

財務・資本戦略

財務担当責任者メッセージ

資本効率を意識した経営とともに
資本コストの低減も進めることで、
5カ年経営ビジョンの実現に
つなげます

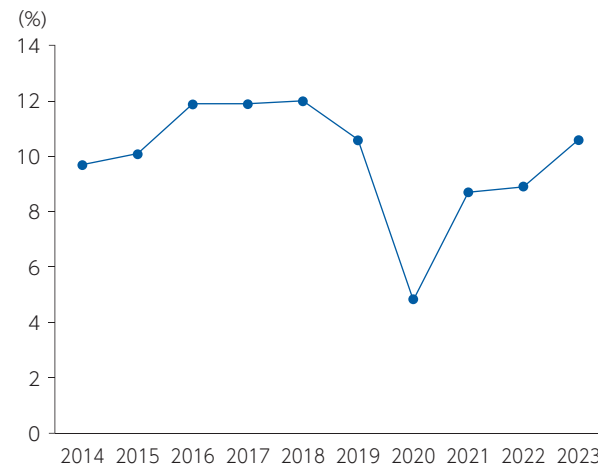
執行役員
(経理部担当)
関 隆一郎



ホシザキグループは2022～2026年12月期の5カ年経営ビジョンで、基本方針である「成長投資を優先しつつ、資本効率を重視した財務・資本戦略」を推進しています。具体的には、事業ドライバーである人材リテンションなどに備えた必要資金を留保し強固な財務基盤を維持した上で、設備投資やM&Aをはじめとする成長投資に資金を振り向けます。さらに利益水準に加え投資計画や資本効率などを総合的に勘案し、柔軟かつ機動的に株主還元を拡大を検討してまいります。この方針に基づいて、2024年5月10日に初めての自己株式取得100億円の発表をおこないました。

2026年12月期の目標である連結売上高4,500億円には、M&Aによる寄与が500億円含まれており、これを除いたオーガニックな年平均成長率(CAGR)は+8%です。営業利益630億円もM&Aを除いたCAGRは+18%であり、売上高を上回る利益成長を図り、株主資本コスト(6～7%)を安定的に上回るROE※(p.09参照)12%以上を目標とします。成長投資をおこなってその原資となる営業CFの伸長につなげるとともに、事業規模の拡大を図ります。

● ROEの推移

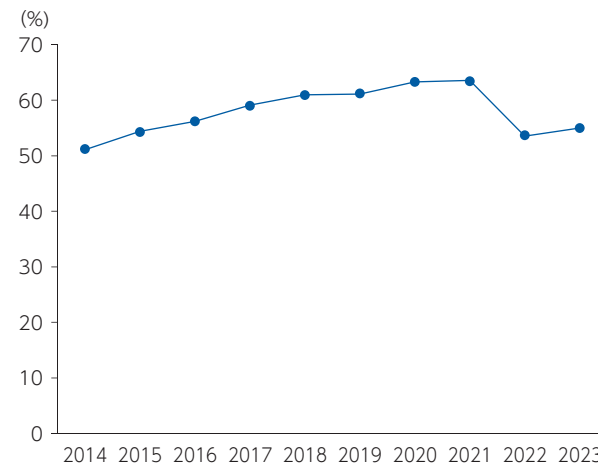


2023年12月期の財務・資本ハイライト

2023年12月期は売上高3,735億円(前年比16%増)、営業利益435億円(同59%増)、親会社に帰属する当期純利益328億円(同37%増)となり、5カ年経営ビジョンの進捗としては順調といえます。国内は2022年12月期に発生した部材不足による供給制約は解消し、飲食市場の深掘りおよび宿泊施設や加工販売などの飲食外市場への拡販、新規顧客の開拓に成果がありました。海外は堅調な需要が継続したことに加えて、製品価格改定を継続し、収益性の維持・向上に努めました。加えて、買収したイタリアのプレマの業績貢献もありました。

5カ年経営ビジョンでは、資本効率の重要業績指標(KPI)としてROEを定めており、株主資本コストを上回るROE達成に努めています。2023年12月期はROEが10.6%と改善したうえに、資本コストも6～7%にて推移したことから、エクイティスプレッドのプラス幅を拡大させることができました。

● 現金及び預金残高が総資産に占める割合



財務戦略 ～キャッシュ・アロケーションと エリア別ポートフォリオ戦略～

キャッシュ・アロケーションの2年間進捗と今後の見通し

当社は5カ年経営ビジョンでキャッシュ・アロケーションを提示しています。ここでは2022～2023年の進捗を踏まえた、今後の見通しを説明いたします。

キャッシュインである、営業CFは2022～2023年の2年間累計で429億円となりました。また、為替などの影響で約300億円増加しています。以前よりキャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)を管理指標にして資金効率の向上に努めてきましたが、2023年は当社の強みであるCF創出力が伸長したことから営業CFは377億円となりました。米州における生産の正常化にともなう、在庫削減も寄与しました。なお、為替などの影響もあり、5カ年経営ビジョンの営業CF等の1,700億円の目標は上振れる可能性があると見ています。

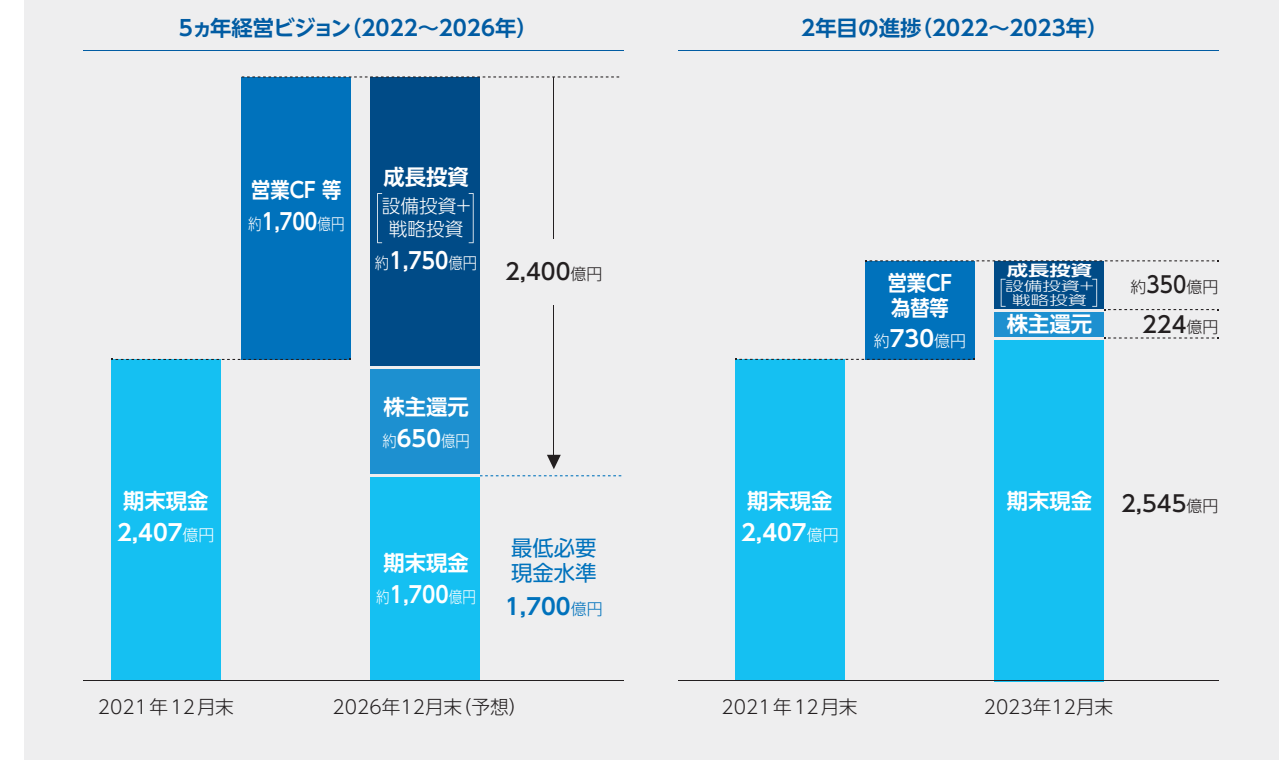
キャッシュアウトは成長投資に5年間合計で約1,750億円を充てる考えであり、このうち約500億円が設備投資、約1,250億円がM&A投資です。設備投資は2年間累計で145億円でしたが、2024年12月期は150億円程度を見込むなど、海外を中心とした積極的な設備投

資で5カ年経営ビジョンの計画を上回る可能性があります。M&A戦略投資は2023年12月期に実績がなく、2年間累計で約200億円に留まりました。一方、2024年12月期は上期時点でオズティの追加出資やフォーゲル、テクノラックス、HKRイクイップメントの買収で約220億円の実績となっています。株主還元は5カ年経営ビジョンで総還元性向40%以上を目標とすると公表しており、2023年12月期は101億円、2年間累計で224億円でした。

これらの結果、2023年12月期末の現金および預金残高は2,545億円、総資産に占める割合は55%(=2022年度末:53%)となりました。期末現金残高のうち円が約4割、米ドルが約4割、その他通貨が約2割ですが、為替の円安による影響で海外子会社の外貨預金が膨らんでいる要因も含まれています。5カ年経営ビジョンでは2026年12月期末の現金および預金残高は約1,700億円をイメージしていますが、この内訳は運転資本にあたるキャッシュ、緊急時における人材のリテンション、機動的なM&Aの追加資金などです。

