

トップメッセージ

フードサービス機器業界世界No.1へ

事業環境変化に対応し、
ステークホルダーの期待に応え、
お客様と社会に価値ある
製品とサービスを
提供していきます

ホシザキ株式会社
代表取締役社長

小林 靖浩



事業環境変化に対応し、 収益性・資本効率向上への取り組みを推進

フードサービス機器業界は2020年からの新型コロナウイルス感染症拡大により大きな影響を受けました。海外は一部地域を除いて需要の回復が早かったものの、日本は相対的に回復が遅れていました。しかし2023年5月に新型コロナウイルス感染症が5類感染症に変更され、日本のフードサービス業界も業種により強弱はあるものの、ようやく活気が戻ってきました。

2023年12月期業績は、日本においてはコロナ禍からの回復、円安、インバウンド需要などの追い風、海外においてはアフターコロナ下における各エリアでの堅調な需要継続により、過去最高の売上高・営業利益を達成することができました。また、年間配当金は株主還元基本方針に則り、総還元性向40%以上を満たす95円（2022年比25円の増配）とさせていただきます。

2023年12月期 業績概要

- 売上高: 3,735億円 ● 営業利益: 435億円 ● 営業利益率: 11.7%
- 親会社に帰属する当期純利益: 328億円 ● ROE※(p.09参照): 10.6%

収益性の課題を認識し、改善に向けた対策を実施

このように、当社グループの業績は5カ年経営ビジョン（2022-2026年）の2年目においては概ね順調な結果でしたが、収益性にはまだ課題が残っています。2023年12月期は営業利益率、ROEともに過去のピーク（営業利益率: 2016年12月期13.0%、ROE: 2018年12月期12.0%）を下回っており、今後の改善を目指します。

営業利益率は2016年12月期のピークと比較して、国内と米州が下回りました。国内は主に材料費の急激な高騰により製造部門の収益性が低下したこと、内部統制・コンプライアンス体制強化、国内および海外事業管理強化などを目的とした間接業務・人員の増加などにより、固定費負担が増加したことがマイナス要因となりました。現在の5カ年経営ビジョンは2021年に策定しておりますが、国内においてこれほどまでに材料費が高騰することも想定していませんでした。

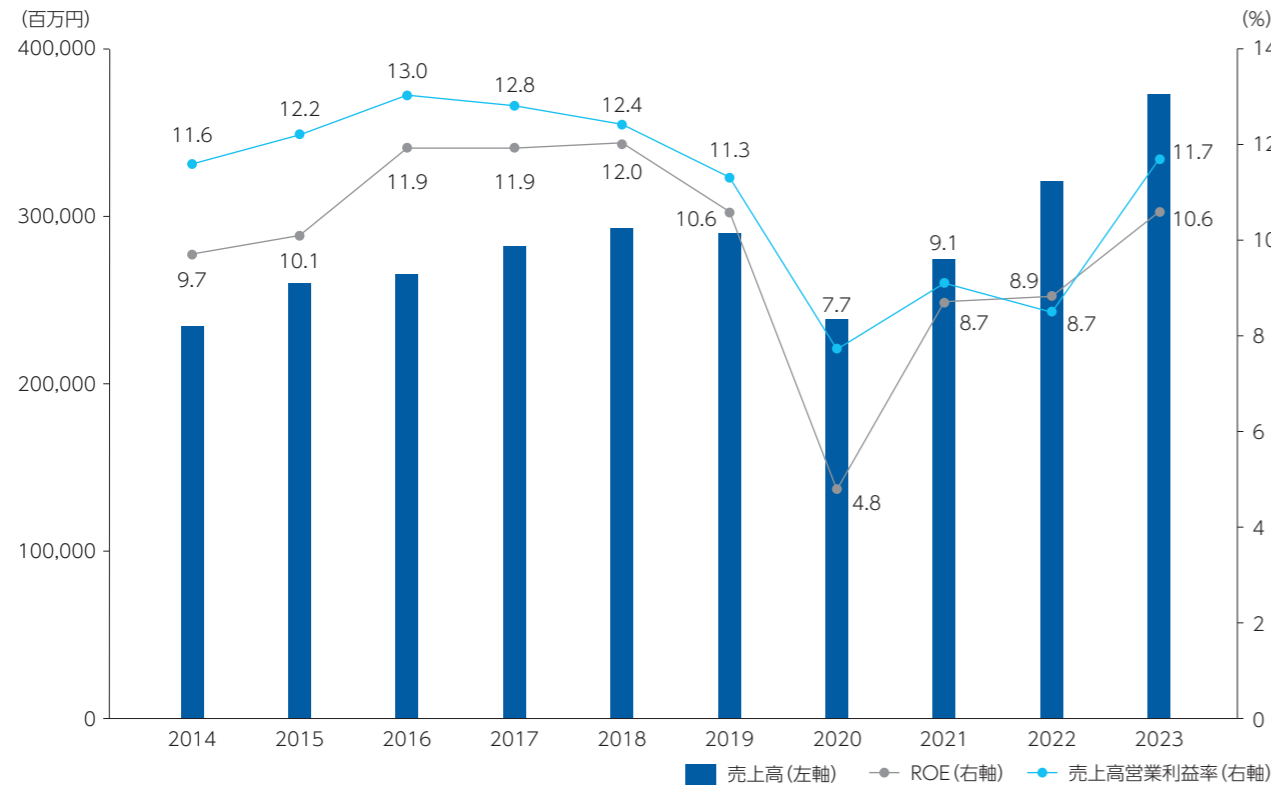
米州も国内同様の材料費高騰に加えて、人件費上昇、コロナ禍での人員の入れ替わりによる工場での一時的な生産性低下がマイナスに影響しました。一方、欧州や、中国を除くアジア地域の営業利益率は、売上

増加とコスト管理強化が功を奏し、良好な結果を残すことができました。

2024年12月期においては、国内の材料費上昇は続いているものの、2022年および2023年ほど急激に高騰することはないと想定しています。国内では積極的なコストダウン活動によってコストアップの吸収を目指します。さらに、ホシザキの本社工場・島根工場、グループ会社で製造を担うネスター、サンセイ電機を含め、各工場での生産品目を大胆に見直すことで、国内全工場トータルでの採算性を一層高めていきます。また、2024年4月1日からほぼ全ての製品の価格改定を実施しました。お客様には、部材および人件費上昇の状況、自社でのコストダウン活動で吸収しきれない部分を価格転嫁させていただく旨をご説明し、ご理解いただく努力を継続しています。さらに、コスト負担が重くなりつつある国内の間接業務については、昨年設立したホシザキ販売が主導し、販売会社の間接業務の標準化および効率化の推進によって、コストダウンを目指していきたいと考えています。

トップメッセージ

●売上高と営業利益率、ROEの推移(2014年12月期～2023年12月期)



資本効率性の低下は現預金や純資産の増加などが原因

ROE※(p.09参照)が伸び悩んだ要因は、利益率の低下および現預金や棚卸資産などの増加による総資産回転率の低下が挙げられます。コロナ下からの順調な業績回復によって現預金が増加するなか、部材高騰や人件費増加による利益率回復の遅れ、コロナ禍および部材不足の長期化に備えた部材および製品在庫上積み対応が、総資産回転率の押し下げ要因となりました。具体的には、2023年末の純資産が3,329億円と大きく増加する中(2018年実績対比149%)、親会社

