

## 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<sup>※</sup>、ROIC<sup>※</sup>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。

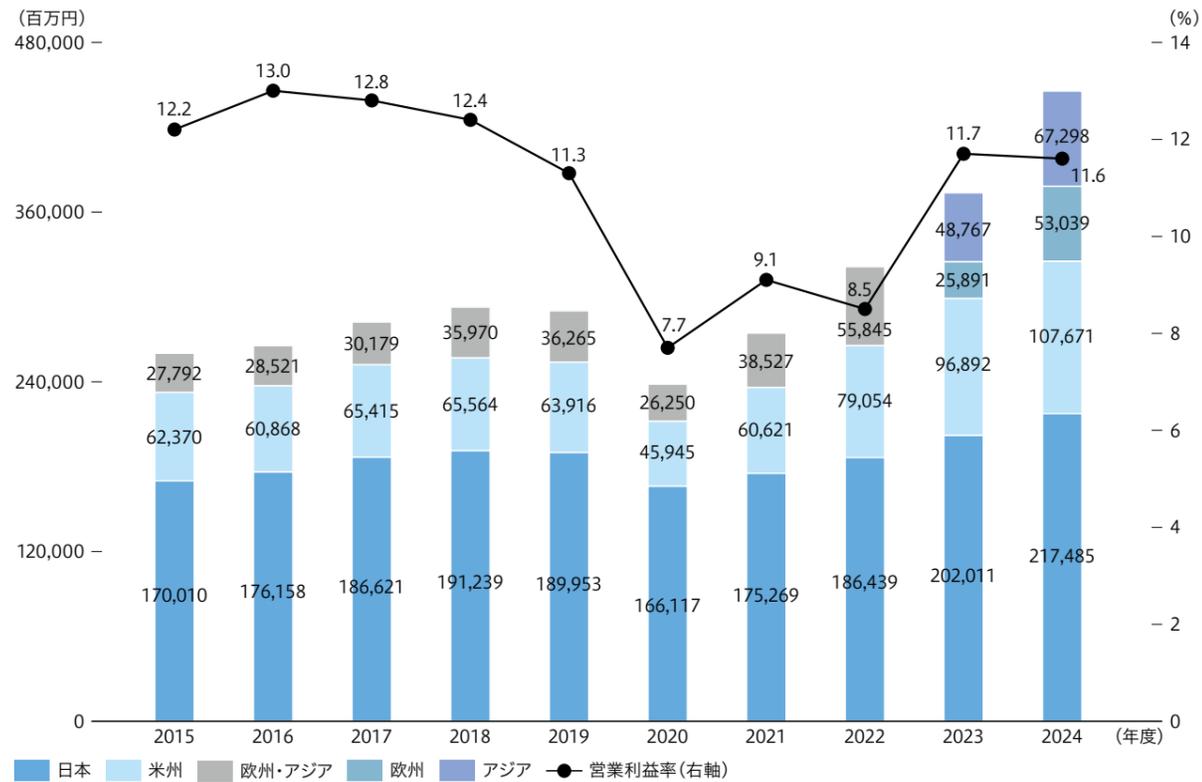
「長期的にありたい姿」を見据える形で、経営ビジョンではグローバルでの成長、とりわけ新興国市場での事業拡大を重点方針に掲げました。また、コロナ禍において危機的状況

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、食品ロスの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<sup>※</sup>(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<sup>※</sup>(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<sup>※</sup>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<sup>※</sup>(p.11参照)、ROIC<sup>※</sup>(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<sup>※</sup>(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、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。

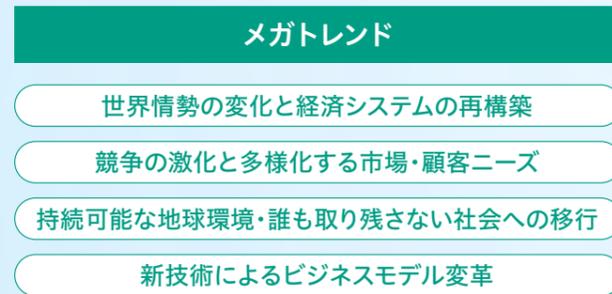
M&Aで獲得した企業には、いわゆるオーナー企業も多く、既に独自の文化を確立している企業も多くあります。そうした企業に対しては、すべてをホシザキ色に染めていくのではなく、その強みの源となる企業文化を最大限尊重します。

