



統合報告書 2026

2025年12月期



ホシザキグループ 統合報告書2026発行にあたって

ホシザキグループは、ステークホルダーの皆様との対話のための重要なツールとして、2022年より統合報告書を発行しています。同年から始まった5ヵ年経営ビジョンでは、財務・非財務を横断する統合的な企業価値向上を掲げ、さまざまな取り組みを進めてまいりました。本統合報告書では、5ヵ年経営ビジョンが最終年度を迎える現時点における戦略の進捗・成果に加え、資本効率やPMI※といった今後の課題についての考え方を示しています。また、社長のトップメッセージのほか、社長・社外取締役の座談会や、大型M&Aによりグループに加わった会社に関するクロストークを掲載しました。財務諸表だけでは表現しきれない取締役会における議論、M&Aの狙いや効用を、それぞれの視点で描き出しています。

本統合報告書の作成にあたっては、IFRS財団の「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省の「価値協創ガイダンス2.0」、「伊藤レポート3.0」および「人材版伊藤レポート2.0」、「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」などを参考にしています。また、全社横断的なメンバーおよび経営層の関与とともに、正当なプロセスのもと誠実に作成していることを表明します。

今後も、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様とのエンゲージメントのなかでいただいたご意見を、経営へのフィードバックにとどまらず、情報開示の充実に活かしてまいります。

2026年7月

取締役会長 坂本 精志

代表取締役社長 小林 靖浩

※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



株主・投資家から寄せられた主な意見への対応

- キャッシュ・アロケーション・資本政策（適正キャッシュ水準の引き下げ、株主還元など）に関する方針 p.07-12, 25-30
- 利益率の改善および資本効率（ROE※、全社ROIC※等）の向上に向けた取り組み p.07-12, 21-22, 26-30
- M&Aの進捗や買収後のPMIおよびグループシナジー創出の状況 p.07-12, 26-30, 34-42, 61-66
- 株価に対する取締役会・経営陣の認識とIRコミュニケーション（対話）の強化 p.07-12, 61-66
- コーポレート・ガバナンスの高度化と社外取締役の役割・実効性向上 p.67-68, 73
- 人的資本の強化、ダイバーシティの状況 p.43-48, 59, 61-66
- 持続可能な成長を支える開発・技術戦略と自然冷媒※（p.05参照）製品の拡販 p.49-52
- サプライチェーンマネジメントの強化と調達リスクへの対応 p.15-16, 58
- スコープ3算定に向けた進捗や自然冷媒化など気候変動問題への対応 p.55-56

※ROE：Return on Equity の略で自己資本利益率 ※ROIC：Return on Invested Capital の略で投下資本利益率

目次

ホシザキグループ 統合報告書2026発行にあたって p.01

目次 p.02

01 価値創造ストーリー

変革のあゆみ p.04

At a Glance p.05

トップメッセージ p.07

価値創造プロセス p.13

リスク・機会とアプローチ p.15

資本の強みと強化の方向性 p.17

ビジネスモデルと強み p.19

マテリアリティと5ヵ年経営ビジョン p.21

ありたい姿の実現に向けたマテリアリティ p.23

02 戦略

5ヵ年経営ビジョンの進捗 p.25

財務・資本戦略 p.26

国内事業戦略 p.31

海外事業戦略 p.34

特集：利益成長を牽引する米州でグループシナジーを高め、さらなる事業拡大へ p.39

人材戦略 p.43

開発・技術戦略 p.49

特集：社外との共創 p.51

03 サステナビリティ

環境 p.54

品質向上と製品安全の確保 p.57

サプライチェーンマネジメント p.58

人権の尊重 p.59

エンゲージメント p.60

報告対象範囲

対象組織：ホシザキおよび連結・持分法適用のグループ会社
なお、集計範囲が異なる場合、都度明示しています。

対象期間：2025年度（2025年1月1日から12月31日）を主たる報告対象期間としています。対象期間と異なる場合は、注釈などを入れています。

対象読者：ホシザキグループと関わりのあるすべてのステークホルダーの皆様

社名表記：「ホシザキ」、「当社」はホシザキ単体を示し、グループ会社を含む場合は、「ホシザキグループ」、「当社グループ」と表記しています。

将来見通しに対する注意事項

本統合報告書の記載内容のうち、歴史的事実でないものは、当社の将来に関する見通しおよび計画に基づいたものです。これらの将来予測は、リスクや今後の不確実性を含んでおり、実際の成果や業績などが本統合報告書の内容と異なる可能性がありますことをご留意ください。