今後も株価水準や投資計画および資本効率などを総合的に勘案し、柔軟かつ機動的な自己株式の取得も検討してまいります。

● 5カ年経営ビジョンのキャッシュ・アロケーションと2年目の進捗



財務・資本戦略

エリア別のポートフォリオ戦略

エリア別の事業ポートフォリオ戦略は、国内と海外で利益伸長ポテンシャルを見極めたうえで、適切な経営資源の投入をしていきます。

国内はフードサービス業界の回復に加えて、飲食外市場の拡大など重点施策により伸びている面もあります。2023年1月にはホシザキグループの強みである国内の販売会社(=直販体制)に横断機能を通すべく、中間持株会社ホシザキ販売を設立しており、5カ年経営ビジョンの計画達成に向けて着実に施策を進めています。

米州は強い顧客基盤を持つランサーが好調を継続しているうえ、ホシザキアメリカの利益改善も顕著です。

欧州もブレマが買収後想定通りの業績を上げていることに加え、冷蔵庫の生産拠点の最適化による収益伸長を見込み、今後も成長が続くと見えています。また、2024年12月期からは、連結対象に新たに加わるオズティの貢献が期待されます。

以上をまとめれば、米州と欧州は概ね計画線にあると判断しています。一方で中国は足元の市場の成長スピード鈍化の影響を受け、ロイヤルキッチンが減損を認識しましたが、当社事業とのシナジー実現を進めることにより業績の回復を期待しています。インドのウェスタンは食料品や小売りを始めとしたマーケットが良好なことに加えて、大手飲料メーカー向けが好調であるうえ、新規顧客や製品開拓、ホシザキとのアライアンス効果で予想を上回る進捗となっています。

エリア別ポートフォリオ戦略の推進を強化するうえで、迅速な意思決定のためにエリア長に権限委譲をする一方で、ホシザキ本社が地域CFOと連携をしながら、グローバルにガバナンスを効かせる体制を強

化しています。地政学リスクを始め世界的な不確実性の高まりで今後事業のボラティリティが増大することも想定されますが、コンプライアンス・リスク管理委員会などを通じてリスク管理もこれまで以上にきめ細かくおこない、環境変化を捉えた事業機会の取り組みにつなげてまいります。

成長投資

～M&Aの考え方と実績～

成長投資のイメージ

5カ年経営ビジョンでイメージする設備投資500億円の内訳は、国内が約200億円、海外が約300億円です。国内は飲食および飲食外市場を伸ばすための新製品開発や他社とのアライアンス強化に向けた投資を積極的におこなうとともに、サービス強化につながる新技術への投資が主となります。海外は生産規模拡大に向けた増産投資を中心に新製品投入を積極的に進めるほか、競合優位性につながる品質、コスト、納期改善に向けた投資を実施する予定です。為替が円安に推移し、海外の投資額が膨らむこともあり、成長投資は想定を上回る可能性があります。

M&Aの進捗と今後の見通し

ホシザキグループのM&A5原則である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)企業に適した企業のリサーチを強化しており、成果につなげていきます。投資実行前には個別討議会※(p.71参照)で政策性、事業性、リスク評価を議論し、案件の選別、良質化

に努めるとともに、投資実行後のPMI※(p.23参照)が組織的に実践できる体制強化を進めています。また、当社はM&A企業を継続保有し事業価値を上げる方針であるため、撤退基準は特に設けていませんが、事業環境の変化に応じた生産拠点の最適化など事業ポートフォリオの見直しを常に意識しております。

M&A投資は5カ年経営ビジョンの5年間で1,250億円の金額をイメージしています。M&A戦略投資は、地域別に重点セグメントを設けており、個別パイプラインを慎重に精査しながら、将来の成長につなげる必要があります。2025～2026年も一定のM&Aパイプラインを抱えており、5カ年経営ビジョンの目標に近づけるように努めてまいります。

資本コストと株価を意識した経営

～情報開示、TSRについて～

ホシザキグループは2026年12月期の目標としてROE※(p.09参照)12%以上を掲げています。目標の達成のためには各グループ会社、各事業で売上高、営業利益、営業利益率の向上に取り組むのが第一となります。国内販売会社や海外グループ会社は月次業績をタイムリーに報告、進捗管理し、ここからエリアや本社で課題・リスクを把握したうえで、直ちに改善を図るPDCAの仕組みがあります。結果として、業績

予想の精度を上げることにより、資本コスト低減につなげることができていると考えています。

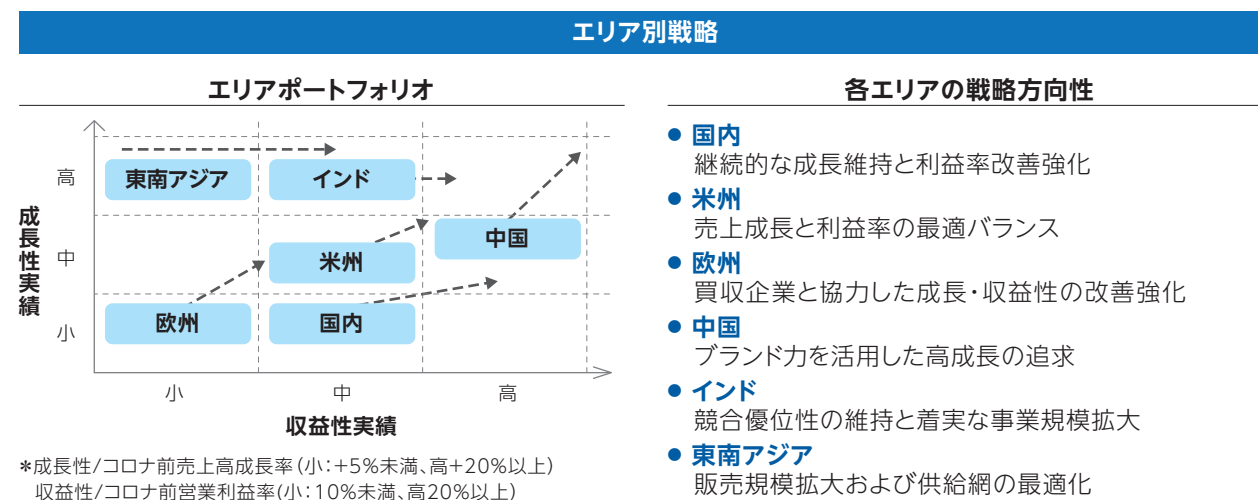
加えて、資本コストの低減のためには各種のリスク管理やグループとしてのガバナンスや経営基盤の強化をおこなう一方で、サステナビリティ情報を含む情報開示を充実させつつ、株主や投資家の皆様との対話・エンゲージメントを通じて当社の企業価値に対し理解を得ることが重要と考えています。並行して資本効率向上の意識をグループ内に浸透させることにより、改善の取り組みを進めていく予定です。

具体的には全社のROE目標と各エリア・各社における資本効率向上のためのアクションをつなげるために、ROICを社内管理指標として導入を進めていきます。各会社単位でROICを測定して分析・評価し、改善の取り組みをボトムアップで実施します。ROICの分母である投下資本は運転資本+固定資産(のれん含む)としエリア毎の目標を設定した上で、CCCや営業利益率の改善など既存の活動の延長線で資本効率の改善を図っていきます。

資本コストの低減と資本効率の改善を図ることで、中長期的なTSR※(p.86参照)(=株主総利回り)向上につなげてまいります。2023年12月期(過去1年間)のホシザキ株式のTSRは12.9%となり、TOPIX28.3%、機械指数35.6%を下回りました。

● 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

	東証からの要請内容	当社対応
現状分析	自社の資本コストや資本収益性を的確に把握	資本コスト、ROE、エリア/会社別ROICを把握
	その内容や市場評価に関して、取締役会で現状を分析・評価	取締役会などで資本コストや資本収益性の現状につき市場評価も踏まえて分析・評価
計画策定・開示	改善に向けた方針や目標・計画期間、具体的な取り組みを取締役会で検討・策定	5カ年経営ビジョンにて資本収益性目標をキャッシュ・フロー・アロケーションとともに策定
	その内容について、現状評価とあわせて、株主・投資家にわかりやすく開示	その内容につき進捗と合わせて統合報告書などにて株主・投資家に開示
取り組みの実行	計画に基づき、資本コストや株価を意識した経営を推進	資本コスト低減や資本効率向上の取り組みとして全社施策に加え、各エリア単位で資本効率を意識したROIC経営を推進
	開示をベースとして、投資者との積極的な対話を実施	決算説明会、IR・SRミーティングを通じて投資家との対話、エンゲージメントを実施



