



統合報告書
2025

2024年12月期

HOSHIZAKI

ホシザキグループ 統合報告書2025発行にあたって

ホシザキグループは、ステークホルダーの皆様との重要なエンゲージメントツールとして、2022年より統合報告書を発行しています。

ホシザキグループの統合報告書2025では、5カ年経営ビジョンの実現に向けて、機会・リスクとそれらへのアプローチを明示するとともに、事業戦略や人材戦略など、各戦略のなかでマテリアリティを語っていくことで、社会課題解決に向けた取り組みの企業価値向上への道筋を示しています。

当報告書の作成にあたっては、IFRS財団の「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省の「価値協創ガイダンス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。また、全社横断的なメンバーおよび経営層の関与とともに、正当なプロセスのもと誠実に作成していることを表明します。

今後も、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様とのエンゲージメントのなかでいただいたご意見を、経営へのフィードバックのみならず、情報開示の充実に活かしてまいります。

2025年7月
取締役会長 坂本 精志
代表取締役社長 小林 靖浩



株主・投資家から寄せられた 主な意見への対応

- 経営ビジョンの目標達成に向けた進捗 p.24
- マテリアリティ別の責任者および関連KPIとその進捗 p.25-26
- M&Aも含めた成長投資の進捗 p.33-35
- 自然冷媒*(p.03参照)製品も含めた環境配慮型製品拡販の状況 p.53-54
- グループにおける人権・労働問題、サプライチェーンにおける人権リスク管理 p.58-59
- 個別討議会の機能 p.69
- 役員の業績連動報酬の具体的なKPI(財務・ESG) p.70-71
- 取締役会実効性評価で抽出された課題への対応 p.70-71
- グループガバナンス体制の構築 p.74

目次

イントロダクション		ガバナンス	
ホシザキグループ 統合報告書2025発行にあたって	p.01	社外取締役座談会	p.61
目次	p.02	コーポレート・ガバナンス	p.65
At a Glance	p.03	サステナビリティ・ガバナンス	p.73
価値観と変革のDNA	p.05	グループ・ガバナンス	p.74
成長の軌跡	p.07	役員紹介	p.77
価値創造ストーリー		データセクション	
トップメッセージ	p.09	事業概況	p.79
価値創造プロセス	p.17	財務・ESG情報ハイライト	p.81
価値創造プロセスのポイント	p.19	過去11年間の財務データ	p.83
リスク・機会とアプローチ	p.21	会社概要・株式概要	p.85
5カ年経営ビジョン	p.23		
ありたい姿の実現に向けたマテリアリティ	p.25		
特集：コア技術を活用したお客様課題・社会課題の解決	p.27		
ありたい姿の実現に向けた戦略			
財務・資本戦略	p.31		
国内事業戦略	p.36		
海外事業戦略	p.39		
人材戦略	p.43		
開発・技術戦略	p.50		
環境戦略	p.53		
製造・品質	p.57		
サプライチェーンマネジメント	p.58		
人権の尊重	p.59		
エンゲージメント	p.60		

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
なお、集計範囲が異なる場合、都度明示しています。
- 対象期間：2024年度(2024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、注釈などを入れていきます。
- 対象読者：ホシザキグループと関わりのあるすべ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。

情報体系

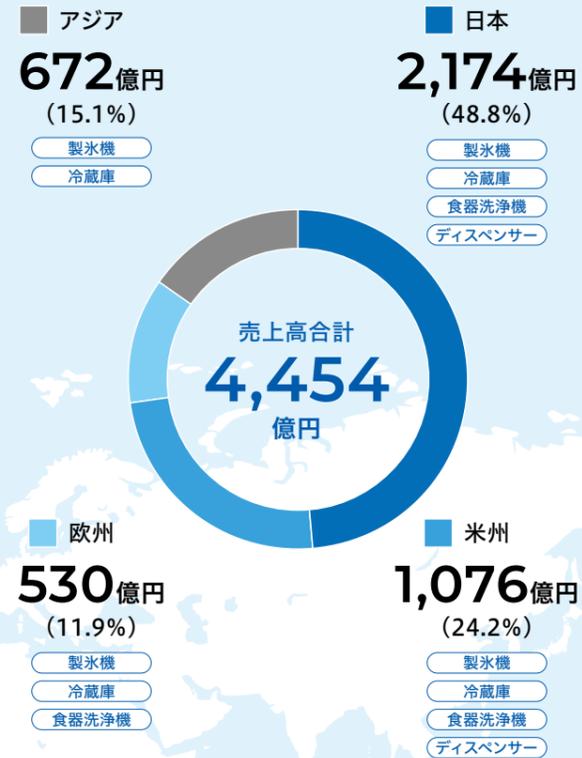
財務情報	<p>統合報告書 (冊子、PDF)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 決算短信・決算説明資料 ● 有価証券報告書、半期報告書 ● ファクトブック ● ホシザキグループ報告書 ● IR情報(ウェブサイト)
ESG情報	<p>コーポレートサイト (ウェブサイト)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● ESG情報(ウェブサイト) ● コーポレートガバナンス報告書

At a Glance

ホシザキグループは、総合フードサービス機器メーカーとして、お客様の「食」のバリューチェーンに対応する製品・サービスをグローバルに展開しています。

グローバル

地域別売上高／主要製品群



地域別社員数



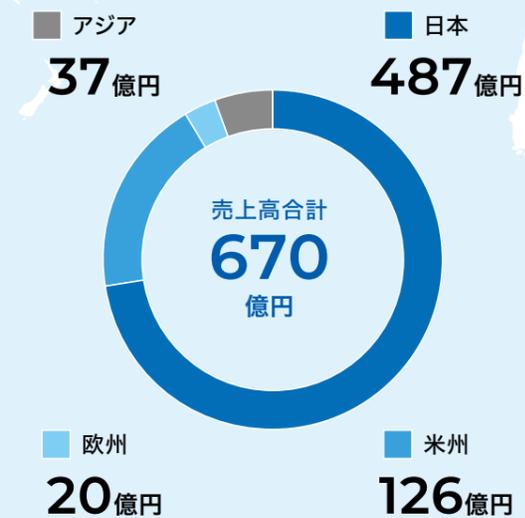
自然冷媒^{*}製品販売台数

2009年～2024年のグローバル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

累計 **238万台**

^{*} 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で、オゾン破壊係数（ODP）がゼロ、かつ地球温暖化係数（GWP）が非常に低い地球に優しい冷媒

保守・修理売上高



国内

飲食市場／飲食外市場の割合



自然冷媒製品売上高



営業・サービス人員数



価値観と変革のDNA

私たちは健全な企業経営をおこなう真のグローバル企業へ成長するため、以下の経営理念を掲げています。
経営計画を含むすべての事業活動の原点であり、グループ社員全員が実践していくことで、社会へ価値を創造していきます。

存在意義

なぜホシザキグループが存在するか、どのように社会に貢献するかを表すもの

私たちホシザキグループは
多様化する「食」に対するニーズの変化に対応し
お客様のみなならず 社会に貢献できる
「進化する企業」であることを目指します
これを満たすため
独自の技術に基づくオリジナル製品を創造し
より快適でより効率的な
食環境へ向けての新たな提案と
迅速かつ高品質なサービスを提供します

経営姿勢

経営者が約束し、社員がつくっていく会社の姿

遵法はもとより社会と社員から信頼される会社づくり
透明性のある経営 議論のできる経営の実践
事業活動と環境との調和
働きやすい職場環境の実現
「良い製品は良い環境から」

ホシザキ・イズム

存在意義、経営姿勢を支えるグループ社員共通の行動指針

夢を持つ
すべてのことは夢から始まる 夢は必ず叶うもの
儲かる会社には儲かる文化あり
人と同じことをしない 儲かって当たり前
変化は進歩である
今の延長線上は破滅への道
金で金を稼がない
我々はメーカーである 本業で稼ぐ
無駄を尊ぶ
無駄と思えることでも、後になって必ず役に立つもの

変革と進化のあゆみ

● 芽生え

オリジナル製品の模索

戦後の復興期、ミシンの部品製造からスタートしました。「いつかはオリジナル製品で勝負したい」という強い思いを胸に、計算尺や車両用クラクションなど、さまざまな製品を手がけました。そして1957年、米国視察で目にしたウォータークーラーから着想を得て日本初のジュース自動販売機を開発。これが当社にとって最初のヒット製品となりました。



日本初のジュース自販機 (1957年)

● 市場を拓く

国産初の全自動製氷機

1960年、新たなチャンスを探るべく自動販売機市場の視察で訪れた米国で、当時の日本にはなかった製氷機が米国で広く普及している様子を目のあたりにしたことから、その将来性に注目。冷凍技術を活かす当社にとって、「氷」はその技術を活かせる分野であり、ジュース自動販売機の開発に続く次なる挑戦となりました。



国産初の全自動製氷機 (1964年)

● 窮地は好機へ

直販体制の構築

日本では知られていない製氷機の販売活動は困難を極めました。そこで1960年代後半、販売のための専門知識や充実したメンテナンス体制の必要性から従来の代理店方式を脱却し、直販体制を構築。製品開発・生産に加え、販売とアフターサービスも自社で担う経営スタイルが顧客の信頼につながり、1970年の大阪万博では大量受注を獲得しました。



全自動製氷機 (1970年)

● 時流に乗る

総合フードサービス機器メーカーへ

1970年代以降の外食産業の興隆を追い風に、製氷機、業務用冷蔵庫のほか、ディスペンサー、食器洗浄機、調理機器など、多種多様な製品を開発し、総合フードサービス機器メーカーへと成長を遂げました。



生ビールディスペンサー (1970年～)

業務用冷蔵庫 (1972年～)

● 安売りからの脱却

高付加価値で稼ぐ

1990年代初頭のバブル崩壊後、景気後退で飲食市場は低迷しました。そこで、不毛な価格競争を避け、売上より粗利を重視する“粗利益率の1%アップ運動”を提唱。他社製品との差別化や質の高いサービスを訴求し、今まで以上に積極的にお客様とコミュニケーションを図った結果、売上を大きく落とすことなく粗利率の向上を実現しました。



ホシザキ販売会社サービスカー

● 世界No.1へ

ホシザキ・ブランドを世界へ売り込む

2005年に掲げた「ナンバーワンへの挑戦」の実現に向け、M&A戦略を主体とした事業規模の拡大に着手。海外展開のさらなる強化を進めるとともに、社会的責任を果たす企業として、コンプライアンスの徹底や環境課題への対応を重視し、関連製品の開発にも積極的に取り組んでいます。



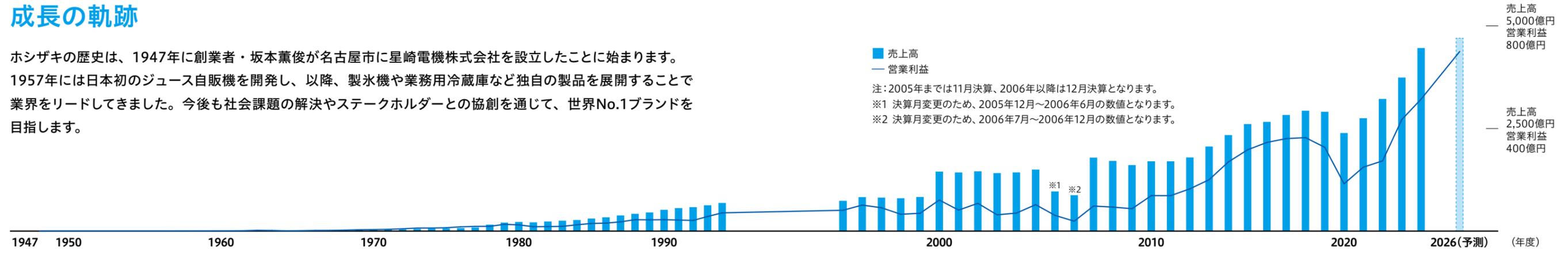
ホシザキ・アメリカのグリフィン工場 (2001年)



自然冷媒製品

成長の軌跡

ホシザキの歴史は、1947年に創業者・坂本薫俊が名古屋市に星崎電機株式会社を設立したことに始まります。1957年には日本初のジュース自販機を開発し、以降、製氷機や業務用冷蔵庫など独自の製品を展開することで業界をリードしてきました。今後も社会課題の解決やステークホルダーとの協創を通じて、世界No.1ブランドを目指します。



製品の変遷*
*開発年ベースで記載

- 衛生管理機器**
 - 1993年 電解水生成装置
 - 1994年 医療用電解水生成装置
 - 1999年 食器消毒保管庫
 - 2018年 微酸性電解水生成装置
 - 2021年 次亜塩素酸水自動販売機・包丁マナ板UV殺菌庫
- 製氷機**
 - 1964年 全自動製氷機
 - 1969年 大形製氷機
 - 1977年 チップアイスメーカー
 - 1984年 クレセント製氷機
 - 1990年 異形製氷機
 - 2000年 オーガ式アンダーカウンター製氷機
 - 2010年 ノンフロン製氷機(発泡)
 - 2021年 自動洗浄機能付き製氷機
- 冷凍冷蔵機器**
 - 1972年 業務用冷蔵庫
 - 1974年 テーブル形業務用冷蔵庫
 - 1982年 プレハブ冷凍冷蔵庫
 - 1983年 恒温高湿庫
 - 2005年 インバーター制御業務用冷蔵庫
 - 2011年 インバーター制御テーブル形業務用冷蔵庫
 - 2014年 プラステラー&ショックフリーザー
 - 2022年 業務用自然冷媒^(p.03参照)冷蔵庫
 - 2023年 液体急速凍結機
 - 2023年 ディープフリーザー
- 冷蔵・冷凍ショーケース**
 - 1980年 ネットケース
 - 1981年 リーチインショーケース
 - 1993年 高湿ディスプレイケース
 - 2001年 小形冷蔵ショーケース
 - 2013年 インバーター制御冷蔵ショーケース
 - 2018年 ノンフロンネットケース
- 自販機**
 - 1957年 ジュース自販機
 - 1972年 ハンバーガー自販機
- フードサービス機器**
 - 1990年 配膳車
 - 2004年 温冷カート
 - 2014年 再加熱カート
 - 2020年 コールドカート・ホットカート
 - 2024年 テーブル形再加熱キャビネット
- 高鮮度管理機器**
 - 1981年 冷塩水機
- ディスペンサー**
 - 1970年 生ビールディスペンサー
 - 1983年 炭酸飲料ディスペンサー
 - 1990年 マルチディスペンサー
 - 1997年 空冷式生ビールディスペンサー
 - 2000年 オート生ビールディスペンサー
 - 1973年 ティーサーバー
 - 1980年 チップアイスディスペンサー
 - 1989年 ティーディスペンサー
 - 1994年 リキッドディスペンサー
 - 2000年 コールドドリンクディスペンサー
 - 2001年 キューブアイスディスペンサー
 - 2020年 とろみ給茶機
- 調理機器**
 - 1981年 電気フライヤー
 - 1996年 真空包装机
 - 2005年 電磁調理器
 - 2009年 スチームコンベクションオープン
 - 2015年 ガスフライヤー
 - 2018年 ドウコンディシヨナー
- 洗浄機器**
 - 1973年 業務用食器洗浄機
 - 1988年 家庭用食器洗浄機
 - 1990年 システム食器洗浄機
 - 1997年 器具洗浄機
 - 2007年 ラックコンベア式食器洗浄機
 - 2020年 ガスブスター内蔵食器洗浄機
 - 2021年 プレジェットウォッシャー
- その他機器**
 - 2024年 ホシザキ コネクトWi-Fi^(p.30参照)

1947～1964 創業期 1965～1980 国内基盤の整備 1981～1995 海外基盤の整備 1996～2008 パブリックカンパニーへの転換 2009～2021 グローバル化の加速と成長基盤の再構築 2022～ 海外M&Aを加速、さらなる進化へ

1947年に創業者 坂本薫俊が星崎電機株式会社を設立

1956 現在の本社所在地に豊明工場を建設
1957 国産初のジュース自動販売機を開発
1964 ケネディショックを契機とした景気悪化で倒産の危機

国産初の製氷機の製造販売を開始、製品ラインナップを強化

1965 国産初の全自動製氷機の販売開始
1966 ホシザキ東京設立
1968 坂本商事設立(2005年12月吸収合併)
1969 ホシザキ東海、ホシザキ京阪、ホシザキ北九設立
1970 島根工場を建設
1970 生ビールディスペンサー販売開始
1972 業務用冷蔵庫の販売開始
1973 業務用食器洗浄機を開発(8年後に本格参入)
1974 島根第二工場を建設

ホシザキ・アメリカをはじめ、海外拠点整備を積極化

1981 本社に中央研究所を設置
1981 ホシザキ・アメリカ設立
1986 島根本社工場を建設
1986 ホシザキ・アメリカ本社工場を建設
1988 ホシザキ沖縄設立、全国15販売会社体制を確立
1989 ホシザキ電機に社名変更
1990 ホシザキグリーン財団を設立
1992 オランダにホシザキ・ヨーロッパ B.V.を設立
1994 イギリスにホシザキ・ヨーロッパ LTD.を設立

株式上場とともに、海外企業のM&Aを積極化

1999 ISO 9001認証を取得
2001 ISO 14001認証を取得
2003 稲森総一郎が代表取締役社長に就任
2005 坂本精志が代表取締役社長に就任
2006 星崎電機(蘇州)有限公司を設立
2006 米国の飲料ディスペンサーメーカーランサーを買収
2008 デンマークの業務用冷蔵庫メーカーグラムを買収
2008 東証一部および名証一部に株式上場

社名を「ホシザキ」へ変更、世界No.1の実現に向けて経営基盤を再構築

2011 坂本精志が代表取締役会長に就任、鈴木幸彦が代表取締役社長に就任
2013 インドの業務用ショーケースメーカーウェスタンを買収
2013 ブラジルの業務用フードサービス機器メーカーマコムを買収
2013 米国の食器洗浄機メーカージャクソンを買収
2014 坂本精志が代表取締役会長兼社長に就任
2016 ホシザキに社名変更
2017 坂本精志が代表取締役会長に就任、小林靖浩が代表取締役社長に就任
2017 ホシザキ研修センターを建設
2018 販売会社の不適切取引発覚

5カ年経営ビジョンの実現に向けた成長戦略を実施

2022 イタリアの業務用製氷機メーカープレマを買収
2022 充填機メーカーオミの全株式取得
2022 中国の厨房設計・施工会社ロイヤルキッチンを買収
2023 ホシザキ販売を設立
2024 トルコのオズティを連結子会社化
2024 フィリピンのテクノラックスおよびHKRイクイップメントを買収
2025 中国拠点を再編
2025 ベトナムのアリコを買収
2026 経営ビジョンの最終年度売上高目標4,500億円 営業利益目標630億円(M&Aのれん償却前)

5カ年経営ビジョン(2022～2026年度)
▶ 詳細はp.23

トップメッセージ



ホシザキ株式会社
代表取締役社長

小林 靖浩

過去の修羅場での学びを糧に、 ありたい姿の実現に向けた 基盤強化および企業価値向上に 貪欲に取り組む

修羅場の連続のなかで苦悶しつつ、成長回帰を目指して学び続けた8年間

振り返れば社長としての8年間は、まさに波乱に富んだものでした。

2018年、2年目を迎えた新米経営者であった私を待ち受けていたのは、上場企業としての未曾有の危機でした。ホシザキグループは2018年10月の国内での不適切取引判明によって決算関連手続きが期限までに完了せず、東京証券取引所から監理銘柄に指定されました。2018年年末に監理銘柄指定は解除されたものの、2019年に入っても国内および海外において財務情報および内部統制上の信認が得られず、決算関連手続きおよび関連イベントの大幅な遅れなど、当時の株主・投資家の

皆様に多大なご迷惑をお掛けしたことは今でも悔やまれます。私は一つひとつの問題と真正面から向き合い、辞表を胸ポケットに忍ばせながら事態の收拾にあたりました。組織としての過ちを2度と繰り返すことのないよう、内部統制、コンプライアンス体制強化を目的として、法務部新設に加えて、識別された重要テーマごとに内部統制強化プロジェクトを立ち上げました。コーポレート・ガバナンスの強化も進め、2019年には執行役員制度を導入、その後は社外取締役の招聘、任意の指名・報酬委員会の設置などにも力を尽くしました。ステークホルダーの皆様からの信頼回復に向けて全力を尽くしたこと、会社とし

での大きな転換期に自分なりの考えを持って経営に携われたことは、結果的には私自身の大きな糧となりました。

内部統制強化がひと段落しつつあった2020年には新型コロナウイルス感染症の影響に悩まされました。当社グループの業績も、2020年および2021年に大きく落ち込むこととなりましたが、国内外で厳格なコスト管理に取り組みながら、パンデミック収束後の再成長プランを策定し、2022年に2026年度までの5ヵ年経営ビジョン(以下、経営ビジョン)を発表しました。またそれらを実行していくと同時に組織・構造改革にも取り組みました。主な内容としては海外事業強化のため、海外各エリアでの経営の確立、ホシザキ本社側での技術・製造・管理の3つのグローバル機能の組織立ち上げの

ほか、国内では、15の販売会社の司令塔として横断機能強化を目的にホシザキ販売を設立するとともに、お客様の課題解決により貢献すべく販売会社の組織再編も実行しました。

こうした組織・構造改革を推し進めるにあたって、その拠り所となったのは、創業家が率先して築き上げてきた企業文化であり、ホシザキ・イズムだったように思います。「変化は進歩である——今の延長線上は破滅への道」というのはホシザキ・イズムのひとつですが、このことを常に意識してきたことを思い出します。経営環境の激変を受けてさまざまな対応に迫られましたが、その修羅場の連続のなかでも、企業価値の向上を目指し試行錯誤を繰り返すことで、経営者として学びの大きかった8年間でした。

トップメッセージ

経営ビジョンのもと、すべての地域で利益成長を果たす

コロナ禍にさらされ、先の見えない経営環境が続くなかで、当社グループは上場来3回目の経営ビジョン(2022-2026年の5カ年計画)の策定に取り組みました。過去の経営ビジョンとの大きな違いは、上場企業として短期的な事業計画のみではなく、サステナビリティの実現を明確に識別したこと、「経済価値」に加えて「社会・環境価値」について目標を定めたこと、売上高、営業利益(率)といったP/L上の目標に加えて、ROE※、ROIC※といったB/S上の目標を設定したこと、5カ年の資金計画(キャッシュ・アロケーション)を定めたことなどがあげられます。経営ビジョン策定に着手した2021年は、依然コロナ禍による大きなマイナス影響を受けた経済環境下ながら、今後の成長加速に向けて、幹部全員が積極的に議論し、経営ビジョンをつくりあげました。

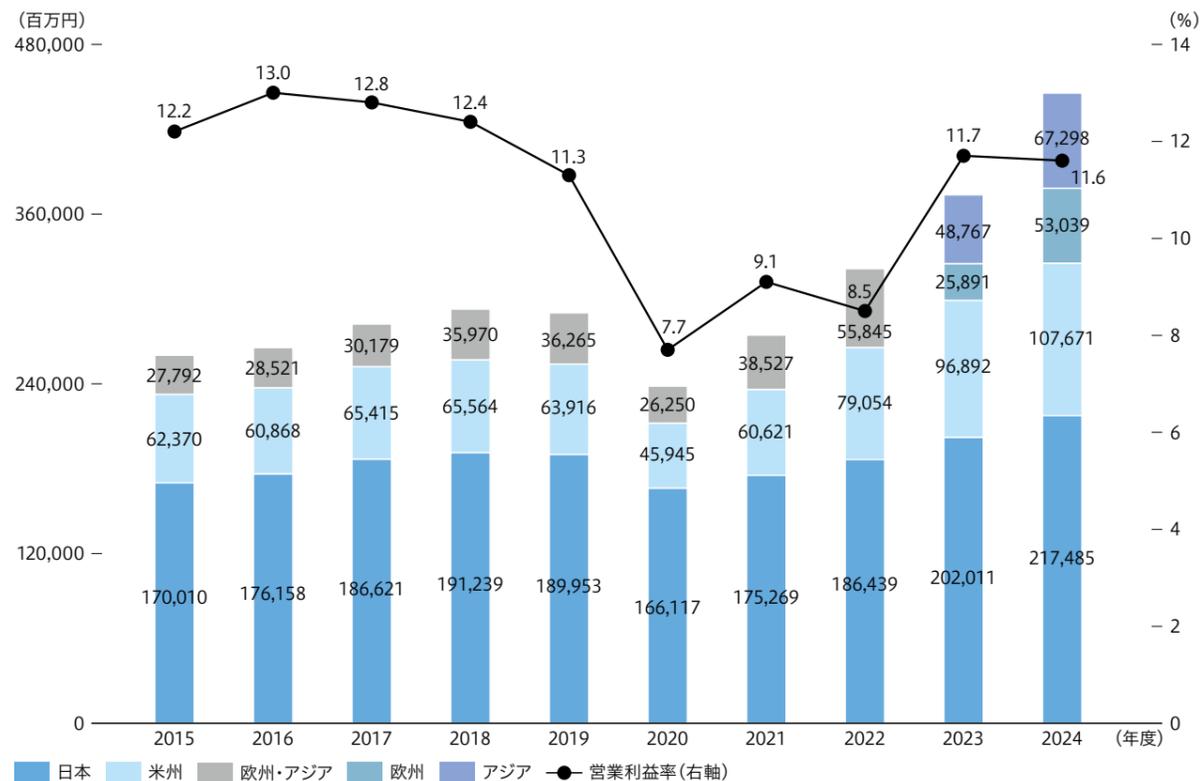
「長期的にありたい姿」を見据える形で、経営ビジョンではグローバルでの成長、とりわけ新興国市場での事業拡大を重点方針に掲げました。また、コロナ禍において危機的状況

に追い込まれた「食」に関わるお客様および社会の課題を解決することで、当社グループ自身も成長を果たそうという方針を掲げました。その実現のために現在、国内外で「攻め」と「守り」の戦略を推進していますが、経営ビジョン3年目となる2024年度を終えた時点では概ね計画通りに進捗しています。ただし、外部環境の大きな変化もあり、利益率および資本効率目標については順調とは言い難い部分もあります。2024年度にフォーカスすれば、国内のフードサービス業界での堅調な設備投資需要や、インドをはじめとする海外事業の好調を受け、すべての地域で売上と利益の成長を果たすとともに、過去最高の売上高・営業利益を実現することができました。海外事業の好調により、海外売上高比率はいよいよ50%を超えることとなりました。

※ROE: Return on Equity の略で自己資本利益率
 ※ROIC: Return On Invested Capital の略で投下資本利益率

● 詳細はp.23-24 5カ年経営ビジョン

▶ 地域別売上高・連結営業利益率推移(2015年12月期～2024年12月期)



経営ビジョンにおける国内事業戦略: 堅実な成長のもと収益性の向上を図る

国内事業は、飲食市場の深掘りと飲食外市場の開拓をおこないつつ、堅実な成長および利益率の改善を目指しており、その実現を確かなものにするべく、構造改革にも力を注いでいます。

飲食市場、飲食外市場を問わず、重要なキーワードとなっているのが人手不足への対応です。自動化や省力化などの設備投資需要が高まっているなかで、再加熱カート・キャビネットやスチームコンベクションオープンといった省力化に貢献できる製品の販売が好調です。今後は社外との協業による製品開発も重視していきます。食器洗浄機分野で進めているコネクテッドロボティクスとの協業もその一例であり、大手飲食チェーンのお客様店舗で試作品が稼働中です。今後も改良を重ねることで、飲食店厨房内でのロボット活用機器の製品化を目指したいと思います。

また、食品ロス削減も重要な社会課題となっており、「食」にかかわる業界共通のキーワードです。課題解決は当社グループにとっての事業機会にもつながります。対応する製品としては、食材の急速冷凍・解凍に対するニーズが高まるなかで、急速冷凍が可能なプラスチックラジエーター(超低温冷凍庫)の販売が好調です。このほか、高品質な解凍を実現する真空マイクロ波解凍機を2025年7月に市場へ投入します。これらの製品は食品ロス削減だけでなく、お客様の人手不足への対応や物流コスト削減などにも寄与します。今後も、コア技術である凍結・保存・解凍・洗浄といった分野の市場を徹底的に深掘りし、お客様ニーズへの対応や課題解決への取り組みを通して、その先にある社会課題の解決につなげます。変化が速いお客様ニーズを的確に把握するために、お客様との共同開発(早期試作&実店舗での利用・改善)に積極的に取り組んできており、具体的な成果が出つつあります。また、把握されたお客様ニーズを製品化するうえで課題となったことは「開発リードタイムの長さ」でした。その短縮に向けては、社内で「開発リードタイム半減プロジェクト」を立ち上げ、製品開発プロセスを徹底的に見直し、効率化・標準化することで、当初の目標を達成することができています。それに加え、機器導入時の初期トラブルの抑制に向けた取り組みも始めており、その成果をお客様からの信頼向上につなげていきます。

さらに、DXやAIなどの技術を積極的に取り込んでいくことにも挑戦していく考えです。これらの活用による生産性の向上には計り知れない可能性があると考えており、2026年を当社グループの「AI元年」とすべく、積極的な準備を始めています。そのひとつの可能性が、ホシザキ コネクトWi-Fi※(p.30参照)です。このツールをお客様に活用いただくことで、製品の異常早期検知および早期修理(お客様のマイナス影響最小化)が可能になるとともに、当社グループのサービススタッフの作業効率の大幅な改善も図れるものと期待しています。さらにAIを組み込んでいくことで、その可能性は無限度に広がっていくと想定しています。

国内事業の売上向上と利益率の改善につながる大きな取り組みとして、2023年度から販売部門の構造改革を断行しています。これまで、国内の15の販売会社については、各社の自主自立を重んじてきましたが、近年は事業運営上のさまざまな非効率性も目立ち始めていました。そこで、2023年1月には販売会社各社の組織変更と、各販売会社の横断機能を担うホシザキ販売という中間持株会社の設立を実施しました。私自身はホシザキ販売の社長も兼務し、この2年間、ホシザキ販売の機能強化を通して各販売会社の利益成長の実現に全力を尽くしてきました。具体的には、各社の営業・サービス・法人営業力強化に資する、共通施策・成功事例の高速水平展開や人材育成強化、集中購買の推進や間接業務の標準化・効率化など、さまざまな施策を進めており、その成果が目に見える形で表れ始めています。

営業約3,400名、サービス約2,800名(2024年12月末)の人材を抱え、営業とサービスが連携した直販を最大の競争優位性とする当社国内グループにおいて、生産性の向上は最重要課題です。SFA※(p.13参照)の活用強化、営業・サービス間接業務の効率化、コールセンター機能強化に加えて、特に飲食外市場の新規開拓および生産性向上に全力で取り組んでいます。そのために、飲食外市場向けの製品品揃え強化(自社・他社製品)、法人営業力強化、設計・積算・購買力強化による物件採算性改善などで具体的な成果も表れてきました。こうした直接部門の生産性改善とともに、間接部門の効率化も積極的に推進しており、2025年3月には15販売会社の管理間接業務(438業務)の標準化が完了し、

トップメッセージ

各社にて新たな運用がスタートしました。2026年からは段階的にシェアード化への挑戦を目指します。

これらの取り組みにより、国内事業の収益性は確実に高まっ

ており、今後の利益率向上に向けた道筋も見えてきました。

※SFA:Sales Force Automationの略。営業支援ツール

● 詳細はp.36-38 国内事業戦略

経営ビジョンにおける海外事業戦略:事業とエリア拡大による利益成長を実現する

海外事業については、利益成長に向けて、既存事業の成長を加速しつつ、M&Aも活用しさらなる売上拡大を目指します。そのための基盤の整備として、本社および地域ごとの経営管理強化、M&A後のPMI[※]の強化とエリアマネジメントの推進を図っています。

海外事業の拡大は、各エリアにおいて計画通り進んでいます。少子高齢化が進む国内事業に大きな成長性が見込めないなか、海外事業にはグループ成長の牽引役を期待しており、積極的に経営資源を投入していきます。また、事業ごと、エリアごとに競争戦略の確実な実行を目指します。現在海外では、製氷機や業務用冷蔵庫といった冷機器を中心に展開しています。中でも製氷機事業は米国および欧州を中心に高い競争優位性を有しています。特に欧州では、買収したイタリアのプレマとのシナジー発現なども含め、確固たる競争優位性を築いていきます。冷蔵庫事業ではインドのウェスタンが大きな成長を継続させていますが、競争が厳しい米州、欧州、中国、東南アジアでも、高いブランド力を活かしつつ、価格競争力がある低コスト製品を積極的に投入していきます。当社グループでは「需要地で作る」を創業家から受け継いだモットーとしていますが、現在生産拠点を有していない東南アジア地域において、グループ初の生産拠点となる冷蔵庫工場をベトナムにて合併で建設予定であり、2026年後半に生産・供給開始予定です。一方、今後目が離せないのが、中国のローカル競合メーカーの動きです。中国のフードサービス業界が低迷するなかで、北米、欧州、東南アジアなどへの進出が顕著となっています。当社グループは、コスト削減に加えて、品質および性能の高さ、特注対応やアフターサービスなどきめ細かい顧客対応を丁寧にアピールすることで差別化を図っていきたくと考えています。

海外事業については、販売チャネル、製品ラインナップおよび販売エリアにまだ多くの伸展余地があります。販売チャネルについては、各エリアの代理店ネットワークの拡充に加

えて、競合優位性の高い販売チャネル(代理店)の買収も選択肢のひとつと考えています。製品ラインナップについては、コストダウンなどで既存製品の競争優位性を高めつつ、グループ会社間の製品供給、および新規M&Aなどによって製品ラインナップの拡充を目指します。また、販売エリアについては、東欧、中南米、アフリカなどへの事業拡大の可能性を積極的に調査していく予定です。

特に、海外における事業拡大の鍵を握るのはM&Aだと考えています。当社グループのM&A戦略は、一言で言えば、「優秀な経営者がリードする儲かっている企業を買収し、それにより確実な成果を創出すること」です。過去のM&Aの経験から識別された「M&A候補企業選定のうえで重視する5原則」に則し、堅実なM&Aに徹しているところに当社グループらしさがあるといえます。

しかしながら、今後のM&A戦略については、軌道修正が必要と感じています。現経営ビジョンにおいては、新興国でのM&Aを重視し、成長市場にて将来No.1を目指せる強い企業を買収を確実に実施してきました。一方、新興国は地政学リスクが大きく、マクロ経済の影響を大きく受けることも事実であり、過去もブラジルおよびトルコのグループ会社の業績変動がグループ業績に大きな影響を与えました。今後は新興国の新規M&Aはより慎重に取舍選択を行いつつ、既存会社のPMIに集中し、新規M&Aは先進国、特に欧米でのM&Aを優先的に取り組みます。PMIの実行力強化およびエリアマネジメントの推進については、各地域に地域統括会社を設置し、新たに加わった企業に対して、その地域の統括会社が主体的に支援する仕組みを構築してきました。地域統括会社は現在、米州、欧州、中国と東南アジアに置いています。

また、M&Aにより新たに加わった企業のなかには、開発や製造、管理機能で課題を抱えている企業も少なからずあります。そのため、2021年には、海外企業の開発機能を支援

するグローバル技術部、製造機能を支援するグローバル製造部を組織化し、その後、管理機能を支援する海外グループ管理部も設立し、海外事業の強化を目的とした組織・機能の強化も進めています。海外の全グループ会社に対しては、「Growth with Profit(利益をともなった持続的成長)」を最重要目標として常に指示していますが、各経営者のなかに確実に浸透し、重要な判断軸として意識されつつあります。