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。

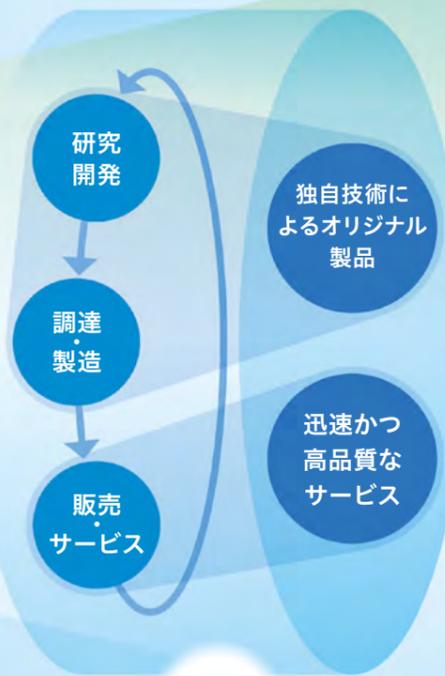
ステークホルダーの皆様には、今後も進化を続けるホシザキグループの未来に期待を寄せていただきたいと思います。

## 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

5カ年  
経営ビジョン

- 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<sup>※</sup>・GX<sup>※</sup>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)	
<b>【社会・環境価値】</b>		
(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 <sub>2</sub> 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	連結従業員数	研究開発費	設備投資	(国内)顧客基盤	電力消費量
5,439億円	16,061名	56億円	138億円	約300万件の顧客基盤	18,178千kWh
ネットキャッシュ	(国内)営業スタッフ	研究開発拠点	製造拠点数	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
2,299億円	約3,400名	13カ所	27拠点		126千m <sup>3</sup>
	サービススタッフ				※ホシザキ本社工場および島根工場
	約2,800名				

### 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 <sub>2</sub> 排出量削減と環境性能を高めた製品群でお客様へ貢献

\*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"> <li>●長年にわたり磨き上げてきたコア技術</li> <li>●グローバルにおける環境・省エネ基準を満たす製品開発技術</li> <li>●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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●厳しい社内試験基準を満たす品質</li> <li>●細かなお客様ニーズへの対応力(国内)</li> <li>●グローバルでの需要地生産・開発体制(海外)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●全国を網羅した直販体制とサービス・サポート体制(国内)</li> <li>●営業・サービス連携による提案力(国内)</li> <li>●グローバルにおける代理店へのサービストレーニングの提供(海外)</li> </ul>