04 ガバナンス

社外取締役座談会 p.61

コーポレート・ガバナンス p.67

役員紹介 p.69

実効性向上、指名・報酬委員会 p.73

監査等委員会、政策保有株式 p.75

ITガバナンス p.76

コンプライアンス・リスク管理体制 p.77

サステナビリティ・ガバナンス p.78

05 データセクション

成長の軌跡 p.79

過去11年間の財務データ p.81

事業概況 p.83

サステナビリティ情報ハイライト p.84

会社概要・株式概要 p.85

表紙について

ホシザキグループの価値創造の大きな源泉の一つは「人・組織」です。表紙では、1万7千人の世界中の多様な社員一人ひとりが強みを活かし、協働しながら、組織一丸となって進化へ挑む姿を表現しています。

情報体系

財務情報

サステナビリティ情報

統合報告書（冊子、PDF）

コーポレートサイト（ウェブサイト）

● 決算短信・決算説明資料

● 有価証券報告書、半期報告書

● ファクトブック

● ホシザキグループ報告書

● IR情報（ウェブサイト）

● サステナビリティ情報（ウェブサイト）

● コーポレートガバナンス報告書

価値創造ストーリー

ホシザキグループは、全社員一丸となって、お客様のみならず、社会に貢献できる「進化する企業」であることを目指しています。世界中の食を豊かにし、お客様や環境・社会の課題解決に取り組むことで、企業価値を向上させ、持続可能な未来を創造していきます。

企業理念

私たちは健全な企業経営をおこなう真のグローバル企業へ成長するため、以下の理念を掲げています。

経営計画を含むすべての事業活動の原点であり、グループ社員全員が実践していくことで、社会へ価値を創造していきます。

存在意義

なぜホシザキグループが存在するか、
どのように社会に貢献するかを表すもの

私たちホシザキグループは
多様化する「食」に対するニーズの変化に対応し
お客様のみならず 社会に貢献できる
「進化する企業」であることを目指します
これを満たすため
独自の技術に基づくオリジナル製品を創造し
より快適でより効率的な
食環境へ向けての新たな提案と
迅速かつ高品質なサービスを提供します

経営姿勢

経営者が約束し、
社員がつくっていく会社の姿

遵法はもとより社会と社員から信頼される会社づくり
透明性のある経営 議論のできる経営の実践
事業活動と環境との調和
働きやすい職場環境の実現
「良い製品は良い環境から」

ホシザキ・イズム

存在意義、経営姿勢を支える
グループ社員共通の行動指針

夢を持つ
すべてのことは夢から始まる 夢は必ず叶うもの

儲かる会社には儲かる文化あり
人と同じことをしない 儲かって当たり前

変化は進歩である
今の延長線上は破滅への道

金で金を稼がない
我々はメーカーである 本業で稼ぐ

無駄を尊ぶ
無駄と考えることでも、後になって必ず役に立つもの

変革のあゆみ

1947年の創業以来、ホシザキグループは卓越した生産技術とイノベーションを生み出し、それを実現する人材によって進化し続けています。

1947～

創業

国産初のジュース自販機を開発

1947年、坂本薫俊により星崎電機が設立され歴史が幕を開けました。1956年の工場建設に続き、翌年には国産初のジュース自動販売機を開発。1964年の倒産の危機を乗り越え、事業発展の強固な礎を築いていきます。



豊明工場（現本社工場）を建設（1956年）

1965～

広がる国内基盤

国産初の全自動製氷機を販売

1965年、国産初の全自動製氷機を販売し飛躍を遂げます。生ビールディスペンサーや業務用冷蔵庫など製品群を拡充する一方、各地に販売会社を設立して新工場も建設。盤石な国内の製造・販売ネットワークを確立しました。



