビリティへの取り組み

- 51 サステナビリティへの取り組み
- 53 環境に対する取り組み
- 56 気候変動への対応
- 59 社会への取り組み

### 価値創造の基盤

- 67 社外取締役座談会
- 71 経営基盤の強化
- 81 役員一覧
- 83 ステークホルダーとの対話・エンゲージメント

### データ・会社情報

- 85 財務関連情報
- 87 過去 10 年間の財務データ
- 89 連結財務諸表
- 92 会社概要・株式概要

## はじめに

2022 年、ホシザキグループは初めての統合報告書を発行しました。情報開示を含めた ESG 活動を経営の重要事項の 1 つと捉えサステナビリティ活動の強化および浸透を図るとともに、ステークホルダーの皆様とのエンゲージメントを通じた社内外の声を積極的に経営に取り込んでできました。その成果として、GPIF（年金積立金管理運用独立行政法人）が選ぶ「改善度の高い統合報告書」に選出されました。2023 年はマテリアリティに KPI を追加設定するなど、引き続き皆様の期待に応えるべく、取り組みを強化していきます。

ホシザキグループのお客様であるフードサービス業界は、コロナ禍の厳しい経営環境から脱し、回復が鮮明化しつつあります。そのような中、ポストコロナ時代を見据えて、お客様が抱える省エネルギー、環境負荷低減、人手不足などの課題解決に向けた事業活動を強化しています。具体的には、他社に先駆けて自然冷媒を採用した冷蔵庫の積極的な市場投入、水使用量の少ない自動化された食器洗浄機やフードサービス用ロボット分野へ資本参加するなど、「環境」とフードサービス産業における「オートメーション」をキーワードに、差別化された価値創造を目指しています。また、国内ではホシザキ販売を設立するとともに営業組織の再編と生産拠点の最適化を進めています。海外では 22 年度下期にイタリアの製氷機メーカー、ブレマを連結グループ会社化しました。2022 年に見られた部材調達問題は峠を越え、各取引先様との協業および生産体制を再編・強化することで、世界 No.1 を目指した経営ビジョンの達成に向けて経営スピードの加速を図ります。2023 年は 5 ヵ年経営ビジョンの 2 年目となりますが、数値目標の達成にこだわりつつ、お客様のみならず社会に貢献できる「進化する企業」の実現を目指します。

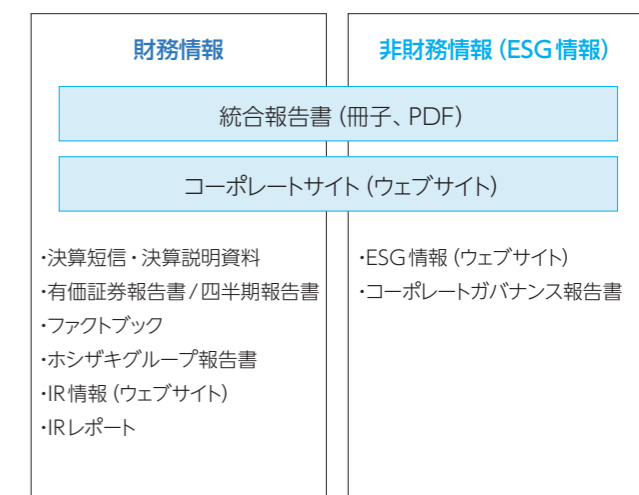
この統合報告書 2023 がホシザキグループのご理解につながれば幸いです。引き続き皆様からの温かいご支援をお願い申し上げます。

2023 年 7 月

取締役会長 坂本 精志

代表取締役社長 小林 靖浩

### 情報体系





# ホシザキグループの2022年

はじめに

ホシザキの価値観と  
目指す姿

目指す姿の達成に  
向けた実行戦略

サステナビリティへの  
取り組み

価値創造の基盤

データ・会社情報

## 1月

### ●指名・報酬委員会設置

取締役・執行役員の指名・報酬などに関する公正性・透明性・客観性を強化するため独立社外取締役を委員長とする任意の指名・報酬委員会を設置しました。

## 2月

### ●ホシザキ 創業75周年

### ●2021年度通期決算発表

### ●5ヵ年経営ビジョン開示

存在意義（パーパス）のもとに「長期的にありたい姿」を掲げ、持続的に企業価値を向上していくための長期的な視野に立った環境変化対応への取り組み、および財務目標、非財務目標を開示しました。

### ●株主還元基本方針の変更

さらなる株主還元強化のため、還元目標を「総還元性向40%以上」へ変更しました。



75周年社史

## 3月

### ●第76期 定時株主総会

## 4月

### ●国内グループ合同入社式

国内ホシザキグループ合同で入社式をおこないました。新型コロナの影響により昨年に引き続き国内16社17拠点をウェブ上で接続しての開催となりました。入社社員は134名で、うち女性は49名（構成比36%）でした。



国内グループ合同入社式

## 5月

### ●第1四半期決算発表

### ●トルコ オズティ 新工場竣工

欧州、中東、アフリカ、アジア市場などに幅広い販売チャンネルを持ち、今後のさらなる需要増加に対応するため、約10億円を投じてトルコ国内4拠点目の工場を設立しました。



トルコ オズティ 新工場竣工式

## 7月

### ●イタリア プレマを買収

南欧および東欧に強い販売チャンネルを持つプレマを買収しました。ホシザキグループとプレマはプロダクトポートフォリオ、展開地域に補完シナジーが見込まれ、今後既存欧州市場に加え、南欧・東欧・中東諸国への拡販を目指します。

### ●初の統合報告書を発行

ホシザキとして初めての統合報告書を発行しました。GPIFが選ぶ「改善度の高い統合報告書」に選定されました。



イタリア プレマ

## 8月

### ●第2四半期決算発表

### ●自然冷媒冷蔵庫 国内で受注開始

日本国内にて、冷媒を代替フロンから自然冷媒に変えた、業務用ノンフロンの冷蔵庫・冷凍庫を受注開始しました。2023年以降もラインナップを追加し、2024年末までに全て\*の国内向け業務用冷蔵庫・冷凍庫の冷媒をノンフロンである自然冷媒へ変更します。



自然冷媒を使用したノンフロン冷蔵庫

\*一部の派生機種（通常の冷凍冷蔵庫とは用途が異なる特殊な機種）を除く

## 9月

### ●株式分割の実施、中間配当開始

株式の流動性向上、投資家層拡大を目的に、東京証券取引所が要請する投資単位である50万円未満を目安に株式分割を7月1日に実施するとともに、6月末を基準日とした中間配当を9月に実施しました。

## 10月

### ●(株)ナオミの全株式を取得

小型充填機業界で国内トップクラス企業のナオミがグループ参加しました。ホシザキグループの全国を網羅する営業・サービス網と、飲食外市場でプレゼンスのある同社とのシナジー効果により、飲食外市場開拓強化を目指します。

### ●コネクテッドロボティクス(株)と資本業務提携

ホシザキの製品力、独自の技術力に加え、コネクテッドロボティクスの持つ、高度なロボット制御技術やディープラーニングを活用したセンシング学習技術を活用した研究開発を進めることにより、飲食店における自動化、ロボット導入のニーズの高まりに対応していきます。

### ●ホシザキ販売(株)設立を発表(2023年1月設立)

15の国内販売会社の中間持株会社として2023年1月の設立を発表しました。営業施策、人材育成、全社プロジェクトなどの司令塔機能を担うとともに、購買・間接業務など共通機能集約によるコストダウン、ガバナンス・内部統制のさらなる強化を目指します。



(株)ナオミの主力製品である充填機

## 11月

### ●第3四半期決算発表

### ●インド ウェスタン 新工場稼働開始

インド市場および欧州・アジア・アフリカにおける需要増に対応し、約25億円を投じてインド国内4拠点目の工場を設立しました。IoT技術導入、製造ラインの自動化などにより生産能力を製品ベースで15~30%高め、製品の安定供給を目指します。



インド ウェスタン 新工場

## 12月

### ●ブラジル マコム 創業50周年

### ●中国 ロイヤルキッチンを買収

中国の厨房設計・施工会社であるロイヤルキッチンを買収しました。ロイヤルキッチンの既存顧客層への当社製品の拡販のみならず、中国市場で高い評価を得ている会社と協業することで、より中国市場に根差した事業展開を目指します。



中国 ロイヤルキッチンとの調印式



# 価値観と目指す姿



お客様のみなならず、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。

当社グループは、総合フードサービス機器のメーカーとして、お客様のみなならず社会に貢献できる「進化する企業」であることを経営理念に掲げています。「良い製品は良い環境から」を合言葉に、経営の透明性の確保や事業活動と環境との調和、働きやすい環境の構築などを通じて、多くのステークホルダーの皆様から信頼される企業づくりに努めています。

また、存在意義（パーパス）の達成に向けてホシザキグループ社員が大切にしたい価値観として2022年に「ホシザキ・イズム」を定めました。このホシザキ・イズムは、分かりやすい言葉に解釈され、ホシザキグループ社員に共有されています。



## コーポレートスローガン

5大陸をつなぐ

世界 **No.1** ブランドを目指して。

ホシザキグループは、フードサービス機器メーカーにおける世界No.1を目指します。それは各国・各地域においてもそれぞれNo.1を目指すということです。そのために、新興国をはじめとする成長市場へ先手を取り存在感を高めることで、真の世界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。

下記の「長期的にありたい姿」の実現に向けて、国内外において成長戦略を実行し、アウトカムを実現、社会・環境価値と経済価値の両軸を向上させることにより、持続的に企業価値を向上させていきます。

### 長期的にありたい姿

- これから伸び行く新たな市場ならびに未開拓市場で先手を取り、存在感を高めることで世界No.1を目指します
- 「食」に関わるお客様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

#### 戦略の方向性

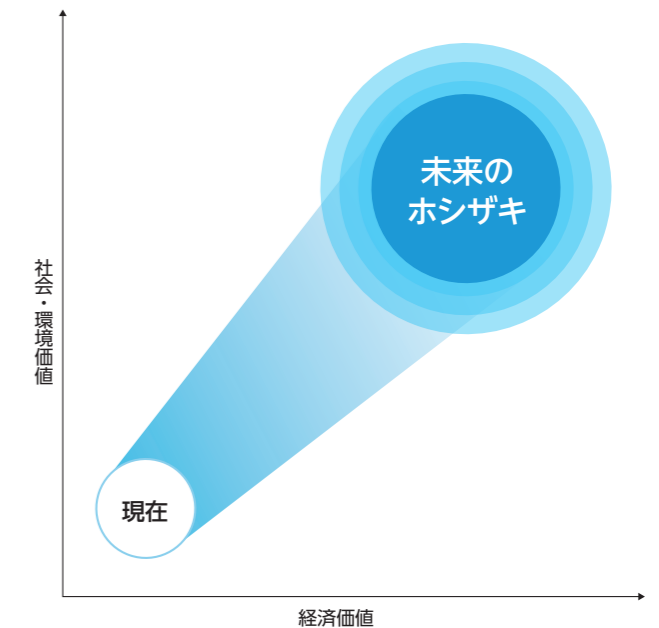
- 多様化する顧客ニーズおよび社会から要請される課題解決に向けて積極的な取り組みを強化します
- 持続的成長を可能とするグローバルな事業基盤と安定的な収益基盤の構築を目指します

#### 国内事業

- 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

#### 海外事業

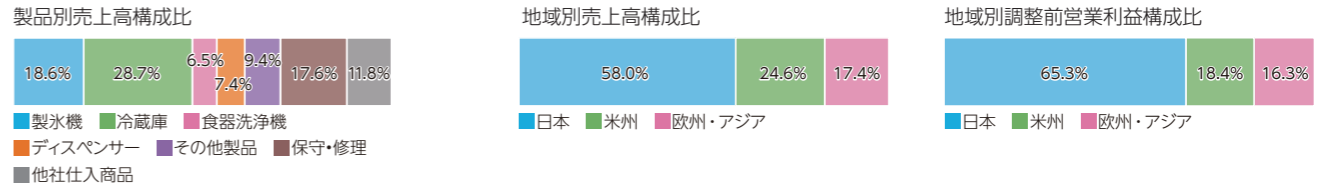
- 既存市場の成長を最大化しつつ、伸び行く新興市場へ他社に先行した進出と事業拡大を目指します





日本初のジュース販売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。

2022年12月末の連結グループ会社数は、国内18社、米州17社、欧州・アジアなど20社の計55社へ拡大、連結社員数は13,271名、連結売上高も3,213億円（国内1,864億円、海外1,348億円）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	地域別売上高比率	売上高推移	事業概況
<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。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、当社グループの主力製品として海外にも展開しております。	 <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>	597億円 18.6%	日本 25.7% 米州 47.6% 欧州・アジア 26.7%	 510億円 (2018) → 597億円 (2022)	22年はイタリアの製氷機メーカープレマ買収の効果により、売上高は対前年30.5%アップとなりました。製氷機事業の競合は限られていますが、当社グループのシェアは国内、グローバルともにトップクラスです。
<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*のインバーター制御業務用冷蔵庫を市場投入。さらに国内市場では2023年に自然冷媒を使用した冷蔵庫を発売し、2024年までにフルラインナップ化を発表するなど、省エネや環境に配慮した製品の提供に努めております。*自社調べ	 <ul style="list-style-type: none"> <li>業務用冷凍冷蔵庫</li> <li>テーブル形冷凍冷蔵庫</li> <li>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>	922億円 28.7%	日本 50.5% 米州 11.4% 欧州・アジア 38.1%	 763億円 (2018) → 922億円 (2022)	上期国内で発生した部材調達難による供給制約を挽回し、売上高は対前年22.0%アップとなりました。国内シェアはトップクラスを誇り、海外の伸びも大きくなっています。欧州では生産拠点の最適化を図り、市場のボリュームゾーン開拓を目指します。
<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、業務用ならではの高い洗浄力と洗浄スピード、節水による環境負荷低減などが評価されています。	 <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>	210億円 6.5%	日本 59.7% 米州 39.9% 欧州・アジア 0.4%	 214億円 (2018) → 210億円 (2022)	日本国内や、米州のジャクソンを中心に製造、販売しています。22年は国内で上期の部材調達難が影響したものの、売上高対前年14.6%アップとなりました。
<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始め、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>	238億円 7.4%	日本 18.5% 米州 80% 欧州・アジア 1.6%	 287億円 (2018) → 238億円 (2022)	日本国内や、米州のランサーを中心に製造、販売しています。22年は売上高対前年23.7%アップとなりました。特に海外では大手飲料メーカーを中心とした客先への、飲料ディスペンサーの販売増が寄与しています。
<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器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および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</li> <li>ネットケース</li> <li>電磁調理器</li> <li>サブライム品など</li> </ul>	302億円 9.4%	日本 88.1% 米州 8.3% 欧州・アジア 3.7%	 281億円 (2018) → 302億円 (2022)	省力化や衛生管理に貢献する製品を提供しています。22年は部材調達難の影響や、感染症対策による病院・老健などの公共施設への訪問制約の影響もあり、売上高対前年1.6%アップにとどまりました。
<b>保守・修理</b> 製品販売に加え、製品を安心して使用いただくため、保守、修理にも万全のサービス体制を敷いています。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>フロンガス回収</li> <li>補修用パーツサプライなど</li> </ul>	566億円 17.6%	日本 78.1% 米州 16.6% 欧州・アジア 5.3%	 496億円 (2018) → 566億円 (2022)	22年は売上高対前年12.0%アップとなりました。国内には約440の営業所を持っており、東南アジアなど海外も、自社によるサービス事業を展開しています。今後はIoTを活用した新たなサービスの創出にも注力します。
<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>	379億円 11.8%	日本 97.1% 米州 2.3% 欧州・アジア 0.7%	 376億円 (2018) → 379億円 (2022)	大型案件から個店の案件まで、店舗などの新築、改装などの際、当社の製造ラインナップ外の製品も含めた厨房一式の提案、受注をしています。



# 財務・非財務ハイライト

はじめに

ホシザキの価値観と  
目指す姿

目指す姿の達成に  
向けた実行戦略

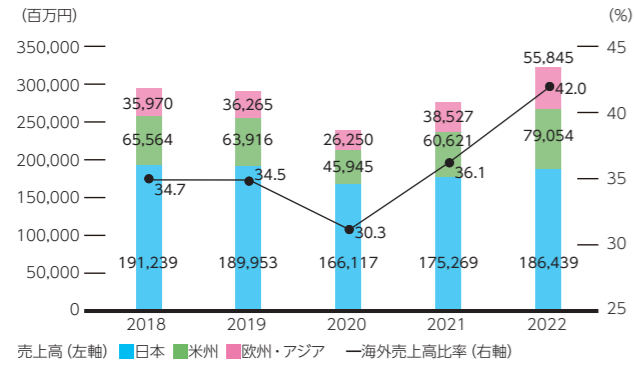
サステナビリティへの  
取り組み

価値創造の基盤

データ・会社情報

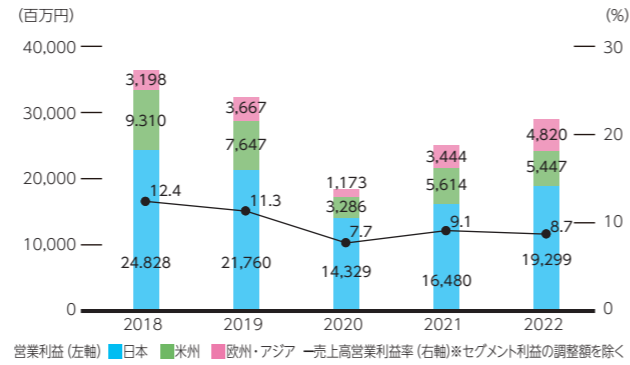
## 財務ハイライト

### 地域別売上高と海外売上高比率



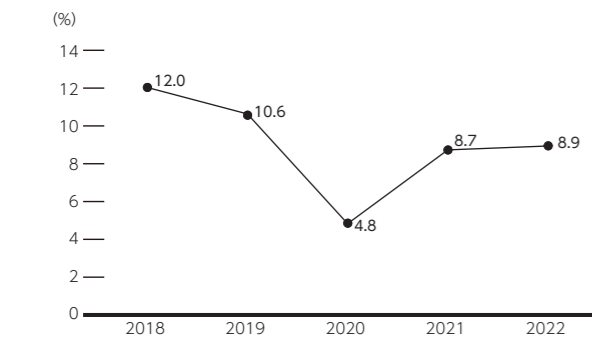
連結売上高は前年度比17.1%増の3,213億円となりました。国内売上高は同6.4%増の1,864億円、海外売上高は同36.1%増（うち米州は同30.4%増、欧州・アジアは同45.0%増）の1,348億円と大きく伸長しました。この結果、海外売上高比率は過去最高の42.0%（同+5.8pt）に達しました。

### 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12.0%増の279億円、売上高営業利益率は8.7%（同▲0.4pt）となりました。国内営業利益率は同17.1%増の192億円、海外営業利益率は同13.3%増の102億円となり、国内売上高営業利益率は10.3%（同+0.9pt）、海外売上高営業利益率は7.6%（同▲1.5pt）となっています。

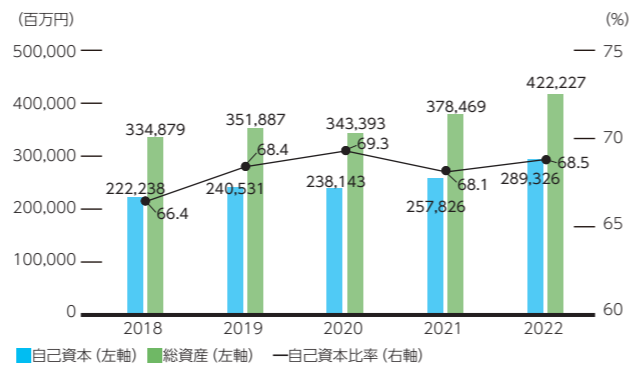
### 連結ROE\*



連結ROEは8.9%（前年度比+0.2pt）へ上昇しました。親会社株主に帰属する当期純利益が営業利益の回復などにより同12.3%増の243億円に伸長する一方、過去2年平均純資産は同9.5%増の2,762億円にとどまったためです。

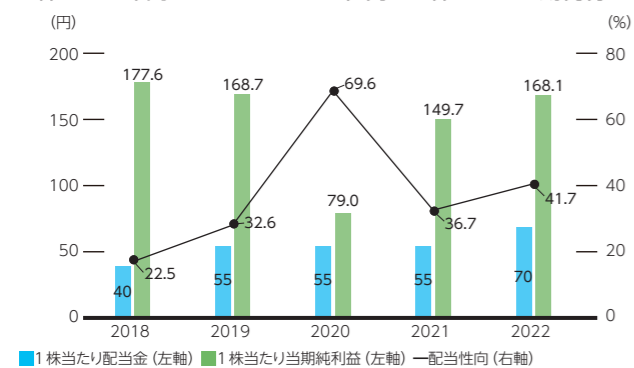
\*ROE：Return on Equity の略で自己資本利益率

### 総資産および自己資本と自己資本比率



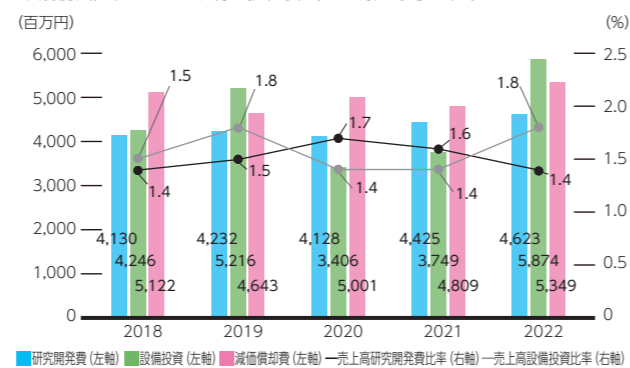
自己資本比率は68.5%（前年度比+0.4pt）となりました。業績回復にともなう運転資本の増加を背景に、総資産が前年度末比11.5%増の4,222億円へ拡大し、自己資本は同12.2%増の2,893億円となりました。年度末の現金および預金は147億円減の2,260億円（総資産の53.5%）となっています。

### 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比15円増の70円とし、配当性向は41.7%となりました。株主還元方針は総還元性向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、利益成長に応じた株主還元をおこないます。なお、2022年7月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割をおこなっており、1株当たり配当金と当期利益を過去に遡って分割調整しています。

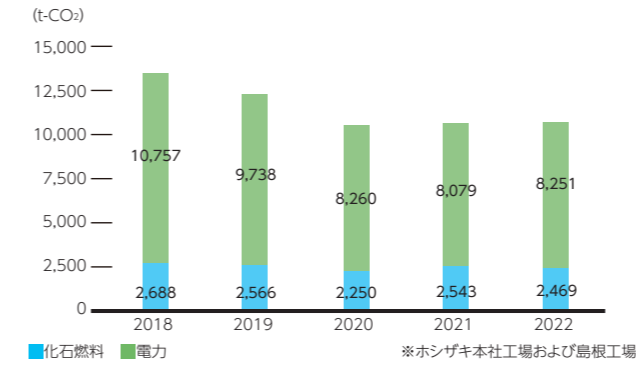
### 設備投資および減価償却費と研究開発費



設備投資は前年度比21億円増の58億円（対売上高比率1.4%）、減価償却費は同5億円増の53億円、研究開発費は同2億円増の46億円（同1.8%）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。

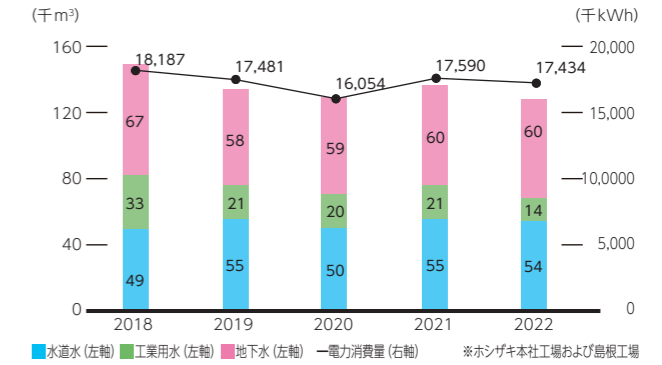
## 非財務ハイライト

### 国内拠点における二酸化炭素排出量



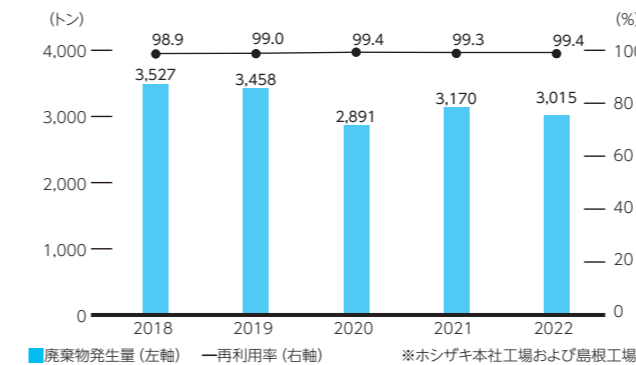
国内拠点（スコープ1&2）における二酸化炭素（CO<sub>2</sub>）排出量は、前年度比0.9%増の10,720t-CO<sub>2</sub>となりました。省エネ性の高い設備の入れ替えや生産性の向上を進めていますが、使用電力のCO<sub>2</sub>排出係数の増加の影響を受けて、前年度より、わずかに排出量が増加しました。

### 国内拠点における電力消費量と水使用量



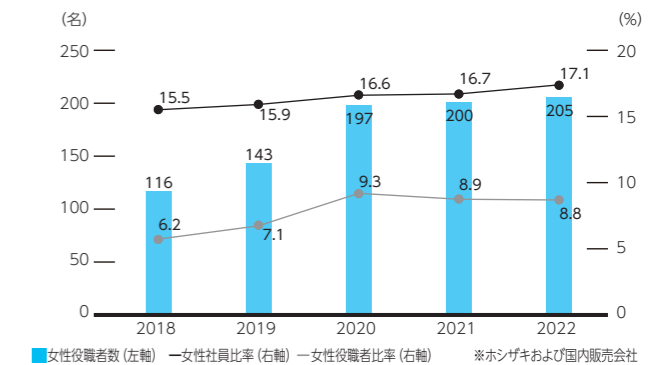
国内拠点における電力消費量は、前年度比0.9%減の17,434千kWh、水使用量も同5.5%減の128千m<sup>3</sup>になりました。前年度より、工場内の生産量が増加したものの、省エネ性の高い設備の導入や生産性の向上、デマンド監視装置を活用した省エネ活動の強化などに取り組んだ結果、削減につながりました。

### 国内拠点における廃棄物発生量と再利用率



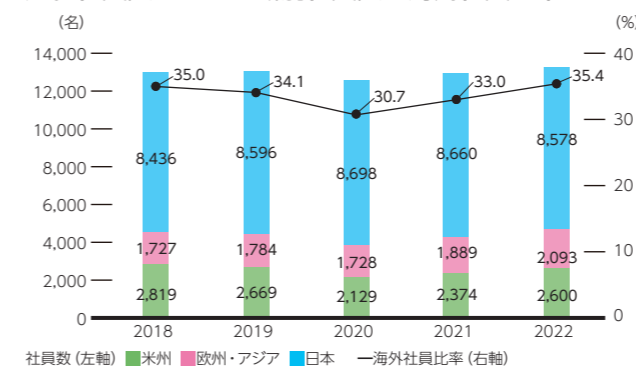
国内拠点における廃棄物発生量は、製造工程での不良削減活動などの推進により、前年比4.9%減の3,015tとなりました。廃棄物の再利用（=リサイクル）率については、廃棄物の分別や再利用の促進を図ることで、99.4%と100%に近い水準で推移しました。

### 女性役職者数および比率と女性社員比率



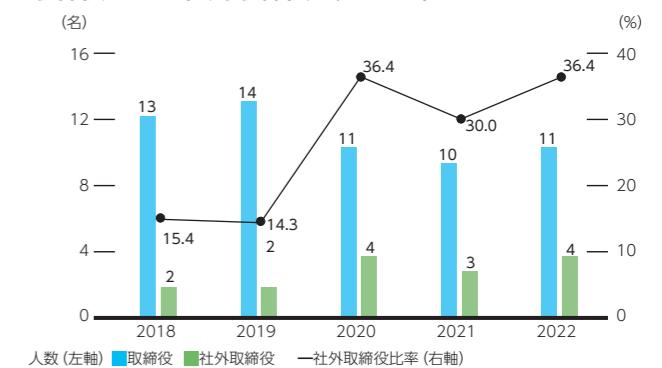
ホシザキおよび国内販売会社15社合計の社員数は7,560名です。うち女性社員数は1,290名で、女性社員比率は2018年に比べて+1.6ptの17.1%へ上昇しています。また、女性役職者数は205名で、こちらも2018年に比べて89名増加し、女性役職者比率も+2.6ptの8.8%へ上昇しています。

### 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55社における連結社員数は前年度比2.7%増の13,271名となっています。米国15社の社員数は同226名増の2,600名、欧州・アジアなど22社の社員数は同204名増の2,093名となっています。

### 取締役および社外取締役人数と比率



前年度より社外取締役を1名増員し、取締役11名に対し、社外取締役は4名となり、その結果、社外取締役比率は36.4%で、改訂コーポレートガバナンス・コード（3分の1以上）の原則に沿っております。



進化を目指して、  
変化し続ける  
ファーストペンギンでありたい



代表取締役社長 **小林 靖浩**

ホシザキグループの経営トップとして、最大の役割はステークホルダー（お客様、社員、取引先様、地域社会、株主・投資家、未来世代）の期待に沿った企業価値の向上を実現すること、そのためには、経済価値のみならず社会・環境価値の向上を実現することが求められます。ホシザキグループは、現在2026年を最終年度とする5ヵ年経営ビジョンの達成に向けて全社を挙げて取り組んでいます。2026年12月期の経済価値は売上高4,500億円（うちM&A500億円）、営業利益630億円（M&Aのれん償却前）、ROE※(p.11参照)12%以上の達成を目指し、社会・環境価値は人的資本と自然資本を強化しつつ、6つのマテリアリティを解決し、社会とホシザキグループの成長がWin-Winになることを目指します。

経済価値および社会・環境価値について、過去の延長線にはない高い目標を達成するために、私が最も重要と考えることは、ホシザキグループの存在意義（パーパス）である、社会に貢献できる「進化する企業」の実践です。ホシザキグループの価値観である「ホシザキ・イズム」にも「変化は進歩である」という言葉があります。私自身、日々の経営判断において「過去の踏襲になっていないか」「ホシザキグループとして変化が実現できているか」を意識していますし、幹部および社員に対しても、「これは過去の踏襲ではありませんか?」「変化を意識した上で考えていますか?」と問いかけるよう心掛けています。

ホシザキグループのブランドマークはペンギン（アデリーペンギン）ですが、単なるペンギンではなく、「ファーストペンギン」（敵が潜む未知の海へ陸から最初に飛び込む勇気あるペンギン）を目指しています。「今の延長線上は破滅への道、新たな変化に自ら挑戦することがホシザキで一番重要である」との考えは、創業家出身の坂本からもアドバイスを受けてきました。「進化」という単語は「変化」より上級との認識を持ちながら、「進化を目指して、変化し続ける」を絶えず意識しています。

### 中長期的な事業環境認識とホシザキグループの戦略

ホシザキグループの過去10年間の業績を振り返れば、2018年以降、売上高成長に対して営業利益率やROEなど収益性の伸び悩みがうかがえました。収益性停滞の1つ目の要因は、2018～2019年に一部販売会社で明らかとなった不適切取引の再発防止を目的とした内部統制・コンプライアンス体制強化です。内部統制上の不備解消に向けた管理体制強化のため、間接業務・人員を増やした結果、国内の固定費負担が増えました。

収益性停滞の2つ目の理由は、新型コロナウイルス感染症の世界規模での大流行です。国内売上高の約75%を担う直販体制（営業・サービス人材）は、当社グループの強みである一方、感染症拡大によって売上高が大幅に減少し、固定費負担が重くなったことで、収益性を大きく低下させる結果となりました。従来であれば国内の需要減を海外でカバーしてきましたが、コロナ禍でグローバル需要も同時に減少したことでそれができませんでした。2022年12月期は外部環境に改善が見られて業績は回復基調をたどりましたが、日本と中国はコロナ

禍前の売上高水準に未だ届いていません。

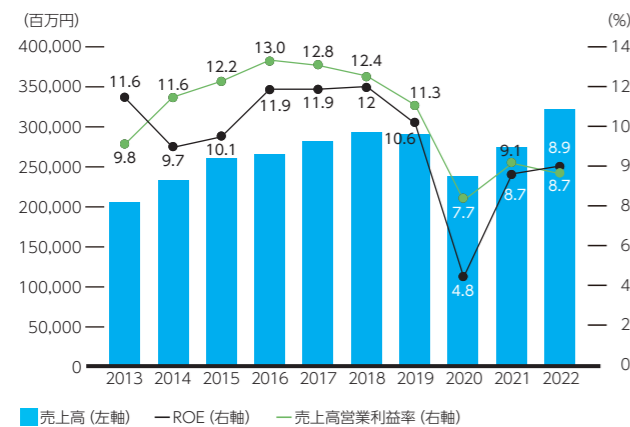
地域別に見ると、過去10年間で国内の粗利率は少し改善しましたが、海外は各地域での価格競争激化のため、粗利率が低下しました。

その一方で、売上高はコロナ影響を除けば、各エリアにてオーガニックな成長が果たせました。また2013年に買収したインドのウェスタンなど、M&Aでグループ入りした会社も売上に貢献しています。国内は飲食から飲食外市場への開拓をバランスよくおこない、製品ラインナップを広げてきました。飲食外市場の売上高構成比は過去40%程度だったものが60%程度へ上昇し、販売手法も単品販売中心から、厨房一式物件が獲得できるようになりました。設計力を高め厨房設備全体の提案ができるようになったため、自治体や病院、社員食堂やホテルなど大きな厨房案件での実績が増えました。飲食市場は少子高齢化もあって成長が鈍化することは10年以上前から予想しており、飲食外市場を開拓するための組織力強化が奏功しています。熱機器であるスチームコンベ



## トップメッセージ

### 過去10年間のホシザキ業績推移



クッションオープンがラインナップに加わり、自社製品の多くが厨房に入るようになったこともプラスに作用しました。

海外の地域別では、米州が大きく成長し、全体の売上成長に貢献しました。特にホシザキアメリカの成長が大

### 今後の事業環境認識とホシザキグループの対応

マクロ環境が不透明さを増しているなか、中長期的な事業環境を俯瞰するにあたり、変化のスピードが早くなっていると感じています。お客様サイドの変化や競合企業の変化も早くなっており、事業環境は読みにくくなっていますが、まずは情報に対するアンテナを張ることが必要です。従来以上に、しっかりとリスク管理を全グループ会社に周知するとともに、リスク情報をマネジメントが吸い上

### 地域別の方向性～国内の基盤強化、海外のシナジー創出

中長期的な地域別の方向性として、キャッシュカウである国内の事業は基盤を守る必要があります。国内は売上高成長を果すために、飲食市場の深掘りに加えて飲食外市場の拡大、製品ラインナップの拡充、コスト低減を目指した他社との提携強化が必要です。これに加えて、成長性で海外に劣る国内は利益率改善が不可避であり、そのための生産性改善およびコストダウンを重視します。海外は2026年に海外売上高比率5割を目指しており、各地域の成長が必須です。米州はホシザキアメリカを始めグループ4社がありますが、個社の成長に加え4社でのシナジー創出、製品ラインナップ拡充のための他社との協業、M&Aも重要施策と考えています。欧州は2022年に買収したイタリアのブレマ、トルコのオズティおよびインドのウェスタンと既存事業とのシナジーの最大化を目指します。ポリユー

