

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ヵ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、海外グループ管理部担当)
関 隆一郎

5ヵ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ヵ年経営ビジョン」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ヵ年経営ビジョン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ヵ年経営ビジョンの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ヵ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ヵ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

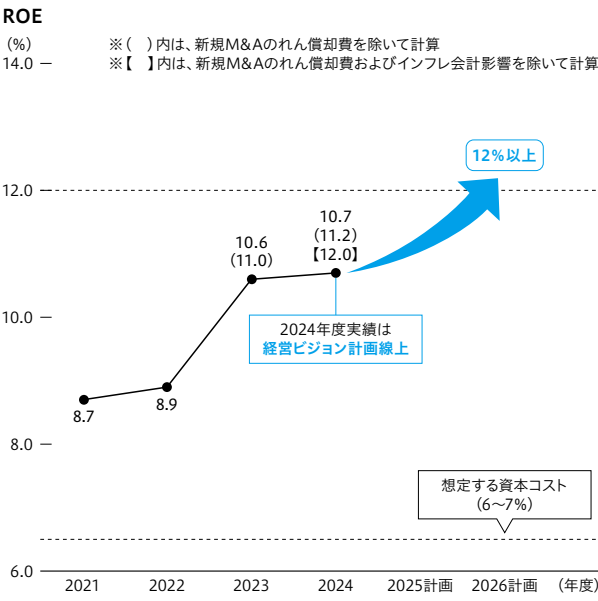
ROEは、2024年度まで順調に改善を図ることができています。ROEを構成する3要素のうち、財務レバレッジについてはほぼ計画線上にあります。総資産回転率はCCC※管理の成果などもあり若干増加していますが、売上高当期純利益率についてはコスト高騰やインフレ会計などの影響から、やや伸びが鈍化しています。

※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

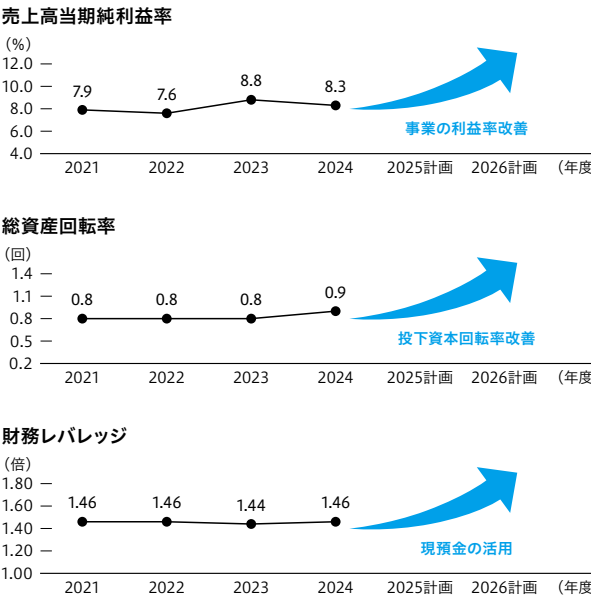


5ヵ年経営ビジョンの達成に向けては、既に売上高、営業利益、営業利益率の向上やCCCの改善に向けた取り組みのほか、経済性を踏まえた規律のある投資実行を徹底していますが、資本効率向上に対する意識をグループ内に浸透させ、さらに改善につなげていくための取り組みも着実に進めています。具体的には、ROIC※(p.11参照)をホシザキおよび各グループ会社の社内管理指標として定めて、営業利益率と投下資本回転率に分解したうえで、それぞれの会社・事業の課題が把握できるようにしています。これにより、成長投資と収益性のバランスを取りながら、ボトムアップで改善につなげていくことを期待しています。足もとのROICは、国内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



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。

	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	● CCC短縮 ▶ 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	● 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

