

社外取締役座談会

5カ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カ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カ年経営ビジョンの達成に向けて

**5カ年経営ビジョン※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カ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カ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トिंग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カ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カ年経営ビジョンで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」を抛り所としています。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カ年経営ビジョン：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、社員個々人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」「全社的リスク管理の強化」「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。多様性があってよい反面、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、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、人的なりソースが限られるなか、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。



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らっしゃいますか。

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。

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。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・投資家の皆様の声を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、リスクの低減を真っ先に論じる「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って企業収益、価値の最大化を図ることをコーポレート・ガバナンスの基本的な方針およびその目的としています。

監査等委員会設置会社を採用する理由

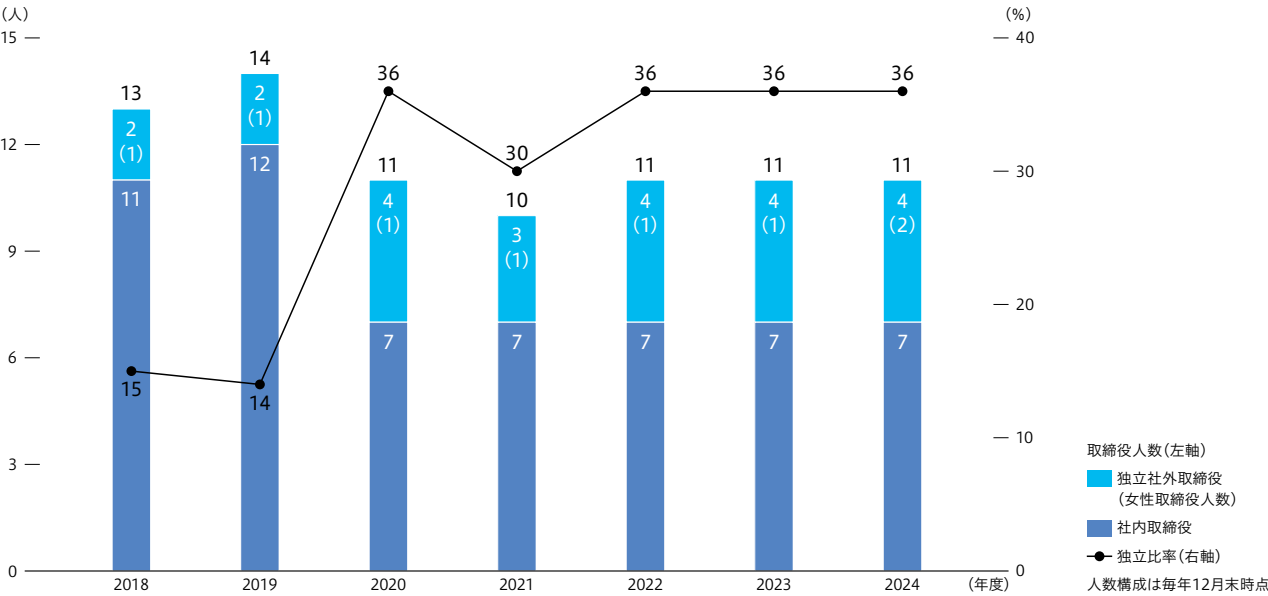
独立性が高い複数名の社外取締役である監査等委員が、取締役会における議決権を有することで取締役会の監督機