きく、2007年に加わったランサーも売上増に貢献しています。アジアの成長はインドのウェスタンの貢献が大きく、また、東南アジアもシンガポールのみだった拠点を各国に設けた効果が出ています。M&Aについては、案件精査時の判断基準であるホシザキM&A5原則：①儲かっていること②優秀な経営者が買収後も残ってくれること③ホシザキグループとのシナジーが見込めること④売上高が一定規模以上であること⑤品質を重視し上昇志向を持っていること、にもとづき、慎重に検討をおこなってきたことも成果につながった要因です。

キャッシュ・フロー（CF）の創出力は順調に高まりましたが、現預金残高の増加によって財務レバレッジが下がり、ROE※(p.11参照)の伸び悩みに影響しました。株主還元は、2022年12月期まで段階的に配当性向、配当金額を引き上げてきましたが、資本効率改善を現在進行中の5カ年経営ビジョンで定めており、確実に達成したいと思います。

げて、議論をしています。社内のみならず社外、専門家とも事業環境認識をすり合わせるようにしており、これをより密にする必要性を感じています。リスク管理体制は今後も確実に強化を目指します。特に、グローバルなサイバーセキュリティ対策や海外のカントリーリスク対策などについて、海外のグループ会社と連携し国ごとのリスク分析をしっかりとおこなっていきます。

ムゾーンの冷蔵庫をオズティとウェスタンで生産し、製氷機はエリア・価格帯で補完関係にあるホシザキヨーロッパとブレマの販売強化、部品共通化や集中購買によるコストダウンを目指します。中国は外食産業のマーケット規模は大きいですが、5カ年経営ビジョンを立てた時よりも政治リスクと価格競争激化が懸念されます。外食産業が成熟化するにしたいが、お客様ニーズも安かろう、悪かろうの製品からホシザキグループが強みとする高品質、高い省エネ性能、低環境負荷などの高付加価値製品に変わっていくことが予想されます。中国の製造拠点であるホシザキ蘇州のコスト競争力の強化、ODM※<sup>1</sup>・OEM※<sup>2</sup>供給先の開拓、自社開発力強化による付加価値製品の開発などに取り組んでいきます。2022年に買収したロイヤルキッチンが厨房一式の提案力が強く、単品販売中心であるホシザキ上海と

のシナジーを創出します。また、現在唯一製造拠点を持たない東南アジアにおいても、新たな製造拠点を確保し、コスト競争力の強化を目指します。

海外においても製品性能および品質に加えて、サービス力が重要な差別化要素となります。海外において、日本のような営業・サービスの連携ができていいるのは一部の国のみですが、代理店販売が中心の欧米においても、サービス研修の提供やスペア・パーツの迅速な提供など

### 今後のM&Aに対する方針～未開拓市場、モノづくりへの新たな展開

買収により当社グループに加わった企業のPMI※<sup>3</sup>は順調であり、ノウハウが社内に蓄積されているのは強みです。過去のM&Aは製販一体企業（＝ブランド保有企業）が多く、買収後のPMIは製造支援から入り、品質改善、生産性改善、新製品開発力強化などを支援することで、買収企業の信頼を獲得してきました。複数の買収企業においては、その企業の生産品が「(高品質の証である) ペンギンマーク」がつけられるまで品質が改善しており、当社グループにはそのノウハウが確実に蓄積しています。また、昨年、インドのウェスタン、トルコのオズティは需要増に対応するために工場を新設しましたが、ホシザキが全面的に支援しました。今後イタリアのブレマでも生産能力増強が必要であり、適切な支援をおこなっていきます。将来のM&Aについては、製販一体企業（＝ブランド保有企業）を中心に考えつつ、その地域で競合優位性の高い販売チャネルの買収などにも挑戦していくつもりです。

### ホシザキ販売設立の背景～今後に期待される効果

2023年1月に国内の利益成長最大化を目指し、15販売会社の横断機能強化のため、ホシザキ販売を設立しました。従来は販売会社の自主自立を重んじ、各社がともに競い合うことで成長を実現してきた一方、15社合算の顧客ベース、事業規模および人材リソースを十分に活かしていませんでした。15社による切磋琢磨のみで成長ができた時代は良かったのですが、国内市場が停滞し、競争が激しくなるなか、従来の枠組みを変える必要があります。例えば一販売会社が入札物件で失注したケースを精査すると、私たちより規模が小さい競合企業の方が、共通仕入商品を安く仕入れていた事例がありました。このように1社1社が別々に事業をおこなうこと

サービスサポート力の強化をおこなっています。アジアにおいては、タイにサービス・トレーニングセンターを2023年1月に設立し、自社と代理店のサービススタッフを教育する体制が整いました。日本で確立した体系的な教育プログラムによって、サービススタッフの技能レベルを短期間で向上させることで、より高品質なアフターサービスの提供を目指します。

※1 ODM：Original Design Manufacturingの略で相手先ブランド製品の開発、設計、生産  
※2 OEM：Original Equipment Manufacturingの略で相手先ブランド製品の生産

今後の買収候補企業の選定においては、ホシザキのM&A5原則の1つ目である「(過去) 儲かっていること」に加えて、「(将来) 儲かり続けられること」を重視します。具体的には、他社に模倣されない独自のビジネスモデル、または参入障壁を有し、お客様に対する継続的な付加価値提供によって、高い信頼または強いブランド力を有していることを重視します。M&Aのエリア別方針としては、欧米でも買収先を探していますが、新興国も厭わずに買収候補を探しています。過去ホシザキは、インド、トルコ、ブラジルなど新興国でもリスクを恐れず企業買収をおこなってきた結果、欧米競合企業に先んじて、将来の有望市場で事業拠点を確保できました。こうした基本方針は、ホシザキグループの「長期的にありたい姿」である、「これから伸び行く新たな市場ならびに未開拓市場で先手を取ること」とつながります。▶ [詳細はp.49](#)

※3 PMI：Post Maerger Integrationの略で合併・買収後に企業価値を最大化させる統合プロセス

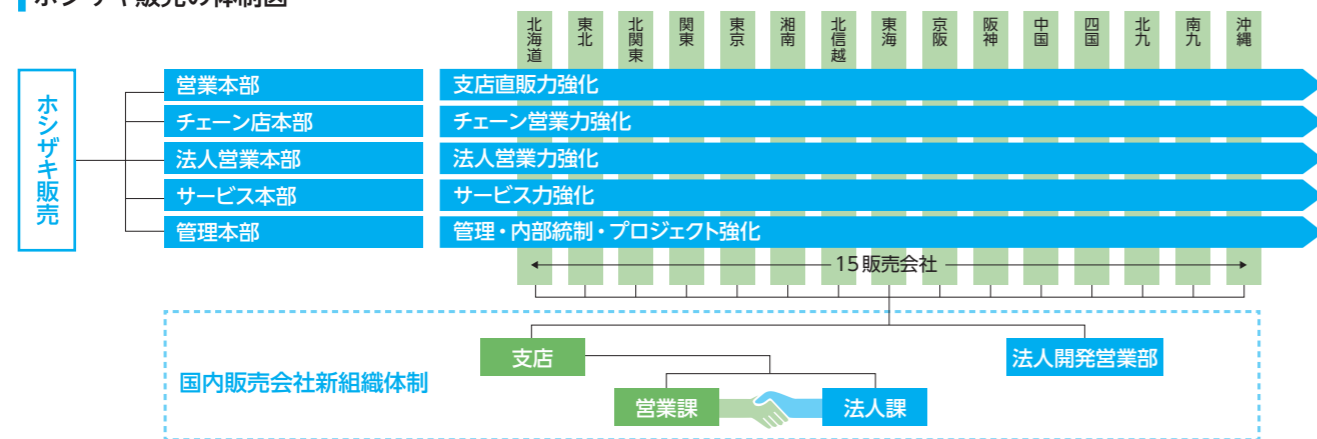
で、グループ規模メリットが活かせず、非効率さが目立ち始めていました。

ホシザキ販売の設立により、短期的には各社成功事例の共有、集中購買、コールセンターの統合、設計・積算ノウハウの集約と専門家の育成など、15社共通機能を集約することでの業績貢献が期待できます。中期的には現在15社がそれぞれ持っている間接業務のシェアード化の実現を目指しており、現在4社にてトライアルをおこなっています。人材教育についても、過去は個別でしたが、15社共通プログラムの開発をおこなっています。例えば、伸び悩むことが多い入社3～4年目の営業社員の底上げのため、国内トップセールスが講師を務める教

## トップメッセージ

育プログラムを開発中であり、今後速やかに15社へ展開していきます。さらに、中期的な業績貢献施策として、自社製品にWi-Fiモジュールを搭載し、クラウド経由で収集した製品稼働情報の活用を検討しています。現在実証実験として、市場の既存機約2,000台にWi-Fiモジュールを搭載完了し、収集情報の活用を研究しています。その結果、お客様への新たな価値提供および当社グループサービススタッフの生産性向上などへの活用可能性が見えてきました。サービスの中枢機能を持つホシザキ販売

### ホシザキ販売の体制図



## サステナビリティへの取り組みと無形資産の活用

2022年に6つのマテリアリティを特定し、2023年に全てのマテリアリティにKPIを設定しました。「長期的にありたい姿」、5カ年経営ビジョンの達成を目指すため、KPI目標の達成、ひいてはマテリアリティの解決を目指します。この中で企業価値への貢献度の大きさでは、「新たな顧客価値の創造」が重要です。国内は少子高齢化などの影響で飲食市場に大きな成長が期待できないなか、KPIである飲食外売上高を伸ばすには病院・老健、食品加工工場などの多種多様な業界への対応が必要です。多種多様かつ、小〜中規模のお客様も多い飲食外市場を効率的に攻略するためには、地域に根差した直販体制が有効です。よって、15販売会社の下に地域別に51の支店（直販組織）を配置し、この下に既存の営業所および飲食外市場攻略を目的とする専門組織を設置しました。この新体制によって、各地域に存在する飲食外市場のお客様を直販部隊が丁寧に対応することが可能となりました。代理店経由ではお客様情報が入りづらかったですが、直販営業部隊がお客様とダイレクトに関係を築くことで、飲食外市場の幅広いお客様との関係強化が可能となりました。一方、メーカーであるホシザ

キとメーカー（ホシザキ）が連携し、中期的な事業化を目指します。

資本関係のない会社との協業も始まっています。従来は販売会社1社ごとに他社と協業していましたが、ホシザキ販売が15社の代表として交渉することで、集中購買などでも協業の成果が出始めています。今後、15社共通のIT導入、制度・仕組み作りにおいても、ホシザキ販売が中心的な役割を担っていきます。

キ営業部門は、マーケティング、商品企画機能などを強化しつつ、お客様、業界の専門家、大学や公的機関などと協業（オープンイノベーション）することで、飲食市場向けに加えて、飲食外市場向けの新製品開発にも積極的に取り組みます。▶ 詳細はp.59

「経営基盤の強化」については、ここ10年で関連する部門の人員を強化しました。法務部や内部監査室といった管理部門の強化、国内の販売会社でも内部統制強化に継続して取り組んでいます。海外事業は成長とともに人員が増えましたが、マネジメント人材の強化に積極的に取り組んでいます。海外各地域の地域統括機能を強化しつつ、エリア長および地域CFOを配置することで、各エリアの経営および内部統制強化をおこなっています。

マテリアリティの浸透および解決に向けてサステナビリティ委員会を立ち上げ活動を開始しています。過去には国内の議論が主となっていましたが、今後海外への水平展開について検討を進めます。委員会のメンバーと事務局だけではグローバルな対応が困難なため、海外のエリア長および幹部と密に連携しつつ、グループ全社員に活動を浸透させていく予定です。▶ 詳細はp.51

## 人的資本～強化を目指す人材

2011年から毎年実施している国内の社員満足度調査（以下「ES調査」）は、スコアの改善を目指した積極的な活動の成果として、社員の働きがいや働きやすさの向上を実現してきました。ES調査は国内グループ社員の99.9%が回答しており、2023年以降、順次、海外グループ会社への展開を考えています。過去のES改善活動は個社ごとに推進してきましたが、個社でできることが限界に近づきつつあり、今年からはホシザキ販売がリードする形で、国内横断の制度変更や仕組み作りもおこなっています。一例として、ES調査で要望が多かった国内販売会社の人事、評価および報酬などの各制度の見直しに取り組んでいます。▶ 詳細はp.64

人材ポートフォリオの強化は今後の重要な課題です。マテリアリティの解決、中長期の社会・環境価値、経済価値向上の実現に向けて、人的資本の強化、つまり、必要となる人材の育成、採用が必要と考えています。特に、海外をマネジメントできる人材、商品企画、他社との協業など新しいイノベーションを担える人材が不足しています。ここ数年は新卒、キャリア採用を強化しており、社内でも優秀な幹部候補人材が育ってきているものの、今までのホシザキの常識や垣根を越えられる人材がまだ足りないと感じています。このため、幹部候補人材は、積極的に社外へ出し、他流試合を通して“修羅場”を経験させたいと考えています。具体的には、買収先企業であるオズティ、ブレマ、ジャクソン、ナオミなどへ若手・

## 自然資本～自然冷媒冷蔵庫の販売開始

自然資本については、中長期的に取り組む社会のサステナビリティのためのマテリアリティとして「気候変動への取り組み」をおこなっています。今後スコップ1&2の二酸化炭素（CO<sub>2</sub>）排出量測定をグローバルで可視化するとともに、サプライチェーンを含むスコップ3までカーボンニュートラルを実現していく必要があります。ここで重要なのは、ホシザキのビジネス拡大、価値創造につながる「環境に配慮した製品づくり」です。

2022年に国内安全基準準拠の自然冷媒（ノンフロン）冷蔵庫の開発に成功し販売しましたが、特殊な高度技術を採用したため高価格となり普及しませんでした。国内の業界団体の基準をクリアした唯一の自然冷媒冷蔵庫でしたが、一部のお客様への販売に留まりました。より多くのお客様に利用していただくため、日本独自

中堅社員を派遣済み・派遣予定であり、不慣れな環境の中、日々の“修羅場”を通して各人が確実に成長しています。また、資本参加したコネクテッドロボティクスにもエンジニアを派遣・常駐させていただいており、ベンチャーのスピード、柔軟性を学ばせていただいています。今後、こういった社内育成に積極的に取り組みつつ、それでも不足する人材は、キャリア採用を実施し、人的資本、知的資本の拡充に努めていきます。▶ 詳細はp.33

経営層とそれ以外の社員で情報格差が大きいことも課題と認識しています。これを解消するため、経営陣の情報を広く社員へ伝達するために始めたのが「マネジメント通信」で、四半期ごとに私および全社内取締役からメッセージを発信しています。経営の最前線で何が起これ、何が課題であり、経営陣が何に関心があるか、また社員に向けての期待や活動成果へのお礼などを伝えています。さらに今年からは課長職以上を集めて「経営報告会」をホシザキとホシザキ販売で始めており、3か月に1度、私および全役員から四半期業績と重要課題について説明しています。また、ホシザキおよび国内販売会社の幹部候補を毎年数十名選抜し、論理思考力強化を中心とした次世代経営者育成研修を継続しています。そのプログラムの中には、私と受講生が時間をかけて各社、各部署の経営課題解決について議論する場があり、私の考えを伝える貴重な機会となっています。

の前述高度技術を採用せず、グローバル基準に沿った自然冷媒冷蔵庫を2023年5月から販売開始しました。非常に短期間での開発となりましたが、販売価格も既存の製品と同等レベルであり、大手ナショナルチェーンなど、お客様の関心がとても高い状況です。GWP\*も、従来製品と比べて大幅な削減に成功しました。グロー

業務用  
自然冷媒冷蔵庫



\* GWP : Global Warming Potentialの略で、地球温暖化係数

## トップメッセージ

バル基準に沿った自然冷媒冷蔵庫の販売は、ホシザキの優れた開発力およびグローバル市場での長年の経験があつてこそ達成できたことであり、温室効果ガスの

## ガバナンス～印象に残った議論と今後の進化

取締役会は1議案15分程度と時間的な制約もあるため、月に1度、半日かけて重要な経営課題を議論するための「個別討議会<sup>\*1</sup>」という会議体を設けています。昨年、2022年の個別討議会で私が印象に残ったテーマは「欧州における冷蔵庫事業の構造改革」です。デンマークのグラム工場を清算して、冷蔵庫の製造拠点をトルコとインドに移しましたが、その合理性および進め方については、非常に長い時間をかけて個別討議会で議論しました。議題は閉鎖拠点の社員の処遇の問題から始まり、メイドイン欧州からメイドイントルコ&インドに変更する際のサプライチェーン、販売チャネルおよびブランド価値変化の可能性など多種多様でした。また、長期間にわたり取締役会で議論した議題としては、イタリアのブレマの買収があります。2017年から2022年6月まで計11回にわたり取締役会で議論をしました。トルコのオズティはホシザキの出資比率を段階的に上げていきますが、ブレマは最初から100%買収の計画だったため、シナジーやM&A5原則との整合性、買収金額、その根

## ステークホルダーエンゲージメントへの取り組み

社員とのエンゲージメントにおいて、私はホシザキ・イズムの浸透を通じて、儲けることへの執着をお願いしています。ホシザキ・イズムには、「儲かる会社には儲かる文化あり」という言葉があります。私が国内、海外の全ての会議、各グループ会社の幹部会、幹部候補研修などで経営方針を話す際には、「儲ける」ことへの執着を必ずお願いしていますし、海外では「Growth with Profit (利益を伴った持続的成長)」を大方針に掲げています。また、現場を訪問し社員とお話する際にも、「それは儲かりますか?」「なぜ儲かるのですか?」と常に尋ねるようにしています。最近では社内を設定するKPIも時間短縮や工数削減に留まらず、儲け(利益増加)と因果関係が強い指標を選択しようという意識が浸透しつつありますし、社員の言葉からも「儲ける」という単語が増え、ホシザキ・イズムの着実な浸透を実感しています。

グローバル市場での成長を目指すホシザキグループにとって、取引先様とのエンゲージメントの重要性は益々

削減を通して社会のサステナビリティへの貢献を目指します。▶ [詳細はp.56](#)

拠となる事業計画など多岐にわたり、深く議論しました。今後のガバナンス進化に関して、ホシザキの執行に対する取締役会の監督機能強化に加えて、海外においてはホシザキ本社および各エリアの監督機能を強化します。海外担当の取締役はこの3月から海外マネジメント経験が豊富な西口が担当しており、本社の監督機能強化を期待しています。各エリアにおいては地域統括会社の機能強化を段階的におこなっていきます。地域統括会社の取締役会が各エリア長、各社マネジメントの執行を監督すると同時に、地域CFOがエリア長をサポートし、内部統制や決算の早期化、IT化や社員満足度の向上などを統括していきます。地域CFOは会計や内部統制に詳しい人材を採用できており、マネジメント基盤は着実に整備できつつあると考えています。また、地域CFOと本社管理部門とのコミュニケーションを強化することで、各エリアの状況およびリスクを迅速に察知できるようになりました。▶ [詳細はp.67](#)

\*1 個別討議会：取締役会とは別に重要な経営課題を討議する会議体

高まっています。当社グループではTCFDの枠組みに沿った活動を進めており、スコープ3までの将来のCO<sub>2</sub>排出量削減目標開示に向けて、今年から国内だけでなく海外の取引先様なども巻き込む下地づくりをおこなっていきます。昨年は部材不足でサプライチェーンの脆弱性が露呈しました。CO<sub>2</sub>削減への積極的な取り組みに加えて、サプライチェーンの見える化、管理強化にも今後取り組んでいきます。ホシザキは国内の購買力は強いものの、海外の購買力は各社任せでした。今後海外の各エリア、さらにグローバルでの購買力強化の可能性を検討します。人権デューデリジェンス<sup>\*2</sup>はサプライチェーンの見える化の過程でしっかりと実施していきます。▶ [詳細はp.61](#)

地域社会とのエンゲージメントは、国内において毎年地域貢献を目的とした寄付活動を続けています。こうした寄付活動は、ホシザキ単独のみではなく、ホシザキグリーン財団や坂本ドネイション・ファウンデーションにおいてもおこなっています。一例として、本社のある愛

知県豊明市は外国人労働者が多く、そのお子様への日本語教育活動を支援していますが、その資金はホシザキおよび坂本ドネイション・ファウンデーションから供出されています。▶ [詳細はp.62](#)

株主や投資家の皆様との対話は定期的におこなっていますが、そこでいただいたご意見、ご要望は速やかに経営メンバーと共有し、可能な限り経営に反映させる努力をしています。株主の皆様への期待に応えるため、今後とも資本効率を意識し、資本コストを上回るROE<sup>※(p.11参照)</sup>

## 変化し続けるファーストペンギンを目指して

ホシザキグループの経営では「何か変えないといけない」「変化がないと過去の踏襲になる」という考え方は非常に重要です。我々は「ファーストペンギン」を目指しています。新しい取り組みには当然失敗もありますが、例え失敗しても「反省は必要だが、後悔はしないように」と社員に伝えています。これは会長の坂本からいただいた言葉でもあります。2023年1月に15販売会社が新組織に移行しましたが、ホシザキ北九とホシザキ南九の2社は1年先行して組織を変更しました。2社にとって初めての組織であり相当苦戦しましたが、私はこの両社の取り組みを高く評価しています。この2社の挑戦のおかげで、残りの13社は2社で成果が出た組織変更のみを採用することができました。最初に変化に挑戦し、例え期待通りの成果が得られなかったとしても、反省することで間違いを直し、さらに変化を目指すことが重要と考えています。今後も我々はファーストペンギンを目指し、挑戦を続けていきます。

私がホシザキに入社した2008年は株式を上場した年であり、私の勤続年数=ホシザキの上場後経過年数です。ホシザキは創業76年目ですが、ホシザキグループの存在意義は、創業者によって上場前からしっかりと社内に浸透していました。私は上場後、創業者出身の坂本と一

を上げる努力を継続します。運転資金および急激な事業環境の変化に備える安全資金を確保しつつ、M&Aを含む成長投資を第一に、期待に沿った株主還元をしっかりとおこなっていきます。M&Aの実行進捗およびROEの達成状況に応じて、株主還元方針・目標も適宜見直しを検討します。これらの財務・資本政策の実行進捗は、今後の統合報告書で報告していきます。▶ [詳細はp.29](#)

\*2 人権デューデリジェンス：人権侵害リスクの特定と予防、管理、軽減措置



緒に、さまざまな修羅場および変化創出を経験できたことが経営者として大きな財産になっています。今後ともホシザキグループの存在意義の実現および企業価値(社会・環境価値および経済価値)向上に向けて全力で取り組んでまいります。

ステークホルダーの皆様におかれましては、ホシザキグループの中長期的な事業活動、変化への挑戦に共感していただくため、今後ともしっかりと情報開示や対話をおこなってまいりますので、引き続きご支援、ご協力をよろしくお願い申し上げます。





# 価値創造プロセス

ホシザキグループは、お客様に寄り添い、食のニーズ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、長期的にありたい姿を目指すため、経済価値と社会・環境価値を高めるべく、常に進化し続けていきます。このことによりホシザキグループの存在意義である、社会に貢献できる「進化する企業」であることを目指します。

ホシザキグループの価値創造プロセスは、社会のサステナビリティと自社のサステナビリティの同期化を目指し、その実現に向けてはアウトカムの時間軸や定量面を考慮して推進していきます。



## 社会に貢献できる 「進化する企業」

詳細はp.5



### 社会課題

- 価値観、ニーズ、生活様式の多様化
- 少子高齢化と労働者人口の減少
- 情報化社会/IT化の推進
- 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展
- 新興国市場の勃興

**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.29

**人的資本**  
営・サ連携<sup>※1</sup>の進化、エリアマネジメントの強化、国内販売会社の横串機能強化  
▶ 詳細は p.33

**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.35

**製造資本**  
世界28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.53

**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

**マテリアリティ** ▶ 詳細は p.25

**社会のサステナビリティ**

- 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

**ホシザキのサステナビリティ**

- 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

**価値創造に繋がるバリューチェーン** ▶ 詳細は p.23

**コーポレート・ガバナンス** ▶ 詳細は p.71

**経営理念 / ホシザキ・イズム** ▶ 詳細は p.05

### 製品群



### 5カ年経営ビジョン (2026年12月期イメージ)

売上高4,500億円 (2023年M&A500億円含む)、  
営業利益率 (M&Aのれん償却前) 14%以上、  
ROE<sup>※</sup> (p.11参照) 12%以上、総還元性向40%以上

▶ 詳細は p.39

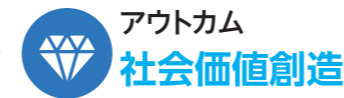
**国内** IoT活用による新たな顧客価値の創出、  
SFA<sup>※2</sup>を活用した営業効率向上

▶ 詳細は p.41

**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.47

※2 SFA : Sales Force Automationの略で営業支援システム



**安心・安全な食環境の提供**

2 食器をゼロに  
3 すべての人に健康と福祉を  
▶ 詳細は p.60

**社員の働きがいの向上**

5 ジンジョー(労働者)を支援しよう  
8 働きがいも 成長機会も  
▶ 詳細は p.63

**環境負荷の低減**

7 エネルギー効率を向上させよう  
13 気候変動に具体的な対策を  
▶ 詳細は p.57

**お客様の満足の最大化**

3 すべての人に健康と福祉を  
12 つくる責任  
▶ 詳細は p.59

★これから伸び行く新たな市場ならびに未開拓市場で先手を取り、存在感を高めることで、世界No.1を目指します

★「食」に関わるお客様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

▶ 詳細は p.06

※1 営・サ連携：修理や保守点検で得たお客様情報を営業活動につないだり、営業情報をサービス活動に生かす体制



# 価値創造プロセスのポイント

世界が大きな転換期を迎える中、ホシザキグループを取り巻く事業環境は、刻々と変化しています。2023年は新型コロナウイルス感染症の影響には一服感が見られますが、生活様式の変化は続いており、環境や気候変動に関わる取り組みは世界的に加速が求められています。また、ロシアとウクライナの紛争などを始めとする地政学リスクは継続し、貧困や食糧危機などの社会問題も依然として残っています。

事業環境の先行きが不透明な中において、ホシザキグループが確実な成長を遂げるには、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ヵ年経営ビジョンの達成が必要です。そのために価値創造プロセスでは、事業活動におけるマテリアリティを「社会のサステナビリティ」「自社のサステナビリティ」に分類することで「長期的にありたい姿」へのつながりを持たせるとともに、それらの同期化を目指します。また、アウトカム達成にあたっては短期・中期・長期といった時間軸の意識を加えています。なお、2023年はマテリアリティ全てにKPI（重要業績指標）を設定し、この達成に社員一丸となって取り組む基軸としました。

## インプット



### 強みを持つ経営資本の活用

社会課題、事業環境を加味したリスクと機会を抽出し、ホシザキグループが強みを有する経営資源（インプット）を最大限活用し、事業活動に繋げていきます。

	インプット項目のポイント
財務資本	約2,260億円のネットキャッシュ：総資産の53.5%を占めており、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）に充当
人的資本	国内約440の営業所に約3,200名の営業スタッフと約2,600名のサービススタッフ：営・サ連携※（p.21参照）の進化による新たな価値創造と市場開拓 グローバルで約520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
知的資本	研究開発費約46億円、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（他社との協働含む）、新製品、モデルチェンジ売上高比率の向上
製造資本	設備投資約59億円、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、「地産地消」に向けた最適地生産
社会関係資本	国内約300万件の顧客基盤、約6,000機種を支える調達先：高い市場シェアに裏付けられた無形資産、ステークホルダーとの協働、地域社会の一員としての社会貢献活動
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 <sub>2</sub> 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。ここ数年のコロナ禍の影響で生活様式の変化も生まれています。ホシザキグループは国内フードサービス機器業界でトップクラスのシェアを誇り、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る製品の安定供給や、高品質な製品に強みがあります。M&Aにより重点セグメントを強化し、世界No.1を目指します。

	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	独自技術をいかに、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※2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"> <li>長年にわたり磨き上げてきたコア技術</li> <li>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</li> <li>マーケットニーズ探索の仕組み</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>厳しい社内試験基準を満たす品質</li> <li>細かなお客様ニーズへの対応力（国内）</li> <li>グローバルでの需要地生産・開発体制（海外）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>全国を網羅した直販体制とサービス・サポート体制（国内）</li> <li>営業・サービス連携による提案力（国内）</li> <li>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）</li> </ul>
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"> <li>ノンフロン冷媒対応技術</li> <li>DX※1技術</li> </ul> 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 高付加価値製品・サービスの提案

※1 DX：デジタルトランスフォーメーション（Digital Transformation）の略

※2 HACCP：Hazard Analysis and Critical Control Pointに基づく衛生管理手法

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）を考慮します。2023年に全てのマテリアリティにKPIを設定し、時間軸を意識した実行戦略を進めていきます。ホシザキグループの強みである研究開発→調達・製造→販売・サービスを通じたバリューチェーンの連携力を活かし、お客様の「食」の課題に対するソリューションを提供し、事業価値や社会価値創造を図ります。

## アウトプット



### 2026年12月期の経済価値と利益還元

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である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、ROE※（p.11参照）12%以上などとなります。資本コスト（想定6～7%程度）を抑制し、ROE向上でエクイティスプレッドの拡大を図り、株主様への利益還元策は、将来の営業キャッシュ・フロー（CF）に基づくキャッシュ・アロケーションを考慮した上で総還元性向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、収益性を高めるためのさまざまな戦略、リスク管理を推し進めます。

## アウトカム



### お客様のNo.1パートナーになるため必要な価値創造、経営資本

アウトカムのなかで、事業活動から比較的短期で価値創造に結びつくものは「安心・安全な食環境の提供」が挙げられます。ここでは、マテリアリティの「安心・安全な食環境づくりへの新たな提案」でサービス売上高（国内）をKPIに挙げており、2026年の目標を522億円としています。日本全国を網羅する約440の営業所でホシザキの強みを活かした製品保守、サービスコール対応を通じたお客様への安心、安全の提供をおこなうことで、財務資本となる営業利益率の向上や営業CFの拡大、社会関係資本となるブランド価値向上につなげていきます。

アウトプットから中期～長期で価値創造に結びつくアウトカムとして、「社員の働きがいの向上」「お客様満足最大化」が挙げられます。「社員の働きがいの向上」を果たすためには、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の醸成が欠かせません。ここでのマテリアリティKPIは女性役職者数ですが、他にも「長期的にありたい姿」の達成に必要な人的資本の拡充は必要と考えています。「お客様満足最大化」はマテリアリティで「新たな顧客価値の創造」と関連性があり、ここでのKPIに飲食外売上高（国内）を掲げています。2026年に飲食外売上高で1,000億円を達成するために、利益など財務資本だけでなく、IoTやSFA※（p.22参照）などの知的資本の活用、さらに社会関係資本である調達先との協業は重要となります。

長期で価値創造に結びつくアウトカムとしては、「環境負荷の低減」が挙げられます。ここはマテリアリティの「気候変動への対応」と関連性があり、KPIはホシザキグループのCO<sub>2</sub>排出量（スコープ1&2）を2014年比で2030年に50%減、2050年にカーボンニュートラルとする計画です※3。ただし、CO<sub>2</sub>排出量のグローバルでの測定やスコープ3の把握、気候変動に対するシナリオへのさらなる対応が求められており、これらに順次対応する必要があると考えています。ここは自然資本への影響と、環境性能を高めた製品開発の取り組みで財務資本、製造資本、知的資本などの活用を想定しています。

※3 目標数値対象：ホシザキ本社工場および島根工場、グループ全体の目標値は策定中

## 長期的にありたい姿



### ホシザキの価値創造ストーリーが目指すもの

ホシザキグループの存在意義である、「社会に貢献できる進化する企業」であるために、アウトカムの達成を果たすことで、ホシザキグループが目指す「長期的にありたい姿」につながるものと考えています。「長期的にありたい姿」の実現には、ホシザキグループのサステナビリティである「これから伸び行く新たな市場ならびに未開拓市場で先手を取り、存在感を高めることで世界No.1になる」こと、社会のサステナビリティである「『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じて解決することで、地球の未来に貢献する」ことを同期化させることが必要です。



# 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ヵ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リスクと機会を想定し、「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）をつかんで、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）を特定し、それらを解決することであると考えています。

2022年に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て、6つのマテリアリティを抽出・特定しました。それらが貢献するSDGs目標との関連も合わせて、取締役会での評価と承認をおこない、「気候変動への対応」「社員の働きがいの向上」のマテリアリティにKPI（重要業績指標）を設定しました。

2023年は投資家や株主とのエンゲージメントも考慮しつつ、マテリアリティの達成をより可視化するため、サステナビリティ委員会での議論を経て、残りのマテリアリティに対するKPIを取締役会で評価、承認しました。

目指すべき姿（アウトカム）に向かうべくマテリアリティのKPIを定めて、これをホシザキグループの社員すべてが共有し、実行することで、中長期的な価値創造につなげていきます。今後は中長期的な事業環境の変化やステークホルダー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をおこなってまいります。

## マテリアリティ抽出・特定プロセス

Step 1	重要課題の候補テーマ抽出	競合企業、業界・専門家レビュー、データ分析により候補となるテーマを抽出
Step 2	重要度の評価とマッピング	ホシザキ軸の評価（内部資料分析、経営陣ヒアリング、社内ワークショップ）とステークホルダー軸の評価でマッピング
Step 3	妥当性の検証	社外取締役との議論を通じ、社外視点を取り入れ妥当性を検証
Step 4	社内の承認、特定	候補テーマの中でも特に優先的に取り組むべき課題を特定、取締役会での議論を経て承認

## マテリアリティマップと長期的にありたい姿の関連性

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、ここ数年の新型コロナウイルス感染症や資源価格高騰、サプライチェーンの混乱は沈静化しつつありますが、ロシア・ウクライナ紛争など地政学リスク、米中関係に見られる経済のブロック化など、世界的に大きな転換期を迎えています。マテリアリティ解決の前提となる社会課題への対応が遅れて、方向性を誤ることになれば、企業価値の向上を果たすのは困難が予想されます。