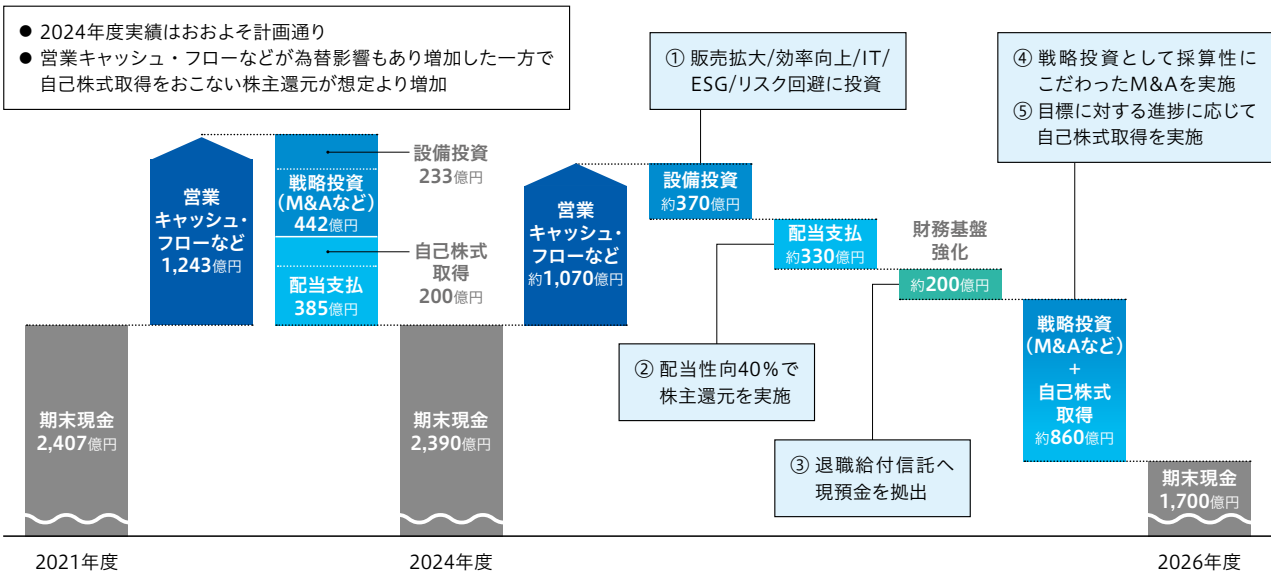
財務・資本戦略

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

託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。

▶ 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	● 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
販売会社 地域有力ディーラー 厨房施工会社	● 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

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で加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。

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	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	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）	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	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	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	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	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	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CO ₂ 排出量削減

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）	●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	●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	●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	●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	●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	●サービスの業務負荷低減 ●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	●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	●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

M&A方針と実績

2026年を最終年度とする5ヵ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）	2006年2月	飲料ディスペンサー	●海外製造・販売拠点を活用した相乗効果によるグローバルシェアの拡大
ウェスタン（インド）	2013年1月	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）	2013年1月	食器洗浄機	●当社グループのグローバルな販売チャネルの活用、顧客の相互紹介、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）	2013年7月	冷蔵庫、熱機器（厨房一式）	●製氷機を含む当社グループ製品のブラジル国内での製造・販売 ●当社の支援によるマコムの製品開発力強化、生産性および品質改善
オズティ（トルコ）	2019年12月（持分法適用関連会社化） 2024年3月（連結子会社化）	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
ブレマ（イタリア）	2022年7月	製氷機	●ブレマの生産拠点・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）	2022年10月	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）	2022年12月	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）	2024年2月（持分法適用関連会社化）	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）	2024年5月	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
キャンマーケティング（米国）	2025年1月（事業買収）	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）	2025年2月	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）	2025年4月（事業買収）	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

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

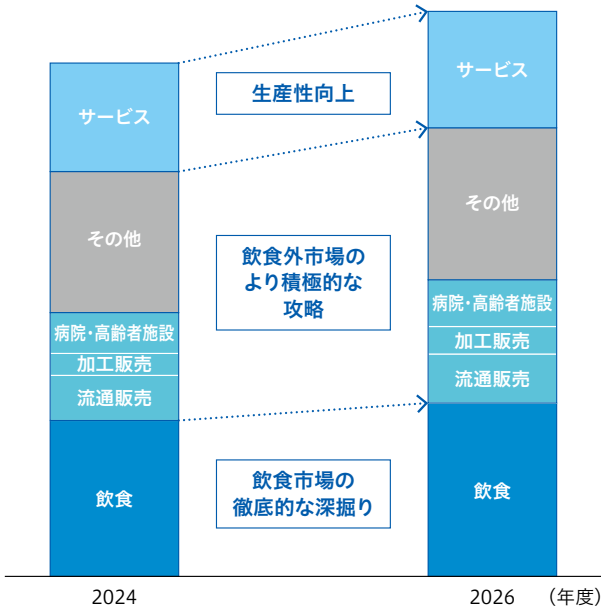
飲食外市場においても人手不足が顕著となっており、飲食市場の戦略として触れた機器診断アプリについては、飲食外市場でも進めることで、お客様に対するサービス向上を図ります。また、独自の解凍技術を生かし高品質な解凍を実現する真空マイクロ波解凍機や、チルド保存・再加熱・保温が1台でできる再加熱キャビネットなど、当社グループならではの商品を駆使した省力化提案を積極的に推進します。

