

サステナビリティマネジメント

ホシザキでは、社会・環境対応を含むホシザキグループのサステナビリティ活動に対するガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標を議論し、成果と進捗の確認および対策をおこなう会議体として、2022年6月にサステナビリティ委員会を設置しています。サステナビリティ委員会では、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。

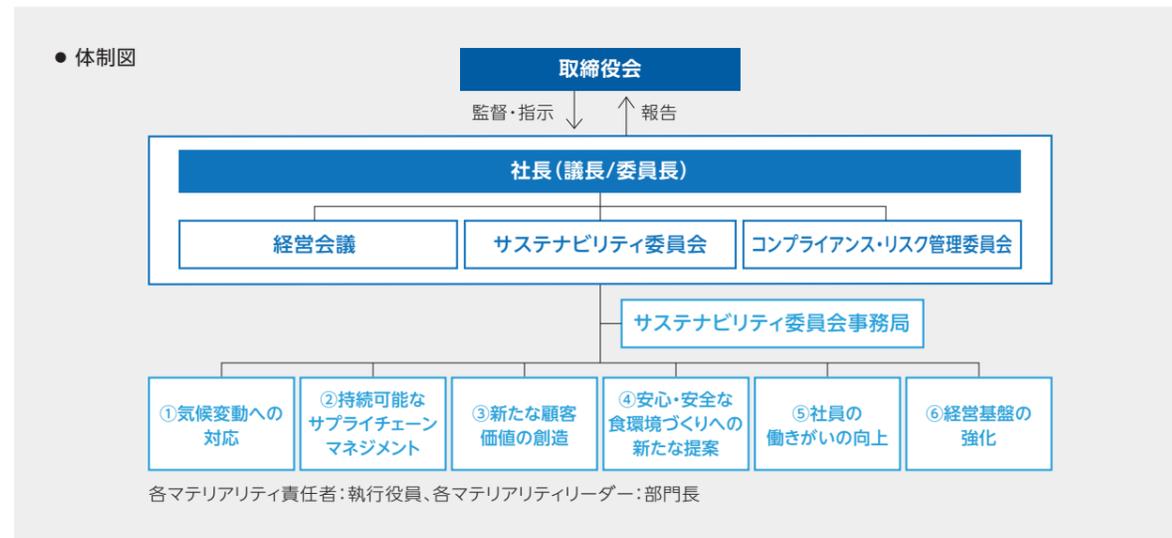
▶ホシザキグループサステナビリティ基本方針はウェブサイトをご覧ください。
<https://www.hoshizaki.co.jp/esg/sustainability/management.html>

ガバナンス

代表取締役社長を委員長、管理部門の担当常務執行役員を副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こととしています。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)を設置しました。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。



● サステナビリティ委員会の主な審議内容

第1回	2022年11月	● サステナビリティ基本方針の策定 ● サステナビリティ活動の方向性 ● マテリアリティへの取り組み
第2回	2023年3月	● マテリアリティKPIの設定 ● サステナビリティ情報開示に向けての課題 ● 気候変動シナリオ分析(戦略アップデート)
第3回	2023年6月	● 今後のサステナビリティ推進体制、マテリアリティWGの設置およびWG責任者(執行役員)の任命 ● 統合報告書2023の開示内容
第4回	2023年9月	● サステナビリティ情報の開示拡充 ● マテリアリティWGの活動報告 ● ホシザキ(株)への太陽光発電設備設置 ● 女性役職者育成状況など ● 統合報告書2023の総括
第5回	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
第6回	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℃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

サステナビリティ戦略

ホシザキ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。 ▶詳細はp.25

気候変動を中心とした環境への取り組みに関しては、グループ全体でのCO₂排出量の削減、廃棄物の発生抑制、環境に配慮した省エネ製品の開発を通じて環境負荷低減に向けた環境マネジメントを推進しています。 ▶詳細はp.53

社会への取り組みとしては、社員の働きがいの向上の実現に向けて、女性の活躍推進を図りつつ、人的資本の充実を図っています。持続可能なサプライチェーンの構築に向けては、取引先様との密なコミュニケーションを図りながら、環境保全、人権への対応や安全な労働条件などの調査により、サプライチェーンマネジメントの強化に取り組んでいます。 ▶詳細はp.59、p.61

お客様に対しては、国内では、他社に先行した環境に優しい自然冷媒※(p.06参照)冷蔵庫・冷凍庫の販売を本格化させ、飲食外市場の積極的な開拓を通じて新たな顧客価値の創造を目指しています。同時に、全国を網羅する営業所を活かして安心・安全な環境づくりへの新たな提案をおこなっています。 ▶詳細はp.58

経営基盤の強化に関しては、コンプライアンス・リスク管理委員会や指名・報酬委員会、サステナビリティ委員会の各活動などにより、ガバナンス推進体制を強化しています。 ▶詳細はp.76

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.27

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、毎月開催されるコンプライアンス・リスク管理委員会の場で、リスク管理の徹底と迅速な対応を図っています。

指標と目標

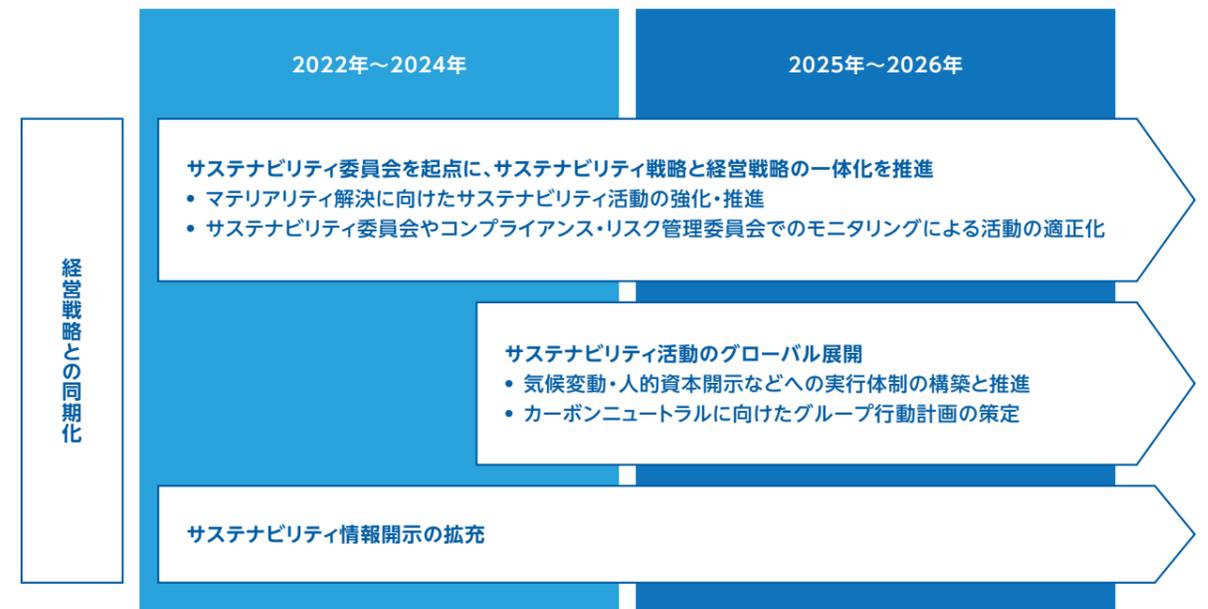
サステナビリティ活動の推進に向けた目標と指標に関しては、6つのマテリアリティの解決に向けた目標と目標値を設定することで、活動の進捗を評価し実効性を高めています。 ▶詳細はp.25

今後のサステナビリティ活動の展開

経営ビジョンの最終年である2026年に向けて、以下の活動を中心に経営戦略との同期化を推進します。

- 高まるサステナビリティ情報開示要請への対応
- 海外グループ会社との連携強化と活動展開
- 6つのマテリアリティと経営戦略との同期化

● 今後のサステナビリティ活動の展開



環境への取り組み

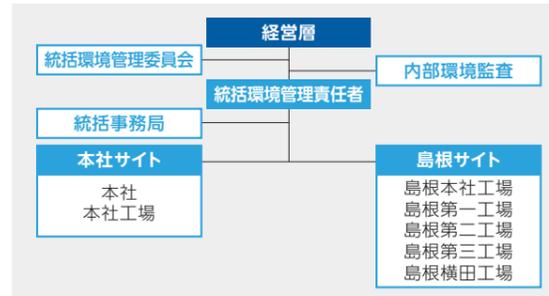
ホシザキグループでは、お客様のみならず社会に貢献できる「進化する企業」であることを存在意義（パーパス）に掲げています。これに基づき、取引先様の協力を得ながら環境負荷低減の取り組みを進めています。当社の国内全工場の全部門が環境負荷低減活動に取り組むほか、「ホシザキエコプラン」を策定し、環境配慮型製品の開発、リサイクルの促進、フロン回収などをおこなっています。