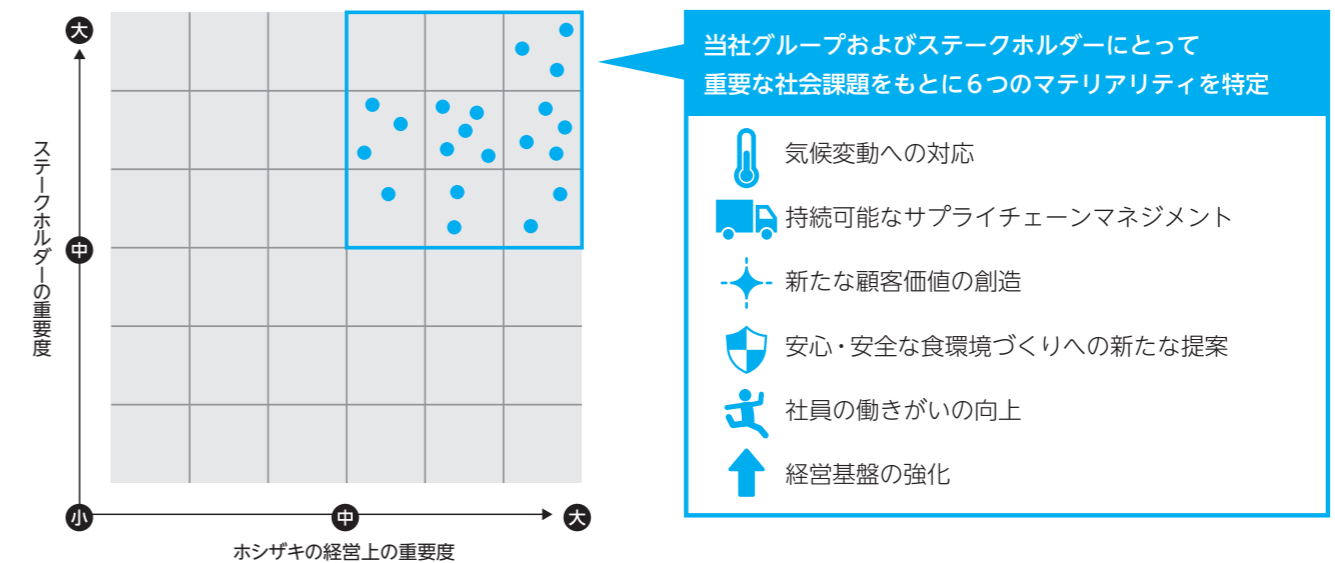
「長期的にありたい姿」の実現のためには、経済価値向上を果たすのはもちろんのこと、社会・環境価値の向上も必要となります。企業価値向上には、ホシザキのサステナビリティと社会のサステナビリティを戦略として同期化させる、SX（サステナビリティ・トランスフォーメーション）の実現が欠かせません。特に、多様な価値観を共有し、活力ある職場風土づくりをすることは、社員の働きがいの向上につながるだけでなく、人的資本の活用を図る上で不可欠な要素と考えています。

マテリアリティにおけるSXはホシザキのサステナビリティにつながる「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」に加えて、社会のサステナビリティにつながる「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」を同期化する戦略をとります。各マテリアリティにKPI

を定めて可視化することにより、これを実現する社内の仕組み作りが必要です。

例えば、製品開発の戦略では環境配慮型製品などの取り組みを通して温室効果ガスや消費電力、有害物質の削減などを達成することは、直接的にはマテリアリティの「気候変動への対応」の解決につながりますが、さらには「新たな顧客価値の創造」や「社員の働きがいの向上」などのマテリアリティの解決にもつながります。こういった取り組みを通して長期的にありたい姿の1つである、「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、地球の未来に貢献する」ことを目指します。

## マテリアリティ分析



## マテリアリティKPI設定の考え方、選定プロセス、決定・承認について

Step 1	5ヵ年経営ビジョンや事業戦略等との関係～存在意義や長期ビジョンも考慮	<ul style="list-style-type: none"> <li>経済価値、社会・環境価値との両軸向上を目指す5ヵ年経営ビジョンにおいて実施する各施策はマテリアリティと連動させる</li> <li>各マテリアリティの機会およびリスクを考慮し、事業戦略とマッチングさせる</li> </ul>
Step 2	KPIとする指標～各種の施策に基づいて、KPI候補を選定	<ul style="list-style-type: none"> <li>Step 1を考慮した上で、KPI候補を挙げたのち、将来における企業価値やモニタリングの面などから総合的なKPIを各マテリアリティで複数個抽出する</li> <li>他のKPI候補も社内KPIとして目標設定をおこない、管理を別途検討する</li> </ul>
Step 3	外部のアドバイス～客観的な外部目線の導入	<ul style="list-style-type: none"> <li>上記のプロセスを経た各KPI案について、外部の意見も参考とする</li> </ul>
Step 4	サステナビリティ委員会での承認～取締役会での承認	<ul style="list-style-type: none"> <li>サステナビリティ委員会にて、KPI案の妥当性を確認する</li> <li>取締役会での議論を経て、KPIを承認</li> </ul>

## ありたい姿の実現に向けたマテリアリティ

## マテリアリティとサステナビリティの関係、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	貢献する SDGsゴール	KPI	目標値・年
社会のサステナビリティ	 <b>気候変動への対応</b> <a href="#">詳細は p.56</a>	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	 	脱炭素社会の実現に向け、事業活動からの二酸化炭素排出量削減	CO <sub>2</sub> 排出量(スコープ1&2*) 2014年度比50%削減(2030年) *ホシザキ本社工場および島根工場
	 <b>持続可能なサプライチェーンマネジメント</b> <a href="#">詳細は p.61</a>	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	   	①環境保全(廃棄物等)、人権・労働(安全)等を含むサステナビリティに関する調達先調査 ②取組成果向上のための調達先との持続的なコミュニケーション	①調査質問票を策定(2023年)重要取引先様回答回収率95%以上(2026年)(ホシザキ) ②工場方針説明会への重要取引先様出席率95%以上(2026年)(ホシザキ)
ホシザキのサステナビリティ	 <b>新たな顧客価値の創造</b> <a href="#">詳細は p.59</a>	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	  	今後拡大を目指す、多様な飲食外市場のお客様への貢献	飲食外売上高1,000億円(2026年)(国内)
	 <b>安心・安全な食環境づくりへの新たな提案</b> <a href="#">詳細は p.60</a>	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	 	全国を網羅する拠点数の強みを生かした製品保守、サービスコール対応を通じたお客様への安全、安心の提供	サービス売上高522億円(2026年)(国内)
	 <b>社員の働きがいの向上</b> <a href="#">詳細は p.63</a>	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	 	女性管理職の育成と次期女性管理職候補の育成確保	女性管理職(課長相当職以上)50名、女性役職者(係長相当職以上)300名(2025年)(国内)
	 <b>経営基盤の強化</b> <a href="#">詳細は p.71</a>	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	 	①コンプライアンス経営の基盤強化 ②社員への網羅的なコンプライアンス教育の継続	①重大なコンプライアンス違反なし(グローバル) ②社員全員へのコンプライアンス教育実施(グローバル)

## サステナビリティ活動とマテリアリティ達成の時間軸

## ホシザキグループのサステナビリティ活動の方向性

サステナビリティ経営に向けたあるべき姿を見据えつつ、存在意義(パーパス)の達成に向けた重点課題として抽出されたマテリアリティを軸に、活動の段階的な進化を目指す

ホシザキグループは現在までに、機会・リスクを整理の上全てのマテリアリティにKPIを設定しましたが、その後も時間軸を意識して活動を進めていきます。短期的には、社内への浸透と情報の集約を図り、既存活動(=5カ年経営ビジョン、長期にありたい姿など)をベースとしたサステナビリティの浸透をおこないます。また、国内だけでなく海外も含んだ活動にしていきます。中期的には、多くのKPIで目標の実現時期を2025年や2026年に設定し、その実現に向け、非財務のマテリアリティを意識した経営計画の策定と合わせて、事業戦略の実効性を高めていきます。長期的には、事業戦略とサステナビリティ経営の一体化を図り、企業価値の向上につなげるべく一連の活動を加速させていきます。

短期

長期



•マテリアリティの機会・リスクの整理、およびKPIの設定  
•既存活動をベースとしサステナビリティ浸透を中心に活動

•マテリアリティの機会およびリスクに対する実行計画策定および実行  
•マテリアリティを意識した経営計画の作成プロセスへシフト

•マテリアリティから抽出された事業機会、リスクを経営戦略に織り込み、事業戦略との一体化を図る  
•あるべきサステナビリティ経営への進化



**成長投資と株主還元をともに拡大し、  
資本効率を高めて、  
5ヵ年経営ビジョンの実現につなげます**

執行役員 経理部担当  
**関 隆一郎**

ホシザキグループは2022～2026年12月期の5ヵ年経営ビジョンにおいて、基本方針である「成長投資を優先しつつ、資本効率を重視した財務・資本戦略」を推進しています。具体的には、事業ドライバーである人材リテンションなどに備えた必要資金を留保し強固な財務基盤を維持した上で、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て、必要資金を超過する場合は株主還元の拡大を検討することにあります。

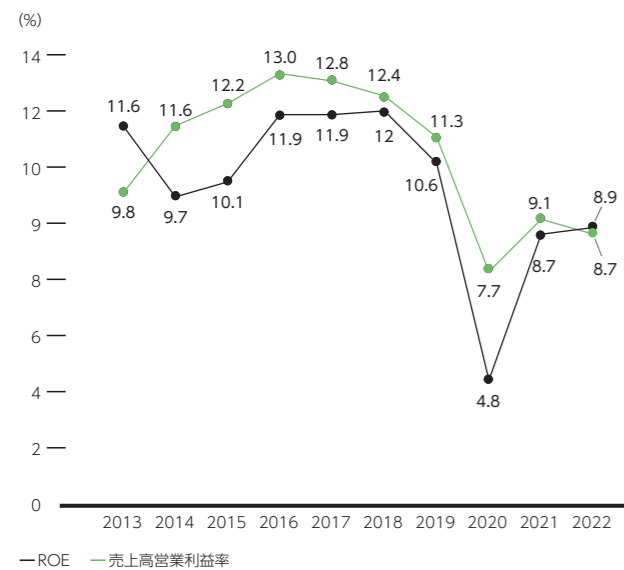
こうした取り組みにより、2026年12月期のROE※(p.11参照)12%以上の達成を果たすとともに、非財務情報を中心とする情報開示拡充と合わせて資本コスト(想定6～7%程度)を上回るエクイティスプレッドの拡大を図り、中長期的な企業価値向上に繋げていきます。

**2022年12月期の財務・資本ハイライト**

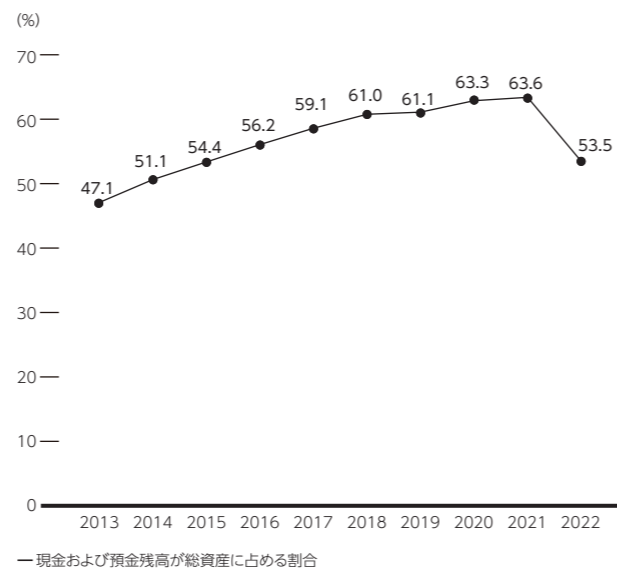
2022年12月期は売上高3,213億円、営業利益279億円となり、5ヵ年経営ビジョン1年目として期初の数値目標(=売上高2,900億円、営業利益265億円)を達成しました。需要面では国内は新型コロナウイルス感染症からの回復が段階的に進み、海外は堅調な状態が年間を通じて持続しました。その一方で利益面は部材価格の高騰や調達制約がありましたが、価格改定による対応や代替部品の調達を図りましたが、製品の価格改定は海外においては随時進めており、国内も2022年6月からほぼ全製品10%を実施し浸透しています。

資本効率の重要業績指標(KPI)は5ヵ年経営ビジョンではROEを定めており、資本コストを上回る資本効率が重要と考えています。2022年度はROEが8.9%とほぼ前年横ばいでしたが、情報開示の拡充などによる資本コストの低下があり、エクイティスプレッドのプラス幅は拡大しました。

**営業利益率とROEの推移**



**現金および預金残高が総資産に占める割合**



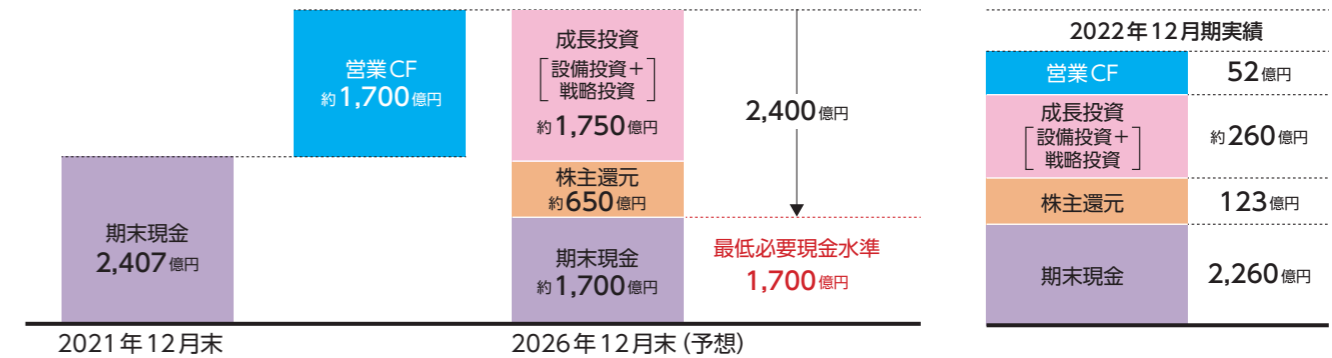
**財務戦略～キャッシュ・アロケーションとエリア別ポートフォリオ戦略**

**キャッシュ・アロケーションの進捗と今後の考え方**

5ヵ年経営ビジョンのキャッシュ・アロケーションの進捗を説明します。キャッシュインで5年間の営業キャッシュ・フロー(CF)合計を約1,700億円と見込んでおりますが、1年目は52億円に留まりました。売上伸長やサプライチェーン混乱に備えた在庫積み増しなど運転資本増加が主な要因ですが、今期はCCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)の継続的なモニタリングによりこれらを改善させ、本業の伸長とともに営業CFの改善を見込んでいます。キャッシュアウトは、成長投資に5年間合計で約1,750億円を充てる考えであり、このうち約500億円が設備投資、約1,250億円がM&Aです。1年目は設備投資約59億円、M&Aなどの投資約200億円であり、概ね計画通り進捗しています。今期の設備投資は国内外での製造拠点販売拡大投資や生産能力向上投資、IT投資など昨年から期ずれもふくめて100億円を超える金額を見込んでおり、M&Aはオズティへの追加投資などで1年目並みを見込みます。株主還元は5年間合計で約650億円の計画ですが、1年目は123億円となりました。

この結果、2022年度末の現金および預金残高は2,260億円、運転資金増加による総資産増加もあつたため総資産に占める割合は53.5%(=2021年度末:63.6%)となりました。なお、5ヵ年経営ビジョンで2026年度末の現金および預金残高は約1,700億円をイメージしていますが、この内訳は運転資本にあたるキャッシュ、緊急時における人材のリテンション、機動的なM&Aに対応した追加資金などとなります。

**5ヵ年経営ビジョンのキャッシュ・アロケーションと1年目の進捗**

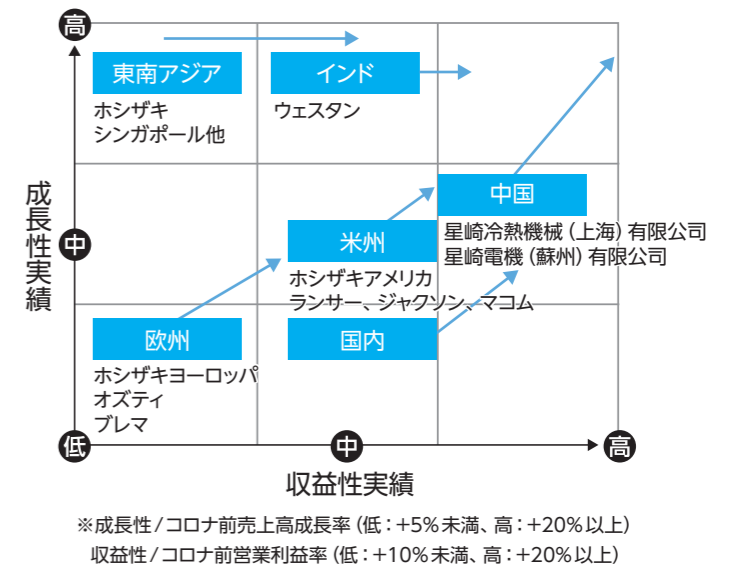


**エリア別のポートフォリオ戦略**

エリア別の事業ポートフォリオ戦略は、国内と海外5地域で成長と収益性の改善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していきます。主力の国内は飲食外市場の拡大を図りつつ、全体で生産性を高めることによって収益性の改善につなげます。具体的に、2023年1月からホシザキグループの強みである国内の販売会社(=直販体制)の機能に横串を通すべく、中間持株会社ホシザキ販売を設立し、今後の収益性改善を加速させます。

米州は成長と収益性改善のバランスを最適化するのが重要です。5ヵ年経営ビジョンの1年目は部材の調達難による生産遅延が生じて収益性が低下しましたが、生産効率を改善して2年目の改善に繋がります。欧州はトルコのフードサー

**エリアポートフォリオの考え方**



※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)



ビス機器メーカー、オズティに加え、イタリアの業務用製氷機メーカー、ブレマがホシザキグループに加わり、成長性と収益性を最も改善させる余地がある地域です。中国は冷蔵庫を中心にODM・OEM※(p.16参照)を活用し価格帯をボリュームゾーンに広げることで市場シェア拡大を見込み、前期に買収したロイヤルキッチンの厨房一式事業との相乗効果も図ります。市場の拡大ポテンシャルが大きいインドはウェスタンを中心にホシザキグループの競争優位性を維持したうえで、事業規模の拡大とともに生産基地としての優位性を活かし、さらなる収益性の改善につなげていきます。これらに伴って、生産拠点による製品のコストダウン・最適化もすすめていきます。

エリア別ポートフォリオ戦略の推進を強化するうえで、迅速な意思決定のためにエリア長に権限委譲をしつつ、ホシザキ本社が地域CFOと連携しながら、グローバルにガバナンスを効かせる体制を強化しています。また世界的に不確実性の高まりで事業のボラティリティは増大しており、リスク管理もこれまで以上に留意しながら環境変化を捉えた事業機会の取り組みに繋げる必要があると見ています。

## 成長投資～M&Aの考え方と実績

2026年12月期のイメージである連結売上高4,500億円は、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%であり、売上高を上回る利益成長を図り、資本コストを安定的に上回るROE※(p.11参照)12%以上とします。成長投資をおこなって原資となる営業CF創出に繋げると同時に、M&Aによる事業規模の拡大が不可欠となります。

### 成長投資のイメージ

5ヵ年経営ビジョンで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300億円です。国内は飲食外市場攻略に向けた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、サービス強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や新製品投入のための設備投資を積極的に進める他、競争優位性につながる品質、コスト、納期改善のための投資を執行する予定です。また、内外ともに収益性向上に資するIT投資を実施する予定です。

### M&Aの進捗と今後の見通し

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ており、成果に繋げていきます。M&A案件の開拓や事業性

### M&A重点セグメントと進捗

	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]		
製氷機					付加価値ブランド 総合カーブ 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	スチコンなど		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	総合厨房など	総合厨房など	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	
実績		* ロイヤルキッチン (厨房設計・施行)			* プレマ (製氷機)	* ナオミ(充填機) ▲ コネクテッド ロボティクス

\* 買収 ▲ 資本参加

評価だけでなく、合わせて投資実行後のPMI※(p.16参照)が組織的に実践できる体制の強化も進めています。当社はM&A企業を継続保有し事業価値を上げる方針としていることから撤退基準は特に設けてはいませんが、前期にホシザキヨーロッパB.V.のデンマーク工場(旧グラム)閉鎖をおこなって、インドのウェスタンやトルコのオズティへ生産移管をした様に、今後も生産拠点の最適化など事業環境の変化に対応した事業ポートフォリオの見直しを進めていきます。

M&A投資は5年間で1,250億円の金額をイメージしていますが、1年目は約200億円の投資を欧州・中国および日本国内で実施しました。また、新興国を中心に販売・製造機能拡充やパイプライン拡大などと合わせて引き続きM&A投資を積極的におこなってまいります。

## 資本戦略～株主還元策の方針、情報開示、TSRについて

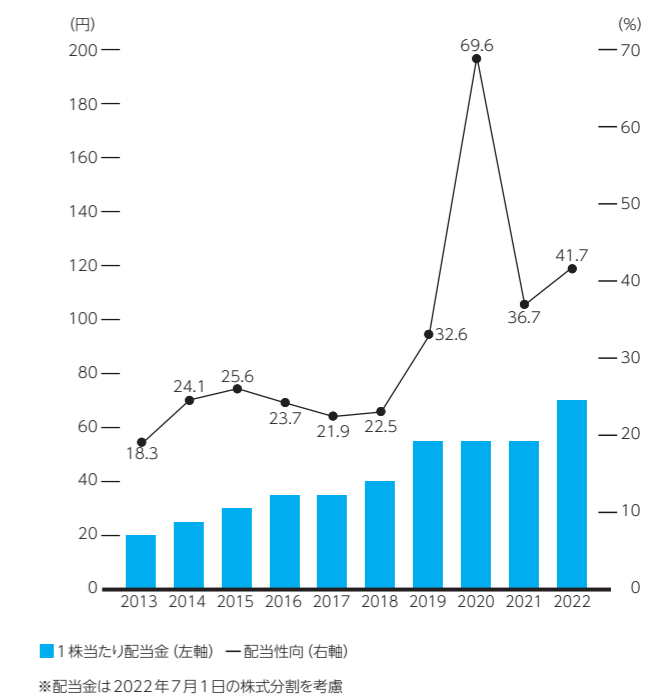
ホシザキグループは成長投資の配分を優先しつつ、資本効率を意識しながら、短期的な業績変動に左右されない株主還元の強化を重要な経営目標の1つと捉えています。また、サステナビリティを含む情報開示を強化し、株主や投資家を含むステークホルダーの皆様との対話・エンゲージメントを通じて、資本コストを引き下げて、将来の企業価値を共創することも重要と考えています。

### 株主還元方針：総還元性向40%以上がKPI

2022年12月期より、株主還元のKPIとして今までの配当性向30～40%から総還元性向40%以上を目標としました。2022年12月期の配当金は2022年7月1日の1:2株式分割考慮後で70円、2021年12月期から実質15円の増加となり、配当性向41.7%となりました。2023年12月期も配当金70円、配当性向43.5%と予想しています。自社株買いにつきましては、キャッシュ・アロケーションの進捗および株価水準や投資計画を含めた資本効率を総合的に勘案したうえで、柔軟かつ機動的な検討・実施をします。

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(=自社株買い含む)とESGなどの情報開示の充実(=将来の資本コスト低下)などをおこなうことで資本効率の改善をはたし、対話・エンゲージメントを通じてTSR(=株主総利回り)向上につなげていきます。なお、2022年12月期(過去1年間)のホシザキ株式のTSRは9.2%であり、TOPIXの-2.5%、機械指数の-10.2%を上回ることができました。

### 1株当たり配当金と配当性向



### TSR(株主総利回り)の比較(単位:%、配当金込み)

	過去10年 (2012年12月～2022年12月)	過去5年 (2017年12月～2022年12月)	過去3年 (2019年12月～2022年12月)	過去1年 (2021年12月～2022年12月)
ホシザキ	343.0	-1.3	-0.7	9.2
TOPIX	174.2	17.2	18.1	-2.5
機械指数	161.8	3.5	14.7	-10.2

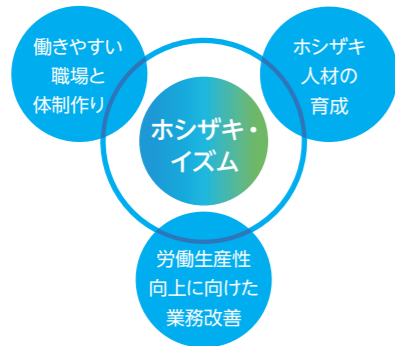


## 社員とのエンゲージメントを重視しつつ、人事制度改革にも着手し、社員の成長と持続的な企業価値の向上を目指します

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

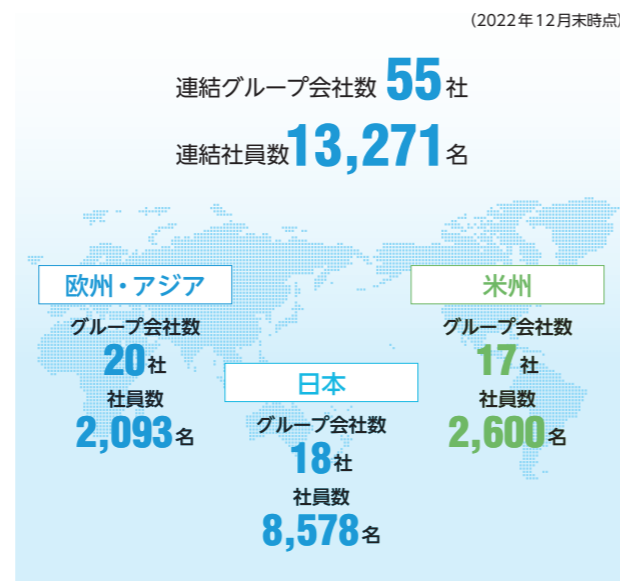
ホシザキグループは、「夢をもちろ」から始まる「ホシザキ・イズム」を社員一人ひとりが意識し、行動すべき指針を定めています。すべての社員が最大限に個々の能力を発揮して、意欲とやりがいを持って働くことができる職場環境の整備や人材育成制度、ワークライフバランスの実現に向けた取り組みを強化しています。世界No.1の実現に向けたグローバル人材育成プログラムに加え、女性の活躍推進を始めとする多様性を重視したダイバーシティ活動の推進や、社員一人ひとりの人権を尊重することによって、真のグローバル企業として、社員の成長を通じた企業価値の向上を目指します。



### ホシザキグループの人的資本

2022年12月末の連結社員数は前年度末比348名増加の13,271名（連結グループ会社数55社）、内訳は日本8,578名（ホシザキ+グループ会社数18社）、米州2,600名（グループ会社数17社）、欧州・アジア2,093名（同20社）となっています。ホシザキと国内販売会社合計の社員数7,560名に対する女性社員比率は5年前と比べて+1.9%の17.1%に上昇しています。また、係長相当職以上の女性役職者数は、5年前と比較して133名増加の205名となり、役職者比率は8.8%に伸長しています。ダイバーシティ推進活動の成果が実を結んでいます。

ホシザキグループの人的資本	
• 連結社員数 13,271名 (22年12月末)	
• 国内営業・サービス人員 (営業約3,200名、サービス約2,600名)	
• 研究開発人員約520名 (連結)	
• 女性社員比率 17.1% (ホシザキ+国内販売会社合計)	
• 人材教育投資額 73百万円、1人当たり研修時間 10時間	
人的資本のアウトプット	
• 社員満足度調査 39.6点 (55点満点)	
• 平均勤続年数 18.0年 (ホシザキ)	
人的資本のアウトカム	
• 新たな価値創造と収益創出能力	
• 高い顧客満足度と信頼性	
• 人材のダイバーシティ	



### 変化対応力の高い人材の育成

ホシザキグループでは、経営ビジョンと長期的にありたい姿の実現に向け、「ホシザキ・イズム」を体現できるプロフェッショナルな人材の育成に取り組んでいます。まず、採用においては、定期的な新卒採用をベースとして安定的な要員確保を図るとともに、経営ビジョン達成に向けた必要なタレントについては、キャリア採用を併

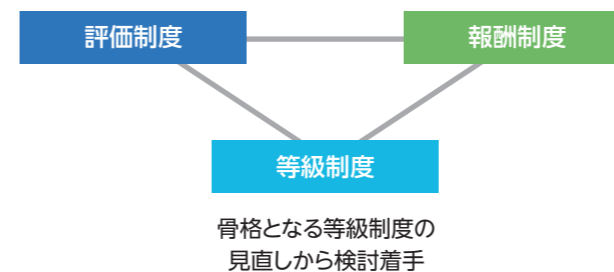
用して積極的な人材補強をおこなっています。そして、社員の階層などに応じて必要な教育・研修の受講機会を提供しつつ、コンテンツや教育体系自体も拡充・見直しをおこなうことで、組織的な能力開発の強化を図っています。ホシザキグループの人は、国内における強固な営業・サービス連携に代表されるように、指揮命令に対する統率力・実行力に長けています。しかし、国内外でさまざまな予期せぬ変化が起きる今の時代においては、その変化に自ら能動的に対応できる力が求められています。「ファーストペンギン」として、既存組織に変革を起こすことができる人材の輩出が、我々の大切な使命のひとつであると考えます。

### 多様性の推進と働きがいの向上

人材の育成と並行して多様性の推進活動も強化しています。特に、国内の女性活躍推進に関しては、最優先課題として注力しています。2022年には、過去10年間継続してきた女性活躍推進プロジェクトを発展させるかたちで「かがやき委員会」を発足させるとともに、正式な組織としてホシザキ内に「ダイバーシティ推進センター」を新設しました。これら推進体制の変更もあり、2022年は多様性の推進に対する一層強いメッセージを発信した年となりました。

また、社員一人ひとりが働きがいを実感しながら、前向きに仕事へ取り組むことができるよう、働く環境整備にも継続的に取り組んでいます。ワークライフバランスを考慮した労働時間適正化の取り組みに加え、リモートワーク制度、育児・介護と仕事の両立サポート、単身赴任者も家族と多くの時間を過ごせるための支援制度など、様々な人事制度の拡充・見直しをおこなっています。現在、国内販売会社の人事制度改革に着手しており、社員が公平さと働きがいを感じることができ、同時にガバナンス強化にもつながるような新たな人事制度の導入を目指しています。

### 国内販売会社の人事制度改革



### 社員満足度調査による改善のPDCA

年1回、無記名式でおこなわれる社員満足度調査の結果を分析し、アクションプランを作成・実行するというPDCAを通じて、社員満足度や働きがいの向上、人事制度の改善に繋がっています。従来は社員満足度調査の数値データを中心に分析してきましたが、2022年はこれまで以上に定性的な自由コメントの一つひとつに目を向けることで、数値では測れない現場の課題を理解し、対応策を強化しています。今後は社員満足度調査を海外へ展開する予定です。

### 指標と目標

人的資本のKPIとしては、2025年に「①女性管理職人数を2020年対比で4倍の50名とする」、「②係長相当職以上の女性役職者数を2020年対比で1.5倍の300名とする」ことを設定しています。人的資本投資による経済価値創造リターンのKPIに関しては、国内販売会社において1人当たり売上高目標などを掲げていますが、経営ビジョンで掲げる数値目標の達成に向けた全社ベースのKPI設定は今後の課題です。

### 女性役職者育成支援の取り組み

継続的に実施している活動

- 女性社員の能力開発支援**
  - 女性リーダー育成研修
  - 個人別育成計画
  - ステップアップ研修
- 活躍サポート**
  - 女性部下を持つ上司向け研修
  - 責任者面談による活躍推進の課題把握と状況確認

ダイバーシティ推進・風土改革を目的とした講演会

### 2023年から追加する取り組み

- ①女性管理職会議**
  - 女性管理職のネットワーク構築
  - 女性管理職育成の課題を当事者の視点で洗い出し、関係部署へ提案
- ②リクエストメンター制度**
  - 悩みや不安、課題を抱える女性社員のリクエストに応え、ロールモデルやメンターを紹介し面談機会を設定することで、精神的に支える
- ③育成・定着の好事例共有**
  - グループ内で女性役職者育成および女性の活躍がまだ少ない分野の好事例を共有し、自社課題の解決や育成・定着促進に活かす



## 「環境」、「オートメーション」をテーマに、 他社を圧倒する製品投入を通じて、 5ヵ年経営ビジョンの達成を目指します

取締役専務執行役員（国内事業担当）

家田 康嗣

### 知的資本の基本方針

ホシザキグループは、「オリジナル製品を持たない企業に飛躍はない」のモットーの下、開発型企業として、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ています。お客様の多種多様なニーズを超える新技術・新製品開発に挑戦することを基本方針としています。近年は各種DX※(p.23参照)、AIなどを取り入れた研究開発に加え、コネクテッドロボティクスと業務提携を結ぶなど、産学官の開発連携を強化しています。

### 研究開発費の2022年度実績と2023年度見通し

ホシザキグループでは、国内3拠点、海外10拠点の研究開発拠点を有し、全体で約520名の研究開発人員を擁しています。2022年度の研究開発費は、前年度比5%増の46億円（対売上高比率1.4%。日本30億円、米州12億円、欧州・アジア4億円）でした。日本は、代替フロンに代えて自然冷媒を使用した冷蔵庫・冷凍庫シリーズの製品化を国内で初めて実現しました。国内では2024年末までに全て※(p.04参照)の業務用冷凍冷蔵庫の冷媒をノンフロンである自然冷媒に変更します。海外では、ホシザキアメリカが全米レストラン協会主催のKitchen Innovations®賞を日系メーカーとして唯一受賞しました。2023年度の研究開発費は50億円の見通しです。

### 戦略：新たな施策「戦略的商品開発機能の再構築」を追加

5ヵ年経営ビジョンの達成に向けて、①タイムリーな新製品の投入、②コア技術の強化、③海外技術開発の強化支援、を推進しています。2022年度はマーケットインの発想で戦略商品を明確化し、網羅的に市場を攻略する「戦略的商品開発機能の再構築」が新たに加わりました。

まず、タイムリーな新製品の投入に関しては、飲食、

ホシザキグループの知的資本	
• 研究開発拠点13ヵ所（国内3拠点、海外10拠点）	
• 研究開発投資額46億円（22年度）、50億円（23年度予想）	
• 新製品導入テーマ数22件（国内）	
• 製品開発軸と機能軸の両軸でみる専任組織	
• 製品企画から製品化までの一貫した研究体制	
知的資本のアウトプット	
• 約6,000機種の製品ラインナップ	
• 新製品投入テーマ数22件	
• 環境配慮型製品売上高比率20%以上	
• 新製品・モデルチェンジ製品合計の売上高比率45%	
知的資本のアウトカム	
• 顧客課題の解決	
• 顧客ニーズを超える新たな市場創造	
• 省エネ・省資源、省人化へ貢献	
• 差別化製品投入による新たな顧客価値創出	

飲食外、サービス、海外市場の攻略に向けて、計画的なモデルチェンジおよび新製品投入を掲げています。2022年度の成果として、モデルチェンジ製品売上高比率は41%と概ね計画通り、新製品導入数22テーマ、コア技術研究テーマ数、グローバル開発人材の育成は計画をクリアしました。

コア技術の強化に関しては、業界に先駆けた冷媒対応技術（自然冷媒など）の強化に加え、稼働データのクラウド管理と活用を進めるとともに、コネクテッドロボティクスとの業務提携、食品ロス削減に役立つ食品の凍結/解凍技術の開発強化を開始しました。海外技術開発の強化支援では、海外グループ企業との開発支援と共同開発の交流、グローバル人材育成や製品開発力の促進を図っています。