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. 米国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きます。

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きます。

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。

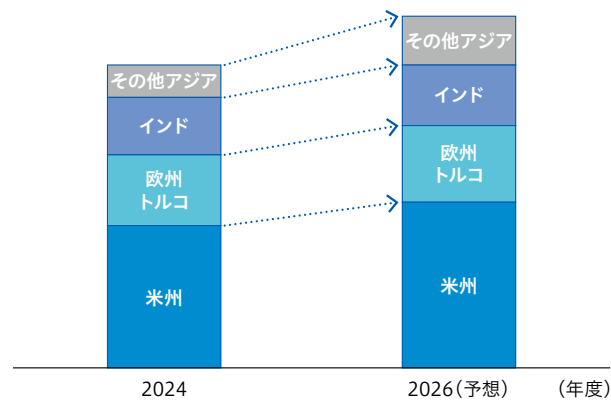
中国市場

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造を図ります。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、お客様の必要なとき・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。

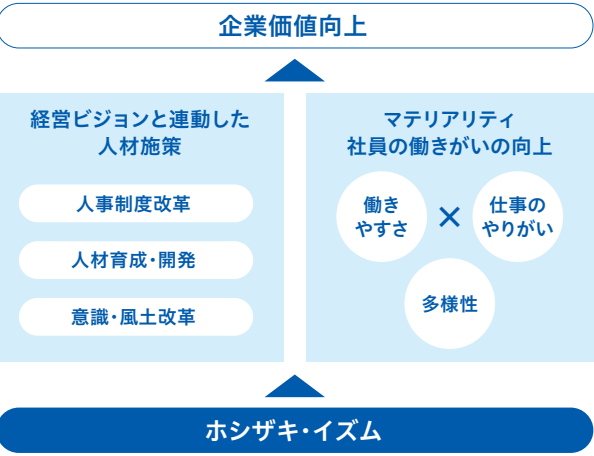
人材戦略

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「夢を持とう」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	● 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	● 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し、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材は、「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ヵ年経営ビジョンと連動した人材施策

5ヵ年経営ビジョン	人材施策	ロードマップ(2026～2028年度)
国内戦略 ● 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 ● 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 ● 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 ● 女性役職者を育成し、女性の活躍を推進	人事制度改革 ● 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 ● 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 ● 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 ● 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 ● グローバル人材育成の推進	人事制度改革 ● グローバル視点での制度導入 人材育成・開発 ● 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 ● 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 ● 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 ● 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 ● 「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 ● 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。

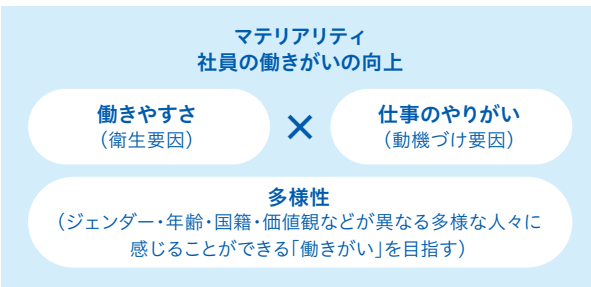
出産・育児支援

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実

▶ 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みませんが、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
● 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)	● 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	● 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育成に向けた、「選抜型能力開発研修」を強化しています。
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

