



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

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^{※1}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

- 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

詳細は P9



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[※] (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^{※2}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

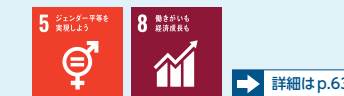


安心・安全な食環境の提供



詳細は p.60

社員の働きがいの向上



詳細は p.63

環境負荷の低減



詳細は p.57

お客様の満足の最大化



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 ₂ 排出量削減と環境性能を高めた製品群でお客様へ貢献

事業活動



強みを持つバリューチェーンと戦略

ホシザキグループが属するフードサービス機器業界が扱う製品は、調理機器、加熱機器、炊飯機器、洗浄機器、冷却機器、飲料供給機器、食材提供機器など多岐にわたっています。また、市場のニーズは厨房の衛生管理の推進、調理のシステム化・高度化・高品質化、厨房環境の改善など、年々変化しています。ここ数年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"> 長年にわたり磨き上げてきたコア技術 グローバルにおける環境・省エネ基準を満たす製品開発技術 マーケットニーズ探索の仕組み 	<ul style="list-style-type: none"> 厳しい社内試験基準を満たす品質 細かなお客様ニーズへの対応力（国内） グローバルでの需要地生産・開発体制（海外） 	<ul style="list-style-type: none"> 全国を網羅した直販体制とサービス・サポート体制（国内） 営業・サービス連携による提案力（国内） グローバルにおける代理店へのサービストレーニングの提供（海外）
成果	お客様の課題解決に貢献する独自技術 <ul style="list-style-type: none"> ノンフロン冷媒対応技術 DX※1技術 マーケットニーズに対応した計画的なモデルチェンジと高付加価値製品の創出	5つ星（5大陸＝世界）で「5つ星＝高品質」 生産リードタイムの短縮	国内外におけるエリア別でのきめ細やかな対応 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CO₂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、CO₂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。

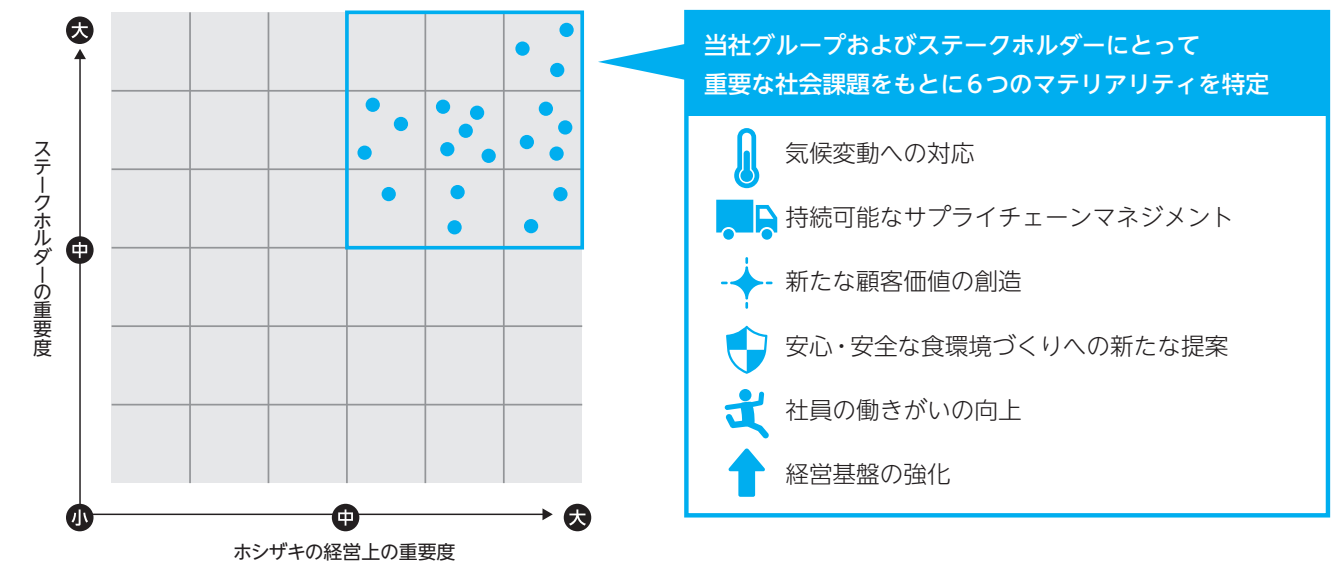
「長期的にありたい姿」の実現のためには、経済価値向上を果たすのはもちろんのこと、社会・環境価値の向上も必要となります。企業価値向上には、ホシザキのサステナビリティと社会のサステナビリティを戦略として同期化させる、SX（サステナビリティ・トランスフォーメーション）の実現が欠かせません。特に、多様な価値観を共有し、活力ある職場風土づくりをすることは、社員の働きがいの向上につながるだけでなく、人的資本の活用を図る上で不可欠な要素と考えています。