### 経営ビジョン達成に向けた知的資本KPI

- コア技術開発テーマを増やし、新製品導入テーマ数、売上高比率の向上を目指す
- グローバル開発人材の増強を通じて、海外成長市場への対応力を強化する

	2022年度	
	実績	対計画進捗
新製品導入テーマ数	22件	●
新製品・モデルチェンジ製品売上高比率	45%	●
コア技術研究テーマ数	6件	●
グローバル人材（21年比）	+23%	●

注：●達成 ×未達



## 「ホシザキコネクトWi-Fi」 を活用した顧客価値創造 戦略について

執行役員 開発技術部門担当 兼  
中央研究所所長

佐々木 誠

Q 「ホシザキコネクトWi-Fi」とはどのようなものでどこに優位性があるのでしょうか

A 冷蔵庫などに取りつけられるIoT機器で、クラウドシステムを利用しさまざまなデータを収集することができます。極めて安価で、設置も簡単なWi-Fiモジュールを開発したので、導入のインシャルコストを抑えることができました。またWi-Fiを活用することで、ランニングコストを抑えることができました。温度およびエラーデータのみならず機器の稼働データの取得が可能であるため、遠隔監視・操作のみならず故障予防が可能となります。他社製品にも繋げられるので、店舗まるごとの温度管理ができ、手厚い保守サービスが可能となります。

Q お客様およびホシザキにおけるメリットを教えてください

A お客様は、HACCP※(p.23参照)対応の庫内温度管理が可能となりますし、機器故障をリアルタイムで把握、故障予防通知が可能などのメリットがあります。ホシザキグループ側では、遠隔診断で故障箇所の推定やエラーに対する遠隔対応が可能で、点検作業の一部を遠隔対応することで訪問時の作業時間を短縮、フィルタ目詰まりやパッキン劣化などの故障予防が可能となります。実際、実証実験では、お客様が気付く前に異常を伝えることで感謝される事例も見られています。サービス運営の効率化に加え、お客様の困り込みや製品開発へのフィードバックも可能です。

Q 対象顧客と今後のポテンシャルをどのように見えていますか

A ホシザキグループが納入した全国約50万台の冷蔵庫に取り付けが可能です。まずは、機器一括管理のニーズが強い多店舗展開している大口顧客やチェーン店がターゲットです。遠隔地のお客様や人手不足が深刻な病院・老健・幼稚園などの温度管理が求められる大量調理施設もポテンシャルは大きいので、2023年度中の事業化を目指します。



## 厨房および食品工場に おけるロボットの 潜在需要は魅力的

コネクテッドロボティクス株式  
会社 代表取締役ファウンダー

沢登 哲也

Q ホシザキとの提携による狙いは何でしょうか

A ホシザキ様とはロボットを搭載した自動化された食器洗浄機の開発と一緒に取り組ませていただきました。今後お互いの得意分野を活かしつつ、厨房内におけるオートメーションの市場を創造したいと考えています。

Q 強みと差別化技術はどこにありますか

A ロボットの制御と不定形な食品をスピーディに

扱うことが可能な独自のAI・センシングが差別化技術です。外食産業向けには、お客様の既存の厨房設備に後付け可能な「そばロボット」に代表される自動化システムを開発しています。

Q 具体的な納入実績を教えてください

A 我々の累計納入実績は合計77台です。ホシザキ様と開発してきた食器洗浄機は、ベルトコンベヤ式およびドア式食洗ロボット（丼ぶりと平皿）など、プロトタイプの開発を進めています。今後もWin-Winの関係構築を図りたいと考えています。

Q 今後の市場展望をどのようにみえていますか

A 外食産業におけるロボットの潜在市場は4,000億円、食品工場でも4,000億円程の潜在市場が見込まれます。実現時期の明言は難しいですが、飲食および飲食外市場ともに、自動化・省力化機器が必要不可欠な時代が到来しそうです。



## 製造資本の基本方針

ホシザキグループは、世界中のお客様のニーズにお応えできるグローバル生産体制を敷き、経営ビジョンの達成に向けた増産投資と国内および欧州において最適生産体制の再構築を進めています。ホシザキは、独自の製氷・冷蔵機構の加工技術を基盤に、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と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「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、全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。

## 2022年度の設備投資実績と2023年度の見通し

2022年度の設備投資は59億円(対売上高比率1.8%。日本17億円、米州15億円、欧州・アジア27億円)を実施し、インドのウェスタンの新工場に加え、国内外で生産能力の増強投資をおこないました。2023年度は能力増強投資を中心に120億円の設備投資を計画しています。減価償却費は、2022年度が53億円、2023年度は55億円の見通しです。

## 戦略：成長に向けた実行戦略が本格化へ

5ヵ年経営ビジョンの実現に向けて、国内生産拠点では、ネスターが島根県に新工場を建設中であり、各工場の特徴を活かした生産移管を含む生産ポートフォリオの再構築に着手しています。また、2020年から絶対品質と最大効率の実現を目指した革新新活動「Z-Mission」がスタート、生産リードタイム50%短縮と在庫半減を目指しつつ、品質クレームを70%削減させる活動が定着しています。一方、海外グループ製造会社は、2026年までの供給能力の確保が進むとともに、各製造拠点の強みを活かしたクロスセルと最適化製造戦略を実行しています。欧州では、トルコのオズティとインドのウェス



お客様、調達取引先様、  
地域社会との建設的な  
エンゲージメントをおこない、  
継続的な信頼関係の構築に努めます

## 社会関係資本の基本方針

ホシザキグループは、製品やサービスを提供しているグローバルのフードサービス産業のお客様、持続可能なサプライチェーンを構築する調達取引先様、地域社会の皆様などと建設的なエンゲージメントを通じた信頼関係の構築に努めます。事業環境や各種ニーズの変化に柔軟に対応することで、お客様のみならず社会に継続的に貢献できる「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。

## 環境、社会および自然環境活動の原点

創業者の坂本薫俊は、「企業とは世の中を良くするために存在するもの」の想いを胸に、1961年に星崎奨学資金制度を始め、1990年には野生動植物の保護・繁殖を目的とした公益財団法人ホシザキグリーン財団を設立しました。2011年には坂本ドネイション・ファウンデーション株式会社を設立、財団や奨学金に対して継続的に寄付ができる日本初の仕組みとしました。2018年には一般社団法人ホシザキ新星財団を設立、対象範囲を広げた学生支援をおこなっています。創業者がいち早く始めた社会、自然貢献活動が社員一人ひとりに伝わり、環境・社会貢献活動が継続的にこなわれています。

## ホシザキグループの社会関係資本

- 強い信頼に基づいた強固な顧客基盤
- 販売会社や取引先様との強い協働関係
- 継続的な社会貢献活動

## 社会関係資本のアウトプット

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

## 社会関係資本のアウトカム

- 共栄・安定的な生産の実現
- 高い製品品質の維持
- 環境、人権に優しい企業体質
- レジリエンスな組織運営

## 各種部材の調達問題は解決へ

2022年度上半期は、日本国内において発泡液などの各種部材の調達難に直面、多くの製品で供給制約を受けました。下半期は、ホシザキアメリカにおいて各種部品・部材不足問題が生じ、設備稼働率の低下が見られました。しかし、既に部品調達問題は解消しており、代替部品から正規品への変更を進めています。代替が難しい部品・材料に関しては、厚めの在庫保有をおこないつつ、調達先の複数化に加え、カントリーリスクを考慮した調達方針を強化しています。今後は材料費低減を目指したモデルチェンジや設計変更を強化します。

高いレジリエンスを有する  
生産体制を確立、厳しい品質基準の下、  
成長に向けた実行戦略が始まります

## ホシザキグループの製造資本

- 製造拠点数 25 拠点 (国内 9 拠点、海外 16 拠点)
- 設備投資額 59 億円 (22 年度)、120 億円 (23 年度計画)

## 製造資本のアウトプット

- 自然冷媒製品の世界出荷累計約 74 万台\*
- 仕掛リードタイム 59% 削減 (19 年度比、対象範囲：ホシザキ)

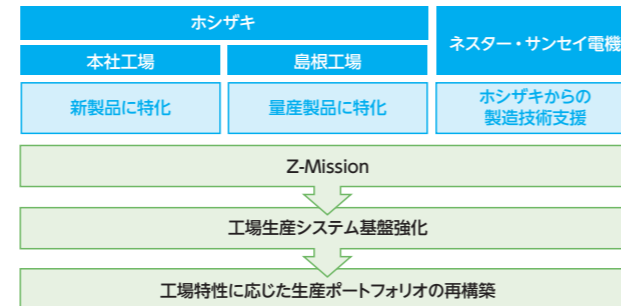
## 製造資本のアウトカム

- 多品種少量生産を実現
- 環境および社員に優しい最適生産体制

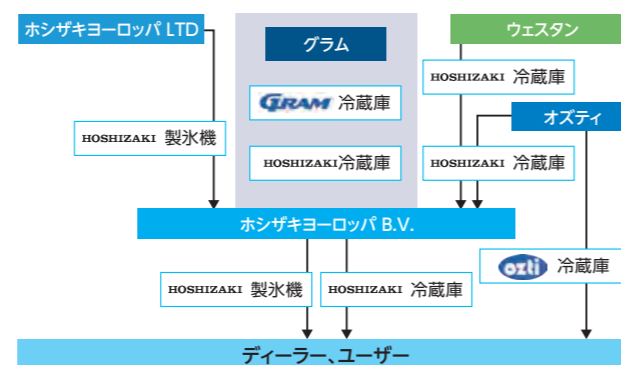
\* 2009 年～2022 年の北米・欧州・アジア・アフリカにおける自然冷媒製品 (製氷機、冷蔵庫、ネタケース、ヴィジクーラー (飲料保存用)) の販売台数

タン製業務用冷蔵庫およびイタリアのプレマ製の製氷機による中価格帯市場の攻略がスタート、米州でもブラジルマコム製製氷機で中価格帯とEコマース市場の開拓を強化します。

## 各工場の特徴を活かして国内生産体制を再構築



## グラム工場を閉鎖し、欧州生産拠点の最適化を進める



## ホシザキ様との密な連携を通じて、過去最悪の部材調達問題を乗り越えました

堅田電機株式会社 川口 智士 営業部次長

堅田電機 (以下、当社) は、ホシザキ様が国内で生産される業務用冷蔵庫や製氷機など向けに中国昆山工場で生産するプリント基板モジュールを納入しています。2022年4月に上海ロックダウンが発生し、ホシザキ様への納品が停止、多大なご迷惑をお掛け致しました。その際、週2日以上ウェブ会議を通じて部品発注や納期の綿密な交渉をおこない、解決策を模索し、現在も継続的に対話を実施しています。アジアから調達するIC (集積回路) や日本で購入するマイコンなどが一時的に調達難となりましたが、商流変更や代替品への変更などをホシザキ様の生産管理部および中央研究所と連携して柔軟に対処しました。今回の経験を活かし、両社で余裕のある在庫管理をおこない、ともに成長を目指したいと考えています。





# 国内事業の価値創造ストーリー



## 組織再編を通じた直販強化と環境配慮型製品の拡販を通じて、持続的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**

### 2022年度決算のポイントと2023年度の見通し

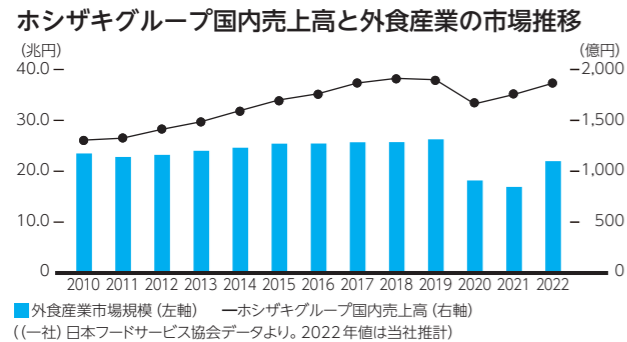
- 国内売上高は飲食店向けを中心に2期連続で増収を確保
- 上半期は部材調達問題の悪影響が見られたが、7月以降は段階的に解消
- 国内営業利益は2期連続で前年度比2桁増益となり、営業利益率は10.4%に改善
- 2023年度の売上高はコロナ前の水準を上回る1,952億円を予想

国内売上高は、前年度比6.4%増の1,864億円となり、2期連続で増収を確保しました。飲食市場では、昼間店は前期に引き続き回復傾向、夕方店は店舗数は減少を続けているものの、回復基調が強まりました。飲食外市場は、業種間でのバラツキが見られ、また上期は各種部材の供給制約の影響を受けましたが、2022年7月以降は加工販売や宿泊施設などを中心に、段階的に回復傾向が強まりました。営業利益に関しては、前年度比17%増の192億円、営業利益率は同0.9pt改善の10.4%を確保しました。材料費の高騰や代替部品の採用に伴うコスト増などを増収効果と製品価格の改定効果などで吸収し、2期連続の2桁増益となりました。

2023年度の国内売上高は、コロナ前の水準を上回る同5%増の1,952億円を予想、営業利益についても増益基調が続く見通しです。

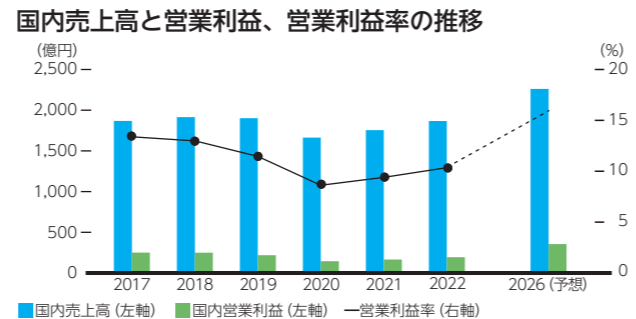
### 市場動向：回復基調が鮮明化

日本フードサービス協会発表の国内外食産業市場は、2021年に底打ちしたものの、2022年もコロナ前水準を下回りました。2021年の「食の外部比率」（※全国食料・飲食支出に対する広義の外出市場比率）は、コロナ前の43%から36%へ低下、中食化が進みました。2023年の国内市場は、経済活動の正常化に加え、欧米中心のインバウンド需要、および中国本土を主としたアジアからの旅行者の増加が見込まれ、コロナ前水準へ回復すると見えています。



### 業績動向：インバウンドに期待

2022年度の国内事業は、2期連続で増収と営業利益増益を確保、営業利益率も10%台へ回復し、経営ビジョン数値目標に対して、順調な進捗が見られました。2023年度に関しては、経済活動の正常化に加え、インバウンド需要の継続的な増加、大阪・関西万博に向けた宿泊施設案件などの獲得が見込まれます。懸案であった部材調達問題は解決の方向に進んでいるため、製品価格改定効果の顕在化とともに、期待ができるところです。



### SWOT分析：2023年以降はホシザキ販売および組織再編効果に期待

<b>強み</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 全国約440の営業所を有する圧倒的な直販体制</li> <li>2 他社を凌ぐ製品・システム・ソリューション提案力</li> <li>3 顧客満足度の高いサービス・メンテナンス体制</li> </ol>	<b>継続性</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 今後も維持が可能</li> <li>2 自然冷媒製品の投入などでさらなる強化策を展開</li> <li>3 ホシザキコネクT Wi-Fi展開などで効果的なサービスが可能</li> </ol>
<b>弱み</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 製販分離による機動力</li> <li>2 営業スタッフのスキルの平準化、全体の底上げが課題</li> <li>3 飲食外市場における製品ラインナップ不足</li> </ol>	<b>対策</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 組織再編や販売会社との連携強化を実施</li> <li>2 ホシザキ販売を設立し組織の効率化および人材育成強化を促進</li> <li>3 他社との協業と自社開発を強化</li> </ol>
<b>事業機会</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 飲食外市場の高い成長ポテンシャル</li> <li>2 冷媒規制強化に伴う膨大な更新需要</li> <li>3 ビジネスモデル変革に伴う業務効率や生産性改善</li> </ol>	<b>時間軸と規模</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 飲食外市場の規模は飲食市場の数倍の可能性</li> <li>2 先行的かつ圧倒的な製品投入によるメリットを享受</li> <li>3 中計数値目標の達成に向けた自力での収益性改善</li> </ol>
<b>脅威</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 飲食外市場における競争激化</li> <li>2 人口減少に伴う国内市場の構造的縮小</li> </ol>	<b>対策と効果</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 他社協業による組織営業で成功事例が増加</li> <li>2 省人・省力化需要が長期的に拡大</li> </ol>

### 経営ビジョン数値目標と2022年度の実績：順調な業績進捗が見られた

数値目標 (2026年度)	2022年度の実績	進捗度合い
国内売上高 2,250億円以上 (21年度比CAGR + 5%)	国内売上高 1,864億円 (21年度比 + 6%)	●
飲食店向け売上高 19年度比 + 6%	飲食店向け売上高 19年度比 -12%、21年度比 + 8%	●
飲食外向け売上高 19年度比 + 27%	飲食外向け売上高 19年度比 + 1%、21年度比 + 4%	●
営業利益 21年度比CAGR + 17%	営業利益 21年度比 + 17%	●

進捗度合い：計画通り●、計画未達△

### 経営ビジョン基本方針と2022年度の成果および課題

基本方針	2022年度の成果	課題
国内売上高 2,250億円以上 (21年度比CAGR + 5%)	飲食外4領域の攻略強化 (流通販売、加工販売業、基幹産業、病院・老健・福祉施設)	成功事例の横展開
収益性と生産性の徹底的な改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 飲食市場および飲食外市場ともに拡販と新規顧客開拓に注力</li> <li>・ 法人顧客営業の強化と戦略的な他社協業を実行</li> </ul>	集中購買や人材開発
営・サ連携※ (p.21参照)最適化およびIoT活用による新たな価値創造	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 戦略的な価格改定の実施</li> <li>・ 原価率低減、生産性改善努力</li> <li>・ 販売管理費比率改善を目指したさらなる構造改革</li> </ul>	早期運用による効果の顕在化
市場ニーズに対応した製品開発力強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 部材・物流価格高騰を吸収すべく製品価格改定を実施</li> <li>・ 間接業務シェアード化のパイロット運用開始</li> <li>・ コールセンター改革プロジェクトを開始</li> </ul>	早期運用による効果の顕在化
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 直販、法人営業、サービスの最適配置と顧客対応強化</li> <li>・ IoT活用による顧客対応・サービス業務の高度化</li> </ul>	早期運用による効果の顕在化
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 人材開発プランの始動運用開始</li> <li>・ ホシザキコネクT Wi-Fiの実証実験を開始</li> </ul>	早期運用による効果の顕在化
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自社製品開発リードタイムの短縮と他社との戦略的な提携強化</li> <li>・ 製品化プロセスを再考、開発リードタイムの短縮に成功</li> <li>・ 他社とのアライアンスを拡大し、セグメント別に市場を攻略</li> </ul>	自社製品売上高比率の向上



## サービス部門の生産性向上と法人営業の収益性および成約率向上を目指します

取締役専務執行役員（国内事業担当） **家田 康嗣**

ホシザキの開発・製造部門に加え、ホシザキ販売において、サービス本部とホテルや商業施設などの大型案件を手掛ける法人営業本部を担当します。サービス部門は、これまで各15販売会社が個別で運営をおこなっていた体制を変更、販売会社統一のサービス体制を構築することで営・サ連携を強化し、ホシザキコネクT Wi-FiなどのDX※ (p.23参照) ツールの導入を通じて、組織運営の抜本的な改善を目指します。法人営業本部は、大型案件を対象とし、物件情報もいち早く把握できるので、兼務する開発・製造部門との連携強化を通じた一気通貫的な提案営業が可能となり、収益性の向上と成約率の上昇を目指します。

## 座談会～営・サ連携※(p.21参照) モデルの進化に向けて～

ここ数年の新型コロナウイルス感染症の影響も落ちつき、国内の飲食産業に活気が戻り始めています。2023年1月に設立したホシザキ販売の常務執行役員で、東京、東海、北信越、九州地域の販売会社代表を兼務する4名に、①コロナ前後における国内フードサービス機器市場の変化、②ホシザキグループのブランド力の源泉、③5ヵ年経営ビジョンにおける各種施策の実効性、④今後の展望、の4点について、ポイントをうかがいました。



### Introduction : 経歴と現在の役割

**藤岡 渉** ホシザキ販売で全国のチェーン店攻略を手がけるチェーン店本部の本部長とホシザキ東京の代表取締役を務めています。入社後29年間、ホシザキ東京ののち、2年間ほどホシザキ湘南で勤務しましたが、19年12月に再びホシザキ東京へ戻りました。



**藤岡 渉**  
ホシザキ販売  
常務執行役員 兼チェーン店本部 本部長  
ホシザキ東京 代表取締役社長

**秋田 孝** ホシザキ販売で全国51支店を統括する営業本部の本部長とホシザキ東海の代表取締役を兼任しています。ホシザキ四国に入社し、北九、阪神、京阪、東海で勤務経験があります。



**秋田 孝**  
ホシザキ販売  
常務執行役員 兼営業本部 本部長  
ホシザキ東海 代表取締役社長

**大場 則夫** 入社して45年になります。最初の26年間在籍したホシザキ東海と阪神で技術責任者をしていました。現在はホシザキ北信越の代表とホシザキ販売のサービス本部の責任者を担当し、全国の販売会社のサービス力強化に尽力しています。



**大場 則夫**  
ホシザキ販売  
常務執行役員 兼サービス本部 本部長  
ホシザキ北信越 代表取締役社長

**原 幹弘** ホシザキ北九と南九の代表を務めています。ホシザキグループに入社したのが2020年で、その前の約30年間は大手外資系飲料メーカーに勤務し、地域のボトラーやグループ会社の社長をしていました。



**原 幹弘**  
ホシザキ販売 常務執行役員  
ホシザキ北九 代表取締役社長  
ホシザキ南九 代表取締役社長

## Session 1 : コロナ前後における国内フードサービス機器市場の変化

**Q** コロナ前後で、国内フードサービス機器市場に新たなニーズやニーズの変化は見られましたか。

**原** 国内市場はコロナが落ち着くと、深刻な人手不足に加え、電気・ガス代などの高騰と食材ロス対応が課題となっています。人手不足の対応としては、食器洗浄機や複数の調理を1台でこなすスチームコンベクションオープン（スチコン）の引き合いが増えており、カウンター中心の小型店では、小形のスチコンを組み合わせたようなコンパクトな機器提案が求められています。また、食品の瞬間冷凍や真空パックなど、テイクアウト、EC販売への対応も恒常化しています。

**大場** 最近、サービス事業では、他社製品をサポートする機会が増えており、商談の裾野が広がっています。またHACCP※(p.23参照)対応では冷蔵庫の温度監視が義務化されていますが、今後に向けてWi-Fiを活用した機器管理の事業化を進めています。現在、実証実験として東海・中国地区にある約2,000台の製品にWi-Fiモジュールを搭載し、温度管理や故障などのリアルタイム対応に加えて、ホシザキ独自の予防保全機能の導入を検討しています。飲食外市場は、食品工場などで、お客様の空調および作業環境など各種設備の点検・修理などで信頼を得た後、冷蔵庫やプレハブなどの販

売につながるケースが増えていています。

**藤岡** 従来、外食チェーン店は厨房をコンパクトにして、客席を広くしてきました。しかし、厨房をコンパクトにすると自動化が進まないため、人手不足を背景に、厨房を広げて自動化機器を入れたいとのニーズが新たに生まれています。外食企業を中心に、店舗の初期投資額を高めても価格が高い自然冷媒製品を導入することで、環境負荷軽減をアピールし、企業体質や価値観を変えようとする動きが見られます。最近では日本市場から撤退した外食企業が日本国内に回帰する動きも目立ちます。

**秋田** 東海地域も市場の回復基調が強まっていますが、飲食のみならず飲食外市場も人手不足が深刻化しています。人手不足の解消提案が今後の国内市場の成長の鍵になりそうです。また、経済産業省が2021年から始めた総額1兆円規模の事業再構築補助金の動きが活発化しています。まずは食品を加工・冷凍して、通販する動きがありますが、中期的にはフードサービス機器の需要増加につながりそうです。また、コロナが「5類」に移行されたことで、止まっていた病院老健市場が動き始めています。

### ポイント

環境意識の高まりやSDGs対応に加え、人手不足やエネルギーコスト上昇などを背景に、「環境配慮型製品」や「省力化・省人化」ニーズが高まっている

## Session 2 : ホシザキグループのブランド力の源泉

**Q** ホシザキグループの強固な国内事業基盤に対して、営・サ連携モデルがどのように貢献してきたか、強さの源泉なども踏まえて、説明をお願いします。

**秋田** 国内ホシザキグループの強さの源泉は、全国約440の営業所を通じた地域密着型の営業・サービス体制です。お客様へ寄り添った活動により高い信頼を得るとともに、新たな顧客ニーズを迅速にキャッチし、製品開発に反映させています。お客様に販売した後の細かなサービス提案に加えて、現場が抱える課題を把握しながら、お客様へ課題解決型製品を提案し、下取りを含めた機器の入れ替えを営・サ連携でおこなうことにより、お客様

への高い付加価値の提供につながっています。



## 国内事業の価値創造ストーリー

**藤岡** 営業とサービスが毎朝のミーティングで、お互いの活動内容を報告して、お客様の不具合などの情報・データを共有し、顧客対応に活かすことが国内のホシザキグループ最大の強みです。法人のお客様は、サービスが経年劣化を含む診断をさせていただくことで、修繕費や買い替え費用を年間予算に組み入れてもらい、営業がお客様と一緒に予算の議論をさせていただくこともできます。営業とサービス担当者は同じ地域を担当しており、両者の情報連携がスムーズに進むことで、お客様へのスピーディな最適提案ができ、信頼関係の構築に寄与しています。

**大場** 営業所は原則として、コールを受けてから1時間以内にお客様へ訪問できる場所に設置しています。各拠点のサービス担当者は、修理・点検の機会を通し、営業とサービスが同じ提案をおこなうことを徹底しています。サービスの信頼が営業をサポートし、営業は保守契約などの情報を持ち帰ることで、サービスの売上拡大につな

**ポイント** 営業とサービスの密な連携（情報交換と顧客訪問）とお客様の課題を解決する提案力、原則1時間以内にお客様へ訪問できる国内約440の営業所網が最大の武器

## Session 3：5ヵ年経営ビジョンの達成に向けた各種施策

**Q** 現在5ヵ年経営ビジョンが進行中ですが、国内における事業戦略に関して、具体的な取り組みや実効性についてお話しいただけますか。

**秋田** 5ヵ年経営ビジョンでは、飲食外市場の開拓を戦略の1つに掲げていますが、この攻略には専門性と機動性が求められます。法人営業が地域密着の支店営業と一緒にアプローチすることで直販比率が高まり、案件の漏れもなく、粗利益の改善につながり始めています。支店営業には毎月数百件の情報が集まりますが、その中に大規模な新築や更新物件の話が出た場合は、大型案件の専門知識を有する法人営業がバックアップすることで相互補完が可能です。

**藤岡** 収益性の改善のため、従来の個別案件対応から板金メーカーや運送会社などと協働した集中購買や共同配送などの組織的対応とすることで、原価低減を図る方針です。ホシザキの独自技術を活用した自然冷媒製品は、差別化した提案営業で拡販に結び付けたいですね。さら

がるこの営・サ連携※(p.21参照)が競合他社が真似できない一番の強みです。経年劣化で壊れる前に提案営業することで、高い付加価値をお客様に提供することができます。近年は店舗一括のワンストップ保守が求められており、ホシザキは他社製品も修理・メンテナンスをすることで、信頼獲得と商談の増加につながっています。

**原** ホシザキグループの強さの源泉は、営・サ連携の量と質です。創業75年以上の歴史に裏付けられた経験、知識、技術の蓄積は競合他社が追いつけない無形価値です。15販売会社が地域に根付き、圧倒的な強さを発揮しています。ホシザキ販売にはチェーン店本部、法人営業本部などができたことで、全国展開するお客様本部との強固な関係づくりが可能になりました。これにより、15販売会社が全国展開するお客様の各地域拠点との関係強化をはかり、ホシザキ販売の両本部がお客様本部との関係強化をはかるという相乗効果が期待でき、営業体制のさらなる強化と差別化が可能となります。

に、食器洗浄機などの自動化製品を中心とした新たな付加価値提案を強力に推し進めます。従来のチェーン店は、イニシャルコストを下げた多店舗展開が基本でしたが、深刻な人手不足を契機にして、背景に自動化投資を重視した投資姿勢へ変化が見られています。

**大場** サービスに関しては、原価高騰に準じた適正料金をいただくことを原則としています。補修部品は2016年と2022年に価格改定をおこないました。出張と修理技術料は2018年に、保守に関しては2020年に一部機種で価格改定をおこないました。2023年は修理手配、部品手配、工具管理などに掛かる費用として、現場諸経費を4月からお客様にご負担をいただいています。サービス料金の適正な価格改定は、浸透が順調に進んでいますね。

**原** 成績がトップの営業社員が持つノウハウを迅速に全国の営業社員へ共有するなど、ホシザキ販売が全国販売会社の営業組織に横串を通すことで、お客様対応、商談のスピードと質が格段に向上することが期待されます。また、営業業務の効率化に関しては、一昨年に導入した営業支援システム（Dynamics）を活用したお客様情報

**ポイント** 国内事業は、販売会社の組織再編やホシザキ販売の設立に加え、5ヵ年経営ビジョンで掲げた施策の実行を通じて、さらなる利益成長と利益率の改善が期待される

## Session 4：国内フードサービス機器市場および国内事業の展望

**Q** 最後に、国内フードサービス機器市場およびホシザキグループの国内事業に関する今後の展望について、課題を含めた説明をお願いします。

**大場** 国内事業の成長にはサービス体制の強化が不可欠です。サステナビリティを高める上でも、人材確保と教育が重要です。高度化したサービス業務に追従が遅れかけている社員が出てきているため、モチベーションを上げるための目標設定や業務分担の明確化など、現状を詳細に分析し、サービス業務の効率化および職場環境の見直しを実施しています。DX※(p.23参照)技術を活用した効率的かつ最適なサービス体制の構築も進めていきますが、最終的な修理は人が担います。人材力の底上げこそが、今後の国内事業における成長の課題です。

**藤岡** ホシザキ販売を設立したことで、15販売会社が個別で対応してきた営業・サービスが全社で統一されて、効率よくスピーディな組織的顧客対応が可能となりました。国内は今後も少子高齢化が進みますが、環境対応や省人化投資などの「質的投資」の拡大が見込まれます。また、国内のお客様の海外展開も増えてくると思います。国内の高い信頼性と豊富な実績に加えて、海外事業部と連携することにより、海外案件に関して良い提案をしたと思います。

**秋田** コロナが季節性インフルエンザと同じ「5類」に

**ポイント** 国内フードサービス機器市場は、「環境」や「自動化」をキーワードとした長期的な成長余地があり、利益成長のポテンシャルも大きい

と活動履歴の蓄積が可能となりました。蓄積されたお客様情報と活動は、チーム全体で共有することができるため、個人のみならず、チーム全体の契約率アップ、売上生産性の向上につながっています。さらに、間接・管理の各種業務をホシザキ販売の下で統一化することで業務の効率化、そして利益増大につながると思います。

移行したことで飲食市場が回復基調を強めています。中長期的にはインバウンドによる需要拡大に注目しています。継続的なインバウンド需要の成長のために、地域別の差別化戦略が求められます。飲食市場に関しては、首都圏を中心とした人口増加エリアで伸ばすことは可能であり、飲食外市場は基幹産業、農業漁業、加工産業の6次産業化において、冷凍技術を活用したコールドチェーン機器にビジネスチャンスがあります。

**原** 長期的に見ても、国内市場の成長余地があると感じています。海外からの来日客数はコロナ前に戻りつつあり、観光立国としてのインバウンド需要が再び期待されます。日本の飲食店や宿泊施設では美味しいもの、おもてなしの価値が高いことから、売上成長の機会は十分にあると思います。一方、食材の海外輸出という点において、まだまだ日本食材の知名度は発展途上にあり、基幹、加工販売セグメントの売上拡大が見込めます。飲食市場、飲食外市場の両方において、人手不足対策としての自動化、省力化の設備投資における潜在需要は極めて大きいと見ていますし、そこに向けた当社の価値提案は収益性を伴った売上となるため、利益率改善のポテンシャルも大きいと思います。





# 海外事業の価値創造ストーリー



## 部材調達問題も峠を越え、エリア別事業戦略を加速させ、「Growth with Profit (利益を伴った持続的成長) の実現を目指します。」

取締役専務執行役員 (海外事業担当)

西口 史郎

### 2022年度決算のポイントと2023年度の見通し

- 海外売上高は、円安効果も加わり、2期連続で大幅な増収を達成
- 海外営業利益は、前年度比13%増の102億円、営業利益率は7.6%で着地
- 2023年度はホシザキアメリカの収益回復および買収効果などにより、前年度比2桁増収増益へ

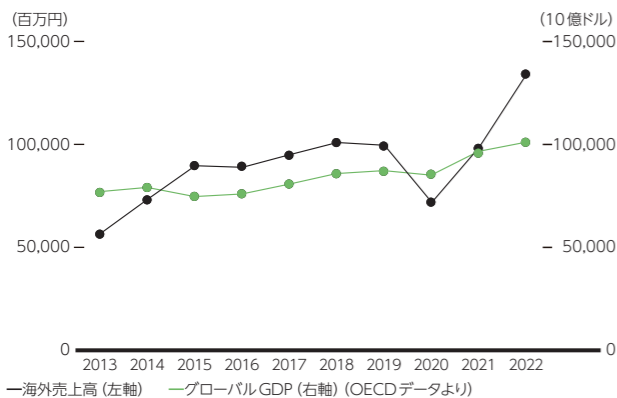
2022年度の海外売上高は、2期連続で大幅な増収を達成、前年度比36.1%増の1,348億円 (海外売上高比率42%) となりました。海外営業利益に関しては、同13.3%増の102億円、営業利益率は同1.5pt悪化の7.6%に留まりました。国内に比べ海外は早期に経済の回復が進んだことで、中国を除き各エリアともに好調な需要環境が継続しましたが、世界的な部材調達難による製品供給不足や部材価格の高騰、また人件費や物流費の上昇などが営業利益率悪化に影響しました。

2023年度は、第3四半期に連結化したイタリアのブレマの業績貢献に加え、各エリアの継続的な成長ならびに欧米での収益性改善効果などから、売上高は同14.8%増の1,548億円、営業利益は2桁増益の見通しです。

### 市場動向：グローバルGDPを大きく上回る成長

2022年度の海外売上高は、前年度比36.1%増を確保、グローバルGDP成長率4.6%を大幅に上回って推移し、ホシザキアメリカやホシザキヨーロッパ、また、インドのウェスタンやアメリカのジャクソンなど、多くの会社で大幅な増収を達成しました。ただし、ロックダウンが響いたホシザキ上海は低迷を余儀なくされました。