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。

▶ 選抜型能力開発研修

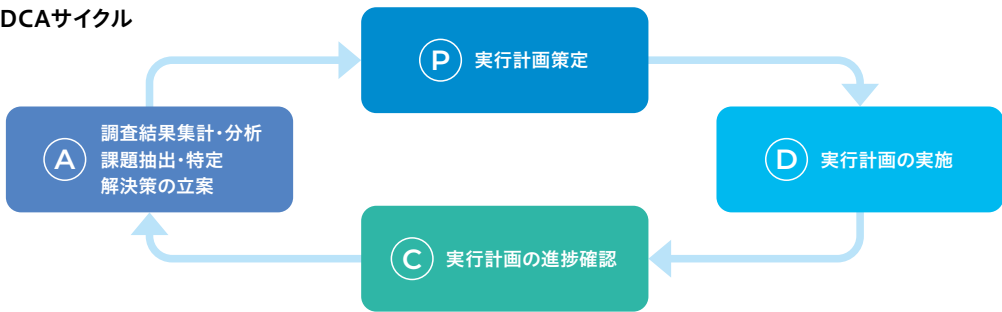
次世代経営者育成研修	ホシザキおよび国内販売会社の幹部および幹部候補から優秀な人材を選抜し、論理的思考・問題解決力を徹底的に鍛えるべくビジネス・ケーススタディや自社課題に取り組み、戦略構想力・戦略立案力を強化するプログラムを実施しています。
グローバル人材育成研修	グローバル人材に必要な能力向上のため、論理的思考力強化研修、語学研修などの各種プログラムを実施しています。
女性役職者育成研修	役職者として期待される役割の認識と、自己理解を深め成長を支援しあえるネットワークづくりと、マネジメントとして必要なスキル習得を目的とした女性役職者育成研修を実施しています。

▶ 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

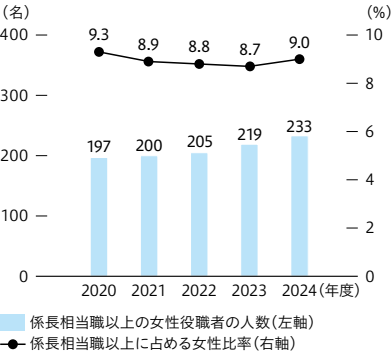
「かがやきプロジェクト」の成果と課題を検証、2025年女性管理職（課長相当職以上）50名、女性役職者（係長相当職以上）300名という新たな目標を設定し、人材育成に取り組んでいます。

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。

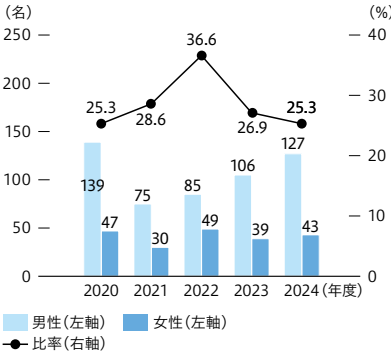
▶ 2024年度に実施した多様性に関する活動

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%

開発・技術戦略

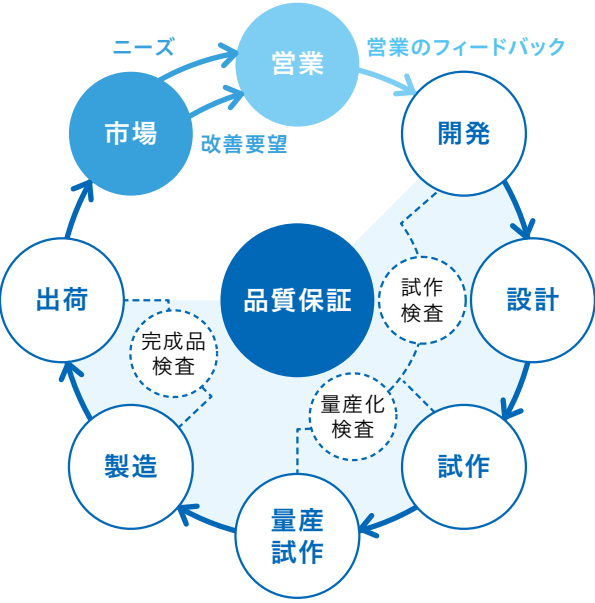
「オリジナル製品を持たない企業に飛躍はない」というモットーのもと、独自技術を活かした圧倒的な製品開発力で、持続的成長を目指します。

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制に従い、適切な措置を取ることで、知的財産の保護と活用を図っています。