▶ 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/>

▶ ホシザキエコプラン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/management.html>

環境マネジメントシステム推進組織体制(ホシザキ)

本社工場担当執行役員および島根工場担当執行役員を経営層、総務部部長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

	2023年度目標	実績	コメント	2024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2022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2023年度比1%削減
	稼働率の向上 サイト別に目標値を設定	◎	目標を達成しました。	稼働率の向上 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	◎	タテ形冷蔵庫・冷凍庫、テーブル形冷蔵庫の自然冷媒※(p.06参照)化に取り組みました。 大形製氷機TMの冷媒R448A化、ショーケースの冷媒R134a化に取り組みました。 プレハブユニットの冷媒R448A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	◎	食器洗浄機の省エネ化に取り組みました。	製品の省エネ化
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	△	ケーシング工程からの不良発生や生産機種構成の都合により、一部の部署で目標未達成。	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、すべての目標を達成しました。	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
法令の努力義務対応	ゼロエミッション	◎	リサイクル率99.6%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
	省エネ法「エネルギー管理標準の再整備」	◎	再整備を実施しました。	—
自然環境の保全	プラ資源循環促進法対応 要求事項への対応方法決定	×	取り組む方向性の素案を作成、2024年1月の環境管理委員会で報告することを決定しました。	プラ資源循環促進法対応 取り組む方向性の発信
	ホシザキグリーン財団のおこなう保護活動への協力と参加	◎	ホシザキグリーン財団がおこなう保護活動に協力しました。	自然環境保護活動の実施

対象範囲はホシザキ本社工場および島根工場

マテリアルフロー

ホシザキは事業活動におけるマテリアルフローを把握し、原材料や水などの投入資源の効率化(リデュース、リユース、リサイクル)を図るとともに省エネの推進と廃棄物の発生を抑制するなど持続可能な資源の利用に取り組んでいます。

▶ 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

フロン排出抑制法への対応

日本では、2015年4月に「フロン排出抑制法」が施行

されており、フロン利用機器の定期・簡易点検やフロン漏えい量などの報告が義務づけられています。

ホシザキ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、ホシザキにおける2023年度の漏えい量は、報告を要する値未満となりました。

気候変動への対応

マテリアリティ:気候変動への対応

主に貢献するSDGs



ありたい姿との関連性	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、環境問題解決に貢献
目標	KPI 脱炭素社会の実現に向け、事業活動からのCO ₂ 排出量削減 目標値 CO ₂ 排出量(スコープ1&2) 2023年度比30%削減

冷媒のノンフロン化による地球温暖化ガス(GHG)削減

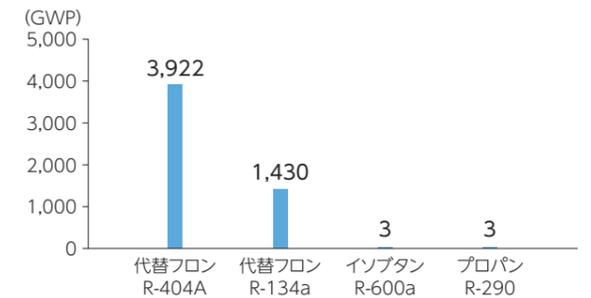
国内において、2023年5月に普及価格帯の自然冷媒業務用冷蔵庫・冷凍庫計68機種種の発売を開始、2024年末までには自然冷媒冷蔵庫・冷凍庫をフルラインナップ化し、その後もすべての冷機器の自然冷媒化を促進しています。製品のライフサイクルでのGHG排出量削減につながり、環境負荷低減に大きく寄与します。

自然冷媒製品による地球温暖化抑制効果

地球温暖化への影響が大きい代替フロンからノンフロンへの冷媒への転換が進むなか、海外では自然冷媒が広く使用されています。ホシザキはグローバルに冷機

器を供給するメーカーとして環境負荷低減に配慮し、国外だけでなく日本においても海外市場で使用されている自然冷媒(インソパン、プロパン)製品(代替フロンと比較してGWP※(p.49参照)99%削減)の投入を進めています。

● GWP比較※(p.57参照)





気候変動対応における事業機会

執行役員
(開発・技術部門担当)
佐々木 誠

フロン排出抑制法に定められた点検や報告の必要がなくなるなど、お客様の業務効率化のメリットがあります。2つ目に、自然冷媒はGWPが3と地球環境負荷が極めて低いため、企業のESGやSDGs推進など社会課題解決にもつながります。3つ目に、今後世界的に代替フロンの生産量は減っていくため、冷媒充填などの修理が難しくなることが予想されるなか、自然冷媒採用製品を使用いただくことで安心・安全に長くご使用いただけます。

Q. 気候変動対応における事業機会の創出・獲得をどのようにお考えでしょうか?

A. 移行計画においては、電力使用量削減や水使用量削減に対する顧客ニーズがさらに高まるので、製氷機、冷凍冷蔵庫、食器洗浄機の省エネ化をさらに進めます。フロンガス漏えいの課題に対しては、冷凍冷蔵庫、製氷機にGWPの極めて低い自然冷媒の採用を進めており、2024年末までに自然冷媒化率を昨年末の15%から73%まで引き上げる計画です。

Q. 従来の代替フロンから自然冷媒を採用した冷凍冷蔵庫への買い換えが促進される要因は何でしょうか?

A. 買い替えメリットとして3つ挙げられます。1つ目に、自然冷媒採用製品はフロンを使用していないため、

Q. 気候変動によってお客様の事業環境に変化が想定されるなか、ホシザキの技術による課題解決で注力されていることを教えてください。

A. ホシザキのコア技術である凍結・保存・解凍・洗浄を徹底的に深掘りし、お客様のニーズの変化を捉えて新製品開発につなげていきます。例えば、凍結・解凍においては、食材ごとに適したさまざまな冷凍・凍結・解凍ニーズが高まっています。超低温技術で保存性向上を図り、高湿度冷却技術では品質低下軽減、解凍技術では風味・質感損失の最小化を目指しています。気候変動の影響は世界中で顧客ニーズの変化を助長・加速させると見えています。ホシザキの技術でお客様および食環境における課題解決に貢献します。

TCFDフレームワークに基づいた情報開示

気候変動が社会に与える影響は大きく、ホシザキグループとしても取り組むべき重要な社会課題だと捉えています。当グループは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き情報開示を進めています。2023年は、シナリオ分析の見直しのほか、事業活動からのCO₂排出量(スコープ1&2)算出対象範囲を単体からグループ*へ広げました。

さらに、削減目標もグループ*とし、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)に設定しました。脱炭素社会の実現に向け、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。

*海外販売会社は除く

ガバナンス

ホシザキグループは、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.51

戦略

気候変動に対するシナリオ分析

2023年に「2℃以下シナリオ」を2℃から、より社会要請に沿った1.5℃へ見直しました。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

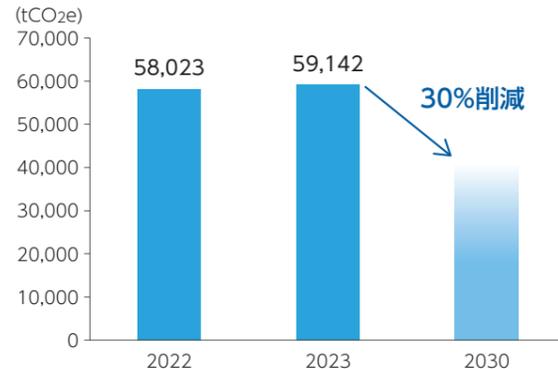
ホシザキグループは、2050年に事業活動からのCO₂排出量(スコープ1&2)実質ゼロへ向け、徹底した省エネ活動や再生可能エネルギーの積極的な利活用を推進していきます。2030年の削減中間目標はホシザキグループ(海外含む)で、2023年比30%削減としています。

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

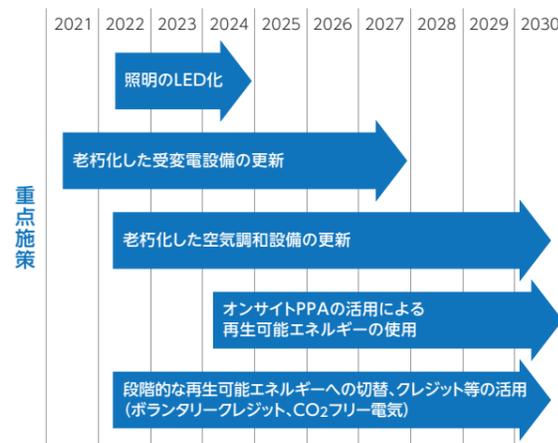
2030年CO₂排出量 2023年比30%減

● CO₂排出量(スコープ1&2)の推移と2030年目標値(tCO₂e)



CO₂排出量スコープ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。目標については、SBTの認証取得も視野に入れております。

● 目標達成に向けた重点施策



本社工場、島根工場に太陽光パネルを設置、再生可能エネルギー発電設備を整備しています(2024年中に設置完了予定)。年間154万kWhの発電量を見込んでおり、年間754tCO₂eのCO₂削減効果が期待できます。