株主に帰属する当期純利益が328億円(2018年実績対比128%)に留まった結果、ROEは10.6%(2018年実績12.0%)となりました。なお、2023年は円安で営業外収益の為替差益が寄与したため、為替差益を除いたROEは、ピーク時と比較しさらに乖離幅が大きい状態です。こうした状況を勘案し、資本効率の向上を目的に当社では初めてとなる自己株式の取得(100億円)を2024年5月に発表しました。

資本効率性と株価を意識した経営に取り組む

当社の株価パフォーマンスは、市場平均と比べて相対的に満足できない水準が継続しています。私は四半期毎の決算説明会に加えて、定期的に株主や投資家の皆様と対話・エンゲージメントの機会を設けています。特に主要株主とは2019年以降、毎年SR(Shareholder Relations)ミーティングを実施しています。こうした対話・エンゲージメントでいただいた要望事項は、全て

取締役会および一定レベル以上の幹部に速やかに共有し、可能な限り対応できるよう積極的に検討を進めています。また、要望事項への対応策がまとまり、実施が決定したものについては、毎年の統合報告書にて報告しています。東京証券取引所が昨年3月にプライム上場企業に向けた「資本コストと株価を意識した経営」の要請もあり、資本効率改善に対する資本市場の要請

が以前に増して高まっていると感じています。

対話・エンゲージメントでは、業績堅調であるにも関わらず株価の低迷を多く指摘されました。その理由は資本効率が資本市場の期待より低いこと、潤沢な現預金を活用しきれていないことが大きいと認識しています。初の自己株式取得は、我々が、「株主還元策として自己株式取得を除外しないこと」を示すためでもあります。

5カ年経営ビジョンの戦略・進捗は総じて順調

2026年12月期を最終年度とする、5カ年経営ビジョンは2024年12月期で3年の折り返し地点を迎えます。2026年12月期の業績目標である売上高4,500億円(うちM&A寄与分500億円)、営業利益

今後、株主や投資家の皆様の評価・信頼をより高めるべく、5カ年経営ビジョンの目標達成、資本効率改善に向けた現預金の有効活用(キャッシュ・アロケーション)、さらに戦略的な株主還元策をしっかりと検討したいと思います。企業価値を上げることはマネジメント全員の責務であり、資本市場の意見に耳を傾けながら、私が先頭に立って企業価値向上に取り組む覚悟です。

630億円(M&Aのれん償却前)、ROE12%以上、総還元性向40%以上などの達成に向けて最大限努めてまいります。

国内外での“攻め”と“守り”の戦略で目標達成へ

5カ年経営ビジョンで掲げた戦略および施策は概ね順調に推移しています。

国内の“攻め”の戦略は飲食市場の深掘りおよび飲食外市場の開拓であり、2023年に設立したホシザキ販売によりその成果が出始めています。高い専門性を有する5つの本部(営業本部、法人営業本部、チェーン店本部、サービス本部、管理本部)が15販売会社、さらにその下の51支店および各社の事業部を横断的に支援することで、国内営業部門の隅々まで、業績・活動状況が見えるようになりました。事実(ファクト)の見える化によって、経営課題が容易に識別でき、迅速に対応できるようになったことは大きな成果です。その結果、15販売会社共通政策の浸透・徹底が大幅にスピードアップし、飲食および飲食外市場ともに、着実に拡販が進んでいます。▶詳細はp.43

“守り”の戦略である人材育成については、海外マネジメント人材、若手サービスおよび女性管理職などの育成の仕組みづくりを強化しています。また、国内は内部統制の強化が順調に進んでおり、今後15販売会社およびホシザキの間接業務の標準化および効率化に重点的に取り組みます。ホシザキの間接業務については、海外管理業務の効率化が課題です。海外グループ会社が増え、海外売上高比率が上昇しており、海外管理業務は増加傾向ですが、その全てをホシザキが負担することは限界になりつつあります。必要な機能の取捨選択に加え、優先度の高いもののみ

国内に残し、残りは後述の海外地域統括会社への段階的な移管が必要となります。▶詳細はp.35

海外の“攻め”の戦略はエリア・事業毎の成長拡大です。最優先の製氷機事業は、欧州地域にてブレマの加入により製品・顧客ポートフォリオが強化されましたし、米国もホシザキアメリカの生産性向上が図られつつあります。また、インドにおいては、人口増加にともなうフードサービス産業の成長を追い風に、高い競争優位性を有するウェスタンの冷蔵庫事業に大きな成長が続いています。今後の重点課題は米州・欧州・中国市場における冷蔵庫事業の拡大です。競合企業との価格競争や商品ラインナップ不足などのため、成長加速が遅れていましたが、着実にその対策を進めつつあります。エリア毎で商品力を強化し、製氷機に次ぐ2本目の柱として成長につなげていきます。▶詳細はp.46

“守り”の戦略であるガバナンス強化については、各地域統括機能の強化・拡大がエリアごとに進んでいます。具体的には昨年東南アジア地域に統括会社を新設したことに加えて、米州、欧州、中国の地域統括会社が確実に機能し始めています。地域統括会社の取締役会が各エリア長、各社マネジメントの執行を監督するとともに、地域CFOがホシザキ本社と連携しながらエリア長をサポートすることで、経営管理強化、内部統制強化、決算の早期化、IT化などで成果が見えつつあります。▶詳細はp.76