\* 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。

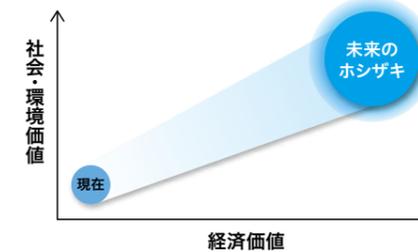
### 成長ドライバー

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<sup>※</sup>(p.18参照)・GX<sup>※</sup>(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CO<sub>2</sub>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																							
<b>Politics</b> 政治的要因	<ul style="list-style-type: none"> <li>地政学リスク上昇 (米関税と各国対抗措置など)</li> <li>各種規制・税制の変化 (経済、環境、人権、労働など)</li> </ul>	<b>世界情勢の変化と経済システムの再構築</b>	リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>炭素税の導入によるコスト増加</li> <li>各国、地域での法制などのさまざまな政府規制への対応</li> </ul>	<p><b>ガバナンス</b></p> <p>グループ全体のリスクを可視化し、適時対応</p> <p><b>財務・資本戦略</b> <b>製造・品質</b></p> <p>原価低減とIT投資で市況変動リスクを吸収</p> <p><b>サプライチェーンマネジメント</b></p> <p>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</p> <p><b>財務・資本戦略</b> <b>国内事業戦略</b> <b>海外事業戦略</b></p> <p>業績管理強化と価格改定でコスト増に対応</p>	<p><b>環境戦略</b> <b>サプライチェーンマネジメント</b></p> <p>再生可能エネルギー導入拡大とスコープ3算定準備</p> <p><b>ガバナンス</b> <b>人権の尊重</b></p> <p>グループ全社員へコンプライアンス研修を実施</p> <p><b>海外事業戦略</b></p> <p>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</p> <p><b>環境戦略</b></p> <p>省エネ対応と自然冷媒<sup>*</sup>(p.03参照)製品の導入拡大</p>																						
			機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>需要地生産のメリット上昇</li> <li>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</li> </ul>			<b>Economy</b> 経済的要因	<ul style="list-style-type: none"> <li>経済圏対立の激化</li> <li>格差拡大</li> <li>各国・地域の物価上昇・インフレ、金融・経済政策</li> <li>新興国の経済成長</li> </ul>	<b>競争の激化と多様化する市場・顧客ニーズ</b>	リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>市況変動による調達価格高騰</li> <li>競合企業との競争激化</li> <li>為替動向による製造コストや売上高への影響</li> <li>知的財産権の侵害</li> <li>企業買収後の事業計画の進捗遅延</li> <li>グローバル金融リスク上昇(トルコなど)</li> </ul>	<p><b>ガバナンス</b> <b>財務・資本戦略</b></p> <p>デュー・デリジェンスと事業計画検証によるM&amp;Aリスク軽減</p> <p><b>ガバナンス</b> <b>財務・資本戦略</b></p> <p>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</p> <p><b>ガバナンス</b> <b>海外事業戦略</b> <b>人材戦略</b></p> <p>組織力発揮とPMI<sup>*</sup>(p.14参照)推進で効果創出</p> <p><b>海外事業戦略</b></p> <p>各国・地域ニーズに対応した製品開発・販売戦略</p>	<p><b>製造・品質</b> <b>海外事業戦略</b> <b>開発・技術戦略</b></p> <p>グローバルで連携した部材の共同調達</p> <p><b>ガバナンス</b> <b>海外事業戦略</b></p> <p>M&amp;A先の継続的調査、検討と実施</p> <p><b>ガバナンス</b> <b>開発・技術戦略</b></p> <p>知的財産権の保護と活用</p>	機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>需要地生産のメリット上昇</li> <li>新興国の需要拡大(進出地域の売上成長、M&amp;A機会の増加)</li> </ul>	<b>Society &amp; Culture</b> 社会的要因	<ul style="list-style-type: none"> <li>労働力不足と人口構造変化</li> <li>先進国の高齢化</li> <li>サステナビリティ・ESGへの関心の高まり</li> <li>世代間ギャップ拡大</li> <li>気候変動、災害・感染症発生</li> <li>製品の品質、安全・安心への意識向上</li> </ul>	<b>持続可能な地球環境・誰も取り残さない社会への移行</b>	リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>優秀な人材の継続的な確保</li> <li>サプライチェーンにおける環境や人権のリスク</li> <li>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</li> <li>再生可能エネルギーの導入、代替燃料調達コストの上昇</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	<p><b>人材戦略</b> <b>エンゲージメント</b></p> <p>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</p> <p><b>人材戦略</b> <b>エンゲージメント</b></p> <p>多様な人材が活躍できる環境整備と意識改革</p> <p><b>ガバナンス</b> <b>人権の尊重</b> <b>サプライチェーンマネジメント</b></p> <p>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</p> <p><b>製造・品質</b> <b>海外事業戦略</b></p> <p>省人化と需要地生産で労働力不足リスクを低減</p> <p><b>ガバナンス</b> <b>財務・資本戦略</b> <b>環境戦略</b></p> <p>BCP策定と保険付保、地震対策預金</p> <p><b>製造・品質</b> <b>海外事業戦略</b> <b>開発・技術戦略</b></p> <p>グローバルで品質改善・管理と設計・製造支援</p> <p><b>製造・品質</b> <b>海外事業戦略</b></p> <p>製造拠点や供給方法の最適化</p>	<p><b>ガバナンス</b> <b>製造・品質</b></p> <p>PL保険で製品事故の影響を軽減</p> <p><b>環境戦略</b> <b>開発・技術戦略</b> <b>国内事業戦略</b> <b>海外事業戦略</b></p> <p>省エネ製品で他社と差別化</p> <p><b>海外事業戦略</b> <b>環境戦略</b> <b>開発・技術戦略</b></p> <p>気温が高い地域へコールドチェーン製品を拡充</p> <p><b>環境戦略</b></p> <p>全製品への自然冷媒適用と拡販</p> <p><b>国内事業戦略</b> <b>海外事業戦略</b></p> <p>コロナ禍の学びを活かし感染防止と新需要開拓</p> <p><b>国内事業戦略</b> <b>人材戦略</b></p> <p>メンテナンス・修理業務の人手不足・高齢化の需要吸収</p>	機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動対応としての省エネ製品などの需要増加</li> <li>省力化・省人化需要の拡大</li> <li>メンテナンス・修理業務の重要性上昇(人手不足、高齢化)</li> <li>環境配慮型製品の需要拡大</li> <li>衛生管理、熱中症対策などの需要拡大</li> </ul>	<b>Technology</b> 技術的要因	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>IoTなどデジタル技術の発達</li> </ul>	<b>新技術によるビジネスモデル変革</b>	リスク