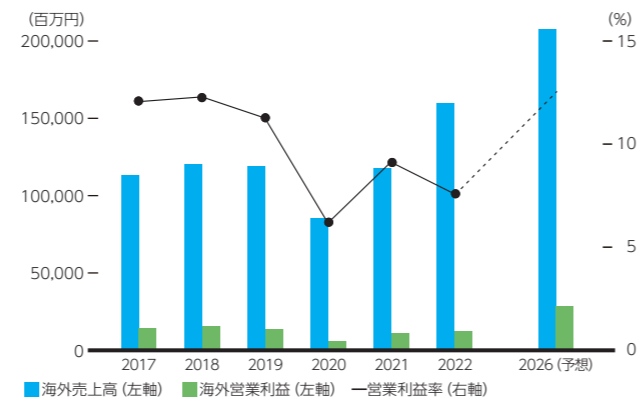
### グローバルGDPと海外売上高の推移



### 業績動向：営業利益は計画をやや未達

2022年度の海外売上高は、コロナ前の2019年度水準を約35%上回って推移したうえ、経営ビジョン数値目標をクリアしました。ただし、営業利益に関しては、前年度比13.3%増益となりましたが、ホシザキアメリカにおける部材調達難による製品供給不足や人件費上昇などが響き、経営ビジョンの数値目標は未達でした。2023年度は各エリアのさらなる成長により、増収増益を目指します。

### 海外売上高と海外営業利益および営業利益率の推移



### SWOT分析：2023年以降はリスク対策強化と成長戦略が加速へ

<b>強み</b>	1 グローバル市場における強いブランド力 2 製氷機シェア世界トップクラス (22年度、台数ベース) 3 製造・販売・アフターサービスのグローバル展開 4 時代・地域ニーズに合致した新製品の投入	<b>継続性</b>	1 高品質、高性能な製品およびアフターサービスにより今後もブランド力維持 2 M&Aや市場・ブランド戦略によりさらなる向上を目指す 3 M&A、グループ会社によるクロスセルなどを通じた強化を推進 4 ホシザキ本社からのグローバル開発支援強化による開発スピードの向上
<b>弱み</b>	1 欧州地域における収益性 2 中価格帯 (ボリュームゾーン) 製品のラインナップ 3 グローバル人材の不足	<b>対策</b>	1 事業改革、統括機能の強化 2 戦略製品の投入と第2ブランド展開で攻略 3 積極的な海外赴任を含めた人材育成
<b>事業機会</b>	1 規模が大きい中価格帯 (ボリュームゾーン) 市場の攻略 2 買収したオズティ、プレマとのクロスセル・シナジー効果 3 海外市場でのM&A	<b>時間軸と規模</b>	1 グループ会社製品、ODM※ (p.16参照) 製品投入で展開が加速 2 2023年以降に欧州収益率の改善効果創出 3 2026年にM&Aによる増収効果500億円
<b>脅威</b>	1 競合企業との競争激化 2 経済安保リスク 3 部材高騰および部材確保	<b>対策と効果</b>	1 製品ラインナップの拡充および競合優位性の追求による他社との差別化 2 リスクの把握および分析、リスクシナリオの策定 3 適正な価格改定およびサプライチェーンの構築

### 経営ビジョン数値目標と2022年度の実績：米国での一時的な部材不足が営業利益に響いた

数値目標 (2026年度)	2022年度の実績	進捗度合い
海外売上高 1,750億円以上 (21年度比CAGR +12%)	海外売上高 1,348億円 (21年度比 +36%)	●
営業利益 21年度比 +21%	営業利益 +13% (21年度比)	△
海外売上高比率 50%	海外売上高比率 42% (21年度比 +5.8pt)	●

進捗度合い：計画通り●、計画未達△

### 経営ビジョン基本方針と2022年度の成果および課題

基本方針	2022年度の成果	課題
<b>新規市場の積極的な開拓</b> ・エリア別に成長機会 (エリア、製品、チャンネル、顧客セグメント等) の開拓	・欧州・米州をはじめとした各エリア中価格市場への製品投入	・製品ラインナップの強化および新規チャンネル開拓
<b>エリア別戦略の明確化</b> ・欧州および中国にて大幅なビジネスモデルの変革を実施 ・中国：買収企業と協力をした積極的な成長、収益性の改善強化 ・中国：高いブランド力を活用し、品揃え強化を武器に積極的に成長を追求 ・米州：利益成長に向けて、売上高成長と利益率改善の最適バランスを追求	・欧州での生産拠点最適化は計画通り進捗 ・欧州売上高 21年度比 41% 増 ・ロックダウン等の影響により低迷 ・米州売上高 21年度比 9% 増	・買収企業とのさらなるシナジー創出 ・OEM※ (p.16参照)・ODMなどを駆使した製品ラインナップ拡充 ・新規エリア・顧客などの開拓および生産効率の改善
<b>QCDの強化</b> ・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・納期短縮化を実現	・高品質は維持、部材調達難が各エリアに影響	・部材調達の最適化
<b>エリアマネジメントの強化</b> ・エリア長への権限委譲と意思決定の迅速化 ・機能軸 (海外全エリア横断) の強化によるホシザキ本社からの効率的業務支援	・地域エリア制導入、エリアへの権限委譲 ・ホシザキ本社の各機能による継続支援 (海外機能軸会議の毎月実施)	・各エリア機能の強化 ・継続的支援
<b>M&amp;A組織能力の強化</b> ・今後5年で1,250億円規模の投資を予定、案件開拓~PMI※ (p.16参照) 組織能力の強化	・オズティ、プレマなどのPMIを実施中	・PMIの推進強化



### 買収企業のPMIが順調に進み、欧州地域の収益性改善期待が高まっています

常務執行役員 (海外PMI推進担当) 栗本 克裕

懸案であった欧州地域の収益性は、イタリアのブレマおよびトルコのオズティの買収とPMIの進展、デンマークのグラム工場閉鎖などによる最適生産体制の構築を通じ、2桁の営業利益率の実現を目指していきます。ブレマは中価格帯製品の量産効果を通じた高収益体質を有します。ブレマの買収に伴い、欧州製氷機メーカートップクラスとなるとともに、欧州ホシザキの高価格帯製品との地域・共同購買シナジーの実現が期待されます。また、ボリュームゾーンである中価格帯の攻略を目指し、オズティを新たな業務用冷蔵庫の生産拠点としました。両社ともにJ-SOXに準拠した内部統制の強化を進めると同時に、シナジー効果の見える化と最大化を進め、経営ビジョンの実現を目指します。

## 特集～M&Aの成果と課題～

ホシザキグループは、長期的にありたい姿で掲げた「これから伸びゆく新たな市場ならびに未開拓市場で先手を取り、存在感を高めることで、世界No.1を目指します」の実現に向けた戦略の1つとして、M&Aを強化する方針です。今後、欧米での高付加価値ブランドのリサーチ強化に加え、新興市場での買収強化を図ります。

### M&A5原則に則った買収を通じた、確実な業績貢献を目指します

M&A5原則に則り、地域別のエリア戦略に基づいた買収を進めていきます。PMI※(p.16参照)を通じて販売チャネルやクロスセル、生産や共同購買などのシナジー効果の最大化と内部統制強化を推進、確実な業績貢献を目指します。

なお、マーケット環境の変化などにより、想定していたシナジー効果の創出が困難であると判断し、2018年は中国浙江愛雪制冷電器有限公司の持分を譲渡、2022年にはデンマークのグラム工場(旧グラム)を閉鎖しました。このように、今後も生産拠点の最適化など事業環境の変化に対応した事業ポートフォリオの見直しを進めていきます。

#### ホシザキグループのM&A5原則

- 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)

### 主要なM&Aの実績

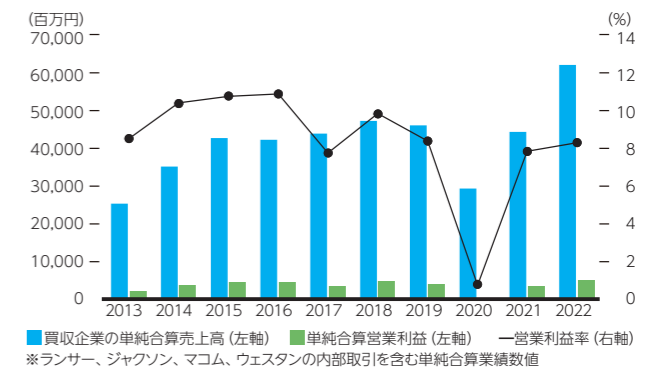
海外の主要なM&A実績としては、2006年の米国の飲料ディスペンサーメーカーであるランサーを始めとして、2008年のデンマークの業務用冷蔵庫メーカーのグラム、2013年にはインドの業務用ショーケースメーカーのウェスタンと米国の業務用食器洗浄機メーカーのジャクソン、ブラジルの業務用フードサービス機器メーカーのマコムを買収しました。2015年には中国の業務用冷蔵庫メーカーの浙江愛雪制冷電器有限公司を買収、2019年にはトルコのフードサービス機器メーカーのオズティを関連会社化しました。2022年はイタリアの業務用製氷機の製造開発をおこなうプレマと中国北京に拠点を置く業務用厨房設計・施工会社のロイヤルキッチンを買収しました。

	買収年月	主な生産品目	シナジー効果
ランサー	2006年2月	飲料ディスペンサー	・海外製造・販売拠点を活用した相乗効果によるグローバルシェアの拡大
ウェスタン	2013年1月	冷蔵ショーケース 冷凍ストッカー	・業務用冷蔵庫を含む当社グループ製品のインド国内での製造・販売 ・当社の支援によるウェスタンの製品開発力強化、生産性および品質改善
ジャクソン	2013年1月	食器洗浄機	・当社グループのグローバルな販売チャネルの活用、顧客の相互紹介 ・当社グループ製品との共同販売 ・当社の支援によるジャクソンの製品開発力強化、生産性および品質改善
マコム	2013年7月	冷蔵庫、熱機器 (厨房一式)	・製氷機を含む当社グループ製品のブラジル国内での製造・販売 ・当社の支援によるマコムの製品開発力強化、生産性および品質改善
オズティ	2019年12月 (持分取得)	熱機器 食器洗浄機 冷蔵庫	・中東での当社グループ製品の拡販 ・欧州向け冷蔵庫(低コスト)およびアジア向け食器洗浄機の製造 ・当社の支援によるオズティの製品開発力強化、生産性および品質改善
プレマ	2022年7月	製氷機	・生産拠点・販売網を活用した欧州および中東での業務用製氷機のシェア拡大
ロイヤルキッチン	2022年12月	厨房一式の設計・ 施工	・高級ホテルやチェーンレストラン、スーパーなどの販路拡大 ・厨房一式事業のノウハウ獲得および強化

### M&A企業の業績貢献

ランサー、ジャクソン、マコム、ウェスタンの計4社の2022年度の業績(内部取引を含む単純合算)は、売上高が621億円、営業利益は51億円、営業利益率は8.3%となりました。売上高と営業利益は過去最高を更新しましたが、米国での部材高騰などが響き、営業利益率の改善に遅れが見られました。2023年度はイタリアのプレマの業績貢献、米国での収益改善などが見込まれ、M&A企業のさらなる業績貢献が期待されます。

買収企業4社の単純合算業績推移(内部取引を含む)



### グループ会社の紹介～インドウェスタン～



### インド市場の高成長を挺(てこ)に、継続的な成長と高い収益性の確保を目指します

Managing Director Harmeet Singh  
Executive Director Parmeet Singh

**Q** 近年のインドのフードサービス機器市場について教えてください。

**A** インドでは、新型コロナ流行以降、品質、衛生および利便性へと消費者行動の優先順位が変わったことで、クイックサービスレストラン(QSR)業界が伝統的なレストランよりも急速な成長を遂げています。主要顧客である大規模チェーン店業界におけるQSRの加速は、私たちのビジネスに良い影響をもたらしました。また、新規ベーカリーの開店が加速されたことも大きな変化の1つであり、この変化によりベーカリーショーケース事業が過去3年間で大きく成長しました。

**Q** インドでの市場シェアの動向と高成長を支える業績けん引役は何でしょうか。

**A** 当社は過去数年間、すべての製品において市場シェアを拡大することができました。現地生産に注力することでサプライチェーン受難の時代においても顧客需要に応え続けることができたからです。また、高品質な製品の製造に加え、優秀なリーダーのもと、強いチーム力により絶え間ない革新を続けることで、競合他社との差別化、既存顧客シェアの拡大および新規顧客の獲得に貢献しました。

**Q** 欧州への輸出が始まりますが、ホシザキグループとのシナジー効果を挙げてください。

**A** 過去数年間、私たちは日本のホシザキの技術・製造チームと密に連携し、欧州市場向けの冷蔵庫を商品化しました。非常に要求の厳しい欧州市場において、我々にとって初めての挑戦となりますが、日本と欧州のホシザキチームからサポートを受けることで比較的順調に進み、製品のエネルギー効率においては顧客の期待を上回り、高い評価をいただきました。

**Q** 今後のインド市場および業績をどのように見えていますか。

**A** 近年、インドは世界最大の人口を有する国となります。若者の人口が世界で最も多いインドは、今後の数十年間において世界経済の成長エンジンとなり、ホシザキグループにとって明確な事業機会となります。当社は生産能力の増強を進めるとともに、業務用冷蔵庫市場におけるリーダーとして、インド市場の成長を活かし、ホシザキの方針である「Growth with Profit(利益を伴った持続的成長)」の実現を目指します。



# サステナビリティへの取り組み

## ホシザキグループのサステナビリティ推進

ホシザキでは、社会・環境対応を含むホシザキグループのサステナビリティ活動に対するガバナンス、リスク管理、指標と目標、戦略を議論し、成果と進捗の確認および対策をおこなう会議体として、2022年6月に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、長期的にありたい姿の実現に向けて、ホシザキの掲げるマテリアリティ（重要課題）の解決に向けた取り組みを強化・推進します。

## ホシザキグループサステナビリティ基本方針

ホシザキグループは、経営理念にある「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」という基本的考えのもと、事業活動を通じた持続可能な社会の実現と企業価値の向上を目指します。

- 多様な人材が生き生きと活躍できる環境を実現し、常に「進化する企業」として、お客様のみならず社会への価値創造に貢献します。
- グローバル企業としてサプライチェーン全体での人権の尊重、環境負荷低減に努め、地球環境および未来を担う世代に貢献します。
- すべてのステークホルダーとの対話と連携を通じ、公正かつ透明性の高い経営を目指します。

## ガバナンス

社長を委員長、管理部門の担当常務執行役員を副委員長とするサステナビリティ委員会では、四半期に1度、議論するテーマに応じて各事業部門の責任者も出席し、重要課題の解決に向けて組織横断的に検討・議論する体制を構築しています。



## リスク管理

各マテリアリティに対応したリスクと機会の抽出をおこない、設定したKPIの適時モニタリングと関連各部署と自社の強みと弱みを加味した対策を講じ、リスクの最小化と機会の最大化を目指します。なお、事業活動に関するリスク管理に関しては、毎月開催されるコンプライアンス・リスク管理委員会の場で、リスク管理の徹底と迅速な対応をおこなっています。

## 指標と目標

サステナビリティ活動の推進に向けたKPIに関しては、各マテリアリティに紐付いたKPIを設定し、活動を強化することで、実効性を高めています。▶ [詳細はp.27](#)

## サステナビリティ戦略

各マテリアリティのKPIを追加設定し、課題解決に向けた施策を実行することで、経営ビジョンおよび長期的にありたい姿の実現を目指します。気候変動を中心とした環境への取り組みに関しては、TCFDに沿った情報開示の充実を図るとともに、廃棄物の発生抑制、環境負荷低減や省エネ製品の開発など環境マネジメントを推進しています。スコープ3に関しては、ホシザキグループの取り組みをお客様と取引先様へ理解していただくための啓発活動を進め、今後開示

の拡充を目指します。

社会への取り組みとしては、社員の働きがいの向上に向けて、女性の活躍推進を図りつつ、社員満足度調査の結果を考慮した人事・報酬制度の改定に着手するなど、人的資本の充実を図ります。持続可能なサプライチェーンの構築に向けては、取引先様との密なコミュニケーションを図りながら、環境保全、人権・安全な労働条件などの調査により、サプライチェーンマネジメントの強化を目指します。お客様に対しては、他社に先行した環境に優しい自然冷媒冷蔵庫・冷凍庫の国内販売を本格化させるとともに、飲食外市場の積極的な開拓を進めることで新たな顧客価値創造を進め、全国を網羅する拠点を活かしたサービス活動でお客様へ安心・安全を提供します。

経営基盤の強化に関しては、2022年は指名・報酬委員会およびサステナビリティ委員会を設置、ガバナンス推進体制の強化を進めました。

## サステナビリティ委員会の議題

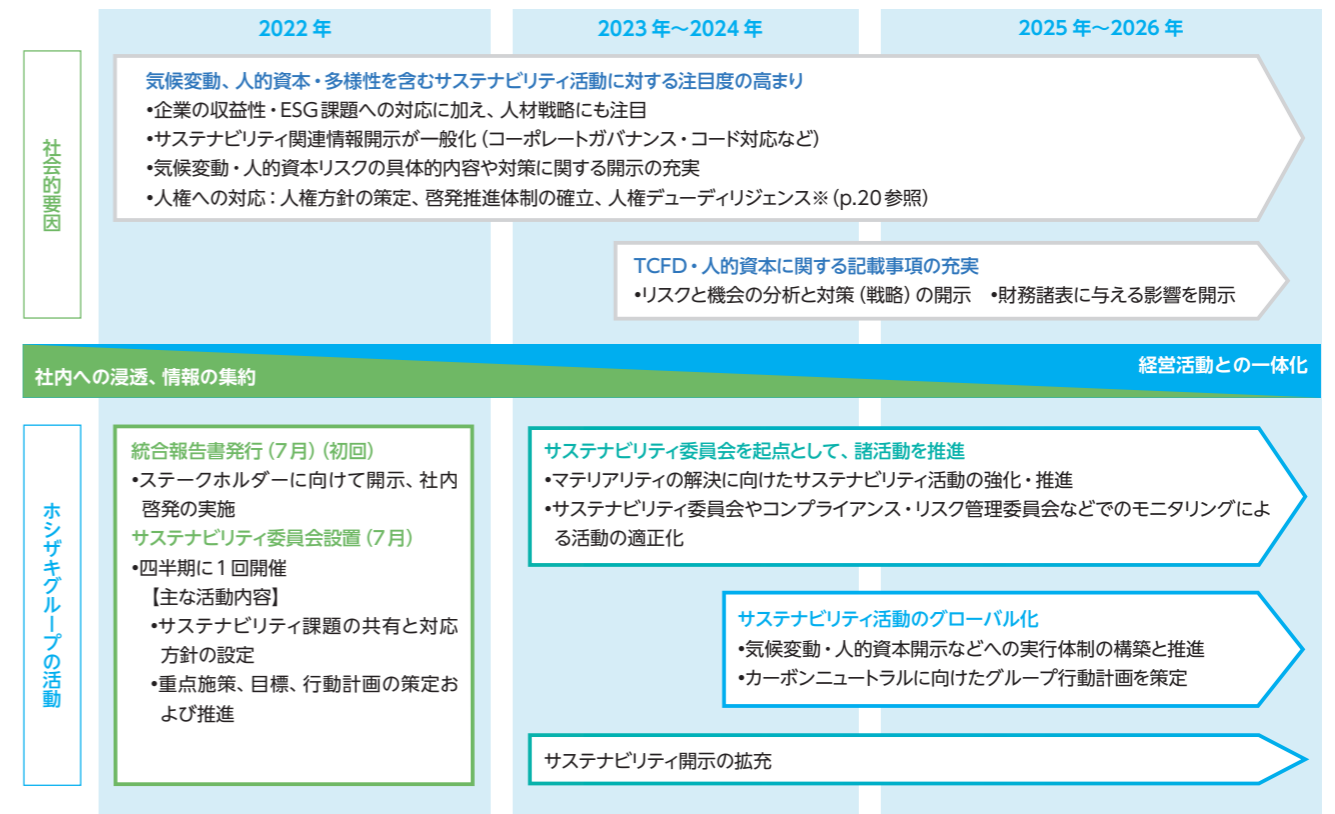
第1回目 2022年11月25日 開催	第2回目 2023年3月23日 開催
①サステナビリティ基本方針の策定	①マテリアリティの新たなKPIの設定
②サステナビリティ活動の方向性	②今後のサステナビリティ開示に向けての課題
③マテリアリティへの取り組み	③気候変動シナリオ分析（戦略アップデート）

## ホシザキグループのサステナビリティ活動の方向性

今後のホシザキグループにおけるサステナビリティ活動の方向性としては、国内外で求められる多様な開示要請に対して適切に対応するとともに、サステナビリティ活動のグローバル展開を推進してまいります。

経営活動との一体化とグループ内への浸透を図ることで、サステナビリティ経営を通じた長期的にありたい姿の実現性を高めていきます。

## サステナビリティ活動の進め方





# 環境に対する取り組み

## 環境負荷低減を目指した製品開発・製造を強化します

ホシザキは、経営理念にある「良い製品は良い環境から」のもと、緑豊かな工場環境の整備に努めるとともに、地球レベルでの環境保全が人類共通の最優先課題の一つであることを認識し、環境と調和した持続的発展が可能な事業活動を目指しています。

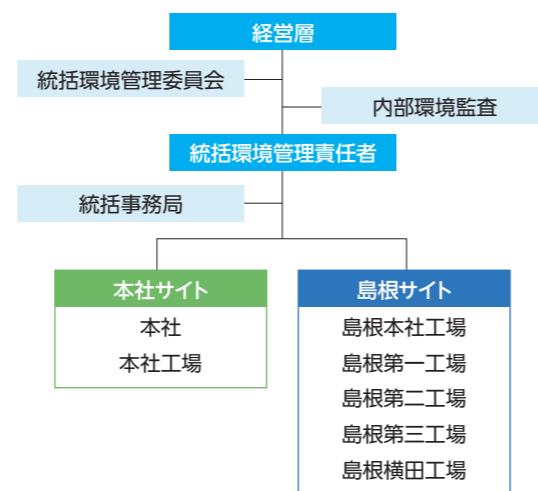
特に、「温室効果ガス排出量の削減」を自社の重要な課題としており、マテリアリティに「気候変動への対応」を抽出・特定し、KPIを設定しました。ここでは温室効果ガス排出量の削減だけでなく、ホシザキの競争力につなげる環境性能を高めた製品開発の取り組みを強化し、持続可能な社会づくりへ貢献すると同時に、企業価値の向上に努めていきます。

### 環境方針 (ISO14001)

- 1 当社は、製氷機、冷蔵庫、食器洗浄機、ディスペンサー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姿勢を整備し、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 当社の事業活動に伴う環境影響のうち、特に次の事項を重点課題として取り組みます。
  - ・気候変動への対応
  - ・資源の有効活用の促進
  - ・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

ホシザキの「環境マネジメントシステム推進組織体制」は、最高経営者を本社工場担当執行役員、経営者を島根工場担当執行役員、統括環境管理責任者を総務部部長とし、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)気候変動への対応(2)廃棄物の発生抑制(3)フロン(4)製品開発(5)ゼロエミッション(廃棄物)(6)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。



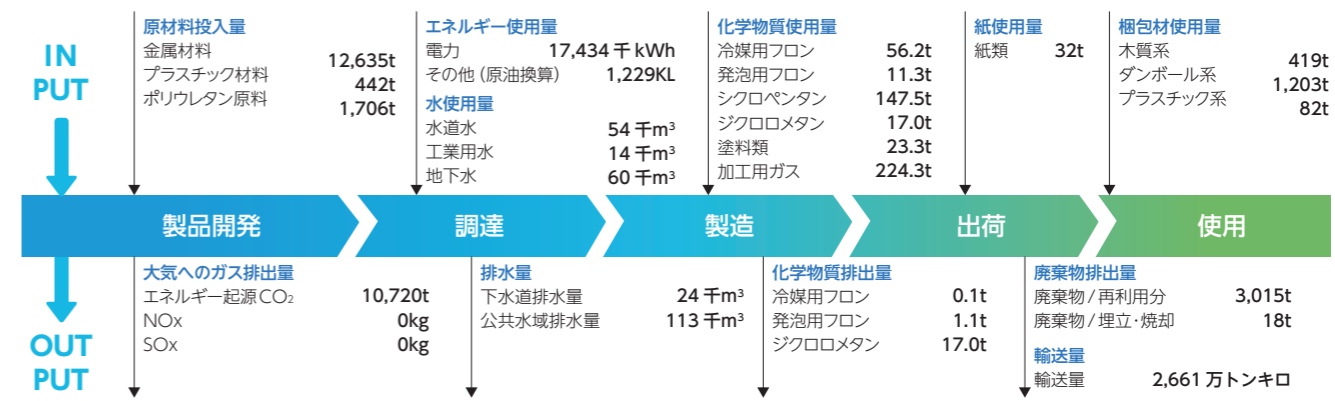
### 環境目標と実績

	2022年度目標	実績	コメント	2023年度目標
<b>気候変動への対応</b>	エネルギー消費原単位 サイト別に目標値を設定	△	一部サイトで生産ラインの改修工事などにより、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 全サイトで2022年比1%削減
	才数(積載率)の向上 サイト別に目標値を設定	◎	製品輸送トラックの積載率目標値を掲げて取り組み、目標を達成することができました。	才数(積載率)の向上 サイト別に目標値を設定
<b>廃棄物の発生抑制</b>	金属作業屑の歩留り率 部門別に目標値を設定	△	一部の部署で、モデルチェンジに伴う試作部品の廃却が増加したことで、歩留り率が悪化し、目標を達成することができませんでした。	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	×	モデルチェンジに伴い試作製品の廃棄量が増加し、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、小改善の積み重ねなど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
<b>フロン</b>	地球温暖化係数の低い冷媒を採用した製品の開発	◎	プレハブ冷蔵・冷凍庫用冷却ユニットの新冷媒として地球温暖化係数が低いR448Aを採用した製品を開発しました。	地球温暖化係数の低い冷媒を採用した製品の開発
<b>製品開発</b>	省エネ性能を向上した製品の開発	◎	食器洗浄機の主要3種類のノズルの構造の見直しをおこない、すぎ水量を従来機より10%削減しました。	省エネ性能を向上した製品の開発
<b>ゼロエミッション(廃棄物)</b>	ゼロエミッションの達成	◎	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
<b>自然環境の保護</b>	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

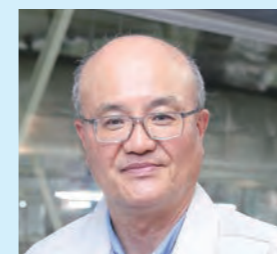
対象範囲はホシザキ本社工場および島根工場

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・リサイクル)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。

### マテリアルフロー



対象範囲はホシザキ本社工場および島根工場



### 環境と調和した持続的発展が可能な事業活動を目指して

執行役員(本社工場担当) 寺嶋 清二

世界が「ネットゼロ」へ向けて大きく舵を切る中、自らの事業活動が地球環境に与える影響に責任を持ち、環境負荷軽減のための対策を講じることの重要性を認識しております。今後も、環境配慮型製品を開発、提供していくとともに、事業活動に伴う環境影響を考慮し、環境負荷や環境リスクの低減に努めることで、地球環境保全に貢献する企業を目指していきます。

## 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、事業に伴い発生するエネルギー起源のCO<sub>2</sub>の削減するため、省エネ設備の導入、設備の運用改善、業務の効率化などに取り組んでいます。

2022年のホシザキのCO<sub>2</sub>排出量（スコープ1&2）は、10,720t-CO<sub>2</sub>（前年度比0.9%増）となりました。生産量が増加した中で電力消費量は抑制したものの、使用電力の排出係数増加の影響を受けました。2030年のCO<sub>2</sub>排出量削減目標達成に向け、重点施策（詳細はP57参照）を引き続き実施し、削減に努めていきます。

## 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、積極的に環境配慮型製品の開発やラインナップの拡充に取り組んでいます。取り組みの一例として、ホシザキでは、食器洗浄機の主要3タイプのモデルチェンジをおこない、ノズル構造の見直しなどにより、すすぎ水量を従来機の2リットルから1.8リットルへ<sup>\*1</sup>10%削減をするなど、省エネ性能を向上させました。

ホシザキアメリカでは、消費電力を抑制した省エネ性能の高い製氷機および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のラインナップ拡充に取り組ましました。この取り組みなどが評価され、ENERGY STARの「Partner of the Year - Product Brand Owner Award」を11年連続で受賞するとともに、受賞企業の中で選出される最高位の賞である「Partner of the Year - Sustained Excellence Award」を8年連続で受賞しました。

<sup>\*1</sup> 一部の特定用途向けの派生機種を除く。

## フロン排出抑制法への対応

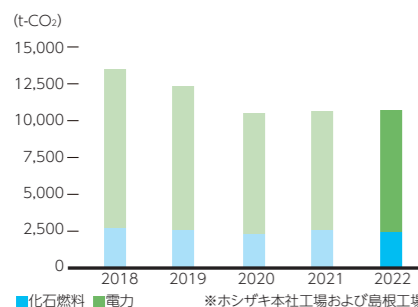
冷凍冷蔵機器や空調機器の冷媒として利用されているフロンガスは、大気中に放出されるとオゾン層を破壊したり、CO<sub>2</sub>よりはるかに大きな温室効果があることが知られています。日本では、2015年4月に「フロン排出抑制法」が施行されており、フロン利用機器の定期・簡易点検やフロン漏えい量などの報告が義務づけられています。

ホシザキは工場や事務所内で対象となるフロンガス利用機器をピックアップし、管理台帳（記録）を作成して、機器容量に応じた定期・簡易点検、整備を実施し、フロンガス漏えい防止に取り組んでいます。CO<sub>2</sub>換算で1,000t以上のフロンガスの漏えいが生じた場合には、法令に基づく報告が必要となりますが、ホシザキにおける2022年度の漏えい量は、報告を要する値未満となりました。

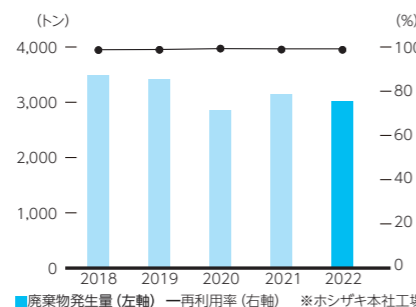
## 廃棄物の発生抑制や水資源保護への取り組み

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（リデュース・リユース・リサイクル）を実施しており、ホシザキ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・地下水を適時使用し、保護に努めています。

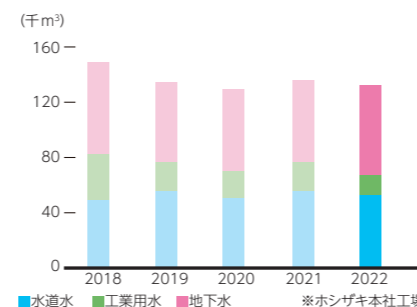
電力・化石燃料のCO<sub>2</sub>排出量の推移



廃棄物排出量の推移



水使用量の推移



## 気候変動への対応

### ネットゼロエミッションへの挑戦

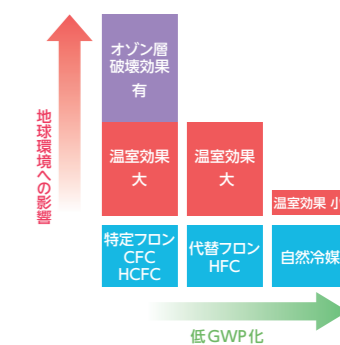
#### フロンガス規制の進展

1970年代にフロンガスによるオゾン層破壊のメカニズムが科学的に解明され、1987年のモントリオール議定書が採択されたことで、特定フロン（CFC、HCFC）を冷媒として使用する製品の生産や消費量が段階的に制限され、オゾン層を破壊しない代替フロン（HFC）の使用拡大が進みました。

その後、2016年のモントリオール議定書改正採択（キガリ改正）によって、代替フロンも地球温暖化を促進することから、生産および消費量の段階的削減義務が課され、温室効果の小さい代替物質（自然冷媒<sup>\*2</sup>含むノンフロン）へ転換が気候変動への対応として大きな課題となっています。

<sup>\*2</sup> 自然冷媒 自然界にもともと存在する物質を使って冷凍用や空調用の冷媒に使用できる物質。オゾン破壊係数（ODP、Ozone Depletion Potential）がゼロ、かつ、地球温暖化係数（GWP、Global Warming Potential）が非常に低く地球に優しい冷媒。

冷媒と地球環境への影響



#### ホシザキグループの対応

冷媒選択の考え方として、環境性（GWP<sup>\*3</sup>、ODP<sup>\*3</sup>）、安全性（燃焼性、毒性）、経済性（省エネ、コスト）の3つの観点から次世代の冷凍冷蔵機器の開発をおこなってきました。フロン規制で先行する欧米市場においては、2015年に代替フロンへの規制が強まるのに先立って、2009年に自然冷媒（プロパン）を採用した製氷機の納入を始め、以降、自然冷媒を使用した製品の拡充に努めております。

2022年には欧州でのフードサービス機器の販売・保守サービスをおこなうホシザキヨーロッパ B.V. でのHC冷媒<sup>\*4</sup>を採用した製品の販売台数<sup>\*5</sup>に占める割合は、90%に達しています。

<sup>\*3</sup> ODP：Ozone Depletion Potentialの略で、オゾン破壊係数  
<sup>\*4</sup> 自然冷媒の内、プロパンやイソブタンなどの炭化水素系冷媒  
<sup>\*5</sup> 製氷機、業務用冷蔵庫、ネタケースの合計台数

#### 国内向け全ての業務用冷凍冷蔵庫を自然冷媒へ変更

ホシザキは、日本国内において、冷媒を代替フロンから自然冷媒に代えた業務用ノンフロンの冷蔵庫を2022年5月より、冷凍庫を2022年8月より受注開始しました。2023年もラインナップを追加し、2024年末までに全て<sup>\*6</sup>の国内向け業務用冷凍冷蔵庫の冷媒をノンフロンである自然冷媒に変更します。

自然冷媒製品は、フロン排出法規制対象外となるため、フロンの簡易点検や漏えい時の報告などが不要となり導入先の負担軽減も期待できます。

#### 開発者の声 業界に先駆けた普及モデルの自然冷媒冷蔵庫の販売

2023年5月リリースの自然冷媒冷蔵庫の開発にあたっては、お客様の価格ニーズを満たす自然冷媒冷蔵庫を前例のない短期間で完成することが求められました。そのために、全社プロジェクト体制が発足し、各部門が並行して課題を把握・解決する必要がありました。特に冷媒漏えいの評価試験や対策の立案などに頭を悩ませました。しかし、ホシザキの持つ知見やアイデアを膨らませて、お客様が安全に使っていただける構造を導くことができました。

このプロジェクトはホシザキが業界に先駆けて自然冷媒採用の方向へ舵を切り、企業価値を高めていくものであるため、チーム一丸となってやりがいのある業務に携われることへ感謝の気持ちも感じました。今後も引き続き、2024年末までの自然冷媒冷蔵庫・冷凍庫フルラインナップ化に向けて、全力を尽くしてまいります。



## 気候変動への対応

# 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。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CO<sub>2</sub>排出量（スコープ1&2）の50%削減（2014年実績比）を目指します。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き情報開示を進めてまいります。