知的資本	● 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	● 国内約6,000機種の製品ラインナップ ● 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



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

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ヵ年経営ビジョンと連動した開発・技術戦略

5ヵ年経営ビジョン	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ヵ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、ディスペンス(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的を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

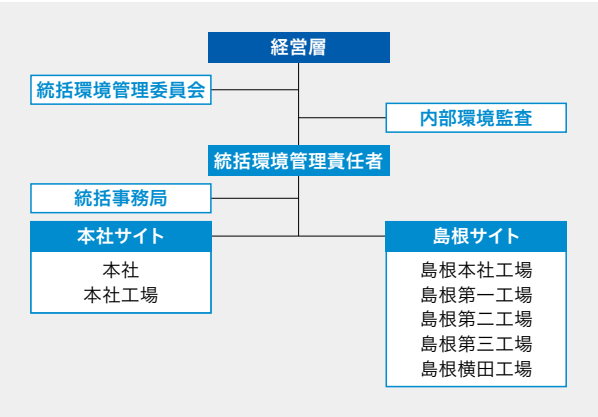
ホシザキエコプラン

「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、総務部部长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
	積載率の向上 サイト別に目標値を設定	◎	目標を達成しました。	積載率の向上 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む際に、従来機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 取り組む方向性の発信	◎	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



タテ型
自然冷媒
冷蔵庫

テーブル型自然冷媒冷蔵庫

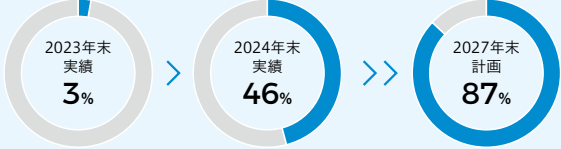
自然冷媒化の進捗状況

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。

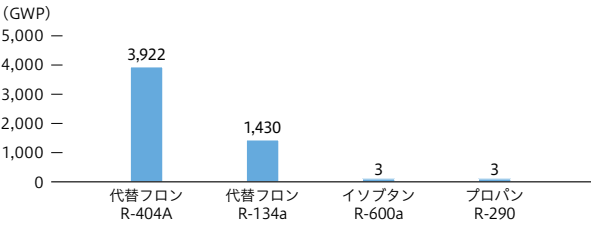
これらの取り組みにより、当初のフロン削減計画の大幅な前倒しを実現しています。自然冷媒製品は発売に先立ち、試験評価やリスクアセスメントなどを確実におこない、安全性に関する国の規格(JIS規格)および国際規格(IEC規格)の準拠を確認しています。

▶ ホシザキ製品の自然冷媒化率



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。



NATURAL
REFRIGERANTS

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。

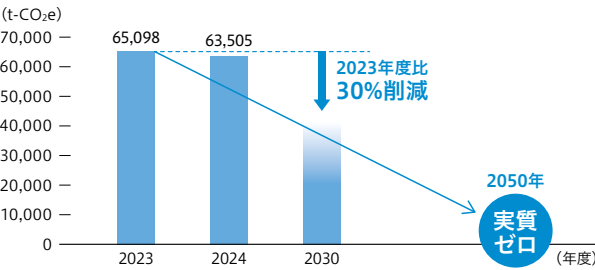
指標と目標

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利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