経営理念を礎に、お客様および社会への貢献をリードする人材を育てる

当社グループの「良い製品は良い環境から」という経営姿勢やホシザキ・イズムは、間違いなく社員にとっての拠り所となっています。「パーパス経営」という言葉も最近よく耳にするようになりましたが、「進化する企業」であり続けるために、ニーズの変化に対応し、独自の技術に基づくオリジナル製品をお客様に対して届け続けることは、社内において強く意識され、企業文化として根付いています。

ホシザキ・イズムは社員にとっての行動指針であり、人材育成のバイブルです。当社の製品を使用いただいているお客様のお店で食事をするのがよくありますが、当社グループの営業やサービス社員の日々の貢献に対してお客様からお褒めの言葉をいただくことが多々あります。まさに経営者冥利に尽きるものであり、本当にうれしい気持ちになります。すべての人材が個々の能力を最大限に発揮し、意欲を持って働くことは、経営者である私自身の願いであり、それを実現する環境整備こそ私の責務と認識しています。「おおらかで温かみのある会社」「真面目で誠実な会社」というのが、創業から今に至るまでの社風であり、企業文化です。例えば製造会社では「モノづくりに対する真面目さ」が社風となっており、それを重んじながらも意識改革を進めたことで、現在は、「お客様が求める優れた製品をつくることに対する真面目さ」へと変わりつつあります。販売会社の営業人材やサービス人材の真面目さや優秀性は、環境変化の速い、フードサービス業界のお客様に寄り添いながら、さまざまな課題を解決し、価値を提供するためのひたむきな努力のなかで育まれたものであると言えます。営業部門とサービス部門の連携強化は、今後も事業拡大に必要な不可欠な要素です。引き続き、両部門の人材が高い意識を持って連携できるよう、

今後も海外事業の利益成長を目指して、既存事業のオーガニックな成長と、将来の企業価値向上に貢献するM&Aにしっかりと取り組んでいきます。

※ PMI:Post Merger 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

● 詳細はp.31-34 財務・資本戦略、p.35 M&A方針と実績、p.39-42 海外事業戦略

マネジメントとして全面支援していきます。また、組織の新陳代謝をもたらす鍵を握っているのは若手社員です。「若手社員が『変化』に果敢に挑戦し、失敗体験(修羅場)から学び、成功体験で自信を持つ」この一人ひとりの「成長」サイクルが、会社の「成長」サイクルにつながっていくような、環境整備にしっかりと取り組みたいと思います。

また、これからの時代は、M&Aによって新たに加わる会社の、主に幹部人材の育成も重要になります。M&Aは優秀な経営人材を確保するうえでの重要な手段になりうると考えていますが、ホシザキグループ経営チームの一員として、グループの経営理念およびホシザキ・イズムなどを理解していただくことが必要となります。現在でも上級幹部の相互交流は頻繁に実施されていますが、今後は中堅幹部の交流機会も増やしていきたいと考えています。

● 詳細はp.43-49 人材戦略



2025年度ホシザキ国内グループ合同入社式での社長講話

トップメッセージ

さらなる企業価値の向上に努め、資本市場の期待に応える

持続的成長と企業価値向上の観点では、ROE[※](p.11参照)、ROIC[※](p.11参照)などの資本効率の向上に取り組んでいます。既に資本市場からは一定の理解を得ており、それが現在の株価(2025年6月現在)にもある程度は織り込まれていると考えています。しかしながら、現在の株価が当社グループの等身大の価値を十分に反映したものであると、私自身は思いません。私たちが描く持続的な成長シナリオの蓋然性については、資本市場に対してより丁寧に説明していく必要があります。

資本効率の向上については常に強く意識しており、キャッシュ・アロケーションの方針も定めています。経営ビジョンでは、成長・戦略投資を最優先としつつ、最適キャッシュ・ポジションの実現を目指して、自己株式の取得にも柔軟に取り組むことを計画しています。連結ROEに関しては12%

以上を目標として掲げています。過去において当社グループは、キャッシュ・アロケーションとしてM&Aなどの成長投資、危機に備えた安全資金保有を重視してきましたが、今後はその方針を堅持しつつも、資本効率目標の達成に向けて、株主還元にも力点を置いていきます。2025年2月には、従来の株主還元方針であった「総還元性向40%以上」を「配当性向40%以上、自己株式取得は機動的に実施」することへと方針を変更しました。今後も経営ビジョン達成に向けて、収益力の強化と資本効率の改善に積極的に取り組んでいく考えです。国内および海外の全グループ会社に対して、利益率・資本効率の向上を強くはたらきかけており、今期からROIC向上に向けた新たなプロジェクトを立ち上げました。グループ全社でその改善に向けてタスク活動を加速させていきます。 ● 詳細はp.31-34 財務・資本戦略

中長期的な価値創造のために、6つのマテリアリティに取り組む

お客様のみならず、社会に貢献できる「進化する企業」であることを目指す当社グループにとって、持続可能な社会

の実現に貢献することは、企業としての使命であると捉えています。



当社グループでは、経営ビジョンにおいて、経済価値および社会・環境価値の継続的な向上を目指すとともに、長期的にありたい姿の実現に向けた6つのマテリアリティ(重要課題)を特定し、これらの解決に取り組んでいます。いずれの課題も当社グループにとって極めて重要ですが、とりわけ「持続可能なサプライチェーンマネジメント」「新たな顧客価値の創造」「経営基盤の強化」が重要であると考えています。世界に目を向ければ、国・地域間の分断が進むなかで、地域や会社ごとにサプライチェーン最適化の必要性を強く感じています。また、新たな顧客価値の創造という点では、例えば現在進めている国内の飲食外市場の開拓を通じ、これまで多くの学びを得ました。飲食市場を主軸に事業を拡大してきた私たちにとって、当社グループの知名度が低い飲食外市場において、ここまで事業を拡大できたことは大きな自信につながっています。未知の飲食外市場のお客様に提供する価値を最大化していくアプローチは、今後のグローバル市場の開拓においても活かすことができると確信しています。

サステナビリティに関する取り組みのなかで、企業価値向上に直接的につなげていきたいのが、お客様の環境負荷低減につながる製品の投入です。業界の先駆けとなる自然冷媒[※](p.03参照)を使った冷機器の開発はその好例です。自然冷媒製品に関しては2009年より海外で展開しており、その品

質については高く評価されています。国内でも、2022年より他社に先駆けて自然冷媒製品の販売を開始し、お客様から高評価をいただくなかで、製品に占める自然冷媒比率は着実に上昇しています。サステナビリティに関しては、グローバルではその揺り戻しもあるようですが、世界が直面する環境問題の深刻化が止まることはなく、環境配慮型の製品への投資の手を緩めるつもりはありません。

● 詳細はp.53-56 環境戦略

経営基盤の強化に関しては、M&Aを活用しながらグローバルに事業を拡大させていくために、強固なガバナンス体制を堅持することは極めて重要です。冒頭でも触れたとおり、2018年の不適切取引判明を機に進めてきたガバナンス体制の整備は、この7年間でかなり進み、上場企業に求められる仕組みづくりはほぼ完成させることができている。ガバナンスに関する今後の重要な課題はグローバル・ガバナンスです。拡大が続く海外事業のガバナンスについては、国内のレベルには未だ達していません。しかしながら、各地域統括会社に、各事業会社の経営を担うエリア長および管理を担う地域CFOを置くなど、グローバル・ガバナンス強化に向けた対応は確実に進めています。

● p.74-75 グループ・ガバナンス

「進化する企業」であることを目指して

当社グループは、創業から続けてきた創業家による経営を2008年の東証一部(現東証プライム)上場により大きく軌道修正し、新たなステージに向かいました。これまでの成長を遂げることができた事実は、創業家が定め、守り抜いてきた経営ポリシーに間違いがなかったことを示しています。「変化は進歩である」「儲かる会社には儲かる文化あり」などを示したホシザキ・イズムは、今もなお当社グループの経営や事業に息づいています。

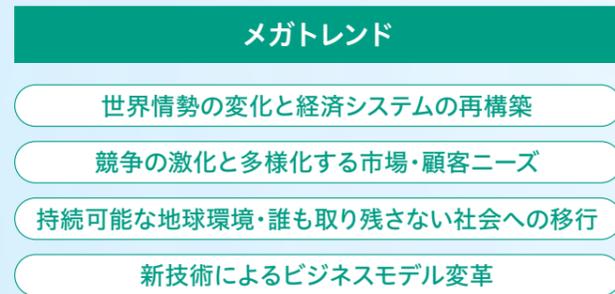
M&Aで獲得した企業には、いわゆるオーナー企業も多く、既に独自の文化を確立している企業も多くあります。そうした企業に対しては、すべてをホシザキ色に染めていくのではなく、その強みの源となる企業文化を最大限尊重します。

一方、当社グループが重視する経営姿勢や行動指針の理解・訴求、上場企業グループ会社として必要な経営基盤整備などについては軋轢を恐れず、確実な実行を求めています。1社1社は個性溢れる企業群ながら、ひとつの上場企業グループとして、ベクトルはしっかりと合わせていく、さらにそれが私の次の世代にも、その次の世代にも伝承できるような仕組みづくり、生態系づくりを続けていくこと、それをリードしていくのが、社長としての私の使命であり、私自身が思い描く大きな夢でもあります。

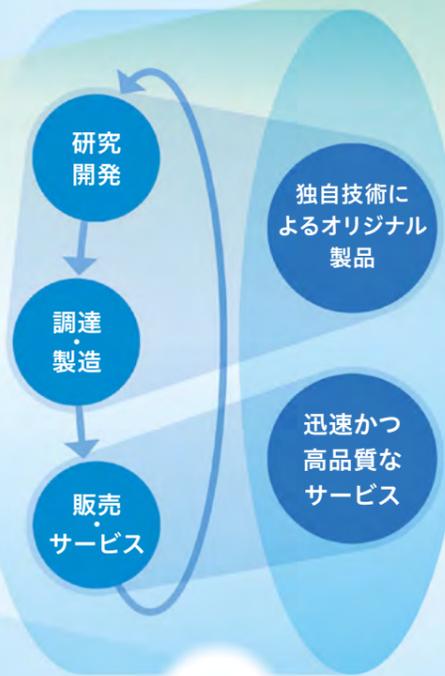
ステークホルダーの皆様には、今後も進化を続けるホシザキグループの未来に期待を寄せていただきたいと思います。

価値創造プロセス

ホシザキグループは、企業理念で掲げる「存在意義」を起点として、事業活動を通じて社会・環境価値および経済価値を創造し、5カ年経営ビジョンで設定した「長期的にありたい姿」を実現していきます。価値創造プロセスのポイントは次ページにて説明しています。



ビジネスモデル/強み



マテリアリティ

経営ビジョン
5カ年

- 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
- 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

- 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の積極的な取り組みを強化
- 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

成長ドライバー

- SX[※]・GX[※]の加速
- 社内外共創
- DX
- 新製品投入
- 新市場開拓
- M&A

事業領域・規模の拡大

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

アウトカム(創出する価値)

より快適でより効率的な食環境の実現

実績(2024年度)	目標(達成年度)
------------	----------

【社会・環境価値】

(国内)飲食売上高	953億円	1,000億円(2026年)
(国内)サービス売上高	493億円	522億円(2026年)
(国内)社員満足度調査(55点満点)	39.3点	毎年の向上を目指す
(国内)女性役職者	233名	300名(2025年)
(ホシザキ)サステナビリティに関する調達先様調査回答回収率	100%	95%以上(2026年)
(ホシザキ)工場方針説明会への重要取引先様出席率	97.6%	95%以上(2026年)
(ホシザキグループ)※CO ₂ 排出量(スコープ1&2)	2023年度比 -2.4%	2023年度比 -30%(2030年)

【経済価値】

売上高	4,454億円	(M&A500億円含む) 4,500億円(2026年)
営業利益率	11.6%	(M&Aのれん償却前) 14%以上(2026年)
ROE	10.7%	12%以上(2026年)
配当性向	40.6%	40%以上

存在意義

お客様のみならず、社会に貢献できる「進化する企業」であることを目指します

インプット(資本)

2024年度実績

財務資本	人的資本	知的資本	製造資本	社会関係資本	自然資本
● 詳細はp.31-35	● 詳細はp.43-49	● 詳細はp.50-52	● 詳細はp.57	● 詳細はp.58	● 詳細はp.53-56
総資産 5,439億円	連結従業員数 16,061名	研究開発費 56億円	設備投資 138億円	(国内)約300万件の顧客基盤	電力消費量 18,178千kWh
ネットキャッシュ 2,299億円	(国内)営業スタッフ 約3,400名	研究開発拠点 13カ所	製造拠点数 27拠点	約6,000機種を支える調達先	※ホシザキ本社工場および島根工場 取水量 126千m ³
	サービススタッフ 約2,800名				※ホシザキ本社工場および島根工場

持続的な資本強化

※SX:サステナビリティ・トランスフォーメーションの略。社会と企業双方の持続可能性を重視する経営の考え方
※GX:グリーン・トランスフォーメーションの略。化石燃料中心の産業・社会構造を、クリーンエネルギー中心の構造に転換していくこと

※海外販売会社、持分法適用会社は除く

価値創造プロセスのポイント

事業環境の先行きが不透明ななか、ホシザキグループが存在意義のもとに長期的にありたい姿を実現するには、メガトレンドなどを踏まえてリスクと機会を特定し、経営資源を活かして、5カ年経営ビジョンの戦略を中心とする事業活動から、経済価値だけでなく社会・環境価値を生み出すことが求められます。このためには、マテリアリティ（重要課題）の解決が必要であり、これに向けてさまざまな取り組みを進めていきます。

存在意義

インプット

強みを持つ経営資本の活用

財務資本	今後の成長に必要な潤沢なキャッシュ 総資産の55%を占める、長期的にありたい姿を達成するための成長投資(M&A含む)
人的資本	営・サ連携*の進化、グローバルの研究開発人員 新たな価値創造と市場開拓、マーケットニーズを上回る新製品・新技術開発
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 需要創出(他社との協働含む)、新製品、モデルチェンジ製品売上高比率の向上
製造資本	世界27カ所の製造拠点、厳しい品質管理体制 全数検査を基本とする厳しい品質管理体制のもとに、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	高いブランド力と顧客基盤、調達先との協働 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	使用エネルギーの効率化、資源の有効活用 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

*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

ビジネスモデルと強み

強みを持つバリューチェーンと戦略

● 関連業界とホシザキグループの動向

フードサービス機器業界で扱われる製品は調理機器、加熱機器、凍結・保存・解凍機器、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。加えて、市場ニーズは厨房の衛生管理・環境改善、調理のシステム化・高度化、人手不足による省力化・自動化など、年々変化しています。当社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「営・サ連携モデル」にあります。海外は国内と競合企業は異なりますが、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。こうした状況下、M&Aによって重点セグメントを強化するとともにシナジーを最大限発揮し、世界No.1を目指しています。

● 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
ソリューション	独自技術を活かし、開発、試作、設計フォローアップまで一貫した研究開発体制を構築することで、お客様に付加価値の高い製品をお届けします。	お客様のご期待と信頼に応える製品やサービスを提供するため、厳しい品質基準のもとで、製品の安定供給・品質管理体制を構築しています。	国内外のネットワークを活用し、厨房の設計・施工・メンテナンスからメニュー提案、HACCP*導入の支援まで、お客様のさまざまなニーズにお応えします。
強み	<ul style="list-style-type: none"> ●長年にわたり磨き上げてきたコア技術 ●グローバルにおける環境・省エネ基準を満たす製品開発技術 ●製販連携によるマーケットニーズの探索から製品の市場投入までのスピーディかつ柔軟な対応 	<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)

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

ホシザキが生み出す製品と高品質なサービス

● 独自の技術に基づくオリジナル製品の創造

「オリジナル製品を持たない企業に飛躍はない」をモットーに、お客様のニーズや社会課題解決につながる製品を創出しています。

● 迅速かつ高品質なサービス

国内の営・サ連携モデルの進化と深化、海外はお客様により近づいた展開を進めることで、高品質なサービスをお客様に提供しています。

5カ年経営ビジョンとマテリアリティ

5カ年経営ビジョンの戦略と、長期的にありたい姿の実現に向けたマテリアリティを両輪で取り組み、経済価値だけでなく社会・環境価値を創出するとともに、当社グループの持続的成長につなげていきます。

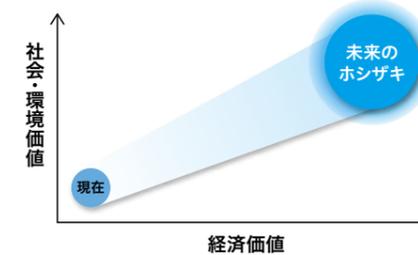
成長ドライバー

5カ年経営ビジョンの実現を確かなものにするための新製品投入やM&A、マテリアリティへの取り組みを加速するためのSX[※](p.18参照)・GX[※](p.18参照)や社内外共創などの成長ドライバーのもと、国内では飲食外市場などの事業領域を、海外では取り扱い製品や顧客層の拡大を図り、事業規模の最大化を目指します。

アウトカム

社会・環境価値、経済価値の創造と持続的な資本強化

長期的にありたい姿の実現に向けた企業価値向上を目指し、社会・環境価値、経済価値を最大化していくとともに、持続的な資本の強化につなげていきます。



● 社会・環境価値の創造

マテリアリティである「新たな顧客価値の創造」を通じた国内における飲食外市場の拡大、「安心・安全な食環境づくりへの新たな提案」を通じたサービス収益拡大、「社員の働きがいの向上」を通じた社員満足度の向上、「持続可能なサプライチェーンマネジメント」を通じた調達先様・取引先様とのサステナビリティ調達の推進とエンゲージメント向上、「気候変動への対応」を通じたCO₂排出量の削減など、マテリアリティそれぞれにKPIと目標を設定し、社会・環境価値の最大化を目指します。

● 経済価値の創造

5カ年経営ビジョンのもと、国内では利益率の改善、海外では売上成長を重視した「攻め」と「守り」の戦略を実行することで、数値目標を達成し経済価値を創造していきます。

長期的にありたい姿の実現

リスク・機会とアプローチ

ホシザキグループは、PEST分析を通じて、当社グループが認識するマクロ環境要因とその影響を踏まえ、リスクと機会の洗い出しをおこなうとともに、その対策を講じています。特に、財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローの状況などに重要な影響を与える可能性のあるリスクについては、リスク・リストを定め、各リスク分野を所掌する部署が、各々の業務分掌に基づいて担当職務ごとにこれらのリスクを管理(リスク・マッピング)し、重要度と脆弱性が高いと分類されたリスクについては、優先的に対策を立案し、随時実践しています。

	環境変化要因のPEST分析	メガトレンド	リスクと機会		リスクと機会へのアプローチ	
Politics 政治的要因	<ul style="list-style-type: none"> 地政学リスク上昇 (米関税と各国対抗措置など) 各種規制・税制の変化 (経済、環境、人権、労働など) 	世界情勢の変化と経済システムの再構築	リスク <ul style="list-style-type: none"> サプライチェーンの混乱による部品・資材調達難、製造コストの増加 炭素税の導入によるコスト増加 各国、地域での法制などのさまざまな政府規制への対応 		ガバナンス グループ全体のリスクを可視化し、適時対応 財務・資本戦略 製造・品質 原価低減とIT投資で市況変動リスクを吸収 サプライチェーンマネジメント グローバルでの代替部材採用と調達先複線化で部品を確保 財務・資本戦略 国内事業戦略 海外事業戦略 業績管理強化と価格改定でコスト増に対応	環境戦略 サプライチェーンマネジメント 再生可能エネルギー導入拡大とスコープ3算定準備 ガバナンス 人権の尊重 グループ全社員へコンプライアンス研修を実施 海外事業戦略 海外地域統括会社へ一部権限移譲し、現地変化に迅速に対応 環境戦略 省エネ対応と自然冷媒 [*] (p.03参照)製品の導入拡大
Economy 経済的要因	<ul style="list-style-type: none"> 経済圏対立の激化 格差拡大 各国・地域の物価上昇・インフレ、金融・経済政策 新興国の経済成長 	競争の激化と多様化する市場・顧客ニーズ	リスク <ul style="list-style-type: none"> 市況変動による調達価格高騰 競合企業との競争激化 為替動向による製造コストや売上高への影響 知的財産権の侵害 企業買収後の事業計画の進捗遅延 グローバル金融リスク上昇(トルコなど) 		ガバナンス 財務・資本戦略 デュー・デリジェンスと事業計画検証によるM&Aリスク軽減 ガバナンス 財務・資本戦略 為替モニタリングとキャッシュポジションの見直しによるリスク低減 ガバナンス 海外事業戦略 人材戦略 組織力発揮とPMI [*] (p.14参照)推進で効果創出 海外事業戦略 各国・地域ニーズに対応した製品開発・販売戦略	製造・品質 海外事業戦略 開発・技術戦略 グローバルで連携した部材の共同調達 ガバナンス 海外事業戦略 M&A先の継続的調査、検討と実施 ガバナンス 開発・技術戦略 知的財産権の保護と活用
Society & Culture 社会的要因	<ul style="list-style-type: none"> 労働力不足と人口構造変化 先進国の高齢化 サステナビリティ・ESGへの関心の高まり 世代間ギャップ拡大 気候変動、災害・感染症発生 製品の品質、安全・安心への意識向上 	持続可能な地球環境・誰も取り残さない社会への移行	リスク <ul style="list-style-type: none"> 優秀な人材の継続的な確保 サプライチェーンにおける環境や人権のリスク 省力化・省人化、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 再生可能エネルギーの導入、代替燃料調達コストの上昇 自然災害、人為的災害による設備、情報システム、取引先などの操業などへの影響 市場クレームの発生などによって想定を超える品質問題の発生にともなう、製品・部品の不具合点検と交換によるコストの増加 		人材戦略 エンゲージメント 能力に応じた評価・賃金とグローバル人事制度、リスクリング 人材戦略 エンゲージメント 多様な人材が活躍できる環境整備と意識改革 ガバナンス 人権の尊重 サプライチェーンマネジメント サプライチェーン全体で人権デュー・デリジェンスの法令化対応と拡充 製造・品質 海外事業戦略 省人化と需要地生産で労働力不足リスクを低減 ガバナンス 財務・資本戦略 環境戦略 BCP策定と保険付保、地震対策預金 製造・品質 海外事業戦略 開発・技術戦略 グローバルで品質改善・管理と設計・製造支援 製造・品質 海外事業戦略 製造拠点や供給方法の最適化	ガバナンス 製造・品質 PL保険で製品事故の影響を軽減 環境戦略 開発・技術戦略 国内事業戦略 海外事業戦略 省エネ製品で他社と差別化 海外事業戦略 環境戦略 開発・技術戦略 気温が高い地域へコールドチェーン製品を拡充 環境戦略 全製品への自然冷媒適用と拡販 国内事業戦略 海外事業戦略 コロナ禍の学びを活かし感染防止と新需要開拓 国内事業戦略 人材戦略 メンテナンス・修理業務の人手不足・高齢化の需要吸収
Technology 技術的要因	<ul style="list-style-type: none"> ビッグデータやAIの活用による生産性向上と雇用変化、自動化の加速 再生可能エネルギー・カーボンキャプチャーなど気候変動対応技術の進展 IoTなどデジタル技術の発達 	新技術によるビジネスモデル変革	リスク <ul style="list-style-type: none"> AI・ロボティクス導入の遅れによる売上高への影響 サイバー攻撃による不正アクセスなどのネットセキュリティリスクの上昇 		開発・技術戦略 研究機関・スタートアップと提携し技術協力を加速 ガバナンス 多層的な技術対策と社内管理体制、社員教育でセキュリティ強化 ガバナンス 財務・資本戦略 グローバルでのサイバー保険を付保しインシデント影響を最小化	開発・技術戦略 AI・ロボティクス活用製品を開発・拡販 国内事業戦略 SFA [*] (p.13参照)活用による国内販売生産性向上と営・サ連携 [*] (p.19参照)の深化 国内事業戦略 国内コールセンターの集約化と顧客データの有効活用
			機会 <ul style="list-style-type: none"> 需要地生産のメリット上昇 当社およびお客様のスコープ3対応による環境配慮型製品の需要拡大 			
			機会 <ul style="list-style-type: none"> 需要地生産のメリット上昇 新興国の需要拡大 (進出地域の売上成長、M&A機会の増加) 			
			機会 <ul style="list-style-type: none"> 気候変動対応としての省エネ製品などの需要増加 省力化・省人化需要の拡大 メンテナンス・修理業務の重要性上昇 (人手不足、高齢化) 環境配慮型製品の需要拡大 衛生管理、熱中症対策などの需要拡大 			
			機会 <ul style="list-style-type: none"> 自動化、ロボティクス、リモート操作製品・サービスの需要拡大 AIなど新技術の活用による生産性や創出価値の向上 			

5カ年経営ビジョン

ホシザキグループは、長期的な視野に立った環境変化への対応力を強化するため、存在意義を大方針とした“長期的にありたい姿”を設定しました。この実現に向けて、社会・環境価値および経済価値それぞれに目標を設けた、5カ年経営ビジョン(2022~2026年度)を策定し、企業価値の向上を目指しています。

社会・環境価値の向上に向けては、6つのマテリアリティ(重要課題)の解決を目指し、それぞれにワーキンググループを設け組織的な活動を進めています。経済価値の向上に向けては、国内では利益率の改善、海外では売上成長を重視した「攻め」と「守り」の戦略を実行することで、数値目標の達成を目指します。

存在意義

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

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

今後の戦略の方向性

グループ全体

- 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の積極的な取り組みを強化
- 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

国内

- 既存飲食市場を深掘りしつつ、成長を求め飲食外市場開拓を一段と強化
- 環境変化が速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・サ連携モデル)^{※(p.19参照)}を確立

海外

- 既存市場の成長を最大化しつつ、伸び行く新興市場への他社に先行した進出と事業拡大

全社成長戦略

	国内	海外
攻め	利益率改善が牽引する利益成長 <ul style="list-style-type: none"> ● 飲食市場の深掘りと飲食外市場の開拓 ● 収益性と生産性の徹底的な改善 ● 営・サ連携最適化およびIoT活用による新たな価値創造 ● 市場ニーズに対応した製品開発力の強化 	売上成長が牽引する利益成長 <ul style="list-style-type: none"> ● 飲新市場(エリア、製品、チャネル、顧客など)の開拓 ● 積極的なM&A ● QCD(Quality, Cost, Delivery)の卓越化
	国内・海外共通 <ul style="list-style-type: none"> ● ESG対応の強化 ● 経営管理(コスト管理)強化 ● 戦略的IT構築 ● 内部統制・コンプライアンス強化 ● マネジメント人材育成 ● リスク管理強化 	
	効率化基盤の整備 <ul style="list-style-type: none"> ● 間接業務の効率化(シェアード化推進) ● 他社連携強化 	成長基盤の整備 <ul style="list-style-type: none"> ● M&A・PMI[®](p.14参照)実行力強化 ● エリアマネジメント強化
守り		

2026年度の業績数値目標

(為替前提:1ドル≒110円、1ユーロ≒130円)

- 連結売上高4,500億円(M&A500億円含む)
- 連結営業利益率14%以上(M&Aのれん償却前)
- 連結ROE^{※(p.11参照)}12%以上
- 配当性向40%以上

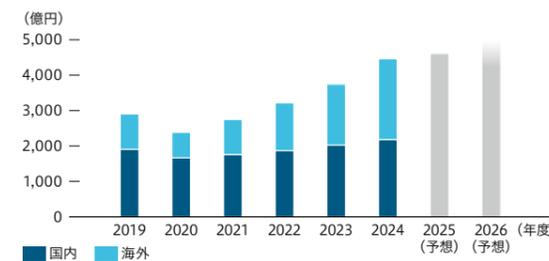
5カ年経営ビジョン実現に向けた状況

5カ年経営ビジョンの3年目となる2024年度は、国内においてはインバウンドの回復などを受け、飲食店やサービス業界を中心とした好調な設備投資需要を積極的に獲得しました。また、海外においては円安・新規連結会社による貢献に加え、米州のディスプレイ事業およびインド事業が大きく貢献し、過去最高の連結売上高および連結営業利益を達成しました。資本効率の目標であるROEに関しても、10%を超えて着地し、配当性向についても40%を超えました。

連結売上高の推移

2022~2024年度売上高実績は、国内外における成長戦略の実施(M&Aを含む)、為替の円安進行などから、5カ年経営ビジョンの数値目標に対して順調に推移しました。今後各地域においてさらなる拡販努力や買収した会社とのシナジー効果などから、最終年度の目標値達成を目指します。

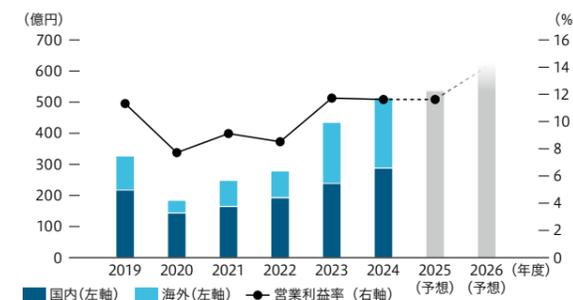
▶ 連結売上高の推移



連結営業利益の推移

2022~2024年度営業利益率実績は、材料費や人件費などのコストアップ、競合企業との価格競争激化およびトルコのインフレ会計などの影響を受けましたが、5カ年経営ビジョンの数値目標に対してはほぼ計画線上で推移しました。今後各地域においてさらなる収益性改善努力や戦略的な製品の価格改定実施、買収した会社とのシナジー効果などから、最終年度の目標値達成を目指します。

▶ 連結営業利益の推移

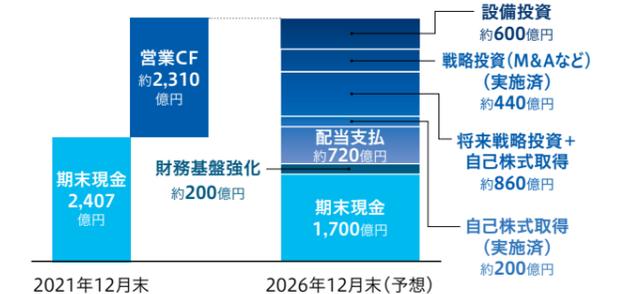


資本政策:キャッシュ・アロケーション

ROE12%以上の達成に向けて、現預金を積極的に活用します。事業の拡大および採算性改善への投資(M&A含む)を加速させるとともに、継続的かつ安定的な配当を目指し、配当性向40%以上を目標とし利益成長に応じた配当をおこないます。

また、成長・戦略投資および最適キャッシュポジションの実現などを総合的に勘案しつつ、柔軟かつ機動的な自己株式取得を検討します。 ● 詳細はp.31

▶ 5カ年キャッシュ・アロケーション



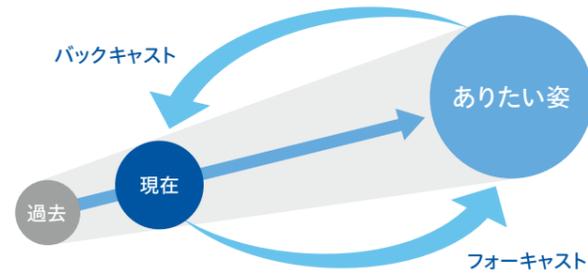
2021年12月末 2026年12月末(予想)
 ※2025年2月に当初策定していたキャッシュ・アロケーションを見直し
 ※実施済の案件は、2024年12月末時点

社会・環境価値の向上策

- 気候変動への対応(国内工場の太陽光パネルの設置・照明のLED化完了) ● 詳細はp.55
- 持続可能なサプライチェーンマネジメント(サステナビリティ・アンケートの継続実施など) ● 詳細はp.58
- 新たな顧客価値の創造(飲食外市場の開拓、自然冷媒^{※(p.03参照)}製品の拡大など) ● 詳細はp.36
- 安心・安全な食環境づくりへの新たな提案(保守点検先満足度アンケートの継続実施など) ● 詳細はp.60
- 社員の働きがいの向上(ダイバーシティ推進活動の強化など) ● 詳細はp.46
- 経営基盤の強化(グループ・ガバナンス体制の強化など) ● 詳細はp.65

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当社の掲げる存在意義のもと、長期的にありたい姿の実現に向けてマテリアリティ（重要課題）を特定し、その解決に向けてさまざまな取り組みをおこなっています。5カ年経営ビジョンは長期的にありたい姿からバックキャストし、経済価値の目標を設定して高めるだけでなく、社会・環境価値の向上を目指しています。



マテリアリティの抽出・特定プロセス

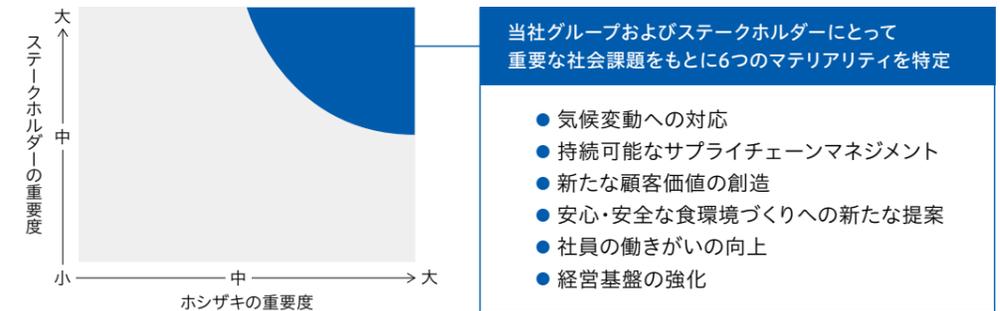
当社グループは2022年に幅広い社員とともに、さまざまな社会課題を議論・検討したのち、社外取締役などからの意見も踏まえて、6つのマテリアリティを抽出・特定しました。

Step 1	サステナビリティ課題のテーマ抽出	競合企業、ESG評価格付け機関、経済的な潮流、業界・専門家へのレビュー、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（内部資料の分析、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	特定、承認	候補テーマのなかでも特に優先的に取り組むべき課題を特定し、取締役会での議論を経て承認

マテリアリティとサステナビリティの関係、責任者、KPI

マテリアリティ	ありたい姿との関連性	責任者	KPI	目標値・年	2024年度実績	関連ページ
気候変動への対応	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	執行役員 （法務部、総務部担当） 長島 一浩	脱炭素社会の実現に向け、事業活動からのCO ₂ 排出量削減	2030年までにCO ₂ 排出量（スコープ1&2）30%削減（2023年比）	スコープ1&2 CO ₂ 排出量:-2.4% （2023年比）* *海外販売会社、持分法適用会社は除く	p.53-56
持続可能なサプライチェーンマネジメント	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	執行役員 （本社工場担当） 古橋 英彦	①環境保全（廃棄物など）、人権・労働（安全）など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）	①調査質問票重要取引先様回答回収率:100% ②工場方針説明会への重要取引先様出席率:98%	p.58
新たな顧客価値の創造	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	執行役員 （開発・技術部門担当） 佐々木 誠	①今後拡大を目指す、多様な飲食外市場のお客様への貢献 ②環境や持続性に配慮した、多様なお客様への貢献	①飲食外売上高1,000億円（2026年）（国内） ②自然冷媒採用製品売上高（国内）260億円（2026年）	①飲食外売上高（国内）:953億円 ②自然冷媒採用製品売上高（国内）:113億円	p.36-38
安心・安全な食環境づくりへの新たな提案	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	取締役専務執行役員 （国内営業部門担当） 家田 康嗣	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）	サービス売上高（国内）:493億円	p.36-38
社員の働きがいの向上	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	取締役常務執行役員 （開発・技術部門統括、製造部門、経営企画部担当） 丹蔭 俊一	①女性管理職の育成と次期女性管理職候補の育成確保 ②社員の働きがいの継続的な向上 ③グローバルでのエンゲージメント調査の継続的な拡大	①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） ②社員満足度調査スコアの向上（国内） ③エンゲージメント調査グローバルカバー率の向上（グローバル）	①女性管理職:37名、女性役職者:251名 ②社員満足度調査スコア（国内）:+1.68pt ③米州5社、欧州2社にてエンゲージメント調査実施	p.43-49, p.59
経営基盤の強化	コーポレート・ガバナンスの強化およびコンプライアンスの徹底により、社会から信頼される経営の実践	取締役常務執行役員 （経理部、海外グループ管理部担当） 関 隆一郎	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）	コンプライアンス・リスク管理委員会の開催（11回） 国内・海外のすべてのグループ会社でコンプライアンス研修を実施（758回開催、全社員参加）	p.65-76