人的資本戦略

人事担当責任者メッセージ

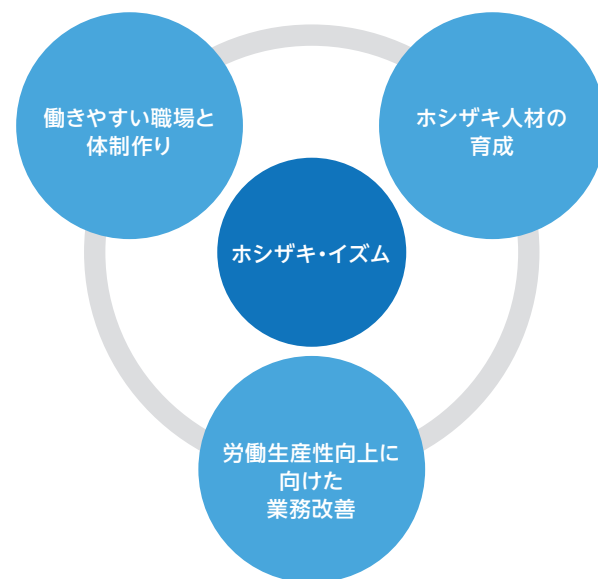
**人事制度の改革などによる
社員の働きがいの向上を通じ、
全社員が能力を最大限に発揮でき
ホシザキ・イズムを体現できる
組織作りをおこない
企業価値の向上につなげます**

取締役常務執行役員
(管理部門担当)
矢口 教



人的資本の基本方針

ホシザキグループでは、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する「進化する企業」の実現を目指します。その実現のための施策として、「働きやすさ」の向上に向けた職場環境の整備やワークライフバランスの改善、女性活躍を含むダイバーシティ活動の推進を強化しています。また、フードサービス機器メーカー世界No.1の実現に向けたグローバル人材育成プログラムに加え、人権を尊重した活動、報酬を含む人事制度の改革などによる「働きがい」の向上を通じ、全社員が個々の能力を最大限に発揮することで、経営ビジョンと長期的にありたい姿の実現に向けたプロフェッショナル人材の育成を目指します。



保有する人的資本

2023年12月末の連結社員数は、前年度末比90名増加の13,361名(連結グループ会社数57社)です。内訳は、日本が同120名増加の8,698名(ホシザキ+グループ会社20社)、米州が同23名増加の2,623名(グループ会社18社)、欧州・アジアが同53名減少の2,040名(グループ会社19社)となっています。ホシザキ単体の平均勤続年数は17.8年、平均年齢は44.5歳、平均年間給与は前年度比4.8%増の751万円です。ホシザキと国内販売会社を合算した社員数7,725名に対する女性社員比率は、5年前と比較して2.1pt増の17.6%へ上昇、新卒社員に占める女性比率は26.9%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95名増加の219名となり、役職者比率は8.7%に向上しています。

ホシザキグループの人的資本	<ul style="list-style-type: none"> ● 連結社員数13,361名(2023年12月末) ● 国内営業・サービス人員(営業約3,300名、サービス約2,700名 2023年12月末) ● 研究開発人員約550名 ● 女性社員比率17.6%(ホシザキ+国内販売会社合計) ● 2023年度年間平均所得751万円(ホシザキ) ● 人材教育投資額83,468千円、1人当たり研修時間10時間(ホシザキ)
人的資本のアウトカム	<ul style="list-style-type: none"> ● 社員満足度調査38.2点(55点満点)(国内) ● 平均勤続年数17.8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

2023年度の成果と課題

2023年度は国内の社員全体を対象とした教育体系の構築、経年劣化した人事制度の見直し、安全衛生活動の抜本的見直しなどに着手しました。特に、2018年の国内販売会社による不適切取引を契機に、内部統制の強化を優先してきましたが、現場における業務負荷が高い状況が長らく続いてきました。このため、内部統制の強化を維持しつつも、重複業務や承認制度などを改め、効率を重視した業務負荷軽減に取り組みました。国内販売会社における人事制度に関しては、働きぶりが処遇に反映され、ルール・基準が明確な制度への改革を進めています。女性活躍を中心とした多様性の向上活動に関しては、数年前から着手しており、着実に成果が見られています。一方で、外国人社員の登用などグローバル視点での人材戦略の策定、および人材戦略を通じた財務インパクトの数値化などの面に課題が残りました。

5ヵ年経営ビジョンの達成に向けた戦略

5ヵ年経営ビジョンの達成に向けては、「ホシザキ・イズム」の体現者であるプロフェッショナルな人材の育成と確保、全社員の働きがいの向上による生産性の向上を重要視しています。まず、人材育成と確保に関しては、女性社員比率を意識して毎年一定数の新卒採用をおこなうことで安定的な人材の確保を図るとともに、キャリア採用を併用することで人材補強をおこなっています。能力開発に関しては、各種研修制度の充実を図っています。一方、働きがいの向上に向けては、社員の自発的な「貢献意欲」を高めることを目指し、

社員一人ひとりのキャリアデザインや機会の提供などの環境整備を進めています。また、業務成果が公平に評価される人事制度改革を着実に進めることで、社員の働きがいの向上を通じた生産性向上を経営ビジョンの達成につなげたいと考えています。

社員満足度調査

国内のホシザキグループにおいて、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。その内容を分析し、アクションプランを作成し、実行することで、社員の働きやすさや働きがいの向上を目指したES向上活動に活かしています。特に近年は、定性的な自由コメントの内容を重視しており、現場が抱える危機感や課題などを取り上げ、対応を強化しています。また、2023年度は、日本以外への展開のトライアルとして、米州でES調査を実施しました。今後は海外ビジネスの成長に合わせ、グローバル展開を志向し、ホシザキグループ全体での働きやすさや働きがいの向上を目指す方針です。

指標と目標

人的資本のKPI(重要業績評価指標)としては、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を2025年度に50名(2020年度対比4倍)、係長相当職以上の女性役職者を2025年度に300名(2020年度対比1.5倍)とすることを目標として掲げています。目標達成に向けて設定している2023年度の目標値についてはクリアしました。

● 働きがい向上を支える活動(国内)

	2023	2024	2025	2026
職場環境整備	働き方の選択肢提供	職場の心理的安全性確保		
キャリア開発支援			社員一人ひとりのキャリアデザイン 機会の提供	
			教育体系整備、研修メニューの充実	
販売会社人事制度構築	等級制度見直し	賞与見直し		
			評価制度見直し	
			報酬制度見直し	

人的資本戦略



人的資本が創出する財務インパクト

人件費を単なるコストと見るか、売上高の拡大(=リターンの創出)に向けた投資と見るか社内で活発に議論しています。人件費を抑えて収益性を短期的によく見せることは可能ですが、サステナビリティの観点からは正しい選択ではありません。ホシザキグループの場合、国内では15の販売会社を抱えていますので、販売会社の人件費を中心とした販売管理費が重い収益構造になっています。成長性と収益性を実現するには、計画的な人員計画の中で、販売管理費のコントロールが大きなテーマであり、人材の最適配置(=適材適所)と効果の最大化(=1人当たり生産性)が必要です。そのため人材の見える化、国内の販売会社を中心とした間接管理業務などのシェアード化、業務の効率化を目指したIT化などを進めることで、販売管理費の抑制を目指します。また、販売会社

の横断機能として2023年度に設立したホシザキ販売では、全国トップクラスの社員を講師とした販売ノウハウの水平展開や成功事例などを全社員で共有する窓口の一本化などを実施することで、1人当たり売上高および1人当たり生産性の最大化に挑戦しています。

マテリアリティの実現に向けた取り組み

人的資本に関係するマテリアリティとして「社員の働きがい向上」を掲げています。もともとホシザキでは、自由闊達に意見交換が可能なフラットな組織運営がおこなわれていますが、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てる職場風土への進化を通じて、ありたい姿の実現を目指す方針です。実現に向けたKPIとしては、女性の活躍推進を重んじ、2025年に国内の女性管理職を50名、女性役職者を300名とすることを目標に掲げました。2022年度には過去10年間継続してきた女性活躍推進のプロジェクトを発展させた「かがやき委員会」を発足させ、「ダイバーシティ推進センター」を新設しました。女性やシニア層の活躍などの多様性の強化に関して、取り組みを進めています。また、活動が「働きやすさ」や「多様性」を含む「働きがい」へシフトするなか、離職率など現実に起きている事象と「働きがい」との相関を示す新しいモニタリング指標の設定と改善に向けた取り組みを進めています。

マテリアリティ	2023年度の成果	貢献項目
持続可能なサプライチェーンマネジメント	人権強化や労働安全性の重視	事業の継続性
新たな顧客価値の創造	開発、生産、営業担当者のモチベーション向上施策の強化	売上高、収益性、信頼性
社員の働きがいの向上	KPIに基づいた女性活躍推進の強化、社員満足度調査を活用した人材戦略	社員の働きやすさ、働きがい
経営基盤の強化	コンプライアンス重視の社員教育の強化	ガバナンス

社員満足度調査のグローバル展開

「働きやすさ」や「多様性」の観点から、女性活躍やワークライフバランス、男女の育児休暇の取得などの施策を実施するとともに、社員満足度(以下「ES」)調査を通じて、施策の浸透度合いをモニタリングしてきました。ES調査は、会社全体、組織、職場環境、上司、仕事、活動目標、人事評価といった「働きやすさ」と「働きがい」をモニタリングする設問で構成されています。これま

で10年以上に渡り日本で実施してきたES調査は労働慣行に根ざした質問もありそのままのグローバル展開は難しいため、質問項目をグローバル展開可能なものに修正し、2023年度はトライアルとして米州でES調査を実施し、一定の成果が得られました。今後は海外グループ会社に展開することで、グローバル企業としての人的基盤作りを強化する考えです。