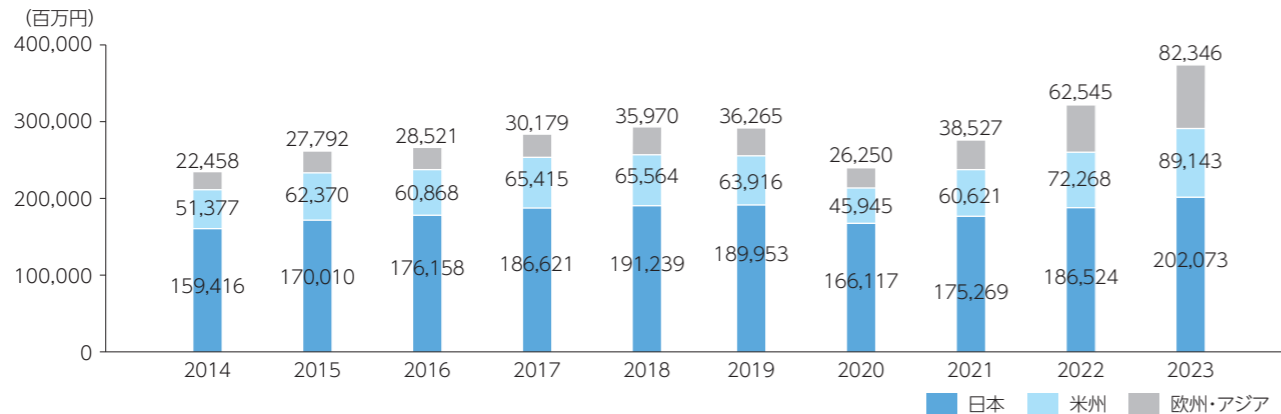
トップメッセージ

アフターコロナの市場変化を見据え競争力を強化

国内フードサービス業界の設備投資需要は、5カ年経営ビジョン策定時と比較して、主に飲食市場にて大きな変化が見られます。アフターコロナ下において、夜間店やアルコール消費に関連した設備投資の回復が遅れていること(飲み会機会の消失)は想定範囲としても、食材高騰および人手不足などによって、新規出店(店舗数)の回復が想定以上に遅れています。飲食外市場を含むどの業界でも人手不足は共通の大きな課題となっており、自動化や省力化などの設備投資需要が増加しています。この需要獲得を目指して、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既存製品の拡販に加えて、コネクテッドロボティクス(資本提携先)と協業し、ロボットの活用により、大きな省力化を目指す食器洗浄機の開発などに注力しています。また、人手不足に加えて大きな社会課題である「食品ロス削減」解決を目指して、食材の急速冷凍・解凍製品への注目が高まっています。当社グループにおいても、急速冷凍を目的とした既存製品のプラストチラーに加えて、昨年7月からディープフリーザー(超低温冷凍庫)、12月からは液体急速凍結機の販売を開始しています。また、解凍を目的とした製品として、温風式の従来製品に加えて、マイクロ波加熱と真空冷却を組み合わせた新たな解凍機の開発が最終段階です。マグロなど魚介類や、揚げ物、おにぎりなどの解凍において、社内で実施した試験では自然解凍と比較して大きな優位性が確認されており、今後量産・販売の予定です。今後の見通しとして、夜間店の出店は少子高齢化や人口減少、行動様式の変化などもありコロナ禍前の回復への道のりは不透明ですが、インバウンドの増加を追い風に、昼間店や宿泊施設の新規出店や設備投資

(増強、省力化)は着実に回復が期待できます。また、少子高齢化や一人世帯の増加など社会情勢を背景とした加工販売業、病院・福祉施設などの設備投資需要も引き続き成長の継続を見込んでいます。海外においてはインフレが落ち着き、比較的好調なマクロ環境を追い風に、設備投資需要の戻りが鮮明になっています。もともと外食産業の成長性が高いマーケットが多く、一部の国・地域を除いて今後も成長が続くと見えています。ただし、どのエリアも競争は厳しく、特に中国市場は熾烈です。中国は昨今の不動産不況などでフードサービス業界の設備投資需要が伸び悩んでいるなか、ローカルメーカーとの価格競争が激化しています。今後、大胆なコストダウン、M&Aによるローカルメーカーの買収などによるコスト競争力の強化が必要と考えています。さらに、海外では市場環境の変化が年々早くなり、競争環境が益々厳しくなりつつあり、よりお客様(代理店、最終顧客)のニーズに沿った商品企画および製品開発の重要性が高まりつつあります。今後は商品企画、生産管理(製造・販売・物流・在庫の統括管理)の機能強化を目指すとともに、「品質に拘った最大限のコストダウン」を推進していきます。価格競争激化が想定されるなか、マーケットニーズを考慮したプライシングの必要性も感じています。従来、海外向け製品は国内仕様をベースに開発されており、高コストになりがちでした。現在当社関係部門のリードによって、「ホシザキブランド」に求められる基準を維持しつつ、市場毎に性能・品質のギブアウェイを見直し、部材の現地調達を積極的に進めることで、大幅なコストダウンを目指しています。また、製造機能を有するグループ会社にて部材の調達情報の共有を進めており、今後可能な部材から集中購買を図っていきます。

● ホシザキの地域別売上高推移(2014年12月期～2023年12月期)



これまで培ったM&A経験を、次なる成長のためのM&Aへ

M&A投資は5カ年経営ビジョンで1,250億円を計画しています。世界各地域において、フードサービス業界の設備投資需要が回復し、M&Aの案件も段階的に増えつつあります。最近の傾向としては、プレイヤーの統合が進む欧米での案件発生が少なく、新興国での案件が増えてきています。我々は、過去にインドやブラジルといった新興国における買収企業の経営(成功・失敗経験)を通して、新興国企業の買収における「成功のためのノウハウ」を蓄積してきました。2024年2月にはパナマ共和国に本社を置く業務用冷蔵庫メーカーのフォーゲルカンパニー(以下「フォーゲル」)をグループに迎えました。ホシザキアメリカは、長年米国市場向けの中～低価格帯冷蔵庫についてフォーゲルからOEM※供給を受けるなど、両社の関係性は深く、早期のシナ

ジー効果が期待できます。フォーゲルへの出資比率は25%で持分法適用会社ですが、段階的に株式取得をおこない、2027年に51%の出資比率で連結子会社になる見込みです。フォーゲルはグアテマラ共和国に製造拠点をもち、大手飲料メーカー(主に米国本社)を主要顧客に抱え、中米から主に南米の北部に商品を販売しています。生産性の高い工場や研究所を有していますが、さらなる成長に備え、2024年に大規模工場の新設工事が始まる予定であり、我々がその設計・建設・稼働支援をおこなう予定です。今後は中南米地域での事業拡大とともに、米州の冷蔵庫ボリュームゾーンのラインナップ拡充につなげていきます。▶詳細はp.50
※ OEM: Original Equipment Manufacturing の略で相手先ブランド製品の生産

お客様指向の「儲かる文化」の根付いたNo.1企業を目指す

コーポレートスローガン「5大陸をつなぐ世界No.1ブランドを目指して」や、5カ年経営ビジョンで開示した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」にある通り、ホシザキグループは、「世界No.1」への成長を志向していきます。世界No.1として、まずはフードサービス機器業界での世界売上高No.1を目指しますが、その実現のために、各エリア、各国での売上高No.1を目指します。とてもチャレンジングな目標ではありますが、挑戦し続けたいと思います。各国でのNo.1を目指すことで販売チャネルの信頼性が高まり(ホシザキファンが増え)、販売台数の増加によって開発機能および生産拠点(工場)が拡充でき、その結果製品のコスト競争力が高まり、さらなる販売拡大が可能となります。また、各国拠点を強化することで、現地社員や当社の若手・中堅社員が経営に関するさまざまな経験を積む機会が増え、マネジメント人材育成へのプラス効果も期待できます。社員の行動指針であるホシザキ・イズムは創業時から不変のものです。中でも「儲かる会社には儲かる文化あり」[変化は進歩である]については、国内および海外の幹部・社員に積極的に訴求しています。我々は世界、そして各国No.1になるために、まずは売上高拡大を目指しますが、利益成長なき会社は持続できません。お客様指向での売上高拡大と利益率向上

の両立(=儲ける)こそが我々の目指すべき方向性です。私は海外グループ会社の幹部に対しては、機会ある毎に「Growth with profit(利益をともなった持続的成長)」を指示しています。これは本当に難しい目標ですが、会長の坂本精志は、「儲かっている会社は訪問すればすぐにわかる。幹部・社員が日常的に儲けることを考え、儲けるために果敢に変化に挑戦する。儲けることがその会社の文化となっている。」とよく話しています。私の経営トップとしての責任は、将来の環境変化に備えて、マザー・カンパニーの機能強化、国内および海外の事業基盤の強化を着実に遂行することに加えて、「儲かる文化を持つ儲かる会社」を1社でも多く育てていくことであると強く認識しています。そのためには、ホシザキ・イズムを理解した経営人材を育て、その理解の促進に向けた仕組み作り、コミュニケーション強化にしっかりと取り組んでいきます。四半期毎に幹部向けの経営報告会(対面での説明会)およびグループ社員・幹部向けのマネジメント通信配付をおこなっていますが、今後も幹部、社員とのコミュニケーションには最優先で取り組みます。



トップメッセージ

実効性をともなったサステナビリティ活動への深化

2025年12月期から我々の欧州法人が欧州のCSRD(企業サステナビリティ報告指令)の対象となります。上場企業の責務として、外部評価機関や開示基準には適正に対応していききたいと思います。