▶ マテリアリティ分析



ホシザキグループのマテリアリティ

当社グループは、株主や投資家との対話・エンゲージメントから得られた要請も考慮しつつ、実効性を高めるため、各マテリアリティにワーキンググループ（WG）を設置しています。各WGの責任者は原則として執行役員が就くものとし、サステナビリティ委員会にて決定しています。またWGの進捗はサステナビリティ委員会で報告し、議論を重ねています。

2024年は、事業環境の変化を踏まえ、サステナビリティへの取り組みを一層推進していくため、サステナビリティ委員会の議論を経て、マテリアリティに設定したKPIの追加をおこないました。KPIの進捗状況を毎年、評価・モニタリングすることで、社内への浸透や事業戦略との一体化を図っていきます。また、マテリアリティは社内外環境の変化を考慮し、必要に応じて見直しを検討していきます。

ホシザキグループは、SX^{*}（p.18参照）およびGX^{*}（p.18参照）を通じて、ステークホルダーの皆様への価値創出を目指します。

SPECIAL
FEATURE執行役員 開発・技術部門 担当
兼 中央研究所 所長、兼 開発部 部長

佐々木 誠

取締役専務執行役員
国内営業部門 担当

家田 康嗣

コア技術を活用した お客様課題・社会課題の解決

ホシザキグループの開発・技術の競争優位性や、それを活かした付加価値の高い製品によるお客様の課題解決、ひいては社会課題の解決につなげる取り組みについて、ホシザキ中央研究所の所長も務める執行役員の佐々木 誠と、国内営業部門を統括する取締役の家田 康嗣が、語り合いました。

圧倒的なマーケットシェアを基盤に、マーケット インの視点で営業部門と研究所が連携し、お客 様ニーズに応える新技術、新製品を開発

佐々木：当社グループは創業以来「オリジナル製品を持たない企業に飛躍はない」というモットーを持ち、独自の技術に基づくオリジナル製品の創造に取り組んできました。私たちは日本初の全自動製氷機を開発しました。従って、ものを冷やす、氷を作るという技術力は非常に高く、特に氷を作るエバポレーター（熱交換器）については、他社が持っていないような技術であり強みです。技術の進歩は早いので、磨き続ける必要がありますが、現時点で特に注力していくべきコア技術と考えているのは、「凍結」「保存」「解凍」「デイス Pens」 「洗浄」です。これらのコア技術は、大学との協業などのインキュベーションもおこないさらに深掘りし進化させるとともに、新たなコア技術を開発したりAIなども活用しながら新たな顧客価値を創造していくような製品・サービスを開発し、多様化するお客様の要望に応えていきたいと考えています。

家田：当社グループは、国内で圧倒的なマーケットシェアを

維持しています。その要因としては、営業・サービス力もさることながら、製品の性能と品質の高さ、高機能かつ洗練されたデザインであることを高く評価いただいているからではないかと、日々お客様と接するなかで感じています。加えて、食のバリューチェーンにおいて、多種多様な製品を提供しており、製品のラインナップが豊富です。得意分野に特化するのではなく、自社製品はもちろん、他社製品も含めてラインナップが豊富なので、お客様の課題にワンストップで応えることができている。

また、当社の強みとして、国内においては製品開発から製造、販売、アフターサービスまでの一貫体制、いわば製販一体のビジネスモデルを構築しており、お客様の声をタイムリーに開発の現場にフィードバックする仕組みがあります。ですから、中央研究所では、お客様のお困り事に対応できる製品改良にスピーディかつ柔軟に取り組むことができます。

佐々木：私が所長を務める中央研究所の重要な役割のひとつに、マーケットインの視点で、数年先を見据えて多様化するお客様の要望に応えるような新技術、新製品を開発することがあります。また、既存製品については、モデルチェンジの際に新

たな価値を加えることや品質向上を図る、さらにはコストダウンにも注力して収益性を高めることも担っていると考えています。

家田：5カ年経営ビジョンでは、新たなマーケットとして、飲食外市場の開拓も強化しています。従来の機器だけではお客様の要望に応えられないこともあるので、中央研究所とホシザキ販売で定期的に会議を開き、製品開発について検討をおこなっています。

佐々木：お客様の状況を、営業担当者から聞くことができるのは、開発に際して非常に有効です。飲食外市場では、あまり扱うことがなかった領域となる大型の機械の需要があるので、開発には力を入れて取り組んでいるところです。

コア技術を通じてマテリアリティに取り組み、 お客様課題および社会課題の解決に挑む

家田：お客様が抱える課題は、「人手不足」「気候変動」「食品ロス」「原材料費高騰」「品質鮮度管理」「HACCP対応」^{※(p.19参照)}など多岐にわたりますが、特に、「人手不足」「気候変動」「食品ロス」はリスクと機会の両視点からも重要な課題であると認識しています。例えば人手不足は、飲食市場だけでなく、宿泊施設や病院などの飲食外市場においても深刻な課題であり、省人化・自動化に対応する製品開発に取り組んでいくことで、今後の事業成長が見込めます。また、人手不足から派生して食の提供スタイルが変化しており、調理時間の平準化や大量調理にともなうニュークックチルやセントラルキッチン化の動きが顕著で、その動きへの対応も必要です。さらにそこから派生して、冷凍技術がどんどん進化していくなかで、高品質な凍結・保存・解凍が求められており、それが食品ロスの課題にもつながっていくわけです。

佐々木：これらのお客様課題は、社会課題に直結していると考えており、中央研究所では、当社グループで特定しているマテリアリティと連動する形でコア技術を通じて課題解決につなげていくことが重要であると考えています。特に重視しているマテリアリティは、「安心・安全な食環境づくりへの新たな提案」「新たな顧客価値の創造」「気候変動への対応」です。安心・安全な食環境づくりへの新たな提案は、コア技術である凍結・保存・

解凍を活用し、液体急速凍結機やディープフリーザーなどの製品開発をおこなったほか、新たな顧客価値の創造では、省人化・自動化や高品質凍結・解凍を実現する製品開発を、気候変動では、省エネのさらなる追求や低GWP[※]化を進めています。

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

業界のリーディングカンパニーとしての 気候変動対応への責任

佐々木：環境負荷を低減するための製品開発は、業界のリーディングカンパニーとして、長年しっかり取り組んできました。特に省エネ性能では、常に業界でトップを走ってきたと自負しています。また、近年は製品の自然冷媒化を強力に推進し、業務用冷蔵庫の標準機種に関しては2024年度にすべて自然冷媒化しました。製氷機に関しては、一部の大型機種を除き、2025年度中にはすべて自然冷媒化をしていく計画です。

また、中央研究所では、グローバルで技術の連携やサポートをしており、海外のグループ会社の状況、各国・地域の法令や規制を確認して、現地の技術者とともに環境配慮型製品の設計などもおこなっています。日本でいち早く自然冷媒化に取り組めたのも、欧州をはじめとする環境先進国のグループ会社との連携をおこなっていたからです。

さらに、少ない資源・エネルギーで製品をつくるにはどうすればよいか、この点も中央研究所が検討していかなければならないと考えています。製品設計のほか、製造工程でも改善の余地があると思いますので、製造部門と連携してGHG排出量の削減に努めていきます。

家田：自然冷媒化は、私たちが先頭を切ってスタートしました。業界団体に対しても働きかけをおこない、お客様にもこれが国内では標準であるのだという意識が定着しつつあり、いよいよ実を結ぶところきたのだと実感しています。中央研究所の取り組みにより2024年12月には業務用冷蔵庫標準機を、2025年4月にはモデルチェンジ対象のキューブアイス製氷機をすべて自然冷媒化しました。お客様がどの製品を選んでも、自然冷媒機がそこに準備されているという状況を、早期につくり上げるということが必要であると考えています。

▶ コア技術を進化させる6つのテーマ

凍結

高品質凍結技術による
品質向上

保存

高湿度冷却技術による
高品質な保存期間の延長

解凍

真空マイクロ波解凍技術での
風味・質感損失の最小化

デイス Pens

定量抽出技術を深掘り、
現状技術で対応できないものを自動化

洗浄

洗浄技術とロボット技術の融合による
自動洗浄システムの販売開始

AI

ホシザキ製品にAIを組み込み
新たな顧客価値を創造



コア技術を活用して省人化・自動化に取り組み、深刻化する人手不足への対応に注力

家田：国内では、人手不足によって事業が継続できないところまで追い込まれているお客様が結構いらっしゃいます。例えば、山間部にある病院では、食事を提供できなくなるので事業が継続できないといった事例を見聞します。人手をかけずに食事が提供できるのであれば、価格に転嫁してでも省人化・自動化を図らないといけない状況に変わってきています。ここは、非常に大きな変化だと思っています。

佐々木：人手不足に対応するために、お客様もやり方を変えていかなければならない状況となっています。そうなったときに、この機械を使えばもっと楽に食事の提供ができますという最適な製品の提案をしていくことでお客様を支えていくとともに、当社グループの製品に価値を感じていただければと考えています。

私たちの強みは、マーケットにエンジニアも入りやすいことです。ホシザキ販売もあるからこそ実現できているのですが、一緒にお客様のところを訪問し、中央研究所のエンジニアがお客様と直接話をさせていただく機会が持てるのです。厨房のなかにも入らせていただき、こういった広さで、

どのような動線なのかなども確認して、課題をお客様と共有することができます。開発や設計に、お客様の声を反映させることが可能です。

家田：先ほども少しお話ししましたが、人手不足はさまざまな課題と連動しており、そのひとつが食品ロスです。大きな社会課題であると同時に、お客様の運営コストにも影響する重要な課題として関心が高まっています。

佐々木：コア技術として掲げている凍結・保存・解凍、これはまさに人手不足や食品ロスの問題解決につながる技術です。冷凍すると賞味期限を延ばすことができますが、解凍したときに食品本来の美味しさを再現できなければ意味がないと考えますので、高品質凍結、高品質解凍が重要なポイントになってきているのではないかと思います。

具体的な製品としては、高品質凍結では液体急速凍結機、ディープフリーザー、高品質解凍では温風式解凍庫があげられますが、温風式解凍庫については解凍に時間がかかるため、今後は短時間で解凍可能な真空マイクロ波解凍機への転換を進めていきます。

2025年7月に出荷を開始する真空マイクロ波解凍機は、時間の問題のほか旧製品の大きさや価格の問題など、お客様の声も踏まえて技術改良とコスト低減努力を重ね、高品質の解凍や機能を実現したものです。

また、コア技術のうちディスペンサーについても省人化に貢献できる技術です。社員食堂などで大量に調理した副菜を取り分ける作業を、ディスペンサーを駆使して自動で抽出できれば、自動化することで、人手がかからなくなります。充填機専門メーカーであるグループ会社のナオミと協業して、液体系や粘り気のあるものをディスペンサー技術で充填する機械をつくり上げることによって、食品加工工場や大量調理をしているところでの省人化を進めていきたいと考えています。

食材に合わせた高品質解凍を可能にする「真空マイクロ波解凍機」

当社は、業界唯一※の真空冷却とマイクロ波加熱による解凍機「真空マイクロ波解凍機」を2025年7月に出荷を開始します。温塩水解凍(約40度の温かい塩水を使った解凍)、流水解凍などの一般的な食材解凍方法では、溶けやすい表面と溶けにくい内部の解凍ムラが発生します。同製品はマイクロ波により加熱されやすい食材表面を真空冷却し、食材表面と内部の温度差を広げずに解凍するものです。表面と内部の温度差が小さい解凍により、うまみ成分(ドリップ)流出の原因となる細胞の損傷を抑制し、解凍ムラが少なく、より美味しい、高品質の解凍を実現します。

※2025年5月13日現在、当社調べ



真空マイクロ波解凍機

家田：特に飲食外市場では、食品を袋に詰めたり、パッキングをしたり、定量的に充填する技術があらゆるところで使われます。ナオミの技術プラス当社グループの機動力を合わせ、事業拡大をしていくという戦略のひとつとなっています。

また近年では、ロボットも価格が下がってきており、自動化に対するニーズはさらに高まるでしょう。厨房環境というのはとても狭く、人が動くからこそ回している側面もあります。現在洗浄機の自動化も進めていますが、厨房の自動化とはどういうことなのか、何が課題なのかをしっかりと把握、理解していくため、重要な研究課題として捉えています。

ホシザキ コネクトWi-Fiの可能性、AI活用により、新しい価値を創出

家田：2024年1月からホシザキ コネクトWi-Fiを事業化しました。特に温度をリアルタイムで把握できる点が、飲食物を保管・管理する際に安心であるということで、お客様からは非常に高い評価をいただいています。さらに、故障予知、予防保全的な機器への期待感もあり、お客様の現場での課題を解決する機能をつけることで、世の中にもっと広がっていくと考えています。今後、飲食物の温度管理を必要とする病院や学校、保育所などでの利用も広がるのが予想されています。

佐々木：ホシザキ コネクトWi-Fiは、機械がエラーを発報する前に私たちが保有するマイコンで感知することで、故障予知を可能にします。さらに機能を高めるため、AIを活用して機器に修理が必要であると知らせる新たなサービスの開発に取り組んでいます。今後も、製品へのAI搭載と、私たちの業務効率を高めるためのAI活用の2軸で取り組んでいく予定です。製品へのAI搭載は無限の可能性を秘めています。現在進めている自動洗浄機の高度化や省エネのさらなる追求も実



現できると考えており、専門企業とのアライアンスもおこないながら取り組んでいきます。

競争優位性を確かなものとし、食のバリューチェーンをしっかりと支える

家田：当社グループには、飲食市場における圧倒的な経験と情報・知見の蓄積があり、それを活用した飲食外市場への進出を進めています。これまで培ってきた優位性を強化すべく、社会課題の解決に貢献できる製品を生み出すイノベーションを追求していきます。大いに期待していただきたいですね。

佐々木：中央研究所の役割としては、自分たちは何を目指しているのか、ということをしっかり考え、実行していくことに尽きると思います。私たちは、マーケットに近いという強みを有しており、このマーケットインの視点をしっかり保持することで、多様化するお客様の要望にしっかりお応えしていきたいと考えています。そして、お客様の要望を満たす新製品を、スピード感を持って市場に投入していくことで、食のバリューチェーンをしっかりと支えていけるように努めていきます。5カ年経営ビジョンの達成を目指すとともに、持続可能な成長を目指した技術開発に取り組んでいきます。

導入コストを抑えながら機器の管理を可能にする「ホシザキ コネクトWi-Fi」

ホシザキ コネクトWi-Fiは、当社が提供する機器にWi-Fiモジュールを取り付け、HACCP対応※(p.19参照)に必要な温度管理記録に加え、機器の稼働データをクラウドで管理するサービスです。インターネット経由でリアルタイムに機器の状況を把握することができ、複数店舗の機器も遠隔で一括管理を可能にします。通常、温度管理システムは導入時に高額なコストや設置工事が必要ですが、同サービスはWi-Fiモジュールを無償で提供・設置するため、初期費用がかからず、月々の利用料のみの運用となり、低コストを実現しています。また、故障時には訪問前にどこに問題があるかを把握できるため、修理の効率化と時間短縮が可能となります。



財務・資本戦略

財務担当責任者メッセージ

現在計画線上で進捗する
5カ年経営ビジョンの実現に向け、
利益率改善、資本効率向上への
取り組みをより強化します

取締役常務執行役員
(経理部、海外グループ管理担当)
関 隆一郎



5カ年経営ビジョンに沿った財務戦略の進捗

ホシザキグループは現在、経済価値および社会・環境価値の向上を目指す「5カ年経営ビジョン」を掲げ、その実現に向けて取り組んでいます。経済価値の向上に向けては、連結売上高4,500億円、連結売上高営業利益率14%以上(M&Aのれん償却前)および連結ROE[※](p.11参照)12%以上を重要な経営指標と捉えて成長戦略を推進しており、特に営業利益率とROEの向上にこだわっています。2024年度の営業利益率においては、トルコのオズティに適用されるインフレ会計によるマイナス1%程度弱の影響を除けばほぼ計画通りに進捗しているものの、目標達成に向けてはもう一段の向上が必要と考えています。

5カ年経営ビジョン3年目となる2024年度は期首業績予想を上回る過去最高の売上高と営業利益を達成することができました。好業績の背景には、国内では堅調な設備投資需要への対応、海外では新規に買収した会社の貢献に加え、インドや、ディスペンサー事業を中心とした米州のオーガニックな業績伸長がありました。5カ年経営ビジョンの4年目となる2025年度は、国内はサービス消費やインバウンド需要は継続的なプラス影響が見込めるほか、海外においても需要継続に加え新規連結会社の貢献を見込んでおり、売上高については5カ年経営ビジョンの目標を1年前倒しで達成できるものと見えています。

なお、株主還元については、継続的かつ安定的な配当を目指し、配当性向40%以上を目標に掲げ、利益成長に応じた配当を実施していく方針です。加えて、資本効率を意識し、成長・戦略投資および最適キャッシュポジションの実現などを総合的に勘案しながら、柔軟で機動的な自己株式の取得も検討していく考えです。

さらなる企業価値の向上に向けた財務戦略

1) 資本効率/ROEの向上

5カ年経営ビジョンの最終年度となる2026年度のROE目標は12%以上としていますが、水準としては想定する資本コスト(6~7%)を安定的に十分上回る水準であると認識しています。なお資本コストについては、定期的な複数の外部専門家によるアップデートなどにより妥当性を確認しています。また次のような対応を通し、資本コストの低減に向けた努力を続けます。

- 業績管理の徹底など各種リスク管理やグループ・ガバナンスによる、経営基盤の強化 (p.65-76)
- 株主や投資家の皆様とのエンゲージメント (p.60)
- サステナビリティ情報を含めた財務・非財務情報の適切な開示

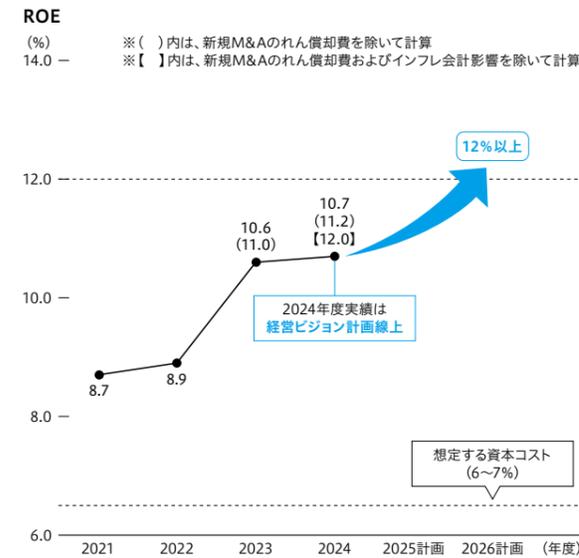
ROEは、2024年度まで順調に改善を図ることができています。ROEを構成する3要素のうち、財務レバレッジについてはほぼ計画線上にあります。総資産回転率はCCC[※]管理の成果などもあり若干増加していますが、売上高当期純利益率についてはコスト高騰やインフレ会計などの影響から、やや伸びが鈍化しています。

※CCC:キャッシュ・コンバージョン・サイクルの略で、資金効率をあらわす財務指標の1つ

2) 資本効率向上のための取り組み

ROE目標の達成に向け、財務レバレッジの比較的小さい当社グループにおいては、ROEを構成する3要素のうち事業の利益率(売上高当期純利益率)の改善と投下資本回転率(総資産回転率)の向上が重要であると捉えており、国内外で各施策を推進しています。

▶ 資本効率/ROE向上に向けたアプローチ



5カ年経営ビジョンの達成に向けては、既に売上高、営業利益、営業利益率の向上やCCCの改善に向けた取り組みのほか、経済性を踏まえた規律のある投資実行を徹底していますが、資本効率向上に対する意識をグループ内に浸透させ、さらに改善につなげていくための取り組みも着実に進めています。具体的には、ROIC[※](p.11参照)をホシザキおよび各グループ会社の社内管理指標として定めて、営業利益率と投下資本回転率に分解したうえで、それぞれの会社・事業の課題が把握できるようにしています。これにより、成長投資と収益性のバランスを取りながら、ボトムアップで改善につなげていくことを期待しています。足もとのROICは、国内事業では総じて高いものの、成長投資のための投下資本が

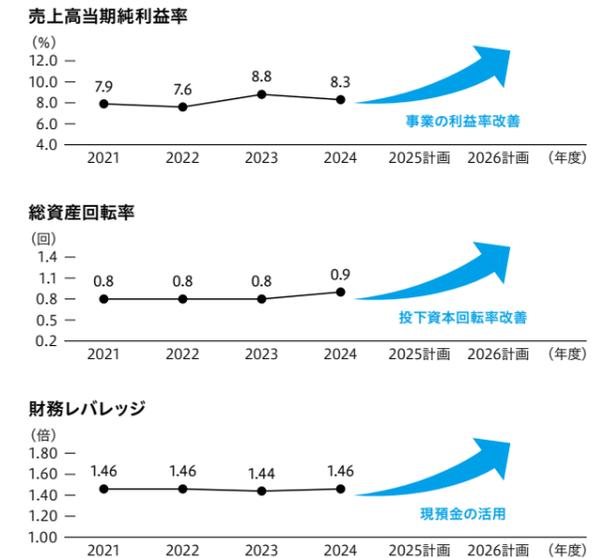
▶ ROE・ROIC向上のための国内および海外での施策

	国内	海外
事業の利益率改善	<ul style="list-style-type: none"> ● 営業・サービスのさらなる生産性向上 ● 販売事業共通機能集約・横断機能強化 ● VA活動[※]・海外調達などによるコストダウン ● 生産拠点最適化による加工費低減 ● 間接業務の標準化・効率化によるコストの圧縮 	<ul style="list-style-type: none"> ● 冷蔵庫事業におけるグローバル供給体制最適化 ● 製造拠点立ち上げによるコスト競争力強化 ● グローバル調達などによる徹底的なコストダウン ● 状況に応じた経費のコントロール厳格化・構造改革 ● 競争力を高めた新製品の開発・投入 ● グローバル・ローカルチェーン顧客など大口需要獲得
	<ul style="list-style-type: none"> ● 採算性にこだわったM&Aの実施 ● 国内/海外間での部品見直しによる原価低減活動の推進 	<ul style="list-style-type: none"> ● 戦略的価格改定の実施 ● 業務効率化へのIT支援の強化

※VA活動: Value Analysisの略。部品点数の削減、設計の変更、部材・部品の見直しなどのコストダウンを目的とする活動

	国内・海外共通	
	運転資本回転率の向上	固定資産回転率の向上
投下資本回転率改善	<ul style="list-style-type: none"> ● CCC短縮 <ul style="list-style-type: none"> ▶ 売上債権の管理強化 ▶ 利益率に応じた適切な決済期日の設定 ▶ PSI[※]改善・リードタイム短縮による在庫削減 ▶ 前受金の獲得 	<ul style="list-style-type: none"> ● 生産効率改善やキャパシティ増のための設備投資 ● 市場ニーズを捉えた新製品投入への投資 ● 設備投資実施前後の経済性検証強化 ● のれんを意識した買収後シナジーの実現

※PSI: Product(生産)、Sales(販売)、Inventory(在庫管理)の最適化



増えている海外事業についてはエリアや各社間で大きな格差があり、営業利益率を中心にまだまだ改善の余地があると考えています。従って、ROICの取り組みについては、まずは海外を優先的に進めていく考えです。今後は各部門や各グループ会社が改善に向けたアクションを続けるなかで、成功事例を積み重ねることでホシザキ流のROICツリーの完成度を高め、それを横展開していきます。

ROICの社内展開を通じて、各グループ会社の経営者が資本効率やバランスシートの意識を投資家の皆様と同じレベルで持つことができると考えています。これらにより、各事業の収益性や資本効率を粘り強くかつ着実に改善し、さらなる企業価値の向上に向けたアクションを加速させていきます。

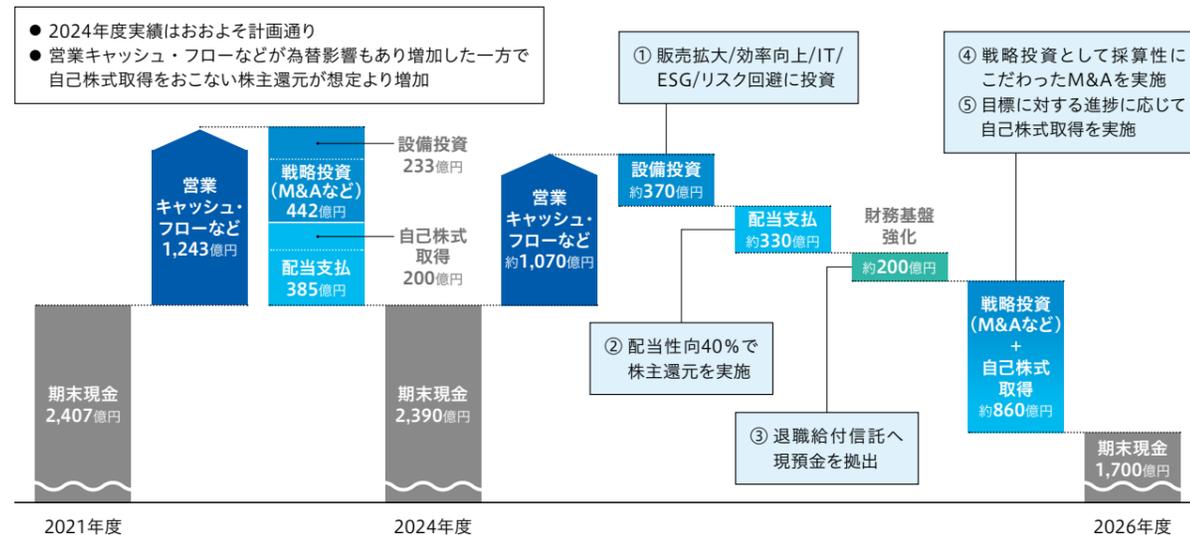
財務・資本戦略

3) キャッシュ・アロケーションと強固な財務資本

2024年度の営業キャッシュ・フローは、営業利益の伸長などにより前年度比約100億円増の473億円となり、高いキャッシュ創出力を示すことができました。投資キャッシュ・フローについては、M&Aと国内外の設備投資などの成長投資を中心に373億円の支出となりました。その結果、2024年度のフリー・キャッシュ・フローは約100億円となっています。また財務キャッシュ・フローは、自己株式取得を含む株主還元を進めた結果、401億円の支出となりました。これらおよび為替の影響により、2024年度末の現預金は前年度末比で約150億円減少し、2,390億円となっています。

現預金については、ROE12%以上の目標達成に向けて、積極的な戦略投資などに活用していく考えです。具体的には、設備投資、株主還元(配当支払)、戦略投資(M&Aなど)、自己株式取得のほか、財務基盤強化策として、退職給付信

▶ 現預金の活用(2026年度までのキャッシュ・アロケーション)



4) 積極的な成長投資・設備投資

当社グループは、お客様との関係をより長期的かつ強固なものにするために、適切なソリューションの提案や製品・サー

ビスへの拠出金としての活用を予定しています。

配当に関しては、配当性向40%以上を目標として、利益成長に応じて実施します。2024年度は、前年度実績より1株当たり10円増配となる、1株当たり105円の配当をおこないました。

なお、資本効率のさらなる向上を見据え、必要に応じて柔軟かつ機動的な自己株式の取得についても引き続き検討していく考えであり、2026年度末の現預金については1,700億円まで圧縮する予定です。現預金1,700億円の内訳としては、運転資本やM&Aをはじめとする成長投資資金、緊急時における人材のリテンションなどの資金となっています。また今後は、適正な現預金水準の維持に努めるとともに、グローバルキャッシュマネジメントシステムをホシザキ本社、地域統括会社との間で構築し、資金の集約、統制強化や、地域間で資金需要の偏在があった場合の対応に活用します。

ビス開発に力を注いでおり、事業成長や採算性改善のための設備投資をさらに積極化する考えです。例えば国内においては、2024年度末に冷蔵庫・冷凍庫標準機をモデルチェン

▶ 国内外への積極的な設備投資

設備投資	販売拡大	● 市場攻略のための新製品開発強化 ● 販売拡大に備えた倉庫の新設・拡張	● モデルチェンジ対応に備えた設備更新 ● キッチンショールームの新設	● 生産能力拡大のための設備更新
	効率向上	● 生産地最適化による工場再編 ● 効率性を重視した会社間の生産移管	● 新規設備導入・更新による工数低減 ● 各社生産ラインの効率化	
	IT	● 製造・販売基幹システムの更新 ● 生成AIの活用	● 間接業務効率化ツール導入 ● ERPシステムの導入・更新	● SFA*(p.13参照)改修 ● 基幹システムの更新
	ESG	● 温室効果ガス削減への投資		
	リスク回避	● 地震対策強化 ● 社員安全確保のための設備更新	● 老朽設備の更新など生産停止リスク対応 ● サイバーリスク対応	

ジし、自然冷媒への完全切り替えを実施しました。今後も、飲食市場の深掘り、飲食外市場の開拓に引き続き注力していく考えです。また販売会社における営業・サービスの生産性向上にも引き続き経営資源を積極的に投下していきます。販売拡大、効率向上、IT、ESG、リスク回避のための設備投資も、国内外で積極的におこなっていきます。2024年度には全社で140億円程の設備投資をおこないましたが、2025年度には200億円程度まで拡大を見込んでいます。

5) 採算性・投資規律にこだわったM&Aの継続

M&Aについては、引き続き「M&A5原則」に則り、成長戦略を牽引するM&A投資を継続します。具体的には、重点ターゲットを定め、採算性・投資規律(適正価額での買収)にこだわった新規のM&Aに対して積極的に投資をおこないます。全体方針としては、「高収益、規模感のあるターゲット先の選定」「欧米に再度フォーカスしたターゲット先の選定」「製氷機、業務用冷蔵庫に続く第3の柱となるターゲット先の選定」を強く意識しています。

また、買収後のシナジー実現のプロセス(PMI)[※](p.14参照)の実施を通じた売上・利益成長を重要な経営課題として捉え、引き続き強化していく考えです。PMIに際しては、買収前からPMIターゲットを定め、買収会社を活用したホシザキブランド製造の推進、当社グループの販売網を活用した買収会社製品の拡販・販売促進、さらには地域特性、会社規模に適した事業推進体制の確立に注力しています。PMIでは、当社に加えて地域統括会社が、サプライチェーン・販売・ガバナンスなどでのシナジー実現に向けた主導的な役割を果たしていきます。

なお、既存のグループ会社に加えて、新たにM&Aで関わったグループ会社に対しても、当社の経理部・海外グループ管理部や、地域CFOが中心となり、グローバルな経理・財務管理体制を強化しています。グループ各社とは、自律的な経営を尊重しつつ、地域統括および各社のCFOとのコミュニケーションを通じて、グループ会社共通の管理ポリシーの周知・遵守や財務報告体制、ガバナンスの継続的な維持・改善に取り組んでいます。

▶ 重点ターゲットとターゲット選定理由

重点ターゲット	ターゲット選定理由
業務用冷蔵庫メーカー 製氷機メーカー	● 既存グループ会社が未保有の製品ラインナップの強化 ● 地場企業の高収益体質、柔軟な製品開発力を活用した当社ブランド製品のシェア・収益性向上
コーヒーマシンメーカー 熱機器・調理支援メーカー 食器洗浄機メーカー	● 大規模で高収益なブランド力を有する企業が多数存在し、製氷機・冷蔵庫に続く主力製品を創出
ブランド価値の高いメーカー 販売会社 地域有力ディーラー 厨房施工会社	● 世界的な高シェア、品揃え豊富な会社の商材を活用し、当社販売網との相乗効果創出 ● 直販体制確立による収益性向上 ● 地場大手ディーラー、厨房施工会社を活用し、チェーン店、ホテルなどを攻略

経済価値および社会・環境価値の継続的な向上に向けて

現状のPBR、PERの水準を踏まえ、株主・投資家の皆様からの当社グループへの信頼、つまりは低い資本コストと今後の成長に対しての一定の期待はうかがえますが、現状に満足せず、今後も期待にしっかり応え、利益・利益率にこだわった成長を実現することが重要であると考えています。そのためには、短期的な利益に加え、成長投資へ経営資源を配分するなど、中長期的な企業価値の向上につながるような打ち手が極めて重要です。そのなかで継続的な事業利益率の改善や資本効率の向上に努めます。株主還元指標であるTSR[※]の改善は、その延長線上にあるものと考えています。

ROIC[※](p.11参照)は、企業価値・事業価値を表す、株主・投資家の皆様と社内関係者を結ぶ共通言語であると捉えています。各事業部門のROICを通じて事業課題を定量的に分

析し、各事業部門において、利益率や回転率に徹底的にこだわるカルチャーを醸成することで、各事業部門の資本効率改善を進めていきます。

冒頭で申し上げた通り、5ヵ年経営ビジョンでは経済価値のみならず、社会・環境価値も高めていく方針を打ち出しています。社会・環境価値の向上に向けては、ESGを中心とした社会・環境リスクの低減を進めることで、資本コストの低減につなげることができると考えています。現在、マテリアリティそれぞれにKPIを設定し、目標管理をおこなっていますが、今後はこうした取り組みにより、機会面も含め財務影響、経済価値への影響の見える化を進め、当社グループの真の企業価値を皆様にご理解いただくことも重要と考えています。

※TSR: Total Shareholder Return(株主総利回り)の略

国内事業戦略

営業とサービスの連携強化や効果的な新製品の投入により飲食市場の深掘りと飲食外市場の戦略的な開拓を推進し、収益性向上との両立によって持続的な成長を目指します。

SWOT分析

強み	<ol style="list-style-type: none"> 1. 全国約430の営業所を有する圧倒的な直販力 2. 他社を凌ぐ製品・システム・ソリューション提案力(製販一体の動き) 3. 顧客満足度の高いサービス・メンテナンス体制(国内約2,800名の充実したサービススタッフ) 	成長戦略	<ol style="list-style-type: none"> 1. 「営・サ連携モデル」[※](p.19参照)による直販力の維持とさらなる強化 2. 自然冷媒[※](p.03参照)製品など新たな顧客価値の提供を推進 3. ホシザキ コネクトWi-Fi[※](p.30参照)による新しいサービスの創出
弱み(課題)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 製販の組織的連携による機動力発揮 2. 営業スタッフのスキル平準化や情報共有 3. 飲食外市場における製品ラインナップ 	方針・施策	<ol style="list-style-type: none"> 1. 組織再編による連携強化と成果の追求 2. ホシザキ販売を通じた人材育成と情報共有の充実 3. 製販連携による自社開発力強化、他社協業によるラインナップの充実
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. 環境配慮型製品への切り替え需要の顕在化 3. 人手不足にともなう業務効率や生産性の改善ニーズ 	今後の展開	<ol style="list-style-type: none"> 1. 未開拓市場開拓に向けた「攻め」の戦略 2. 自然冷媒製品(冷蔵庫・製氷機)の順次標準モデル化 3. 省人・省力化貢献製品によるソリューション提案、AIの活用研究
脅威	<ol style="list-style-type: none"> 1. 飲食外市場における競争激化 2. 人口減少にともなう国内飲食市場の構造的縮小 3. スコープ1から3までの対応および取り組み強化の要請 	対応や備え	<ol style="list-style-type: none"> 1. 他社協業での組織営業による成功事例の増加、蓄積 2. 飲食外市場のさらなる開拓、省力化ニーズに応える新製品投入 3. 製造における省エネ・省資源対策の強化および使用における省エネのさらなる追求によるCO₂排出量削減