知的資本戦略

開発・技術担当責任者メッセージ

差別化された独自技術を活かした圧倒的な製品開発力で、売上高の拡大と収益性の向上を実現し、経営ビジョンの達成とマテリアリティの解決に寄与します

取締役専務執行役員
(国内事業担当)
家田 康嗣



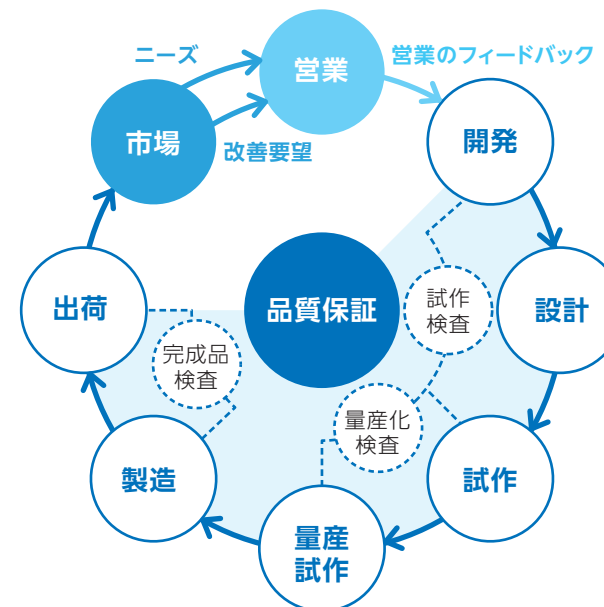
開発・技術の基本方針

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、独自技術に基づいた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。グローバルの市場ニーズ、お客様や社会の課題などの情報収集から始まり、要素開発、試作、設計、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。マーケットインの視点で、多様化するお客様のご要望を越える新技術や新製品の開発に挑戦しつつ、収益性を重視した研究開発を基本方針としています。近年はデータに基づく製品開発に加え、環境配慮型製品の開発に注力することで、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。

保有する知的資本

ホシザキグループでは、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名増の約550名へ拡大しました。2023年度の研究開発費は、前年度比1%増の46億円(国内30億円、米州13億円、欧州・アジア3億円)、対売上高比率は1.3%です。日本では、自然冷媒※(p.06参照)を使用した冷蔵庫・冷凍庫を開発・製品化し、新たな普及モデルを追加するとともに、自然冷媒を採用した製氷機を製品化しました。米州では、各国のフロン規制に対応した製品のモデルチェンジに加え、省エネ規制の強化に向けた開発力の強化を進めています。Fガス規制が世界に先駆けて施行される欧州に加え、アジアにおいても環境配慮型製品のラインナップ強化を実現しました。2024年度の研究開発投資額は、前年度比11%増加の52億円の見通しです。

● ホシザキの製品開発システム



ホシザキグループの知的資本	<ul style="list-style-type: none"> ● 研究開発拠点13カ所(国内4拠点、海外9拠点) ● 研究開発投資額46億円(23年度)、52億円(24年度計画) ● 製品開発軸と機能軸の両軸で見る専任組織(研究開発人員約550名) ● 製品企画から製品化までの一貫した研究・開発体制 ● 設計プラットフォームのグローバル展開
知的資本のアウトプット、アウトカム	<ul style="list-style-type: none"> ● 約6,000機種種の製品ラインナップ ● 新製品導入テーマ数19件(国内) ● 国内製品の自然冷媒化率15%(24年度目標73%) ● 新製品・モデルチェンジ製品の売上高比率47% ● 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

知的資本戦略

2023年度の成果と課題

2023年度は、①冷凍冷蔵庫の自然冷媒※(p.06参照)化、②開発リードタイムの短縮、③材料費の低減、④グローバル技術支援、⑤ホシザキ コネクトWi-Fi※(p.06参照)の事業化、⑥インキュベーション、などを活動計画に掲げて取り組みました。主な成果としては、開発人員を冷蔵庫の設計開発に集中投入することで、自然冷媒化を強力に押し進め、製品ラインナップ強化と生産時期の早期化に成功、当初計画より早くフルラインナップ化を達成できる見込みです。開発リードタイムに関しては、開発の3Dモデル化などにより従来の20ヵ月から10ヵ月へ短縮することで、開発機数を倍増させることができました。また、海外グループ会社との製品の共同開発や開発の技術支援などを通じて、グローバルの開発スピードの向上や最適化を進めています。ただし、飲食外市場の攻略に向けた開発テーマや具体的な製品化において課題が残りました。

経営ビジョンの達成に向けた戦略

経営ビジョンでは、①タイムリーな新製品の投入、②コア技術の強化、③海外技術開発の強化支援、を掲げています。数値目標の実現を追求し、①製品をタイム

リーに上市し、売上拡大に貢献(自然冷媒化、新製品テーマアップ、コア技術の進化)、②利益改善に向けた原価低減(大幅な原価低減)、③圧倒的な製氷機No.1ポジション、冷蔵庫売上拡大への技術支援(地域に則した製品戦略に基づくサポート)へ戦略を見直し、製品開発を通じたグローバルでの成長を主導する方針です。

製品の自然冷媒化(業務用冷蔵庫、製氷機)に関しては、欧州は既に100%、米州も50%(2026年に100%目標)に達しています。国内はトップ企業の使命として、自然冷媒化率を2023年の15%から2024年末には73%へ引き上げる計画です。環境に優しく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。新製品のテーマアップは、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。コア技術の進化は、冷凍(保存)解凍分野と洗浄分野(省人化、自動化)に注目し、タイムリーな製品投入で売上高の拡大を目指します。利益改善に向けた原価低減は、設計などの見直しを通じた材料費低減活動を強化します。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させる戦略です。

知的資本が創出する財務インパクト

ホシザキの研究開発部門では、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。2023年度は国内で、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売上高構成比が47.0%に達し、目標値を約4ポイント上回りました。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で、売上高の拡大と資材調達コストの削減などに貢献しています。設計変更にともなう資材費の削減効果としては、ホシザキの過去2年間累計で約9億円の効果が得られています。収益性に関しては、目標利益率などを定めた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た活動を加速させています。

社会・環境価値の向上を意識した製品開発を推進しています。特に、「気候変動への対応」、「持続可能なサプライチェーンマネジメント」、「新たな顧客価値の創造」に重点を置き、開発部門の全員にマテリアリティの項目内容や重要性などを共有して、マテリアリティと日々の業務活動を連動させるよう、意識付けをおこなっています。「気候変動への対応」に関しては、環境に優しい自然冷媒※(p.06参照)の採用や、省エネを重視した機能・性能の向上にフォーカスした製品開発を進めています。「持続可能なサプライチェーンマネジメント」に関しては、コロナ禍での部材不足に直面した経験を活かし、投入原材料の削減、部品および材料の共通化、さらにはリサイクルや廃棄物の再利用を加味した取り組みを強化しています。

マテリアリティの解決に向けた新製品開発事例

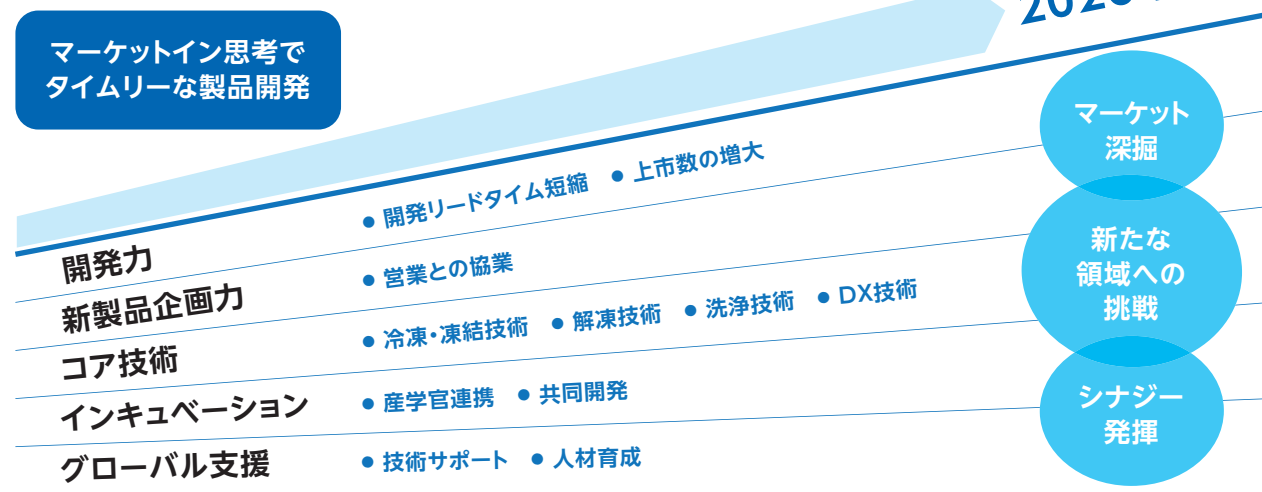
特に「新たな顧客価値の創造」に関しては、開発・技術部門の強みと経験を最大限活かすことが可能な分野ですので、最も注力しています。近年は、当社独自の制御技術を用いた食品の冷凍と解凍分野に力を入れています。食品の冷凍は比較的簡単ですが、食品を美味しく解凍することは難しく、クリアする課題が多いです。ただし、冷凍と解凍の技術向上は物流の改善にも寄与できると考えています。解凍品質の問題のため現在常温輸送している食品の冷凍輸送ができれば、輸送頻度の削減につながります。解凍技術が発達すれば、販売する分だけ解凍し、常温に戻すことができるので、遠隔地でもコンビニやレストランの運営が可能となりますし、食品ロスの削減につながります。高品質な解凍技術の量産化のめども立っています。これまで世の中になかった新しい製品ですので、マテリアリティの解決と同時に、今後の市場拡大と収益貢献に期待しています。