能をより一層強化するとともに当社のコーポレート・ガバナンスのさらなる充実につながるものと判断し、監査等委員会設置会社制度を採用しています。

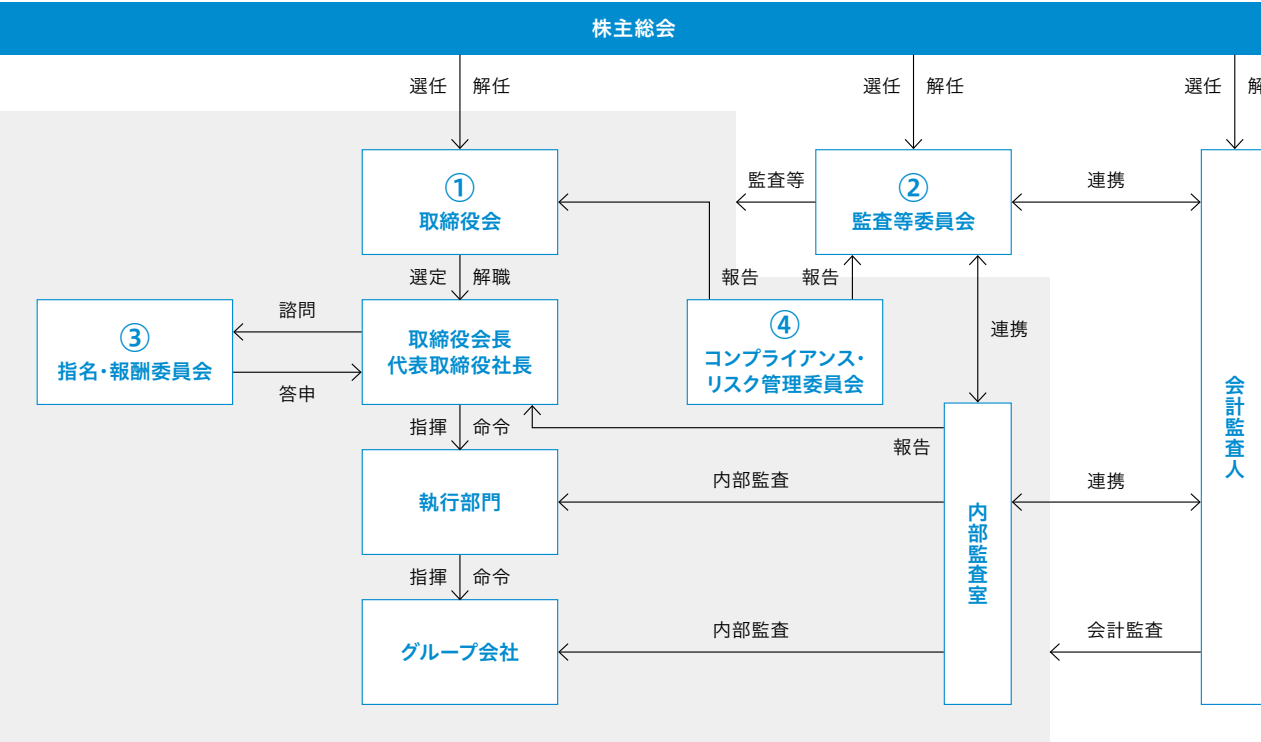
コーポレート・ガバナンス強化の歩み

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

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	- 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	- 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	- 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、役付役員の選定・解職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	- 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	●	●		●	○	●	○					○
丹嘉 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。

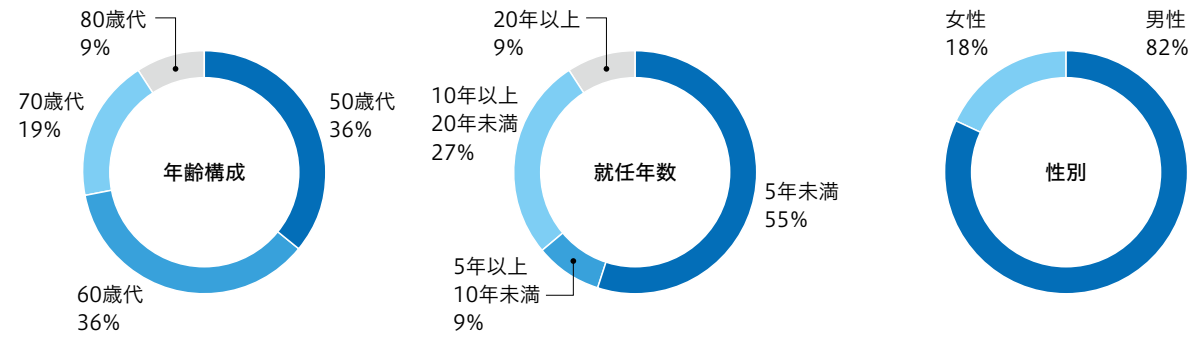
スキル項目	スキル項目の選定理由
企業経営（SDGs）	上場会社として、資本市場との円滑なコミュニケーション、既存事業の成長および新規市場の開拓に加えて、持続可能性（SDGs）に配慮した利益成長および企業価値向上が重要である。
国際事業・海外知見	今後拡大を目指す海外事業において、成長戦略の策定から実行、戦略的な経営資源の配置、海外現地法人の経営と監督、海外での企業買収、PMI※（p.14参照）などの遂行が重要である。
営業・マーケティング・新規市場開拓	国内および海外において、既存市場の深掘りに加えて、これから伸び行く新たな市場ならびに未開拓市場（エリア、商品、チャネル、顧客セグメント）で先手を取り、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的知識を有し、当社コーポレート・ガバナンスの拡充にご貢献いただくなど、監査等委員である社外取締役としての職務を適切に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、取締役会上程予定議案を中心に、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実効性評価

2024年度取締役会全体の実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実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
- アンケートの設問設定