島根工場の製氷機生産第1号機（1970年）

1981～

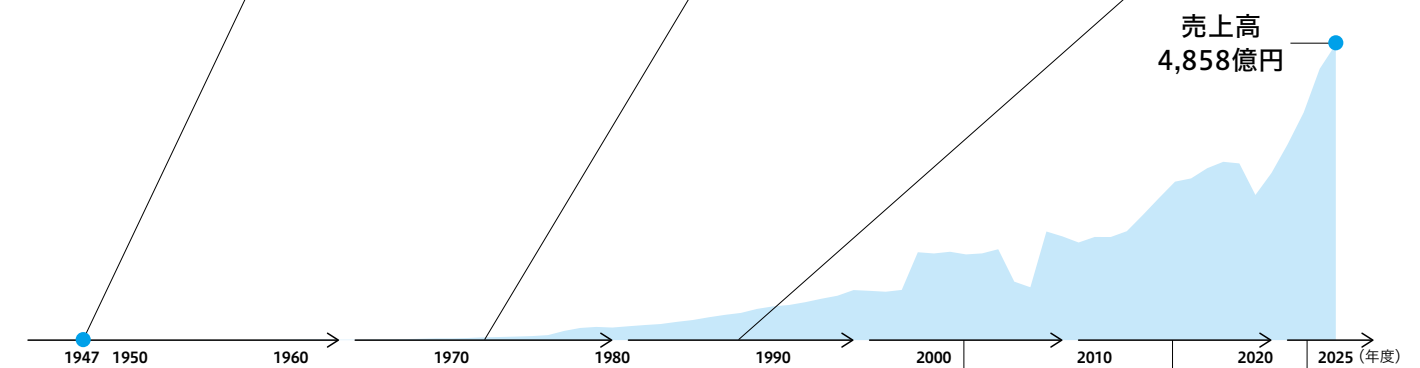
海外展開を本格化

星崎電機から「ホシザキ電機」へ

1981年の米国法人設立に始まり、その後欧州にも拠点を築くなど、海外展開を本格化しました。国内では、中央研究所設立により研究開発が強化されたほか、全国15販売会社体制を確立。1989年にはホシザキ電機へ社名を変更しました。



オランダに欧州拠点を設立（1992年）



1996～

グローバル化とパブリックカンパニー化

東証一部と名証一部へ上場

株式上場と海外M&Aを推進した転換期です。米国やデンマークのメーカー買収、中国拠点設立などグローバル化を推進、透明性の高い経営により、広く社会から受け入れられるパブリックカンパニーへ生まれ変わるべく、2008年に東証一部・名証一部へ上場しました。



東証一部・名証一部へ上場（2008年）

2009～

成長基盤の再構築

社名が現在の「ホシザキ」に

世界No.1を目指し、インド、ブラジル、米国のメーカーを買収し海外進出をさらに加速。2016年の創立70周年を機に、「電機」の枠組みを超える柔軟な事業展開を目指し、社名を「ホシザキ」へ変更しました。また、2019年国内販売会社の不適切取引発覚を機に、ガバナンスの再構築を進めました。



ジャクソンを買収（2013年）

2022～

未来のありたい姿の実現を目指して

加速する海外M&A

「未来のありたい姿」の実現に向け、社会・環境価値と経済価値の向上を図る2022～2026年の5カ年経営ビジョンを策定。国内成長に留まらず、イタリア、中国、フィリピンなど各国の企業を次々と買収し、M&Aを加速させています。