マテリアリティの実現に向けた取り組み

ホシザキグループでは、6つのマテリアリティ(重要課題)を特定し、各ワーキンググループが課題解決に向けた活動をおこなっています。開発・技術部門では、数値目標の実現に向けた活動を強化するとともに、

● 2024-2026年度 研究開発部門(単体)活動



経営ビジョンの達成に向けたKPI

研究開発部門では、経営ビジョンの数値目標と紐付いたKPIを設定し、売上高の拡大と収益性の向上に貢献します。海外グループ会社が保有する知的資本や独自技術を把握するとともに、2023年は設計・開発のプラットフォームの共通化を進め、開発のグローバル最適化と開発スピードの向上を図りました。従来の4つのKPIに、新たに「海外グループとの共同開発件数:

2026年目標5件以上]を加え、海外グループ企業との共同研究の強化を図ります。

KPI項目	2023年度		2026年度
	目標	実績	目標
新製品導入テーマ数	13	19	20以上
新製品・モデルチェンジ製品売上高比率	44%	48.1%	48.5%以上
コア技術研究テーマ数	7件	7件	10件以上
海外グループとの共同研究件数	—	—	5件以上

マテリアリティ	2023年度の成果	貢献項目
気候変動への対応	自然冷媒採用製品の開発、省エネ製品の開発など	売上高、ブランド力
持続可能なサプライチェーンマネジメント	原材料の削減や共通化、廃棄物の削減など	収益性、事業の継続性
新たな顧客価値の創造	新たな製品開発を通じた市場創出、課題解決商品の開発	売上高、収益性、社会価値
社員の働きがいの向上	業務の平準化、表彰制度の充実	社員モチベーション
経営基盤の強化	コンプライアンス強化、品質・クレーム問題の撲滅	信頼性とブランド力

製造資本

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顧客ニーズにお応えする生産体制の確立を目指します

製造資本の基本方針

製品の開発および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うことで、ホシザキブランドを支える高品質製品を供給しています。独自の製氷・冷蔵機構の加工技術を基盤に、国内約6,000機種もの多品種少量生産を実現しています。優れた技術と生産設備を有し、絶対品質の実現に向けた取り組みをおこなうとともに、国内では生産体制の再構築を進め、欧州やインドでは生産能力の増強を進めています。創業者の「良い製品は良い環境から」の信念のもと、全てのお客様のニーズにお応えす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。

ホシザキグループの製造資本	<ul style="list-style-type: none"> 製造拠点数27拠点(国内9拠点、海外18拠点。持分法適用会社フォーゲル含む) 設備投資額86億円(23年度)、152億円(24年度計画)
製造資本のアウトプット&アウトカム	<ul style="list-style-type: none"> 生産実績:前年度比17%増の2,165億円(23年度) 自然冷媒※(p.06参照)製品の世界出荷累計台数約142万台※ 仕掛リードタイム59%削減(19年度対比、対象範囲:ホシザキ) 多品種少量生産を実現 環境および社員に優しい最適生産体制

※2009年～2023年の北米・欧州・アジア・アフリカにおける自然冷媒製品(製氷機、冷蔵庫、ネタケース、ヴィジワラ(飲料保存用))の販売台数

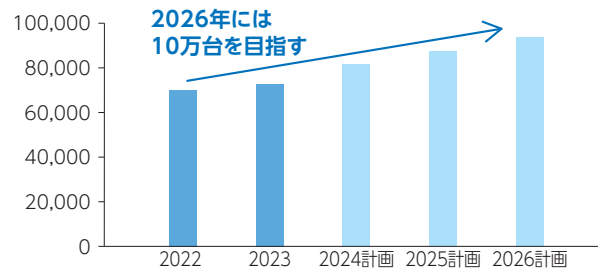
2023年度の実績と2024年度の見通し

国内は材料費および加工費の低減活動を推進するとともに、最適生産体制を目指した製造拠点間の生産移管などを実行しました。一方で、人材育成などで課題も残りました。

海外では、長納期部品の現地調達化促進などに遅れが見られたものの、プレマのライン増設および今後のさらなる増産体制整備、オズティの冷蔵庫量産準備の完了などで成果がありました。

2023年度の設備投資は、前年度比27億円増の

● プレマ(イタリア)における製氷機の生産台数計画

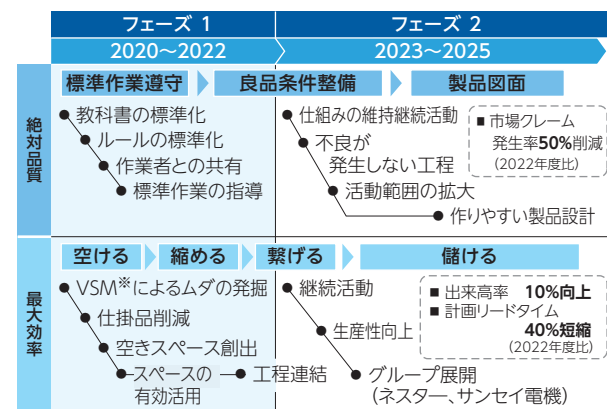


86億円(対売上高比率2.3%:日本36億円、米州27億円、欧州・アジア23億円)を実施し、生産能力の増強、新製品対応、合理化や環境改善を進めました。2024年度は152億円の設備投資を計画しています。減価償却費は、2023年度が68億円、2024年度は88億円を見込んでいます。

経営ビジョンの達成とマテリアリティの解決に向けた戦略

戦略骨子として、①開発部門と連携した徹底的なコストダウン、②さらなる生産性向上に向けた生産体制構築、③国内グループ会社全体での最適化生産の追求、④海外事業を支える製造技術、品質向上活動、を掲げています。具体的には、製品仕様の見直しや国内外の最適資材調達などを進めるとともに、品質クレームの低減と収益性向上を目指した活動の展開を強化しています。進捗管理に関しては、総合生産性や製品在庫などの5つのKPI(単体)を設定することで、実効性の高い活動をおこなっています。また、国内の製造拠点では、製品カテゴリー別に売上高成長率と利益率のマトリックスを作成し、最適生産体制の構築を進めています。なお、製造部門では、マテリアリティの1つ「持続可能なサプライチェーンマネジメント」に対して、調達先へのサステナビリティ調査などによる持続的な対話を通じて、成果の向上を図っています。海外では、グループ化した各工場のニーズや技量に応じて、ホシザキが支援をおこなうことで、グループ全体の生産レベルの底上げと平準化を目指しています。米州では、製氷機・冷蔵庫において商品力やラインナップを強化、欧州では生産体制整備による各価格帯での戦略を推進します。

● 国内における製造・品質体制の強化ロードマップ



※VSM(バリューストリームマッピング):製造プロセスにおけるモノや情報の流れを表したもの

社会関係資本

お客様、調達取引先様、地域社会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

社会関係資本の基本方針

ホシザキグループは、存在意義(パーパス)として「お客様のみならず社会に貢献できる『進化する企業』」であることを掲げています。その実現に向けて、製品やサービスを利用されているグローバルのフードサービス産業のお客様、高品質な製品の生産活動や製品の安定供給を支える調達取引先様、当社生産拠点や営業所近隣のみならず、広く一般の地域社会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。ホシザキグループは、地球市民の一員として、長期的にありたい姿の実現に向けて、持続可能な社会の実現と企業価値の向上に向けた取り組みを強化します。

ホシザキグループの社会関係資本	<ul style="list-style-type: none"> 信頼関係に基づいた強固な顧客基盤 国内15の販売会社や取引先様との強い協働関係 継続的な地域社会への貢献活動
社会関係資本のアウトプット&アウトカム	<ul style="list-style-type: none"> お客様からの信頼 安定的な生産の実現 外部機関からの高い評価 製品およびサービスの高い品質の維持 友好的なサプライチェーン 環境、人権に優しい企業体質 地域社会との共存 レジリエンスな組織運営 自然環境との調和

お客様とのエンゲージメント活動

ホシザキ(国内)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

2023年度の主な外部評価

- ホシザキアメリカでは、省エネ性能の高い製氷機および温室効果ガスの排出を抑制した環境配慮型の業務用冷蔵庫のラインナップ拡充に取り組んでいます。この取り組みが評価され、ENERGY STAR「Partner of the Year - Product Brand Owner Award」を12年連続、受賞企業の中で選出された最高位の賞である「Partner of the Year - Sustained Excellence Award」を9年連続で受賞しました。
- 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。昨年で13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「2023年度フロン対策格付け」において、ホシザキは初めて最高位の「Aランク」に格付けされました。



へのCS(顧客満足度)アンケートを、2023年5月～11月の期間において、約3万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調査をおこないます。