● 気候変動リスク・機会が財務に及ぼす影響と対応策

区分	項目	該当シナリオ		発生時期	財務への影響		対応策	実績
		1.5℃	4℃		金額	確率		
移行リスク	政策・法規制	○		短期	小	中	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 本社工場、島根工場における太陽光発電設備の導入(稼働は2024年以降) 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 日本国内において冷蔵庫・冷凍庫68機種の自然冷媒※(p.06参照)化完了。2024年末までに全ての冷蔵庫・冷凍庫および製氷機(14機種)を自然冷媒化。
	炭素税導入によるコスト増加	○	○	短・中・長期	中	高	<ul style="list-style-type: none"> 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 	
	市場	原材料調達コストの上昇	○		短・中期	大	中	<ul style="list-style-type: none"> VA(Value Analysis)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
物理リスク	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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	
	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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> コストダウンおよび価格改定の実施 豊明本社工場、島根工場における太陽光発電設備の導入(2024年以降稼働開始)
	自然災害への対策強化に向けたコストの増加		○	中期	小	中	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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・老健に注力) 	
機会	製品とサービス	○		短・中・長期	大	高	<ul style="list-style-type: none"> 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、水使用量の削減(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 	<ul style="list-style-type: none"> 日本国内において冷蔵庫・冷凍庫68機種の自然冷媒化完了。2024年末までに全ての冷蔵庫・冷凍庫および製氷機(14機種)を自然冷媒化。 省エネ製品リリース 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T-Wi-Fi」※(p.06参照)の導入
	市場	○		中・長期	中	中	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 海外展開(M&A)の推進 海外売上高比率45.9%(前期比+3.9pt)(2023年度)
	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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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T-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

新たな顧客価値の創造

マテリアリティ:新たな顧客価値の創造

主に貢献するSDGs



ありたい姿との関連性	お客様を取り巻く環境変化を迅速にキャッチし、変化に柔軟に対応したモノづくり、サービスビジネスを創造
目標	KPI 今後拡大を目指す、多様な飲食外市場のお客様への貢献 目標値 飲食外(国内)売上高1,000億円(2026年)

ホシザキグループは、新たな顧客価値を創造するため、お客様の声に耳を傾けニーズを把握するとともに、市場変化にも柔軟に対応し、最適なソリューションや製品・サービスを開発します。顧客満足度を高め、お客様との長期的な信頼関係を築くことで、持続的な成長を実現します。

飲食外市場のお客様への価値提供

国内市場においては、既存の飲食市場を深掘りしつつ、積極的に飲食外市場を開拓しています。戦略的な

他社との協業による製品機能の補完や新たな販売体制の構築などにより、多様な業種ならびにニーズのある飲食外市場のお客様の課題解決に取り組んでいます。

● 飲食外市場の課題解決に向けた主な製品・ソリューション

主要製品	価値創造の視点	対象とする主な飲食外市場
プレハブパネル、プレハブ冷蔵庫	プレハブ冷蔵庫に新冷媒R448A (GWP※(p.49参照)1390)を採用、従来代替フロン機と比べてGWP値を64%削減を実現	食品加工、流通業
温冷配膳車・再加熱カート プラスチックラシャー& ショックフリーザー、 スチームコンベクション オープン	<ul style="list-style-type: none"> 温冷配膳車は、今後主流になるフラットトレイと従前の仕切トレイがいずれも自在に収納でき、トレイ移行の障壁を低減 再加熱カートは加湿機能を新たに搭載し再加熱した食事の乾燥を抑制した効率の良い加熱方式を実現 プラスチックラシャー & ショックフリーザーは、物流の2024年問題により冷凍食材の使用が加速するなか、最大-40℃の冷風で急速凍結を可能とし、作業効率化と衛生面の向上を実現 スチームコンベクションオープンは慢性的な人手不足の病院・高齢者施設においてメニューさえインプットすればボタンを押すだけで調理の手間も大きく削減 	病院、高齢者施設
液体急速凍結機	-35℃のエタノールで食材を急速凍結、氷結晶の膨張を抑制することで細胞の破壊を防ぎ食材の鮮度を維持	食品加工・販売業
薬用保冷库	薬品保管時に求められる温度帯を正確に制御、自然冷媒インプタンR600a (GWP3)を採用、従来フロン機と比べてGWP99%削減を達成	製薬会社など バイオテクノロジー研究機関
電解水生成装置	<ul style="list-style-type: none"> 酸性電解水を希釈の手間無く簡単に注出、衛生管理と作業効率の向上に寄与 洗浄にともなう水・洗剤の使用量の削減効果 	高齢者施設、農産品加工業
大形製氷機	新冷媒R448 (GWP1390)を採用、従来代替フロン機と比べてGWP値を64%削減を実現	農産品・水産品加工業
自然冷媒※(p.06参照) 冷凍冷蔵庫	自然冷媒インプタンR600a、プロパンR290 (GWP3)を採用、従来代替フロン機と比べてGWP99%削減を達成	飲食・飲食外共通

GWP値の出典元: 国連環境計画 (UNEP) の「OzonAction Kigali Fact Sheet3」(2017年公開)

お客様の声



ホシザキ製の自然冷媒製氷機でフロンガス対策を進めています

中外製薬株式会社 研究業務推進部 研究支援グループ 鈴木 司 様

中外製薬グループは、2030年にフロン保有量100%削減を達成するために、代替技術の検証や、新棟建設・設備更新時の自然冷媒設計などの具体的なアクションプランを定めた取り組みを進めています。これまで製氷機はホシザキ製品を数多く利用してきましたが、特注品においても自然冷媒仕様への対応をいただけたことが導入の決め手でした。納品後のメンテナンス体制も充実しており、納品後も安心して使用できると考えたことも選定理由のひとつです。

メンテナンスについては、自然冷媒製氷機はこれまでにない製品ですので、定期的な点検を通じて機器の経年使用による知見を集めて安定稼働に尽力していただきたいです。現在はフロン含有製品を使用している厨房用の冷蔵庫・冷凍庫についても自然冷媒化のご提案を期待しています。

安心・安全な食環境づくりへの新たな提案

マテリアリティ:安心・安全な食環境づくりへの新たな提案

主に貢献するSDGs



ありたい姿との関連性	多様化する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、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
目標	KPI 全国を網羅する拠点数の強みを活かした製品保守、サービスコール対応を通じたお客様への安心・安全の提供 目標値 サービス売上高522億円(2026年/国内)

充実したサポート体制

ホシザキグループは、世界各地でより良い製品やサービスを提供することにより、食文化を支え、守ることに貢献し、どのような状況においても、より良い状態で食を届けることを使命と考えています。国内では、全国約2,700名のサービススタッフが地域に密着し、製品を安心・安全にご利用いただくためスピーディにメンテナンスをおこないます。修理・点検を実施する際は当該故障箇所の復旧のみならず、消耗品の交換や凝縮器の洗浄など予防修繕のご提案、また漏電や使用事故などを防ぐ安全検査をおこなって、お客様が安心・安全にホシザキ製品をご利用できるように取り組んでいます。

保守点検先顧客満足度(CS)アンケート調査の実施

保守点検を完了したお客様の中から、毎月約4,400のお客様に対してCSアンケートを送付および回収をおこ

なっています。ご評価いただく対象は、①お客様への対応、②点検内容、③保守契約の内容に加えて、ご要望やお気付きの点など自由記述方式でご回答を依頼しています。2023年に実施したCS調査では各質問において、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。ご要望・ご指摘のあった自由コメントには全数完全フォローを実施し、保守対応品質の向上に努めています。

統括販売会社(ホシザキ販売)サービス本部による業務改革の推進

全国15販売会社で展開するサービス部門の共通テーマとして5つの「業績関連タスク」と5つの「人・組織関連タスク」を設定して、国内15販売会社の技術責任者とホシザキ販売サービス本部が協働しています。すべてのタスクにおいて顧客起点で検討し、顧客ニーズを追求することで高品質なサービスの提供を心がけています。

● サービス部門の共通テーマ

	タスク項目	タスク概要
業績関連タスク	保守	保守メニューの更新
	修理	メンテナンスのメニュー開発
	エアコン事業	エアコンメンテナンスの事業拡大
	ホシザキ コネクト Wi-Fi	IoT対応による新たな価値提供とお客様との接点の強化
	機器診断効率化	機器診断システム化による報告提案の迅速化

	タスク項目	タスク概要
人・組織関連タスク	サービス人材育成	採用・新人育成、シニア活躍
	安全衛生・技術力	労働災害防止、技術力の向上
	業務効率化	システム化の整備・推進
	サービスコールセンターの高度化	登録されたお客様に対する「受付から完了」までのさらなる迅速化
	保守・修理効率改善	機器診断の効率化