オズティを連結子会社化（2024年）

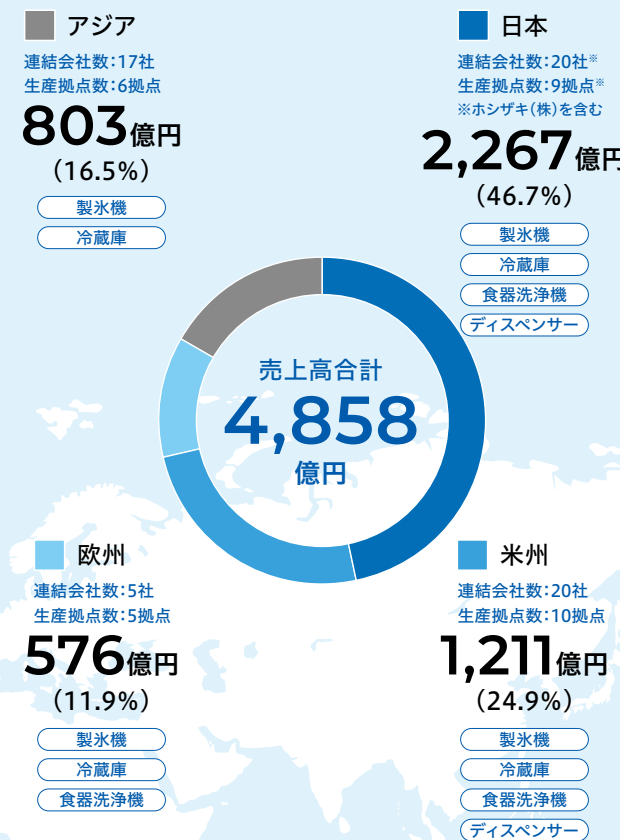
▶ 関連ページp.79-80 成長の軌跡

At a Glance

ホシザキグループは、総合フードサービス機器メーカーとして、お客様の「食」のバリューチェーンに対応する製品・サービスをグローバルに展開しています。

グローバル

地域別売上高/主要製品群/連結会社数/生産拠点数



自然冷媒*製品販売台数

2009年～2025年のグローバルにおける自然冷媒製品（製氷機、冷蔵庫、ネタケース、ヴィジクーラー（飲料保存用））の販売台数

累計**360万台**

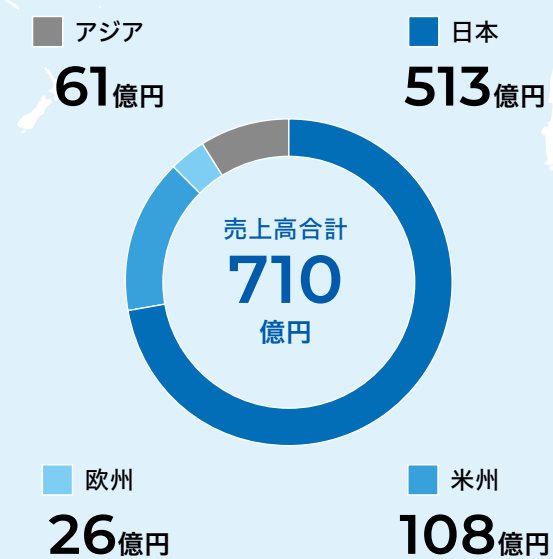
※ 自然冷媒：自然界にもともと存在する物質を使って冷凍用や空調用の冷媒に使用できる物質で、オゾン破壊係数（ODP）がゼロ、かつ地球温暖化係数（GWP*）が非常に低い地球に優しい冷媒

※GWP: Global Warming Potential の略

地域別社員数



保守・修理売上高



グループ各社のコーポレートブランド

それぞれの強みと専門性を活かしながら、世界各地の市場で事業を展開しています。



国内

営業所数

426カ所

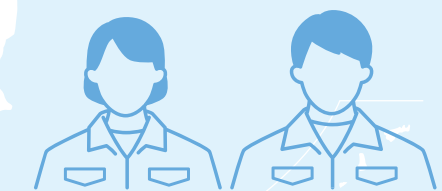
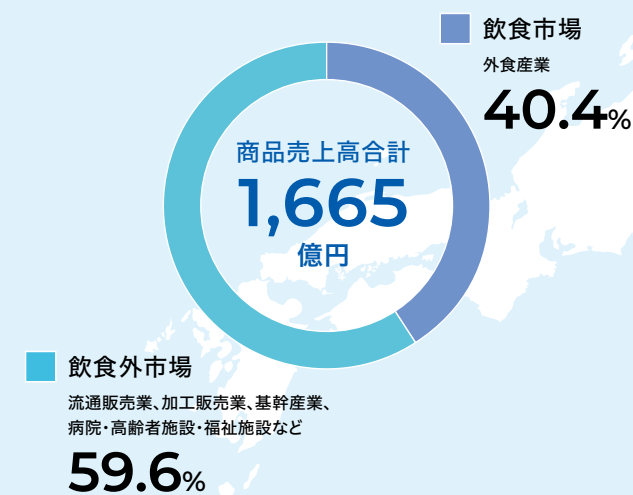
営業・サービス人員数