当社グループのサステナビリティ活動は、2022年に6つのマテリアリティを特定した後、2023年からサステナビリティ委員会を設立、マテリアリティ毎に執行役員が責任者となるワーキンググループ(WG)を作り、KPIを設定して活動を進めています。マテリアリティの解決には、私自身がコミットして積極的に取り組んでいます。

2023年にもマテリアリティ対応が進みましたが、その中でも「気候変動への対応」で、CO₂削減目標をグローバルに広げることができたのは大きな成果の一つ

です。その他、当社の本社と島根の工場に太陽光発電を設置するなど取り組みを推進しています。「持続可能なサプライチェーンマネジメント」では、取引先様への環境や人権などに対するアンケート調査を開始しました。また、「社員の働きがい向上」においては、女性役職者の育成などの女性活躍推進活動に注力し、KPIである女性役職者数は現在のところ順調に進捗しています。

一方で、一部を除いて活動がまだ国内中心であったり、限定的な取り組みであったりするため、今後のグローバル展開などへの活動拡大は課題と認識しています。引き続き情報開示も拡充しながら、実効性をともなった取り組み、経営戦略とサステナビリティ活動との統合を目指していきます。

E(環境)：事業活動を通じた環境負荷低減により新しい価値を創造

「気候変動への対応」に関して、国内で初めて環境に配慮した自然冷媒※(p.06参照)製品を投入することによって、地球環境への貢献を目指していきます。現在国内において、自然冷媒製品は冷蔵庫と一部の製氷機ですが、2023年5月から販売開始した自然冷媒冷蔵庫は、対象機種全体の販売比率で5割を超えました。自然冷媒製品は世界では標準ですが、国内では自然冷媒(=可燃性ガス)の安全上の懸念から、我々の業界では製品投入が遅れていました。ただし、我々の優れた開発力とグローバル市場での長年の経験(海外ではホシザキは自然冷媒製品をいち早く導入)から国内での販売開始および拡販に

成功しました。一部の代理店からは安全性と修理対応に不安の声がありましたが、丁寧に説明をすることで導入を進めていただいています。価格も従来の製品と同等程度であり、環境へのインパクト低減への貢献とともに、環境配慮型製品としてさらなる成長が見込まれます。▶詳細はp.54

また、我々はTCFDフレームワークに基づいた情報開示を進めていますが、2023年には2℃以下シナリオを2℃から1.5℃へ見直しを実施し、リスクと機会について再考しました。スコープ3については国内外での算定などを進めており、2026年までにグローバルでの排出量削減目標を開示予定です。▶詳細はp.55

S(社会)：ES調査の2年連続低下の反省を経営に活かす

「新たな顧客価値の創造」に関しては、多くのお客様が取り組まれている「地球温暖化防止」への貢献となる自然冷媒冷蔵庫・製氷機は着実にお客様に受け入れられていますし、飲食外市場のお客様に向けた新製品の投入や他社との協業、人手不足に対応した省力化製品(ロボット活用など)も積極的に進めています。▶詳細はp.57

「安心・安全な食環境づくりへの新たな提案」については、ホシザキの競争優位性の源泉であるサービス力の強化を特に重点的に取り組むことで積極的な提案を目指します。離職防止に向けた若手サービススタッフ育成プログラムの開始、サービスメニューの見直し、コールセンターの高度化、業務効率化に向けたICTツール構築

などで成果が出つつあります。今年年始から発売を開始したホシザキ コネクトWi-Fi※(p.06参照)については、お客様への価値提供に加えて、サービスの業務効率化に確実に資する仕組みであり、今後の拡販を目指します。▶詳細はp.58

「社員の働きがいの向上」では、2023年の国内の社員満足度(以下「ES」)調査は2年連続で国内全グループ会社のESが低下しました。調査結果を見ると、昨年は15販売会社の組織変更による部署異動や担当業務変更が多く、そのストレスが調査結果に影響したことが大きな要因です。私は毎年、本調査の全ての自由記述に目を通していますが、これを読むと、2022年調査と比較して

2023年調査では社員の不満は和らいでおり、昨年から取り組んでいる各活動の成果が見え始めています。このES向上の取り組みは各社での改善活動だけでなく、ホシザキ販売が中心となり15販売会社共通の活動重要テーマを選定し、制度新設や制度変更などを進めています。具体的には、若手社員の定着に向けた支援強化や業務負荷低減に向けた業務効率化、15販売会社共通の人事制度導入などを実施済みです。また、社員教育に

ついては、新任役職向けの階層別研修に加えて、国内および海外マネジメント人材育成を目指した選抜教育プログラムが定着し、マネジメント人材の底上げに貢献しています。特に部長以上向け研修では、人材育成支援会社の教育プログラムをベースとしつつ、私自身が講師として参加することで、私と上級幹部とのコミュニケーションにも役立っています。▶詳細はp.61

G(ガバナンス)：取締役会実効性向上に向けた議論を拡充

ガバナンスの実効性に関して、取締役会は1議案15分程度と時間的な制約もあるため、1~2ヶ月に1回程度、半日をかけて取締役全員で重要な経営課題を議論する「個別討議会」※(p.71参照)を実施し、取締役会実効性向上・議論の充実を図っています。2023年の個別討議会で私が印象に残ったテーマとして、まずはM&Aの案件に関しての議論があります。フォーゲルの買収は機会とリスクなども含めて、しっかり議論されたと感じています。また、資本政策や株主還元についても複数回議論しました。

私は資本市場のニーズを全て取締役会に伝えており、PLだけでなくBSも重視した経営が重要であることを常に念頭に置き議論をしています。100億円の自己株式取得は、この個別討議会にて、5カ年経営ビジョンの達成のために、目指すべきキャッシュ・アロケーションや資本政策について何度も議論を重ねた結果実現しました。今後はインフレ下で現預金保有の意義がより厳しく問われることは確実であり、マネジメント一同、資本コストを強く意識し、資本効率を一段と高める活動に最大限努めてまいります。▶詳細はp.71