お客様の声



スピーディかつ丁寧なメンテナンスサービスにより円滑な店舗運営が可能に

株式会社祇園辻利 常務取締役 三好 正代 様

私たちにとって厨房機器は、ただ単に食材を保管するだけでなく、お客様に安心・安全な商品を提供するために欠かせないものです。ホシザキ様では、保守契約を始めとするメンテナンスサービスにより、機器を最良な状態で保っていただけているので、円滑な店舗運営・商品の管理につながっています。

ホシザキ様は、どの店舗からも近い位置に営業所があり、万が一の不具合発生時にもすぐに駆け付けて対応してくださるので、とても心強く思っております。

また、多種多様なバリエーションの商品を開発・提供するには幅広いメーカーの機器を使用することになりますが、ホシザキ様は他メーカーの機器であっても提案から調達・整備に至るまでお任せできるので、商品開発のスピードアップにつながっていると感じています。

持続可能なサプライチェーンマネジメント

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 主に貢献するSDGs



ありたい姿との 関連性	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
目標	<p>KPI</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 取り組み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 <p>目標値</p> <ul style="list-style-type: none"> 工場方針説明会への重要取引先様出席率95%(2026年) サステナビリティ・アンケート回収率95%(2026年)

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、公正・中立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。

● 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
<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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

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するため、これまで工場方針説明会にてコミュニケーションをおこなってきました。これに加えて、2024年2月の工場方針説明会にて「サステナビリティ・アンケート」への協力を要請しました。当アンケート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内容となっています。2024年6月より取引先様に評価結果を通達し、自社の位置付けに対して認識を深めていただきます。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。

● 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)

サステナビリティ全般 4設問	法令遵守・倫理 14設問	人権・労働 13設問	環境保全 9設問	防災・安全衛生 10設問
-------------------	-----------------	---------------	-------------	-----------------



ホシザキ様と一体となり、物流の2024年問題を乗り越えます

東郷産業株式会社 執行役員 豊場 俊光

当社はホシザキ様が国内で生産される業務用冷蔵庫や食器洗浄機用の電気部品を主とした部材を納入しております。

一昨年より物流の2024年問題を懸念し、ホシザキ様と物流改善について検討を進めた結果、路線便からホシザキ様共同便への変更を実現しました。これによりホシザキ様とその近隣取引先様への輸送効率大幅に改善でき、物流リスクの軽減やコストアップ抑制など、さまざまなメリットを生み出すことができました。

今後のさらなる改善として、海外調達品の輸入拠点をホシザキ様近隣へ変更する事で輸送距離、輸送時間の短縮検討も進めており、実現できればさらなる効率化が見込めます。また共同便に変更することでダンボールを廃止し、通函へ変更可能となりますので環境保全へのアプローチも考慮し、現在検討を進めています。

これからもホシザキ様との連携を深化させ、物流問題を始めとするその他諸問題に対してより一層の改善・成長を目指します。

取引先様
コメント

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。

ホシザキグループの行動規範のなかで、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」のなかで、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、2014年から差別の撲滅、強制労働や児童労働の禁止についての項目を取引先チェックリストへ追加し、2024年にサステナビリティ・アンケートをおこない、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を確認したことが挙げられます。

● ホシザキの人権に関する取り組み

年	取り組み内容
2007	内部通報制度の導入、ヘルプラインの運営開始
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(2023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)	731	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	455
女性を部下に持つ上司向け研修	47	680

(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)※(p.78参照)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半数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。お客様、地域住民、取引先様などのすべてのステークホルダーへの通報窓口の案内はしていませんが、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。

人権に対する今後の方針

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・軽減に向けての体制整備を強化してまいります。2024年以降の主な取り組みとして、以下の2点を実行します。

- ①ホシザキサプライヤー行動規範の策定とグローバルでの展開
- ②ホシザキコンプライアンスハンドブックにおける人権尊重に関する記載を拡充

社員の働きがいの向上

マテリアリティ:社員の働きがいの向上

主に貢献するSDGs



ありたい姿との関連性	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
目標	KPI ・ 女性管理職の育成と次期女性管理職候補の育成確保 目標値 ・ 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)

事業を通じてお客様・社会に貢献し、会社と社員がともに進化・成長し続けるためには、社員の働きがいの向上が大切です。当社グループでは、活力あふれる社員がポテンシャルを最大限に発揮する会社であり続けるために、「社員一人ひとりの成長に向けた機会づくり」「女性活躍の推進と組織風土改革」を通じ、社員の働きがいの向上に取り組んでいます。

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、英語力強化研修

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(2021-2023年)

	2021年	2022年	2023年
人材教育投資額(千円)	69,411	72,739	83,468
研修参加延べ人数(名)	2,726	5,543	6,600
参加者一人当たりの研修時間(時間)	15	10	10

人材教育投資額はホシザキ単体で支出した金額で、国内販売会社が独自に企画した研修費用は含まませんが、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
<ul style="list-style-type: none"> ● 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) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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・研修体系の中でも、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。ホシザキや全国の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、海外マネジメント研修、語学研修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 ● ステップアップ研修 ● 女性リーダー育成研修	係長相当の役職を目指す人材向けには、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を目的としたステップアップ研修を、さらに上位の課長相当を目指す人材向けには、マネジメントとして必要なスキル習得と女性管理職が相互に支え合える関係性の構築を目的とした女性リーダー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	2019	2020	2021	2022	2023
次世代経営者育成研修	45	45	39	42	49
グローバル人材育成研修	18	16	293	243	265
ステップアップ研修	-	-	-	69	169
女性リーダー育成研修	-	-	-	41	35

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年に「かがやきプロジェクト」を引き継いで新たに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年に女性管理職(課長相当職以上)50名、女性役職者(係長相当職以上)300名の育成目標達成を目指しています。

女性管理職の人材パイプラインを拡充するためには、スキルの向上に加えて自発的なキャリア志向を支援することや選択肢のある柔軟な働き方の提供が必要です。業務の見直し・効率化による負荷低減に着手しており、女性だけでなく社員一人ひとりが仕事への貢献意欲を高められる組織風土の醸成に取り組んでいます。

● 女性役職者の育成・定着に向けた取り組み

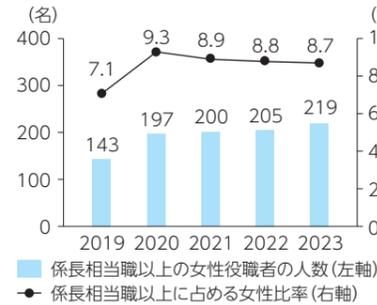
女性役職者(課長相当職以上)会議	女性管理職のネットワーク構築 女性管理職育成の課題を当事者視点で提言
リクエストメンター制度	販売会社の垣根を越えメンター・メンティをマッチングし、悩みや課題の相談を共感と実体験に基づくアドバイスで精神的に支える関係性を築く
営業・サービス交流会 (女性社員育成・定着の好事例共有会)	次世代を担う女性営業・サービスの交流会に上司(主に男性)も同時に参加することで、部下育成における新たな発見と、グループ内での好事例を学び個社が抱える課題を考察する

社員の働きがいの向上

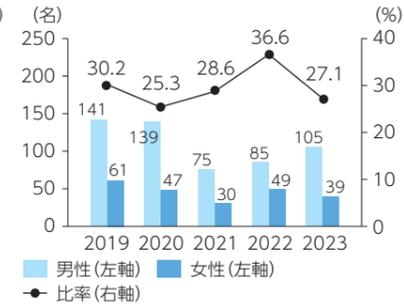
● 2023年に実施した女性活躍推進に関する研修・セミナーへの参加者

研修タイトル	目的	参加人数(名)
女性を部下に持つ上司向け研修	女性部下育成に関わる上司向けの育成力、コミュニケーション力の強化	900
女性活躍推進講演会	アンコンシャスバイアスへの理解を通じて、女性が活躍できる風土の醸成	455
営業・サービス交流会	ワークライフバランスを意識した働き方に気づきを得ると同時にライフイベントに対する不安払拭と先輩(ロールモデル)に相談しやすい関係性の構築	88
ステップアップ研修	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	169
女性リーダー育成研修	マネジメントとして必要なスキル習得と女性管理職が相互に支え合える関係性の構築	35

● 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

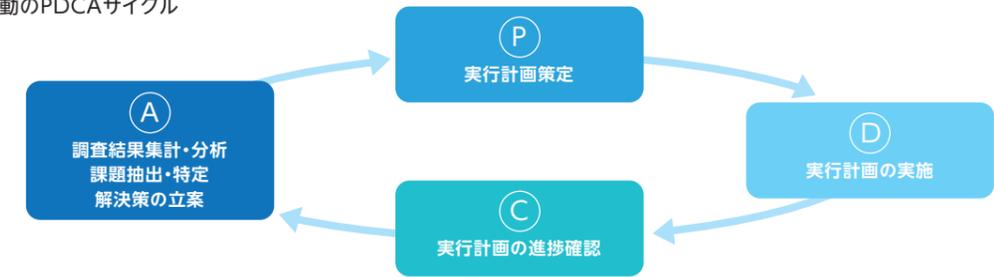
職位	2022年末		2023年末	
	人数	比率	人数	比率
部長級	3名	2.0%	3名	1.9%
課長級	21名	3.3%	25名	3.9%
係長級	181名	11.8%	191名	11.2%
合計	205名	8.8%	219名	8.7%