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%
評価指標			評価ウェイト
全役員共通			—
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%
評価指標			評価ウェイト
全役員共通			—
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)			対象となる役員の員数 (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

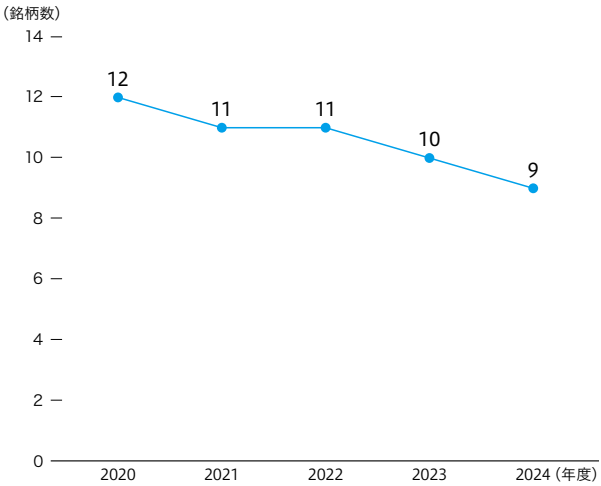
当社は、グループ全体を監査対象とする社長直轄の組織として、室長1名を含む専任者9名からなる内部監査室を設置しています。監査等委員会は内部監査室および会計監査人と、年間予定、監査結果報告などの定期的な打ち合わせを含め、必要に応じ随時情報交換をおこなうことで、相互に連携を深め、内部統制の実効性確保・向上を図っています。

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。

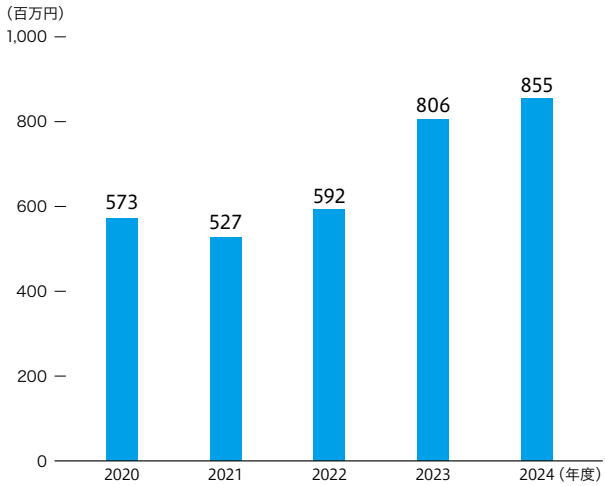
政策保有株式

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否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

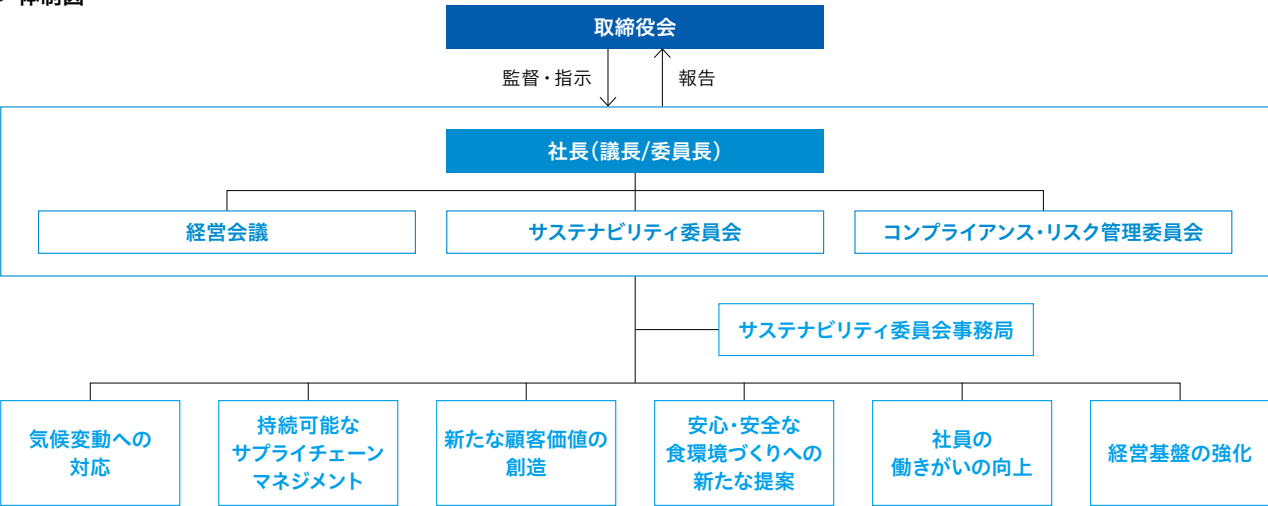
サステナビリティマネジメント

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	● マテリアリティWGの活動報告 ・取引先様調査の実施 ・CO ₂ 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	● マテリアリティWGの活動報告 ・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) ・CO ₂ 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	● マテリアリティWGの活動報告 ・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	● マテリアリティWGの活動報告 ・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。