## ガバナンス

### サステナビリティ推進体制

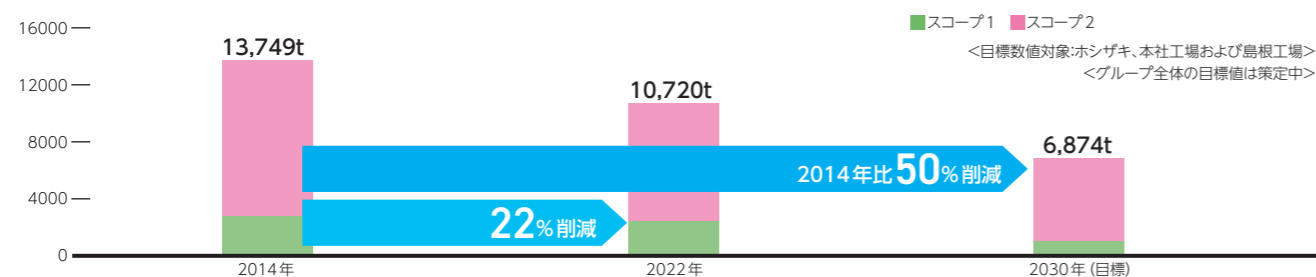
気候変動対応を含む社会・環境全般に関わる課題対応を推進する機関としてサステナビリティ委員会を2022年6月に設置しています。定期的に開催される委員会では、議論するテーマに応じて事業部門の責任者も加えて、サステナビリティ課題を横断的に検討・議論していく体制を整えています（参照p.51）。

サステナビリティ委員会は四半期に1度を目途に開催され、その審議結果を含めて経営会議および取締役会に都度進捗報告をおこないます。気候変動に関する事業リスクは取締役会の諮問委員会であるコンプライアンス・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。

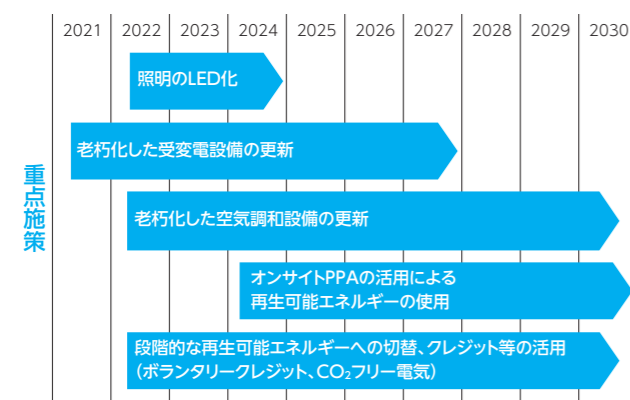
## 指標と目標

ホシザキグループは、2050年に事業活動からのCO<sub>2</sub>排出量（スコープ1&2）を実質ゼロとすることを目指し、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きます。

### CO<sub>2</sub>排出量（スコープ1&2）削減中間（2030年）目標値



### 目標達成に向けた重点施策



### 2022年度CO<sub>2</sub>排出量（スコープ1&2）実績（t-CO<sub>2</sub>）

	2014年	2022年
ホシザキ	13,749	10,720
国内販売会社	—	18,437
海外製造会社*1	—	27,401

\*1 2022年7月に買収のプレマは除く

## 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年におけるシナリオ分析を実施しています。

財務影響度はリスク・機会の期間収益への影響度と発生可能性によりそれぞれ3段階で評価しています。

### 気候変動リスク・機会が財務に及ぼす影響と対応策

		影響度	発生可能性	対応策	2022年における実績	
2℃シナリオ	リスク	原材料調達コストの上昇	大	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>VA (Value Analysis) コストダウン活動（部品点数の削減、部材・部品の見直し）</li> <li>調達先分散化、戦略的製品価格改定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>継続的コストダウン活動による部材価格高騰影響の低減</li> <li>国内外での戦略的価格改定（国内6月、海外随時）</li> <li>電力削減に向けた設備投資計画の策定（24年本社工場および島根工場にソーラーパネル設置予定、計画的設備更新による省電力化）</li> <li>国内市場に普及価格の自然冷媒冷蔵庫早期リリースを計画、着手（23年リリース）</li> </ul>
		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	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>自然冷媒製品のラインナップ拡充（冷蔵庫、製氷機などの主要機種をはじめ、冷媒使用製品の自然冷媒化を推進）</li> <li>開発リードタイム短縮活動</li> <li>自然冷媒製品の研究開発への計画的な投資と製品設計</li> </ul>	
		再生エネルギー・代替燃料調達コストの上昇	小	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>工場の電力使用量削減活動（ソーラーパネルなど自家発電設備への計画的投資）</li> <li>外部電力の再生可能エネルギーの使用比率向上</li> </ul>	
	機会	自然冷媒、脱炭素製品への入れ替え需要拡大	大	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>自然冷媒製品の開発およびラインナップ拡充</li> <li>製品の脱GHG・脱炭素化（原料調達、製造過程、使用過程含む）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内市場に自然冷媒冷蔵庫リリース開始</li> <li>海外での自然冷媒化製品比率向上</li> <li>プレマ買収による製氷機市場拡大（南欧のみでなく欧州全域をカバー）</li> <li>ホシザキコネク ト Wi-Fi の先行トライ（約2,000台の市場製品に取付）</li> </ul>
気温上昇による食品冷蔵、食用や業務用の氷の需要増加	大	低	<ul style="list-style-type: none"> <li>気温上昇による影響度が高いエリアへのコールドチェーン製品拡充および進出</li> </ul>			
省エネ製品の需要増加	中	高	<ul style="list-style-type: none"> <li>モデルチェンジなどでの製品の電力使用量削減（製氷機、冷蔵庫など）・使用水量削減（製氷機、食器洗浄機など）</li> </ul>			
4℃シナリオ	リスク	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えいモニタリング、点検サービスの需要増加	小	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>可燃性ガス取扱資格者の増員</li> <li>修理用器具設備手配、サービス開発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客チャネル拡大（飲食外市場、特に流通販売業、加工販売業、基幹産業、病院・老健に注力）</li> <li>部材調達先の分散化・リスク軽減（複数購買、予備調達先、代替品対応など）・製造拠点間の部品ロックダウン率適正化による調達リスク低減・調達リスクに備えた部品在庫量の適正化</li> <li>グローバル拠点（製造、販売）におけるBCPの明確化</li> <li>部材調達面でのBCPとしての調達先分散化</li> </ul>
		猛暑、感染症拡大による外食市場の縮小	中	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客チャネル拡大（飲食外市場、特に流通販売業、加工販売業、基幹産業、病院・老健に注力）</li> </ul>	
		サプライチェーン寸断による原材料調達コストの上昇	中	低	<ul style="list-style-type: none"> <li>部材調達先の分散化・リスク軽減（複数購買、予備調達先、代替品対応など）・製造拠点間の部品ロックダウン率適正化による調達リスク低減・調達リスクに備えた部品在庫量の適正化</li> </ul>	
	機会	事業継続計画（BCP）*2対策費用の増加	小	低	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバル拠点（製造、販売）におけるBCPの明確化</li> <li>部材調達面でのBCPとしての調達先分散化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>飲食外市場のカバレッジ拡大施策の推進（他社協業、製品開発、国内販売会社の組織変更など）</li> <li>部材調達リスク発生時の代替品採用における設計・調達体制の確立</li> <li>部材調達リスクに対応した製造・販売の連携体制確立</li> <li>部材の適正在庫量の見直し、確保</li> </ul>
気温上昇による食品冷蔵、食用や業務用の氷の需要増加	大	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>未進出先などへのコールドチェーン製品販売の拡大</li> <li>販売エリア拡大に伴うサービス網の充実</li> </ul>			
衛生製品の需要増加	中	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>衛生製品ラインナップおよびサービスの充実</li> <li>HACCP ※（p.23 参照）対応の強化</li> </ul>			
4℃シナリオ	機会	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	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>自動化、ロボティクス、リモート操作製品、サービスの開発、省力化製品の拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外展開（M &amp; A 含む）の拡充</li> <li>HACCP 資格者数の拡充</li> <li>ホシザキコネク ト Wi-Fi の先行トライ（約2,000台の市場製品に取付）</li> <li>コネクテッドロボティクスとの協業開始</li> <li>サービス人員の拡充と生産性向上施策</li> </ul>
		災害などによる製品メンテナンス需要増加	中	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>サービス事業の生産性向上</li> <li>ITを活用したリモート機器診断などの新たなサービスオプション開発</li> </ul>	

\*2 事業継続計画（BCP）：Business Continuity Planの略で緊急事態発生時の事業継続策

## 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、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。



# 社会への取り組み

はじめに	ホシザキの価値観と 目指す姿	目指す姿の達成に 向けた実行戦略	<b>サステナビリティへの 取り組み</b>	価値創造の基盤	データ・会社情報
------	-------------------	---------------------	----------------------------	---------	----------

## ステークホルダーとの信頼関係の構築

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、バリューチェーン全体での人権の尊重、公正な事業慣行の徹底、環境負荷低減をおこなうとともに、すべてのステークホルダーの皆様と緊密に連携し、社会の持続的な発展の実現に取り組みます。

## 新たな顧客価値の創造 ≪主に貢献するSDGs

先進国の経済・社会構造は、モノ中心の経済・社会からサービスや情報中心の経済・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。新たな顧客価値の創造のために、お客様の声に耳を傾け、顧客ニーズを把握し、最適なソリューションの提案や製品・サービス開発をおこなっています。

## 新たな顧客価値の創造に向けた取り組み

### 1) 地球温暖化防止への貢献

ホシザキは、国内において、2023年5月に普及価格帯の業務用自然冷媒冷蔵庫・冷凍庫計68機種の発売を開始、2024年末までには自然冷媒冷蔵庫・冷凍庫のフルラインナップ化し、その後も冷機器の自然冷媒化を促進します。

自然冷媒とは、自然界にもともと存在する物質を使って冷凍用や空調用の冷媒に使用できる物質です。オゾン破壊係数（ODP※(p.56参照)、Ozone Depletion Potential）がゼロ、かつ、地球温暖化係数（GWP、Global Warming Potential）が非常に低く地球に優しい冷媒※<sup>1</sup>です。製品のライフサイクルでの温室効果ガス排出量削減となり、環境負荷低減に貢献します。

すでに、ホシザキグループでは海外市場において74万台の自然冷媒対応の製品出荷実績※<sup>2</sup>があり、その実績とノウハウをもって、日本のお客様の環境負荷低減への取り組みに貢献すべく、自然冷媒製品の拡充とサービスの強化に努めています。

※1 現在、当社の通常ラインナップの冷凍冷蔵庫製品では、代替フロンとしてR134aを、自然冷媒としてイソブタン、プロパンを採用しています。国連環境計画（UNEP）の「OzonAction Kigali Fact Sheet 3」ではGWP値はそれぞれ、1430（R134a）、3（イソブタン）、3（プロパン）となっています。  
 ※2 2009～2022年の北米・欧州・アジア・アフリカにおける自然冷媒製品（製氷機、冷蔵庫、ネタケース、ヴィジワラ（飲料保存用）の販売台数）

### 業務用自然冷媒冷蔵庫・冷凍庫ラインナップ一例



業務用自然冷媒冷蔵庫  
HR-120NAT



業務用自然冷媒冷凍庫  
HF-75NAT



NATURAL REFRIGERANTSマークは、世界のホシザキグループで展開する自然冷媒対応製品のシンボルマークです。

### 2) 飲食外市場のお客様をトータルサポート

国内市場においては、既存の飲食市場を深掘りしつつ、積極的に飲食外市場を開拓しています。戦略的な他社との協業による製品機能の補完や新たな販売体制の構築などにより、多様な業種ならびにニーズを有する飲食外市場のお客様の課題解決に取り組んでいます。

### 飲食外市場のお客様の課題解決の一例



**農業**：プレハブ庫の使用により収穫物の鮮度を保ったまま、大量保存を可能に（食品ロスの低減）




**食品加工**：電解水生成装置の使用により、酸性電解水を希釈の手間なく水道水感覚で簡単注出でき、手軽に食品を殺菌することが可能に（衛生管理と作業の効率化の両立）



**病院**：配膳車の使用により、出来立ての状態で食事を提供（美味しく、あたたかい食事を提供）

### 3) 人手不足への対応

フードサービス業界では、少子高齢化や厳しい労働環境などの影響を受けて、人手不足が深刻化しています。ホシザキはこの課題解決のために飲食店スタッフの作業を最小限化するため、予備洗い洗浄機と食器洗浄機が一体化した自動洗浄システムを開発しました。ラックに食器をセットして、洗浄機器側にスライドさせるだけで、あとは全自動で製品の収納棚まで搬送されます。面倒な食器洗浄からスタッフを解放することで、スタッフの満足度を高め、顧客サービスの向上に寄与しています。

<b>お客様の声</b>	株式会社サンマルクホールディングス 取締役 商品本部長 <b>飯田 隆文様</b>
	「パンを作ってみた」「接客をしたい」という理由でアルバイトやパートに応募してきた人も入ってすぐは洗い場担当になります。そうすると、やりたいことがやれないという理由で辞められてしまう。飲食店にとって欠かせない食器洗いは、食器洗浄機があっても下洗いやラックの移動など大変な作業が多いのです。ホシザキの予備洗い付システム洗浄機の導入により、つらい洗い場作業からスタッフを解放することができました。このシステム洗浄機は、ラックに食器をセットしてスライドさせるだけで、すべて自動でやってくれます。洗い場の自動化により、洗い場に人を取られないのでスタッフの満足度も高まり、お客様に対するより良いサービスの提供につながっています。

## 安心・安全な食環境づくりへの新たな提案 ≪主に貢献するSDGs

ホシザキグループは、世界各地でより良い製品やサービスを提供することにより、食文化を支えることに貢献し、どのような状況においても、より良い状態で食を届けることを使命と考えております。

### 1) 充実したサポート体制

全国約2,600名のサービススタッフが、地域に密着し、製品を安心・安全にご利用いただくため、スピーディにメンテナンスをおこないます。

当社製品のみでなく他社仕入商品も含め、お客様に納品した製品の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もつなげています。

今後、ホシザキグループが納入した全国約50万台のWi-Fi取り付け可能な機器を対象に、稼働情報を取得して故障を予知する事業化（ホシザキコネクトWi-Fi）も進めてまいります。



### 2) HACCP※(p.23参照) 対応の支援

HACCPは、食品衛生管理のグローバル基準であり、先進国を中心に義務化が広がっています。日本においても、2018年6月の食品衛生法の改正により、2020年6月から外食を含むすべての食品事業者に対してHACCPの導入が義務化されました。HACCPの導入は、お客様の生産性向上や食品ロスの低減などの、社会課題解決の貢献にもつながります。ホシザキグループでは、ウェブサイトなどでサポート情報を掲載しているほか、約670名のHACCP関連有資格者を育成し、お客様の衛生診断、HACCP認証取得支援サポート、危機管理機器の提供、HACCPに基づく厨房設計の支援などをおこなっています。

## 社会への取り組み

## 持続可能なサプライチェーンマネジメント



ホシザキグループは、サプライチェーン全体で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考え、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社会から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推進しています。

## 責任ある調達

ホシザキでは、取引先様との取引開始にあたって、当社の調達基本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に、取引先様に対してISO 9001規格に基づく「取引先様チェックリスト」を活用し、人権・労働安全衛生、コンプライアンス、環境保全に加えて品質、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。

### ホシザキ調達基本方針

ホシザキは、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ています。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
<b>差別的撲滅</b> 人種・宗教・性別・年齢・障害・国籍などを理由とした差別をおこなわないこと。 <b>強制労働・児童労働の禁止</b> 強制労働、児童労働を認めないこと。 <b>非人道的行為やハラスメント防止</b> パワーハラスメント、セクシャルハラスメント、体罰、精神的もしくは肉体的な抑圧、言葉による虐待などの防止。 <b>適正な労働時間と賃金支払い</b>	<b>優越的地位の濫用禁止</b> ステークホルダーと適切な関係性を維持すること。 <b>公正な競争</b> 公正かつ自由な競争を促進し、法令を遵守すること。 <b>反社会的勢力との関係根絶</b> <b>知的財産の保護</b> 知的財産権を尊重した商取引をおこなうこと。 <b>責任ある調達</b> 非人道的行為に加担しないよう責任ある調達をおこなうこと。	<b>環境活動の実践</b> 地球環境の保全に向けた環境保護活動に努めること。 <b>エネルギーの効率的な利用</b> 事業活動における温室効果ガス排出削減に向け、省エネルギー施策の実施に努めること。 <b>3Rの推進と廃棄物処理</b> リデュース・リユース・リサイクルに努めることにより廃棄物を減らすこと。廃棄物の適正な処理。 <b>大気・水・土壌などの環境汚染防止</b>

## 取引先様とのコミュニケーション

当社の調達基本方針の理解浸透に努めており、定期的な取引先様向けの説明会を開催しています。また、取引開始後においても「取引先チェックリスト」に基づいて再評価し、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、一次取引先様に加えて二次取引先様まで含めた調査を実施しています。

2023年は前年と同様にウェブでの方針説明会を開催し、参加企業に加えて137社に方針説明会資料を配付しています。

## 強靱なサプライチェーン構築のための取り組み

ホシザキグループでは、強靱なサプライチェーンの構築に向けて、想定される調達リスクに対するリスク軽減と調達・購買活動の全体最適化に取り組んでいます。

### 工場（調達）方針説明会の開催と参加企業数（2019 - 2023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
2023年2月	46社	30社

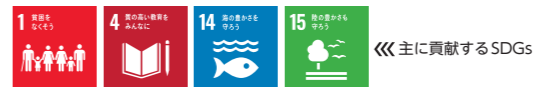
2021年は新型コロナウイルス感染症のため方針説明会是非開催とし、133社（本社工場84社、島根工場49社）に方針説明資料を配布しました。

### 想定される調達リスクとホシザキの対応

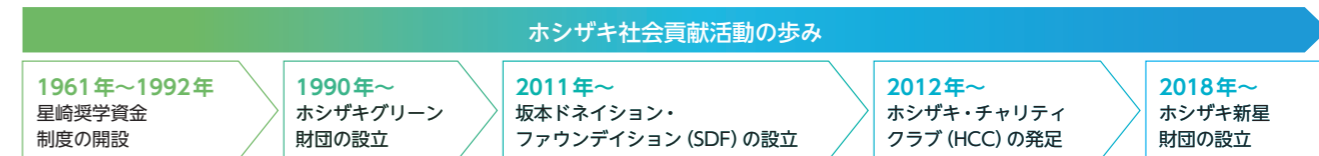
想定される調達リスク	ホシザキグループの対応
<ul style="list-style-type: none"> <li>・感染症の影響長期化による再ロックダウン</li> <li>・紛争長期化による部品供給、物流停止</li> <li>・フォースマジュール宣言<sup>※1</sup>による原材料供給制限</li> <li>・米中分断、ブロック経済化の進行</li> <li>・電力供給制限による操業調整</li> <li>・異常気象、大雨（洪水）、寒波、猛暑の襲来</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・品目別適正在庫量の適時把握と管理</li> <li>・在庫保管場所の確保・集約</li> <li>・調達地域の多様化・複線化</li> <li>・原価企画活動の強化</li> <li>・調達品質管理の強化</li> <li>・取引先様と協働した事業継続計画（BCP）（p.58参照）の策定</li> </ul>

※1 フォースマジュール宣言：契約に基づく引き渡しや履行を実質的に不可能にするまたは著しく困難にする、予測不可能な外的要因・状況が発生した場合にフォースマジュール（不可抗力）条項が宣言される。フォースマジュール事由の発生については事前に当事者間で法的に合意しておく必要がある。

## 地域社会との共生



「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・チャリティクラブ（HCC）

ホシザキ・チャリティクラブは、会員の給与および賞与の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75%以上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 <sup>※2</sup> （以下、SON）の愛知県、島根県ほか5県の地区組織、豪雨災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、豪雨災害を受けた自治体、SON・島根県など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、豪雨や地震などの災害を受けた自治体、SON・島根県など18団体
2022年	SONナショナルゲーム事務局（広島大会）、次世代育成、障がい者支援団体、自然環境保護団体、SON・島根県など17団体

※2 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日本は非営利活動で、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。

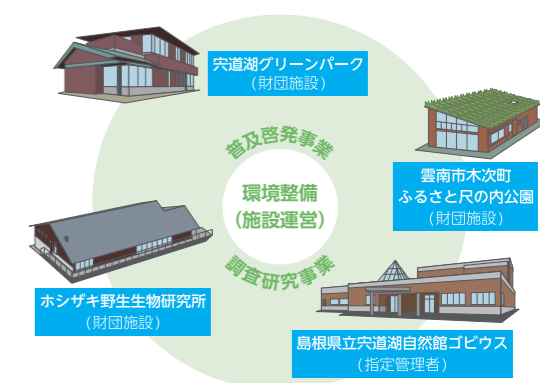


HCCの寄付で購入したユニフォームを着用してSON広島大会に参加した島根県選手団の写真

### ホシザキグリーン財団による自然環境保護活動の応援

公益財団法人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<sup>※3</sup>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、管理に取り組み、野生動植物の保護繁殖のための環境整備や調査研究・普及啓発活動をおこなっています。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。

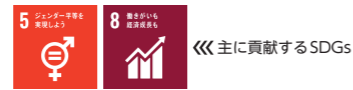
※3 設立者である創業者から遺贈されたホシザキ株式と、現会長（現財団理事長）坂本精志夫妻から寄付された坂本ドネイション・ファウンデーション株式が基本財産。





## 社会への取り組み

## 人材育成と社員の働きがいの向上



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・成長し続けるためには、社員の働きがいの向上が大切です。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する会社であり続けるために、「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。

### 社員一人ひとりの成長に向けた機会づくり

国内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。「社員一人ひとりの成長に向けた機会づくり」としては、次世代経営者育成研修、論理的思考力強化研修、英語力強化研修などのOff-JTを通じた能力開発とともに、一人ひとりの「将来ありたい姿」の実現に向けたキャリア開発を進め、成長を実感できる機会および場の提供に取り組んでいます。

### 人材教育投資の状況（2021 - 2022年）

	2021年	2022年	
人材教育投資額	69,411千円	72,739千円	人材教育投資額はホシザキ単体で支出した金額で、販売グループ会社が独自に企画した研修費用は含まれていませんが、研修参加人数には国内グループ会社が含まれます。
研修参加延べ人数	2,726名	5,543名	
参加者一人当たりの研修時間	15時間	10時間	

### 3つの教育・研修体系

<b>階層別研修</b> 職位に応じた能力開発研修 <ul style="list-style-type: none"> <li>・新任管理職研修</li> <li>・360度評価研修</li> <li>・サービス研修</li> <li>・新卒・キャリア採用社員研修（入社3年まで呼戻し研修）</li> </ul>	<b>選抜型能力開発研修</b> 特定スキル・意識向上を目指す研修 <ul style="list-style-type: none"> <li>・次世代経営者育成研修</li> <li>・グローバル人材育成研修</li> <li>・女性役職者育成研修</li> <li>・女性活躍推進研修</li> </ul>	<b>ニーズ対応型研修</b> 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"> <li>・アンコンシャスバイアス</li> <li>・マーケティング</li> <li>・教え方の技術</li> <li>・アンガーマネジメント</li> <li>・キャリアデザイン</li> <li>・モチベーションアップ</li> <li>・コミュニケーション</li> </ul>
--	---	---

### 主な研修内容と参加人数

研修内容	次世代経営者育成研修	グローバル人材育成研修	サービス研修
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・ケーススタディ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。	語学およびビジネススキル強化のためにおこなっていた従来の各種研修を刷新し、2021年より新たなグローバル人材育成プログラムを開始しています。グローバル人材に必要な能力向上のため、以下のプログラムを実施しています。 ・論理的思考力強化研修 ・海外マネジメント研修 ・語学研修	実際の厨房環境を再現した研修ブースで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、模擬的な冷凍回路などを使い、現場を想定したロールプレイング研修を多く取り入れています。	

### 主な研修への参加人数（人）（ホシザキおよび国内販売会社）

研修内容/年	2018	2019	2020	2021	2022
次世代経営者育成研修	—	45	45	39	42
グローバル人材育成研修	19	18	16	293	243
サービス研修	268	347	284	282	245

## 活力ある職場風土づくり

さまざまなライフステージ・生活スタイルの社員が働きやすいように人事制度を整えるとともに、職場内コミュニケーションのさらなる活性化、互いを尊重する風土づくりに取り組んでいます。定期的に社員満足度調査（以下、ES調査）をおこない、現状を確認するとともに課題を明確にすることにより、今後も継続して社員の働きがいの向上に取り組んでまいります。

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」の実現に向けて、ES（社員満足）向上委員会とかがやき（女性活躍推進）委員会が活動しています。

### ES向上委員会

ES向上委員会は、国内グループ各社の全社員を対象として毎年実施しているES調査の調査結果を分析、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・特定のうえ解決に向けた改革を続けています。

<b>ES向上委員会</b>	委員長 取締役常務執行役員（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）

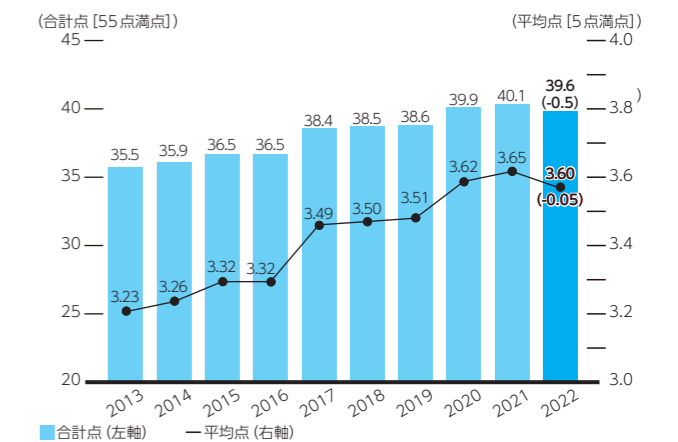
調査年度	2018	2019	2020	2021	2022
設問数	54	54	59	59	59
対象人数	8,302	8,462	8,614	8,556	8,443
回答人数	8,233	8,372	8,611	8,556	8,436
回答率	99.2%	98.9%	99.9%	100%	99.9%
自由意見数	5,819	5,678	5,964	5,632	5,597

### ES調査の設問概要（2022年度）

調査は以下の分類で、設問数は前年度と同じ59問で実施しています。2022年度のグループ全体の結果は、合計39.6点（55点満点・前年比-0.5点）、各設問の平均3.60点（5点満点・前年比-0.05点）でした。主な課題の一つとして人事・評価項目に関する課題が抽出されており、評価制度や昇進昇格要件の改定を含めて課題解決に向けた取り組みを進めています。

大分類	中分類	小計
A 会社全体	会社全体	15
	会社信頼度	
	ESの取組	
	教育の効果	
B 組織	組織	4
C 職場環境	職場の環境	11
	有給休暇・通勤時間	
	残業状況	
D 上司	上司	9
E 仕事	あなたの仕事	8
F 活動目標、人事評価	活動目標	11
	人事・評価	
G 総合評価	総合評価	1
合計		59

### ESスコアの推移



### かがやき（女性活躍推進）委員会

ホシザキおよび国内販売会社では、2010年度から「男性・女性に関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。目標「レディース10」（女性役職者比率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。

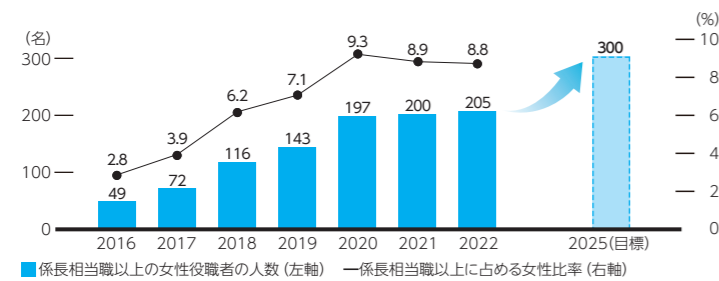
## 社会への取り組み

2021年度に「かがやきプロジェクト」を引き継いで新たに「かがやき委員会」が発足し活動しています。2020年度までの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、2025年度に向けた女性活躍推進の新たな目標を設定し、達成を目指しています。

**かがやき委員会**

活動期間：2021年度～2025年度  
 目的：ダイバーシティの推進  
 目標：①女性管理職（課長相当職以上）人数を2020年度末比4倍（50名）  
 ②女性役職者（係長相当職以上）人数を2020年度末比1.5倍（300名）  
 委員長 取締役常務執行役員（管理部門担当）  
 副委員長 取締役常務執行役員（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（ホシザキおよび国内販売会社）



### 職位別女性役職者比率（2022年度末）（ホシザキおよび国内販売会社）

職位	女性人数	男性人数	合計人数	比率
部長級	3 (3)	148	151	2.0%
課長級	21 (11)	622	643	3.3%
係長級	181 (186)	1,359	1,540	11.8%
計	205 (200)	2,129	2,334	8.8%

女性人数 ( ) は2021年度末時点

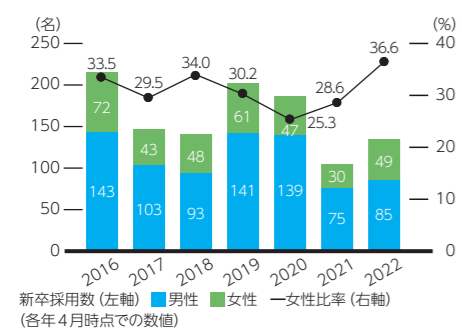
### 2022年度に実施した女性活躍推進に関する研修・セミナーへの参加者

研修タイトル	目的	参加人数 (名)
女性を部下に持つ上司向け研修	女性部下育成に関わる上司向けの育成力、コミュニケーション力の強化	561
女性リーダー育成研修	ステップアップ研修での学びを現場で実践した結果の共有	41
ステップアップ研修	リーダーの資質・役割の理解と行動変容	69
女性活躍推進講演会	リーダーシップ、部下育成に関する啓発活動	224
営業・サービス交流会	次世代ロールモデルとしての意識改革、ネットワークづくり	51

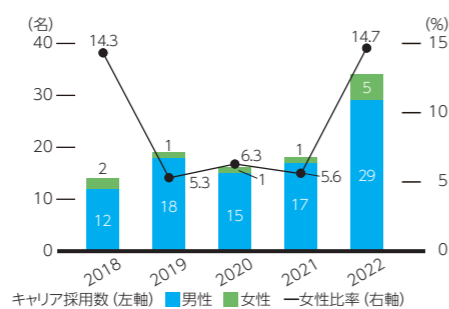
**坪井 加寿代** ダイバーシティ推進センター課長

ダイバーシティ推進センターは、多様な人材が働きやすい職場環境の整備と働きがいのある組織風土づくり、多様な人材に対する理解と受容の促進を図るため2022年4月に設置されました。国内グループ会社も含めた多様性推進に関する研修やセミナーを実施するなど働きがいのある職場環境の実現に向けた取り組みを強化しています。2023年は、キャリア支援策に当事者の声を反映させるため女性管理職会議を開催するとともに、女性育成対象者に対するメンター制度の整備を進めています。ジェンダーに加えて年齢や国籍などの多様性を推進することで、笑顔と働きがいを持って働ける職場の実現と一人ひとりの成長を通じた企業価値の向上を目指します。

### 新卒採用社員における女性の採用数と割合（国内グループ）



### キャリア採用社員における女性の採用数と割合（ホシザキ）



### 入社後3年経過時点 定着率の推移（ホシザキ）

入社年	新卒採用
2015	95%
2016	95%
2017	77%
2018	100%
2019	100%

## ライフサポートと労働安全衛生

### 労働時間の適正化

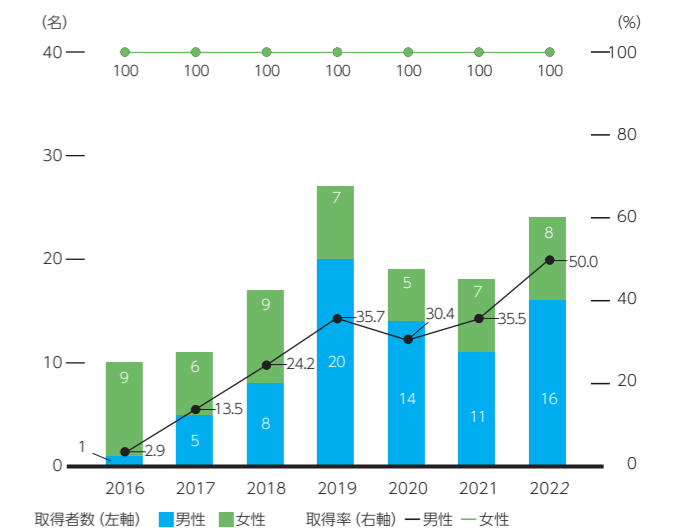
ホシザキは社員の健康を守り、安心して働ける職場環境の実現を目指し、その取り組みの1つとして、労働時間の適正化を進めています。時間外労働については、一定の基準を超えた場合、上司に対して注意喚起をおこなうなど適正な労働時間管理を実施しています。2022年の月平均残業時間は1人当たり16.6時間（前年実績13.5時間）となりました。また、有給休暇を取得しやすい環境を醸成するため、研修やイントラネットを用いて、有給休暇制度の浸透や理解・取得の促進につなげています。2022年の有給休暇取得率は82.0%（同78.9%）、平均取得日数は14.9日（同14.4日）となっています。

### 出産・育児支援

ホシザキでは、社員のライフイベントへの支援策としてさまざまな制度を導入するとともに、制度利用を促す環境を整備し、家庭と仕事の両立を積極的にサポートしています。女性社員の育児休業からの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も導入しています。男性の育児休業取得についても理解を深め取得促進を図っています。

近年は、男性の育児休業の取得も増加傾向にあり、2022年は男性の取得率は50.0%（前年実績38.5%）、平均取得日数は28.6日（前年実績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、社員のライフイベントに対するサポートを促進します。

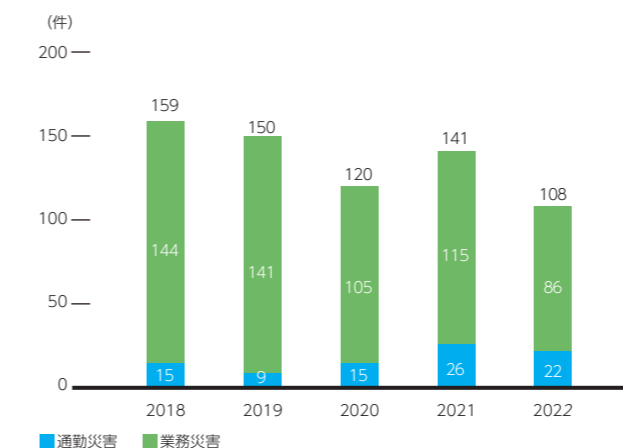
### 育児休業取得者数と取得率（ホシザキ）



### 労働安全衛生

ホシザキグループでは、国・地域ごとの法令に基づいた安全管理をおこない、安全な職場環境づくりに向けて取り組んでいます。万が一、労働災害が発生した際には、グループ内で災害の原因と対策を速やかに共有することで、類似災害発生の未然防止を図っています。ホシザキや国内グループの製造拠点では、安全パトロール、リスクアセスメント、5S活動などに積極的に取り組み、安全意識の向上に努めています。

### 労働災害発生件数の推移（国内グループ）



### ホシザキの安全パトロールの様子





# 5カ年経営ビジョン達成と さらなる価値向上に向けて

ホシザキグループは最良のコーポレートガバナンスを追求し、社外取締役の客観的視点や多様な経験に裏打ちされた助言を通じて取締役会の議論の充実を図っています。4名の社外取締役がホシザキの経営ビジョン達成とさらなる価値向上に向けた期待や課題について話し合いました。

(2023年3月実施)