地域社会とのエンゲージメント活動

ホシザキは、地域社会との交流や地域振興を目的に、学校や団体からの工場見学の受け入れ、社員の家族を対象とした「ホシザキファミリーデー」の開催、支援金の寄付、障がい者の自立支援、ボランティア活動などをおこなっています。国内販売会社では、自然災害で被災されたお客様に対してスタッフを派遣し、復旧支援のためのボランティア活動をおこなっています。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。創業者が始めた社会、自然貢献活動が社員一人ひとりに伝わり、継続的な環境社会貢献活動がおこなわれています。

国内事業戦略

飲食市場の徹底的な深掘りと
飲食外市場の積極的な開拓を通じた
ダントツNo.1シェアの実現とともに、
生産性およびコスト管理の徹底により
収益性の向上をともなう
利益成長を目指します



取締役専務執行役員 (国内事業担当) 家田 康嗣
取締役常務執行役員 (国内営業部門担当) 丸山 暁

国内事業のポイント

- 2023年度の国内業績は、大幅な増収増益、数値目標を達成
- コロナ禍前を上回る過去最高の売上高で着地
- 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
- 飲食および飲食外向け売上高ともに増収を確保
- 2024年度の国内業績は、増収増益基調が続く見通し
- マテリアリティの解決に向けて自然冷媒※(p.06参照)製品の販売を加速へ

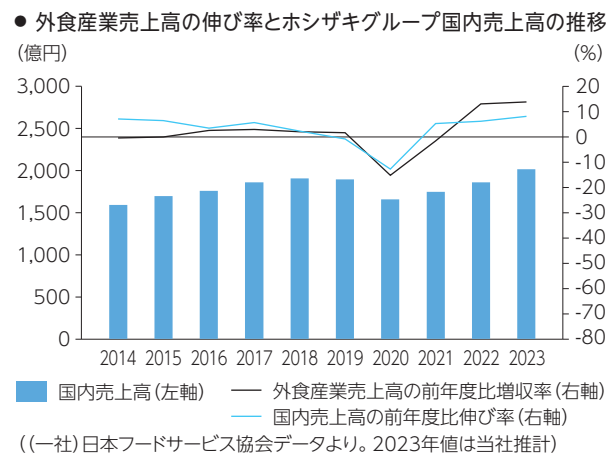
経営ビジョン数値目標と2023年度実績

進捗度合い: ●計画通り、△計画未達。

数値目標(2026年度)	2023年度実績	進捗
国内売上高2,250億円以上(2021年度比CAGR+5%)	国内売上高2,020億円(2022年度比+8%)	●
飲食向け売上高2019年度比+6%	飲食向け売上高2019年度比+2%、2022年度比+8%	●
飲食外向け売上高2019年度比+27%	飲食外向け売上高2019年度比+10%、2022年度比+9%	●
営業利益2021年度比CAGR+17%	営業利益2022年度比+24%	●

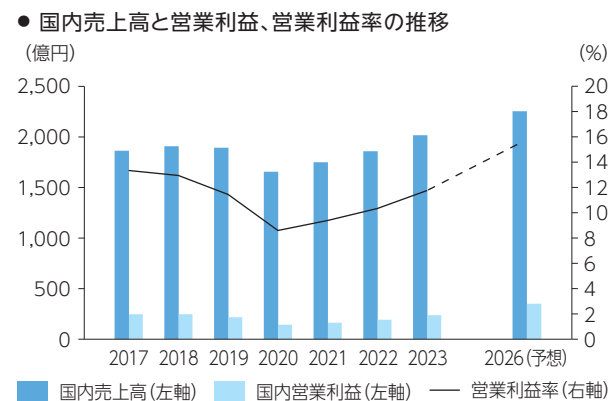
市場動向:ポストコロナに向けた需要回復基調が続く

日本フードサービス協会発表の2023年度における国内外食産業市場は、新型コロナウイルス感染症による行動制限が緩和から解除へ進むことで、回復傾向を強めました。外食産業の売上高は、2022年度は前年度比13.3%増、2023年度も同14.1%増と2年連続で2桁成長となりました。2019年度対比でも2023年度は7.7%増とコロナ前水準を上回りました。ただし、店舗数は2022年度が同6.2%減、2023年度は同6.3%減、2019年対比でも2023年度は7.6%減とコロナ前水準を下回っており、客単価の上昇が売上高をけん引しています。



業績動向:数値目標をクリアして着地

2023年度の国内売上高は、5期ぶりに過去最高を更新するとともに、コロナ禍前の2019年度売上高を6%上回りました。営業利益は、前年度比23.5%増の238億円(営業利益率11.8%)となり、過去3番目に高い利益水準を確保するとともに、2019年度水準を10%上回りました。売上高、営業利益ともに経営ビジョンの数値目標の進捗は順調に推移しました。営業利益率は、材料費や人件費の上昇が見られましたが、増収効果で吸収し、前年度比+1.4ptの11.8%となりました。2024年度も増収増益を計画しています。



2023年度の成果と課題

成果	課題
<ul style="list-style-type: none"> ● 飲食、飲食外市場ともに数値目標を達成 ● 販売会社の組織変更による販売力強化 ● ホシザキ販売による共通政策の浸透・徹底のスピードアップ ● 販売会社の人事・報酬制度改革を実施 ● ホシザキ コネクトWi-Fi※(p.06参照)の事業化の準備が完了 	<ul style="list-style-type: none"> ● 飲食外市場へのさらなる新製品投入・ラインナップ拡大 ● ホシザキ販売との連携強化、さらなる効果創出 ● 自社製品の販売強化および戦略的な他社との協業

SWOT分析

強み	<ol style="list-style-type: none"> 1.全国約430の営業所を有する圧倒的な直販力 2.他社を凌ぐ製品・システム・ソリューション提案力 3.顧客満足度の高いサービス・メンテナンス体制 	継続性	<ol style="list-style-type: none"> 1.営・サ連携モデルによる直販力の維持とさらなる強化 2.自然冷媒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による新しいサービスの創出
弱み(課題)	<ol style="list-style-type: none"> 1.製販の組織的連携による機動力発揮 2.営業スタッフのスキル平準化や情報共有 3.飲食外市場における製品ラインナップ 	改善策	<ol style="list-style-type: none"> 1.組織再編による連携強化と成果へのこだわり 2.ホシザキ販売を通じた人材育成と情報共有の充実 3.製販連携による自社開発力強化、他社協業によるラインナップの充実
事業機会	<ol style="list-style-type: none"> 1.飲食外市場の高い成長ポテンシャル 2.環境配慮型製品への切り替え需要の顕在化 3.業務効率や生産性の改善ニーズ 4.業品業界などの新市場展開 	時間軸と規模	<ol style="list-style-type: none"> 1.未開拓市場開拓に向けた「攻め」の戦略 2.自然冷媒製品(冷蔵庫・製氷機)の順次標準モデル化 3.省人・省力化貢献製品によるソリューション提案 4.長期視点でのポテンシャル市場開拓
脅威	<ol style="list-style-type: none"> 1.飲食外市場における競争激化 2.人口減少にともなう国内飲食市場の構造的縮小 	対策と効果	<ol style="list-style-type: none"> 1.他社協業での組織営業による成功事例の増加、蓄積 2.飲食外市場のさらなる開拓、省力化ニーズに応える新製品投入

経営ビジョンの基本方針と2023年度の成果および課題

基本方針	2023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・老健・福祉施設)	<ul style="list-style-type: none"> ● 飲食市場および飲食外市場ともに拡販と新規顧客開拓において成果 ● 法人顧客向けに効率的な営業強化と戦略的な他社協業を実施 	<ul style="list-style-type: none"> ● 成功事例の全国水平展開 ● 組織営業によるさらなる顧客開拓
収益性・生産性の徹底的な改善 ● 戦略的な価格改定の実施 ● 原価率低減、生産性改善努力 ● 販売管理費比率改善を目指したさらなる構造改革	<ul style="list-style-type: none"> ● 部材費などの上昇を吸収すべく製品の価格改定を実施(2022年と2024年) ● ホシザキ販売を通じた集中購買や人事・報酬制度改革 ● コールセンターのシェアード化などを本格展開 	<ul style="list-style-type: none"> ● SFAの徹底活用や育成強化による生産性向上 ● グループ間接業務の標準化、効率化
営・サ連携最適化およびIoT活用による新たな価値創造 ● 直販、法人営業、サービスの最適配置と顧客対応強化 ● IoT活用による顧客対応・サービス業務の高度化	<ul style="list-style-type: none"> ● 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の事業化がスタート 	<ul style="list-style-type: none"> ● ホシザキ コネクトWi-Fiの浸透と顧客価値の拡張、サービスの高度化
市場ニーズの変化に対応した製品開発力の強化 ● 自社製品開発リードタイム短縮と他社との戦略的な連携強化	<ul style="list-style-type: none"> ● 自社製品売上高が前年度比+0.8ptの68.9%へ上昇 ● 開発リードタイムの短縮化と新製品投入を加速 	<ul style="list-style-type: none"> ● 飲食外市場向け新製品の追加投入 ● 協業による研究・開発の成果顕在化