営業

約**3,500名**

飲食市場／飲食外市場の割合



サービススタッフ

約**2,800名**



さらなる企業価値向上に向け、 資本市場の期待を踏まえた 構造改革を着実に推進する

ホシザキ株式会社
代表取締役社長

小林 靖浩

過去10年の取り組みから、次の進化に向けて

私が社長に就任してからの約10年は、ホシザキグループにとって、また私自身にとっても、さまざまな変化に向き合い、次の成長に向けた判断と実行を積み重ねてきた時間でした。

不適切取引への対応、内部統制・ガバナンス体制の強化、コロナ禍による需要急減、そして再成長に向けた5カ年経営ビジョンの策定と実行。振り返れば、決して平坦な道のりではありませんでした。

特に、社長就任後に直面した一連の課題は、ホシザキグループが上場企業として、また真のグローバル企業として持続的に成長していくために、避けて通ることのできないものでした。ガバナンスや内部統制の強化に注力したことは、企業としての信頼を取り戻し、次の成長に向かうための土台づくりであったと捉えています。また、コロナ禍では、ホシザキグループのお客様である飲食店、ホテル、病院、介護施設などのフードサービス業界全体が大きな影響を受け、私たち自身も事業環境の急激な変化に直面しました。そのなかで改めて認識したのは、お客様の現場に寄り添い、課題を見つけ、解決策を提案するホシザキの強みです。

この10年を通じて、私たちは危機対応にとどまらず、国内外で事業基盤を整え、M&Aを含む成長投資を進め、グ

ローバルでの事業領域を拡大してきました。国内では、販売会社の横断機能を強化し、製造・販売の連携、および営業・サービスの連携を推進し、国内事業全体の底上げができる体制づくりを進めました。海外では、各エリアで製造・販売の基盤を拡充し、M&Aを通じて製品ポートフォリオや販売チャネルを広げてきました。

その結果、2025年度には売上高・営業利益で5年連続増収増益を達成し、ともに過去最高を更新することができました。海外売上高比率も50%を超え、2025年度には53.3%に達しています。ホシザキグループは、国内を強固な基盤としながら、名実ともにグローバル企業としての地位を確実に築いています。

この成果は、決して一部の施策だけで実現したものではありません。社員一人ひとりが変化に向き合い、お客様の現場で課題を見つけ、製品・サービスを磨き、国内外のグループ各社がそれぞれの強みを発揮してきた結果です。まずは、この成長を支えてくださったお客様、お取引先様、株主・投資家の皆様、そして国内外の社員、すべてのステークホルダーの皆様に深く感謝申し上げます。

「儲かる文化」を育み、世界No.1に向けた経営の進化に挑む

一方で、私は現状に全く満足していません。ホシザキグループは、グローバルに伸び行く市場で先手を取り、存在感を高めることで世界No.1を目指し、「食」に関わるお客様および社会の課題解決を通じて地球の未来に貢献することを掲げています。5年連続の増収増益、過去最高の更新は大きな成果ですが、世界No.1という目標に照らせば、なお多くの課題が残されています。

売上を伸ばす力に加え、利益率を高める力、投下資本に対するリターンを引き上げる力、グローバルに広がった事業領域を、上場企業グループとしてしっかりと統治する力が必要です。社会課題の解決に貢献しながら、全世界のお客様から選ばれ続け、社員一人ひとりが誇りを持って働き、資本市場からも正当に評価される企業価値を高めていかなければなりません。

ホシザキ・イズムに「変化は進歩である」という言葉があります。過去最高を更新した今こそ、過去に囚われることなく次の変化に挑むべき時です。これまでの延長線上に安住するのではなく、成長の質を高め、経営のあり方そのものを進化させる必要があります。