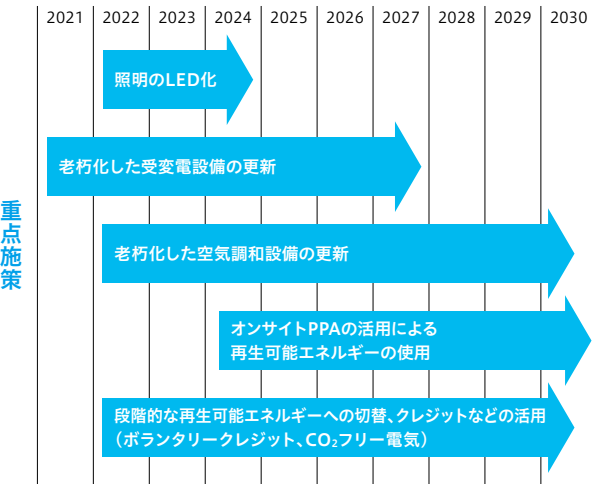
▶ CO₂排出量（スコープ1&2）※の推移と2030年目標値（t-CO₂e）



※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	冷媒規制の強化対応、 製品の脱炭素化推進のための 研究開発費・設備投資額 負担の増加	○		短期	小	中	● 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	● 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
		炭素税導入によるコスト増加	○	○	短・中・ 長期	中	高	● 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	● 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
	市場	原材料調達コストの上昇	○		短・ 中期	大	中	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	● 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
		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	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	● 豊明本社工場、島根工場における 太陽光発電設備の導入
物理 リスク	急性	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	● 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	● 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
		自然災害への 対策強化に向けた コストの増加		○	中期	小	中	● 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	
	慢性	猛暑、感染症拡大による 外食市場の縮小		○	中期	中	中	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	顧客の省エネ・GHG削減に 寄与する製品および サービスの需要増	○		短・中・ 長期	大	高	● 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 製品の使用水量削減(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	● 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	気温上昇にともなう 冷機器の需要増	○		中・ 長期	中	中	● 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	● 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	● 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	● 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	●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	●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・グループ各社横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
●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	●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	●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、定期的に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】

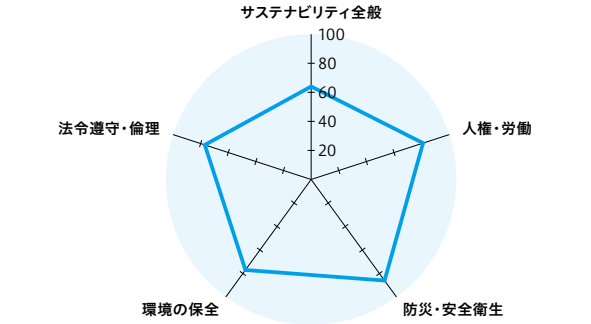
- 「防災・安全衛生」の得点が最も高く、「サステナビリティ全般」が最も低い点数となりました。サステナビリティ全般に関しては、サステナビリティ活動に対する認識が薄く、世界情勢を踏まえた各種取り組み(方針策定や推進体制整備など)に向け、さらなる強化が必要な企業が一部みられました。
- 各種違反事例は無く、是正処置などの対応は不要という結果となりました。

【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

※ 各カテゴリーの評定目安
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

▶ 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)

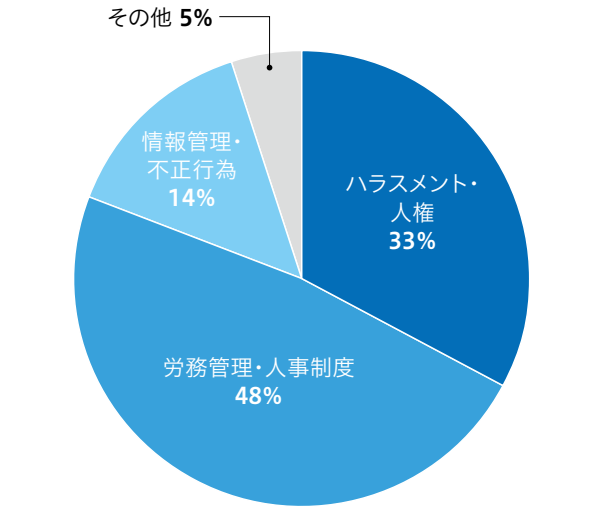
苦情処理メカニズムの運用

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。

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・軽減にわたる体制整備を強化していきます。

▶ 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

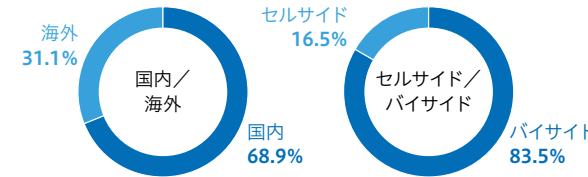
ホシザキは、機関投資家の皆様に対し決算説明会を四半期ごとに実施しており、代表取締役社長から直接説明をおこなっているほか、個別ミーティングを実施し、証券会社主催の各種説明会にも出席しています。株主・投資家の皆様からの対話申し込みに対しては、スケジュール上の都合など、やむを得ない場合を除き、希望や持株割合に応じて、社長や経営幹部、経営企画部などを中心に適切な応対者が面談することとしています。

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。