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

各社の全社員を対象として毎年実施している社員満足度(以下「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)

調査年度	2019	2020	2021	2022	2023
設問数	54	59	59	59	59
対象人数	8,462名	8,614名	8,556名	8,443名	8,451名
回答率	98.9%	99.9%	100%	99.9%	98.9%
自由意見数	5,678	5,964	5,632	5,597	3,491*

*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	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
合計点(55点満点)	35.9	36.5	36.5	38.4	38.5	38.6	39.9	40.1	39.6	38.2
平均点	3.26	3.32	3.32	3.49	3.50	3.51	3.62	3.65	3.60	3.48

2023年の国内グループ全体の結果は、合計ポイント38.2(前年比-1.4)、平均ポイント3.48(前年比-0.12)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)においても、2023年より調査(質問項目はグローバル展開可能なものに修正)を実施しました。今後はグローバルにES調査を実施し課題の抽出、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。

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。

● 男女別育児休業取得の状況 (ホシザキ)

	年	2019	2020	2021	2022	2023
	女性	取得者数	7名	5名	7名	8名
取得率		100%	100%	100%	100%	100%
平均取得日数		519日	388日	395日	322日	389日
男性	取得者数	20名	14名	11名	16名	36名
	取得率	36%	30%	36%	50%	63%
	平均取得日数	14日	28日	32日	29日	32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



多様な人材が活躍する働きがいある職場づくりを進めています

ホシザキ株式会社 人事部部長 清水 恭子

「夢をとう」で始まるホシザキ・イズムを体現するため、社員一人ひとりがその能力を最大限発揮し、意欲と働きがいを持てるように人材育成制度の充実や多様な社員が活躍できる環境整備を進めています。マテリアリティ「社員の働きがいの向上」WGリーダーとして、人的資本における諸課題の解決に向けた人事施策を実施し、働きがい向上の実現を目指しています。

マテリアリティの目標と指標に女性管理職の育成と次期女性管理職候補の育成確保を掲げています。人材の多様性を進めるためには、公平性や受容性が根付いていることが前提となります。さまざまなライフイベントのある女性が能力を存分に発揮するためには、働き方に柔軟な選択肢があることも重要です。女性が働きやすい職場をつくることは、女性だけでなく、すべての社員の働きやすさに直結すると思います。

2023年には、海外グループ会社でES調査のトライアルを開始しました。この調査には北米のグループ会社3社が加わり、人事としてグローバルにつながり、協働して取り組みを進める大きなステップとなりました。今後もこういった取り組みを通じ、社員の働きがい向上につながる環境の整備に注力します。

社外取締役座談会

5カ年経営ビジョンの達成と その後の成長に向けて

ホシザキグループの中長期的な企業価値の向上と持続的な成長には、資本コストを踏まえた収益性・成長性の確保と人的資本を含むサステナビリティ課題への取り組みが不可欠になります。4名の社外取締役に、ホシザキの取り組みに対する成果と期待について率直に語り合っていました。(2024年5月実施)



社外取締役
指名・報酬委員会委員
後藤 昌彦

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(監査等委員)
指名・報酬委員会委員
柘植 里恵

社外取締役
指名・報酬委員会委員長
友添 雅直

▶プロフィール詳細はp.79-80

収益性や成長性を意識した経営

5カ年経営ビジョン^{※1} (p.68参照) 達成に向けたモニタリングにおいて注視されていることは何でしょうか？

後藤:ホシザキは経営理念に「進化する企業」を掲げているとおり、成長の追求に一番の重点を置いており、積極的にM&Aを実施しています。デフレからインフレへ、円高が円安に、低金利が高金利へとといった外部環境の大きな変化を前提として、取締役会では成長戦略を重点的に議論しています。幸いなことに、ホシザキがM&Aの対象とし得る企業は世界中に数多く存在しています。海外と国内それぞれで、未開拓な地域や分野の深耕により成長するという戦略に迷いはなく、経営ビジョンは順調に進捗していると判断しています。

柘植:海外事業は着実に成長していますが、M&Aの増加にともなう買収先を管理する機能の一層の充実が課題だと思っています。この点は経営陣も重視されており、人員の増強に動かれています。優秀なグローバル人材の獲得は容易ではない状況です。今後もM&Aを続けていくためにも、社内人材の育成を急ぐ必要があります。また国内におけるダイバーシティ推進もまだ道半ばだと感じています。DE&I^{※2} (p.68参照) について取締役会での報告や議論は活発ですが、全ての国内グループ会社に浸透しているとは言い難い状況です。ダイバーシティの確保は目的ではなく、企業価値向上の手段だということを、現場の皆さんが納得したうえで自主的に取り組むことができる環境が整うことを期待しています。



友添:ホシザキには、豊富な事業機会があると考えています。時間軸、地域軸、ユーザー軸、製品軸の4軸で綿密に成長戦略を練っておられるので、国内の飲食市場が成熟しても、飲食外市場の開拓や海外の成長市場の取り込みで成長余力は大きいです。M&Aで新たに追加した有力な地域ブランドを上手く活用しながら、ホシザキが持つ高い品質基準や製品開発力を注入して、それぞれの市場で

相乗効果を高めています。今後も計画する積極的な企業買収への投資を成功につなげていくためには、管理部門の人財強化やシステム整備といった経営基盤の強化をさらに進める必要があります。



堀西:5カ年経営ビジョンの財務目標である営業利益率とROE[※] (p.09参照) の進捗に注目しています。資本コストを安定的に上回るROEを達成するには目標としている利益率の達成が必要です。M&Aを含めた成長戦略の実践については、慎重かつ着実に進めておられるので大きな成果が期待できそうです。就任初年度ですが、経営ビジョンの達成に向けてしっかりモニターしたいと考えています。

資本コストを持続的に上回る事業リターンの達成や資本の再配分についての取締役会での議論はいかがでしょうか？

友添:社長の小林さんは、資本コストや資本効率を十分意識されており、株主還元の公約を果たすために各種指標をもとに適切な施策を常々検討し、取締役会での議論を積極的におこなっておられます。株主の皆様から潤沢なキャッシュの資金用途について質問もあると聞きますが、経営陣は成長投資と株主還元のバランスを良く理解しているので、長期的に投資してもらえば報われる会社だと感じますね。

柘植:ROE目標の達成に向けて取締役会での議論はとても活発です。一方で、投下資本に対するリターンの考え方を、現場の社員の皆さんにもっと伝えていってもよいと思います。国内では品質と生産性の両立を目指すZ-Mission活動^{※3} (p.68参照) に注力されているので、そうした活動が事業部の投下資本に対するリターンとして回収できているのかという視点で分析できると良いです。資本効率改善への取り組み(ROIC指標のエリア展開など)も計画されているので、今後の進捗に期待しています。

社外取締役座談会

後藤:取締役会や個別討議会※(p.71参照)において、資本コストや株主還元についての考え方をさかんに議論しています。ホシザキには大きな成長機会が見えているので、個人的には総還元性向40%以上の目標達成にこだわるより、積極的に成長投資に配分しても良いのではないかと考えています。成長余力に乏しく資本を株主に返すべき会社も多いですが、ホシザキはそうではないので、株主や投資家の皆さんに成長投資の果実が実るまでしばらく我慢して下さるよう理解を求めてもよいのではないのでしょうか。

堀西:小林さんは、株主・投資家との対話内容を我々にタイムリーかつ詳細に共有されており、資本市場の意向に対してとても感度の高い会社だと感じています。株主還元の一環として自社株買いを公表されたのもその証左だと言えます。M&Aや株主還元に加えて、人材への積極的な投資も必要ではないでしょうか。例えば自社株を活用した社員への株式報酬制度導入も有効な施策と考えられます。人材への手厚い資本配分は社員の働きがいを高めると同時に、外部人材の獲得に向けてのメッセージになると思います。

サステナビリティを意識した経営

サステナビリティ委員会の活動も含めて、サステナビリティへの取り組みをどのように評価されますか？

柘植:サステナビリティ委員会の取り組みが本格的に動き出したことは高く評価しています。今後はマテリアリティワーキンググループ活動の進捗について確認したいです。人材に関するマテリアリティの柱になっている女性活躍推進を定着させるには、これまでのグループ全体の価値観を変えなければいけないことと思うので、ホシザキ本社より強いリーダーシップに期待しています。