**友添 雅直**  
社外取締役  
指名・報酬委員会委員長



**後藤 昌彦**  
社外取締役  
指名・報酬委員会委員



**元松 茂**  
社外取締役（監査等委員）  
指名・報酬委員会委員



**柘植 里恵**  
社外取締役（監査等委員）  
指名・報酬委員会委員

➡ プロフィール詳細はp.81-82

## Q1 ご自身の企業価値向上に果たす役割をどうお考えでしょうか？



**元松**：弁護士資格と経験を持っている自分に与えられたミッションは内部統制システムの有効性向上とコンプライアンスやリスク管理体制の整備だと思っています。最高裁判所の人事局で職員の任用政策を担当したので、人的資本の強化という側面からも貢献したいですね。

**柘植**：会計士としての専門性を経営の監督に活かすことに加えて、ステークホルダーの視点から客観的な立場で発言するように心掛けています。監査や税務に関する経営リスクを判断、指導してきた経験に基づいて監査等委員会や取締役会で気付いたことは躊躇せず質問しています。また女性役員の立場からダイバーシティ推進についても寄与できるよう努めています。

**後藤**：私がホシザキに貢献できることはグローバル化の加速だと思っています。会長を務めている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多くの課題に対処するなかで蓄えてきた知見は、今後のホシザキのグローバル展開のお役に立てると思います。

**友添**：トヨタ自動車では海外部門で、営業、企画、事業等の業務に従事した後に、トヨタのグローバルマーケティング統括グループ会社や中部国際空港の社長を経験しています。ホシザキは海外市場と飲食外市場の開拓に注力しており、国内では新たに販売統括会社を設立しました。経営やブランディングにおける自身の経験が活かせると考えています。

## Q2 指名・報酬委員会、監査等委員会の機能と役割について教えてください。

**友添**：指名・報酬委員会では、社長をはじめとした取締役・執行役員の資質や要件、業績の評価方法などを議論し人選の基準を共有することで、執行側からの提案に対してより客観的に議論できるようになりました。これまで次世代経営層候補者を外部から積極的に採用しており、組織の多様性は高まっている反面プロパー人材の一層の育成と登用といった課題も見えています。ホシザキの経営理念を世界中で浸透させるためには次世代経営層におけるプロパー人材の拡充は欠かせないですね。

**元松**：指名・報酬委員会が取り組んでいる優先課題は後継者の育成です。ホシザキのプロパー人材の育成が必ずしも十分ではなかったという反省に基づいて、現在実施しているさまざまな育成研修などの実効性を検証する必要もあるでしょう。肥沃な土壌でないと人材は育たないので、経営幹部の選解任にとどまらず、土壌つまり企業風土の変容を促すことも役割だと認識しています。

**後藤**：指名・報酬委員会の役割の1つはさまざまな視点を持った社外取締役が、ホシザキの企業価値向上に寄与できる人材を経営幹部として選ぶ仕組みをつくることだと思っています。ホシザキではM&Aを積極的におこなっており、グループ会社の優秀なマネージャーの力をグループ経営にどう活かしていくのか、多様性の観点からも重要な課題だと捉えています。外国人の登用に加えて、外部から招聘した人材と内部で育成された人材で構成する、多様性のある経営執行チームが目指す姿ではないでしょうか。



## 社外取締役座談会

**柘植**：坂本さん、小林さんから後継者の育成についての考え方や具体的な人材プールについて情報を共有してもらっていますが、後継候補者の方々との接点が少ないので人柄や能力を客観的に評価するところまでは至っていません。今後は取締役会でご発言をお聞きするなど指名・報酬委員と直接意見交換できる機会を増やしたいです。



**友添**：報酬に関しては、役員の業績評価と報酬のあり方を中心に議論しています。議論のひとつは固定報酬の水準と短・中長期の業績連動報酬との比率でした。現在は、固定報酬が7割、業績連動報酬は株式報酬を含めて3割<sup>\*</sup>としています。この比率は固定的に考える必要はありませんが、単年度の業績評価指標は外部環境の変化に影響を受けますし、中長期指標については在任期間中の個人の評価としてどこまで特定できるのかという難しさも感じています。

\*業績連動報酬にかかる取締役の業績評価が中位である場合

**後藤**：役員報酬は成果と業績による変動報酬が過半を占めてもよいのではないかと考えていましたが、今回のようなパンデミックで飲食市場が大きな打撃を受ける事態も起こるので、やはり一定額の固定報酬は必要ですね。業績といっても今の時代は経済価値だけではなく社会や環境への目配りも大切なので、そうした貢献をどのように変動報酬に組み込むのかは簡単ではないと感じています。海外ではインフレが進み報酬水準が上昇しています。グローバルに人を動かすためには、グローバル基準から見ても納得感のある報酬水準や制度にしていく必要があるでしょう。

### Q3 「5年経営ビジョン」の進捗モニタリングで注視されていることは何でしょうか？

**後藤**：経営ビジョンの目標値で注目しているのは、売上高とROE<sup>※(p.11参照)</sup>です。国内事業は盤石だと思いますが、M&Aも含めて海外での展開が経営ビジョン達成のカギ

**元松**：指名・報酬委員会で固定・変動の報酬ミックスについても議論しましたが、現在の構成比率は妥当な内容だと評価しています。目標設定の段階でリスクテイクすべき点は明確になっており、業績評価も緻密におこなっているので評価と業績連動報酬のあり方について違和感はありません。今後は今の報酬制度で優秀な人材を保持し続けられるかという視点で見直すことが重要だと考えています。

**柘植**：全体の1割を占める株式報酬の比率や評価指標には検討の余地があると考えています。非財務目標は定性評価の基準に入っていますが、連動指標として明確にしていくことも検討したいですね。単年度評価のほうが分かりやすいという利点はあるのですが、中長期の視点を報酬に反映させていく工夫をすることも重要だと感じます。

**元松**：監査等委員会の活動としては、内部監査部門から四半期に1度詳細な監査報告を受けています。さらに内部監査室の担当者と同行して監査状況を確認するとともに監査法人の往査にも同行して三様監査の充実を図っています。議決権行使の裏付けがあるので監査等委員の取締役会での発言力が高まり、2016年の監査等委員会設置会社への移行はコンプライアンスやガバナンスの面で前進だったのではないのでしょうか。

**柘植**：社内の常勤監査等委員との連携はとても良く機能しています。私たち非常勤の監査等委員も島根工場へは毎年、国内販売会社は2人で手分けして年に数社について往査を実施しており、不正会計問題発生後の内部統制改革は大きく前進しているという実感を持っています。海外では新たに連結対象に加えた企業もあり、コロナ禍が落ち着いたため、監査等委員会としても昨年からの海外往査を再開し、今年も計画しています。引き続き提携先の現地の監査法人の力を借りながら、地域統括会社の財務責任者の協力のもと海外グループ会社の内部統制監査の強化を進める方針です。

を握っています。海外での売上拡大のためには国内と同様に営業とサービスの緊密な連携が欠かせませんが、国内で成功した営・サ連携<sup>※(p.21参照)</sup>モデルが海外市場で

も機能するのか、あるいは別のアプローチが必要なのか注視しているところです。

**友添**：3つの視点から長期ビジョンの進捗をモニタリングしています。ひとつは地域の視点。海外市場を獲得していくプロセスにおいて地域統括会社の役割はとても重要です。本社の管理能力を強化する一方で、各地域に権限を委譲することも必要なのでグローバル人材の一層の拡充は欠かせません。次に製品の視点。飲食外の法人顧客に展開するうえで外部調達も含めた製品ラインナップの拡充が必要です。最後に顧客の視点。飲食外の法人顧客の比重が高まるのでデジタル化や自動化への対応を強化してソリューション能力を高める必要があります。国内販売を統括する会社を立ち上げたので、そうした対応力の強化と固定費削減効果が早期に出てくることに期待しています。

**元松**：経営ビジョンは経済価値と同時に社会・環境価値を高めることで企業価値の向上を目指しているため、サステナビリティ課題解決の進捗に注目しています。経営ビジョンの達成に向けて6つのマテリアリティが設定されていますが、特に「社員の働きがいの向上」と「経営基盤の強化」の2つのマテリアリティの達成には積極的に貢献したいですね。



**柘植**：経営ビジョンの目標達成プロセスは取締役会に加えて個別討議会<sup>※(p.19参照)</sup>のなかで随時報告を受けて状況を確認しています。特に注視しているのは、国内の販売統括会社の設置が利益率の改善に及ぼす影響です。もうひとつはM&Aでグループに加えた企業において減損など会計上のリスクが内在していないかという点です。人材育成と働き方改革については、これまでの取り組みにより成果が見えてきている一方で、まだ課題も感じます。女性に活躍してもらうためには、ジェンダーだ

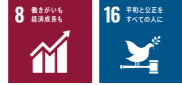
けではなく広く多様性を受け入れる企業文化の醸成が求められます。着実な変化は感じているので結果を期待したいです。

**後藤**：人材投資については海外拠点をもっと活用するとよいと思いますね。マキタでは入社3年後に課題論文を書いてもらってどんどん海外拠点へ送り出しています。海外拠点で働くこと国内より幅広い経験ができるし、多様性を受容する力も身に付きます。グローバル人材の育成手法のひとつとして参考になるでしょう。

**友添**：ホシザキの人材ポートフォリオで拡充したいのは、海外戦略を執行・管理できるグローバル人材とDX<sup>※(p.23参照)</sup>人材ですね。特にDXについては、製品の付加価値を高めるソフト面を支えるIT人材が重要です。グローバル人材の養成には海外派遣に加えて、日本の職場に外国人を受け入れることも重要です。海外グループ会社の社員に一定期間日本で働いてもらうこともできると思います。自動車業界では、CASE<sup>\*</sup>という用語が頻繁に使われており、フードサービス機器においても製品に付加するサービスやソリューションの価値が競争力の決め手となってきます。技術開発だけではなく生産や営業においてもこうした発想は必要なので、出資先など異業種での越境学習の機会をもっと提供できるとよいですね。座学だけの研修で身に付くことは限られるので、新しい刺激的な経験を通じて学ぶことはイノベーションの創出にもつながります。

\*CASE: Connected, Autonomous, Shared & Services, Electric の略

**後藤**：資本配分については、成長を期待されるなかで4割以上の株主還元を公約していることは高く評価しています。より高い成長を目指して新興国市場に投資をしていくので予期せぬリスクに備えて一定のキャッシュは必要です。地方企業は地域社会というステークホルダーとの関係が密接であり、逆風の時に地域コミュニティの利益を大きく損なうリスクを実施するべきではありません。必要十分な資本を考えると、効率性の追求だけではなく強靱性を高めるためにある程度のバッファを持つことに対して、株主や投資家のご理解を得る努力も欠かせないと思います。



## コーポレート・ガバナンス

### 基本的な考え方

当社は、経営の透明性、効率性の向上を図るため、株主をはじめとするステークホルダーの立場に立って企業収益、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その目的としています。

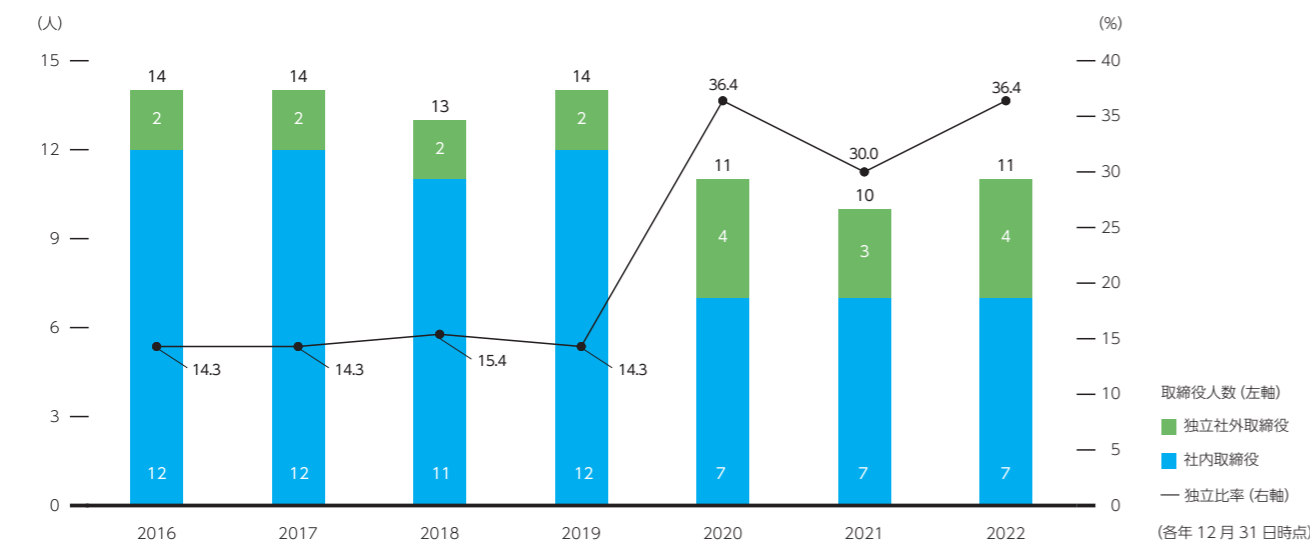
### 監査等委員会設置会社を採用する理由

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の制度を採用しています。

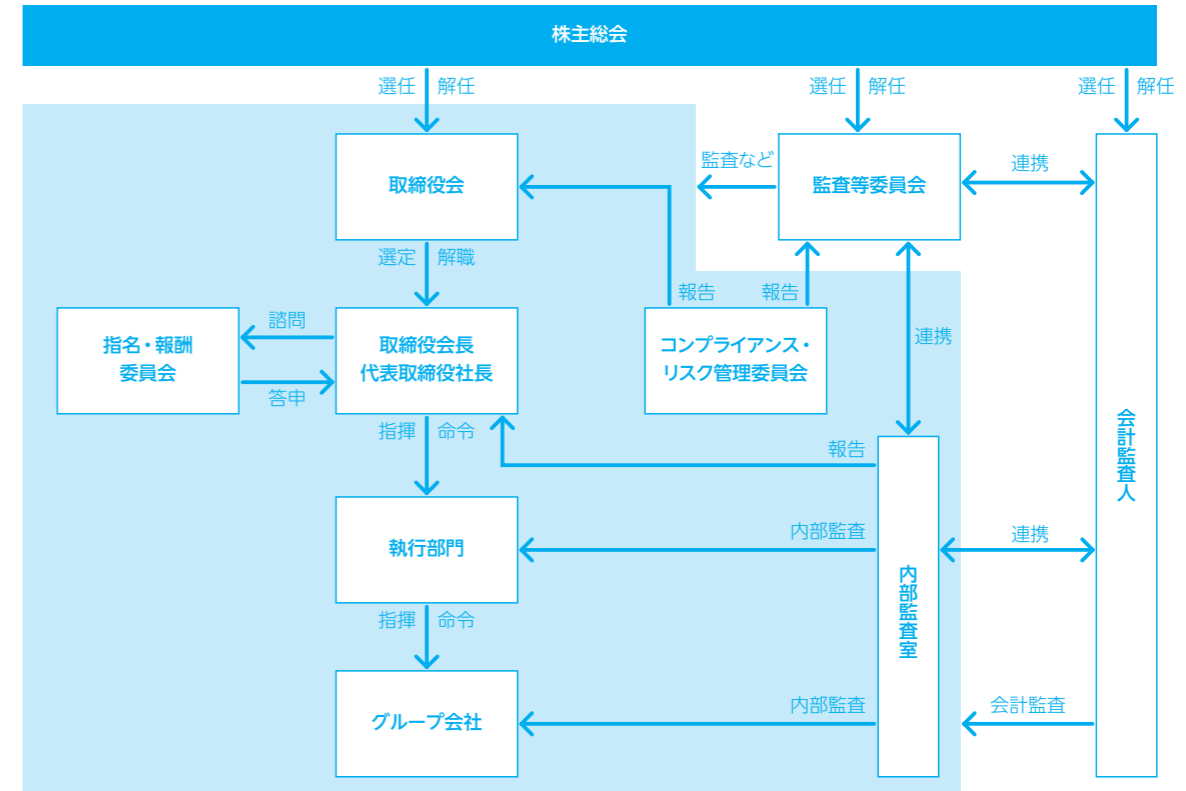
### 企業統治強化の歩み

2005年	内部監査室の設置
2006年	社外監査役の選任／内部統制システム基本方針の策定
2007年	コンプライアンス・リスク管理委員会の設置／コンプライアンス基本方針の策定
2016年	監査等委員会設置会社への移行／監査等委員である社外取締役の選任
2018年	役員退職慰労金制度の廃止／譲渡制限付株式報酬制度の導入
2019年	執行役員制度の導入
2020年	監査等委員でない社外取締役の選任／経営会議の設置
2022年	指名・報酬委員会の設置／サステナビリティ委員会の設置

### 取締役会における独立社外取締役比率の推移



### コーポレート・ガバナンス体制図



### 各監督機関の役割と構成

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	 社内7 + 社外4 議長は代表取締役社長	 社内1 + 社外2 委員長は社内取締役	 社内2 + 社外4 委員長は独立社外取締役	 社内7 + 社外4 委員長は代表取締役社長
目的・権限	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営の基本方針の決定などの決議</li> <li>取締役の職務執行の監督</li> <li>執行役員の業務執行の監督</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役および執行役員の職務の監査、監視</li> <li>監査報告書の作成</li> <li>会計監査人の選解任などに関する議案内容の決定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役および執行役員の選任・解任に関する事項の審議</li> <li>代表取締役、役員役員の選任・解任に関する事項の審議</li> <li>取締役などの個人別報酬などに関する事項の審議</li> <li>後継者育成計画に関する事項の審議</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>内部統制システムの維持、向上およびコンプライアンス体制の整備</li> <li>業務執行に関するリスクの評価と特定、リスク回避および軽減策の策定</li> </ul>
社外取締役比率	36%	67%	67%	36%
2022年開催実績	14回	14回	3回	12回
事務局	総務部	監査等委員会補助者	人事部	法務部

取締役会の構成 (2023年3月31日現在)

氏名	現在の地位・担当	出席状況 (2022年) 取締役会 (監査等委員会)	取締役 就任時期	所有 株式数	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	技術・ テクノロジー	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
坂本 精志	取締役会長	14回/14回	2002年2月	4,900株	●	●	●				○		●		○	○
小林 靖浩	代表取締役社長	14回/14回	2012年3月	14,600株	●	○		●	○	●			●		○	委員長
<span style="background-color: #0070C0; color: white; padding: 2px;">社外 独立</span> 友添 雅直	社外取締役	14回/14回	2020年3月	0株	●	●	●			○	○	○			委員長	○
<span style="background-color: #0070C0; color: white; padding: 2px;">社外 独立</span> 後藤 昌彦	社外取締役	10回/10回	2022年3月	0株	●	●	●				○	○			○	○
家田 康嗣	取締役専務執行役員 (国内事業担当)	14回/14回	2019年3月	5,600株	○	●	○		○			●	●			○
西口 史郎	取締役専務執行役員 (海外事業担当)	—	2023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)	14回/14回	2008年3月	13,600株	○		●		○							○
矢口 教	取締役常務執行役員 (管理部門担当)	14回/14回	2020年3月	1,800株	●	●		●	●	●	●					○
水谷 正	取締役 (監査等委員)	10回/10回 (10回/10回)	2022年3月	1,500株				●		●				委員長		○
<span style="background-color: #0070C0; color: white; padding: 2px;">社外 独立</span> 元松 茂	社外取締役 (監査等委員)	14回/14回 (14回/14回)	2016年3月	0株							●			○	○	○
<span style="background-color: #0070C0; color: white; padding: 2px;">社外 独立</span> 柘植 里恵	社外取締役 (監査等委員)	14回/14回 (14回/14回)	2017年3月	0株				●		●	○			○	○	○

●：実務経験あり ○：専門性あり

社外取締役の選任理由と期待される役割

友添 雅直 (指名・報酬委員長)	トヨタ自動車(株)および中部国際空港(株)などにおいて、長年にわたり経営者としての経験を有し、その経営全般における豊富な経験と高い識見により、当社コーポレート・ガバナンスの拡充にご貢献いただくなど、社外取締役としての職務を適切に執行いただいております。また、指名・報酬委員会の委員長として、取締役および執行役員の選解任、取締役(監査等委員を除く)および執行役員の報酬制度など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に引き続き関与いただきます。
後藤 昌彦 (指名・報酬委員)	(株)マキタにおいて、長年にわたり経営者としての経験を有し、その経営全般における豊富な経験と高い識見により、当社コーポレート・ガバナンスの拡充にご貢献いただくなど、社外取締役としての職務を適切に執行いただいております。また、指名・報酬委員会の委員として、取締役および執行役員の選解任、取締役(監査等委員を除く)および執行役員の報酬制度など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に引き続き関与いただきます。
元松 茂 (監査等委員) (指名・報酬委員)	弁護士として、法律の専門的知識を有し、当社コーポレート・ガバナンスの拡充にご貢献いただくなど、監査等委員である社外取締役としての職務を適切に執行いただいております。また、指名・報酬委員会の委員として、取締役および執行役員の選解任、取締役(監査等委員を除く)および執行役員の報酬制度など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に引き続き関与いただきます。
柘植 里恵 (監査等委員) (指名・報酬委員)	公認会計士・税理士として、財務および会計の専門的知識を有し、当社コーポレート・ガバナンスの拡充にご貢献いただくなど、監査等委員である社外取締役としての職務を適切に執行いただいております。また、指名・報酬委員会の委員として、取締役および執行役員の選解任、取締役(監査等委員を除く)および執行役員の報酬制度など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に引き続き関与いただきます。

指名・報酬委員会の機能と役割

2022年1月に取締役および執行役員などの選解任・評価における手続きの公正性・客観性・透明性を確保するために任意の指名・報酬委員会を設置しています。客観性・独立性を高めるために、社外取締役を委員長とするとともに過半数を社外取締役で構成することとしています。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・答申を経て決定しています。

社長の業績評価基準

(1) 財務の視点	(2) 株主・資本市場の視点	(3) 非財務の視点
<ul style="list-style-type: none"> <li>連結売上高</li> <li>連結営業利益</li> <li>他</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>連結ROE※(p.11参照)</li> <li>株主総利回り(TSR)</li> <li>他</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社員エンゲージメント向上(ES向上)</li> <li>女性活躍推進(女性役職者育成)</li> <li>内部統制、コンプライアンス、ガバナンス強化</li> <li>他</li> </ul>

社長の業績評価基準に準じて業務執行役員全員に、それぞれに求められる役割・成果に応じた業績評価基準が設定されています。

後継者計画

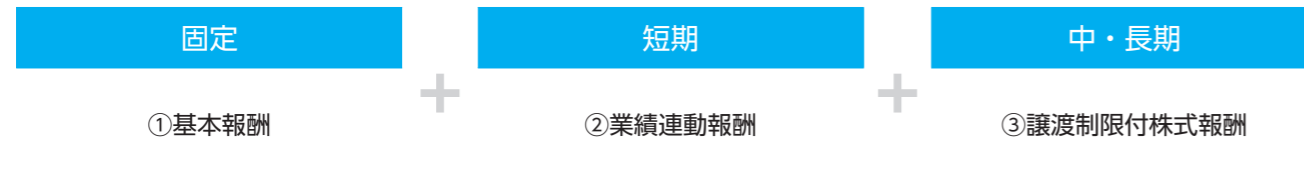
将来の社長をはじめ、取締役および執行役員候補者の育成計画については、指名・報酬委員会での審議・助言を踏まえて、候補者それぞれの課題に応じて本人の成長に必要なチャレンジの機会を提供し、経験を積ませると同時に評価と助言をおこなっています。取締役会が持続的にその機能を発揮するための多様性確保などの重要課題についても審議するほか、執行役員の選任についても監督をおこなっています。

## 役員報酬基本方針

以下の4つの方針に基づき、報酬額を決定します。

- 1 ホン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



#### ①基本報酬

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ます。

#### ②業績連動報酬

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、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について、中期経営目標と整合性のある業績指標の達成度に応じて決定し、毎月、金銭報酬として支給します。

業績連動報酬は、取締役の業務執行における役割の大きさ、および役割範囲における業績貢献度ならびに資質・能力に対する評価に基づいて決定します。評価結果（9段階）と報酬額の連動率は、上限値で200%、下限値で0%としています。

#### ③譲渡制限付株式報酬

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（B評価）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っています。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、社外取締役が過半数を占める任意の指名・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。

はじめに	ホンザキの価値観と 目指す姿	目指す姿の達成に 向けた実行戦略	サステナビリティへの 取り組み	価値創造の基盤	データ・会社情報
------	-------------------	---------------------	--------------------	---------	----------

### 取締役区分別の種類別報酬総額（2022年実績）

取締役区分	報酬などの 総額 (百万円)	報酬などの種類別の総額（百万円）				対象となる 役員の員数 (人)
		基本報酬	変動報酬	譲渡制限付 株式報酬	退職慰労金	
取締役（監査等委員を除く） （社外取締役を除く）	225	139	67	19	—	6
取締役（監査等委員） （社外取締役を除く）	16	16	—	—	—	2
社外取締役	29	29	—	—	—	4

### 取締役会全体の実効性評価

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締役会実効性向上の取り組みを進めています。

#### 2022年度取締役会全体の实効性評価

当社は2022年度において、前年度の実効性評価を実施する過程で把握した諸課題への対策を講じてまいりました。また「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を含む全取締役11名（うち、独立社外取締役4名）に対し25問のアンケートを実施しました。以上の結果などを踏まえ取締役会において審議した結果、2022年度の実効性は確保されていたと判断いたしました。なお、今回の実効性評価を通じて、把握した諸課題については今後改善に向けて取り組んでまいります。

#### 2022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

2022年取締役会で把握された課題		2023年の取り組み
課題1	事前資料提供の4営業日前厳守	期限厳守のための、起案部署に対して個別に働きかけを実施
課題2	審議時間と議案数の最適化	議案内容の見直し
課題3	対処すべき重要事案の継続審議のあり方	重要事案について、担当部署へ適時上程の働きかけ
課題4	アンケート実施方法の見直し	設問表現、回答対象者の見直し検討

### 監査等委員会の機能と役割

監査等委員会は、原則として毎月1回開催し、必要があるときは随時開催することとしております。2022年は合計14回開催し、決議事項23件、報告事項など60件を審議いたしました。また、国内グループ会社監査役との連携を強化するとともに、研鑽機会の提供などを図るため、国内グループ会社の監査役が参加する監査役連絡会を、原則、毎年2回開催しております。

監査等委員（社外取締役2名、社内取締役1名）が、取締役会、コンプライアンス・リスク管理委員会に出席し、取締役の職務執行を監査・監督するとともに、グループ全体のコンプライアンス・リスク管理の状況を監視しております。

## 2022年における主要な監査テーマと活動状況

主要な監査テーマ	活動概要など
コンプライアンス・リスク管理の適切性	毎月開催されるコンプライアンス・リスク管理委員会に出席して当社グループにおけるコンプライアンス・リスク案件とその対応状況について説明を受け、必要に応じて質問、指摘などをおこないました。 その結果、当社グループにおけるコンプライアンス・リスク管理を含む内部統制システムは相当であると認めました。
内部通報制度の実効性	内部通報窓口によせられた全ての内部通報事案については、その概要の報告を受けるとともに、その後の対応状況につきましても適宜報告を受け、必要に応じて質問や指摘などをおこないました。 その結果、当社の内部通報制度は、実効的に活用され、通報事案への対応にも特段の問題はないと判断いたしました。
女性活躍推進状況	当社は、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）人数を同1.5倍（300名）とするKPIを掲げており、その達成に向けた取り組みと進捗状況を監視してまいりました。 その結果、当事業年度における活動は適切に展開され、順調に進捗していることを確認いたしました。
非財務情報開示状況	当社は、非財務情報開示のさらなる充実を目指し、自社ウェブサイトにおける開示情報の充実を図るとともに、初めての統合報告書発行を目指しており、その進捗状況などを監視してまいりました。 その結果、2022年7月に統合報告書の発行を実現し、また、サステナビリティ課題を横断的に検討・議論するサステナビリティ委員会の設置・始動を確認いたしました。

### 内部監査室との連携

当社は、グループ全体を監査対象とする社長直轄の組織として、室長1名を含む9名からなる内部監査室を設置しています。監査等委員会は内部監査室および会計監査人と、年間予定、監査結果報告などの定期的な打ち合わせを含め、必要に応じ随時情報交換をおこなうことで、相互に連携を深め、内部統制の実効性確保・向上を図っています。

監査テーマ	2022年実施頻度	目的・概要
内部監査の進捗状況報告	4回	四半期毎に内部監査の進捗状況と結果の概要について報告を受ける。
内部監査実施報告	都度	内部監査実施結果に関する報告会に常勤監査等委員が出席し、内容を聴取する。
内部監査室長との意見交換会	5回	常勤監査等委員と内部監査室室長との意見交換会を適宜実施し、監査上の課題などの認識を共有する。
グループ会社往査への同行	3回	内部監査室によるグループ会社への往査に同行し、監査の適切性の確認などをおこなう。
三様監査の連携	2回	三様監査の進捗状況を共有するとともに、認識した課題に対する意見交換をおこなう。

## 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」を経営姿勢の一部と位置づけています。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、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、社会からのゆ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

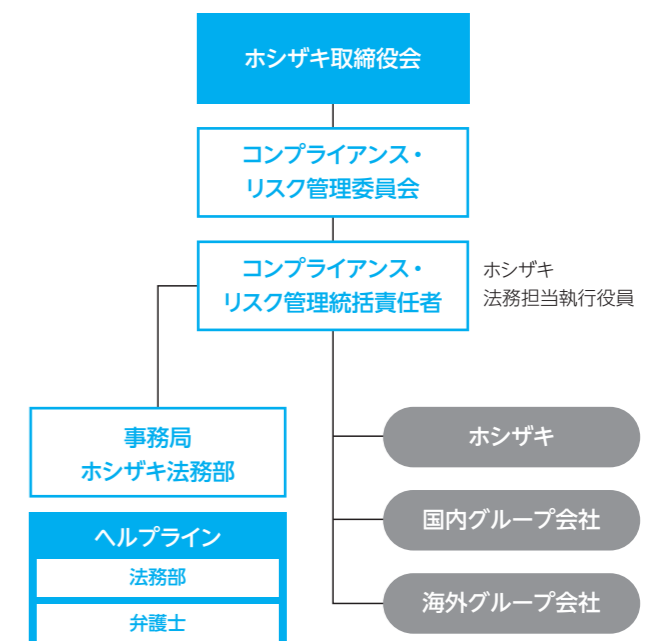
ホシザキ取締役会の下に、委員長を代表取締役社長とし、委員に取締役および関係者を構成員としたコンプライアンス・リスク管理委員会を設置し、コンプライアンス・プログラムの進捗状況を管理しています。

#### 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統括しています。事務局はホシザキ法務部が担当し、法務担当執行役員がコンプライアンス・リスク管理の統括責任者を務めています。

#### ホシザキ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選任。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。



※ホシザキ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選任しています。

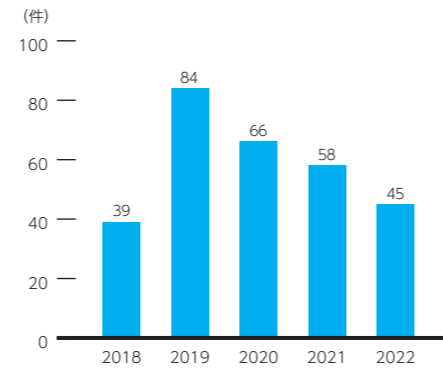


ヘルプライン（相談・通報窓口）の運営状況

コンプライアンス・リスク管理体制の一貫として、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をしています。相談や通報は、メール、郵便、FAX、電話などに対応しており、事実関係を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。

通報者は、相談や通報の内容にあわせて社内窓口である法務部、または社外窓口の弁護士（顧問弁護士とは別）のいずれかを選ぶことができます。

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  
(海外グループ会社を含むホシザキグループ)



ホシザキグループの健全かつ持続的な成長を後押しします

執行役員 コンプライアンス・リスク管理統括責任者 後藤 修

Q 企業価値向上への使命をどのようにお考えでしょうか？

A 法令遵守は、個人にとっても法人にとっても最低限の義務であり、法令や社内ルールに則って日々の事業活動をおこなう企業風土があって初めて、お客様に提供する商品やサービスの価値を論ずることができます。日常業務のあらゆる場面でコンプライアンスの重要性を訴えていくことは人材育成、組織力の強化、ひいてはマテリアリティのひとつである「経営基盤の強化」を実現するうえで極めて重要です。リスク管理においては、規制環境の変化を含めた発現性の予測と発生時の対策立案によって価値向上に貢献したいと考えています。

Q 企業倫理・コンプライアンス文化の醸成に向けて、2022年に注力されたことは何でしょうか？

A 企業倫理・コンプライアンス文化の醸成のため、ブレない姿勢を堅持すべく経営トップ自らが「コンプライアンスは最重要課題」だと強調しています。マネジメントが定期的に経営状況を発信する「マネジメント通信」および国内グループ社内報である「ハローペンギン」を通じて、「コンプライアンスファースト」の明確な姿勢を経営陣が全社員に訴えました。ボトムアップでは、基準や規制不適合への対策強化、ハッキングやフィッシング対策を含めた情報セキュリティの向上や内部通報制度の運用改善に取り組みました。

Q 投資家の判断に重要な影響を及ぼす可能性のあるリスクをどのように認識されておられますか？

A 独自に策定したリスクリスト（ストラテジー、ファイナンシャル、ハザード、オペレーショナルの各分類に応じたリスクのリスト）および特別選定リスクの両面からリスク評価をおこなっています。ホシザキの事業などのリスクとして13の要因を有価証券報告書で開示していますが、気候変動、天候・災害、製品の品質、法的規制、企業買収の5つのリスク要因は特に重要だと認識しています。

主なリスクと対策・軽減措置

リスク要因	対策・軽減措置
気候変動	CO <sub>2</sub> 排出量の削減に向けて再生エネルギーの活用および省エネ設備の導入、運用改善に取り組んでいきます。また、代替フロンも含め温室効果ガス（GHG）を排出する冷媒への規制が世界的に強化されつつあるなか、地球温暖化係数の低い自然冷媒冷蔵庫・冷凍庫への切り替えを通じて、より環境保護性能に優れた製品と省エネ・省力化に寄与する製品の提供を目指すことによりライフサイクル全体でのGHG削減に取り組む活動を進めています。
天候・災害	自然災害などへの備えとして、サプライチェーンを含めて事業継続計画（BCP） <small>(p.58参照)</small> を策定するとともに必要な保険を付保して、災害発生時にも事業および財政状態などへの影響を最小限に抑えています。
製品の品質	品質保証部が、全社的な立場から品質改善や品質管理を徹底・強化するとともに、グローバル製造部による海外各国の製造拠点に対する製造品質支援も定着し、さらなる品質向上に努めています。万一品質問題が発生したときは、品質保証部、法務部その他の関係部署が連携して解決に万全を期す体制を整備するとともに、PL保険（生産物賠償責任保険）を付保して財政状態などへの影響を軽減する措置を取っています。また、海上輸送や国内輸送中に生じ得る製品などの毀損リスクを低減すべく、保険会社の知見を活用した損失予防（loss prevention）活動を強化しています。
法的規制	コンプライアンスを経営姿勢の一部と位置付け、法務部を中心に法令遵守を徹底する体制を強化しています。また、毎年強化すべきトピックを組み入れたコンプライアンス研修を当社グループの全社員向けに実施し、法改正時には関係者に要点を周知徹底することで意識と知識の向上に努めるとともに、法令違反や不適合などの行為については内部通報制度などでこまめに拾っていくという、人づくりと仕組みづくりを実施しています。
企業買収	企業買収などをおこなう場合、買収前には、外部専門家によるデューデリジェンスの実施や事業計画の妥当性検証を十分におこなうことでリスク軽減を図るとともに、買収後には、想定した効果を創出すべくPMI <small>※(p.16参照)</small> において組織力を積極的に発揮し、事業計画の達成に取り組んでいます。