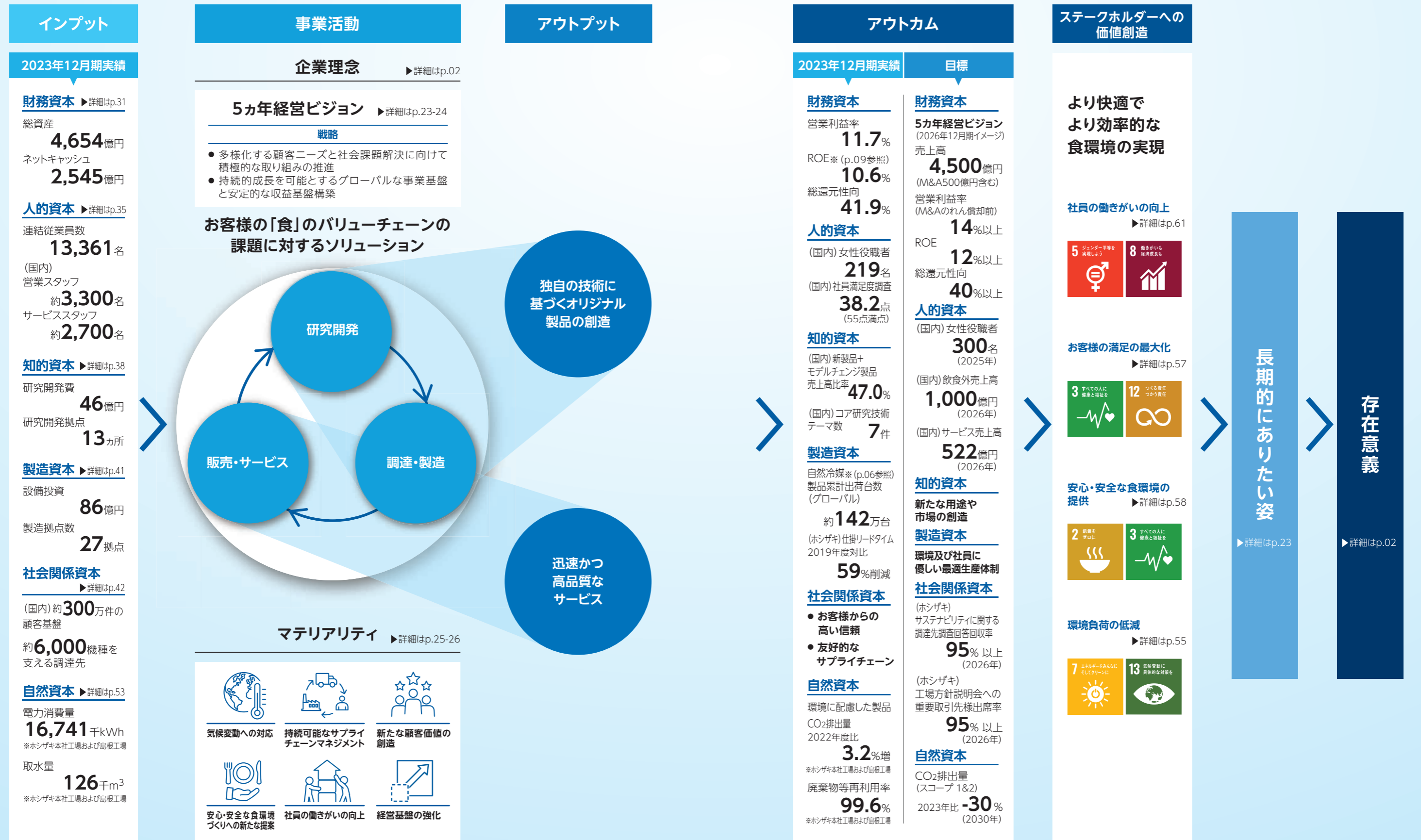
当社グループが統合報告書を発行してから3年を迎えて、サステナビリティ活動が一步步ずつですが事業活動に“深化している”ことを実感しています。“変化し、進化し続ける”ことが経営には必要であり、今後もステーク

ホルダーの皆様との対話・エンゲージメントを通じてホシザキグループの存在意義の実現および価値共創に努めてまいりますので、引き続きご支援、ご協力をよろしくお願い申し上げます。



価値創造プロセス

ホシザキグループは、事業活動を通じて、ステークホルダーへの価値を創造し、5ヵ年経営ビジョンで設定した「長期的にありたい姿」、企業理念で掲げる「存在意義」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。



価値創造プロセスのポイント

事業環境の先行きが不透明ななか、ホシザキグループが存在意義のもとに、長期的にありたい姿を実現するには、社会課題や事業環境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。

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、モデルチェンジ売上高比率の向上
製造資本	世界27カ所の製造拠点、厳しい品質管理体制 全数検査を基本とする厳しい品質管理体制のもとに、高品質の製品を安定供給、「地産地消」に向けた最適地生産
社会関係資本	高いブランド力と顧客基盤、調達先との協働 高い市場シェアに裏付けられた無形資産、ステークホルダーとの協働、地域社会の一員としての社会貢献活動
自然資本	使用エネルギーの効率化、資源の有効活用 環境経営を継続、CO ₂ 排出量削減と環境性能を高めた製品群でお客様へ貢献

事業活動		
リスクと機会		
社会課題	業界変化	内部環境
<ul style="list-style-type: none"> 価値観、ニーズ、生活様式の多様化 少子高齢化と労働者人口の減少 情報化社会/IT化の推進 環境汚染や気候変動のリスク 	<ul style="list-style-type: none"> 飲食市場の業態変化 顧客ニーズの変化加速 グローバル化の一層の進展 新興国市場の勃興 	<ul style="list-style-type: none"> グローバル対応 生産性向上 ダイバーシティ 内部統制

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、炊飯機器、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の推進、調理のシステム化・高度化、厨房環境の改善など、年々変化しています。ホシザキ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し、世界No.1を目指しています。

	研究開発	調達・製造	販売・サービス
ソリューション	独自技術を活かし、開発、試作、設計フォローアップまで一貫した研究開発体制を構築することで、お客様に付加価値の高い製品をお届けします。	お客様のご期待と信頼に応える製品やサービスを提供するため、厳しい品質基準のもとで、製品の安定供給・品質管理体制を構築しています。	国内外のネットワークを活用し、厨房の設計・施工・メンテナンスからメニュー提案、HACCP*導入の支援まで、お客様のさまざまなニーズにお応えします。
強み	<ul style="list-style-type: none"> 長年にわたり磨き上げてきたコア技術 グローバルにおける環境・省エネ基準を満たす製品開発技術 マーケットニーズ探索の仕組み 	<ul style="list-style-type: none"> 厳しい社内試験基準を満たす品質 細かなお客様ニーズへの対応力(国内) グローバルでの需要地生産・開発体制(海外) 	<ul style="list-style-type: none"> 全国を網羅した直販体制とサービス・サポート体制(国内) 営業・サービス連携による提案力(国内) グローバルにおける代理店へのサービストレーニングの提供(海外)

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

アウトプット

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。

2023年度の成果(国内)

環境負荷低減、省人化

- 自然冷媒※(p.06参照)採用製品
- 食器洗浄機
- 冷凍食品需要に応える製品創出
- ディープフリーザー
- 解凍庫
- 液体急速凍結機

既存技術応用による新製品

- 薬用冷庫

アウトカム

経営資本の増強とステークホルダーへの還元

各資本を有益に活用し、短期、中期、長期にわたって価値を提供することで、関連するSDGsの達成に貢献し、各資本の増強につなげていきます。

- 短期的な価値創造:**
安心・安全な食環境の提供:ホシザキグループの強みを活かした製品や保守・サービスを通じて、お客様に安心・安全を提供します。これにより、財務資本として営業利益率を向上させ、社会関係資本としてお客様からの高い信頼を築きます。
- 中期的な価値創造:**
社員の働きがいの向上、お客様満足の最大化:社員が多様な価値観を共有し、互いに尊重し、誇りを持って働ける活力ある組織風土を醸成します。飲食外市場は、成長可能性が高く、これまでに培った製造資本、知的資本に加え、IoTやSFA*1(営業支援システム)の活用を含めて注力します。これにより、人的資本と財務資本を向上させ、製造資本はリードタイムの削減に、知的資本は新たな用途や市場の創造につながり、社会関係資本となる友好的なサプライチェーンを構築します。
- 長期的な価値創造:**
環境負荷の低減:スコープ1&2のCO₂排出量について、グローバルでは2030年までに30%削減(2023年比)し、国内工場*2では2050年までにカーボンニュートラルを目指します。財務資本、人的資本、製造資本を活用してCO₂排出量削減を実現し、知的資本を通じて環境配慮型製品を創出することで、自然資本として社会に還元します。