5カ年経営ビジョンの進捗と、そこから見えている課題

2022年にスタートした5カ年経営ビジョンは、コロナ禍からの再成長を実現し、ホシザキグループが次のステージに進むための重要な経営計画でした。このビジョンでは、経済価値と社会・環境価値の双方を高めることを掲げ、売上高、営業利益率、ROE^(p.01参照)などの財務目標に加え、マテリアリティへの取り組みも進めてきました。

この4年間で振り返ると、売上成長については計画を上回る進捗となりました。2026年度の売上高は5,200億円を見込んでおり、当初掲げた4,500億円の目標を大きく上回る見通しです。国内外での需要回復に加え、M&Aを通じた成長機会の取り込み、各エリアでの販売・サービス体制の強化、製品ラインナップの拡充などが成果につながりました。

一方で、利益率と資本効率には課題が残ります。調整後営業利益率は2026年の目標14.0%に対して2025年実績は12.6%、ROEは目標12.0%に対して10.1%でした。2026年見通しについても、調整後営業利益率およびROEともに未達となる見通しです。自己株式取得を含む資本政策の実行や総資産回転率の改善など、ROE向上に向けた取り組みは着実に進めてきましたが、営業利益率の改善にはなお課題が残っています。ROEを目標水準まで高めるためには、

また、ホシザキ・イズムには「儲かる会社には儲かる文化あり」という言葉があります。これは、短期的な利益のみを追求するという意味ではありません。一人ひとりの社員が、お客様の事業成長にどのように貢献できるかを真剣に考え、「ホシザキだからこそできること」を形にし、お客様に価値として提供する。その価値がお客様から評価され、信頼につながり、結果としてホシザキの利益成長につながっていくという考え方です。

そして、その過程で人が育ち、生み出された利益を次の成長投資、人材育成、株主・投資家の皆様への還元、さらには社会への価値提供へと振り向けていく。この好循環を、マネジメントが一方向的に押し付けるのではなく、一人ひとりの社員が自ら考え、自然に実行できる会社こそが、「儲かる文化」を有する会社であると考えています。

私たちは、この文化をホシザキグループ全体で着実に醸成し、お客様から選ばれ続ける独自の価値を生み出すとともに、その価値を確実に利益へ結びつけ、持続的な成長と企業価値向上を実現してまいります。

収益性の改善に一層踏み込む必要があると認識しています。

調整後営業利益率については、2026年目標に対して、特に国内および米州で大きな改善余地が残っています。国内では、部材コストが想定を上回って上昇したことにより売上総利益率が悪化しており、米州では販管費率の上昇が収益性を押し下げる主な要因となっています。また、ROEについては、回転率効果およびレバレッジ効果は目標を上回っている一方、利益率効果の未達が全体の押し下げ要因となっています。したがって、今後は国内および米州における利益率改善を最重要課題と位置づけ、コストダウンの徹底、販管費率の厳格なコントロール、投下資本回転率の改善に全力で取り組んでまいります。海外事業の拡大に伴い、のれん償却、固定資産、運転資本も増加しています。成長投資そのものは将来の事業基盤をつくるために必要ですが、その投資から十分なりターンを生み出すためには、より精度の高い経営管理が求められます。

売上成長を実現できたからこそ、次はその成長をどのように利益率と資本効率の向上につなげるかが問われています。5カ年経営ビジョンで築いた成長基盤を、次の経営計画では、より高い収益力と資本効率へと結びつけていきます。

● 詳細はp.25 5カ年経営ビジョンの進捗

規模の拡大から、利益率・資本効率を伴う成長へ

2027年度から始まる新中期経営計画では、これまでの成長投資の成果を着実に収益へ結びつけ、事業ポートフォリオ全体の構造改革を進めることで、利益成長と資本効率の向上を両立させます。2029年度の財務目標として、収益性・効率性を重要指標とし、ROIC[※] (p.01参照) 14%、ROE[※] (p.01参照) 14%、調整後営業利益率15%を掲げ、規模・成長性の指標として売上高は6,500億円を目指します。

これらの目標は、決して達成が容易な単なる数値目標ではありません。過去の取り組みの延長線上では実現できない、高いハードルを伴う目標です。しかし、ホシザキグループが世界No.1を目指し、持続的な成長と企業価値の向上を実現していくためには、避けて通ることのできない挑戦であると考えています。私たちは、単に売上規模を拡大するだけではな