ホシザキグループのサステナビリティは一段レベルアップして行くと思います。

後藤:ホシザキのビジネスモデルにはもともとサステナビリティの考え方が組み込まれています。国内に約430ヶ所もアフターサービスの拠点が、丁寧にメンテナンスをすることで製品寿命を延ばし、廃棄物を最小限に抑えています。フロンガスが地球温暖化に影響を与えるので、国内の先陣を切って自然冷媒※(p.06参照)を使用した冷蔵庫や製氷機を商品化されました。このようにホシザキに根付いているサステナビリティの考え方を大切に、海外で買収した企業とも共有できるよう尽力されることを期待しています。



友添:マテリアリティ解決に向けた土台ができ、目標と進捗管理のための指標も明確になりました。これからは、着実に実行してしっかりフォローする段階に入ったと認識しています。ホシザキにとってサステナビリティ活動がなぜ必要か、どういった行動が求められるのかについて、経営陣や管理職が社員と対話を重ねることで、現場も含めて実効性を高めていって欲しいと考えます。海外においても同様の試みを広げていくことで

社外取締役の機能発揮

内部統制システムに関して注視されているリスクや課題、その対応策についてお聞かせください。

柘植:国内での2018年から2019年にかけての不適切取引問題の発生以降、内部統制に関してはしっかりと改善の取り組みを進めておられます。一方で、海外で新たにグループに入った企業が増加しており、グループ

横断の内部統制システムが整備途上という課題があります。常勤監査等委員による海外グループ会社往査の実施、内部監査の一部を現地の監査法人に外部委託するなどの対応はおこなっていますが、内部統制や監査機能についても地域や事業部門横断で対応できる体制が必要です。地域統括会社に財務責任者を配置するなど徐々に体制は整ってきているので、基礎固めはできつつあります。

堀西:コンプライアンス・リスク管理委員会から詳細なリスク報告があるので、社外取締役との情報共有ができています。一方で、グローバルなリスク案件については地域によって報告の緻密さに濃淡があるので、地域によってはリスク報告の精度を高めたいと感じています。



社長・取締役・執行役員の資質・要件、適切なリーダーが選ばれる仕組み、次世代経営層育成プログラムについて、指名・報酬委員会での議論やご自身のお考えをお聞かせください。

友添:指名・報酬委員会では、幹部候補者それぞれに対して次に求める経験やアサインメントの議論ができています。今後は事業部門の中での重要ポジションに必要な要件や資質を定めることにより、サクセッションの準備をさらに充実することができると考えています。M&Aで加わった国内外の会社にも優秀な経営人材がいるはずなので、グループ人材の可視化を進めて、次世代経営層の人材プールに加えていく必要があるでしょう。長期的には、海外グループ会社トップの後継指名にも対処する必要が出てくるので、地域統括会社によるエリアガバナンスの強化を加速することが求められていると思います。

後藤:経営幹部にキャリア採用の方が多いことが理由のひとつだと思いますが、次世代リーダーの客観的な評価体系は整備されています。将来の経営層候補の人材プールを拡充するためには、グローバルな業務経験をもっと積んでもらう必要があります。ホシザキの企業文化を世界中で根付かせるためにも、本人の自主性や潜在能力も考慮して数多く海外に送り出すなどの育成に注力してほしいですね。

役員報酬のあり方、持続的な成長と役員報酬の整合性について、指名・報酬委員会での議論やご自身のお考えをお聞かせください。

友添:株価を意識した経営との整合性を高めるため、社長の株式報酬比率について、1割から2割への引き上げが決定されました。役員業績連動報酬のあり方についても、経営陣の頑張りにより正当に報酬に反映されるような考え方と仕組みの見直しが必要と考えているので、引き続き議論を深めていきます。

堀西:株式報酬の付与株数が固定されており、業績連動報酬比率が全支給額の2割ということもあり、報酬体系として保守的な印象を持ちました。日本のトップ100社の業務執行役員の報酬支給額に占める業績連動報酬の比率は株式報酬を含めると平均値で5割を超えています。もう少しインセンティブを効かせるほうが高い成長を目指すホシザキの報酬体系に相応しいのではないかと感じています。競争力のある報酬パッケージは外部の高度人材の獲得にも欠かせないですね。

柘植:役員の業績評価指標は細かく設定されており、財務指標に加えてマテリアリティにリンクしたESG指標も組み込まれています。目標に対する業績評価の達成度が高ければ業績連動報酬比率が上がる仕組みとなっているので支給総額の2割以上になることも多いです。引き続き企業価値向上との整合性を高めるために、ホシザキにとって最善となる報酬のあり方を議論していきます。

後藤:個人的には、役員報酬は業績連動が主で良いと考えています。ESG指標を変動報酬に組み込むことが要求されており、ESGやサステナビリティ評価による変動報酬を増やすと財務成績に基づく業績連動報酬比率は低下することになります。よって、業績連動の評価指標や報酬比率を今後も議論することは重要ですし、報酬水準については海外の競合企業との格差が拡大しており、役員・社員の報酬総額の増加などを議論していくことも重要と考えています。

※1 5ヵ年経営ビジョン:2022年に策定した2026年を最終年とする経営ビジョン

※2 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

※3 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

コーポレート・ガバナンス

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

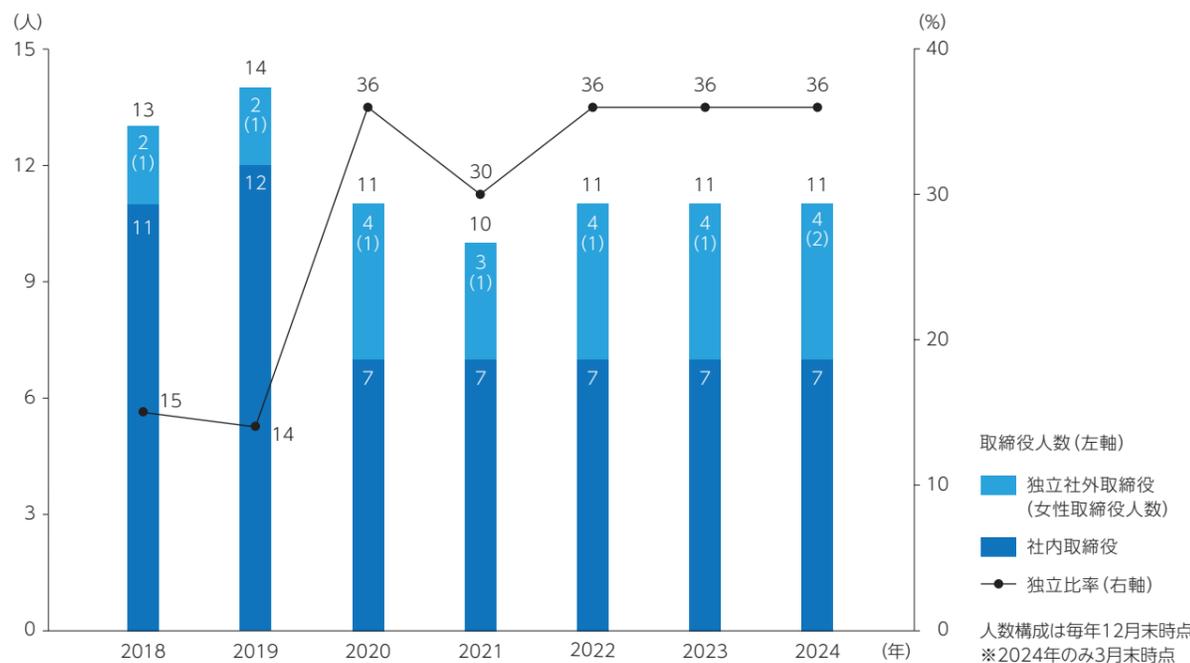
独立性が高い複数名の社外取締役である監査等委員が、取締役会における議決権を有することで取締役会の

