



# 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ため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、まだ課題もあると感じます。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。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。

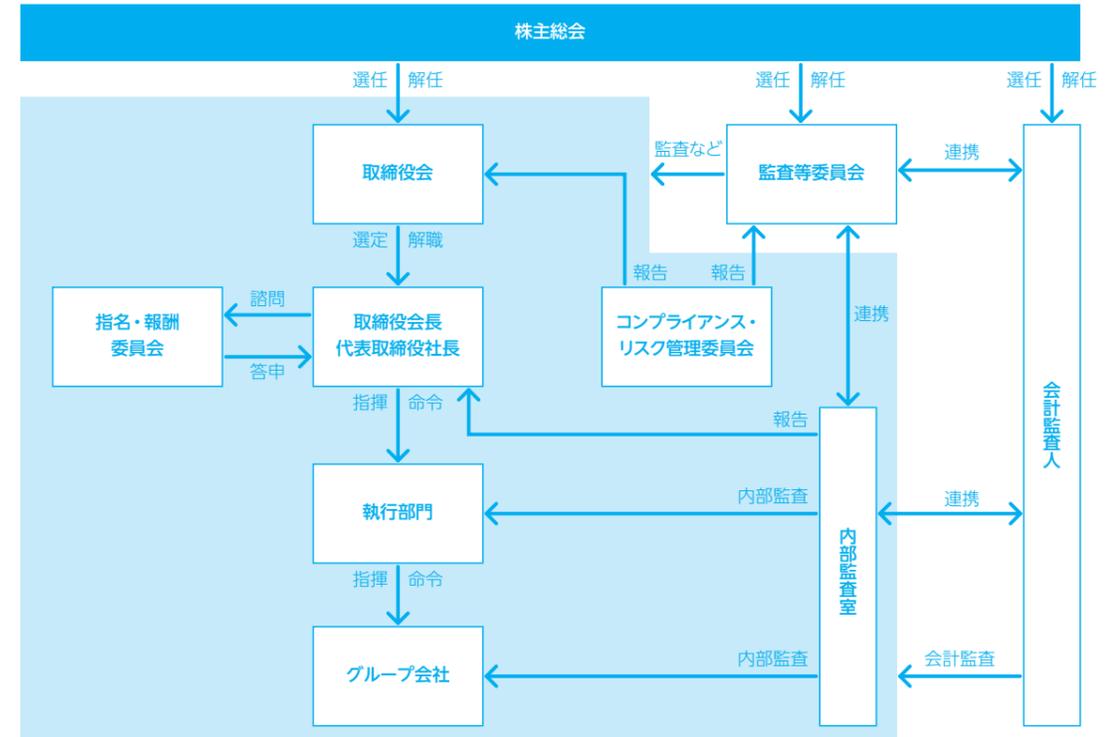
### 企業統治強化の歩み

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	<p>社内7 + 社外4 議長は代表取締役社長</p>	<p>社内1 + 社外2 委員長は社内取締役</p>	<p>社内2 + 社外4 委員長は独立社外取締役</p>	<p>社内7 + 社外4 委員長は代表取締役社長</p>
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行うため、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

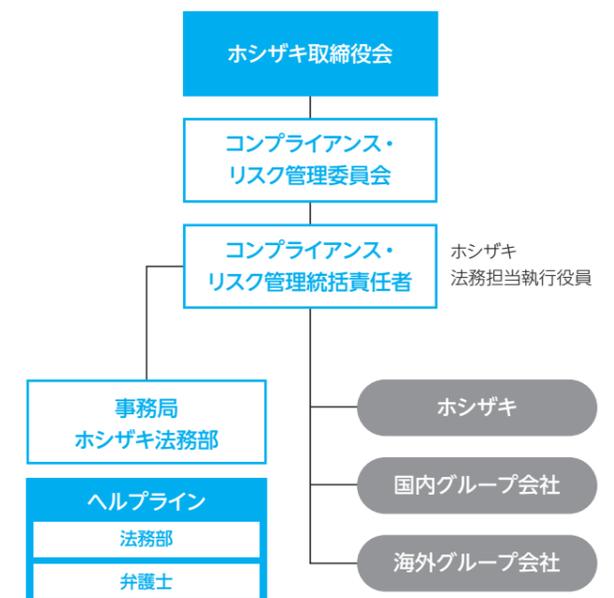
ホシザキ取締役会の下に、委員長を代表取締役社長とし、委員に取締役および関係者を構成員としたコンプライアンス・リスク管理委員会を設置し、コンプライアンス・プログラムの進捗状況を管理しています。

#### 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。



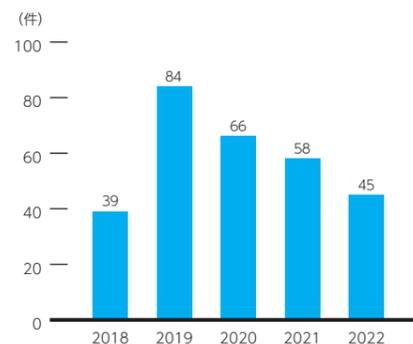
※ホシザキ各部およびグループ会社にコンプライアンス・リスク管理責任者および副責任者を選任しています。

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ます。相手を思いやる姿勢がお客様へも伝わり、ホシザキグループのロイヤルティにつながっ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、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
お客様	モノ中心の経済・社会からサービス・情報中心の経済・社会へ変化する中、お客様が望む価値を確実に提供し続け、お客様との関係を長期的かつ強固なものにすることで、顧客満足度の獲得を目指しています。	<ul style="list-style-type: none"> <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>
社員	事業を通じてお客様や社会に貢献し、会社と社員がともに進化・成長し続けるために、「社員一人ひとりの成長に向けた機会づくり」、「活力ある職場風土づくり」を通じ、社員の働きがいの向上に取り組んでいます。	<ul style="list-style-type: none"> <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>
取引先様	企業がサプライチェーンを通じて、間接的にでも環境破壊や人権侵害に加担すれば、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>
地域社会	ホシザキグループのすべての事業所は、地域社会の一員です。地域社会における教育・文化・スポーツ活動への支援・援助から災害時の復旧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・投資家	株主および投資家は、金融資本の提供者としてホシザキグループの成長を支援すると同時に経営の監視を担っています。企業価値向上の取り組みを強化しつつ、情報開示を充実することで信頼関係の構築を図ります。	<ul style="list-style-type: none"> <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>
未来世代	未来の社会づくりを担う世代に貢献することは、社会課題の解決に向け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>