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"> 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 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
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"> 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 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
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"> 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
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"> サステナビリティ委員会にて、KPI案の妥当性を確認する 取締役会での議論を経て、KPIを承認

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	 気候変動への対応 ▶ 詳細は p.56	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 ₂ 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
	 持続可能なサプライチェーン マネジメント ▶ 詳細は p.61	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	 新たな顧客価値の創造 ▶ 詳細は p.59	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)
	 安心・安全な食環境づくりへの 新たな提案 ▶ 詳細は p.60	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)
	 社員の働きがいの向上 ▶ 詳細は p.63	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)
	 経営基盤の強化 ▶ 詳細は p.71	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

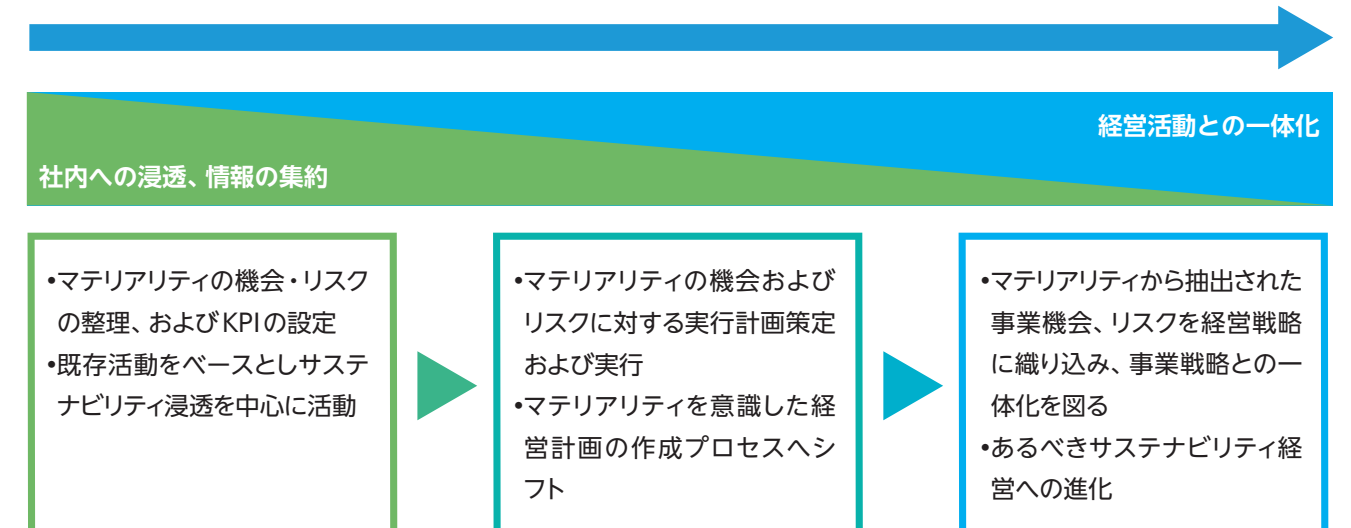
ホシザキグループのサステナビリティ活動の方向性

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。

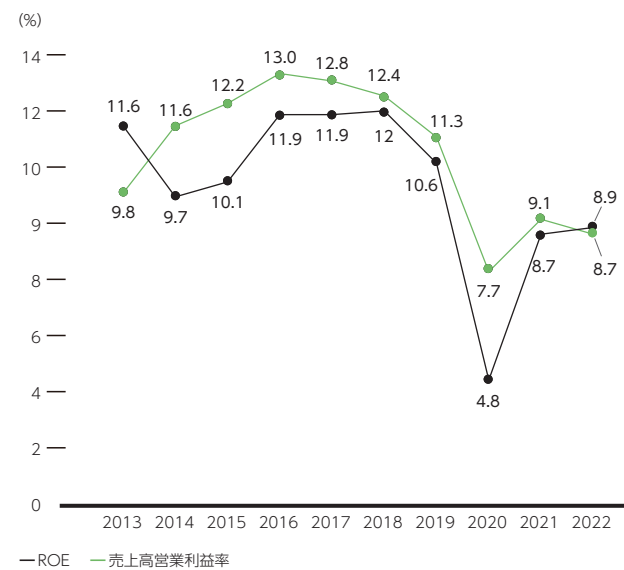
こうした取り組みにより、2026年12月期のROE※(p.11参照)12%以上の達成を果たすとともに、非財務情報を中心とする情報開示拡充と合わせて資本コスト(想定6～7%程度)を上回るエクイティスプレッドの拡大を図り、中長期的な企業価値向上に繋げていきます。

2022年12月期の財務・資本ハイライト

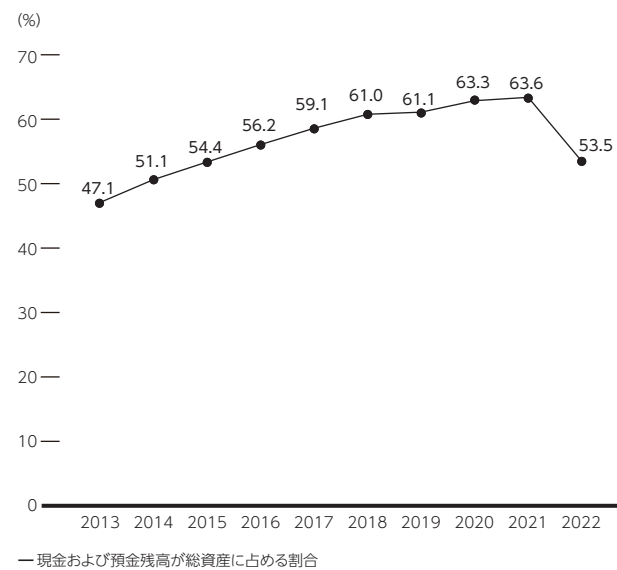
2022年12月期は売上高3,213億円、営業利益279億円となり、5ヵ年経営ビジョン1年目として期初の数値目標(=売上高2,900億円、営業利益265億円)を達成しました。需要面では国内は新型コロナウイルス感染症からの回復が段階的に進み、海外は堅調な状態が年間を通じて持続しました。その一方で利益面は部材価格の高騰や調達制約がありましたが、価格改定による対応や代替部品の調達を図りましたが、製品の価格改定は海外においては随時進めており、国内も2022年6月からほぼ全製品10%を実施し浸透しています。