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。

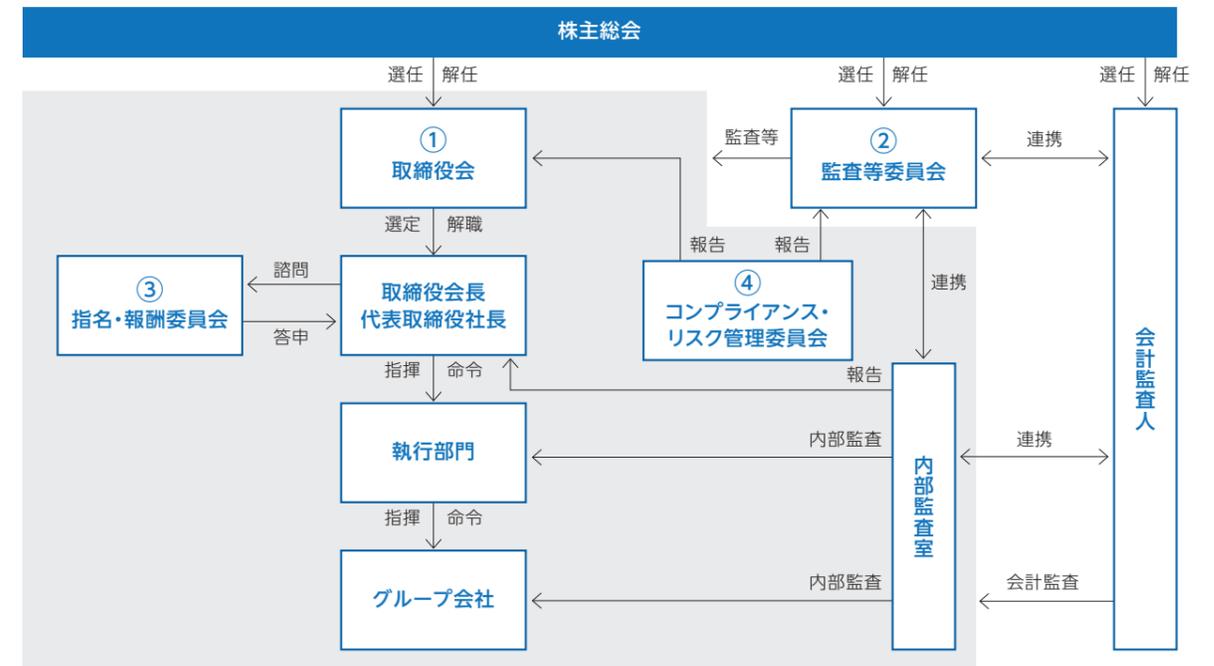
コーポレート・ガバナンス強化の歩み

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.71参照)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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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、役員役員の選任・解任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 	<ul style="list-style-type: none"> 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%
2023年開催実績	14回	14回	6回	12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

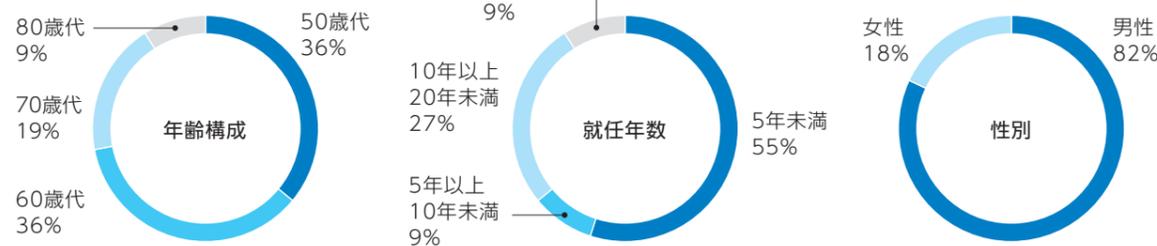
取締役会の構成 (2024年3月31日現在)

氏名	現在の地位・担当	出席状況(2023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
坂本 精志	取締役会長	14回/14回	2002年2月*	6,000株	●	●	●				○		●	○	○
小林 靖浩	代表取締役社長	14回/14回	2012年3月	16,300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 (国内事業担当)	14回/14回	2019年3月	7,200株	○	●	○		○			●	●		○
西口 史郎	取締役専務執行役員 (海外事業担当)	10回/10回	2023年3月	1,000株	○	●	●					●			○
丸山 暁	取締役常務執行役員 (国内営業部門担当)	14回/14回	2008年3月	14,200株	○		●		○						○
矢口 教	取締役常務執行役員 (管理部門担当)	14回/14回	2020年3月	1,800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**	1,600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)	- (-)	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

取締役会の多様性



取締役会の主な審議事項 (2023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、リスク管理の実行状況
- 中期経営戦略
- 中期経営計画およびグループ・各事業会社の進捗状況
- 指名・報酬委員会の答申に基づく、役員報酬制度見直し
- 海外M&Aなど大型投資案件
- サステナビリティ関連項目

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。(2023年開催実績:7回)

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おります。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おります。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おります。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ていることから、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けると判断しています。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関与いただきます。

コーポレート・ガバナンス

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などの選解任・評価における手続きの公正性・客観性・透明性を確保するために任意の指名・報酬委員会を設置しています。客観性・独立性を高めるために、社外取締役を委員長とするとともに過半数を社外取締役で構成することとしています。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/2023年)

- 2023年度取締役・監査役・執行役員体制
- 2024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
- 2022年度役員業績評価・結果確認
- 2023年度役員業績評価・目標設定
- 2023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・ESG目標など、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の達成度に応じて決定し、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。

報酬構成の割合

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(社外取締役および監査等委員である取締役を除く)は概ね7:2:1としています(業績連動報酬に係る評価が中位である場合)。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。個人別報酬の決定は、公平性、透明性、客観性を強化し、コーポレート・ガバナンスの充実を図るため、社外取締役が3分の2を占め、かつ委員長を務める任意の指名・報酬委員会における審議を経て、規程に基づき代表取締役社長が決定します。

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		60%	20%	20%
● 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		70%	10%	20%

		評価指標	評価ウェイト
全役員共通		連結営業利益額	—
担当範囲に応じた目標	財務	連結売上高	45%
		連結ROE※(p.09参照)	
	株主総利回り(TSR)	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%	

		評価指標	評価ウェイト
全役員共通		連結営業利益額	—
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 など)	40%
		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)	70%
	戦略・施策	各事業部門戦略・施策のKPI(達成率・進捗など)	15%
	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	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	
取締役 (監査等委員を除く) (社外取締役を除く)	244	154	66	24	7
取締役 (監査等委員) (社外取締役を除く)	17	17	—	—	1
社外取締役	32	32	—	—	4

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。

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。

2023年度取締役会全体の実効性評価

2023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、2023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まいります。

2023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課題と改善への取り組み

	2023年度取締役会で把握された課題	2024年度の取り組み
課題1	審議時間の不足(継続)	個別討議会における上程議案の事前協議の促進
課題2	● グループガバナンスの強化 ● 全社リスク管理の強化	ガバナンス・コンプライアンス活動実績・将来活動の説明報告および審議
課題3	ダイバーシティの推進	女性活躍推進活動(継続)をはじめとした多様性推進に関する活動の監督

コーポレート・ガバナンス

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おります。2023年は合計14回開催し、決議事項15件、報告事項など73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回開催しております。

監査等委員（社外取締役2名、社内取締役1名）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。

2023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8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	2023年実施頻度	目的・概要
内部監査の進捗状況報告	4回	四半期毎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	7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。
グループ会社往査への同行	2回	内部監査室によるグループ会社への往査に同行し、監査の適切性の確認などをおこなう。
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。

マテリアリティ: 経営基盤の強化

主に貢献するSDGs



ありたい姿との関連性	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
目標	<p>KPI</p> <ul style="list-style-type: none"> コンプライアンス経営の基盤強化 社員への網羅的なコンプライアンス教育の継続 <p>目標値</p> <ul style="list-style-type: none"> 重大なコンプライアンス違反なし(グローバル) 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・リスク管理統括責任者メッセージ

経営基盤の強化を通じて 企業価値向上に貢献します



執行役員
(法務部担当)
後藤 修

Q. コンプライアンス・リスク管理委員会の役割を教えてください。

A. コンプライアンス・リスク管理委員会は2023年に毎月1回、計12回開催しています。その役割は、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、私が主宰するコンプライアンス・リスク検討会(2023年は32回開催)で全件個別に検討し、グループ会社による詳細調査の要否なども含めて、要因分析、再発防止策を議論しています。

これらの検討案件は、すべての取締役が構成員となっているコンプライアンス・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独立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のが可能になっています。

Q. 経営の基盤強化に向けたコンプライアンス研修はどのように実施されていますか？

A. 毎年1回、国内と海外のすべてのグループ会社で実施しています。受講対象者はグループ社員全員であり、研修当日都合がつかない場合は後日の受講を義務づけています。2023年の国内販売会社向け研修は、ホシザキ法務部員およびホシザキ販売(株)管理本部員が2週間強にわたって全国の販売会社に赴き役員および管理職を対象に一次研修を実施し、各管理職が社員に二次研修をおこなうカスケード方式で実施しました。国内製造会社についてもホシザキ法務部員が赴き、同様の方式で研修をおこないました。

研修内容は、前年に表面化したグループ各社の課題や反面教師とすべき他社事例などを取り入れながら、毎年見直しています。例えば、業務上必要な範囲の指示であるものの、口調がきつくなるがゆえにハラスメントと受け取られる事例が増加傾向であることが判明したため、研修内容としてアンガーマネジメントを取り上げるなど、より実効性を高める工夫をしています。

コーポレート・ガバナンス

Q. 法令遵守に向けた法令動向検討会の活動と抽出された重要課題を教えてください。

A. ホシザキ販売(株)で全国の販売会社の営業・サービスを統括する営業本部、チェーン店本部、法人営業本部、サービス本部および管理本部とホシザキ法務部が参画する法令動向検討会を設置しています。ここでは、法令や通達の遵守に向けて、その施行や改正の最新動向および改正の目的を学習し、グループ内に周知することを目的としています。