M&A方針と実績

2026年を最終年度とする5カ年経営ビジョンの目標達成に向けて、重点ターゲットを定め採算性にこだわったM&Aへの投資を積極的に進めていきます。海外では高付加価値ブランドのリサーチを強化しつつ、フードサービスの周辺機器メーカーや販売チャネルなどへの投資も視野に入れた買収強化を目指します。また、国内では品揃え強化に向けた買収、業務提携強化を進めていきます。

M&A5原則に則った最適ポートフォリオの構築を目指す

当社グループは、M&A5原則で掲げた項目を満たす候補企業を選定し、デュー・デリジェンスをおこなっています。M&Aを通じて規模の拡大を図りつつ、生産網および地域・製品ポートフォリオの最適化を進めるとともに、買収後のPMI[※](p.14参照)を着実に実施することで、シナジー効果の最大化と業績への確実な取り込みを進めます。なお、予想外の市場環境の変化や想定していたシナジー効果の創出が難しいと判断した場合、縮小や撤退をおこなっています。2018年には中国浙江愛雪制冷電器有限公司の持分を譲渡し、2022年にはデンマークのグラム工場(2008年に買収したグラム・コマーシャル社)を閉鎖しました。

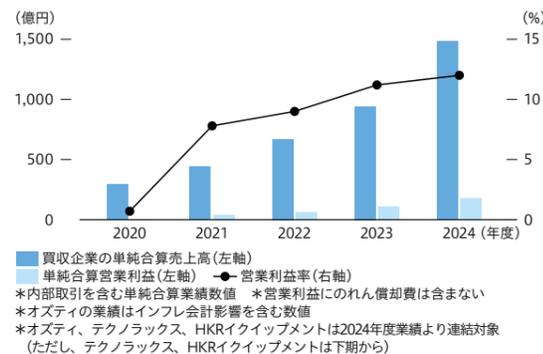
ホシザキグループのM&A5原則

- 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(現状に満足していない)企業

M&A企業の業績貢献

2024年度における海外の主要9社(ランサー、ジャクソン、ホシザキマコム、プレマ、オズティ、ウェスタン、ロイヤルキッチン、テクノラックス、HKRイクイップメント)の単純合算業績(内部取引を含む)は、売上高1,480億円、営業利益178億円、営業利益率12.0%となりました。2024年度は、新たに連結対象となったオズティ(トルコ)、また下期より連結対象となったテクノラックス、HKRイクイップメント(いずれもフィリピン)が売上高および営業利益を押し上げました。

▶ 買収企業9社の単純合算業績推移(内部取引を含む)



▶ M&Aの主な実績と期待されるシナジー効果

買収時期	主な生産品目・業務	シナジー効果
ランサー(米国)	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(インド)	冷蔵ショーケース 冷凍ストッカー 冷蔵庫	● 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(米国)	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、製品の共同販売 ● 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 [®] (ブラジル)	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(トルコ)	熱機器 食器洗浄機 冷蔵庫	● オズティの中東、欧州、アフリカなどの販売チャネルを活用したホシザキ製品のシェア拡大 ● 欧州向け冷蔵庫、アジア向け食器洗浄機などオズティ開発・製造によるホシザキグループの商品ラインナップ拡充 ● 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などのシナジー効果の創出
プレマ(イタリア)	製氷機	● プレマの生産拠点・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
ナオミ(日本)	充填機	● ナオミの製品力およびコンサル営業力、当社の営業・サービス網を活用した充填機の販路拡大 ● 当社の支援によるナオミの開発・製造・販売・サービス・管理の事業機能の強化
ロイヤルキッチン(中国)	厨房一式の設計・施工	● 高級ホテルや大手企業の社員食堂、チェーンレストラン、スーパーなどへ販路拡大 ● 厨房一式事業のノウハウ獲得および事業の強化
フォーゲル(パナマ/グアテマラ)	冷蔵庫 冷蔵ショーケース	● 米国冷蔵庫事業のボリュームゾーンにおけるラインナップの拡充 ● フォーゲルの大手飲料メーカー向けの販売・サービス網を活用した中南米地域での事業拡大
テクノラックス、HKRイクイップメント(いずれもフィリピン)	輸入販売会社	● 両社のホテルや外食チェーンへの豊富な納入実績を活用したホシザキ製品の販路拡大 ● 当社のアフターサービス事業のノウハウ共有による付加価値の向上とフィリピン国内でのサービス体制の強化
キャンソマーケティング(米国)	フードサービス機器の卸販売会社	● 豊富な商品知識を活用した米国 南東部地域でのホシザキ製品の販売拡大 ● 自社ディストリビューションセンターからディーラーへの直販を強化することによる、米国市場でのシェア拡大
アリコ(ベトナム)	産業用冷蔵・食品加工設備 冷蔵庫	● アリコの市場知識・コールドチェーン関連機器製造技術と、ホシザキの業務用冷蔵庫の開発・生産技術の融合による、東南アジアでの製品供給力の強化 ● 冷蔵庫工場新設による東南アジアでの商圏拡大
リビングテクノロジー(日本)	電解水生成装置	● 大流量を供給できる電解水生成装置を提供することによる、飲食店以外の食関連地域のビジネス拡大の加速

※マコム:現ホシザキマコム

経営ビジョンの基本方針と2024年度の成果と課題

基本方針	2024年度の成果	課題
飲食市場の深掘りと飲食外市場の開拓 ● 飲食外4領域の開拓強化(流通販売業、加工販売業、基幹産業、病院・高齢者施設・福祉施設)	<ul style="list-style-type: none"> ● 飲食店やサービス業界を中心とした旺盛な設備投資需要の取り込み ● 飲食、飲食外市場向けともに売上高は増収を確保、飲食外では病院・高齢者施設・福祉施設、宿泊施設が伸長 ● 自然冷媒製品の販売の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ● 飲食市場における地場チェーンの事業拡大 ● 飲食外市場へのさらなる新製品投入・ラインナップ拡大
収益性・生産性の徹底的な改善 ● 戦略的な価格改定の実施 ● 原価率低減、生産性改善努力 ● 販売管理費比率改善を目指したさらなる構造改革	<ul style="list-style-type: none"> ● 粗利率改善、固定費の厳格管理による、利益につながる経営の徹底に注力 ● 各販売会社の成功事例の高速水平展開を実施 ● 各販売会社の人事・報酬の適正化が進展 ● コールセンターのシェアード化などを本格展開 	<ul style="list-style-type: none"> ● 製販連携の推進による自社開発力のさらなる強化 ● グループ間接業務の標準化、効率化(販売管理費比率の改善)
営・サ連携最適化およびIoT活用による新たな価値創造QCDの強化 ● 直販、法人営業、サービスの最適配置と顧客対応強化 ● IoT活用による顧客対応・サービス業務の高度化	<ul style="list-style-type: none"> ● 横断機能であるホシザキ販売による営業・サービス力の底上げと効率化を実現 ● 営業支援システム(Dynamics)の徹底活用 ● 地域密着型営業による直販力の強化を実施 ● ホシザキ コネクトWi-Fiの事業化 	<ul style="list-style-type: none"> ● サービスの業務負担低減 ● 営業支援システム(Dynamics)の活用による顧客対応とサービス業務の連携強化 ● 顧客データベースを活用した戦略的効率化
市場ニーズの変化に対応した製品開発力の強化 ● 自社製品開発リードタイム短縮と他社との戦略的な連携強化	<ul style="list-style-type: none"> ● 自社製品売上高比率が前年度比+2.1ptの71.0%へ上昇 ● 開発リードタイムの短縮化と新製品投入を加速 	<ul style="list-style-type: none"> ● 自社製品の販売強化および戦略的な他社との協業 ● 飲食外市場向け新製品のタイムリーな投入 ● 利益改善に向けた原価低減

国内事業戦略

国内事業担当責任者メッセージ

堅調な設備投資需要を取り込み、増収増益を達成

取締役専務執行役員
(国内営業部門 担当)
家田 康嗣



2024年度の国内市場動向と総括

2024年度の飲食市場は、回復基調が続きコロナ禍以前の水準を超えてきています。インバウンド需要が堅調に推移している一方で建築資材や人件費、原材料やエネルギー価格の高騰、慢性的な人手不足などを受けて、大手チェーンや地場チェーンなど、出店計画の縮小傾向も見られました。

飲食外市場では旺盛なインバウンド需要を受けて、宿泊施設では客室単価上昇が見られるなど、好調さが目立ちました。また人手不足に伴い、ニュークックチルやセントラルキッチン化の動きも顕著となってきており、病院・高齢者施設や加工販売業の需要も拡大しています。

こうしたなか、2024年度の国内売上高は、堅調な設備投資需要を積極的に獲得し、前年度比7.7%の増収を確保しました。営業利益は、材料費や人件費の増加が引き続き見られましたが、各地域において粗利率改善・固定費の厳格管理を徹底したことで、前年度比21%増の増益とすることができました。これにより営業利益率は13.2%と、前年度比で1.4pt改善することができました。

2025年度は、引き続きサービス消費やインバウンド需要の継続が見込まれるなかで、飲食市場の深掘りや飲食外市場の戦略的開拓による増収増益を計画しています。

5ヵ年経営ビジョンを実現する国内戦略方針

既存の飲食市場の深掘りを進めるとともに、新たな成長を求め、飲食外市場の開拓をより一層強化します。業務の効率化を図るうえで特に力を注いでいくのが、「営・サ連携モデル」^{※(p.19参照)}の強化です。現在は、営業支援システム(Dynamics)などの活用を進めており、今後も顧客対応とサービス業務の連携強化に向け、さまざまな工夫を凝らしていく考えです。また、新たな販売モデルの活用などにより、

環境の変化が著しい飲食市場の顧客、および多様性に富んだ飲食外市場の顧客の獲得にも注力します。

飲食市場の深掘りに向けた「攻め」の戦略

飲食市場のさらなる深掘りに向け、足元で深刻化する人手不足の解消に向けた提案力の強化を図ります。例えば食器洗浄機では、予備洗いの手間を省いて洗浄作業の効率化につなげるプレジェットウォッシャーの提案や、調理機器では、蒸気や熱風の対流で調理をおこなうスチームコンベクションオープンの提案を積極的におこないます。

また、2024年1月に事業化がスタートしたホシザキ コネクトWi-Fi^{※(p.30参照)}の活用もまた、人手不足解消に向けたひとつの解決策となるほか、機器トラブルの早期解消に関するお客様ニーズの高まりに応える営業用ツールとして、「機器診断アプリ」の開発も進めています。個店向けでは、補助金や助成金活用に関するサポートを強化し、お客様のニーズに応えます。

飲食外市場の開拓に向けた「攻め」の戦略

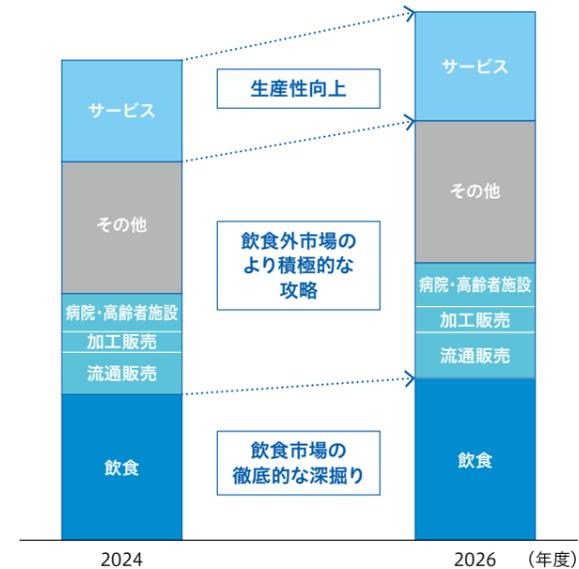
飲食外市場においても人手不足が顕著となっており、飲食市場の戦略として触れた機器診断アプリについては、飲食外市場でも進めることで、お客様に対するサービス向上を図ります。また、独自の解凍技術を生かし高品質な解凍を実現する真空マイクロ波解凍機や、チルド保存・再加熱・保温が1台でできる再加熱キャビネットなど、当社グループならではの商品を駆使した省力化提案を積極的に推進します。

また、国家戦略である「みどりの食料システム戦略」に基づき、行政が持続可能な食料システムの構築を進めるなかで、前述のニュークックチルやセントラルキッチン化の動きが顕著となっており、当社グループとしては大きな事業機会と捉えています。凍結・保存・解凍というコア技術を活用し、

お客様の「食」のバリューチェーンの課題の解決に貢献していきます。

飲食外市場のさらなる拡大に向けては、大流量の電解水生成装置の拡販に期待を寄せています。関連企業との協業なども重要な選択肢と捉えつつ、基幹産業、加工産業に対して積極的に提案していく考えです。

▶ 売上成長計画



実現に向けた「守り」の戦略

守りの戦略としては、ひとつにはサービスの質的向上があります。充実したサービススタッフ、営業スタッフが丸くなってそれぞれのお客様が安心して商品をご利用いただく環境を整えるのが、当社グループらしい営業スタイルです。お客様に対しては、1台の商品を売り切るのではなく、お客様の成長ステージに応じてさまざまな提案やサポートをおこなうことが重要だと考えています。

社員の満足度を高め、高いモチベーションを維持してもらうことも重要です。そのため、人事・報酬制度の改革に取り組んでおり、定年を迎えた嘱託社員の報酬見直しもおこない、2025年度より運用を始めました。

マテリアリティへの取り組み

「新たな顧客価値の創造」の実現に向けて、前述の再加熱キャビネットや真空マイクロ波解凍機の開発をおこないました。「新たな顧客価値の創造」および「気候変動への対応」では、自然冷媒^{※(p.03参照)}製品(業務用冷蔵庫、製氷機)のさらなる販売促進に取り組んでおり、着実に計画を進捗させています。2025年度も継続して自然冷媒化の拡大を図っていく、2026年度までに自然冷媒採用製品売上高(国内)260億円を目指します。



「営・サ連携モデル」の強化に向けて

ホシザキ販売株式会社
取締役専務執行役員
秋田 孝

「営・サ連携モデル」の強化は、それぞれのお客様に寄り添った地域密着型営業による直販力の向上だけでなく、今後のさらなる生産性向上の鍵を握っています。営業スタッフやサービススタッフの数に限りがあるなかでは、労働力の依存度が高い労働集約型の管理業務を効率化し、生産的な業務に向かう時間を確保することが必要となります。また、営業・サービスそれぞれが持つ情

報の共有化を進めることで、あらたな事業機会の獲得にもつながります。2024年度に実施した各販売会社の成功事例の高速水平展開はよい成果を残していますし、今後は顧客データベースを活用した戦略的効率化も進めていきます。情報を価値に変える取り組みが、いよいよ本格化しています。

海外事業戦略

既存事業の成長を最大化しつつ、伸び行く新興市場・流通への投資を加速して事業拡大を図り長期的にありたい姿である、世界No.1を目指します。

また、エリアを跨がるグループ間取引を拡大することでグループシナジーを最大化させ、貿易環境が不透明ななか、生き残りをかけていきます。

SWOT分析

強み	1. グローバル市場における強いブランド力 2. 製氷機において世界トップクラスの市場シェア (2024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. 用途・地域・顧客ニーズに応じた新製品の市場投入	成長戦略	1. 高性能・高品質かつ他社にない差別化製品の投入でブランド力を向上 2. M&Aやエリア戦略、階層別製品開発によるさらなるシェアアップ 3. M&Aや海外グループ会社との供給拠点戦略構築による体制強化 4. 海外グループ会社との共同開発やコア技術の進化をエリア発で加速
弱み (課題)	1. 業務用冷蔵庫の販売拡大のスピードおよび収益性 2. 中価格帯(ボリュームゾーン)市場における製品ラインナップと価格競争力 3. グローバル人材の不足	方針・施策	1. グループ化した企業とのシナジー効果の最大化およびグローバルでのコストダウン活動の推進 2. 新製品の投入や販路開拓、第2ブランド展開で攻略する戦略をエリアごとに立案 3. 人材育成やキャリア採用の強化と人材交流の充実
事業機会	1. 市場規模が大きい中価格帯(ボリュームゾーン)市場 2. 海外を中心としたM&A 3. グループ化した企業とのシナジー効果の最大化	今後の展開	1. ブランドおよび販売チャネル戦略で拡販スピードを向上 2. M&Aによる増収効果500億円(2026年度) 3. クロスセルの拡大による収益性向上
脅威	1. 競合企業との競争激化(コスト・機能強化・ラインナップ) 2. 経済安全保障リスク 3. 部材高騰や部材調達リスク、人件費の高騰 4. 米関税施策による不透明な貿易環境	対応や備え	1. 差別化製品の開発と積極投入 2. リスクの早期把握とスピーディな対応策 3. 適切な価格改定や設計変更、部材調達先の開拓(グローバル調達の強化)、ロジスティクスの確保 4. 部品調達のローカライゼーションの加速

経営ビジョンの基本方針と2024年度の成果と課題

基本方針	2024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、チャネル、顧客セグメントなど)の開拓	● 米州での新規顧客開拓、新商品開発(製氷機など)・コスト削減が順調に進捗 ● 欧州での新世代製氷機の開発が順調に進捗し、2025年販売開始へ ● インドでの「by Hoshizaki」ブランドで新製氷機ラインナップを導入	● グローバルで業務用冷蔵庫の成長鈍化(インドを除く) ● インドでのチョコレート・アイスクリーム顧客の拡大 ● 中国での新規顧客開拓 ● 東南アジアでの製氷機の市場普及促進
エリア別戦略の明確化 ● 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・中国: 大幅なビジネスモデルの変革を実施。買収企業と協力した積極的な成長、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	● 米州での地域統括会社(RHQ)主導でエリア連携強化(内部統制・グローバルチェーン攻略・M&A/PMI※(p.14参照)・マルチブランド戦略など) ● オズティとホシザキ・ヨーロッパB.V.との製品開発プロセス連携 ● 中国での部材見直し・生産工程の改善により製造コスト削減への取り組みを推進	● 米州業務用冷蔵庫供給戦略の推進 ● 欧州でのオズティとのさらなる連携と製販連結経営の推進(業務用冷蔵庫コストダウンによる販売の拡大) ● トルコ国内でのオズティブランド販売拡大 ● 中国1社化によるシナジー効果の創出
QCD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	● ホシザキ本社の各職能によるグローバル戦略の立上げ(コストダウンなどに成果)	● 競合(特に中国メーカー)との価格競争力強化
エリアマネジメントの強化 ● エリア長への権限委譲と意志決定の迅速化 ● 機能軸(海外全エリア横串)の強化によるホシザキ本社からの効率的支援	● オズティの連結グループ会社化により、海外6エリア体制を構築(東アジアはホシザキ本社直轄) ● 中国での開発・製造・販売一体化の新会社設立 ● 東南アジアでのフィリピン新会社のグループ化によるシナジー拡大	● 2026年度売上高目標達成に向けた新規M&Aの推進
M&A組織能力の強化 ● M&Aへの積極的な投資を予定、案件開拓～PMI組織能力の強化	● ブラジルでのホシザキマコムの業績回復 ● オズティの連結化およびフィリピン新会社の買収	● 新しいグループ会社へのPMI活動を進めるための体制強化 ● 新規M&A会社へのPMI推進

海外事業担当責任者メッセージ

ホシザキ本社の職能による横連携をさらに強化し、グローバル戦略を推進、各エリアでの成長を目指します

取締役専務執行役員
(海外事業 担当)
西口 史郎



2024年度の海外市場動向と総括

2024年度のグローバル名目GDPは、前年度比3.9%成長(実質成長率+3.3%)の約110兆USドルとなりました。

当社グループの2024年度海外売上高は、新規連結3社の貢献に加え、インドを中心に好調に推移した結果、グローバルで、GDP成長率を上回る前年度比32.9%増の2,280億円となりました。3期連続で過去最高売上高を更新したほか、為替の影響もありますが、初めて海外売上高が50%を超えました。営業利益は、2024年3月に連結子会社化したトルコのフードサービス機器メーカーのオズティのインフレ会計適用により、営業利益35億円減の影響がありましたが、同22.2%増の261億円となりました。

地域別には米州では、競争環境が厳しくなるなか、製造面での生産性向上や新規顧客開拓・関係強化などに注力しました。製氷機、業務用冷蔵庫、ディスペンサー、食器洗浄機などの拡販に努め新規顧客開拓などの成果を残した一方で、業務用冷蔵庫の販売に苦戦しました。欧州では、グループ会社間の連携強化などにも注力しつつ、主力製品である製氷機、業務用冷蔵庫などの拡販に取り組みましたが、業務用冷蔵庫の販売は米州同様苦戦しました。アジアでは、インドを中心に、業務用冷蔵庫などの販売が堅調に推移しました。

▶ ホシザキ本社の各職能をグローバルに横連携



グローバル戦略の推進

グローバル戦略において、2025年度は、①商品力、②モノづくり、③マーケティング、④供給、⑤製販連結経営の5項目について、下記の取り組みに注力します。また、オズティを、グループ内のグローバル製品供給戦略上の重要拠点のひとつとして、欧州向け業務用冷蔵庫のラインナップ強化、当社グループの販路を活用した食器洗浄機のアジア向け展開を推進していきます。

①商品力	新商品での業務用冷蔵庫基幹部品共通化とグローバル調達推進による開発効率化、コスト力強化
②モノづくり	効率・品質の高位平準化実現に向けコミュニケーション強化
③マーケティング	世界的に伸びしろの大きなグローバルチェーンアカウント攻略
④供給	グループとしての販売と利益の極大化に向けてエリア間、グループ会社間の販売を効率的に拡大するための販路活用
⑤製販連結経営	グループ収益拡大のため、エリアをまたがる製販間の仕組み構築

ホシザキ本社の職能としては、新たに「ESG経営」、「ブランド戦略」を追加し、展開地域に「東アジア」(ホシザキ本社直轄)を追加することで、グローバル戦略の推進の強化を図っています。

海外事業戦略

各エリア別の成長戦略

米州市場

米州のマクロ経済は先行き不透明ではありますが、堅調な状況が継続しています。競争環境が厳しくなるなか、製造面での生産性向上や顧客開拓・関係強化などに注力し、特にフォーゲルとの連携により冷蔵庫事業の強化を図っていきます。

また、関税の動向にも注視し、部材の現地調達化も視野に取り組む必要があると考えています。

欧州・トルコ市場

欧州は、マクロ経済の状況が不透明であり、特にトルコにおいては超インフレ経済環境が続いております。そのようななか、グループ会社間の連携強化などにも注力しつつ、市場開拓を進めています。

特にオズティとの製品開発プロセスの構築に注力し、製品開発、コストダウン、市場対応などスピード感を持った連携を進めています。

また、製氷機では新製品を投入し、市場の地位を盤石なものにしていきます。

インド市場

インドでは、マクロ経済の好調が続いています。そのようななか、需要を先読みして生産能力を増強し、2022年に新設した工場もフル稼働に近い水準となっています。今後も新たな工場の新設を検討していくとともに、成長に向けて事業領域の拡大を図ります。ヴィジクラー（飲料保存用）は、中国メーカー対抗の低価格商品ラインナップの拡充や顧客の拡大、中東地域での新規開拓や、アフリカ向けの拡販にも注力します。製氷機は需要の創出に向けて商品ラインナップを拡充します。加えて、新規顧客開拓に向けた病院や学校など未開拓の大規模施設へのアプローチ、地域特性を踏まえたローカルニーズに基づく商品開発による新規商品群の拡充に注力します。

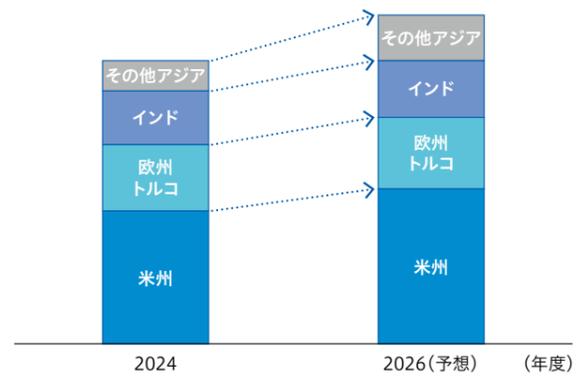
中国市場

中国では厳しいマクロ環境が続いているなか、2025年1月、開発・製造・販売の3社機能を1社に統合しました。機能間の連携を強化し、当社グループの強みである品質の高さを維持しながら、意思決定・開発プロセスのスピードを速めます。マーケットイン視点で、飲食店が求める仕様・価格帯に対し、迅速にオーダーメイド製品を開発・量産・納品できる体制を構築するとともに、機能集約による合理化を推進し、価格競争力を強化することにより、大手チェーンなど新規顧客の開拓を図ります。

東南アジア市場

東南アジアでは、業務冷蔵庫は商品強化・直販により販売を強化、製氷機は中国の蘇州工場からの出荷開始によるコストダウン・納期短縮、ならびに小型製氷機の発売による需要の創出を図ります。また、2024年5月に連結子会社化したフィリピンのフードサービス機器輸入販売会社2社とのシナジー創出を図ります。2026年度前半には、連結グループ会社となったベトナムのアリコにより、需要地に近い東南アジア初の生産拠点を立上げることで、今後の成長の核となり、お客様のさらなる満足度向上へつなげていきます。

▶ 海外売上高の地域別売上高予想



マテリアリティへの取り組み

マテリアリティ「新たな顧客価値の創造」の実現に向けて、新型製氷機の開発・販売に注力しています。欧州では、最新のIoT機能を持つ新世代製氷機を、2025年1月に発売しました。また米州では、業界最高品質のキューブアイス、直感的な電子制御インターフェース・ワイヤレス接続などの競争優位性を持つ製氷機の開発を進めています。これらの製品は、省エネなど高い環境対応性能を備えており、マテリアリティ「気候変動への対応」にも貢献しています。

今後も、各国や地域において規制や取り組み内容に差もあるため、地域特性を考慮し、経済価値の向上と社会・環境価値への貢献に注力する考えです。実現に向けたKPIは、現在は国内事業を中心とした開示内容となっていますが、海外では女性活躍などの進んだ取り組みもあり、目標値の設定を含めて検討を始めています。



欧州で2025年1月に発売した最新のIoT機能を持つ新世代製氷機

テクノラックス(フィリピン)会長兼CEOインタビュー

ホシザキとの連携で
フィリピン市場の需要を
取り込み、さらなる飛躍へ

テクノラックス・イクイップメント・アンド・サプライ・コーポレーション
会長兼CEO
ウィリアム・A・ステルトン



Q. テクノラックスの事業の特徴や強みについて聞かせてください。

テクノラックス・イクイップメント・アンド・サプライ・コーポレーション(以下、テクノラックス)は、お客様との信頼関係と長年にわたるつながりを基盤に事業を築いてきました。当社は約50年にわたり、お客様の必要ととき・必要な場所に、修理に必要な部品や資格を持った技術者、そして信頼性の高い機器を提供し続けています。この姿勢が、お客様からの信頼へとつながっています。

私たちの強みは、迅速な対応力とお客様第一の姿勢にあります。お客様一人ひとりの声に丁寧に耳を傾け、いただいたフィードバックには速やかに対応します。打ち合わせや急なご相談にも、いつでも応じられる体制を整えています。発生した課題には即座に対応する、その積み重ねが信頼となり、次のご注文につながっています。私たちが目指すのは、単に製品やサービスを提供することではなく、お客様の成功を支える信頼できるパートナーであり続けることです。

Q. ホシザキグループに加わることで、どのようなシナジー効果の創出を目指していますか？

ホシザキグループの一員となることで、事業連携と技術・ノウハウの共有を通じて、強力なシナジー効果の実現を目指しています。当社が展開する各製品分野において、ホシザキの製品を積極的にラインナップに加えていくとともに、当社が取り扱うさまざまなブランドとの整合性にも十分に配慮していく方針です。

また、私たちは、地域のパートナー企業に対して、技術研修の実施や業務ノウハウの共有に継続的に取り組んでいます。シナジーにより、業務の効率化やサービス品質の向上を実現し、関係するすべてのパートナーの収益性向上に貢献していきます。

さらに、私たちは一方的な情報共有にとどまらず、新たな発見や相互理解につながる意見交換にも大きな価値を見出しています。フィリピン市場での経験から得た知見を提供しつつ、ホシザキの専門性からも学び、この市場に残された課題の解決につなげたいと考えています。

Q. フィリピンの現在の市場環境と中長期的な市場動向について聞かせてください。

フィリピンの現在の市場環境は非常に活気があり、特にフードサービス業界やホスピタリティ業界ではビジネスは拡大を続けています。

中長期的な視点から見ても、フィリピン市場の見通しはきわめて有望です。多くの地方自治体がインフラ整備やビジネス開発に積極的に投資しており、地域経済の力強い成長がうかがえます。

地方の発展が進むなかで、主要都市以外の地域にも新たなビジネスチャンスが生まれています。こうした地域の成長を背景に、当社のフードサービス機器およびホテル向け機器事業は、今後数年間、記録的な成長を遂げると強く確信しています。その成長を実現するために、私たちは急速に拡大する市場において、変化するニーズに応え続けていきます。

Q. 今後、グローバルに展開するチェーン企業向けのビジネスをどのように拡大していきますか？ また、拡大を実現するためのホシザキへの提案があれば聞かせてください。

当面の最優先事項は、フィリピン国内の課題に取り組み、より強固な基盤を築くことです。当社のサービスをより迅速かつ信頼性の高いものにしていくうえで、ホシザキのグローバルな専門性は重要な役割を果たすと考えています。

長期的には、既存のグローバルチェーン顧客との関係をさらに強固なものにしていくことが重要です。事業拡大モデルが比較的シンプルなチェーン企業に注力すれば、より効率的に事業の規模を拡大することが可能になります。その実現を後押しするために、ホシザキに対しては、各ブランドの売上拡大に向けて当社と連携する専任の管理チームを設置することを提案します。

このチームは当社と緊密に連携しながら、以下の3点を推進する計画です。

- 業務の効率化によるコスト削減
 - サービス対応の迅速化
 - 継続的なイノベーションの促進
- 挑戦的な取り組みではありますが、このアプローチは両社の連携によって十分に実現可能であり、持続的なグローバル成長に向けた礎となると確信しています。

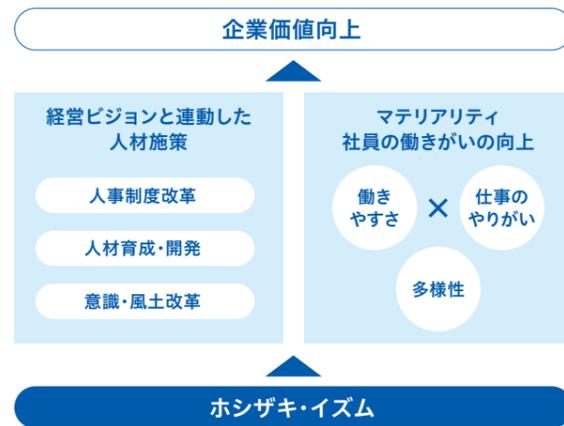
人材戦略

ホシザキグループは、全社員が大切にしたい行動指針として掲げている「夢をしよう」から始まるホシザキ・イズムを社員一人ひとりが意識し、行動することで、存在意義である社会に貢献できる「進化する企業」の実現を目指しています。

基本方針

当社グループにおいて、人的資本の質を向上させることは、持続的成長を実現するための最重要課題のひとつです。この認識のもと、私たちはマテリアリティとして「社員の働きがいの向上」を掲げ、「働きやすさ」と「仕事のやりがい」を両立することで、多様なバックグラウンドを持つ優秀な人材が活躍できる企業環境の整備をおこなっています。

また、経営ビジョンと人材施策を連動させていくために「人事ポリシーおよび中期人材戦略」を策定し、人事制度改革、人材育成・開発および意識・風土改革の3軸での取り組みを戦略的かつ一体的に進めることで、社員一人ひとりが最大限の力を発揮できる環境を整え、当社グループの持続的な成長を支えます。



保有する人的資本

2024年12月末の連結社員数は、前年度末比2,700名増の16,061名(連結グループ会社数60社)です。内訳は、日本が同101名増の8,799名(ホシザキを含むグループ会社数20社)、米州が同333名増の2,956名(グループ会社数18社)、欧州が同1,553名増の1,998名(グループ会社数5社)、アジアが同713名増の2,308名(グループ会社数17社)となっています。ホシザキ単体の平均勤続年数は17.6年、平均年齢は44.5歳、平均年間給与は前年度比2.3%増の768万円です。ホシザキと国内販売会社を合算した社員数7,787名に対する女性社員比率は、5年前と比較して1.2pt増の17.8%へ上昇、新卒社員に占める女性比率は25.3%となっています。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36名増の233名となり、役職者比率は9.0%に向上しています。

人的資本	<ul style="list-style-type: none"> ● 連結社員数 16,061名 ● 国内営業・サービス人員 営業約3,400名、サービス約2,800名 ● 研究開発人員 約670名(連結) ● 女性社員比率 17.8% (ホシザキ+国内販売会社合計) ● 女性役職者(係長相当職以上)比率 9.0% (ホシザキ+国内販売会社合計) ● 平均年間給与 768万円(ホシザキ) ● 人材教育投資額 96,561千円、1人当たり研修時間 15時間(ホシザキ)
人的資本のアウトカム	<ul style="list-style-type: none"> ● 社員満足度調査 39.3点(55点満点(国内)) ● 平均勤続年数 17.6年(ホシザキ) ● 製品とサービスを通じた新たな価値創造と収益創出 ● 高い顧客満足度と信頼性 ● ホシザキブランド ● 人材のダイバーシティ

ホシザキの人的資本の特徴

当社グループは、「食」に対する多様なニーズに応えるために、モノづくりに専念するだけでなく、国内では地域ごとに独立した販売会社15社を持ち、お客様一人ひとりのご要望にきめ細かく対応できる体制を築いています。それぞれの地域で、それぞれのお客様との対話を大切に、あらゆる角度からお客様をサポートします。

このような当社グループの人は、「勤勉実直」という言葉がその特長を最もよく表しています。与えられた課題に対して誠実かつ確実な答えを導き出す能力を持っており、一人ひとりのポテンシャルも非常に高いため、これらの潜在能力を上手く引き出すことで、組織全体としてさらに高いパフォーマンスを発揮できると考えています。