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



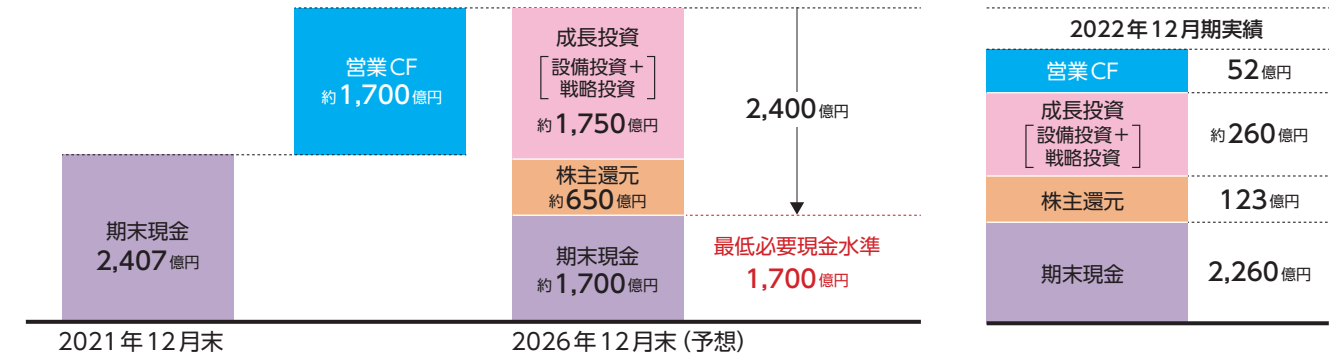
財務戦略～キャッシュ・アロケーションとエリア別ポートフォリオ戦略

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

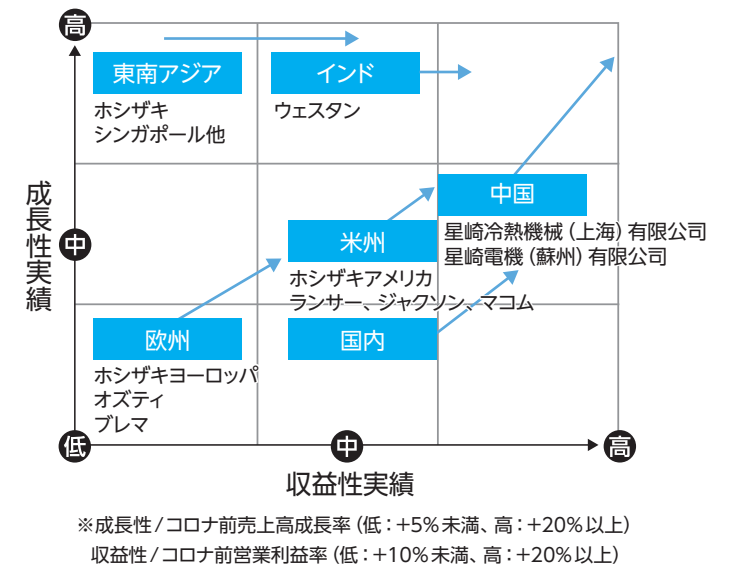


エリア別のポートフォリオ戦略

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



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

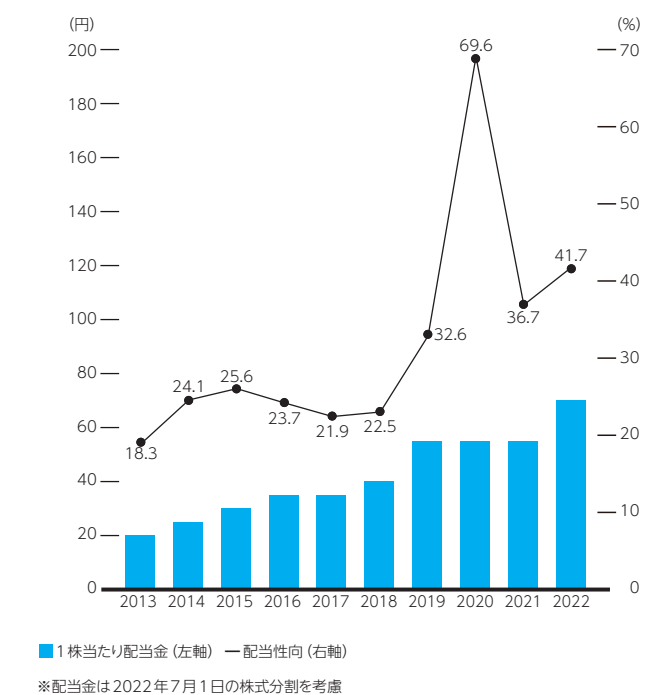
ホシザキグループは成長投資の配分を優先しつつ、資本効率を意識しながら、短期的な業績変動に左右されない株主還元の強化を重要な経営目標の1つと捉えています。また、サステナビリティを含む情報開示を強化し、株主や投資家を含むステークホルダーの皆様との対話・エンゲージメントを通じて、資本コストを引き下げて、将来の企業価値を共創することも重要と考えています。