*1 SFA: Sales Forces Automationの略で営業支援システム *2 ホシザキ本社工場および島根工場

長期的にありたい姿の実現

存在意義(パーパス)

5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、新たにワーキンググループを作ることで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	海外
<ul style="list-style-type: none"> ● 既存飲食市場を深掘しつつ、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)を確立 	<ul style="list-style-type: none"> ● 既存市場の成長を最大化しつつ、伸び行く新興市場への他社に先行した進出と事業拡大

全社成長戦略

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

※ 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

2026年度の業績数値目標 (為替前提: 1ドル=110円、1ユーロ=130円)

- 連結売上高4,500億円(M&A500億円含む)
- 連結営業利益率14%以上(M&Aのれん償却前)
- 連結ROE※(p.09参照) 12%以上
- 総還元性向40%以上

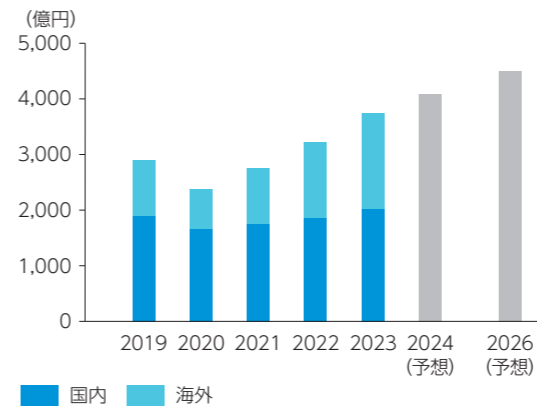
5年経営ビジョン実現に向けた状況

5年経営ビジョン2年目となる2023年度は、国内において新型コロナウイルス感染症の位置付けが5類感染症へ移行するとともに経済活動が徐々に回復に向かいました。また、海外においても欧米を中心に経済成長が力強さを増す中、連結売上高および連結営業利益は経営ビジョンに対して順調に推移しました。資本効率の目標であるROEに関しても、10%を超えて着地し、総還元性向についても40%を超えました。

連結売上高の推移

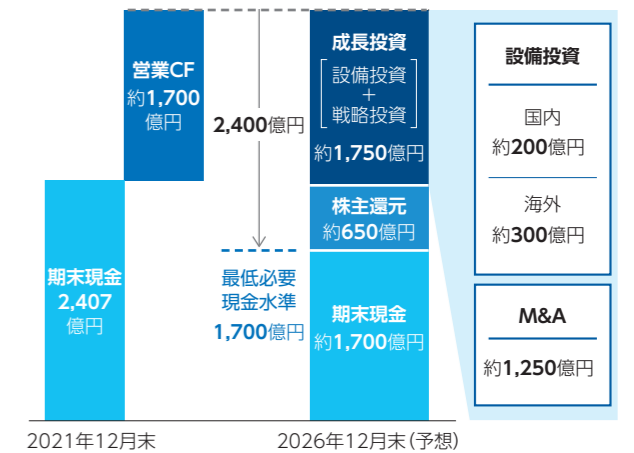
2022~2023年度売上高実績および2024年度予想売上高は、国内外における成長戦略の実施(M&Aを含む)や、為替の円安進行などから、経営ビジョンの数値目標に対して順調に推移する見通しです。

● 連結売上高の推移



資本政策: キャッシュ・アロケーション

- 2026年度までの累計5年営業キャッシュ・フロー約1,700億円
- 同累計成長投資約1,750億円(国内設備投資約200億円、海外設備投資約300億円、M&A約1,250億円)
- 将来5年キャッシュ・アロケーション



- 財務戦略の推進・強化 ▶ 詳細はp.31

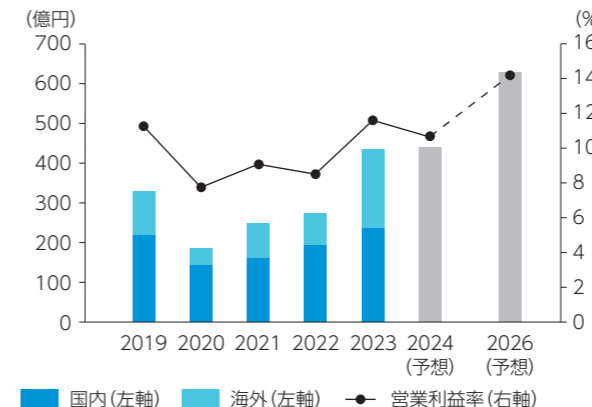
社会・環境価値の向上策

- 長期的な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 ▶ 詳細はp.25
- 気候変動への取り組みを強化、TCFD開示の取り組み ▶ 詳細はp.54
- サプライチェーンマネジメントの強化 ▶ 詳細はp.59
- ダイバーシティ推進活動の強化 働きがい向上の推進 ▶ 詳細はp.61
- ガバナンス体制の強化 ▶ 詳細はp.69
 - * 3分の1以上の社外取締役比率を維持
 - * 取締役会の実効性向上策
 - * 任意の指名・報酬委員会の設置
 - * グローバル監督機能の強化

連結営業利益の推移

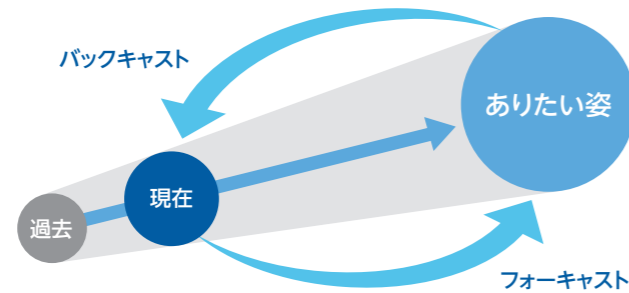
2022~2023年度営業利益実績と2024年度予想営業利益ならびに営業利益率は、増収効果に加え、各地域における収益性改善努力や、買収した企業とのシナジー効果、製品の価格改定などから、経営ビジョンの数値目標に対して順調に推移する見通しです。

● 連結営業利益の推移



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存在意義(パーパス)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ヵ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・環境価値や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

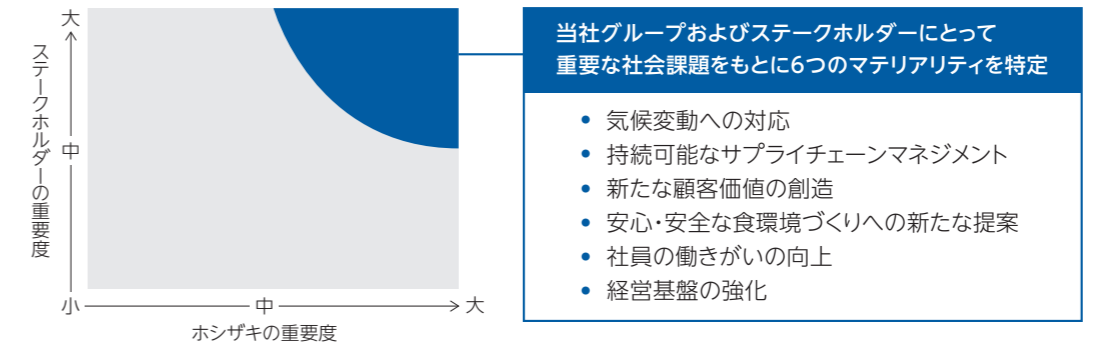
当社は2022年に幅広い社員とともに、さまざまな社会課題を議論・検討したのち、社外取締役などからの意見も踏まえて、6つのマテリアリティを抽出・特定しました。