人材戦略担当メッセージ

持続的な成長に向け、経営ビジョンと連動した人材施策を展開、「人事制度改革」「人材育成・開発」「意識・風土改革」への取り組みに注力します



人事部部長
清水 恭子

5カ年経営ビジョンと連動した人材施策

5カ年経営ビジョン	人材施策	ロードマップ(2026~2028年度)
国内戦略 <ul style="list-style-type: none"> ● 既存飲食市場を深掘りしつつ、成長を求め飲食外市場開拓を一段と強化 ● 環境変化が速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・サ連携モデル)^(p.19参照)を確立 	人事制度改革 <ul style="list-style-type: none"> ● 国内販売会社の人事制度改革着手と推進(等級、賞与など) 人材育成・開発 <ul style="list-style-type: none"> ● 社員一人ひとりのキャリアデザイン機会の提供 意識・風土改革 <ul style="list-style-type: none"> ● 女性役職者を育成し、女性の活躍を推進 	人事制度改革 <ul style="list-style-type: none"> ● 国内販売会社において新たな評価制度と報酬制度の導入 人材育成・開発/意識・風土改革 <ul style="list-style-type: none"> ● 求める人材が集い・定着する風土醸成に向けたプログラムの展開
海外戦略 <ul style="list-style-type: none"> ● 既存市場の成長を最大化しつつ、伸び行く新興市場への他社に先行した進出と事業拡大 	人事制度改革 <ul style="list-style-type: none"> ● グローバル全体に導入すべき制度・施策導入の必要性検討 ● 各国の法定開示対応を含むグローバルでの活動運営と目標設定の検討 人材育成・開発 <ul style="list-style-type: none"> ● グローバル人材育成の推進 	人事制度改革 <ul style="list-style-type: none"> ● グローバル視点での制度導入 人材育成・開発 <ul style="list-style-type: none"> ● ホシザキにおいて語学研修によるインセンティブ制度開始
国内・海外共通 <ul style="list-style-type: none"> ● 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の積極的な取り組みを強化 ● 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 	人材育成・開発 <ul style="list-style-type: none"> ● ポリシーに基づいた「人材育成方針」の策定 ● 人材育成方針に沿った教育体系の構築 意識・風土改革 <ul style="list-style-type: none"> ● 異文化・異なる考え方を受容する風土醸成に向け、次期ダイバーシティ取り組みを推進 	人材育成・開発 <ul style="list-style-type: none"> ● 「人事ポリシーおよび中期人材戦略」の策定 ● 人材育成方針に沿った教育体系の実施 意識・風土改革 <ul style="list-style-type: none"> ● エンゲージメント調査のグローバルカバー率向上

人的資本が創出する財務インパクト

当社グループにとって人的資本は最大かつ重要な資産であり、いかに有効に機能させるかが経営の要諦となります。持続的な成長に向けて中長期的な人的資本の強化を図るため、国内では販売会社の社員数と年齢構成の長期的な推移を予測し、将来想定されるリスクの分析に基づいた対策について議論を開始しています。具体的には、総人員数が減少す

ることや、現在、人員構成の多くを占めているミドル層がシニア層へ移行することが予想されます。そのなかで、営業・サービスの戦力維持・向上に向け、職種ごとにメリハリをつけた嘱託処遇制度を導入することや、円滑な権限移譲のための人事制度(昇進昇格制度など)の整備について検討し、売上の確保・拡大につなげていきます。

人材戦略

また、事業部門と連携し、将来に向けた人的リソースマップの可視化に取り組んでいきます。人的リソースマップを踏まえた人材の最適配置を通じて、ビジネスチャンスのある地域および事業分野の的確な見極め、成長に向けた取り組みの着実な推進を図ります。

加えて、社員のエンゲージメント、会社への帰属意識を高めることにより、一人ひとりの能力の高度化、仕事への前向きな取り組みを促し、1人当たり売上高および1人当たり生産性の向上を目指します。

2024年度の成果と課題

2024年度においては、国内販売会社の人事制度（嘱託処遇制度、昇進昇格制度など）の改革に向けた取り組みを着実に進めました。

また、海外グループ会社におけるエンゲージメント調査についても、質問項目を海外の労働慣行にあわせたものに変更して調査を開始しており、2023年には米州（ホシザキ・アメリカ他）、2024年には欧州（ホシザキ・ヨーロッパ他）で実施しました。海外ビジネスが拡大するなか、今後さらに調査を実施する海外グループ会社を広げ、グローバル企業としての人的基盤づくりを強化するとともに、世界のホシザキグループにおける「働きやすさ」「仕事のやりがい」のさらなる向上に向けて取り組んでいきます。

一方、人材育成における取り組みについては、今後、将来必要となる人材像を明確にし、そのための人材育成の基本政策や方針の策定に向けて、2025年より本格的に議論を開始しています。

社員満足度調査

国内グループ会社において、年1回、無記名式の社員満足度（以下「ES」）調査を実施しています。調査は「会社全体」「組織」「職場環境」「上司」「仕事」「活動目標」「人事評価」などに関する設問で構成されており、調査結果を分析し、アクションプランを作成して実行することにより、社員の「働きやすさ」や「仕事のやりがい」の向上を図っています。

2024年度の国内グループ全体における調査結果は、平均3.57pt（前年度比+0.09pt）となりました。すべての項目におけるスコアが前年度から改善し、「会社全体に対する評価」「ES活動」「規範遵守」は過去最高のポイントとなりました。一方、「有給休暇・退社時間」「活動目標」については改善が遅れている結果となったことを踏まえ、人事制度の見直し、労働時間管理の徹底に取り組んでいきます。

今後の方針

当社グループの将来に向けた優秀な人材の確保と定着に向けて、「人事ポリシーおよび中期人材戦略」を策定し、「人事制度改革」「人材育成・人材開発」「意識・風土改革」の3軸で施策を進めていきます。

「人事制度改革」については、当社グループは2024年度の海外売上高比率が51.2%まで拡大しており、国・地域ごとに異なるアプローチが求められます。これまで国内中心に考えてきた人事スコープを海外に広げていく必要があることから、グローバル視点での制度導入の必要性を検討していきます。

「人材育成・開発」については、人事ポリシーに基づいた「人材育成方針」の策定や、教育体系の整備をおこなっていきます。また、海外事業の成長を支える海外人材の発掘・育成に注力していきます。

「意識・風土改革」については、異なる文化や考え方を受容する風土の醸成に向けて、2022年度に新設した「ダイバーシティ推進センター」が中心となり、ダイバーシティへの取り組みを推進しています。多様性の推進はそれ自体が目的ではなく、世界各国・地域でビジネスを進めていくための前提となります。一方で、いずれの国・地域においてもホシザキグループの社員として目指すことがあり、「多様性」と「一貫性」のバランスを取っていくことが人事運営において重要であると考えています。

女性活躍推進に向けては、2025年度の目標として、ホシザキおよびホシザキ販売、国内販売会社における女性管理職者50名（2020年度対比4倍）、係長相当職以上の女性役職者300名（2020年度対比1.5倍）を掲げて取り組みを推進しており、2024年度においては、それぞれ34名、233名となりました。2025年度目標の達成を目指すとともに、2026年度以降の取り組みの方針を策定していきます。また、女性役職者の育成に向けては、グループ各社の取り組みのなかから見えてくる阻害要因を吸い上げ、それを踏まえて活動を改善し、計画を推進していきます。

マテリアリティ:社員の働きがいの向上

ホシザキグループは、すべての社員が多様な価値感を共有し、互いに尊敬しあい、誇りを持って働く、活力あふれる職場風土への進化を通じて、ありたい姿の実現を目指しています。

マテリアリティの実現に向けた取り組み

社員の「働きがいの向上」を実現するために、「働きやすさ（衛生要因）」と「仕事のやりがい（動機づけ要因）」の両立を目指しています。また、ジェンダー・年齢・国籍・価値観など多様な背景を持つ社員が互いに尊重し合い、多様性を活かした働きがいを実現することで、優秀な人材が活躍・定着できる企業環境の整備をおこなっています。

働きやすさ

「働きやすさ」の向上に向け、人事制度や労働時間管理を見直し、柔軟な働き方ができる仕組みの整備などの取り組みを推進しています。

人事制度、労働時間の見直し

当社グループは、「成果が処遇に反映される」と社員が感じられるように、人事制度の見直しをおこなっています。2024年度は、国内販売会社において現行制度の見直しに着手し、新たな等級制度および個人賞与額決定方法を導入しました。今後もさらに見直しを進め、新たな評価制度（評価の賃金への反映など）と報酬制度（給与決定方法など）の2026年導入を目指します。

労働時間に関しては、年間休日の増加およびサービス残業撲滅に向けた活動（国内販売会社）や、間接部門労働時間の見える化と四半期報告（ホシザキ）などに取り組みしました。

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

▶ 男女別育児休業取得の状況（ホシザキ）

	年度	2020	2021	2022	2023	2024
男性	取得者数	14名	11名	16名	36名	27名
	取得率	30%	36%	50%	63%	73%
	平均取得日数	28日	32日	29日	32日	42日
女性	取得者数	5名	7名	8名	4名	11名
	取得率	100%	100%	100%	100%	100%
	平均取得日数	388日	395日	322日	389日	391日

（注）女性の平均取得日数は当該年に復職した社員の平均取得日数で計算



今後はサービス残業撲滅に向けた活動をESタスクとして継続（国内販売会社）する計画です。

その他にも、新入社員を対象に、入社3年目までのメンター制度を整備（ホシザキおよび国内販売会社）し、海外出向者と年に一度人事面談をおこなう（ホシザキ）といった、社員へのきめ細やかなサポートをおこなっています。

働き方の選択肢を広げる活動としては、ホシザキおよび国内販売会社でテレワークを導入しています。さらに働き方の選択肢を増やすための研究をおこなっており、「働きやすさ」の向上を図っています。

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。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。

人材戦略

仕事のやりがい

社員の成長をサポートする教育と研修などのキャリアデザイン支援や成長機会の提供を通じて仕事のやりがいを創出します。

社員一人ひとりの成長に向けた機会づくり

社員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、語学力強化研修などの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

年度	2021	2022	2023	2024
人材教育投資額(千円)	69,411	72,739	83,468	96,561
研修参加延べ人数(名)	2,726	5,543	6,600	5,736
参加者一人当たりの研修時間(時間)	15	10	10	15

人材教育投資額はホシザキ単体およびホシザキ販売で支出した金額で、国内販売会社が独自に企画した研修費用は含まませんが、研修参加人数には国内グループ会社が含まれます。

▶ 3つの教育・研修体系

階層別研修 職位に応じた能力開発研修	選抜型能力開発研修 特定スキル・意識向上を目指す研修	ニーズ対応型研修 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"> ● 新任役職者研修 ● 360度評価研修 ● サービス研修 (入社3年目まで呼び戻し研修) ● サービス研修(一般向け) ● 営業研修 (入社5年目まで呼び戻し研修) ● 営業研修(一般向け) ● 新卒・キャリア採用社員研修 (入社3年目まで呼び戻し研修) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 次世代経営者育成研修 ● グローバル人材育成研修 ● 女性役職者育成研修 	<ul style="list-style-type: none"> ● アンコンシャス・バイアス ● マーケティング ● 教え方の技術 ● アンガーマネジメント ● キャリアデザイン ● モチベーションアップ ● コミュニケーション ● ビジネススキル

3つの教育・研修体系のなかでも、近年は次世代リーダーの活躍を目指すグローバル人材の育成研修、女性役職者育成研修などのプログラムを通じて意欲的な社員に能力開発の機会を提供し、自律的なキャリア選択を支援しています。

ホシザキや国内販売会社の次世代経営者の育成研修、海外部門との円滑なコミュニケーションや海外グループ会社で

▶ 選抜型能力開発研修

次世代経営者育成研修	ホシザキおよび国内販売会社の幹部および幹部候補から優秀な人材を選抜し、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・戦略立案力を強化するプログラムを実施しています。
グローバル人材育成研修	グローバル人材に必要な能力向上のため、論理的思考力強化研修、語学研修などの各種プログラムを実施しています。
女性役職者育成研修	役職者として期待される役割の認識と、自己理解を深め成長を支援しあえるネットワークづくりと、マネジメントとして必要なスキル習得を目的とした女性役職者育成研修を実施しています。

▶ 選抜型能力開発研修への参加人数(名)

研修内容/年度	2019	2020	2021	2022	2023	2024
次世代経営者育成研修	45	45	39	42	49	40
グローバル人材育成研修	18	16	293	243	265	124
女性役職者育成研修	-	-	-	69	169	103

社員満足と働きがいの向上

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。国内グループ会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抽出し、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。

▶ ES活動のPDCAサイクル



▶ ES調査回答率・自由意見数の推移(調査対象:国内グループ19社)

年度	2020	2021	2022	2023	2024
設問数	59	59	59	59	59
対象人数	8,614名	8,556名	8,443名	8,451名	8,443名
回答率	99.9%	100%	99.9%	98.9%	98.0%
自由意見数	5,964	5,632	5,597	1,725*	1,882

*2023年より自由意見の記入欄変更(各項目からまとめて1箇所へ)

▶ ESスコアの推移

年度	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
合計点(55点満点)	36.5	36.5	38.4	38.5	38.6	39.9	40.1	39.6	38.2	39.3
平均点	3.32	3.32	3.49	3.50	3.51	3.62	3.65	3.60	3.48	3.57

2024年度の国内グループ会社全体の結果は、合計39.3pt(前年度比+1.1pt)、平均3.57pt(前年度比+0.09pt)でした。国内販売会社を中心に人事評価項目に関する課題が抽出されており、評価・報酬制度や昇進昇格要件の改定を含めて人事制度の刷新に向けた取り組みを進めています。

海外グループ会社(一部対象会社)においては、2023年度よりエンゲージメント調査(質問項目は海外の労働慣行にあわせたものに変更)を開始しました。今後はグローバルに課題の抽出、特定に努め、「働きがい」の向上を目指した活動を進めていきます。



ホシザキ・ヨーロッパ
坪内 俊志

グローバル人材育成研修を受講して

私は25年間、中央研究所で設計開発に従事してきました。設計がやりたくてホシザキに入社し、満足した仕事生活を送っていたある日、ふと自分が狭い視点になっていないだろうか?と疑問が湧いてきました。そんな時にグローバル人材育成研修に参加しましたが、これまでに経験のない「高い視点で論理的に自分で課題を決める」という課題に大変苦労しました。2024年春からイギリスに赴任しました。英語や文化の違いには苦労していますが、どこに行っても研修で学んだベースの考え方は同じだと感じています。研修をともに乗り越えたメンバー(戦友)とも欧州で一緒に課題解決に取り組んでいます。今後も新しいやりがいに向けてチャレンジしていきます。

人材戦略

多様性

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を図ります。女性役職者育成のほか、男性やシニアにも意識・風土改革の活動の幅を広げています。

女性活躍の推進と組織風土改革

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。「レディース10」（係長相当職以上に占める女性役職者比率10%）を目標に掲げ、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。

2021年からは「かがやきプロジェクト」を引き継ぎ、ホシザキの取締役や執行役員、人事部を中心に「かがやき委員会」を発足させ、国内販売会社の責任者とも連携をしながら

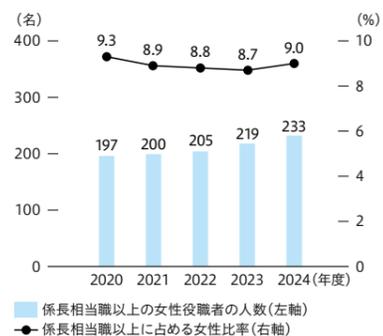
「かがやきプロジェクト」の成果と課題を検証、2025年女性管理職（課長相当職以上）50名、女性役職者（係長相当職以上）300名という新たな目標を設定し、人材育成に取り組んでいます。

また、今後増える女性役職者を下支えする取り組みとして、女性管理職のネットワーク構築と、当事者目線による女性活躍や役職者育成の課題共有、対応策の検討を目的とした女性管理職会議を開催しています。この会議は経営層も参加するため、相互に理解を深める貴重な意見交換の場になっています。

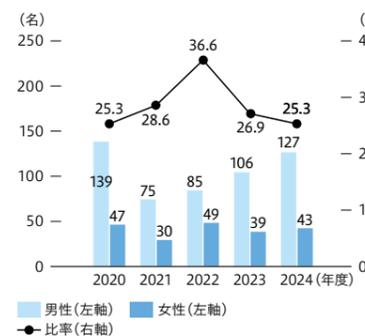
▶ 2024年度に実施した多様性に関する活動

タイトル	目的(実施範囲)	参加人数(名)
女性役職者会議	グループ内の女性役職者が当事者目線で女性役職者育成課題を検討し経営層に提案。女性営業・サービスの働きやすい環境の整備をタスク化。(ホシザキ+国内販売会社)	27
リクエストメンター	自社内に希望する条件に見合うメンター不在の場合、リクエストを受付グループ内でマッチング。メンティの心の支えになり成長に大きく寄与。(ホシザキ)	約100
女性営業・サービス+上司交流会	入社3年目までの女性営業・サービスに上司を加えた交流会。部下育成に悩む上司は好事例や悩み戸惑いを共有。(ホシザキ+国内販売会社)	86
ダイバーシティ啓発講演「アンコンシャス・バイアス」	アンコンシャス・バイアスの重要性をエクイティの視点から考える。(ホシザキ+国内販売会社)	639

▶ 係長相当職以上の女性役職者の人数と比率 (ホシザキおよび国内販売会社)



▶ 新卒社員における女性の採用数と比率(国内グループ)



▶ 職位別女性役職者比率

職位	2023年度末		2024年度末	
	人数	比率	人数	比率
部長級	3名	1.9%	3名	2.0%
課長級	25名	3.9%	31名	4.7%
係長級	191名	11.2%	199名	11.2%
合計	219名	8.7%	233名	9.0%



製造革新部 加藤裕子

家族や職場の応援団とともに

私は、ホシザキに入社し本社第一・第二製造部などの部署で仕事におけるキャリアを重ねるなか、社内にはたくさんの仲間や応援団がいることを実感しています。また、現在は製造革新部に籍を置き製造のパフォーマンス管理や品質改善のためのZ-Mission活動*を中心に業務を遂行していますが、育休・時短勤務を経て、限られた時間のなかで役職者として日々を過ごすことは簡単ではなく、家族や職場の方々に支えられています。*Z-Mission活動：サプライチェーンと一体となって進めている品質改善活動
これからは、私自身がそうであったように、同じような立場の人が「仕事も家庭も大切にできる」それぞれのバランスで無理のない働き方を続けられるよう支え応援することが目標です。

開発・技術戦略

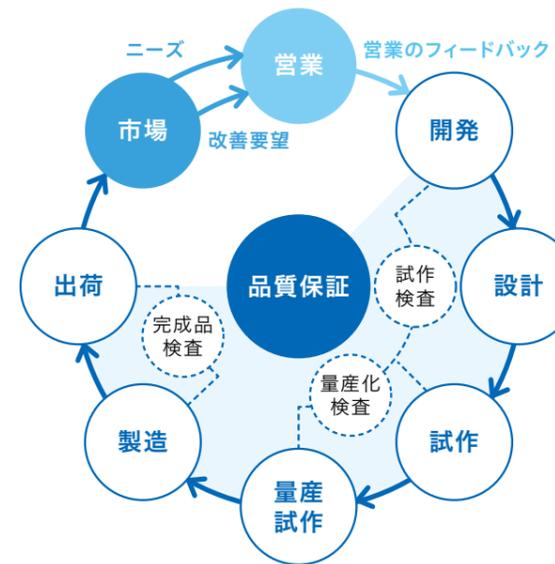
「オリジナル製品を持たない企業に飛躍はない」というモットーのもと、独自技術を活かした圧倒的な製品開発力で、持続的成長を目指します。

基本方針

ホシザキグループは創業以来、「オリジナル製品を持たない企業に飛躍はない」というモットーのもと独自技術に基づき差別化されたオリジナル製品の創造に取り組んでいます。

グローバルにおいて、社会課題やお客様ニーズなどに関する情報収集から始まり、要素開発、設計、試作、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。また、国内では全国を網羅した直販体制とサービス・サポート体制を構築、お客様の困りごとなどの課題(情報)を営業・開発・生産部門で共有しています。収益性を重視しながら、マーケットインの視点で多様化するお客様に付加価値を提供できる新技術や新製品の研究開発を推進しており、近年は、機能や性能を向上させる製品開発に加え、環境配慮型製品の開発に注力し、サステナビリティへの貢献を意識した活動を強化しています。

▶ ホシザキの製品開発システム



保有する知的資本

当社グループは、国内4拠点、海外9拠点、計13拠点の研究開発拠点を有しており、研究開発部門に従事する社員数は、過去5年間で約200名増の676名へ拡大しました。2024年度の研究開発費は、前年度比20%増の56億円(国内31億円、米州19億円、欧州1億円、アジア3億円)、対売上高比率は1.3%です。

2024年度の取り組みとしては、新規開発およびモデルチェンジを中心とした開発活動と、収益性を向上させるためのコスト低減活動をおこないました。日本では、業務用冷蔵庫・冷凍庫の自然冷媒* (p.03参照) への完全切り替えを実施するとともに、自然冷媒を使用した製氷機や東南アジア向けディープフリーザーを開発、製品化しました。米州では、各国のフロン規制に対応した業務用冷蔵庫、製氷機、デイスベンサーへのモデルチェンジを実施するとともに、省エネ規制を踏まえた省エネ性向上に関する研究開発を進めました。Fガス規制が世界に先駆けて施行された欧州では、同規制に適合したキューブアイス製氷機へのフルモデルチェンジを実施、アジアではインバーター制御の搭載による省エネ性能の向上に向けた開発を進めました。2025年度の研究開発投資額は、前年度比7.2%増の60億円の見通しです。

また、知的財産については、有望な技術は特許などの権利を取得して保護を図ること、ノウハウやアイデアについては社外へ流出しないように機密管理を確実におこなうこと、模倣品が現れた場合は知的財産法に従い、適切な措置を取ることににより、知的財産の保護と活用を図っています。

知的資本	<ul style="list-style-type: none"> 研究開発拠点13カ所(国内4拠点、海外9拠点) 研究開発投資額56億円(2024年度)、60億円(2025年度計画) 製品開発軸と機能軸の両軸で見る専任組織(研究開発人員676名) 製品企画から製品化までの一貫した研究・開発体制 設計プラットフォームのグローバル展開
知的資本のアウトプット、アウトカム	<ul style="list-style-type: none"> 国内約6,000機種の商品ラインナップ 特許取得件数74件、意匠取得件数59件(国内)(2024年度) 新製品導入テーマ数13件(国内) 国内製品の自然冷媒化率46%(2027年度目標87%) 新製品・モデルチェンジ製品の売上高比率53.6%(国内) 顧客ニーズを超える新たな用途や市場の創造 省エネ、省資源、省人化などの顧客課題解決への貢献 差別化製品の市場投入による新たな付加価値の創造

開発・技術戦略

開発・技術担当責任者メッセージ

製品の機能や環境性能の向上、
新技術の導入により、
収益性を伴った
売上成長を目指します

取締役常務執行役員
(開発・技術部門統括、製造部門、経営企画部 担当)
丹 嶋 俊 一



2024年度の成果と課題

2024年度は、①業務用冷蔵庫の自然冷媒化、②ホシザキコネクトWi-Fi[※](p.30参照)の事業化、③計画的なモデルチェンジ、④新製品企画、⑤インキュベーション、⑥海外グループ会社支援、⑦開発リードタイム短縮の定着、⑧材料費低減活動などを活動計画に掲げ、取り組みを推進しました。

主な成果としては、①業務用冷蔵庫の自然冷媒化において、開発人員を冷蔵庫の設計開発に集中投入することにより、自然冷媒製品のラインナップを強化し、当初計画通りにフルラインナップ化を実現しました。また、⑥海外グループ会社支援

に関しては、グループ各社と製氷機・業務用冷蔵庫開発に関する共同開発契約などを取り交わし、開発支援をおこなうことにより、グローバルにおける開発スピードの向上や最適化を進めました。

⑦開発リードタイム短縮の定着に関しては、冷凍冷蔵庫や製氷機などのシリーズ機種が多い製品を含めて26製品群を開発し、従来の開発製品群の1.6倍に増加させることができました。

一方、主な課題としては、インキュベーションの取り組みとして産官学による研究開発を実施しましたが、製品化の実現には至らなかったことが挙げられます。

▶ 5カ年経営ビジョンと連動した開発・技術戦略

5カ年経営ビジョン	開発・技術戦略
国内戦略 ● 既存飲食市場を深掘りしつつ、成長を求め飲食外市場開拓を一段と強化 ● 環境変化が速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・サ連携モデル) [※] (p.19参照)を確立	● 省力化、省人化貢献製品の開発を最優先として推進 ● 自然冷媒化を推進し、自然冷媒比率を2024年度末46%から2027年度末87%を目指すとともに、収益性を改善し利益率向上に貢献する
海外戦略 ● 既存市場の成長を最大化しつつ、伸び行く新興市場への他社に先行した進出と事業拡大	● 海外グループ会社への技術サポートを強化し、海外の売上拡大に貢献
国内・海外共通 ● 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の積極的な取り組みを強化 ● 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	● 食のサプライチェーンにおいて、他社を圧倒する品質と性能を有した製品を、スピード感を持って継続して投入 ● 工場部門との連携をさらに強化し、材料費を低減、利益率アップに貢献

知的資本が創出する財務インパクト

ホシザキの開発・技術部門では、5カ年経営ビジョンの実現に向けて、収益性を重視しつつ、新製品の創出とモデルチェンジを通じた機能や省エネ性能の向上を図る活動をおこなっています。

収益性に関しては、目標利益率などを定めて製品開発をおこない、海外でもエリア別に収益目標を定めることで、経営ビジョンで掲げた数値目標の実現に向けて活動を加速させています。

上市して3年以内の新製品およびモデルチェンジ製品の

2024年度における国内の売上高比率は、目標値を約8.1ポイント上回り53.6%となりました。新製品の投入に加え、新たな機能の搭載や既存製品の設計変更をおこなうことにより、売上高の拡大と資材調達コストの削減に貢献しており、資材調達コストの削減効果はホシザキの過去2年間累計で約11億円となりました。

マテリアリティへの取り組み

マテリアリティ「気候変動への対応」「新たな顧客価値の創造」に関連する取り組みとして、自然冷媒製品や省エネ製品の開発に注力しており、日本では業務用冷蔵庫標準機の自然冷媒への完全切り替えを2024年度に実施しました。

また、マテリアリティ「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」では、開発・技術部門の強みと経験を最大限に活かすことができる分野であり、近年は当社独自の制御技術を用いた食品の冷凍・解凍分野に注力しています。食品を冷凍することは比較的容易ですが、食品を美味しく解凍することは難しく、クリアすべき課題が多くあります。解凍品質の問題により常温輸送している食品を、解凍技術の発達により冷凍輸送できるようになれば、輸送頻度の削減につながります。さらに、販売する分だけ解凍して常温に戻すことができれば、遠隔地でもコンビニエンスストアやレストランの運営が可能となり、食品ロスの削減につながります。こうしたなか、高品質・短時間の解凍を実現した業界唯一の真空冷却とマイクロ波加熱による真空マイクロ波解凍機を開発し、2025年7月より出荷を開始します。今後も社会・環境価値の向上に貢献する製品開発を強化するとともに、収益拡大を図っていきます。

今後の戦略

①製品をタイムリーに上市し、売上拡大へ貢献

マーケット志向の新製品テーマアップ、コア技術の進化、ロードマップに沿った自然冷媒化を含むモデルチェンジを通

じて製品をタイムリーに上市し、売上拡大に貢献します。

新製品のテーマアップは、営業部門と連携し、マーケットインの発想で、新たな新製品を通じた市場創造を目指します。特に、飲食・飲食外業界における人手不足を踏まえ、「自動化」「効率化」「大型化」をキーワードとした開発に注力していきます。

また、コア技術の進化に向けて、凍結・保存・解凍分野と洗浄分野(省人化、自動化)に加え、ディス Pens (定量抽出) 分野とAI分野に注力し、タイムリーな製品投入で売上高の拡大を目指します。

モデルチェンジの取り組みにおいては、開発ロードマップに沿って自然冷媒化を進め、国内市場に自然冷媒を浸透させるとともに、製品の収益性を改善し利益率を向上させます。業務用冷蔵庫、製氷機などの冷凍回路を搭載した製品の自然冷媒化は、欧州は既に100%、米州も50% (2026年に100%目標) に達しています。当社グループはトップ企業の使命として、国内で販売するすべての業務用冷蔵庫、製氷機の自然冷媒化率を2024年度末の46%から2027年度末には87%へ引き上げる計画です。自然冷媒非採用機に比べ省エネ効果が高い自然冷媒採用機への置き換えを進めることで更新需要の顕在化と市場シェアの上昇を目指します。

②利益改善に向けた原価低減

設計・工法・部品の見直し、機種統廃合、製造部門との協業などにより資材調達コストを低減し、利益率の向上を図ります。また、エリアや用途などに絞ったグローバル基軸での製品の共同開発を加速します。

③海外グループ会社の事業拡大

海外グループ会社の事業拡大に向け、冷蔵庫の売上拡大に向けた技術支援をさらに強化するとともに、圧倒的な製氷機No.1ポジションを確立し、安定的な収益基盤を構築します。

社会・環境価値の向上に貢献する製品開発を強化

マテリアリティ	ありたい姿との関連性	技術視点	製品例
気候変動への対応	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	省エネ追求、低GWP [※] (p.28参照)化	自然冷媒製品 など
新たな顧客価値の創造	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	省人化、自動化 高品質凍結、高品質解凍	プレジェットウォッシャー 真空マイクロ波解凍機 など
安心・安全な食環境づくりへの新たな提案	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	凍結・保存・解凍	液体急速凍結機 ディープフリーザー など

環境戦略

ホシザキグループは、経営理念「良い製品は良い環境から」のもと、事業活動と環境との調和を図ってきました。一方、多くの金属材料・冷媒を使用し、製造および使用段階においてもエネルギーを消費していることから、マテリアリティとして「気候変動への対応」を特定するとともに、「ホシザキエコプラン」のもとさまざまな環境負荷低減に向けた取り組みを推進しています。

● ホシザキ環境方針については、ホシザキウェブサイトをご覧ください。
<https://www.hoshizaki.co.jp/esg/environment/>

● マテリアルフローの詳細はホシザキウェブサイトをご覧ください。
https://www.hoshizaki.co.jp/esg/environment/material_flow.html

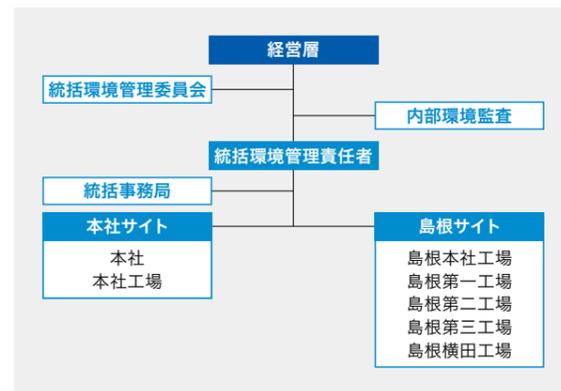
ホシザキエコプラン

「ホシザキエコプラン」は、徹底した環境マネジメントシステムの運用のもと、環境配慮型製品の開発、リサイクルの促進、フロン回収などさまざまな環境保全の取り組みを体系化し、効果を最大化すべく推進しています。



環境マネジメントシステム推進組織体制(ホシザキ)

総務部担当執行役員および島根工場担当執行役員を経営層、総務部部長を統括環境管理責任者とし、国内全工場の全部門が環境負荷低減活動に参画する体制を構築しています。システムにより設定された重点項目に対して各部門は具体的な実施事項を計画し、定期的に実施状況の評価、必要な場合には実施事項の追加をおこなっています。



▶ 環境重点目標と実績

	2024年度目標	実績	コメント	2025年度目標
気候変動への対応	エネルギー消費原単位 全サイトで2023年度比1%削減	◎	目標を達成しました。	エネルギー消費原単位 全サイトで2024年度比1%削減
	稼働率の向上 サイト別に目標値を設定	◎	目標を達成しました。	稼働率の向上 サイト別に目標値を設定
環境配慮型製品の開発、設計	地球温暖化係数の低い冷媒を 採用した製品の開発	◎	タテ型、テーブル型冷蔵庫・冷凍庫の標準機すべてにおいて自然冷媒化が完了しました。 小・中型キューブアイス製氷機の自然冷媒化に取り組みました。 その他一部製氷機の冷媒R-448A化に取り組みました。	地球温暖化係数の低い冷媒を 採用した製品の開発
	製品の省エネ化	◎	製品の自然冷媒化に取り組み際に、従来機種に相当する省エネ性を確保しました。	—
資源の有効利用の促進	金属材料の歩留り率 部門別、発生工程別に目標値を設定	△	生産機種の構成の都合やスケッチ材の調達難などにより、一部の部門で目標未達成となりました。	金属材料の歩留り率 部門別、発生工程別に目標値を設定
	プラスチック材料の内部失敗コスト 部門別に目標値を設定	◎	年間累計金額の目標値を達成しました。	プラスチック材料の内部失敗コスト 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	△	組立不良率、内部失敗コスト、市場返却機の低減に取り組みましたが、市場返却機の低減について目標未達成となりました。	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
	ゼロエミッション	◎	リサイクル率99.4%でゼロエミッションを継続しています。	ゼロエミッション
法令の努力義務対応	プラ資源循環促進法対応 取り組み方向性の発信	◎	2024年1月の環境管理委員会で「資源の有効利用の促進」の活動を継続することが報告されました。	—
自然環境の保全	自然環境保護活動の実施	◎	自然保護活動や地域の清掃活動などに協力、参加しました。	—

対象範囲はホシザキ本社工場および島根工場

マテリアリティ:気候変動への対応

ホシザキグループは、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していくことを目指しており、5ヵ年経営ビジョン期間中においては、特に自然冷媒化によるGHG削減に取り組んでいます。

ノンフロン自然冷媒への転換で業界を牽引

当社グループは、国内外で業界に先駆けて業務用自然冷媒冷蔵庫を開発するなど、グローバルに冷媒ガス使用製品を供給するメーカーとして、自然冷媒への転換を促進・けん引しています。日本国内においては、2023年に「ホシザキ自然冷媒化宣言」を公表しました。

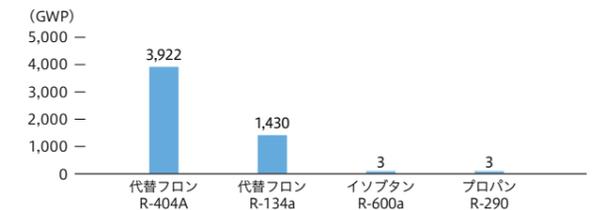
代替フロンは、オゾン層は破壊しないものの、二酸化炭素(CO₂)と比較して地球温暖化係数(GWP)[※](p.28参照)が数十倍から一万倍超と非常に高い温室効果ガスです。このため、国際的に代替フロンからノンフロンへの転換要請が高まっています。

当社グループは地球温暖化係数の低いノンフロンのなかでも、人類が作り出した物質ではなく、自然界にもともと存在する物質である自然冷媒(イソブタン、プロパンなど。代替フロンと比較してGWP 99%削減)の採用を積極的に進めてい



ます。製品のライフサイクル全般でのGHG排出量削減となり、環境負荷低減に大きく寄与します。

▶ GWP比較*



※GWP値の出典元:国連環境計画(UNEP)の「OzonAction Kigali Fact Sheet3」(2017年公開)

フロン排出抑制法への対応

当社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。CO₂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、当社における2024年度の漏えい量は、報告を要する値未満となりました。

自然冷媒化の進捗状況

国内における自然冷媒化率

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年度末には自然冷媒冷蔵庫・冷凍庫をフルラインナップ化し計364機種となり、当社製品の自然冷媒化率は46%となりました。その後もすべての冷機器の自然冷媒化を促進し、2027年度末までには自然冷媒化率87%を目指しています。