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

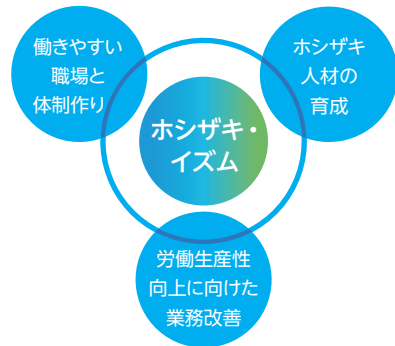


社員とのエンゲージメントを重視しつつ、人事制度改革にも着手し、社員の成長と持続的な企業価値の向上を目指します

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

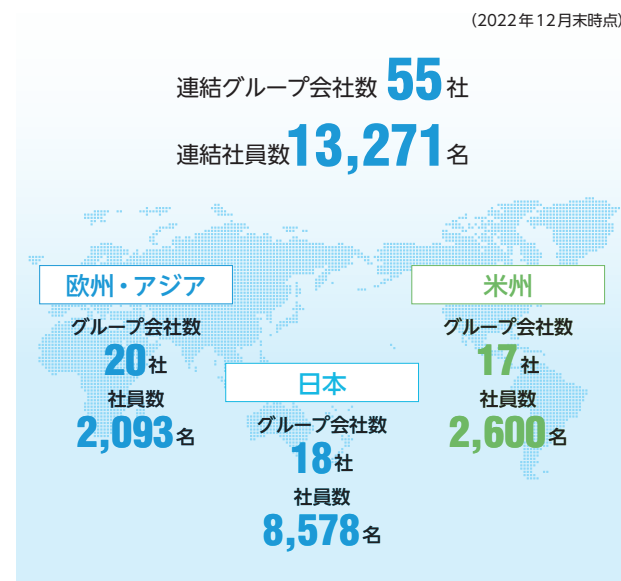
ホシザキグループは、「夢をもち」から始まる「ホシザキ・イズム」を社員一人ひとりが意識し、行動すべき指針を定めています。すべての社員が最大限に個々の能力を発揮して、意欲とやりがいを持って働くことができる職場環境の整備や人材育成制度、ワークライフバランスの実現に向けた取り組みを強化しています。世界No.1の実現に向けたグローバル人材育成プログラムに加え、女性の活躍推進を始めとする多様性を重視したダイバーシティ活動の推進や、社員一人ひとりの人権を尊重することによって、真のグローバル企業として、社員の成長を通じた企業価値の向上を目指します。



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

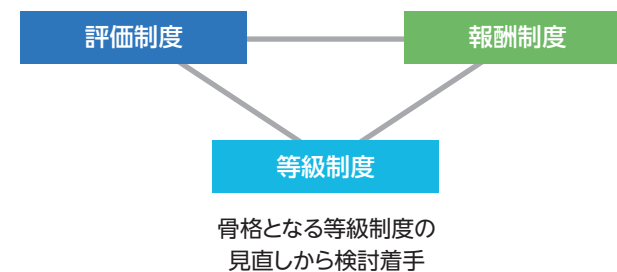
用して積極的な人材補強をおこなっています。そして、社員の階層などに応じて必要な教育・研修の受講機会を提供しつつ、コンテンツや教育体系自体も拡充・見直しをおこなうことで、組織的な能力開発の強化を図っています。ホシザキグループの人は、国内における強固な営業・サービス連携に代表されるように、指揮命令に対する統率力・実行力に長けています。しかし、国内外でさまざまな予期せぬ変化が起きる今の時代においては、その変化に自ら能動的に対応できる力が求められています。「ファーストペンギン」として、既存組織に変革を起こすことができる人材の輩出が、我々の大切な使命のひとつであると考えます。

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

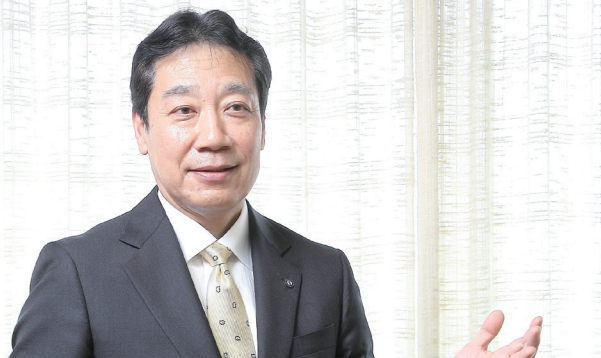
継続的に実施している活動

- 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。

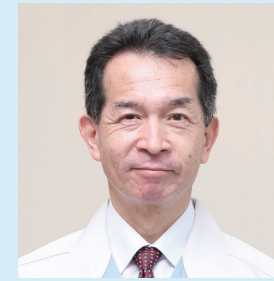
コア技術の強化に関しては、業界に先駆けた冷媒対応技術（自然冷媒など）の強化に加え、稼働データのクラウド管理と活用を進めるとともに、コネクテッドロボティクスとの業務提携、食品ロス削減に役立つ食品の凍結/解凍技術の開発強化を開始しました。海外技術開発の強化支援では、海外グループ企業の開発支援と共同開発の交流、グローバル人材育成や製品開発力の促進を図っています。