<b>Economy</b> 経済的要因	<ul style="list-style-type: none"> <li>経済圏対立の激化</li> <li>格差拡大</li> <li>各国・地域の物価上昇・インフレ、金融・経済政策</li> <li>新興国の経済成長</li> </ul>	<b>競争の激化と多様化する市場・顧客ニーズ</b>	リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>市況変動による調達価格高騰</li> <li>競合企業との競争激化</li> <li>為替動向による製造コストや売上高への影響</li> <li>知的財産権の侵害</li> <li>企業買収後の事業計画の進捗遅延</li> <li>グローバル金融リスク上昇(トルコなど)</li> </ul>	<p><b>ガバナンス</b> <b>財務・資本戦略</b></p> <p>デュー・デリジェンスと事業計画検証によるM&amp;Aリスク軽減</p> <p><b>ガバナンス</b> <b>財務・資本戦略</b></p> <p>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</p> <p><b>ガバナンス</b> <b>海外事業戦略</b> <b>人材戦略</b></p> <p>組織力発揮とPMI<sup>*</sup>(p.14参照)推進で効果創出</p> <p><b>海外事業戦略</b></p> <p>各国・地域ニーズに対応した製品開発・販売戦略</p>	<p><b>製造・品質</b> <b>海外事業戦略</b> <b>開発・技術戦略</b></p> <p>グローバルで連携した部材の共同調達</p> <p><b>ガバナンス</b> <b>海外事業戦略</b></p> <p>M&amp;A先の継続的調査、検討と実施</p> <p><b>ガバナンス</b> <b>開発・技術戦略</b></p> <p>知的財産権の保護と活用</p>																						
			機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>需要地生産のメリット上昇</li> <li>新興国の需要拡大(進出地域の売上成長、M&amp;A機会の増加)</li> </ul>			<b>Society &amp; Culture</b> 社会的要因	<ul style="list-style-type: none"> <li>労働力不足と人口構造変化</li> <li>先進国の高齢化</li> <li>サステナビリティ・ESGへの関心の高まり</li> <li>世代間ギャップ拡大</li> <li>気候変動、災害・感染症発生</li> <li>製品の品質、安全・安心への意識向上</li> </ul>	<b>持続可能な地球環境・誰も取り残さない社会への移行</b>	リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>優秀な人材の継続的な確保</li> <li>サプライチェーンにおける環境や人権のリスク</li> <li>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</li> <li>再生可能エネルギーの導入、代替燃料調達コストの上昇</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	<p><b>人材戦略</b> <b>エンゲージメント</b></p> <p>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</p> <p><b>人材戦略</b> <b>エンゲージメント</b></p> <p>多様な人材が活躍できる環境整備と意識改革</p> <p><b>ガバナンス</b> <b>人権の尊重</b> <b>サプライチェーンマネジメント</b></p> <p>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</p> <p><b>製造・品質</b> <b>海外事業戦略</b></p> <p>省人化と需要地生産で労働力不足リスクを低減</p> <p><b>ガバナンス</b> <b>財務・資本戦略</b> <b>環境戦略</b></p> <p>BCP策定と保険付保、地震対策預金</p> <p><b>製造・品質</b> <b>海外事業戦略</b> <b>開発・技術戦略</b></p> <p>グローバルで品質改善・管理と設計・製造支援</p> <p><b>製造・品質</b> <b>海外事業戦略</b></p> <p>製造拠点や供給方法の最適化</p>	<p><b>ガバナンス</b> <b>製造・品質</b></p> <p>PL保険で製品事故の影響を軽減</p> <p><b>環境戦略</b> <b>開発・技術戦略</b> <b>国内事業戦略</b> <b>海外事業戦略</b></p> <p>省エネ製品で他社と差別化</p> <p><b>海外事業戦略</b> <b>環境戦略</b> <b>開発・技術戦略</b></p> <p>気温が高い地域へコールドチェーン製品を拡充</p> <p><b>環境戦略</b></p> <p>全製品への自然冷媒適用と拡販</p> <p><b>国内事業戦略</b> <b>海外事業戦略</b></p> <p>コロナ禍の学びを活かし感染防止と新需要開拓</p> <p><b>国内事業戦略</b> <b>人材戦略</b></p> <p>メンテナンス・修理業務の人手不足・高齢化の需要吸収</p>	機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動対応としての省エネ製品などの需要増加</li> <li>省力化・省人化需要の拡大</li> <li>メンテナンス・修理業務の重要性上昇(人手不足、高齢化)</li> <li>環境配慮型製品の需要拡大</li> <li>衛生管理、熱中症対策などの需要拡大</li> </ul>	<b>Technology</b> 技術的要因	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>IoTなどデジタル技術の発達</li> </ul>	<b>新技術によるビジネスモデル変革</b>	リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>AI・ロボティクス導入の遅れによる売上高への影響</li> <li>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</li> </ul>	<p><b>開発・技術戦略</b></p> <p>研究機関・スタートアップと提携し技術協力を加速</p> <p><b>ガバナンス</b></p> <p>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</p> <p><b>ガバナンス</b> <b>財務・資本戦略</b></p> <p>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</p>	<p><b>開発・技術戦略</b></p> <p>AI・ロボティクス活用製品を開発・拡販</p> <p><b>国内事業戦略</b></p> <p>SFA<sup>*</sup>(p.13参照)活用による国内販売生産性向上と営・サ連携<sup>*</sup>(p.19参照)の深化</p> <p><b>国内事業戦略</b></p> <p>国内コールセンターの集約化と顧客データの有効活用</p>	機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>自動化、ロボティクス、リモート操作製品・サービスの需要拡大</li> <li>AIなど新技術の活用による生産性や創出価値の向上</li> </ul>				