これらの取り組みにより、当初のフロン削減計画の大幅な前倒しを実現しています。自然冷媒製品は発売に先立ち、試験評価やリスクアセスメントなどを確実におこない、安全性に関する国の規格(JIS規格)および国際規格(IEC規格)の準拠を確認しています。

▶ ホシザキ製品の自然冷媒化率



自然冷媒化による新たな顧客価値の創造

当社グループで展開する自然冷媒対応製品は、「NATURAL REFRIGERANTSマーク」を付け、環境負荷低減を強く訴求しています。また、自然冷媒を使用した製品は、フロンガスを用いないため、法令で定められたフロン点検が不要でお客様の省人化につながります。

さらに代替フロン製品に対し、環境負荷が低いため、ESGやSDGsを推進する企業からの導入数が拡大し、収益性向上に貢献しています。



環境戦略

TCFDフレームワークに基づいた情報開示

ホシザキグループは、2022年2月にTCFD提言への賛同を表明し、TCFDフレームワークに基づいた情報開示を進めているほか、2024年にはCDPへの回答をおこないました。2050年の事業活動からのCO₂排出量(スコープ1&2)実質ゼロへ向け、2024年に設定したグループ※削減目標「2030年の中間目標としてCO₂排出量(スコープ1&2)の30%削減(2023年比)」のもと、引き続きグループを挙げて取り組みを推進していきます。

※海外販売会社、持分法適用会社は除く

ガバナンス

当社グループは、気候変動への対応を含むマテリアリティへの取り組みを推進する体制として代表取締役社長を委員長とするサステナビリティ委員会を設置しています。その傘下で気候変動対策を推進する気候変動ワーキンググループ(WG)が活動しています。WGの活動実績はサステナビリティ委員会で定期的に進捗が検証されます。 ● 詳細はp.73

戦略:気候変動に対するシナリオ分析

将来における気温上昇のシナリオとして、1.5℃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。

※シナリオ分析の詳細は次頁参照

参照シナリオ
World Bank“State and Trends of Carbon Pricing 2021”
IEA World Energy Outlook (WEO) 2021
IPCC AR5-RCP2.6 (2℃未満シナリオ) RCP8.5 (4℃シナリオ)

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。具体的には、気候変動に関する自社への影響(リスクと機会)を評価・識別し、対応策を立案・実施しています。

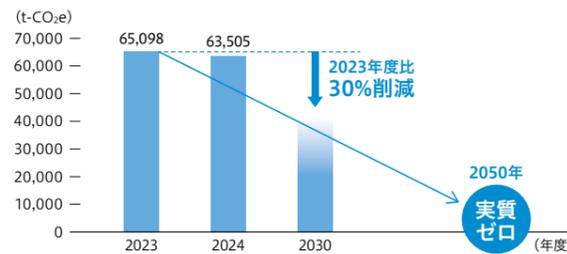
指標と目標

当社グループは、2050年に事業活動からのCO₂排出量(スコープ1&2)実質ゼロへ向け、徹底した省エネ活動や再生可能エネルギーの積極的な活用を推進していきます。2030年の削減中間目標は当社グループ(海外含む)で、2023年比30%削減としています。



ホシザキグループ:CO₂排出量(スコープ1&2)削減中間(2030年)目標値
2030年CO₂排出量 2023年比30%減

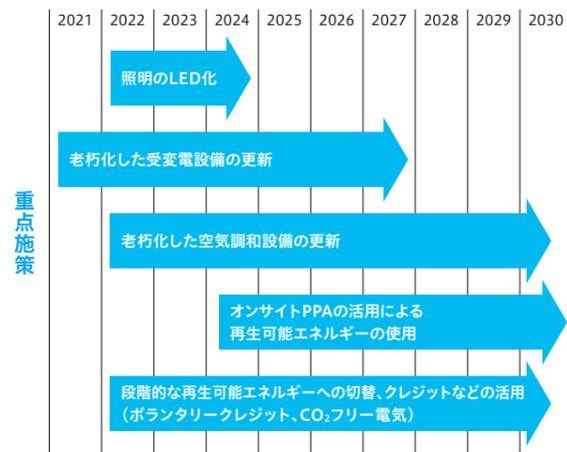
▶ CO₂排出量(スコープ1&2)※の推移と2030年目標値(t-CO₂e)



※2024年にオズティが連結対象となったため、当該企業の2023年の実績値を遡って算定・加算し、2023年の数値を修正しました。

CO₂排出量スコープ3については、2026年に国内外での実績値開示、2027年以降に目標値を開示予定です。なお、目標については、SBTの認証取得も視野に入れています。

▶ 目標達成に向けた重点施策



2024年に本社工場、島根工場に太陽光パネルの設置を完了、年間154万kWhの発電量を見込んでおり、年間754t-CO₂eのCO₂削減効果が期待できます。また、海外においてもインドのウェスタン、トルコのオズティ、イタリアのブレマなどで再生可能エネルギー発電設備を導入しており、今後も拡大していきます。

▶ 気候変動リスク・機会が財務におよぼす影響と対応策

区分	項目	該当シナリオ		発生時期	財務への影響		対応策	2024年度実績
		1.5℃	4℃		金額	確率		
移行リスク	政策・法規制	○		短期	小	中	<ul style="list-style-type: none"> 研究開発への計画的な投資と製品設計 省エネ型の設備の導入 国や自治体の補助金などの支援制度の活用 	<ul style="list-style-type: none"> 本社工場、島根工場における太陽光発電設備の導入 本社LED照明化完了 スコープ3排出量の算定に向けた準備 日本国内においてすべての業務用冷蔵庫標準機および製氷機(14機種)を自然冷媒※(p.03参照)化
	炭素税導入によるコスト増加	○	○	短・中・長期	中	高	<ul style="list-style-type: none"> スコープ2排出量を削減するための再生可能エネルギーの調達拡大 当社事業に関わるサプライチェーンの排出量(スコープ3排出量)の算定を今後おこない、対応を検討 	
	市場						<ul style="list-style-type: none"> VA※(p.32参照)コストダウン活動(部品点数の削減、設計の変更、部材・部品の見直し)、調達先分散化、戦略的価格改定 	<ul style="list-style-type: none"> 取引先様調査票の作成 適正部品在庫確保、グローバルサプライチェーン適正化 豊明本社工場、島根工場における太陽光発電設備の導入
	再生可能エネルギー・代替燃料調達コストの上昇	○		短期	小	中	<ul style="list-style-type: none"> 工場の電力使用量削減活動、太陽光パネルなど自家発電設備への計画的投資、外部電力の再生可能エネルギーの使用比率向上 	
物理リスク	サプライチェーン寸断による原材料調達コストの上昇		○	短・中期	中	低	<ul style="list-style-type: none"> 調達先の分散化および新規調達先の開拓 製造拠点に近い仕入先からの調達、調達リスクに備えた部品在庫量の適正化 	
	自然災害への対策強化に向けたコストの増加		○	中期	小	中	<ul style="list-style-type: none"> グローバル拠点(製造、販売)におけるBCP※の明確化 有事の際の安定調達に向けた仕入先との連携強化 	<ul style="list-style-type: none"> 飲食外売上高約953億円(国内) コストダウンおよび価格改定の実施
	慢性	猛暑、感染症拡大による外食市場の縮小		○	中期	中	中	<ul style="list-style-type: none"> 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・高齢者施設に注力)
機会	製品とサービス		○	短・中・長期	大	高	<ul style="list-style-type: none"> 自然冷媒を使用した製品のラインナップ拡充 製品の電力使用量削減、水使用量の削減(製氷機、食器洗浄機など) 可燃性ガス取扱資格者の増員、修理用器具設備手配、サービス開発 	<ul style="list-style-type: none"> 日本国内においてすべての業務用冷蔵庫標準機および製氷機(14機種)を自然冷媒化 稼働・温度データをクラウドサーバで管理するサービス(SaaS)「ホシザキ コネクトWi-Fi」※(p.30参照)導入
	市場		○	中・長期	中	中	<ul style="list-style-type: none"> 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 未進出国などへのコールドチェーン製品販売の拡大、および販売エリア拡大にともなうサービス網の充実 	<ul style="list-style-type: none"> 海外展開(M&A)の推進 海外売上高比率51.2%(前期比+5.3pt)
	異常気象など環境変化にともなう自社製品およびサービスの需要増		○	中・長期	中	中	<ul style="list-style-type: none"> 衛生製品ラインナップ、サービスの充実 自動化、ロボティクス、リモート操作製品、サービスの開発、省力化製品拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 稼働・温度データをクラウドサーバで管理するサービス(SaaS)「ホシザキ コネクトWi-Fi」の導入 コネクテッドロボティクスとの協業

※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

製造・品質

絶対品質の達成と国内外における最適生産体制の確立および生産能力の増強を進めつつ、環境に配慮したモノづくりとお客様のニーズに応える生産体制の確立を目指します。

基本方針

創業者の「良い製品は良い環境から」の信念のもと、すべてのお客様のニーズに応える高品質な製品を安定供給することを基本方針としています。製品の開発・設計段階において厳しい品質基準を設定し、外部調達品の受入検査や完成品の全数検査をおこなっています。製造においては、独自の製氷・冷蔵機構の加工技術を基盤に、国内で約6,000機種もの多品種少量生産を実現しています。絶対品質の実現に向けた取り組みを推進するとともに、国内では生産体制の再構築、欧州やインドでは生産能力の増強を進めています。

保有する製造資本

製造資本	<ul style="list-style-type: none"> ●製造拠点数27拠点(国内9拠点、海外18拠点。持分法適用関連会社フォーゲル含む) ●設備投資額138億円(2024年度)、219億円(2025年度計画)
製造資本のアウトプット & アウトカム	<ul style="list-style-type: none"> ●生産実績:前年度比23.8%増の2,679億円(2024年度) ●自然冷媒[※](p.03参照)製品の世界出荷累計台数238万台[※] ●計画リードタイム23.5%削減(2022年度比) ●多品種少量生産を実現 ●環境および社員に配慮した最適生産体制

※2009年～2024年のグローバル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

2024年度の取り組みの成果と課題

成果

- 部品点数の削減、設計の変更、部材・部品の見直しなどによる材料費低減活動や加工費低減活動を推進するとともに、国内外における新規サプライヤーの採用、グループ会社のコストダウン活動支援を実施
- 工場の生産増強・再編、生産移管などにより国内生産体制を再構築し、効果を創出
- 品質向上に向けて、海外の重要工程を遠隔監視するリモートモニタリングシステムを、ウェスタン製ホシザキ製品の冷媒充填工程・検査工程へ導入
- 生産キャパシティ拡大、生産性向上に向けて、ホシザキ・アメリカの工場で大規模製氷機のライン変更を実施、プレマで新しいラインを増設、オズティやウェスタンで低価格・高機能な設備を導入

課題

- 顧客満足度のさらなる向上を目指し、お客様目線をより意識した社内評価、試験基準の強化
- 新製品の垂直立上げや工場再編による成果の最大化
- ホシザキ・アメリカの工場において部品加工設備の計画的な更新

今後の戦略

製造部門では、「売上・利益成長を支えるマザーファクトリー」となることを目標に掲げ、以下の取り組みを推進します。

最適コストの追求

コストの最適化に向けた海外調達の拡大、新規メーカー採用、付加価値・難度が高い部品の内作化、中央研究所のコストダウンに特化したプロジェクトの実施などの施策に取り組んでいきます。

国内生産拠点の最適化による加工費率の低減

本社工場、島根工場、ネスター、サンセイにおいて、機種群の生産移管および生産増強を進め、最適な生産体制を構築します。具体的には、本社工場は営業・設計・製造協業による新商品の量産化を拡大、島根工場は量産製品の原価低減と製造グループ会社の製造支援を推進、ネスターはホシザキと同等の生産性を持つ量産工場の確立、サンセイは部品加工・請負化拡大によるグループ全体の利益向上という役割を担い、製造グループ協業による利益拡大を図ります。

抜本的な製品品質とモノづくり体制の構築

販売予定の製品について、お客様目線の製品評価による未然予防のさらなる強化を図ります。具体的には、市場での使用方法を市場調査・市場モニターにより確認し、その使用方法を想定した社内試験基準を見直すことにより、品質の最終確認を強化します。

海外製造会社の効率化と高品質の両立

海外製造会社では、効率化と高品質を両立させることを目指し、生産効率化・キャパシティ拡大に向けた生産ライン設計・支援、コストダウン・品質向上につながる設計・設備・管理手法の展開、日本からの支援・グループ各社連携の促進に注力していきます。

マテリアリティへの取り組み

マテリアリティ「持続可能なサプライチェーンマネジメント」に対し、製造部門では、調達先への環境保全(廃棄物など)、人権・労働(安全)などを含むサステナビリティに関する調査や、調達先との持続的なコミュニケーションを図る工場方針説明会などを実施しています。

サプライチェーンマネジメント

ホシザキグループは、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、サプライチェーンにおいて責任ある調達を推進しています。

マテリアリティ:持続可能なサプライチェーンマネジメント

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します。

基本方針

ホシザキでは、取引先様との取引開始にあたって、ホシザキ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

人権・労働	コンプライアンス	環境保全
<ul style="list-style-type: none"> ●差別の撲滅 ●強制労働・児童労働の禁止 ●非人道的行為やハラスメント防止 ●適切な労働時間と賃金支払い 	<ul style="list-style-type: none"> ●公正な競争 ●優越的地位の濫用禁止 ●反社会的勢力との関係根絶 ●知的財産の保護 ●責任ある調達 	<ul style="list-style-type: none"> ●環境活動の実践 ●エネルギーの効率的な利用 ●3Rの推進と廃棄物処理 ●大気・水・土壌などの環境汚染防止

- ホシザキ調達基本方針の詳細はウェブサイトをご参照ください。
<https://www.hoshizaki.co.jp/esg/social/supply-chain/supply-procurement.html>

サステナビリティ・アンケートの実施

ホシザキ調達基本方針の理解浸透を図るため、定期的取引先様向けの工場方針説明会を開催しています。2024年2月の説明会では、サプライチェーンに関するグローバル規範を考慮した「サステナビリティ・アンケート」への協力を要請[※]しました。

アンケート回収後、取引先様に評価結果を通知し、自社の位置付けに対して認識を深めていただきました。次年度以降も当アンケートを継続的に実施するなかで、責任ある調達に対するPDCAサイクルを確立・定着させ、持続可能なサプライチェーンの構築を目指します。

※集計範囲: 当社の国内取引先

アンケート結果と今後の対応

▶ サステナビリティ・アンケート:5つの調査カテゴリー(全50問)と平均点[※]

サステナビリティ全般 4設問 平均64点	法令遵守・倫理 14設問 平均77点	人権・労働 13設問 平均81点	環境保全 9設問 平均77点	防災・安全衛生 10設問 平均86点
----------------------------	--------------------------	------------------------	----------------------	--------------------------

【結果】

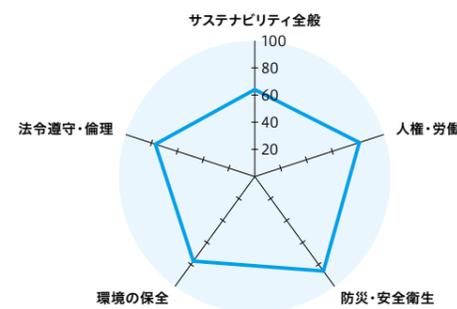
- 「防災・安全衛生」の得点が最も高く、「サステナビリティ全般」が最も低い点数となりました。サステナビリティ全般に関しては、サステナビリティ活動に対する認識が薄く、世界情勢を踏まえた各種取り組み(方針策定や推進体制整備など)に向け、さらなる強化が必要な企業が一部みられました。
- 各種違反事例は無く、是正処置などの対応は不要という結果となりました。

【2025年度の活動】

- サステナビリティ活動に関して、活動全般の認識度の向上を目指し、下記活動を実施し意識向上を図っていきます。
2月: 方針説明会
4月: ホシザキサステナビリティ活動概要報告アンケート発信

※ 各カテゴリーの評点目安
100点 ----- 対応できている。取り組みも十分であり、問題点がない。
60点 ----- ある程度対応できている。または今後の対応を予定している。問題点はないが、取り組みに改善点がみられる。
20点 ----- 対応未定または問題点がある。

▶ アンケートに基づく当社の国内取引先の平均点



人権の尊重

ホシザキグループは、グローバルに事業を展開する企業として、人権の尊重を、事業活動における重要な要素のひとつと認識し、基本的人権の尊重についての考え方を定め、心理的安全性の高い職場環境の整備に取り組んでいます。

基本方針

当社グループでは、社員一人ひとりの人権の尊重を徹底しており、全社員を対象としたコンプライアンス研修のなかで、①差別の禁止、②ハラスメントの禁止、③相互尊重の企業風土づくりが人権尊重の基本方針であることが周知されています。さらに、定期的に海外を含めたグループ各社のマネジメント層に向けて発信される「マネジメント通信」では、人権の尊重とリスクへの対応について周知しています。

サプライチェーンにおける人権尊重への取り組みとしては、

▶ ホシザキの人権に関する取り組み

年度	取り組み内容
2007	内部通報制度の導入、ヘルプライン*(p.76参照)の運営開始
2007	ハラスメント防止研修(コンプライアンス研修の一環)の導入
2010	メンタルヘルス相談窓口の設置
2014	人権擁護と労働環境を規定した取引先チェックリストの運用
2022	女性を部下に持つ上司向け研修の導入
2023	女性活躍推進講演会でアンコンシャス・バイアスの理解を推進
2024	取引先様に対する人権および労働環境整備に関するサステナビリティ・アンケートの実施

2024年にサステナビリティ・アンケート(詳細はp.58参照)を開始し、取引先様の人権および労働環境整備に関する意識や取り組みの調査を実施しました。2025年も継続してアンケートを実施し、取引先様とともに意識向上を図っていきます。

今後の方針としては、人権教育と苦情処理メカニズムを人権尊重の基盤として、すべてのステークホルダーとの関係において、人権リスクの影響の特定・評価、防止・軽減に向けての体制整備を強化していきます。

▶ 人権に関する研修プログラムの開催回数、受講人数(2024年)

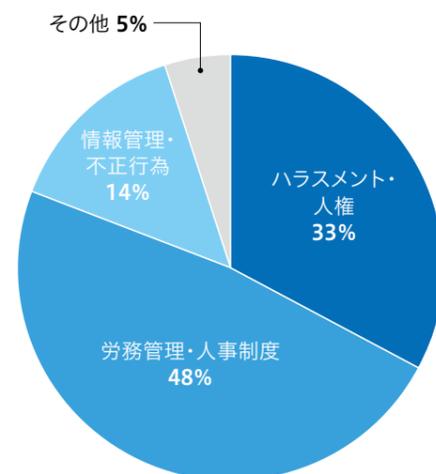
研修内容	開催回数	受講人数
ハラスメント防止研修(コンプライアンス研修の一環)	758	全グループ社員が受講
アンコンシャス・バイアス理解(女性活躍推進講演会)	1	639
女性を部下に持つ上司向け研修	29	584

(ハラスメント防止研修は海外も含めたグローバルで実施、それ以外は国内グループの実績)

苦情処理メカニズムの運用

海外も含めたグループ社員を対象とするグローバルなヘルプライン(相談・通報窓口)を設置しているほか、米州や欧州では、地域独自の共通のプラットフォームを使ったヘルプラインも2020年頃から運用しています。相談や通報の内容の約3割がハラスメントなど人権に関する内容となっており、他の通報内容と同様にコンプライアンス・リスク検討会で審議され、適正な是正措置と再発防止策を実施しています。電話などで通知のあった案件はすべてリスク情報として同様に審議され、是正措置と再発防止策を取ったうえで、コンプライアンス・リスク管理委員会に報告されています。

▶ 相談・通報内容類型比率(2024年)



エンゲージメント

お客様、調達取引先様、地域社会、株主・投資家の皆様との信頼関係の構築に努めることで、持続可能な社会の実現と企業価値のさらなる向上を目指します。

基本方針

ホシザキグループは、製品やサービスを利用されているお客様、高品質な製品の生産活動や製品の安定供給を支えていただく調達取引先様、当社生産拠点や営業所近隣をはじめとした一般の地域社会の皆様、平素よりご支援をいただいている株主・投資家の皆様などとの継続的かつ建設的な対話を通じた信頼関係の構築に努めています。

お客様とのエンゲージメント活動

ホシザキおよび国内販売会社は、お客様に密着した提案型営業と、迅速かつきめ細かいサービスの提供を可能とする営業・サービス一体のビジネスモデルを強みとしています。お客様への製品・サービスの提供のみならず、お客様からの声をうかがう取り組みとして、保守点検後のお客様へのCS(顧客満足度)アンケートを、2023年5月~2024年10月の期間において、約8万名のお客様に実施しました。各質問において、約8割のお客様に高評価を表す回答を選択いただきました。

調達取引先様とのエンゲージメント活動

ホシザキグループは、グローバル企業の責務として、世界各地の取引先様をパートナーと考え、オープンで公正・公平かつ人権や環境などを重視した調達をおこなっています。ホシザキでは主要取引先様に対して、工場方針説明会やアンケートを定期的にも実施しています。2024年はマテリアリティに掲げる「持続可能なサプライチェーンマネジメント」の実現に向けて、国内の取引先様へのサステナビリティ・アンケートをおこないました。

地域社会とのエンゲージメント活動

創業者である坂本薫俊は、「企業とは世の中を良くするために存在するもの」との想いを胸に、事業の発展に取り組む

とともに、各種財団の設立と各種支援をおこなってきました。創業者が始めた活動が社員一人ひとりに伝承され、障がい者自立支援団体への支援、自然災害などの復旧支援活動、有志によるボランティア活動など継続的な環境社会貢献活動がおこなわれています。

株主・投資家の皆様とのエンゲージメント活動

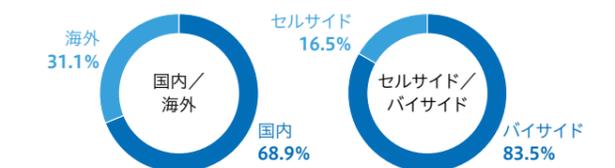
ホシザキは、機関投資家の皆様に対し決算説明会を四半期ごとに実施しており、代表取締役社長から直接説明をおこなっているほか、個別ミーティングを実施し、証券会社主催の各種説明会にも出席しています。株主・投資家の皆様からの対話申し込みに対しては、スケジュール上の都合など、やむを得ない場合を除き、希望や持株割合に応じて、社長や経営幹部、経営企画部などを中心に適切な対応者が面談することとしています。

対話において把握された株主・投資家の皆様のご意見や懸念などに関しては、取締役会で適時・適切に報告をおこなっており、資本市場からの要請の正確な把握と、企業価値向上を意識した経営につなげています。

▶ IR活動(2024年度)

活動内容	回数
決算説明会	4
機関投資家との個別ミーティング	278
内、ESG関連	5
国内証券会社主催カンファレンス出席	1

▶ 対話相手の属性情報



2024年度の主な外部評価

- トルコのオズティは、イスタンブール鋳工業輸出者連盟が主催する「Metallic Stars of Export Award」賞において、工業用キッチン製品部門で第1位に選出されました。15年連続の首位選出となります。
- 日本冷媒・環境保全機構が発表する「フロン排出抑制法」の遵守状況を独自調査した「2024年度フロン対策格付け」において、ホシザキは2年連続で最高位の「Aランク」に格付けされました。



社外取締役座談会

5 年経営ビジョンの達成とさらなる企業価値向上に向けて

ホシザキグループのさらなるガバナンス強化は、今後の持続的かつ健全な成長に不可欠な要素です。5 年経営ビジョンの進捗、取締役会や指名・報酬委員会の実効性にかかる問題提起を含め、4 人の社外取締役に語り合っていました。



(左から)
 社外取締役
 指名・報酬委員会委員長
友添 雅直
 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
堀西 良美
 社外取締役
 指名・報酬委員会委員
後藤 昌彦

●プロフィール詳細はp.77-78

5 年経営ビジョンの達成に向けて

5 年経営ビジョン*の達成に向けた現在地について、どのように評価されていますか。

友添：5 年経営ビジョンの進捗や今後の取り組みについては、社外取締役も積極的に参加し、取締役会だけでなく個別討議会*(p.69参照)の機会を用いながら確認し、議論を深めています。2025年2月に資本政策をアップデートしたように、定期的に見直しも図られており、着実に歩を進めていると思います。海外の成長戦略の柱となるM&Aをはじめとした投資計画に関しては、5 年経営ビジョンで策定したキャッシュ・アロケーション方針に基づき各種の施策が実行されています。また、ROE*(p.11参照)については、目標値からバックキャストする視点で、その達成状況と対策についてもフォローしています。今後の5 年経営ビジョン目標実現にあたっては、4 つの成長領域での方針と施策の実効性を重点的にモニターしたいと思っています。国内における飲食外市場の拡販、海外での成長機会拡大のための地域戦略の確実な推進、加えて国内の強みであるサービス分野も含めた「食」のバリューチェーンでの海外基盤強化、国内外共通のテーマとして製品開発とも連動した顧客セグメントの拡大、これらがその4 領域になります。

後藤：2024年度は過去最高の売上高・営業利益を実現するなど、業績面では申し分ありません。これにより5 年経営ビジョンに掲げる数値目標の達成も視野に入っています。M&Aに関しては、優れた考え方を持つ「M&A5原則」を拠り所としています。ただし、現在は工場を持つ企業を中心にM&Aをおこなっており、工場がかなり増えている状況です。すでに獲得し、広げてきた事業をどう維持するか、コストダウンを図り、効率化を実現させているかどうかを、投資家は見極めようとするはずで、これらの点もしっかり監督しています。

柘植：国内では、15社ある販売会社の間接部門の効率化が重要な課題です。全国にある販売会社がそれぞれ個性を発揮しているところに特徴がある反面、各社の業務手順などが統一されておらず非効率であると感じていました。近年はホシザキ販売が各販売会社の横断機能を発揮するようになり、間接業務の集約・統合も進められていますので、人件費が高騰するなか、間接部門の効率化を今後も特に意識して見ていきます。

*5 年経営ビジョン：2022年に策定した2026年を最終年とする経営ビジョン

マテリアリティ、中長期を見据えた経営課題について

サステナビリティ経営やマテリアリティの目標・KPIの進捗についてどのようにご覧になっていますか。

柘植：サステナビリティへの取り組みについては、2022年に6 つのマテリアリティを特定、2023年にはサステナビリティ委員会を設立しています。こうした動きは素晴らしいのですが、全社を巻き込むこと、また具体的な活動にまで落とし込むことが重要であり、取締役会ではそのことを繰り返し指摘してきました。現在は各目標のKPIも設定され、PDCAも回せるようになってきていると感じます。

6 つのマテリアリティのなかでは、DE&I*の取り組みが少し遅れている認識です。女性活躍を推進するには、男性社員の意識を含め、会社全体の意識改革が必要です。こうした仕組みづくりはまだまだ道半ばであり、今後も改善を働きかけます。



堀西：柘植さんが働きかけてくれたお陰かもしれませんが、ホシザキグループはSDGsも含めたサステナビリティへの取り組みが進んでいる企業だと見ています。執行役員が旗を振るワーキンググループを立ち上げて進めており、課題の見える化もできています。気候変動問題に関しては、業界のトップランナーとして、自然冷媒*(p.03参照)化を積極的に進められており非常に高く評価している一方で、スコープ3の開示対応が遅れています。2027年度の集計・開示を目指すとしており、そこはしっかり見ていきます。

取締役会の実効性について

ホシザキの取締役会の体制や運営に関する特徴や工夫されていると思われる点を教えてください。

堀西：取締役会が開催される原則前の週に、個別討議会が開催されるのですが、これが非常によく機能しており、時間制限を設けず経営者からの提案に対して議論を尽くす場として有益です。具体的には、取締役会のすべての審議事項に

中長期的に企業価値を向上させていくうえで、どのような点に課題があるとお考えですか。

後藤：マテリアリティのなかでは、特に「持続可能なサプライチェーンマネジメント」と「気候変動への対応」を注視しています。これらに関する不祥事が起きることがあれば、会社としては命取りです。海外で工場機能を持つ会社のM&Aを進めれば、原材料の調達先に絡んだ人権問題や環境課題がついて回ります。特に環境問題への意識が高い欧州市場では、環境対応の優れた企業を選別する動きがあり、気候変動とサプライチェーンの課題については今後、慎重に見ていきます。

友添：ホシザキグループは、世界的な規模で取り組みが進んでいるSDGsも踏まえて6 つのマテリアリティを特定し、サステナビリティ委員会や傘下のワーキンググループなどの体制を整備して着実に諸課題解決の施策推進にあたっています。これら会社としての取り組みは高く評価しています。次のステージでは、各施策の事業や財務への影響を検証し、ホシザキの基本理念に基づき、各個人の仕事に落とし込んで活動を定着化させていくことが重要だと思っています。不透明さが増す事業環境のなかで、ホシザキらしい全社員参加型で、社員個々が主体的に持続性のあるブレない取り組みができる構図をつくっていければと思います。

堀西：確かに、中長期的な企業価値向上のためには、ひとつの軸を持つことが大切です。M&Aを駆使して成長を加速させていくなかで、国内で培ったホシザキ・イズムをどのように海外に浸透させていくのか、また国内をはじめ労働力不足が顕著になっていくなかで、どのように人材を確保していくのか、女性活躍や外国籍社員の活用などをはじめとした多様性も含め、人的資本の強化は中長期的な財務影響も大きいですから、重要な課題であると考えています。

*DE&I:ダイバーシティ(多様性)、エクイティ(公平性)、インクルージョン(包摂性)の略

ついて、事前に個別討議会で確認でき、疑問出しや提言などをおこないます。取締役会では、疑問や提言にすべて答えている形で審議されますし、個別討議会でしっかり練られていない内容だと判断した事項については取締役会に上程されることはありませんので、効率的ですし実効性としては担保されていると考えています。

友添：ホシザキでは、社外取締役も出席するコンプライアンス・リスク管理委員会、個別討議会[※](p.69参照)、そして取締役会の三つの会議体がバランスよく機能しています。堀西さんの言うとおり、個別討議会では重要案件が時間制限を設けずに議論されます。取締役会では個別討議会で出た宿題も整理された形で十分練り込まれた提案がなされています。従って取締役会の実効性は高いレベルで担保されていると言って良いでしょう。



2023年度の取締役会の実効性評価で課題となった「審議時間の不足」「グループ・ガバナンスの強化」「全社リスク管理の強化」「ダイバーシティの推進」に関して対応は進んでいますか。

柘植：グループ・ガバナンス、リスク管理の課題に対する議論はまだ決して十分とは言えませんが、何をすべきかについては絞り込まれてきており、前進しています。重要度の高い課題はグループ・ガバナンスの強化です。海外売上高が5割を超え、海外グループ会社の重要度が増加していくなかで、地域統括機能の強化など取り組みは進んでいるものの人材面で追いついていないという懸念があります。特に海外のグ

指名・報酬委員会について

指名・報酬委員会が設置され3年が経過しましたが、実効性、今後の課題についてどのように評価されていますか。

柘植：役員報酬に関しては、各取締役の評価など、丁寧な説明を受けています。その意味では委員会の実効性は高いと感じています。今後の課題としては、評価方法のさらなる改善や、報酬項目のバランスの見直しなどです。

サクセッションプランでは、次期経営者の候補となる人材を見たときに、中途採用でホシザキに参画した役員の方が多いというのがひとつの特徴です。日本の製造業では、生え抜きの役員が多いという印象がありますが、ホシザキは違います。多様性がある反面、そこには課題もあるように思います。

ループ会社とのコミュニケーションの取り方には改善の余地があります。取締役会のダイバーシティに関してはまだまだ足りていません。女性ももちろんのこと、グローバル化が進むなかで、海外のグループ会社の優秀な人材の登用なども積極的に進めてほしいところです。

リスク管理に関しては、過去に引き起こした不適切取引を二度と繰り返さないためにも、継続してしっかり取り組んでいただいております。取締役会の前に毎回コンプライアンス・リスク管理委員会が開催され、リスク情報の共有や対応について適宜議論されているのはとても良い取り組みだと感じています。

友添：グループ・ガバナンスに関して言えば、過去のコンプライアンス問題での経験を生かして、充実した体制と運営のプロセスが整備されてきていると思います。一方、人的リソースに限られるなか、今後も増加する国内外のグループ会社や協業先との情報シェアや統制については、議論をさらに深めて効率的で実効性のある運用プロセスと体制を強化・構築していく必要があります。

後藤：コンプライアンス・リスク管理委員会は法務部門の管轄で、海外のグループ会社でのリスク報告なども法務部(事務局)がとりまとめて報告をしており一定の評価をしています。一方で、例えば海外担当の幹部がそのリスク情報の詳細を把握しているのであれば、その方から直接報告したほうがリスク管理上も合理的ですし、適切な情報を速やかに共有できます。M&Aをしたグループ会社の状況把握も重要であり、コンプライアンス・リスク管理委員会を通じたリスク状況の把握はとても重要です。

友添：生え抜きの役員を各部門で育てる意識は社内にも強くあります。その結果、生え抜きの役員も誕生しています。一方、社外の知恵や知見を取り込むことでホシザキの経営はさらに強化されます。次期経営幹部を指名する際には、生え抜きと外部から招聘する幹部とのバランスを取りながら多様性の強みを活かした経営を強化していくことが大切です。報酬に関しては、業績連動部分のウェイトを高めていく方向ですが、メーカーとしてのチームワークと一体感を担保するためにも格差があり過ぎるのも問題で、全体的な整合性を意識した制度設計に努めています。

後藤：生え抜きの次期経営者候補を育てることは、やはり重要だと思います。友添さんの言うとおり、生え抜きの人材も育てていただきたいところです。もちろん、外部出身の優秀

な経営者が活躍することも大いに期待すべきで、坂本会長と小林社長とのコンビネーションも十分機能しています。

堀西：報酬に関しては、やはり業績連動報酬のウェイトを増やす方向で検討すべきです。他社の動向を見ても、特にCEOの報酬については業績連動が大きなウェイトを占めるようになっており、機関投資家の声に耳を傾けながら、適切な水準を模索する必要があります。

資本政策・株価について

資本政策やキャッシュ・アロケーションについて、どのようなアドバイスや提言をされたのかを教えてください。

友添：資本政策については、小林社長が強い意志で先頭に立って進めており、短期的な資本配分と中長期の価値創造のバランスを考えた経営がなされています。一方、事業環境の不透明さがますます増大するなか、不測の事態に備えた資金確保の重要性も増していますので、資本政策も継続的にアップデートする必要に迫られます。社外取締役の役割として、ステークホルダーの皆様にもご理解いただける「最適解」を求めて、継続的に議論していければと思っています。

後藤：資本効率を徹底して追求していく考え方と、友添さんの言うような不測の事態に備えて内部留保を維持しておく考え方の双方があります。そのどちらが正しいのかについては、恐らく10年先、20年先に答えが出るのだと思います。適正な内部留保を持つことも、その根拠をしっかり説明すれば投資家も納得できるはずですが。



柘植：資本政策に関して特に異論はなかったのですが、設備投資に関しては、サイバーセキュリティ対策やAI投資など、より詳細な内訳についても開示すべきでは、と提言しました。友添さんのご指摘の通り、資本政策に関する小林社長の意識は非常に高く、その点について、投資家の皆様には安心していただきたいと思っています。