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すし、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、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。今後も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、各工場の特性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)

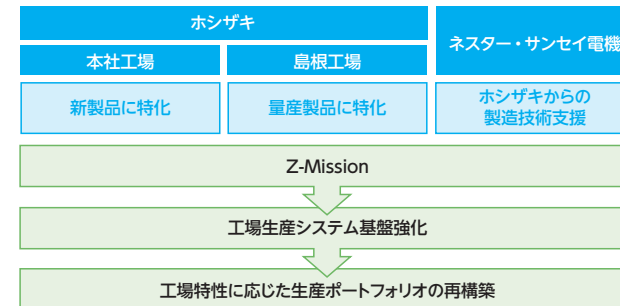
製造資本のアウトカム

- 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

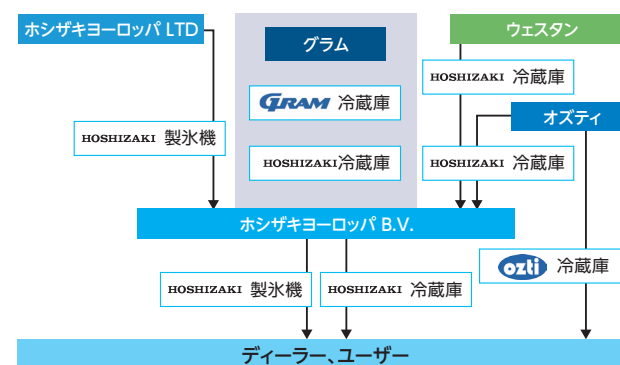
* 2009 年～2022 年の北米・欧州・アジア・アフリカにおける自然冷媒製品 (製氷機、冷蔵庫、ネタケース、ヴィジクーラー (飲料保存用)) の販売台数

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。

各工場の特性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

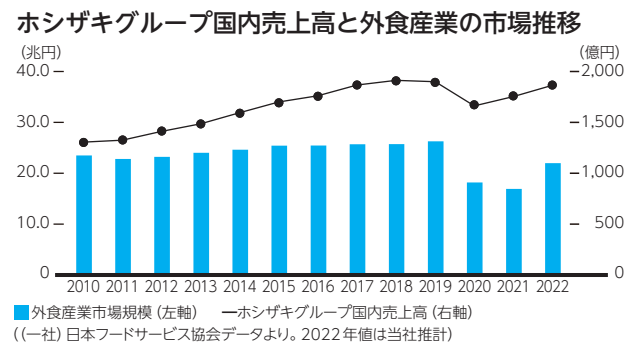
- 国内売上高は飲食店向けを中心に2期連続で増収を確保
- 上半期は部材調達問題の悪影響が見られたが、7月以降は段階的に解消
- 国内営業利益は2期連続で前年度比2桁増益となり、営業利益率は10.4%に改善
- 2023年度の売上高はコロナ前の水準を上回る1,952億円を予想

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。

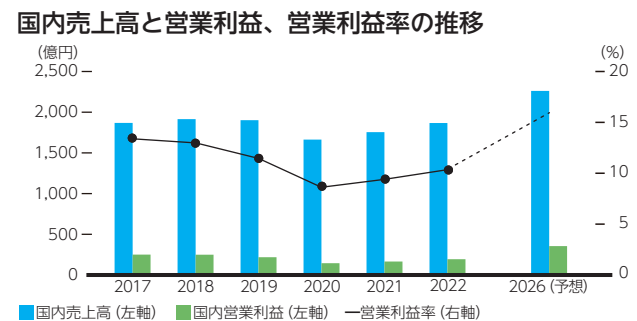
市場動向：回復基調が鮮明化

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

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

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 法人顧客営業の強化と戦略的な他社協業を実行	成功事例の横展開
収益性と生産性の徹底的な改善	部材・物流価格高騰を吸収すべく製品価格改定を実施 間接業務シェアード化のパイロット運用開始 コールセンター改革プロジェクトを開始	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	人材開発プランの始動運用開始 ホシザキコネクT Wi-Fiの実証実験を開始	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	製品化プロセスを再考、開発リードタイムの短縮に成功 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	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る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カ年経営ビジョンの達成に向けた各種施策