<b>Society &amp; Culture</b> 社会的要因	<ul style="list-style-type: none"> <li>労働力不足と人口構造変化</li> <li>先進国の高齢化</li> <li>サステナビリティ・ESGへの関心の高まり</li> <li>世代間ギャップ拡大</li> <li>気候変動、災害・感染症発生</li> <li>製品の品質、安全・安心への意識向上</li> </ul>	<b>持続可能な地球環境・誰も取り残さない社会への移行</b>	リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>優秀な人材の継続的な確保</li> <li>サプライチェーンにおける環境や人権のリスク</li> <li>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</li> <li>再生可能エネルギーの導入、代替燃料調達コストの上昇</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	<p><b>人材戦略</b> <b>エンゲージメント</b></p> <p>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</p> <p><b>人材戦略</b> <b>エンゲージメント</b></p> <p>多様な人材が活躍できる環境整備と意識改革</p> <p><b>ガバナンス</b> <b>人権の尊重</b> <b>サプライチェーンマネジメント</b></p> <p>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</p> <p><b>製造・品質</b> <b>海外事業戦略</b></p> <p>省人化と需要地生産で労働力不足リスクを低減</p> <p><b>ガバナンス</b> <b>財務・資本戦略</b> <b>環境戦略</b></p> <p>BCP策定と保険付保、地震対策預金</p> <p><b>製造・品質</b> <b>海外事業戦略</b> <b>開発・技術戦略</b></p> <p>グローバルで品質改善・管理と設計・製造支援</p> <p><b>製造・品質</b> <b>海外事業戦略</b></p> <p>製造拠点や供給方法の最適化</p>	<p><b>ガバナンス</b> <b>製造・品質</b></p> <p>PL保険で製品事故の影響を軽減</p> <p><b>環境戦略</b> <b>開発・技術戦略</b> <b>国内事業戦略</b> <b>海外事業戦略</b></p> <p>省エネ製品で他社と差別化</p> <p><b>海外事業戦略</b> <b>環境戦略</b> <b>開発・技術戦略</b></p> <p>気温が高い地域へコールドチェーン製品を拡充</p> <p><b>環境戦略</b></p> <p>全製品への自然冷媒適用と拡販</p> <p><b>国内事業戦略</b> <b>海外事業戦略</b></p> <p>コロナ禍の学びを活かし感染防止と新需要開拓</p> <p><b>国内事業戦略</b> <b>人材戦略</b></p> <p>メンテナンス・修理業務の人手不足・高齢化の需要吸収</p>																						
			機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動対応としての省エネ製品などの需要増加</li> <li>省力化・省人化需要の拡大</li> <li>メンテナンス・修理業務の重要性上昇(人手不足、高齢化)</li> <li>環境配慮型製品の需要拡大</li> <li>衛生管理、熱中症対策などの需要拡大</li> </ul>			<b>Technology</b> 技術的要因	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>IoTなどデジタル技術の発達</li> </ul>	<b>新技術によるビジネスモデル変革</b>	リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>AI・ロボティクス導入の遅れによる売上高への影響</li> <li>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</li> </ul>	<p><b>開発・技術戦略</b></p> <p>研究機関・スタートアップと提携し技術協力を加速</p> <p><b>ガバナンス</b></p> <p>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</p> <p><b>ガバナンス</b> <b>財務・資本戦略</b></p> <p>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</p>	<p><b>開発・技術戦略</b></p> <p>AI・ロボティクス活用製品を開発・拡販</p> <p><b>国内事業戦略</b></p> <p>SFA<sup>*</sup>(p.13参照)活用による国内販売生産性向上と営・サ連携<sup>*</sup>(p.19参照)の深化</p> <p><b>国内事業戦略</b></p> <p>国内コールセンターの集約化と顧客データの有効活用</p>	機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>自動化、ロボティクス、リモート操作製品・サービスの需要拡大</li> <li>AIなど新技術の活用による生産性や創出価値の向上</li> </ul>													
<b>Technology</b> 技術的要因	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>IoTなどデジタル技術の発達</li> </ul>	<b>新技術によるビジネスモデル変革</b>	リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>AI・ロボティクス導入の遅れによる売上高への影響</li> <li>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</li> </ul>	<p><b>開発・技術戦略</b></p> <p>研究機関・スタートアップと提携し技術協力を加速</p> <p><b>ガバナンス</b></p> <p>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</p> <p><b>ガバナンス</b> <b>財務・資本戦略</b></p> <p>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</p>	<p><b>開発・技術戦略</b></p> <p>AI・ロボティクス活用製品を開発・拡販</p> <p><b>国内事業戦略</b></p> <p>SFA<sup>*</sup>(p.13参照)活用による国内販売生産性向上と営・サ連携<sup>*</sup>(p.19参照)の深化</p> <p><b>国内事業戦略</b></p> <p>国内コールセンターの集約化と顧客データの有効活用</p>																						
			機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>自動化、ロボティクス、リモート操作製品・サービスの需要拡大</li> <li>AIなど新技術の活用による生産性や創出価値の向上</li> </ul>																								