東証より、資本コストや株価を意識して企業価値向上に取り組むことへの要請がありますが、ホシザキの株価についてどのように捉えていますか。

後藤：ホシザキグループの価値は、ひとつには国内400カ所以上に広がる営業・サービス部門のネットワークにあります。販売会社を統括するホシザキ販売を設立したことで、その価値はさらに高まったと考えています。海外での事業展開もスピードアップしており、M&Aも成功させています。こうした各社のシナジーが発現してくれば、またDXなどを通じて効率化を進めることができれば、さらなる株価の上昇が見えてくるはずですが。

友添：ホシザキグループの成長ポテンシャルは非常に高く、持続的な成長が期待できます。株主価値の向上のためには、持続性のある企業価値の向上を実現することが肝要ですから、本質的な狙いに沿って、中長期計画の実現にフォーカスした戦略の展開とガバナンス構築の進捗に注視していきます。また、資本政策も含めてその進捗状況などを、ステークホルダーとのエンゲージメントを通じて真摯かつ丁寧にコミュニケーションをおこなっていくことで、ホシザキの経営と事業が一層評価され株価にも反映されると考えます。

堀西：資本効率の向上については、確かに機関投資家の方々からも期待が寄せられ、意見も多くいただいています。ここは私自身も重視しており、株主・投資家の皆様の声聞きながら社内できちんと進めていることを確認しています。最近では、リスクの低減を真先に論じる「守りのガバナンス」より、成長を後押しするような「攻めのガバナンス」を重視するような風潮も感じられますが、やはり双方のバランスを取ることが重要です。ガバナンスが果たすべき本来の目的を十分認識し、引き続き持続的かつ健全な成長が実現できるよう、社外取締役としてしっかり監督していきます。

コーポレート・ガバナンス

マテリアリティ: 経営基盤の強化

ホシザキグループは、コーポレート・ガバナンスの強化およびコンプライアンスの徹底により、社会から信頼される経営を実践します。

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たつて企業収益、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

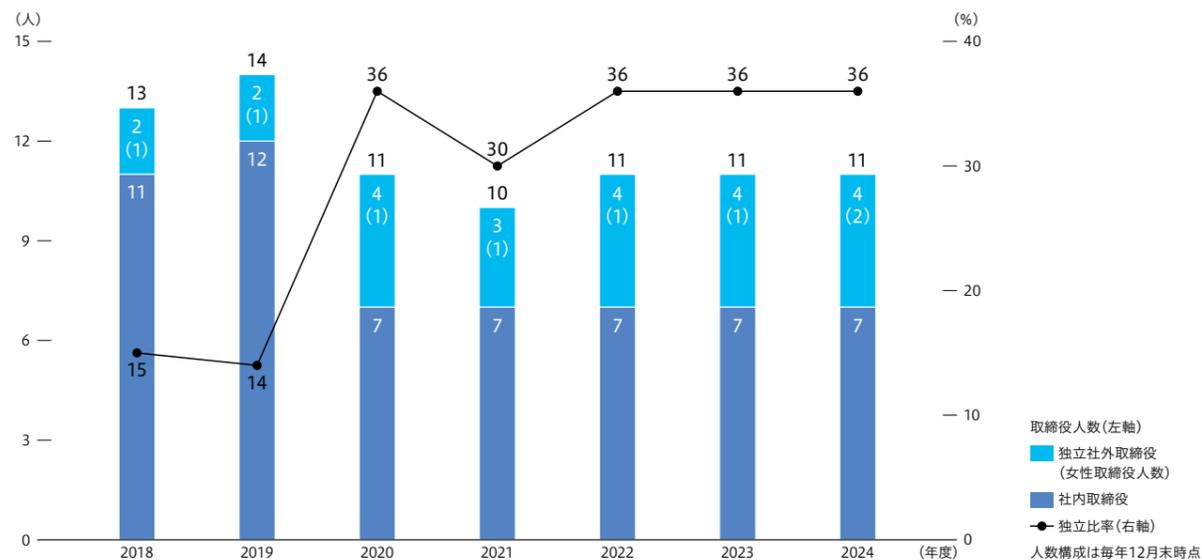
独立性が高い複数名の社外取締役である監査等委員が、取締役会における議決権を有することで取締役会の監督機

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制度を採用しています。

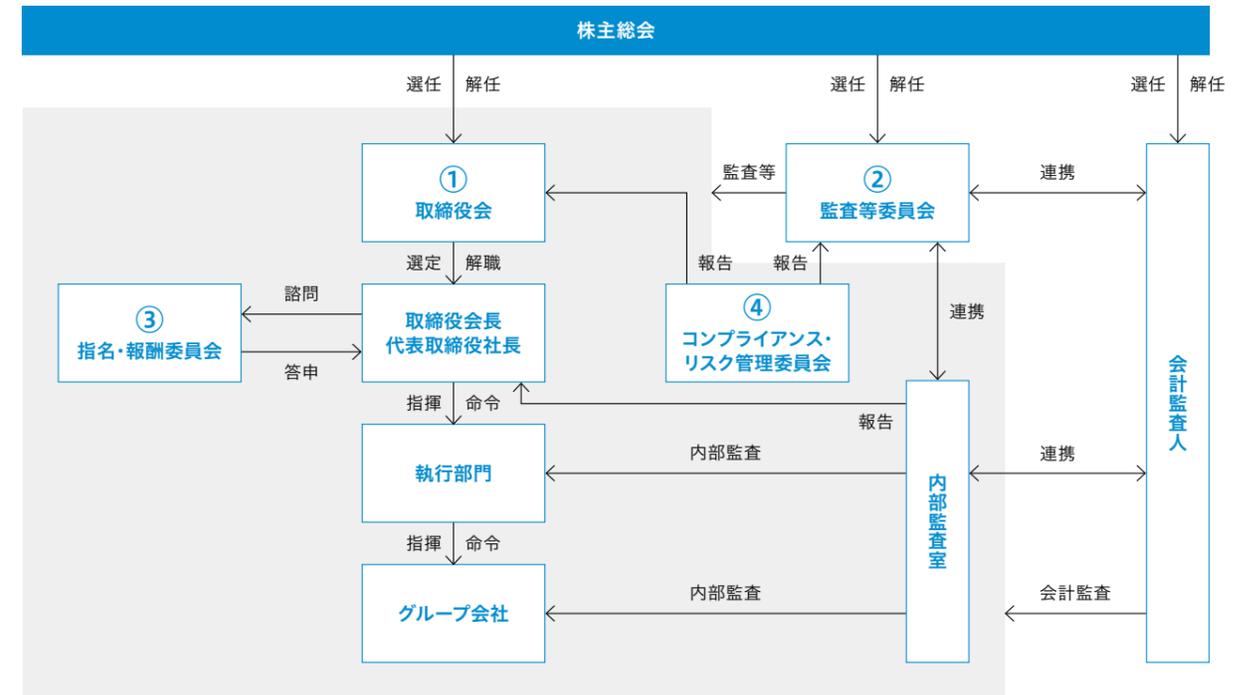
コーポレート・ガバナンス強化の歩み

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移行
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(社外取締役が1/3以上へ)、経営会議の設置
2021年	個別討議会 [※] (p.69参照)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



各機関の役割と構成

議長・委員長

機関	① 取締役会	② 監査等委員会	③ 指名・報酬委員会	④ 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"> 経営の基本方針の決定などの決議 取締役の職務執行の監督 執行役員の業務執行の監督 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役および執行役員の職務の監視・監督 監査報告の作成 会計監査人の選解任などに関する議案内容の決定 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役および執行役員の選任・解任に関する事項の審議 代表取締役、役付役員の選任・解任に関する事項の審議 取締役(社外取締役および監査等委員である取締役を除く)などの個人別報酬などに関する事項の審議 後継者育成計画に関する事項の審議 	<ul style="list-style-type: none"> 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 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
社外取締役比率	36%	67%	67%	36%
2024年開催実績	14回	14回	6回	11回
事務局	総務部	監査等委員会補助者	人事部	法務部

コーポレート・ガバナンス

取締役会の構成(2025年3月31日現在)

氏名	現在の地位・担当	出席状況(2024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*	7,100株	●	●	●				○		●		○	○
小林 靖浩	代表取締役社長	14回/14回	2012年3月	21,000株	●	○		●	○	●	○		●		○	委員長
社外独立 友添 雅直	社外取締役	14回/14回	2020年3月	0株	●	●	●			○	○	○			委員長	○
社外独立 後藤 昌彦	社外取締役	14回/14回	2022年3月	0株	●	●	●				○		○		○	○
家田 康嗣	取締役専務執行役員 (国内営業部門担当)	14回/14回	2019年3月	8,800株	○	●	●		○			●	●			○
西口 史郎	取締役専務執行役員 (海外事業担当)	14回/14回	2023年3月	2,100株	○	●	●					●				○
関 隆一郎	取締役常務執行役員 (経理部、海外グループ 管理部担当)	- (-)	2025年3月	1,700株	●	●		●	○	●	○					○
丹馬 俊一	取締役常務執行役員 (開発・技術部門統括、 製造部門、経営企画部担当)	- (-)	2025年3月	400株	○	○		○			●	●	●			○
水谷 正	取締役 (常勤監査等委員)	14回/14回 (14回/14回)	2022年3月**	1,800株				●		●				委員長		○
社外独立 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				●		●	○			○	○	○
社外独立 堀西 良美	社外取締役 (監査等委員)	10回/10回 (10回/10回)	2024年3月	0株						●				○	○	○

*1960年就任、2000年退任の履歴があります **2019年就任、2020年退任の履歴があります

●:実務経験あり ○:専門性あり

主な専門性と経験(スキル・マトリックス)

主な専門性と経験(スキル・マトリックス)における各項目の選定理由は次の表の通りです。

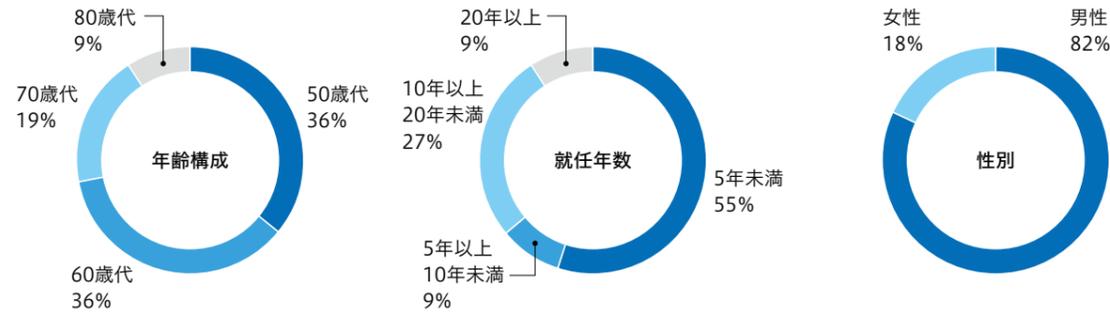
スキル項目	スキル項目の選定理由
企業経営 (SDGs)	上場会社として、資本市場との円滑なコミュニケーション、既存事業の成長および新規市場の開拓に加えて、持続可能性 (SDGs) に配慮した利益成長および企業価値向上が重要である。
国際事業・海外知見	今後拡大を目指す海外事業において、成長戦略の策定から実行、戦略的な経営資源の配置、海外現地法人の経営と監督、海外での企業買収、PMI [※] (p.14参照)などの遂行が重要である。
営業・マーケティング・新規市場開拓	国内および海外において、既存市場の深掘りに加えて、これから伸び行く新たな市場ならびに未開拓市場(エリア、商品、チャネル、顧客セグメント)で先手を取り、存在感を高めるために、環境変化を迅速にキャッチし、新たな顧客価値を創造することが重要である。
財務戦略・会計	正確な財務報告に加えて、強固な財務基盤の構築、持続的な企業価値向上に向けた成長投資 (M&A) と株主還元強化の実現が重要である。
IT	グローバル市場での成長支援基盤として、基幹業務実施、経営管理、業務効率化、新規ビジネスモデル創出などを目的としたIT活用およびサイバーセキュリティ強化などが重要である。
コンプライアンス・リスク管理	経営基盤を強化すべく、国内および海外のグループ会社において、コーポレート・ガバナンスの強化、内部統制・コンプライアンス・リスク管理体制の強化が重要である。
人材開発・多様性マネジメント	各市場にて優秀な人材の確保と育成に加えて、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づくりが重要である。
グローバルサプライチェーン	グローバル市場での持続的な成長のために、環境や人権に配慮した持続可能なサプライチェーンマネジメント(開発～調達～製造～物流など)を確立し、成長に合わせて適切に増強を実現することが重要である。
技術・テクノロジー	「食」に関わるお客様および社会の課題を、製品・サービスの適用を通して解決し、さらに地球市民として世界的な気候変動問題に対し、快適な食環境を提供するために、最先端かつ独自の技術に基づく差別化された製品、サービスならびにビジネスモデルの創造が重要である。

社外取締役の選任理由と期待される役割

友添 雅直	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います。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(社外取締役および監査等委員である取締役を除く)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	(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います。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(社外取締役および監査等委員である取締役を除く)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)	公認会計士・税理士として、財務および会計の専門知識を有し、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います。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(社外取締役および監査等委員である取締役を除く)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。
堀西 良美 (監査等委員)	弁護士として法律の専門知識を有し、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遂行していただいています。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(社外取締役および監査等委員である取締役を除く)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。

コーポレート・ガバナンス

取締役会の多様性



取締役会の主な審議事項(2024年)

- 会社法などの法令決議事項(株主総会の議案決定など)
- 内部統制システム基本方針の実行状況
- 新年度取締役などの体制、次期中期経営計画
- 譲渡制限付株式報酬
- 取締役会実効性評価、政策保有株式の定期検証
- 役員報酬関連規程の改訂
- 監査等委員会報告、内部監査報告
- 個別投資案件、事業進捗管理など

個別討議会

取締役会の効率的な運営と意思決定プロセスの質の向上を目的とし、取締役会上册予定議案を中心に、特に重要な経営課題についての詳細説明および協議をする会議として、必要に応じて「個別討議会」を開催しています。個別討議会

の出席者は原則として取締役会と同じとし、社外取締役を含めてより闊達な議論を、各議題につき1時間ないしそれ以上をかけておこなっています(2024年開催実績：8回、1回当たりの開催時間2～3時間)。

取締役会全体の実効性向上の取り組み

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全体の実効性向上の取り組みを進めています。

2024年度取締役会全体の实効性評価

2024年度取締役会全体の实効性評価については、「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、2024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、把握した課題については今後改善に向けて取り組んでいきます。

2024年度取締役会全体の实効性評価の過程で把握された主な改善テーマ

- 審議活性化のための情報提供
希望に応じた各種会議へのオブザーバー参加、展示会見学などの機会提供、指名・報酬委員会の審議概要の報告など
- サステナビリティ活動
ダイバーシティの取り組みについて社外取締役や人事部などとの意見交換の実施、サステナビリティの取り組みの定期報告の継続的な実施など
- 事前の情報提供
分かりやすい資料提供のためのフォーマットの共通化、資料の4営業日前送付を徹底するような働きかけなど
- アンケートの設定

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の指名・報酬等に関する手続きの公正性・客観性・透明性を強化し、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を目的として、独立社外取締役が委員長を務め、委員の過半数を独立社外取締役で構成する任意の指名・報酬委員会を設置しています。取締役(社外取締役および監査等委員である取締役を除く)の報酬については、指名・報酬委員会への諮問・答申を経て決定しています。

指名・報酬委員会の主な審議事項(6回開催/2024年)

- 2024年度取締役・監査役・執行役員体制
- 2025年度新任役員候補
- 役員担当範囲の変更
- 指名・報酬委員会規程の改訂
- 取締役・執行役員の報酬体系・水準検証
- 2023年度役員業績評価・結果確認
- 2024年度役員業績評価・目標設定
- 2024年度役員報酬、株式報酬付与

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ています。

②変動報酬

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とれた業績指標とし、これらの達成度に応じて、毎月、金銭報酬として支給しています。

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ています。

報酬などの割合・決定の委任に関する方針

基本報酬、変動報酬、譲渡制限付株式報酬の構成割合は、代表取締役社長は概ね6：2：2、その他取締役は概ね7：2：1としています。社外取締役および監査等委員である取締役の報酬については、基本報酬のみとしています。取締役会は、代表取締役社長である小林靖浩氏に対し個人別報酬の決定を委任しています。同氏に本権限を委任した理由は、当社全体の業績を俯瞰しつつ規程に基づき各取締役の担当業務の評価をおこなうには、代表取締役社長が最も適していると判断したためです。

なお、当該権限が適切に行使されるよう、指名・報酬委員会の答申を受けています。

コーポレート・ガバナンス

取締役/執行役員の業績評価指標と報酬体系

■ 基本報酬(固定報酬) ■ 譲渡制限付株式報酬(RS) ■ 変動報酬(業績連動報酬)

▶ 代表取締役社長

非業績連動		業績連動	
60%		20%	20%
評価指標			評価ウェイト
全役員共通			連結営業利益額
担当範囲に応じた目標	財務	連結売上高	45%
		連結ROE [※] (p.11参照)	
	株価・企業価値	TSR [※] (p.34参照)	20%
	戦略・施策	各事業戦略・施策のKPI(達成率・進捗など)	20%
	ESG	気候変動対応、女性役職者育成、社員満足度、取締役会実効性評価 など	15%

▶ その他取締役(社外取締役および監査等委員は除く)/執行役員

非業績連動		業績連動	
70%		10%	20%
評価指標			評価ウェイト
全役員共通			連結営業利益額
担当範囲に応じた目標	財務	担当範囲に応じた財務項目のKPI(売上高/売上総利益/販管費/営業利益/ROIC など)	40%~70%
		担当範囲に応じたKPI(製品販売台数/自社製品売上高比率/生産性/品質 など)	
	戦略・施策	各事業部門戦略・施策のKPI(達成率・進捗など)	15%~30%
	ESG	気候変動対応、女性役職者育成、社員満足度、安全/労災、離職率、コンプライアンス、内部統制強化 など	15%~30%

※役員の担当範囲などにより、上記指標やウェイトは異なります。

役員区分別の種類別報酬総額

役員区分	報酬等の総額(百万円)	報酬種類別内訳(百万円)			対象となる役員の数(人)
		基本報酬	変動報酬	譲渡制限付株式報酬等	
取締役(監査等委員を除く)(社外取締役を除く)	297	164	86	46	6
取締役(監査等委員)(社外取締役を除く)	18	18	—	—	1
社外取締役	32	32	—	—	5

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当人の成長に必要な

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。

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います。2024年度は合計14回開催し、決議事項15件、報告事項など64件を審議しました。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回開催しています。

監査等委員が、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視・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います。

2024年度における主要な監査テーマ

監査テーマ	監査対象
コンプライアンス・リスク管理の適切性	コンプライアンス・リスク管理を含む内部統制システム全般
内部通報制度の実効性	内部通報制度の運用と通報事案への対応状況
サステナビリティ経営状況	サステナビリティ委員会の活動を含めたサステナビリティ経営の取り組み状況
ESG情報開示状況	マテリアリティKPIの進捗管理を含めたESG情報開示の充実

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名を含む専任者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、

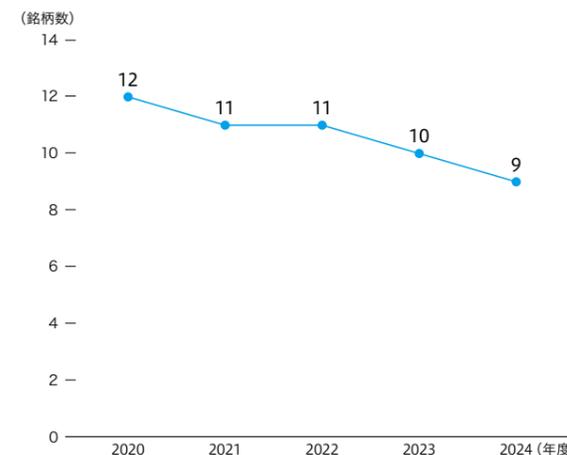
年間予定、監査結果報告などの定期的な打ち合わせを含め、必要に応じ随時情報交換をおこなうことで、相互に連携を深め、内部統制の実効性確保・向上を図っています。

監査テーマ	2024年実施頻度	目的・概要
内部監査の進捗状況報告	4回	四半期ごと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同席し、内容を聴取する。
内部監査室室長との意見交換会	毎月1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合わせをおこなう。
三様監査の連携	2回	三様監査の進捗状況など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。

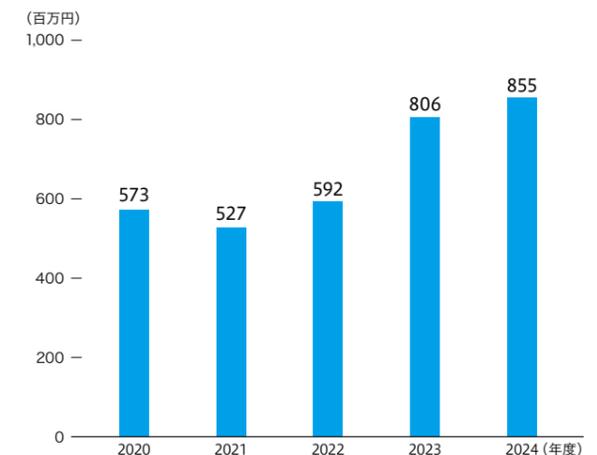
政策保有株式

当社は、政策保有株式を原則として保有しません。保有する場合は、事業戦略、業務提携、取引関係の維持・強化などを保有目的とし、毎年、取締役会において、個別の株式について保有の適否を検証します。また、同株式に係る議決権行使は、当該議案が、当該企業の企業価値の向上、また、株主価値の向上につながるかを検討して議決権を行使します。

▶ 特定投資株式の銘柄数



▶ 特定投資株式の貸借対照表計上額



サステナビリティ・ガバナンス

ホシザキでは、ホシザキグループのサステナビリティの取り組みについて議論し、成果と進捗の確認および対策をおこなう会議体としてサステナビリティ委員会を設置し、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・推進しています。

- ホシザキグループサステナビリティ基本方針はウェブサイトをご覧ください。
<https://www.hoshizaki.co.jp/esg/sustainability/management.html>

サステナビリティマネジメント

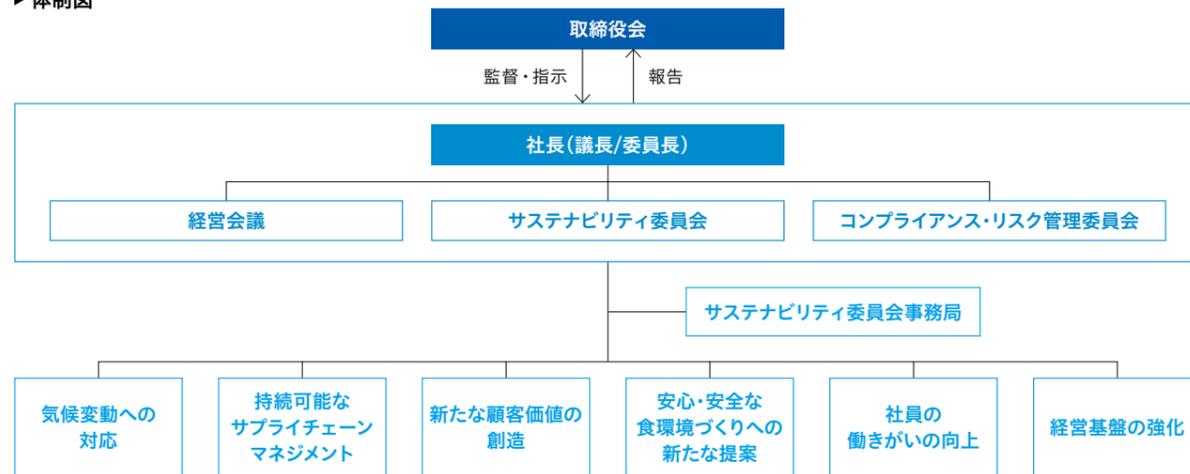
ガバナンス

代表取締役社長を委員長とするサステナビリティ委員会を2022年6月に設置しています。サステナビリティ委員会は四半期に1度をめどに開催され、その審議結果を含めて取締役会に定期的に（原則四半期に1度）進捗報告をおこなうこととしています。サステナビリティに関する事業リスクはコンプライアンス・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することとしています。

サステナビリティ委員会の傘下には、マテリアリティの解決推進を目的として、マテリアリティごとにワーキンググループ（WG）を設置しています。各WGの責任者は原則として執行役員が就くものとし、取り組み内容や活動進捗は適宜サステナビリティ委員会に報告されます。

▶ 体制図



各マテリアリティ責任者：執行役員、各マテリアリティリーダー：部門長

▶ 2024年度のサステナビリティ委員会の主な審議内容

2024年 1月	<ul style="list-style-type: none"> ● マテリアリティWGの活動報告 <ul style="list-style-type: none"> ・取引先様調査の実施 ・CO₂排出量(スコープ1&2)削減目標など ● 欧州CSRD対応進捗報告 ● 有価証券報告書のサステナビリティ情報開示
2024年 3月	<ul style="list-style-type: none"> ● マテリアリティWGの活動報告 <ul style="list-style-type: none"> ・気候変動シナリオ分析(1.5°Cシナリオへのアップデートなど) ・CO₂排出量(スコープ1&2)のグローバル削減目標決定 ・保守点検先顧客満足度調査実施 ● 海外グループ会社のサステナビリティ活動状況 ● 欧州CSRD対応進捗報告 ● 統合報告書2024の開示内容
2024年 6月	<ul style="list-style-type: none"> ● マテリアリティWGの活動報告 <ul style="list-style-type: none"> ・社員の「働きがい」に関する活動 ● 欧州CSRD対応進捗報告 ● 統合報告書2024の開示内容
2024年 11月	<ul style="list-style-type: none"> ● マテリアリティWGの活動報告 <ul style="list-style-type: none"> ・新たな顧客価値の創造への取り組み ● 欧州CSRD対応進捗報告 ● 投資家エンゲージメント活動のフィードバック

サステナビリティ戦略

当社グループは、さまざまな社会課題を議論・検討し、6つのマテリアリティを特定しています。各マテリアリティに対しては目標、KPIを設定し、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。

特定された6つのマテリアリティの解決と経営ビジョン達成に向けた取り組みを連動させるために、原則として執行役員を責任者とするマテリアリティWGが目標指標を設定し活動を推進しています。

● 詳細はp.25-26

リスク管理

各マテリアリティに対応したリスクと機会を考慮し、設定したKPIの適時モニタリングおよび関連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図っています。

指標と目標

サステナビリティ活動の推進に向けた目標と指標に関しては、6つのマテリアリティの解決に向けた目標と目標値を設定することで、活動の進捗を評価し実効性を高めています。

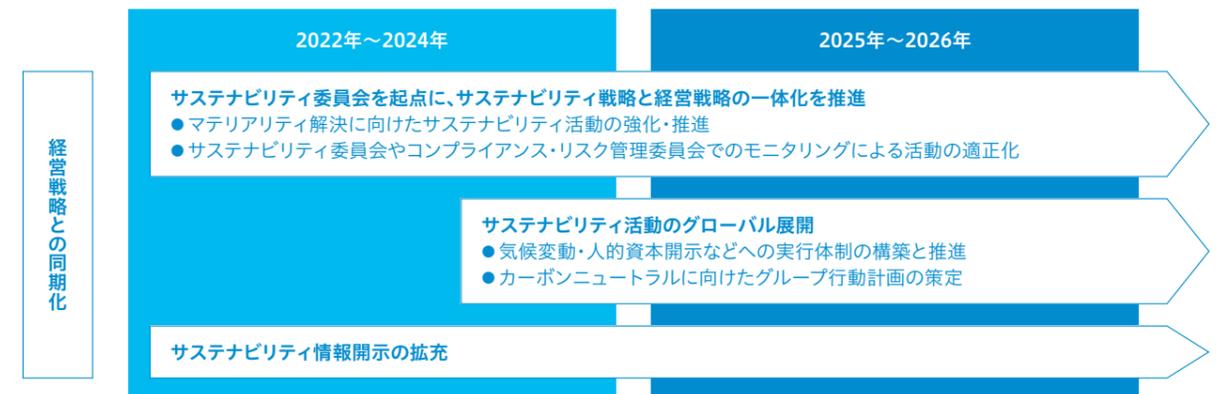
● 詳細はp.25-26

今後のサステナビリティ活動の展開

経営ビジョンの最終年である2026年に向けて、以下の活動を中心に経営戦略との同期化を推進します。

- サステナビリティ戦略と経営戦略の一体化
- サステナビリティ活動のグローバル展開
- サステナビリティ情報開示の拡充

▶ 今後のサステナビリティ活動の展開



グループ・ガバナンス

グループ・ガバナンスの強化に当たり、国内および海外それぞれに活動指針を定め取り組んでいます。国内ガバナンスにおいては、業務効率化の基礎となる販売会社間接業務の標準化に着手するなど、国内販売会社の統制環境におけるさらなる効率化を進めます。海外ガバナンスにおいては、グローバル統制環境の整備を進めており、本社機能の強化、地域統括機能の最大限の活用を図ります。

▶ 活動指針と成果

	活動指針	2024年度における成果
国内ガバナンス強化	国内販売会社の統制環境におけるさらなる効率化	<ul style="list-style-type: none"> ● 監査領域の拡大(監査項目、グループ会社) ● 業務効率化の基礎となる販売会社間接業務の標準化着手
海外ガバナンス強化	グローバル統制環境の整備：本社機能および地域統括機能強化	<ul style="list-style-type: none"> ● 監査領域の拡大(監査項目、グループ会社) ● 海外ERP導入支援 ● 地域統括機能の配置および内部統制などの機能強化

サステナビリティ・ガバナンス

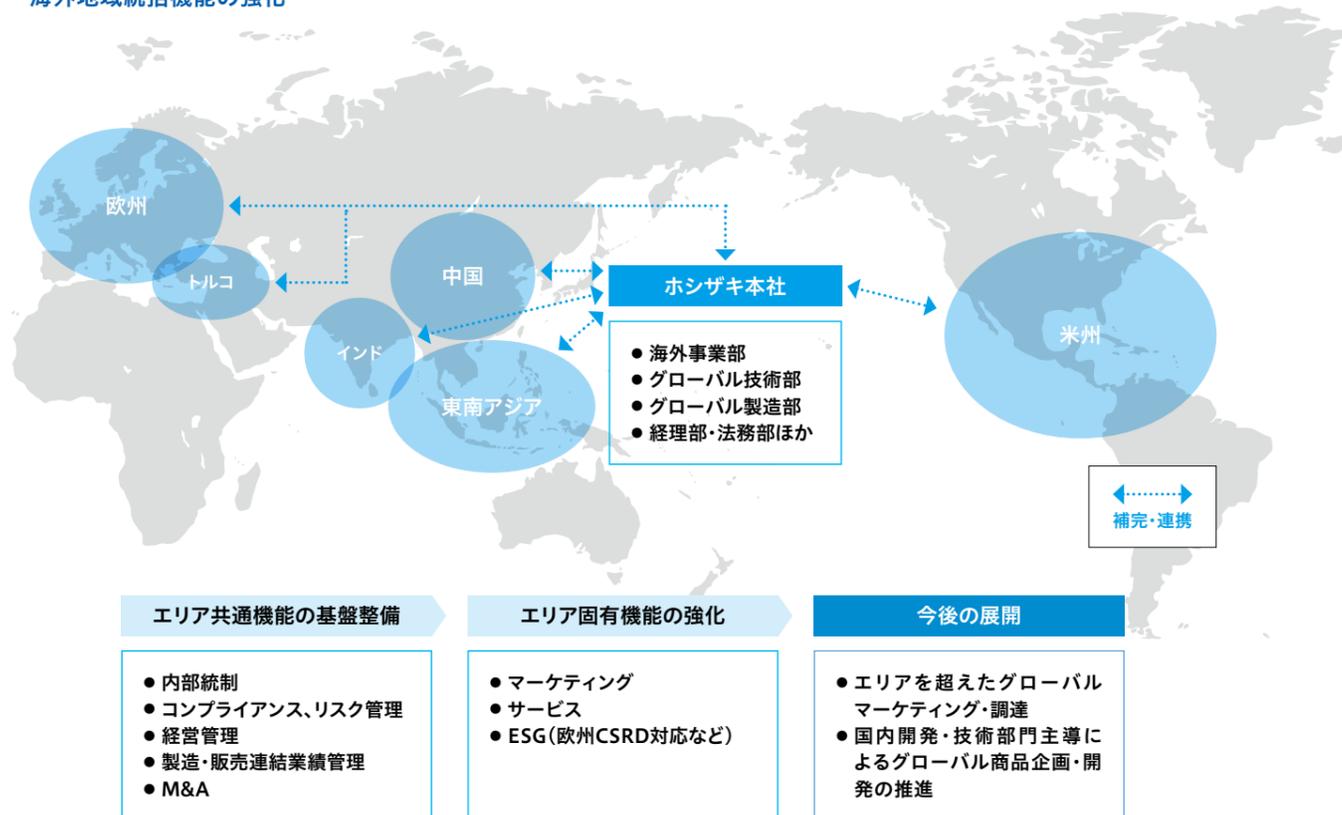
海外ガバナンス強化

当社グループは、海外グループ会社のガバナンスや内部統制の実効性を高めるため、地域ごとの統括、管理をおこなっています。6つのエリア別にグループ会社のモニタリングをおこない、その過程で発見された業務上、内部統制上の問題点について是正措置を取っています。加えて、各地域に一部権限を委譲することによって、管轄エリア内の意思決定の迅速化を図っています。なかでも米州、欧州、中国、東南アジアには地域統括会社を置いており、各地域統括会社に各エリアの管理責任者を任命し傘下にある会社を統括するとともに、その機能を強化しています。

こうした地域軸の管理に加え、機能軸の管理もおこなっており、海外グループ会社の内部統制を統括するホシザキ本社の海外グループ管理部のほか、技術・製造面ではグローバル技術部、グローバル製造部が主体となり、各地域の統括機能を補完しています。

このように、地域軸と機能軸のマトリックス型の管理手法を導入して、海外グループ会社のガバナンスを強化しています。今後は、エリア共通機能の基盤整備に加え、エリア固有の機能を強化していくとともに、米州を中心としたグローバルマーケティング・調達や、中国・東南アジアが連携した商品企画など、エリアを超えた展開も見据えています。

海外地域統括機能の強化



ITガバナンス

当社グループは、ITガバナンスおよび情報セキュリティにかかわる共通規程、要領書、ITガイドラインを策定・周知のうえ遵守を徹底し、グループ全社のセキュリティ管理をおこなっています。

2022年には、コンピューター・セキュリティ・インシデント対策をまとめ、現状分析結果に基づきハードおよびソフト

の対策と中長期の課題を認識のうえ対策を実施しました。2025年より適用されるJ-SOX改訂基準への対応については、グループ会社の増加に対応するとともに、IT領域の業務監査およびテーマ監査を開始するなど、ITガバナンスと情報セキュリティに関する内部統制の強化を進めています。

コンプライアンス・リスク管理体制

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、委員にすべての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。委員会の役割は、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、業務執行に関するリスク評価と特定、リスク回避および軽減策を策定することです。