Q 現在5カ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カ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カ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

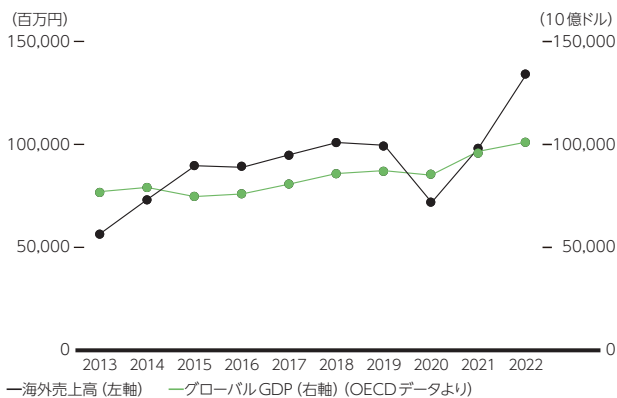
2022年度の海外売上高は、2期連続で大幅な増収を達成、前年度比36.1%増の1,348億円 (海外売上高比率42%) となりました。海外営業利益に関しては、同13.3%増の102億円、営業利益率は同1.5pt悪化の7.6%に留まりました。国内に比べ海外は早期に経済の回復が進んだことで、中国を除き各エリアともに好調な需要環境が継続しましたが、世界的な部材調達難による製品供給不足や部材価格の高騰、また人件費や物流費の上昇などが営業利益率悪化に影響しました。

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。

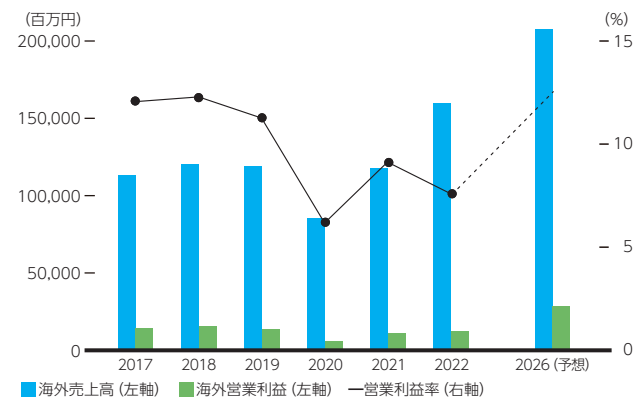
グローバルGDPと海外売上高の推移



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

強み	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	継続性	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
弱み	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	対策	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
事業機会	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	時間軸と規模	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
脅威	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	対策と効果	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
新規市場の積極的な開拓 ・エリア別に成長機会 (エリア、製品、チャンネル、顧客セグメント等) の開拓	・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
エリア別戦略の明確化 ・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
QC&Dの強化 ・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
エリアマネジメントの強化 ・エリア長への権限委譲と意思決定の迅速化 ・機能軸 (海外全エリア横断) 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
M&A組織能力の強化 ・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。

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

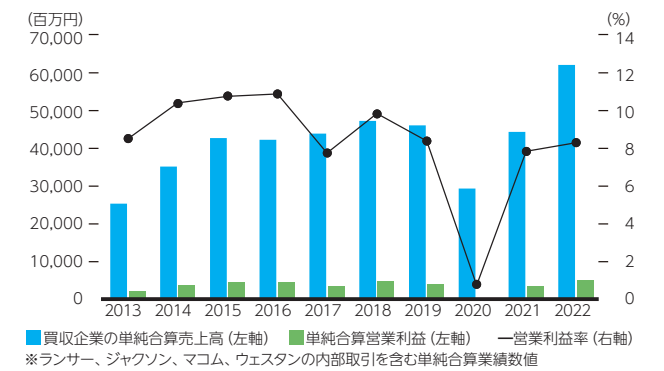
ホシザキグループのM&A5原則

- 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)

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～



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。

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 Parmmeet Singh

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。