国内グループの事業活動へ影響がおよぶ2023～2024年の法令・通達の改正としては、①化学物質管理体系の改定、②保護帽着用の義務化、③テールゲートリフター操作特別教育の義務化、④水質汚濁防止法改正、⑤食品衛生法改正、⑥建設業法令遵守ガイドライン改正などがあります。周知後は国内グループ各社の遵守状況を定期的に確認しています。

Q. 海外グループ会社のガバナンスの強化はどのように取り組まれているのでしょうか？

A. 2023年より、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米州、欧州、中国、東南アジアなどの地域統括会社の機能を強化しています。各地域統括会社に各エリアの管理責任者を任命したうえで、傘下にある各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、各地域統括会社にホシザキから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。

こうした地域軸の管理に加えて、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の海外グループ管理部が中心となって、各部署が

地域統括会社の管理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。

Q. ITガバナンスと情報セキュリティの確立に向けての方策を教えてください。

A. セキュリティ対策については、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改訂基準への対応も含めて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。

Q. 投資家の判断に重要な影響を及ぼす可能性のあるその他のリスク要因は何でしょうか？

A. 独自に策定したリスクリスト(ストラテジー、ファイナンシャル、ハザード、オペレーショナルの各分類に応じたリスクのリスト)を定め、特別リスク選定書で選定したリスクとの両面からリスクマッピングを作成して評価をおこなっています。ホシザキの事業などのリスクとして13の要因を有価証券報告書で開示していますが、新たな買収企業のPMI※(p.23参照)に関するリスク、サステナビリティ関連のリスク(当社グループ製品から生じ得る環境への影響と規制対応および人的資本の確保と増強)、サプライチェーンマネジメントにおけるリスクの3つの要因は特に重要だと認識しています。

▶事業などのリスクについては有価証券報告書をご覧ください。
<https://www.hoshizaki.co.jp/ir/library/securities.html>

コンプライアンス基本方針

1. 食環境に関わる企業グループが持つ社会的責任と公共的使命の重みを常に認識し健全かつ適切な業務運営を通じて、社会からのゆるぎない信頼の確立を図っていきます。
2. 正確な情報(商品情報、企業情報)の積極的かつ公正な開示に努め、広く社会とのコミュニケーションを図り、社会から評価が得られる透明性のある経営に徹していきます。
3. 法令やルールを厳格に遵守し、社会規範に反することのない誠実かつ公正な企業活動を遂行していきます。
4. 国際社会に通用する高い倫理観を備えた良き市民としての使命感を持ち、内外の経済・社会の発展に貢献していきます。
5. 市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力に対しては断固とした姿勢で臨み、決して妥協はいたしません。

コンプライアンス推進体制

コンプライアンス・リスク管理委員会

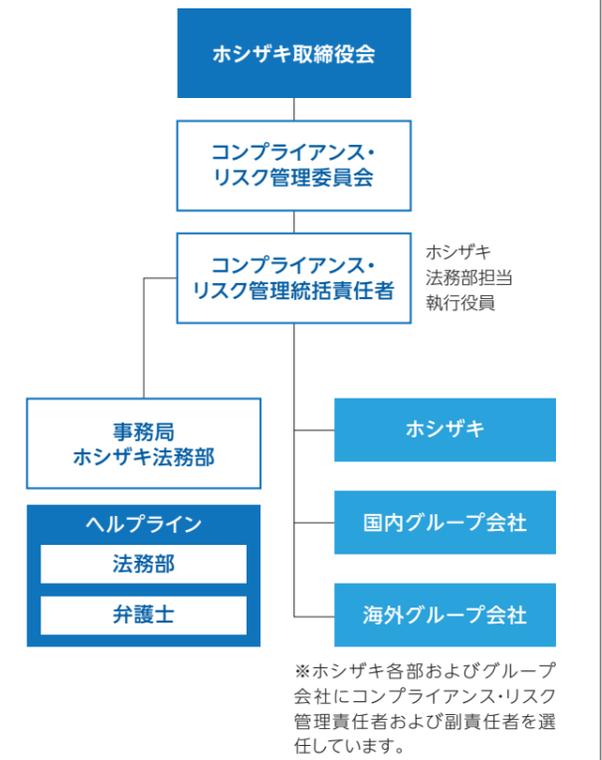
ホシザキ取締役会の下に、委員長を代表取締役社長とし、委員にすべての取締役および関係者を構成員としたコンプライアンス・リスク管理委員会を設置し、コンプライアンス・プログラムの進捗状況を管理しています。

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。

ホシザキ各部およびグループ会社の責任者および副責任者

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

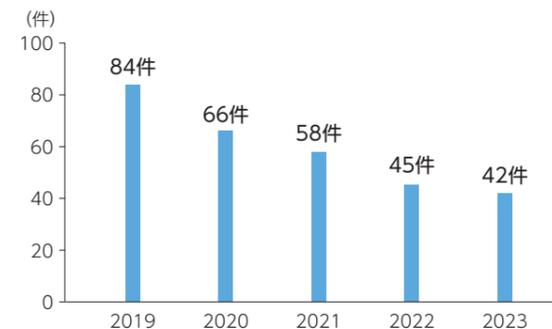
コンプライアンス・リスク管理体制の一環として、公益通報者保護法の考え方に則ったヘルプラインを設置し運営をしています。相談や通報は、メール、郵便、FAX、電話などに対応しており、事実関係をより正確に把握するため匿名での通報を推奨していますが、匿名でも受け付けています。

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

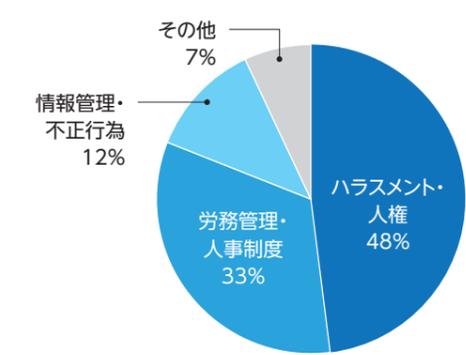
とは別の)のいずれかを選ぶことができます。

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2名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毎年減少していますが、件数を減らす方策を取っている訳ではありません。

● 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)



● 相談・通報内容類型比率(2023年)



コーポレート・ガバナンス

役員紹介

取締役会 (2024年3月31日現在)



坂本 精志
(1937年2月7日生)
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
(1966年8月2日生)
代表取締役社長

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 当社経理部部长
2012年 3月 当社取締役
2012年 3月 当社経理部、総務部担当兼
経理部部长
2015年 1月 当社経理部、人事部、総務部担
兼経理部部长
2015年 3月 当社経理部、グループ管理部担
兼経理部部长
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)



丸山 暁
(1960年11月29日生)
取締役

1985年 7月 中部星崎(株)(現ホシザキ東海
(株))入社
2007年 9月 当社営業本部部长
2008年 3月 当社取締役
2014年 3月 当社本社営業部、大阪支店担
当
2015年 3月 当社営業本部(チェーン店担当)、
本社営業部、大阪支店担当兼
営業本部部长
2016年 3月 当社常務取締役
2016年 3月 当社国内営業部門担当(現任)
2019年 6月 当社取締役(現任)
2020年 3月 当社常務執行役員(現任)



矢口 教
(1959年6月30日生)
取締役

2019年 4月 当社入社
2019年 7月 当社執行役員
2020年 3月 当社取締役(現任)
2020年 3月 当社常務執行役員(現任)
2020年 3月 当社管理部門担当(現任)



友添 雅直
(1954年3月25日生)
取締役(社外取締役)

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
(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
(現任)
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
社外取締役(現任)
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(現在)



後藤 昌彦
(1946年11月16日生)
取締役(社外取締役)

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(現任)
2022年 3月 当社社外取締役(現任)



水谷 正
(1965年5月1日生)
取締役常勤監査等委員

2017年 1月 当社入社
2017年 1月 当社総務部部长
2019年 3月 当社取締役総務部、グループ管理
部担当兼総務部部长
2020年 3月 当社取締役退任、執行役員総務
部担当兼総務部部长
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
(1968年3月9日生)
取締役監査等委員(社外取締役)

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
(1960年10月4日生)
取締役

2018年 4月 当社入社
2018年 9月 当社原価企画部部长
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(現任)
2023年 3月 当社専務執行役員(現任)



西口 史郎
(1957年1月6日生)
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 同社アライアンス社上席副社長
経営企画・海外事業担当
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)



堀西 良美
(1968年1月31日生)
取締役監査等委員(社外取締役)

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)(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 (2024年3月31日現在)

常務執行役員
栗本 克裕
海外PMI推進担当

常務執行役員
落合 伸一
島根工場担当

執行役員
後藤 修
法務部担当

執行役員
甲斐 照幸
中国担当

執行役員
神谷 彰
グローバル製造部担当

執行役員
佐々木 誠
開発・技術部門担当

執行役員
寺嶋 清二
本社工場担当

執行役員
松永 陽介
欧州地域担当

執行役員
関 隆一郎
経理部担当

執行役員
丹嶋 俊一
経営企画部担当