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	候補テーマの中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、関連するSDGsゴール、KPI

マテリアリティ	貢献するSDGsゴール	ありたい姿との関連性	KPI	目標値・年	2023年12月期実績	関連ページ
気候変動への対応	7 気候変動に具体的な対策を、13 気候変動に具体的な対策を	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	脱炭素社会の実現に向け、事業活動からのCO2排出量削減	2030年までにCO2排出量(スコープ1&2)30%削減(2023年比)	スコープ1&2CO2排出量:+3.2%(2022年比)* *ホシザキ本社工場および島根工場▶p.10もご参照ください。	p.54
持続可能なサプライチェーンマネジメント	8 豊かになりつつある雇用と経済成長、10 人や国の不平等をなくす、12 つくばない、つかうもの、16 平和と公正をすすめる	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	①環境保全(廃棄物等)、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)	工場方針説明会への重要取引先様出席率:98%	p.59
新たな顧客価値の創造	3 つくばない、つかうもの、9 豊かになりつつある雇用と経済成長、12 つくばない、つかうもの	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	今後拡大を目指す、多様な飲食外市場のお客様への貢献	飲食外売上高1,000億円(2026年)(国内)	飲食外売上高(国内):894億円	p.57
安心・安全な食環境づくりへの新たな提案	2 豊かになりつつある雇用と経済成長、3 つくばない、つかうもの	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	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):463億円	p.58
社員の働きがいの向上	5 つくばない、つかうもの、8 豊かになりつつある雇用と経済成長	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	女性管理職の育成と次期女性管理職候補の育成確保	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)	女性管理職:28名 女性役職者:219名	p.61-p.64
経営基盤の強化	8 豊かになりつつある雇用と経済成長、16 平和と公正をすすめる	コーポレート・ガバナンスの強化および徹底したコンプライアンス遵守により、社会から信頼される経営の実践	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(12回) コンプライアンス・リスク検討会の開催(32回) 法令動向研究会の設置 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(731回開催、14,679名参加)	p.76-p.78

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

当社グループの6つのマテリアリティを通じて、持続可能な開発目標(SDGs)17のゴールのうち、10のゴールの達成へ貢献しています。2023年には、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)を設置しました。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。長期的にありたい姿の関連性を踏まえて、サステナビリティ戦略を着実に遂行していくために、サステナビリティ委員会の議論を経て、2023年に全てのマテリアリティに達成目標・年を含むKPIを設定しました。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。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(サステナビリティ・トランスフォーメーション)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。

マテリアリティワーキンググループ座談会

マテリアリティ(重要課題)への取り組み推進のため、ワーキンググループを編成課題解決に取り組み、現場への浸透を通じて、社会・環境価値の向上を図ることで5ヵ年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

ホシザキは、6つのマテリアリティごとにワーキンググループ(WG)を編成し、活動をおこなっています。各WGから多様なバックグラウンドの代表者が集まり、運営や活動内容、現場へ浸透させる施策、成果と課題などについて話し合いました。

開催日時:2024年5月10日、場所:ホシザキ本社会議室 出席者の所属・肩書は座談会開催時のものです。



後列
(左より)
ホシザキ株式会社
総務部 総務課 総務係
布目 琢真

ホシザキ販売株式会社
サービス本部 技術サービス部
技術サービス1課 担当課長
千葉 武良

ホシザキ株式会社
人事部 人材・組織開発課
主事
波多 勝司

ホシザキ株式会社
法務部
橋本 佐和子

前列
(左より)
ホシザキ株式会社
本社営業部 広告宣伝課
橋本 ちひろ

ホシザキ株式会社
本社工場 購買部 本社購買課
加藤 安治

司会:はじめに皆さんの自己紹介をお願いします。

千葉:昨年、15販売会社の横断機能として設立されたホシザキ販売へホシザキ湘南から出向となりました。各支店を訪問し、営業・サービス品質の向上に向けた業務をおこなっています。今年1月に「安心・安全な食環境づくりへの新たな提案」チームに加わりました。

橋本(佐和子、以下、佐):2022年に新卒で入社しました。各種契約書の内容確認やリスク管理、コンプライアンス関連の業務に携わっています。私自身の業務担当が「経営基盤の強化」と密接に関係していることから、「経営基盤の強化」のマテリアリティチームに参加しています。



布目:同じく、2022年に新卒で入社しました。主に株式や株主総会関連の業務に携わっています。総務部が中心となりカーボンニュートラルへ向けた活動を推進していたことから、「気候変動への対応」のワーキンググループ発足にあわせ、メンバーに選んでいただきました。

波多:新卒で販売会社(ホシザキ東北)に入社し、社員教育の経験を買われてホシザキに転籍しました。グループ会社社員の教育や社員満足度(以下「ES」)向上活動の事務局を担当しているため、「社員の働きがいの向上」の活動メンバーに選んでいただきました。

加藤:2021年にホシザキへ中途入社しました。自動車部品メーカーでの購買・発注などの調達経験を活かして、現在は本社工場購買部に所属し、島根工場勤務しています。今年4月に「持続可能なサプライチェーンマネジメント」のメンバーに加わりました。

橋本(ちひろ、以下、ち):今年3月に派遣社員から正社員となりました。自動車ディーラーの営業や広告代理店での制作の経験を活かして、営業のサポート業務をおこなっています。「新たな顧客価値の創造」に

対して、本社営業部全員が日々の業務活動の中で取り組んでいます。

司会:各マテリアリティWGがどのような目標の実現に向けて運営されているか、活動内容をお話ください。

橋本(ち):5ヵ年経営ビジョンの達成に向けて、市場環境の変化に順応しつつ、お客様の課題やニーズの把握と解決に取り組み、顧客価値を最大化することを目標としています。国内では既に飲食外のお客様の割合が約6割となっていますが、多様なお客様の課題解決へ貢献したいと考えています。開発・製造部門と密に連携しながら、販促活動を通じて集めたお客様の潜在・顕在ニーズを開発に活かし、これまでにない製品・サービスの提供を通じて、「新たな顧客価値の創造」の実現を目指します。

加藤:自然環境や人権に配慮したサプライチェーンの構築を通じて、廃棄物の最小化や健康で安全な労働環境の促進を目指しています。島根と本社の購買部約20名が中心となって、取り組んでいます。毎年2月に各工場の生産計画や調達方針などを主要取引先様約140社へ伝える工場方針説明会を開催しています。また、今年初めて重要取引先様約80社へサステナビリティ調査(5項目50問)を実施しました。その調査結果を取引先様へ通達し、自社の認識を深めていただきます。



波多:全ての社員の多様な考え方や価値観が受け入れられ、働きやすさと仕事のやりがいを感じられる職場へ進化を遂げることを目指した活動をおこなっています。その実現に向けて、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」を発足し、国内販売会社の責任者とも連携し、女性社員の活躍推進に取り組んでいます。また、ホシザキES向上委員会とグループ各社のES責任者などで社員エンゲージメントの向上に取り組んでいます。年1回の国内のES調査に加え、昨年は初めて米州3社で実施しました。