国内事業戦略

経営ビジョン後半戦に向けた国内戦略方針

国内市場は自然冷媒※(p.06参照)製品未導入先へのアプローチ、飲食外市場の開拓など「ホシザキらしさ」を前面に打ち出した施策を実施することで、経営ビジョンで掲げた売上高目標の達成確度は高いと思っています。約6,000名の人材を抱える販売会社の最適人材配置と業務効率の改善、製品価格の改定や自社製品比率の向上などを通じた、さらなる収益性の向上も可能性を感じています。



飲食市場の深掘りに向けた「攻め」の戦略

当社は2023年度に約3万台の自然冷媒対応製品を生産し、2024年度は約15万台の生産を計画しています。国内で稼働する冷機器(業務用冷蔵庫と製氷機)の台数は約150~200万台と推計していますので、今後は年間売上高約10年分の潜在需要の顕在化が見込まれます。他社に先行する製品ラインナップの拡充、全国約2,300軒のアプローチできていない小規模地場チェーン店の開拓などを加速させることで、飲食市場の深掘りを進めます。同時に、省人・省力化提案を進めることで、ダントツNo.1シェアの獲得を目指します。

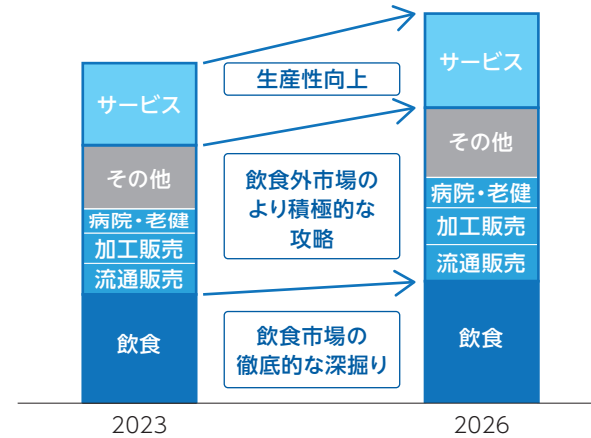
ホシザキ コネクトWi-Fi※(p.06参照)は、2024年1月に事業化がスタートしました。お客様の困り込み、クラウドデータを活用した新製品開発への展開、機器の稼働状況に応じた食器洗剤のサブスク提案などの新たなビジネス機会の創出が期待されます。

飲食外市場の開拓に向けた「攻め」の戦略

病院・高齢者施設市場では、他社製品が普及している約21万軒において、新製品の投入と組織営業による開拓を強化します。流通販売、食品関連市場では、約109万軒の他社製品市場の開拓に加え、物流の2024年問題を背景に不足する冷蔵冷凍倉庫需要に対して、当社が強みを持つユニット式のプレハブ冷蔵庫の新規需要の獲得を目指します。新製品の投入に

よる自社製品売上高比率の向上を通じた収益性の改善も進めます。今回、2023年11月に初めてライフサイエンス、バイオテクノロジー研究開発領域向けの薬用保冷庫(2~14℃)を市場投入し、新たな市場開拓にも挑戦しています。

● 売上成長計画



実現に向けた「守り」の戦略

国内販売会社における人事・報酬制度の改革に着手しており、人材の採用・育成の強化、働きがいの向上を目指します。加えて、コールセンターの進化、スマートフォンで営業活動が管理可能な営業支援システム(Dynamics)による生産性の向上および効率化、間接業務の標準化、シェアード化などにより、経営基盤の強化を図ります。

マテリアリティの解決に向けた国内事業戦略

「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」の項目ではKPIを設定し、実効性を高めています。「気候変動への対応」では、国内売上高に占める自然冷媒製品(業務用冷蔵庫、製氷機)の売上高比率を2023年度の約15%から2024年度末には約73%へ上昇させることで、環境貢献と経済価値の向上を目指します。



海外事業戦略

エリア別の機能軸を横断させ、海外エリア体制の成長戦略を加速させることで、利益をともなった持続的な売上高成長を目指します



取締役専務執行役員
(海外事業担当)
西口 史郎

海外事業のポイント

- 2023年度の海外業績は、大幅な増収増益を確保し、数値目標を達成
- 買収企業のPMI※(p.23参照)、欧州の最適生産体制を確立
- 海外エリア体制強化(東南アジアに地域統括会社を設立)
- グローバルの機能別横串体制を推進
- マテリアリティの解決に向けたKPI設定を検討

経営ビジョン数値目標と2023年度実績

海外売上高	各地域ともに前年度比2桁増収を確保、数値目標を達成
営業利益	利益率の改善をともなう増益を確保し、数値目標を達成
海外売上高比率	前年度比3.9pt上昇の45.9%

進捗度合い: ●計画通り、△計画未達。

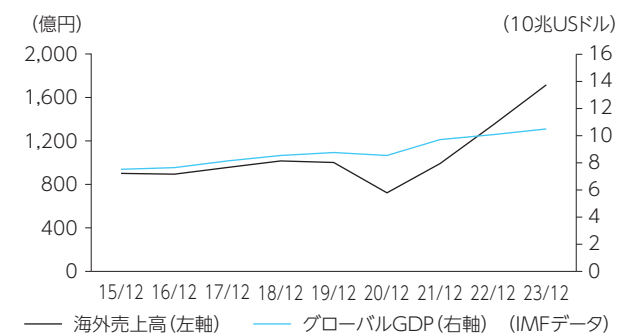
数値目標(2026年度)	2023年度実績	進捗
海外売上高1,750億円以上※(21年度比CAGR+12%)	海外売上高1,715億円(21年度比+73%)	●
営業利益21年度比+21%※	営業利益21年度比+136%	●
海外売上高比率50%	海外売上高比率45.9%	●

※新規M&Aを除く

海外市場の動向: GDPを上回る成長が継続

2023年度のグローバル名目GDPは、前年度比4.1%成長(実質成長率+3.2%)の約105兆USドルとなりました。一方、ホシザキグループの2023年度海外売上高は、GDP成長率を大幅に上回る前年度比27.2%増の1,715億円となりました。米国やインドなどで好調な需要が続くなか、製品供給に注力するとともに、イタリアのプレマと中国のロイヤルキッチンのグループ化、為替の円安進行も増収に寄与しました。海外子会社別の現地通貨ベース売上高を見ると、一部の会社では減収となりましたが、総じて前年度比2桁増収を確保しました。

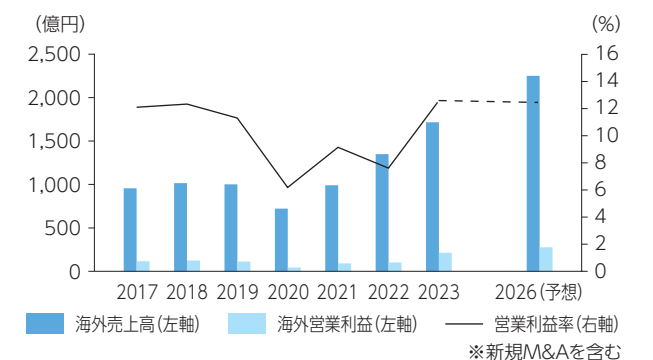
● グローバル名目GDPとホシザキグループ海外売上高の推移



業績動向: 過去最高益の更新が続く

2023年度の海外売上高は、2022年度に続き、2期連続で過去最高売上高を更新しました。コロナ禍前の2019年度の売上高に対しても約71%上回り、経営ビジョンの数値目標に対して順調に推移しました。営業利益は前年度比108.1%増の213億円(営業利益率12.5%)となり、過去最高を更新するとともに、2019年度水準に対して約1.9倍となりました。ただし、営業利益率は、部材高騰や人件費上昇、M&Aにともなう各種費用増などの影響を受けました。

● 海外売上高と営業利益、営業利益率の推移



海外事業戦略

2023年度の成果と課題

成果	<ul style="list-style-type: none"> ● 全エリアで前年度比2桁増収を確保 ● 売上高および営業利益ともに数値目標達成 ● 海外エリア体制の強化 	課題	<ul style="list-style-type: none"> ● グローバルで業務用冷蔵庫の成長鈍化 ● 中国市場の回復とブラジルマコムの経営強化 ● 買収企業のPMI※(p.23参照)活動の強化 ● 新規M&Aの推進 ● 競合との価格競争激化
-----------	---	-----------	---

SWOT分析

強み	<ol style="list-style-type: none"> 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(23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 	継続性	<ol style="list-style-type: none"> 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)	<ol style="list-style-type: none"> 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 3. グローバル人材の不足 	改善策	<ol style="list-style-type: none"> 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毎に立案 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	<ol style="list-style-type: none"> 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 	時間軸と規模	<ol style="list-style-type: none"> 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	<ol style="list-style-type: none"> 1. 競合企業との競争激化(他社製品のコスト力と機能強化) 2. 経済安保リスク 3. 部材高騰や部材調達リスク 	対策	<ol style="list-style-type: none"> 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、ロジの確保