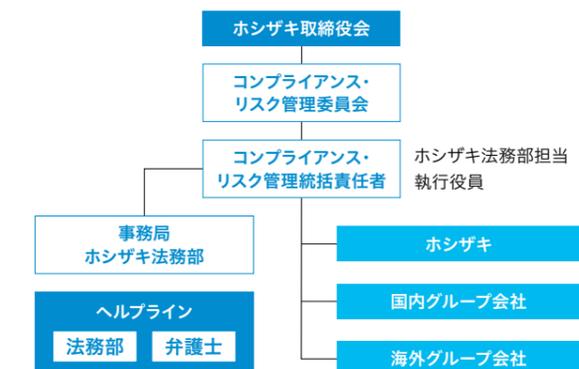
国内と海外のグループ会社から報告されたリスク報告および内部通報は、コンプライアンス・リスク検討会(2024年は17回開催)で個別に検討し、グループ会社による詳細調査の要否なども含めて、要因分析、再発防止策を議論しています。これらの案件は、コンプライアンス・リスク管理委員会に報告され、社外取締役の知見を得ながら必要なアクションにつなげています。なお、リスク報告と内部通報の一次情報は常勤監査等委員および会計監査人にもリアルタイムで共有され、検討過程で監査等委員などが意見を述べる可能性があります。

コンプライアンス・リスク管理委員会事務局

コンプライアンスに関する取り組み全般についての企画立案をおこなうとともに、当社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、法務部担当執行役員がコンプライアンス・リスク管理統括責任者を務めています。

コンプライアンス・リスク管理体制

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、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。



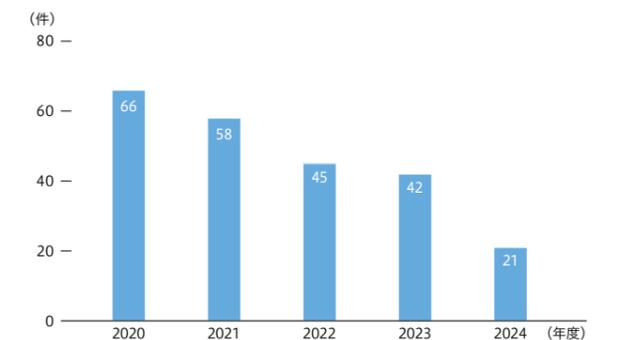
ヘルプライン(相談・通報窓口)の運営状況

コンプライアンス・リスク管理体制の一環として、公益通報者保護法の考え方に則り、海外も含めたグループ社員を対象とするグローバルな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、事実関係をより正確に把握するため匿名での通報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、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。なお、ヘルプラインへの通報件数は、コンプライアンス研修など継続的に啓発活動をおこなっている影響などもあり、毎年減少しています。

▶ 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)



役員紹介

取締役会 (2025年3月31日現在)

坂本 精志
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
代表取締役社長
取締役会議長



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 ホンザキ販売(株)代表取締役社長(現任)

関 隆一郎
取締役



2021年11月 三井物産(株)退職
2021年12月 当社入社
2022年 3月 当社執行役員
2022年 3月 当社経理部担当(現任)
2025年 3月 当社取締役(現任)
2025年 3月 当社常務執行役員(現任)
2025年 3月 当社海外グループ管理部担当(現任)

丹嶋 俊一
取締役



2014年 5月 当社本社工場第二製造部部長
2017年 4月 当社島根工場生産管理部部長
2019年 1月 当社本社工場原価企画部部長
2021年 1月 当社中央研究所設計推進部部長
2023年 1月 当社経営企画部部長(現任)

2024年 3月 当社執行役員
2024年 3月 当社経営企画部担当(現任)
2025年 3月 当社取締役(現任)
2025年 3月 当社常務執行役員(現任)
2025年 3月 当社開発・技術部門統括、製造部門担当(現任)

友添 雅直
独立社外取締役
指名・報酬委員長



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
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(現ノリタケ(株))社外取締役
2020年 3月 当社社外取締役(現任)
2020年 9月 笹徳印刷(株)社外取締役(現任)

後藤 昌彦
独立社外取締役
指名・報酬委員



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
2022年 3月 当社社外取締役(現任)
2024年 6月 (株)マキタ名誉会長(現任)

水谷 正
取締役
常勤監査等委員
監査等委員長
指名・報酬委員



2017年 1月 当社入社
2017年 1月 当社総務部部長
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 当社取締役退任、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)

柘植 里恵
独立社外取締役
監査等委員
指名・報酬委員



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)

家田 康嗣
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
2023年 3月 当社専務執行役員(現任)
2025年 3月 当社国内営業部門担当(現任)

西口 史郎
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
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)
2024年12月 Hoshizaki Europe Holdings B.V. Managing Director(現任)
2025年 1月 星崎商厨智造(蘇州)有限公司董事長(現任)

堀西 良美
独立社外取締役
監査等委員
指名・報酬委員



2000年 4月 弁護士登録
2000年 4月 名古屋弁護士会入会
2004年12月 旭川弁護士会入会
2007年 4月 愛知県弁護士会(旧名古屋弁護士会)再入会
2009年11月 堀西経営法律事務所開設所長(現任)
2014年 4月 名古屋市建築紛争調停委員会委員

2014年10月 名古屋簡易裁判所民事調停官
2016年 6月 (株)メニコン社外取締役(監査委員会委員)(現任)
2020年 6月 同社社外取締役(報酬委員会委員長)(現任)
2024年 3月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)

執行役員 (2025年3月31日現在)

矢口 教
常務執行役員 米州管理担当

甲斐 照幸
執行役員 中国担当

神谷 彰
執行役員 グローバル製造部担当

佐々木 誠
執行役員 開発・技術部門担当

丸山 文雄
執行役員 グローバル技術部担当

長島 一浩
執行役員 法務部、総務部担当

古橋 英彦
執行役員 本社工場担当

木村 順
執行役員 島根工場担当

小川 真克
執行役員 情報システム部、BPR担当

事業概況

ホシザキグループは、総合フードサービス機器メーカーとして、存在意義に掲げる、「より快適でより効率的な食環境」を目指し、お客様・社会の課題に解決する製品・サービスを、世界で提供しています。

製氷機、業務用冷蔵庫、食器洗浄機、ディスペンサー、加熱調理機、衛生管理製品など、独自の技術に基づく高品質な製品ポートフォリオを広げるとともに、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も強化しています。

製品カテゴリー



製氷機

1964年に日本初の全自動製氷機を開発し、ホシザキの礎を築きました。国内市場では2024年に自然冷媒[※](p.03参照)を使用した製氷機を発売し、ラインナップの拡充を順次進めています。高い製氷能力、耐久性、使いやすさに加え、優れた省エネ性能を備えた、当社グループの主力製品として海外にも展開しています。

主な製品



- ・キューブアイスメーカー
- ・チップアイスメーカー
- ・フレークアイスメーカー
- ・異形製氷機など



業務用冷蔵庫

1972年に製氷機で培った冷却技術をベースに販売を開始し、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しました。さらに国内市場では2022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実施するなど、省エネや環境に配慮した製品の提供に努めています。[※]自社調べ



- ・業務用冷蔵庫
- ・テーブル型冷凍冷蔵庫
- ・冷蔵ショーケース
- ・恒温高湿庫
- ・プレハブ庫など



食器洗浄機

1973年の製品開発後、一時生産中止したものの、1981年に外食産業の成長、業務の効率・省力化ニーズを捉え生産再開しています。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。またアンダーカウンター食器洗浄機(2023年)、小型食器洗浄機(2024年)は「グッドデザイン賞」を受賞しています。



- ・食器洗浄機
- ・ラックコンベア式食器洗浄機
- ・器具洗浄機など



ディスペンサー

1973年に開発した茶葉タイプのティーサーバーをはじめ、製氷機技術を活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。



- ・チップアイスディスペンサー
- ・生ビールディスペンサー
- ・ティーディスペンサー
- ・リキッドディスペンサー
- ・炭酸飲料ディスペンサーなど



その他製品

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。



- ・電解水生成装置
- ・ネクケース
- ・電磁調理器
- ・スチームコンベクションオープン
- ・プラストチラー&ショックフリーザー
- ・温冷配膳車
- ・再加熱カート
- ・液体急速凍結機
- ・ディープフリーザー
- ・真空包装機
- ・サプライ品など



保守・修理

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15%を占め、収益の安定化に貢献しています。



- ・保守契約
- ・定期点検・整備
- ・フロンガス回収
- ・補修用
- ・パーツサプライなど



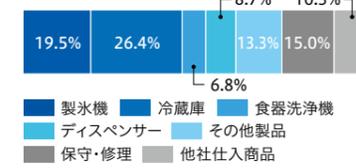
他社仕入商品

「より快適でより効率的な食環境へ向けての新たな提案と迅速かつ高品質なサービスを提供する」との存在意義に基づき、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。

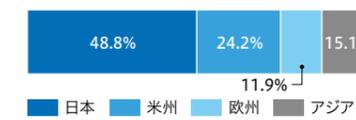


- ・ガス機器
- ・厨房用シンク
- ・調理台
- ・各種種類など

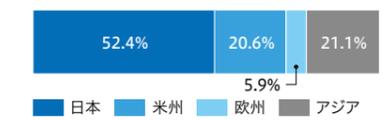
●製品別売上高構成比



●地域別売上高構成比



●地域別調整前営業利益構成比



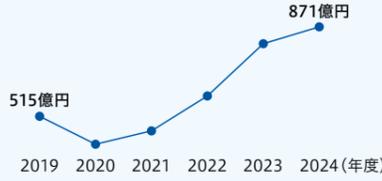
売上高構成



地域別売上高比率

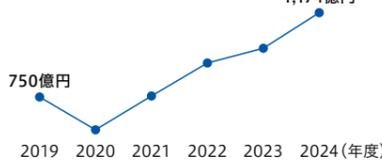


売上高推移

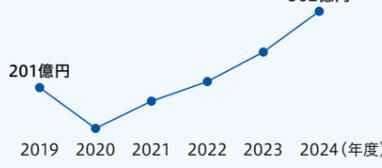


事業概況

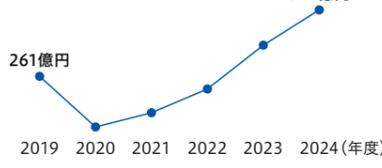
2024年はインバウンド需要の増加にともない好調であった日本国内や、米州のホシザキ・アメリカの業績が大きく貢献し、売上高は前年度比8.2%アップとなりました。製氷機事業の競合は限られていますが、当社グループのシェアは国内、グローバルともにトップクラスです。



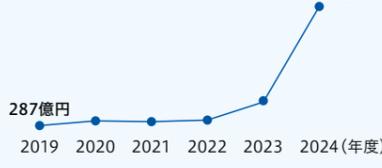
2024年はインバウンド需要の増加にともない好調であった日本国内や、市場成長の追い風を受けたインドのウェスタンが貢献し、売上高は前年度比18.0%アップとなりました。国内シェアはトップクラスを誇り、海外での伸びも大きくなっています。また、欧州ではグループ会社間の連携強化を図り、市場のボリュームゾーン開拓を目指しています。



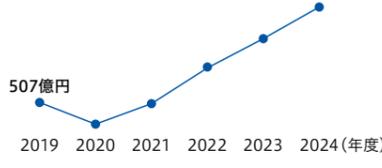
日本国内や、米州のジャクソンを中心に製造・販売しています。2024年は特に日本国内において、人手不足に対応するための省人化製品に対するニーズが高まったことなどによる販売増が寄与し、売上高は前年度比21.4%アップとなりました。



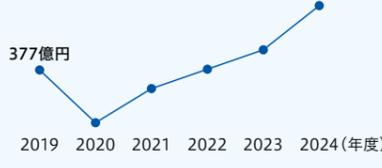
日本国内や、米州のランサーを中心に製造・販売しています。2024年は特に海外における大手飲料メーカーを中心としたお客様への飲料ディスペンサーの販売増が寄与し、売上高は前年度比20.8%アップとなりました。



2024年はトルコでフードサービス機器を製造・販売するオズティ(2019年より持分法適用会社化、2024年より連結)の貢献もあり、売上高は前年度比69.9%アップとなりました。日本国内においては、省力化に貢献する商品を提供しており、スチームコンベクションオープンや温冷配膳車などが業績に貢献しています。



2024年の売上高は前年度比8.8%アップとなりました。日本国内には約430の営業所を持っており、東南アジアなど海外でも、販売チャネルの買収などにより、自社によるサービス事業を拡大させています。日本国内においては、IoTを活用した新たなサービスの創出にも注力し、お客様の効率的な運営を支援していきます。

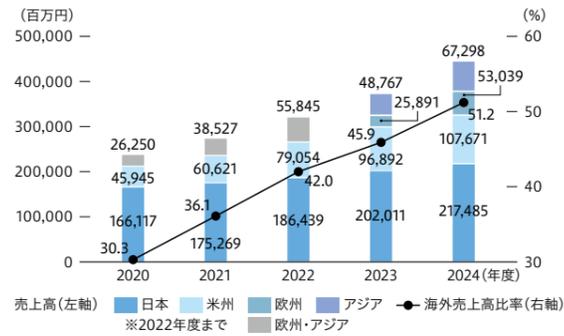


大型案件から個店の案件まで、店舗などの新築、改装などの際、当社の製造ラインナップ外の製品も含めた厨房一式の提案、受注をしています。

財務・ESG情報ハイライト

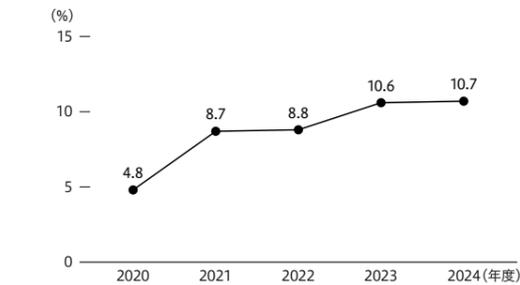
財務情報ハイライト

▶ 地域別売上高と海外売上高比率



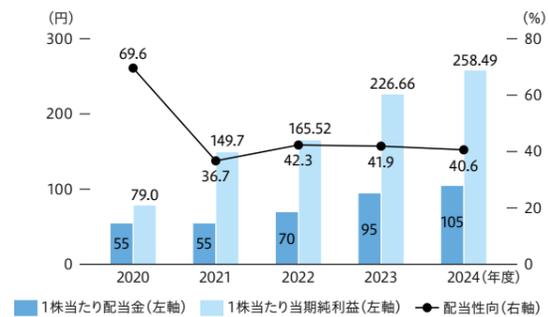
連結売上高は前年度比19.3%増の4,454億円となりました。国内売上高は同7.7%増の2,174億円、海外売上高は同32.9%増(うち米州は同11.1%増、欧州は104.9%増、アジアは同38.0%増)の2,280億円と大きく伸長しました。この結果、海外売上高比率は過去最高の51.2%(同+5.3pt)に達しました。

▶ 連結ROE※(p.11参照)



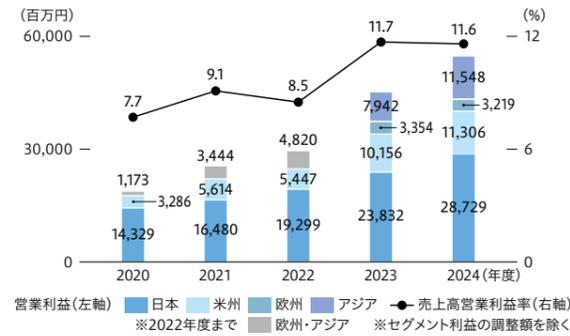
連結ROEは10.7%(前年度比+0.1pt)となりました。親会社株主に帰属する当期純利益が営業利益の回復などにより同13.2%増の371億円に伸長する一方、過去2年平均純資産は同14.4%増の3,578億円となっています。

▶ 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



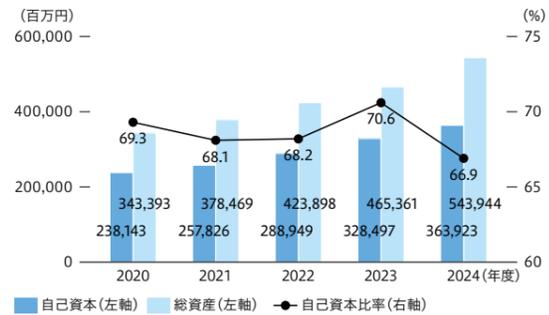
1株当たり年間配当金は前年度から10円増の105円となり、配当性向は40.6%となりました。株主還元方針については、総還元性向40%以上を目標とし、継続的かつ安定的な配当を維持しつつ、利益成長に応じた株主還元をおこなってまいります。なお、2022年7月1日付けで普通株式1株につき2株の割合で株式分割をおこなっており、1株当たり配当金と当期純利益を過去に遡って分割調整しています。

▶ 地域別営業利益と売上高営業利益率



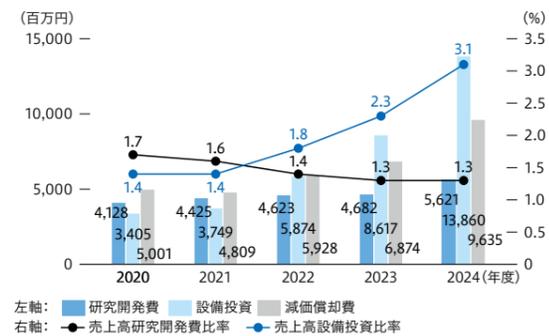
連結営業利益は前年度比18.3%増の514億円、売上高営業利益率は11.6%(同-0.1pt)となりました。国内営業利益は同20.5%増の287億円、海外営業利益は同22.2%増の261億円となり、国内売上高営業利益率は13.2%(同+1.4pt)、海外売上高営業利益率は11.4%(同-1.0pt)となっています。

▶ 総資産および自己資本と自己資本比率



自己資本比率は66.9%(前年度比-3.7pt)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16.9%増の5,439億円へ拡大し、自己資本は同10.8%増の3,639億円となりました。年末の現金および預金は同154億円減の2,390億円(総資産の43.9%)となっています。

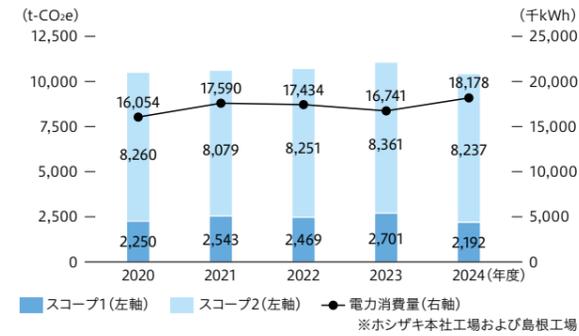
▶ 設備投資および減価償却費と研究開発費



設備投資は前年度比52億円増の138億円(対売上高比率3.1%)、減価償却費は同27億円増の96億円、研究開発費は横ばいの56億円(同1.3%)と安定的に推移しています。主な設備投資は国内外の生産設備の合理化・更新、米国での新倉庫建設です。

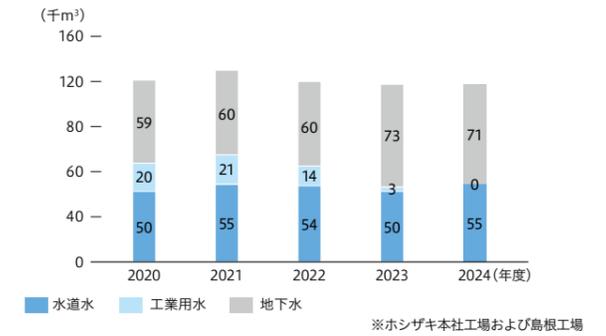
ESG情報ハイライト

▶ 国内拠点におけるCO₂排出量と電力消費量



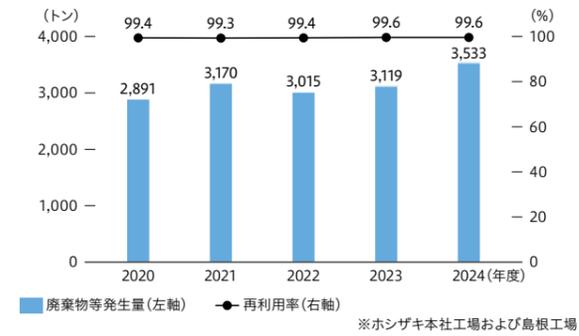
国内拠点におけるCO₂排出量(スコープ1&2)は、前年度比5.7%減の10,429t-CO₂eとなりました。海外向け部品の供給量増加に伴い、電力使用量は前年度比8.6%増の18,178千kWhとなりましたが、太陽光発電の導入および小売電気事業者のCO₂排出係数の減少により、排出量は前年度より減少しました。

▶ 国内拠点における取水量



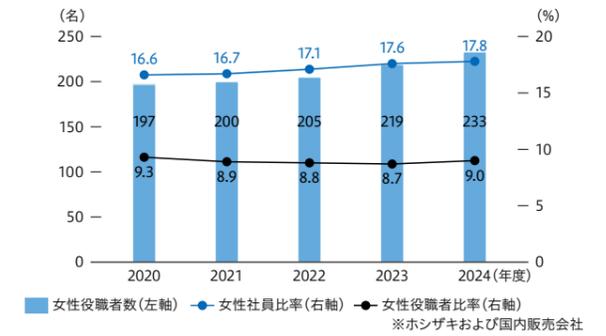
国内拠点における取水量は、前年同様の126千m³となりました。生産量の増加にもかかわらず、生産性向上のための取り組みが功を奏し、取水量を維持することができました。

▶ 国内拠点における廃棄物等発生量と再利用率



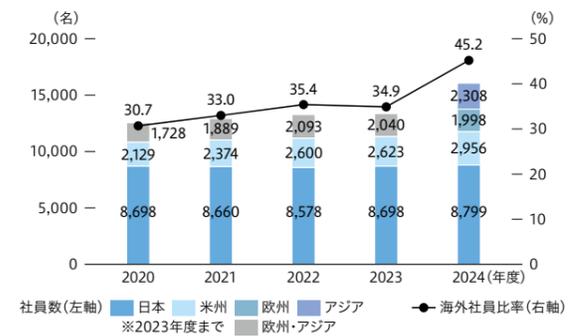
国内拠点における廃棄物等発生量は前年度比13.2%増の3,533tとなりました。生産量の増加にともない、前年度比で増加に転じたものの、廃棄物等の再利用(=リサイクル)率については、廃棄物等の分別や再利用の促進を図ることで、99.6%と100%に近い水準で推移しました。

▶ 女性役職者数および比率と女性社員比率



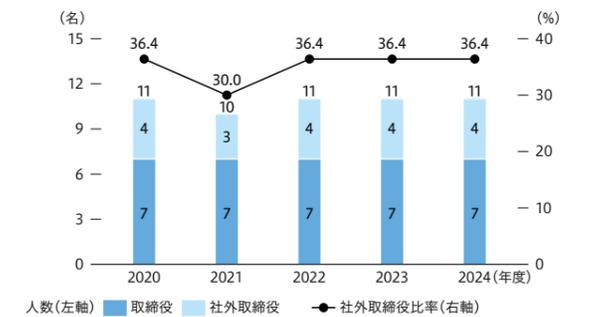
ホシザキおよび国内販売会社合計の社員数は7,787名です。うち女性社員数は1,385名で、女性社員比率は5年前に比べて+1.2ptの17.8%へ上昇しています。また、女性役職者数は233名で、こちらも5年前に比べて36名増加し、女性役職者比率も9.0%となっています。

▶ 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60社における連結社員数は前年度比20.2%増の16,061名となっています。欧州・アジアが2,266名増、米州が333名増と海外にて社員が増加しています。

▶ 取締役および社外取締役人数と比率



取締役11名に対し、社外取締役は4名となっています。社外取締役比率は36.4%で、東京証券取引所が定めるコーポレートガバナンス・コード(3分の1以上)の基準を満たしております。

過去11年間の財務データ

単位：百万円

		2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	
業績	売上高	233,252	260,174	265,548	282,215	292,774	290,136	238,314	274,419	321,338	373,563	445,495	
	売上原価	142,161	159,319	161,918	173,849	182,224	180,671	149,261	174,727	209,642	237,501	279,046	
	売上総利益	91,090	100,854	103,630	108,365	110,549	109,464	89,053	99,691	111,695	136,062	166,449	
	販売費および一般管理費	64,106	69,135	69,054	72,299	74,103	76,799	70,605	74,760	84,317	92,541	114,969	
	営業利益	26,984	31,719	34,575	36,065	36,446	32,664	18,447	24,931	27,378	43,520	51,479	
	経常利益	31,235	30,864	34,140	37,086	36,372	34,224	17,420	31,165	37,226	50,322	57,823	
	税金等調整前当期純利益	26,678	29,077	33,737	35,302	36,090	34,263	17,288	31,231	34,095	48,378	55,291	
	親会社株主に帰属する当期純利益	15,011	16,971	21,430	23,144	25,717	24,437	11,442	21,679	23,977	32,835	37,170	
1株当たり当期純利益(円) [※]	207.65	234.47	295.95	319.62	355.14	337.45	158.00	299.35	165.52	226.66	258.49		
主要財務諸表	売上高営業利益率(%)	11.6	12.2	13.0	12.8	12.4	11.3	7.7	9.1	8.5	11.7	11.6	
	売上総利益率(%)	39.1	38.8	39.0	38.4	37.8	37.7	37.4	36.3	34.8	36.4	37.4	
	売上高当期純利益率(%)	6.4	6.5	8.1	8.2	8.8	8.4	4.8	7.9	7.5	8.8	8.3	
	ROA(%)	5.9	6.2	7.4	7.3	7.7	6.9	3.3	5.7	5.7	7.1	6.8	
	ROE(%)	9.7	10.1	11.9	11.9	12.0	10.6	4.8	8.7	8.8	10.6	10.7	
	総資産回転率(回)	0.91	0.95	0.92	0.89	0.87	0.82	0.69	0.73	0.76	0.80	0.82	
地域別売上高	日本	159,416	170,010	176,158	186,621	191,239	189,953	166,117	175,269	186,439	202,011	217,485	
	米州	51,377	62,370	60,868	65,415	65,564	63,916	45,945	60,621	79,054	96,892	107,671	
	欧州	2022年度まで欧州・アジアの合計値	22,458	27,792	28,521	30,179	35,970	36,265	26,250	38,527	55,845	25,891	53,039
	アジア										48,767	67,298	
	合計	233,252	260,174	265,548	282,215	292,774	290,136	238,314	274,419	321,338	373,563	445,495	
	海外売上高比率(%)	31.6	34.6	33.6	33.8	34.7	35.3	30.8	36.1	42.0	45.9	51.2	
製品別売上高	製氷機	40,379	46,203	46,563	49,578	51,007	51,528	40,491	45,725	59,689	80,455	87,090	
	冷蔵庫	59,359	66,220	68,474	71,471	76,306	75,038	58,564	75,528	92,153	99,514	117,435	
	食器洗浄機	15,337	17,646	17,760	23,716	21,387	20,104	14,723	18,300	20,980	24,836	30,162	
	ディスペンサー	27,134	32,320	30,016	29,379	28,744	26,139	16,530	19,243	23,798	32,045	38,725	
	他社製品仕入	27,958	30,713	31,932	33,512	37,620	37,799	30,986	35,321	37,892	40,337	46,008	
	保守・修理	39,757	42,874	44,865	47,132	49,560	50,763	47,072	50,579	56,631	61,620	67,018	
	その他	23,326	24,194	25,935	27,424	28,146	28,763	29,946	29,721	30,192	34,754	59,053	
財政状態	総資産	256,412	273,655	289,967	315,981	334,879	351,887	343,393	378,469	423,898	465,361	543,944	
	純資産	164,533	176,545	187,179	206,900	223,510	242,038	239,711	259,862	292,500	332,937	382,677	
	自己資本	162,835	173,864	185,573	204,967	222,238	240,531	238,143	257,826	288,949	328,497	363,923	
	ネットキャッシュ	129,334	147,854	162,641	186,655	204,103	214,203	216,508	239,966	224,168	251,792	229,981	
	自己資本比率(%)	63.5	63.5	64.0	64.9	66.4	68.4	69.3	68.1	68.2	70.6	66.9	
	1株当たり純資産(円) [※]	2,250.99	2,400.96	2,562.66	2,830.48	3,068.86	3,321.31	3,288.35	3,559.85	1,994.67	2,267.49	2,558.12	
配当状況	1株当たり配当金(円)	25	30	35	35	40	55	55	55	70	95	105	
	配当金総額	3,616	4,344	5,069	5,069	5,793	7,966	7,966	7,966	10,140	13,762	15,000	
	配当性向(%)	24.1	25.6	23.7	21.9	22.5	32.6	69.6	36.7	42.3	41.9	40.6	
設備投資等	設備投資額	4,529	5,482	6,387	5,827	4,246	5,216	3,405	3,749	5,874	8,617	13,860	
	減価償却費	5,343	5,631	4,892	5,104	5,122	4,643	5,001	4,809	5,928	6,874	9,635	
	研究開発費	3,862	3,894	3,906	4,000	4,130	4,232	4,128	4,425	4,623	4,682	5,621	
キャッシュ・フロー	営業活動によるキャッシュ・フロー	22,002	30,424	30,611	34,877	30,203	30,455	20,734	27,343	5,170	37,698	47,344	
	投資活動によるキャッシュ・フロー	△21,888	△11,306	△34,865	△34,066	16,478	29,645	△1,229	5,238	1,941	3,286	△37,373	
	フリー・キャッシュ・フロー	114	19,118	△4,254	811	46,681	60,100	19,505	32,581	7,111	40,984	9,971	
	財務活動によるキャッシュ・フロー	△2,042	△4,665	△5,010	△4,966	△5,047	△5,908	△8,281	△8,122	△13,349	△10,355	△40,171	
	現金および現金同等物期末残高	51,769	64,822	53,733	49,906	89,256	142,803	148,833	181,615	186,669	227,072	214,391	

※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っております。また2014年連結会計年度の期首に当該株式分割がおこなわれたと仮定して1株当たり純資産を算定しております。

会社概要・株式概要

会社概要 (2024年12月31日現在)

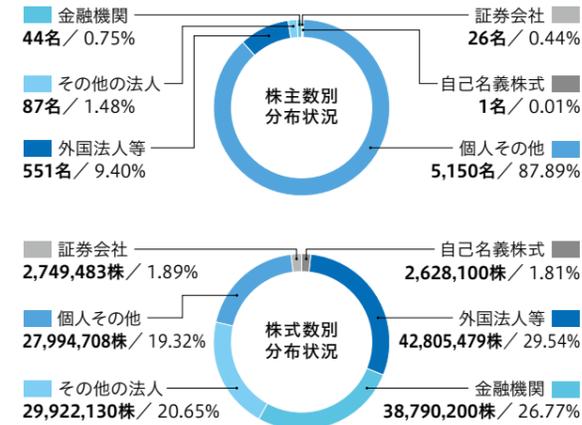
商号 ホシザキ株式会社
(HOSHIZAKI CORPORATION)
 所在 本社 〒470-1194
愛知県豊田市栄町南館3番の16
(代表電話)0562-97-2111
 設立 1947年2月5日
 市場 東京証券取引所プライム市場
ならびに名古屋証券取引所プレミアム市場
 資本金 8,138百万円
 事業内容 フードサービス機器の研究開発、製造、
販売および保守サービス
 決算 12月31日
 社員数 (連結)16,061名 (単体)1,155名
 連結子会社 国内19社、海外40社
(合計59社)
 持分法適用関連会社 海外1社



株式概要 (2024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 144,890,100株
 株主数 5,859名

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)	19,485	13.69
坂本ドネイション・ファウンデーション株式会社	12,406	8.72
公益財団法人ホシザキグリーン財団	11,900	8.36
ジェーピー 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)	8,978	6.31
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	6,649	4.67
ホシザキグループ社員持株会	4,562	3.20
一般財団法人ホシザキ新星財団	3,398	2.38
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505001 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	2,445	1.71
坂本 美由紀	2,271	1.59
ステート ストリート バンク ウェスト クライアント トリーディー 505234 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	2,013	1.41

(注) 1.当社は、自己株式を2,628,100株保有しておりますが、上記大株主からは除外しております。
 2.持株比率は自己株式を控除して計算しております。

国内外ネットワーク

(2024年12月31日現在)

日本

- ホシザキ株式会社(当社)
- ホシザキ湘南株式会社
- ホシザキ北九株式会社
- ホシザキ販売株式会社
- ホシザキ北信越株式会社
- ホシザキ南九株式会社
- ホシザキ北海道株式会社
- ホシザキ東海株式会社
- ホシザキ沖縄株式会社
- ホシザキ東北株式会社
- ホシザキ京阪株式会社
- 株式会社ネスター
- ホシザキ北関東株式会社
- ホシザキ阪神株式会社
- サンセイ電機株式会社
- ホシザキ関東株式会社
- ホシザキ中国株式会社
- 株式会社ナオミ
- ホシザキ東京株式会社
- ホシザキ四国株式会社



欧州

- Hoshizaki Europe Holdings B.V.
- HOSHIZAKI EUROPE LIMITED
- Hoshizaki Europe B.V.
- Brema Group S.p.A.
- Öztiryakiler Madeni Esya Sanayi ve Ticaret Anonim Sirketi

アジア

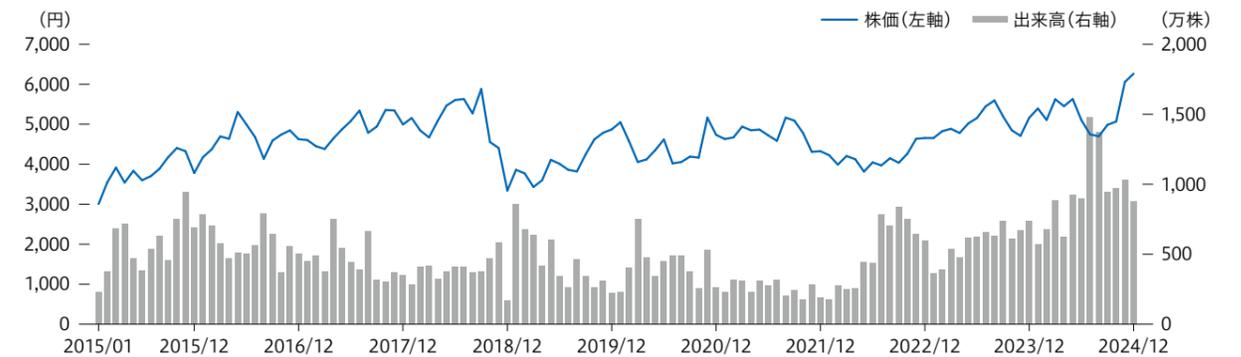
- Western Refrigeration Private Limited
- HOSHIZAKI SOUTHEAST ASIA HOLDINGS PTE. LTD.
- HOSHIZAKI (THAILAND) LIMITED
- HOSHIZAKI MALAYSIA SDN. BHD.
- HOSHIZAKI SINGAPORE PTE LTD.
- HOSHIZAKI VIETNAM CORPORATION
- PT. HOSHIZAKI INDONESIA

米州

- HOSHIZAKI USA HOLDINGS, INC.
- HOSHIZAKI AMERICA, INC.
- Jackson WWS, Inc.
- LANCER CORPORATION
- HOSHIZAKI MACOM Ltda.
- Fogel Company Inc.

● 製造機能保有会社

過去10年間の株価・出来高の推移 (2015年1月～2024年12月)



株価パフォーマンス比較 (TSR*(p.34参照)、単位: %、配当金込み)

	過去1年 (2023年12月～2024年12月)	過去3年 (2021年12月～2024年12月)	過去5年 (2019年12月～2024年12月)	過去10年 (2014年12月～2024年12月)
ホシザキ	23.2	50.8	36.4	133.9
TOPIX	20.5	50.7	82.5	148.8
機械指数	22.8	49.6	91.0	146.7

ESG関連の外部評価



FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index

ホシザキ株式会社

本社：〒470-1194 愛知県豊明市栄町南館3-16
www.hoshizaki.co.jp