## 取締役会 (2023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)  
2023年 1月 ホシザキ販売(株)代表取締役社長(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 当社営業本部長  
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長  
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)



**矢口 教**  
(1959年6月30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)



**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)



**水谷 正**  
(1965年5月1日生)  
取締役常勤監査等委員

2017年 1月 当社入社  
2017年 1月 当社総務部長  
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)



**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 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)



**家田 康嗣**  
(1960年10月4日生)  
取締役

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  
2020年 3月 当社開発・技術部門、製造部門担当  
2023年 1月 当社国内事業担当(現任)  
2023年 3月 当社専務執行役員(現任)



**西口 史郎**  
(1957年1月6日生)  
取締役

2008年 4月 松下電器産業(株)(現パナソニックホールディングス(株))役員  
2014年 4月 同社アプライアンス社上席副社長  
経営企画・海外事業担当  
2015年 4月 同社顧問  
2015年 6月 三井住友トラスト・パナソニックファイナンス(株)代表取締役副社長  
2022年 6月 同社顧問  
2023年 1月 当社顧問  
2023年 3月 三井住友トラスト・パナソニックファイナンス(株)顧問退任  
2023年 3月 当社取締役(現任)  
2023年 3月 当社専務執行役員(現任)  
2023年 3月 当社海外事業担当(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)

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)

## 執行役員 (2023年3月31日現在)

常務執行役員  
**栗本 克裕**  
海外PMI推進担当

常務執行役員  
**落合 伸一**  
島根工場担当

常務執行役員  
**古川 義朗**  
品質保証担当

執行役員  
**関 隆一郎**  
経理部担当

執行役員  
**甲斐 照幸**  
中国担当

執行役員  
**神谷 彰**  
グローバル製造部担当

執行役員  
**後藤 修**  
法務部担当

執行役員  
**寺嶋 清二**  
本社工場担当

執行役員  
**松永 陽介**  
欧州地域担当

執行役員  
**佐々木 誠**  
開発・技術部門担当



# ステークホルダーとの対話・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まいります。

## 若手社員とのエンゲージメント

### 風通しの良い組織がホシザキのロイヤルティを創造

ホシザキシンガポール 石田 美佳



私は2008年に新卒で入社して、現在はホシザキシンガポールに出向しています。出向先では役職や職種に関係なく、必要なタイミングでコミュニケーションがとれています。また、業務上の問題点に関しては、具体的な事例を挙げて説明されるため、納得感を持って業務に取り組むことができます。定期的な面談という形はとっていませんが、必要な時に業務や生活面について相談しています。ホシザキシンガポールは、国籍やバックグラウンドの異なる少数精鋭の組織で、互いを思い、得意不得意を補いながら最大限の結果を残すことができているように感じます。年に数回開催される会社全体の食事は社員間結束の強化につながっていますし、今年は社員旅行が計画されていて、社員満足度の向上が期待されます。

### 社員満足度向上や多様性を高める機会が増えています

ホシザキ 経理部 ジャリロブ アクバル



ホシザキに入社して2年目ですが、近年、社員満足度を上げ、多様性を高めるさまざまな活動が増えています。具体的には、週1-2回のリモートワークや取得しやすい時間休などの働く環境の整備が進み、グローバルに活躍できる人材育成を目的とした論理的思考力向上や英語力強化などの研修プログラムも拡充されました。特に、今年は「論理的思考力強化研修」を受講し、本気でモチベーションが上がりました。また、月に1度おこなわれる上司面談などを通じて、会社と気軽に対話ができている。今後は社内イベントなどを通じて、社員間の横のコミュニケーションをとることで、積極的に意見交換をおこない、より良い人間関係を構築していきたいです。各研修を通じて、精一杯学び、自分の成長とともに、会社の企業価値向上にも貢献したいと考えています。

### 日々の成長は、日々のコミュニケーションから

ホシザキ 購買部 江口 翔太



日々の業務を通じて上司や同僚からのサポートを感じています。アイデアを受け入れてくれる職場環境なので、やりがいを感じますし、上司が担当者目線で考え、双方向のフラットな対話ができています。上司とのコミュニケーションに関しては、3カ月に1度、「社員満足度 (ES) 面談」がありますが、面談のみならず、日常の細かな相談を通じて、さまざまな悩み事を解決しています。私から相談するだけでなく、幅広いアドバイスをいただけるので、安心して日々の業務に励むことができます。また、様々な研修プログラムの受講は多方面から自己成長をサポートしてくれます。現在は、海外マネジメント、論理的思考、英語力強化に参加しています。将来の具体的なゴールが設定され、重点的に取り組む課題が明確なので、自ら意欲的に研修へ臨むことができ、自己研鑽に役立っています。

## 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
	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"> <li>高性能・高品質製品の提供</li> <li>安心を提供するサービス体制</li> <li>課題解決に向けた提案力</li> <li>適正な価格設定</li> <li>技術革新への対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>営業活動</li> <li>サービス活動</li> <li>各種展示会</li> <li>研修・セミナー</li> <li>顧客満足度調査</li> <li>工場見学の受入</li> <li>ウェブサイト</li> </ul>
	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"> <li>労働における基本的権利の尊重</li> <li>安全操業の徹底</li> <li>自然環境への配慮</li> <li>心理的安全性の高い職場づくり</li> <li>機会均等と公平な評価</li> <li>成長と自己実現の機会提供</li> <li>ワークライフバランスの向上</li> <li>多様性の確保と働き方の選択肢</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>イントラネット、社内報</li> <li>社員満足度調査</li> <li>上司、同僚との対話</li> <li>目標管理・進捗相互確認、評価フィードバック</li> <li>ヘルプライン</li> <li>労使交渉・協議</li> <li>研修・セミナー</li> <li>ファミリーデー (社員家族向け工場見学)</li> </ul>
	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加担すれば、お客様や社会からの信頼を失います。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に取り組むことが不可欠と考えています。	<ul style="list-style-type: none"> <li>公平・公正で透明度の高い取引条件</li> <li>品質向上支援</li> <li>社会や環境に配慮した調達活動の推進</li> <li>災害発生時の連携</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>日常の調達活動</li> <li>工場方針説明会</li> <li>ホシザキ購買方針</li> <li>品質監査</li> </ul>
	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"> <li>地域社会との共存共栄</li> <li>雇用の創出</li> <li>地域の発展への貢献</li> <li>地域の自然環境の保全</li> <li>安全操業</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域団体・イベントへの参加</li> <li>障がい者自立支援団体の支援</li> <li>社員の地域活動への参加</li> <li>ホシザキチャリティクラブ (HCC) の寄付活動</li> </ul>
	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"> <li>企業価値の向上</li> <li>フェアディスクロージャーの推進</li> <li>資本効率を意識した資本政策</li> <li>資本コストを上回る株主リターン</li> <li>サステナビリティへの取り組みと情報開示</li> <li>ガバナンスの実効性向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>株主総会</li> <li>機関投資家向け決算説明会</li> <li>機関投資家との個別エンゲージメント</li> <li>証券会社主催カンファレンス</li> <li>個人投資家向け説明会</li> </ul>
	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た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"> <li>豊かな自然環境と安定した社会の継承</li> <li>モノづくりの楽しさ、大切さの伝承</li> <li>未来の社会を担う次世代の成長のための機会提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>工場見学</li> <li>ホシザキグリーン財団による野生動物の保護・繁殖のための環境整備活動への参加、協力</li> <li>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による奨学金給付</li> </ul>



## 財務状況および経営状態の分析

### (1) 2022年12月期の事業概況と決算概況

2022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の新変異種の出現による感染症再拡大に始まり、物価高や為替相場の変動といった厳しい環境に見舞われたものの、社会経済活動の正常化に向けた着実な動きが見られました。

海外市場は、早期に経済の回復が進んだ一方で、ロシアによるウクライナ侵攻の長期化や欧米の歴史的なインフレ、またそれに対応する利上げの発生など、先行き不透明な状況が継続しました。

このような環境の中当社グループは、国内では段階的に回復する飲食市場への拡販および流通販売業や加工販売業などの飲食外市場への拡販と新規顧客の開拓に注力しました。上半期においては世界的なサプライチェーンの混乱や中国ロックダウンなどを起因とする部材の調達難が起これば製品供給への制約が生じましたが、7月以降は段階的に緩和に向かいました。一方、部材価格の高騰は継続しており、自社努力のみでは収益性の改善は困難と判断し、6月には製品価格の改定を実施しております。

海外では一部製品において部材の調達難が起これば製品供給への制約が生じました。また、世界的な部材価格や物流費の高騰、米国を中心とした人手不足や人件費の上

昇などの影響を受ける中、製品価格の改定を随時実施し、収益性の維持に努めました。

この結果、2022年12月期の業績は、売上高は3,213億38百万円（前期比17.1%増）、営業利益は279億15百万円（同12.0%増）となりました。経常利益は、保有外貨資産などの円換算評価による為替差益90億32百万円を計上したため、前期比21.2%増の377億63百万円となりました。親会社株主に帰属する当期純利益は243億45百万円（同12.3%増）となりました。

### (2) 2022年12月期の財務状況

2022年12月期末の総資産は、前期末比437億57百万円増加の4,222億27百万円となりました。流動資産は、前期末比175億94百万円増加の3,282億40百万円となりました。主な要因は、生産増に対応した原材料および貯蔵品の増加によるものであります。

固定資産は、前期末比261億62百万円増加の939億86百万円となりました。

2022年12月期末の負債合計は、前期末比109億92百万円増加の1,296億円となりました。

流動負債は、前期末比85億38百万円増加の1,029億87百万円となりました。仕入増加に伴う支払手形および買掛金の増加が主な要因です。

固定負債は、前期末比24億53百万円増加の266億

12百万円となりました。

2022年12月期末の純資産合計は、前期末比327億65百万円増加の2,926億27百万円となりました。

自己資本は2,893億26百万円であり、自己資本比率は68.5%となりました。

### (3) 2022年12月期のキャッシュ・フロー

2022年12月期の営業活動によるキャッシュ・フローは、前期比221億73百万円減の51億70百万円の収入となりました。主な増加項目は、税金等調整前当期純利益が346億32百万円、仕入債務の増加33億82百万円などです。一方、減少項目としては、棚卸資産の増加169億25百万円、法人税等の支払額135億94百万円などです。投資活動によるキャッシュ・フローは、前期比32億97百万円減の19億41百万円の収入となりました。定期預金の預入と払戻にともなう収支が前期実績の115億1百万円から270億48百万円へ増加した一方で連結の範囲の変更に伴うグループ会社株式の取得による支出187億48百万円が新たに発生したことが主な要因です。財務活動によるキャッシュ・フローは前期比52億27百万円減の133億49百万円の支出となりました。配当金の支払額123億6百万円が主な要因です。

2022年12月期末における現金および現金同等物の

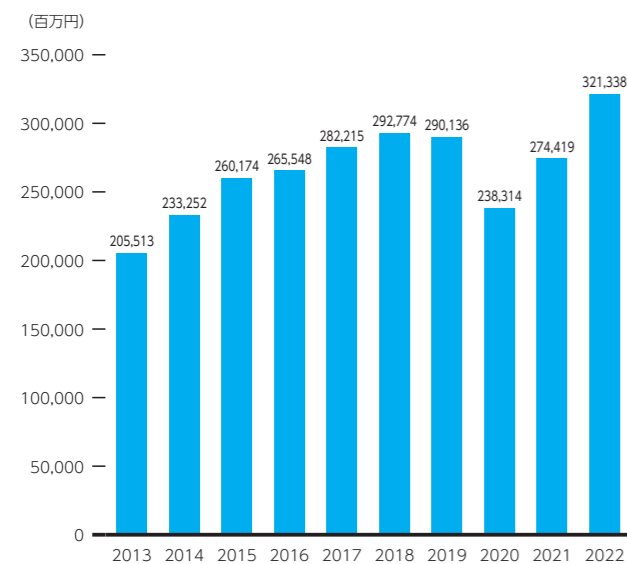
残高は、前期末比50億53百万円増加の1,866億69百万円となりました。

### (4) 株主還元

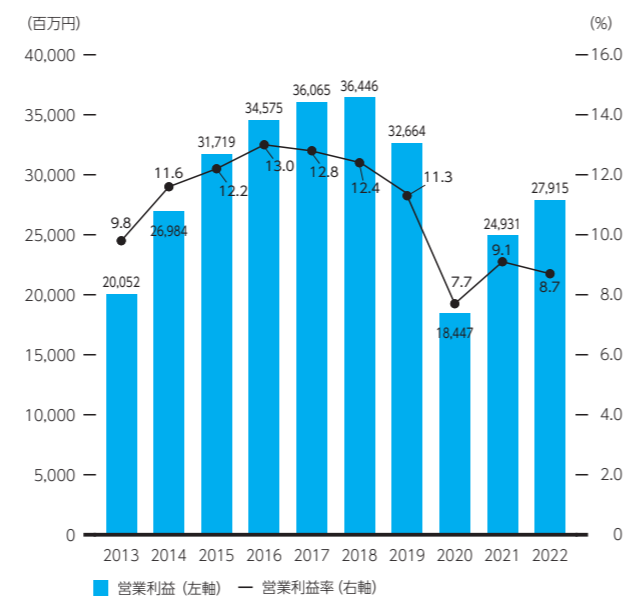
当社は、利益配分を経営上重要な政策として認識しており、将来にわたる安定的な企業成長と経営環境の変化に対応するために必要な内部留保の充実を図るとともに、当社および当社グループの財務状況、収益状況などを総合的に判断し、株主の皆様へ安定的に利益還元をおこなうことを基本方針としています。

株主還元については、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ってまいります。なお、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、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、株式の流動性の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。その結果、中間配当（1株当たり60円）とあわせ、株式分割前に換算すると1株当たり140円の年間配当金となり、前期実績（1株当たり110円）から実質的に30円の増配となりました。

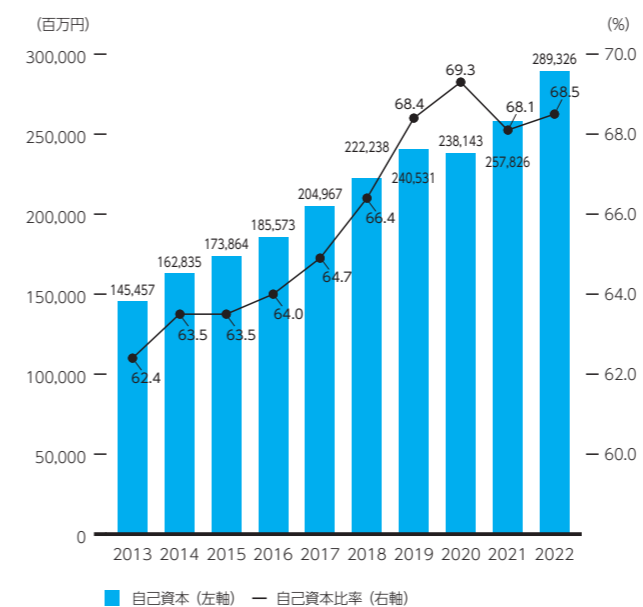
### 売上高



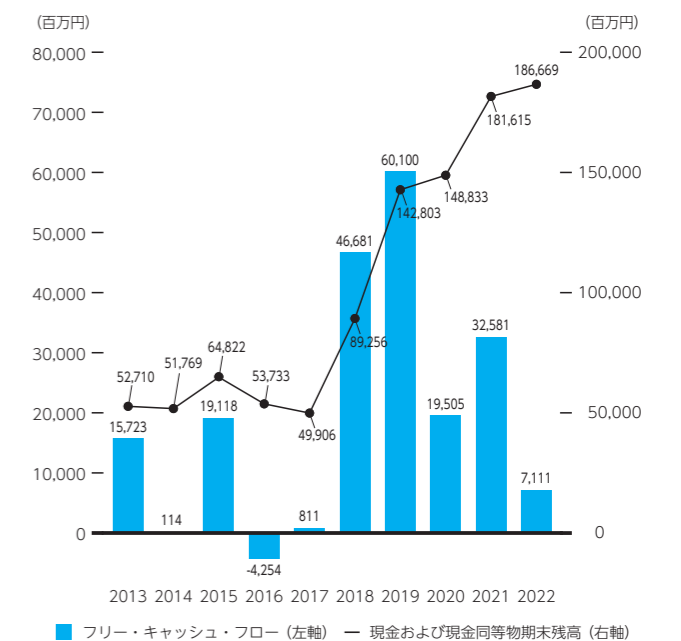
### 営業利益と営業利益率



### 自己資本と自己資本比率



### フリー・キャッシュ・フローと現金および現金同等物期末残高





# 過去10年間の財務データ

はじめに

ホシザキの価値観と  
目指す姿目指す姿の達成に  
向けた実行戦略サステナビリティへの  
取り組み

価値創造の基盤

データ・会社情報

項目	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	
業績	売上高 (百万円)	205,513	233,252	260,174	265,548	282,215	292,774	290,136	238,314	274,419	321,338
	売上原価 (百万円)	125,326	142,161	159,319	161,918	173,849	182,224	180,671	149,261	174,727	209,519
	売上総利益 (百万円)	80,187	91,090	100,854	103,630	108,365	110,549	109,464	89,053	99,691	111,819
	販売費および一般管理費 (百万円)	60,135	64,106	69,135	69,054	72,299	74,103	76,799	70,605	74,760	83,903
	営業利益 (百万円)	20,052	26,984	31,719	34,575	36,065	36,446	32,664	18,447	24,931	27,915
	経常利益 (百万円)	26,349	31,235	30,864	34,140	37,086	36,372	34,224	17,420	31,165	37,763
	税金等調整前当期純利益 (百万円)	26,276	26,678	29,077	33,737	35,302	36,090	34,263	17,288	31,231	34,632
	親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)	15,769	15,011	16,971	21,430	23,144	25,717	24,437	11,442	21,679	24,345
	1株当たり当期純利益 <sup>*1</sup> (円)	109.19	103.83	117.24	147.98	159.81	177.57	168.73	79.00	149.68	168.06
主要財務指標	売上総利益率 (%)	39.0	39.1	38.8	39.0	38.4	37.8	37.7	37.4	36.3	34.8
	売上高営業利益率 (%)	9.8	11.6	12.2	13.0	12.8	12.4	11.3	7.7	9.1	8.7
	売上高当期純利益率 (%)	7.7	6.4	6.5	8.1	8.2	8.8	8.4	4.8	7.9	7.6
	ROA <sup>*2</sup> (%)	12.1	12.8	11.6	12.0	12.2	11.2	10.0	5.0	8.6	9.4
	ROE <sup>※(p.11参照)</sup> (%)	11.6	9.7	10.1	11.9	11.9	12.0	10.6	4.8	8.7	8.9
	総資産回転率 (回)	0.95	0.95	0.98	0.94	0.93	0.90	0.84	0.69	0.76	0.80
地域別売上高	日本 (百万円)	148,507	159,416	170,010	176,158	186,621	191,239	189,953	166,117	175,269	186,439
	米州 (百万円)	40,008	51,377	62,370	60,868	65,415	65,564	63,916	45,945	60,621	79,054
	欧州・アジア (百万円)	16,997	22,458	27,792	28,521	30,179	35,970	36,265	26,250	38,527	55,845
	合計 (百万円)	205,513	233,252	260,174	265,548	282,215	292,774	290,136	238,314	274,419	321,338
	海外売上高比率 (%)	27.7	31.6	34.6	33.6	33.8	34.7	34.5	30.3	36.1	42.0
製品別売上高	製氷機 (百万円)	36,234	40,379	46,203	46,563	49,578	51,007	51,528	40,491	45,725	59,689
	冷蔵庫 (百万円)	51,666	59,359	66,220	68,474	71,471	76,306	75,038	58,564	75,528	92,153
	食器洗浄機 (百万円)	13,872	15,337	17,646	17,760	23,716	21,387	20,104	14,723	18,300	20,980
	ディスペンサー (百万円)	24,615	27,134	32,320	30,016	29,379	28,744	26,139	16,530	19,243	23,798
	その他製品 (百万円)	18,264	23,326	24,194	25,935	27,424	28,146	28,763	29,946	29,721	30,192
	保守・修理 (百万円)	35,661	39,757	42,874	44,865	47,132	49,560	50,763	47,072	50,579	56,631
	他社仕入商品 (百万円)	25,199	27,958	30,713	31,932	33,512	37,620	37,799	30,986	35,321	37,892
財務状況	総資産 (百万円)	232,982	256,412	273,655	289,967	315,981	334,879	351,887	343,393	378,469	422,227
	純資産 (百万円)	146,930	164,533	176,545	187,179	206,900	223,510	242,038	239,711	259,862	292,627
	自己資本 (百万円)	145,457	162,835	173,864	185,573	204,967	222,238	240,531	238,143	257,826	289,326
	ネットキャッシュ (百万円)	109,002	129,334	147,854	162,641	186,655	204,103	214,203	216,508	239,966	224,168
	自己資本比率 (%)	62.4	63.5	63.5	64.0	64.9	66.4	68.4	69.3	68.1	68.5
	1株当たり純資産 <sup>*1</sup> (円)	1,006.45	1,125.50	1,200.48	1,281.33	1,415.24	1,534.43	1,660.66	1,644.18	1,779.93	1,997.27
配当状況	1株当たり配当金 <sup>*1</sup> (円)	20	25	30	35	35	40	55	55	55	70
	配当金総額 (百万円)	2,890	3,616	4,344	5,069	5,069	5,793	7,966	7,966	7,966	10,140
	配当性向 (%)	18.3	24.1	25.6	23.7	21.9	22.5	32.6	69.6	36.7	41.7
設備投資等	設備投資額 (百万円)	4,141	4,529	5,482	6,387	5,827	4,246	5,216	3,405	3,749	5,874
	減価償却費 (百万円)	5,232	5,343	5,631	4,892	5,104	5,122	4,643	5,001	4,809	5,349
	研究開発費 (百万円)	3,873	3,862	3,894	3,906	4,000	4,130	4,232	4,128	4,425	4,623
キャッシュ・フロー	営業活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	20,212	22,002	30,424	30,611	34,877	30,203	30,455	20,734	27,343	5,170
	投資活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	△4,489	△21,888	△11,306	△34,865	△34,066	16,478	29,645	△1,229	5,238	1,941
	フリー・キャッシュ・フロー (百万円)	15,723	114	19,118	△4,254	811	46,681	60,100	19,505	32,581	7,111
	財務活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	△1,499	△2,042	△4,665	△5,010	△4,966	△5,047	△5,908	△8,281	△8,122	△13,349
現金および現金同等物期末残高 (百万円)	52,710	51,769	64,822	53,733	49,906	89,256	142,803	148,833	181,615	186,669	

※2 ROA : Return on Assetsの略で総資産利益率

※1 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。また2013年連結会計年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定して1株当たり当期純利益/純資産/配当金を算出してあります。



# 連結財務諸表

はじめに

ホシザキの価値観と  
目指す姿目指す姿の達成に  
向けた実行戦略サステナビリティへの  
取り組み

価値創造の基盤

データ・会社情報

## (1) 連結貸借対照表

(単位：百万円)

	2021年度	2022年度
<b>資産の部</b>		
流動資産		
現金および預金	240,723	226,065
受取手形および売掛金	31,120	—
受取手形、売掛金および契約資産	—	45,783
商品および製品	14,806	17,806
仕掛品	4,775	6,797
原材料および貯蔵品	15,974	27,222
その他	3,477	5,055
貸倒引当金	△232	△489
流動資産合計	310,645	328,240
固定資産		
有形固定資産		
建物および構築物	44,783	48,630
減価償却累計額	△29,627	△31,503
建物および構築物（純額）	15,156	17,126
機械装置および運搬具	34,965	38,162
減価償却累計額	△28,316	△30,846
機械装置および運搬具（純額）	6,649	7,316
工具、器具および備品	22,547	24,113
減価償却累計額	△20,757	△22,144
工具、器具および備品（純額）	1,790	1,969
土地	14,692	15,256
リース資産	1,255	2,270
減価償却累計額	△502	△884
リース資産（純額）	753	1,386
建設仮勘定	4,132	4,845
有形固定資産合計	43,174	47,900
無形固定資産		
のれん	623	15,752
その他	2,142	2,094
無形固定資産合計	2,766	17,846
投資その他の資産		
投資有価証券	10,057	15,279
繰延税金資産	9,927	10,968
その他	2,105	2,206
貸倒引当金	△206	△214
投資その他の資産合計	21,883	28,239
固定資産合計	67,823	93,986
資産合計	378,469	422,227

(単位：百万円)

	2021年度	2022年度
<b>負債の部</b>		
流動負債		
支払手形および買掛金	26,070	32,714
未払法人税等	6,502	4,066
契約負債	—	36,376
製品保証引当金	2,146	2,434
その他の引当金	2,986	3,486
その他	56,743	23,908
流動負債合計	94,448	102,987
固定負債		
役員退職慰労引当金	246	226
退職給付に係る負債	19,995	21,560
製品保証引当金	1,264	1,881
その他	2,652	2,943
固定負債合計	24,159	26,612
負債合計	118,607	129,600
<b>純資産の部</b>		
株主資本		
資本金	8,052	8,070
資本剰余金	14,574	14,593
利益剰余金	239,958	252,508
自己株式	△6	△8
株主資本合計	262,579	275,164
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	4	65
為替換算調整勘定	△3,361	15,923
退職給付に係る調整累計額	△1,395	△1,826
その他の包括利益累計額合計	△4,752	14,162
非支配株主持分	2,035	3,300
純資産合計	259,862	292,627
負債純資産合計	378,469	422,227

## (2) 連結損益計算書および連結包括利益

(単位：百万円)

	2021年度	2022年度
売上高	274,419	321,338
売上原価	174,727	209,519
売上総利益	99,691	111,819
販売費および一般管理費	74,760	83,903
営業利益	24,931	27,915
営業外収益		
受取利息	394	1,469
為替差益	5,373	9,032
その他	741	549
営業外収益合計	6,509	11,051
営業外費用		
支払利息	42	42
持分法による投資損失	—	871
その他	232	289
営業外費用合計	275	1,203
経常利益	31,165	37,763
特別利益		
投資有価証券売却益	116	54
固定資産売却益	4	26
その他	0	0
特別利益合計	120	81
特別損失		
事業構造改革費用	—	3,122
その他	54	90
特別損失合計	54	3,212
税金等調整前当期純利益	31,231	34,632
法人税、住民税および事業税	10,166	11,161
法人税等調整額	△937	△1,421
法人税等合計	9,229	9,739
当期純利益	22,002	24,892
非支配株主に帰属する当期純利益	322	546
親会社株主に帰属する当期純利益	21,679	24,345

## (3) 連結包括利益計算書

(単位：百万円)

	2021年度	2022年度
当期純利益	22,002	24,892
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△6	60
為替換算調整勘定	8,866	14,166
退職給付に係る調整額	445	△430
持分法適用会社に対する持分相当額	△3,253	5,194
その他の包括利益合計	6,052	18,991
包括利益	28,054	43,883
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	27,586	43,260
非支配株主に係る包括利益	467	622

(4) 連結キャッシュ・フロー計算書

	(単位：百万円)	
	2021年度	2022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	31,231	34,632
減価償却費	4,809	5,349
のれん償却額	421	866
退職給付に係る負債の増減額 (△は減少)	828	860
製品保証引当金の増減額 (△は減少)	333	473
賞与引当金の増減額 (△は減少)	127	462
受取利息および受取配当金	△404	△1,490
為替差損益 (△は益)	△5,226	△8,679
持分法による投資損益 (△は益)	△141	871
事業構造改革費用	-	3,122
売上債権の増減額 (△は増加)	△2,472	-
売上債権および契約資産の増減額 (△は増加)	-	△5,445
棚卸資産の増減額 (△は増加)	△5,157	△16,925
仕入債務の増減額 (△は減少)	9,119	3,382
未払金の増減額 (△は減少)	△3,910	976
未払費用の増減額 (△は減少)	781	338
前受金の増減額 (△は減少)	1,943	△332
未払消費税等の増減額 (△は減少)	△200	△116
契約負債の増減額 (△は減少)	-	△629
その他	△683	△324
小計	31,401	17,391
利息および配当金の受取額	652	1,419
利息の支払額	△45	△45
法人税等の支払額	△4,663	△13,594
営業活動によるキャッシュ・フロー	27,343	5,170
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	△108,969	△161,785
定期預金の払戻による収入	120,470	188,833
信託受益権の純増減額 (△は増加)	658	-
有形固定資産の取得による支出	△3,225	△5,156
無形固定資産の取得による支出	△206	△444
投資有価証券の取得による支出	△5,598	△4,925
投資有価証券の売却による収入	1,820	4,335
投資有価証券の償還による収入	549	-
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	-	△18,748
長期前払費用の取得による支出	△294	△331
その他	33	164
投資活動によるキャッシュ・フロー	5,238	1,941
財務活動によるキャッシュ・フロー		
配当金の支払額	△7,968	△12,306
リース債務の返済による支出	△215	△325
長期借入金の返済による支出	-	△690
その他	61	△27
財務活動によるキャッシュ・フロー	△8,122	△13,349
現金および現金同等物に係る換算差額	8,323	11,290
現金および現金同等物の増減額 (△は減少)	32,782	5,053
現金および現金同等物の期首残高	148,833	181,615
現金および現金同等物の期末残高	181,615	186,669



会社概要・株式概要

会社概要 (2022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	東京証券取引所プライム市場 並びに名古屋証券取引所プレミア市場
資本金	80億70百万円
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) 13,271名 (単体) 1,236名



連結子会社	国内17社 海外37社 (合計54社)
持分法適用会社	海外1社

国内外ネットワーク (2022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	
サンセイ電機株式会社	フードサービス機器および部品の製造・加工	
株式会社ナオミ*	食品用の充填機及びその他周辺機器の製造・販売	

(注) 2023年1月5日付で会社分割によりホシザキ販売株式会社を設立しました。  
\* 2022年12月31日現在、非連結・持分法非適用子会社

海外グループ会社

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 NORTH CENTRAL D.C.INC.	
	HOSHIZAKI SOUTHEASTERN D.C.INC.	
	Jackson VWS,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販売・保守サービス
	Brema Group S.p.A.	欧州での業務用製氷機の開発・製造・販売・保守サービス
	Finimma S.r.l.	Imma Immobiliare S.p.A.の持株会社
	Imma Immobiliare S.p.A.	Brema Group S.p.A.が使用する不動産管理会社
	Oztiryakiler Madeni Esya Sanayi ve Ticaret Anonim Sirketi*	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
北京東邦御厨科技有限公司	中国での厨房設計・施工・フードサービス機器の販売・保守サービス	
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	

※ 2022年12月31日現在、持分法適用会社

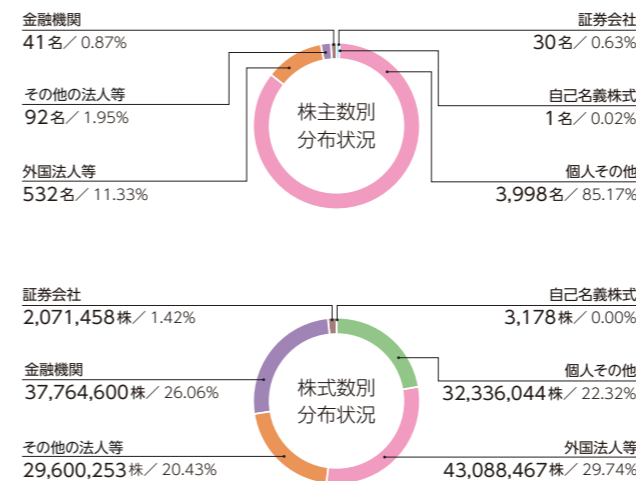
株式概要 (2022年12月31日現在)

株式の状況

発行可能株式総数	500,000,000株
発行済株式の総数	144,864,000株
株主数	4,694名

(注) 2022年7月1日付で実施した株式分割(普通株式1株を2株に分割)により、発行可能株式総数は250,000,000株増加し、500,000,000株、発行済株式の総数は72,432,000株増加し、144,864,000株となっております。

株式分布状況

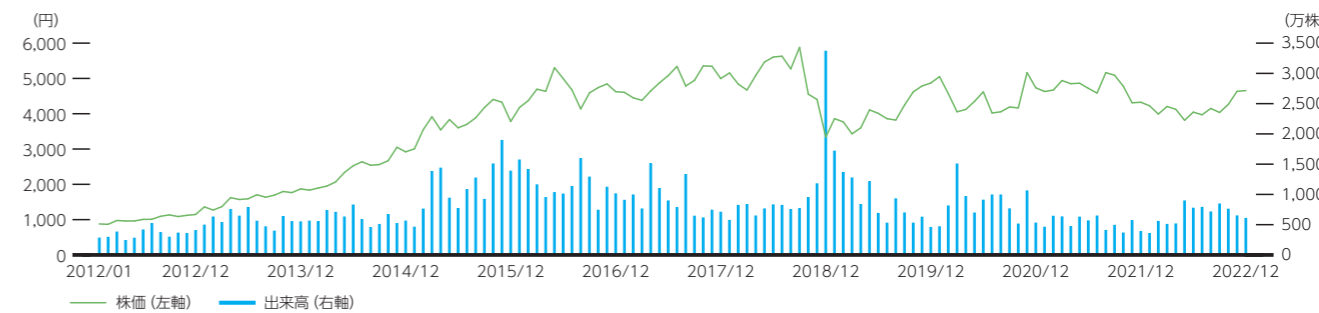


大株主の状況

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)	20,143	13.90
坂本ドネイション・ファウンデーション株式会社	12,406	8.56
公益財団法人ホシザキグリーン財団	11,600	8.00
ジェービー 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)	8,217	5.67
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	5,891	4.06
ホシザキグループ社員持株会	4,930	3.40
一般財団法人ホシザキ新星財団	3,398	2.34
坂本 美由紀	2,271	1.56
森井 純子	2,142	1.47
伊東 由美	2,142	1.47

(注) 1. 持株比率は自己株式(3,178株)を控除して計算しております。  
2. 2022年7月1日付で株式分割(普通株式1株を2株に分割)を行っており上記の株式数は、株式分割後の株式数を記載しております。

過去10年間の株価・出来高の推移 (2012年1月~2022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 (2012年12月~2022年12月)	過去5年 (2017年12月~2022年12月)	過去3年 (2019年12月~2022年12月)	過去1年 (2021年12月~2022年12月)
ホシザキ	343.0	-1.3	-0.7	9.2
TOPIX	174.2	17.2	18.1	-2.5
機械指数	161.8	3.5	14.7	-10.2

ESG関連の外部評価



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index