## 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)<sup>※(p.19参照)</sup>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	<b>利益率改善が牽引する利益成長</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 飲食市場の深掘りと飲食外市場の開拓</li> <li>● 収益性と生産性の徹底的な改善</li> <li>● 営・サ連携最適化およびIoT活用による新たな価値創造</li> <li>● 市場ニーズに対応した製品開発力の強化</li> </ul>	<b>売上成長が牽引する利益成長</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 飲新市場(エリア、製品、チャネル、顧客など)の開拓</li> <li>● 積極的なM&amp;A</li> <li>● QCD(Quality, Cost, Delivery)の卓越化</li> </ul>
	<b>国内・海外共通</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ESG対応の強化</li> <li>● 経営管理(コスト管理)強化</li> <li>● 戦略的IT構築</li> <li>● 内部統制・コンプライアンス強化</li> <li>● マネジメント人材育成</li> <li>● リスク管理強化</li> </ul>	
	<b>効率化基盤の整備</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 間接業務の効率化(シェアード化推進)</li> <li>● 他社連携強化</li> </ul>	<b>成長基盤の整備</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● M&amp;A・PMI<sup>®</sup>(p.14参照)実行力強化</li> <li>● エリアマネジメント強化</li> </ul>
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<sup>※</sup>(p.11参照)12%以上
- 配当性向40%以上