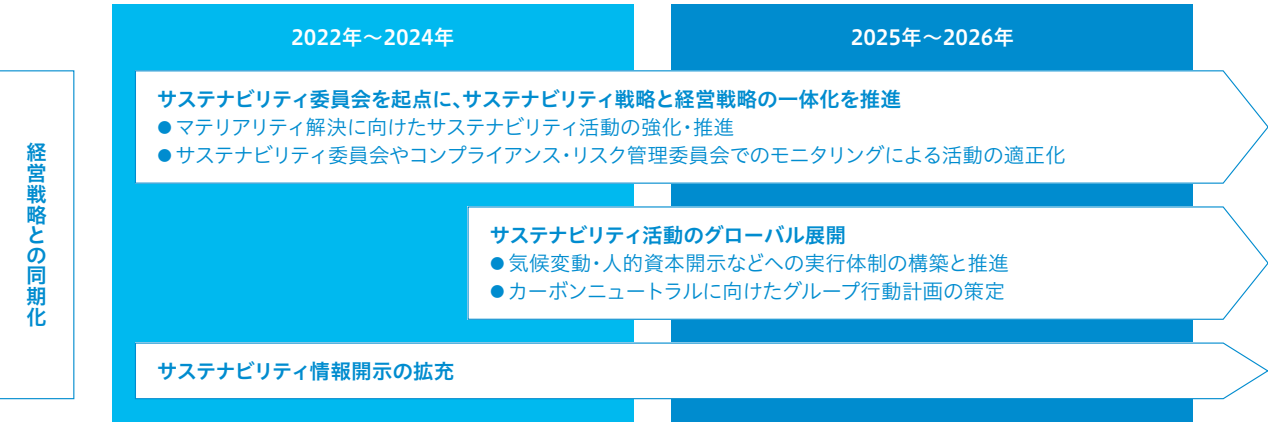
特定された6つのマテリアリティの解決と経営ビジョン達成に向けた取り組みを連動させるために、原則として執行役員を責任者とするマテリアリティWGが目標指標を設定し活動を推進しています。