経営ビジョンの基本方針と2023年度の成果および課題

基本方針	2023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	<ul style="list-style-type: none"> ● 全エリアで前年度比2桁増収を確保 ● 中価格帯市場に向けた新製品の積極投入 	中価格帯製品の品揃え強化の加速 M&A企業を活用した市場開拓
エリア別戦略の明確化 ● 欧州および中国において大幅なビジネスモデルの変革を実施 ● 欧州: 買収企業と協力的な成長、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: 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 欧州での最適生産体制を確立 ● 欧州売上高は前年度比20%増収(売上高構成比12%) ● 中国売上高は前年度比16%増収(売上高構成比6%) ● 米州売上高は前年度比15%増収(売上高構成比45%) 	欧州: 最適生産体制の最大限活用とエリア一体での市場開拓 中国: 将来的な市場の変化への対応力の強化 米州: 顧客ニーズにフィットした製品ラインナップ、グループ会社間のシナジー最大化、販売チャネル
QC&D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	<ul style="list-style-type: none"> ● 欧州の生産移管は問題無く完了へ ● クロスセルを支えるサプライチェーンの確立 	増産体制の確立 供給の安定化
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	<ul style="list-style-type: none"> ● 東南アジアに地域統括会社を設立 ● 機能別に海外各エリアに対する横串戦略を推進 	新規M&A先のリスクマネジメント エリアへの適切な権限移譲とマネジメント人材の育成
M&A組織能力の強化 ● 今後5年で1,250億円の投資を予定、案件開拓~PMI組織能力の強化	● M&A方針に則り、着実に案件の獲得とPMIを推進	さらなるM&Aの推進とPMI強化

経営ビジョン後半戦に向けた海外戦略方針

海外事業の成長の鍵は商品力であり、地域特性に応じた商品基軸の経営が必要です。海外グループ企業のPMIとシナジー効果の最大化に加え、エリア別成長戦略を着実に実施する方針です。各エリアの機能を横断させることで、グローバルの最適連携を推進し、経営ビジョンの数値目標の達成を目指します。



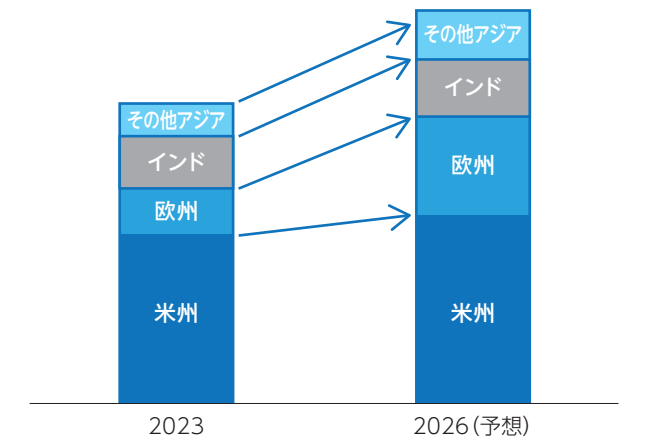
グループの成長エンジンとして全地域、全商品カテゴリでの増販と収益向上を各エリアで推進	
① 冷蔵庫	欧米における売上の挽回、成長市場で開製販の体制強化による増販
② 製氷機	全地域シェア1位に加え、東南アジアなど将来の成長市場で自ら製氷機需要を創造
③ M&A	新規市場の開拓と既存市場でのさらなる増販のため新たなM&Aの積極推進
④ ESG経営	海外でESG経営の具体的な推進に本格着手

東南アジア市場は、2023年7月にシンガポールに設立した地域統括会社により事業統括を強化しつつ、ダントツシェアを確保している製氷機事業のさらなる商品力強化、ラインナップ拡充や特注対応力の強化などから冷蔵庫の各国シェアNo.1の獲得に挑戦します。

インド市場は新省エネ基準への対応に加え、ラインナップ強化、医療用冷蔵機器などの新たなカテゴリー商品の販売を通じて、継続的な高成長の実現を目指します。

中国市場は市場環境が不透明な状況が続いていますが、省エネ性能の高い製品戦略やモデルチェンジを加速させるとともに、開発・製造・販売の一体運営を通じた流通コストの低減や設計変更によるコストダウン、調達先の見直しなどを強化し増収増益を目指します。

● 海外売上高の地域別売上高予想



実現に向けた「守り」の戦略

今後もM&Aの継続的実施が見込まれますが、収益性のみならず、内部統制を含めたPMIの強化とシナジー効果の早期実現を目指します。高い成長期待を有する新興国のM&Aでは、カントリーリスクを含めたリスクマネジメントが重要になります。今後は従来以上に「守り」の戦略を重要視する考えです。

マテリアリティの解決に向けた海外事業戦略

各国や地域において規制や取り組み内容に差もありますので、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で優れた面もありますので、目標値の設定を含めて検討を始めています。

海外事業戦略

米州責任者インタビュー

顧客ニーズに基づいた製品開発や
ブランド戦略、ホシザキグループの
連携を通じたシナジー効果、
ホシザキで働くことに幸せを感じる社員と
ともに継続的な高成長を目指します

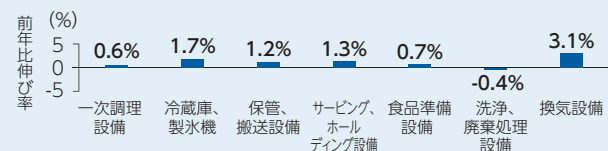
HOSHIZAKI USA HOLDINGS, INC.
President
Chris Karssiens



Q. 近年の米州におけるフードサービス機器市場の
動向についてお話しください。

A. フードサービス機器の市場は、コロナ禍前の水準に回復しました。しかし、米国経済の成長率と同様、同市場の成長率は全般的に鈍化しています。消費者物価の上昇(コロナ禍以前に比べて20%程度上昇)や低価格な中国製業務用冷蔵庫の流入と過剰在庫などの影響から価格圧力も強まっています。2023年10~12月期における市場動向を機種別に見ると、総じて堅調ですが、食器洗浄機はマイナスに転じています。

● 2023年10~12月期における米国フードサービス機器の
機種別前年比増収率



出所:ホシザキUSAホールディングスによる推計

Q. 米州における市場シェアの獲得と
業績の高成長を維持する原動力を教えてください。

A. お客様の声(VOC)調査に基づいた現在と将来の顧客ニーズを把握し、市場ニーズに応じた最新のテクノロジーを組み込んだ製品提供をおこなっています。顧客中心のアプローチも重要視しています。ホシザキブランドの認知度向上に向けては、展示会や広告で使用するブランド「Hoshizaki Alliance」を新たに展開しています。まもなく発表するブランドValiancelは、ホシザキが品質を保証し、低コストで最小限のオプションを好むお客様を対象としています。また、納期、品質、コストなどを継続的に改善し、世界クラスのオペレーションを実現しています。職場環境の改善にも取り組んでおり、多くの社員がホシザキで働くことに幸せを感じており、高い生産性を実現しています。グループ各社が連携し、地域およびグローバルのシナジー効果の最大化も貢献しています。

Q. 新たにグループに加わる企業と
どのようにシナジー効果の最大化を図りますか?

A. まず、市場シェアの獲得とシナジー効果の創出を目指したマルチブランド販売戦略を展開します。市場調査の共通化や顧客などのデータ分析と共有化、さらには開発やIoTアプリケーションなどの相互展開を進めます。また、コスト削減や標準化などを目指した取引先様とのパートナーシップの構築に加え、ESG経営の連携、内部統制やサイバーセキュリティなどの強化を図ることで、シナジー効果の最大化を目指します。

Q. 米国における流通戦略を
どのように考えていますか?

A. 自社販売センターからの販売へシフトしていくことで、お客様との距離を縮め、製品の置き換え需要を開拓していきます。加えて、戦略的なお客様との関係強化や、営業および技術サービスサポートの強化に向けたトレーニングプロセスを導入するなど、プル型販売体制への移行を進めていきます。

Q:米国市場の今後の需要見通しを
どのように見えていますか?

A. 2023年における世界全体のフードサービス機器市場は、約360億ドルであり、2024年から2030年までの成長率(CAGR)は7.1%と予想されています。うち米国に関しては、同4.3%成長が見込まれています。牽引役としては、省エネ性能、省スペース化や設置面積の効率化、低GWP*冷媒の採用、IoTなどを活用した診断機能の高度化、衛生面の向上、店舗運営における無人・省人化技術、多機能性能、などが挙げられます。

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

M&A方針と実績

2026年を最終年度とする5ヵ年経営ビジョンでは、目標売上高4,500億円の実現に向けて、M&Aによる売上貢献500億円を見込んでいます。海外では高付加価値ブランドのリサーチを強化しつつ、新興市場での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M&Aの実行に加え、買収後のPMI※(p.23参照)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込みを進めます。

ホシザキM&A5原則に則った最適ポートフォリオの
構築を目指します

ホシザキグループでは、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。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。今後もM&Aを通じた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ことで、収益性の向上を目指します。

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	● 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 ● 当社グループ製品との共同販売 ● 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) 2024年3月(連結子会社)	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、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)	冷蔵庫	● 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を強化

M&A企業の業績貢献

2023年度におけるランサー、ジャクソン、マコム、ウェスタン、ブレマ、ロイヤルキッチンの計6社の単純合算業績(内部取引を含む)は、売上高が941億円、営業利益は105億円となり、営業利益率は11.2%となりました。2023年度は、2022年下期に連結対象となったブレマ(イタリア)とロイヤルキッチン(中国)が売上高および営業利益を押し上げました。2024年度は新たにオズティ(トルコ)、ナオミ(日本)、テクノラックス・HKRイクイップメント(フィリピン)が連結対象となり、フォーゲル(パナマ/グアテマラ)が持分法適用関連会社に加わります。

● 買収企業6社の単純合算業績推移(内部取引を含む)