マテリアリティワーキンググループ座談会

布目:世界的な気候変動問題に対して、快適な食環境の提供を通じて、環境課題の解決に貢献することを目指しています。ホシザキグループのスコープ1&2のCO₂排出量を、2030年までに30%削減(2023年比)、2050年にカーボンニュートラルとすることを目標に、当社が主体となりグループ全体を巻き込み活動しています。総務部、生産技術部、海外グループ管理部、グローバル製造部などさまざまな知見を持ったメンバーで構成され、隔週で会議を開催し、実績値や目標、施策などを議論しています。

橋本(佐):コーポレート・ガバナンスの強化と徹底したコンプライアンスにより、社会から信頼される経営の実践を目指しています。研修などを通じて、コンプライアンスの考え方、なぜ守る必要があるのかなどを全社員へ浸透させています。毎月実施する取締役全員がメンバーであるコンプライアンス・リスク管理委員会では、各種リスクの把握に努め、社外取締役も含めて議論し、対応策を講じる体制を整えています。

千葉:多様な食環境の変化に対して、安心・安全な製品やサービスを提供し、人々の豊かな暮らしに貢献することを目指した活動をおこなっています。業務内容自体がマテリアリティと連動しており、日々の業務活動への浸透が進んでいます。サービス本部の4~5名がワーキンググループに属しており、定期的に15販売会社の技術責任者などと内容を共有しています。主なテーマは、顧客満足(CS)向上活動、修理・サービス品質の高度化、労働災害の撲滅の3点です。



司会:マテリアリティの解決に向けた施策や現場へ浸透させる仕組みなどを具体的に教えてください。

布目:WGが作成した対応策を四半期ごとに開催されるサステナビリティ委員会に上程することで、実効性を高めています。スコープ2の施策として、再生可能エネルギー率の向上のため、今年中に本社工場、島根工場に太陽光発電装置を導入します。本社では、照明のLED化が完了しました。スコープ3対応は、取引先様への

働きかけを進めるほか、海外グループ会社とも連携して実績値や目標、施策の管理をおこなっていく予定です。カテゴリ11(販売した製品の使用)については、開発部隊と連携し、解決策を模索しています。



加藤:サステナビリティ調査依頼は、サステナビリティ全般、環境保全、人権労務状況、法令遵守、防災安全の5項目からなります。初めての実施でしたので、戸惑う取引先様もみられましたが、個別相談をおこない、理解を深めていただきました。また、取引先様との持続可能なサプライチェーンマネジメントにおいて、マテリアリティに対する取り組みが推進され現場への浸透が深まると思います。

橋本(ち):2024年1月にホシザキ コネクトWi-Fi※(p.06参照)のサービス提供を開始しました。導入しやすく、遠隔からHACCP※(p.22参照)対応の温度管理書類作成やリアルタイムで機器の稼働状況が分かるので、人手不足や効率管理などお客様の課題解決につながります。2022年に自然冷媒※(p.06参照)採用の業務用冷蔵庫の販売を開始し、製氷機でも販売を開始するなど、環境負荷低減製品のラインナップ強化を図っています。飲食外市場への対策のひとつとして、年3回、主要な展示会へ出展しています。認知度向上だけでなく、ホシザキが提供する新しい価値を知っていただく機会と位置付けています。

千葉:サービス本部の業務がマテリアリティの解決に向けた活動に貢献しています。特に3つのテーマの1つ、修理・サービス品質の高度化に関しては、15販売会社における測定器の統一化を進めるとともに、約2,700名のサービススタッフに対して、測定器の使用方法や基準値の統一化を進めています。各販売会社とコミュニケーションをとり、サービス品質の標準化と高度化を図っています。

波多:女性社員の活躍推進については、年2回、女性役職者の育成計画書を事務局に報告いただくとともに、ステップアップ研修やメンターとの面談機会を設けるなど女性役職者の育成を支援しています。社員エンゲージメント向上の面では、ホシザキと国内グループ

会社を対象とした社員満足度(以下[ES])調査を毎年9月頃に実施し、事務局が各社に内容を報告し、アクションプランにつなげています。今年は調査対象を欧州へも広げることで、グローバルでの活動推進を目指します。



橋本(佐):毎年1回以上、国内グループ会社ごとに、過去の不正を例に挙げて、不正防止や法令遵守の研修をおこなっています。当事者意識をもっていただくため、法務部がマネージャー層に研修をおこない、マネージャー層が配下へ研修をおこないます。今年はEラーニングを導入し、年1回の研修のみならず、確認や振り返りの機会をもってもらいます。海外グループ会社は現地の管理責任者が対応しますが、コンプライアンスハンドブックを15言語で作成・配付し、浸透を図っています。

司会:具体的な成果や課題、新たな発見があれば教えてください。

橋本(佐):ホシザキでは、2018年に販売会社の深刻な不適切取引が発覚しました。これを契機に法務部が設置され、さまざまな施策を講じることで、コンプライアンス意識が醸成されてきています。コンプライアンス浸透は、その性質上、施策が多すぎるということではなく、まだまだ課題はあると感じています。Eラーニングや法務ポータルなどの新しい試みを通じて、ホシザキグループ全員のコンプライアンス意識のさらなる底上げを目指したいです。

波多:女性の活躍推進や管理職候補者の育成が進んでいる反面、本人にキャリアアップの気持ちがあっても、子育てや介護を理由に諦めるケースがみられます。ライフイベントの変化に対応した柔軟な働き方の充実が今後の検討課題です。ES調査は2年連続で低下しました。これを機に、国内販売会社の人事制度の改革がスタートしており、今後の改善に期待しています。働き方や必要とされる支援を施策に反映させることで、社員に寄り添った会社になりたいです。

千葉:ホシザキ販売のサービス本部は、昨年立ち上がったばかりなので、成果の顕在化はこれからです。販売

会社のサービス部門は大所帯ですので、業務の標準化を進めていますが、多様なお客様へ均一なサービスの提供が難しい状況にあります。成功事例の組織横断的な共有などを進めることで社内のKPIをクリアしたいです。労働災害の撲滅についても着実に件数は減少していますが、道半ばです。

橋本(ち):先に述べた、ホシザキ コネクトWi-Fiは従来の保守サービスを拡充する新しいビジネスであり、DX※(p.22参照)の推進による新しい価値の提供となりました。自然冷媒冷蔵庫は当社の環境負荷低減の取り組みにご理解をいただき、多くのお客様に採用いただいています。引き続き、開発リードタイムの短縮化などから製品開発数の増加を図ります。



加藤:重要取引先様約80社の工場方針説明会への出席率は98%と高く、100%を目指していきます。今後も内容を充実させ、継続的に取り組みたいと思います。サステナビリティ調査は、初見の中小規模取引先様においても意識付けができました。CO₂排出量の定量的な測定や計画的削減など環境対応の必要性について、取引先様にも継続して認知していただくよう努力してまいります。

布目:スコープ1~3に関しては、対応の強化と開示を継続的に進める方針です。今後はSBT認証への対応も視野に入れていきます。気候変動への対応は世界的に取り組むべき社会課題です。ホシザキグループ全体での活動推進のために、人的リソースは十分とは言えず、どう連携していくかは検討しなくてはなりません。取り組みの進捗を追い上げなければならないという危機感もあります。世界No.1を目指す企業として、環境対応の面でも企業価値の向上に貢献していきたく思います。

司会:皆さんの活動や想いを通じて、ホシザキは「進化する企業」であり、本気で長期的にありたい姿と経営ビジョンの実現を目指していることが理解できました。本日はありがとうございました。