● 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、

▶ 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

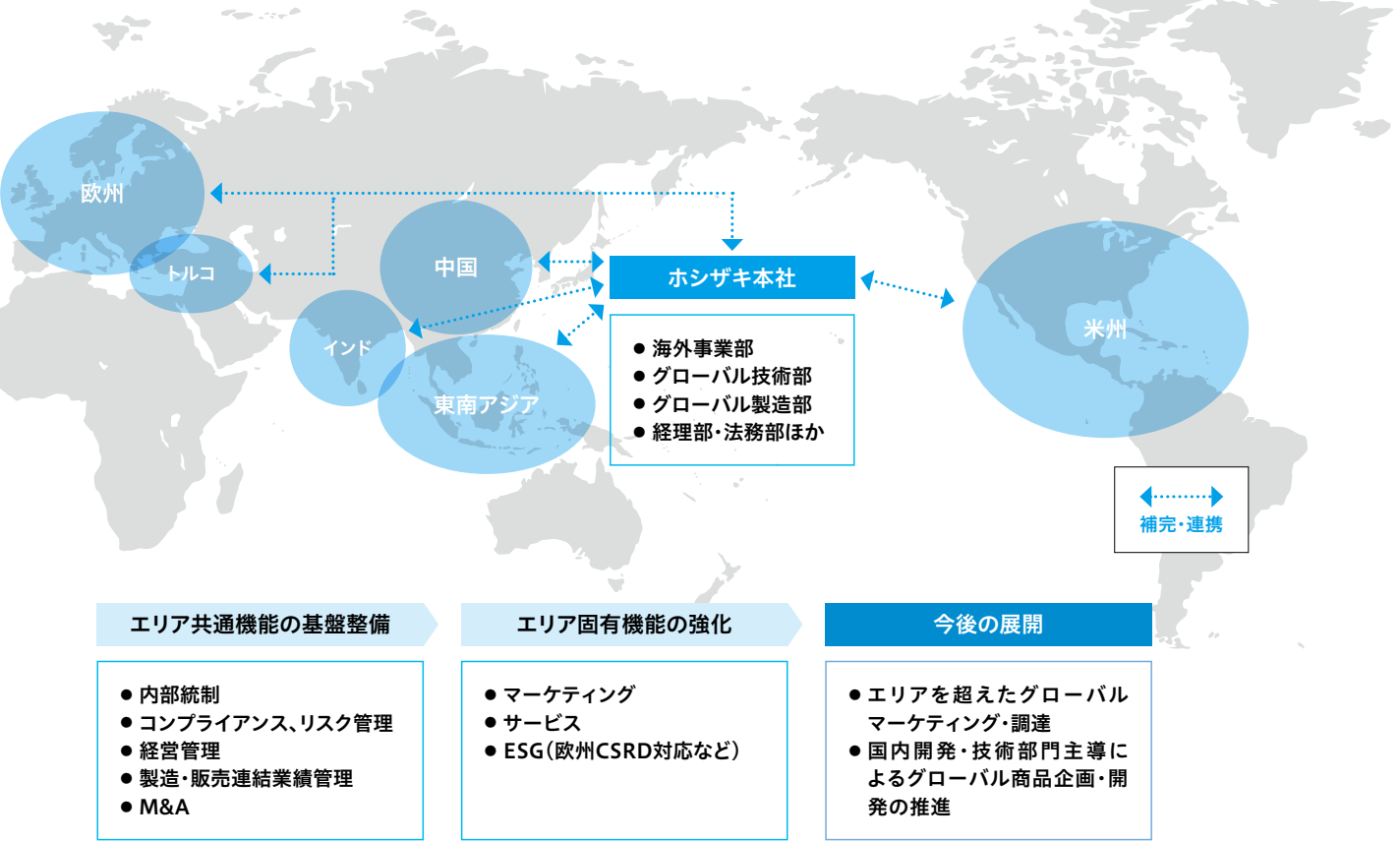
	活動指針	2024年度における成果
国内ガバナンス強化	国内販売会社の統制環境におけるさらなる効率化	● 監査領域の拡大(監査項目、グループ会社) ● 業務効率化の基礎となる販売会社間接業務の標準化着手
海外ガバナンス強化	グローバル統制環境の整備：本社機能および地域統括機能強化	● 監査領域の拡大(監査項目、グループ会社) ● 海外ERP導入支援 ● 地域統括機能の配置および内部統制などの機能強化

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。

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

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。

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。

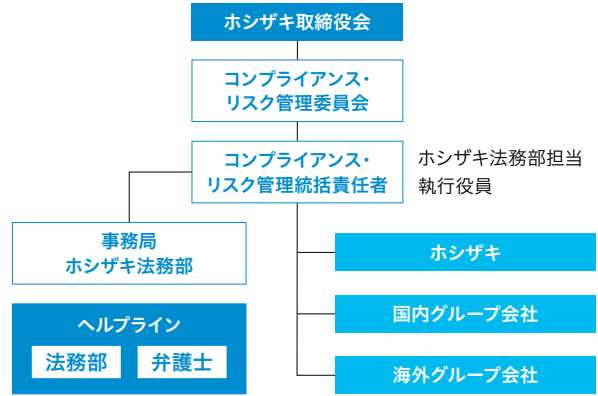
国内と海外のグループ会社から報告されたリスク報告および内部通報は、コンプライアンス・リスク検討会（2024年は17回開催）で個別に検討し、グループ会社による詳細調査の可否なども含めて、要因分析、再発防止策を議論しています。これらの案件は、コンプライアンス・リスク管理委員会に報告され、社外取締役の知見を得ながら必要なアクションにつなげています。なお、リスク報告と内部通報の一次情報は常勤監査等委員および会計監査人にもリアルタイムで共有され、検討過程で監査等委員などが意見を述べる可能性があります。

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。



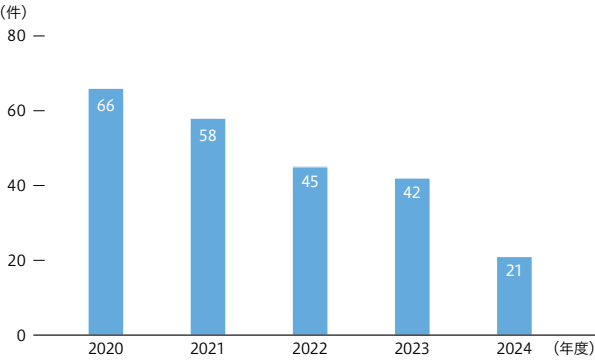
ヘルプライン(相談・通報窓口)の運営状況

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顕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 ホシザキ販売(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