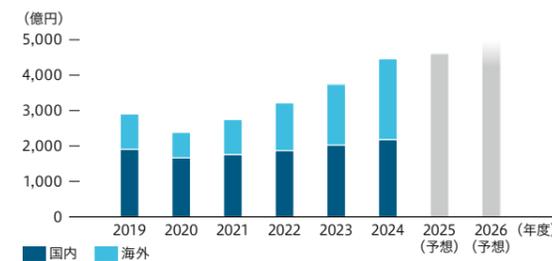
### 5カ年経営ビジョン実現に向けた状況

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。

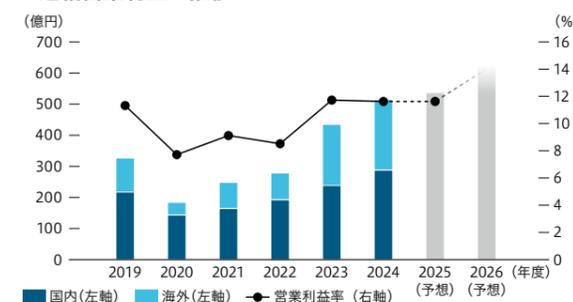
#### ▶ 連結売上高の推移



### 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

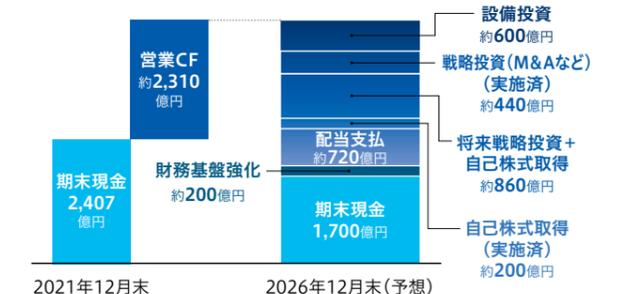


### 資本政策:キャッシュ・アロケーション

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



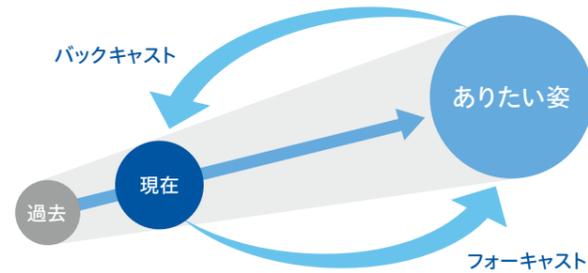
※2025年2月に当初策定していたキャッシュ・アロケーションを見直し  
※実施済の案件は、2024年12月末時点

### 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<sup>※</sup>(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

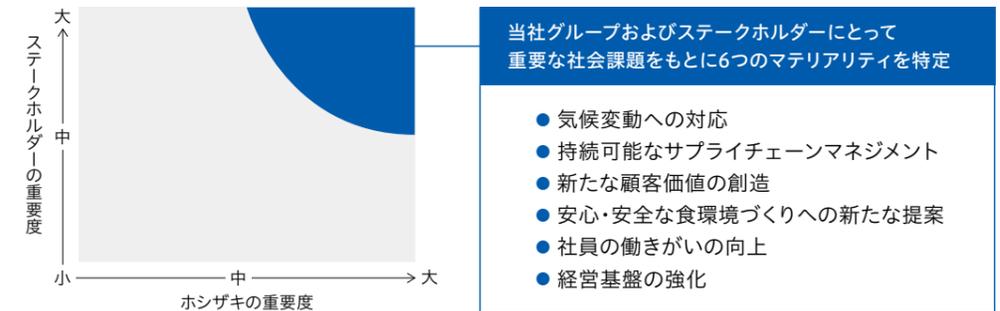
当社グループは2022年に幅広い社員とともに、さまざまな社会課題を議論・検討したのち、社外取締役などからの意見も踏まえて、6つのマテリアリティを抽出・特定しました。

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 <sub>2</sub> 排出量削減	2030年までにCO <sub>2</sub> 排出量（スコープ1&2）30%削減（2023年比）	スコープ1&2 CO <sub>2</sub> 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<sup>\*</sup>（p.18参照）およびGX<sup>\*</sup>（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ます。

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できます。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」<sup>※(p.19参照)</sup>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<sup>※</sup>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

- |           |                          |                 |                                |
|-----------|--------------------------|-----------------|--------------------------------|
| <b>凍結</b> | 高品質凍結技術による品質向上           | <b>デイス Pens</b> | 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   |
| <b>保存</b> | 高湿度冷却技術による高品質な保存期間の延長    | <b>洗浄</b>       | 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 |
| <b>解凍</b> | 真空マイクロ波解凍技術での風味・質感損失の最小化 | <b>AI</b>       | 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。

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こと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、自分たちは何を目標しているのか、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と保持することで、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。

## 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

## 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。