国内事業では、利益率改善を最重要課題と位置づけ、コストダウンと生産性改善を徹底的に推進し、収益構造の抜本的な強化を図る

国内事業の強みは、営業と保守・修理を担うサービスの連携により、お客様の課題解決に貢献する独自のビジネスモデルにあります。営業とサービスが一体となってお客様の現場に深く入り込み、そこで得た課題を製品開発や新たなお客様への提案につなげる力こそが、ホシザキの価値創造の源泉です。

この強みは、長年にわたり築き上げてきた全国15の販売会社・426カ所の営業拠点による直販体制と、営業約3,500名・サービス約2,800名という豊富な人材によって支えられています。全国のお客様の現場に営業とサービスが足を運び、機器の使われ方、厨房のオペレーション、設備更新の課題、人手不足や省エネへのニーズを直接把握する。この現場接点こそが、ホシザキグループ独自の価値創造を支える、他社には容易に模倣できない重要な資産です。フードサービス業界では、人手不足が一段と深刻化しています。店舗運営を担うスタッフに加え、厨房機器の新規購入、修理、更新といった機器管理を担う人材も不足しており、お客様の現場では、日々の運営負担が高まっています。また、フードサービス機器業界においても、修理・保守を担うサービス人材の不足が深刻化しており、迅速かつ安定的なサービス提供体制の重要性は、これまで以上に高まっています。こうした環境変化の中で、全国を網羅する営業・サービス体制を有し、お客様の現場に密着して課題解決を支援できることは、ホシザキグループの大きな競争優位性です。私たちはこの強みをさらに高めるため、サービス力の強化に向けた人材・体制・デジタル基盤への投資を継続していきます。

く、投下した資本からどれだけの利益を生み出すのかを、これまで以上に強く意識していきます。エリアごと、個社ごとに利益率および投下資本効率の改善余地を明確にし、課題を正面から捉え、その解決に向けて必要な構造改革に果敢に取り組んでまいります。M&Aや設備投資についても、売上成長への貢献だけでなく、投下資本利益率と投下資本回転率への影響を重視します。規律ある投資と還元を進め、営業キャッシュ・フローを成長投資、設備投資、株主還元、そして適正な現預金水準の維持にバランスよく配分していきます。

今後は、改善余地を可視化するだけでなく、必要な改革を先送りすることなく実行し、持続的な企業価値向上を必ず実現してまいります。

● 詳細はp.26-30 財務・資本戦略

フードサービス機器というと、飲食店やチェーン店などで使われる製氷機や冷蔵庫を想起されることが多いかもしれませんが、もちろん、こうした飲食市場をこれまで以上に深掘りしていくことは重要です。一方で、病院・介護施設、ホテル・宿泊施設、食品加工・流通などの飲食外市場にも大きな機会があります。実際に、ホシザキの国内商品売上において、飲食外市場向けの売上構成比は約6割を占めています。これらの市場では、人手不足、省エネ、食品ロス削減、衛生管理、安定供給などの課題が複雑化するとともに、市場規模も拡大傾向にあります。

こうした飲食外市場の課題に応える製品を生み出す製品開発力は、ホシザキの大きな強みであり、お客様からも評価をいただいています。さらに、営業・サービスがお客様の現場で把握した課題を起点に、開発・製造の力も組み合わせながら、総合的な課題解決を提案できることも、ホシザキグループならではの価値創造につながっています。また、飲食外市場向けの課題解決に向けて、自社にて開発が困難な製品は、他社との協業によって製品供給を目指します。全国に強い営業・サービス体制を有するホシザキグループとの協業は、他社にとってもメリットが大きく（確実なWin-Win関係）、多数の機器メーカーと協業関係を構築済みです。ホシザキのこうした強みを活かし、飲食市場および飲食外市場での取り組みを一層強化していきます。

国内事業では、これらの強みをより効果的に発揮するため、基盤整備も進めてきました。ホシザキ販売の設立を通じて、15販売会社を横断する司令塔機能を整え、営業施策、

人材育成、集中購買、管理間接業務の標準化・効率化を進めてきました。SFA[※]などによる顧客データの活用、成功事例の水平展開、重点顧客への拡販に加え、製造・開発を含めた生産性改善をさらに進め、利益率の向上につなげます。また、データ活用や、AI・DXによる営業・サービス活動の高度化も進めます。直販体制を単なる販売網としてではなく、顧客課題を収集し、解決策を生み出し、収益力を高める仕組みへと進化させていきます。

エリアごとに柔軟な政策実行を可能とする15社体制の強みを維持しつつ、管理部門のシェアード化について検討を進

海外事業では、エリアNo.1実現に向けた成長戦略の着実な遂行と、資本効率を重視した戦略的M&Aを推進する

海外事業は、ホシザキグループの成長を牽引する重要な柱です。これまでの先行投資やM&Aにより、米州、欧州、アジアで事業基盤は大きく広がりました。海外売上高比率が50%を超えたことは、ホシザキグループの事業構造が大きく変化したことを示しています。

一方で、海外事業の拡大に伴い、グループ経営として向き合うべき領域も大きく広がっています。各エリアで市場環境、商習慣、競争環境、製品ニーズは異なります。M&Aで加わった会社にも、それぞれの歴史、強み、企業文化があります。そうした違いを尊重しながら、ホシザキグループとしてベクトルを合わせ、利益成長と資本効率の向上につなげていくことが重要です。

米州では、2025年にM&Aを通じてホシザキグループに加わったストラクチャル・コンセプト (SCC) のPMI[※] (p.01参照) を着実に進めています。SCCが有する製品力、顧客基盤、販売ネットワークを活かしながら、ホシザキ・アメリカをはじめとするグループ各社との連携を強化し、購買・製造面でのコストダウン、マルチブランド提案、販売・製造・開発面でのシナジー創出を推進していきます。

また、ホシザキ・アメリカでは、冷蔵庫事業の成長に向けて、販売チャネルの強化に加え、コスト競争力の改善にも積極的に取り組んでいます。具体的には、来年から連結対象予定の、コスト競争力に優れたフォーゲル (本社：パナマ、主要拠点：グアテマラ) への生産移管を進め、製造コストの低減と供給体制の強化を図っていきます。

欧州では、ホシザキ・ヨーロッパとブレマ (イタリア) の2社を中心に、製氷機事業で築いてきた市場シェアトップクラスのポジションと高い収益基盤を維持・強化していきます。そのうえで、将来の成長の主軸として、業務用冷蔵庫をはじめとする製品の拡販を推進します。特に、コスト競争力を有するトルコのオズティにおいて製品ラインナップの拡充が

めてきましたが、今期から東西にセンターを立ち上げ、今後段階的に業務の移管を進めていきます。

また、材料費や人件費は毎年確実に増加しています。特に今年は、中近東での紛争の影響による大きなコストアップが発生しつつあります。生産面において、島根地区への戦略的な生産移管と製造3社 (ホシザキ、ネスター、サンセイ) が連携した生産性改善活動強化、従来以上の材料費コストダウン活動に取り組むと同時に、適切なタイミングでの値上げを確実に実行します。

● 詳細はp.31-33 国内事業戦略

※SFA: Sales Force Automationの略。営業支援ツール

進んでおり、今後、欧州域内での販売拡大を一段と強化していきます。

オズティについては、トルコ国内の高インフレを背景に強制適用されている超インフレ会計の影響により、会計上の採算性が一時的に低迷しています。一方で、トルコおよび中近東市場においては高い競争優位性を有しており、今後の成長ポテンシャルは大きいと考えています。2027年以降に超インフレ会計の適用が外れることも見据えながら、値上げ、販管費削減、生産性改善などを通じて収益基盤を強化し、欧州事業の成長エンジンとして育成していきます。さらに、中東・アフリカなど域外市場への展開も強化してまいります。

アジアでは、マクロ経済の成長と人口動態を背景に、引き続き高い市場ポテンシャルが見込まれます。毎期増収増益を続けるインドのウェスタンを成長の主軸としながら、東南アジアでは地産地消モデルの確立による安定成長を、中国・東アジアでは構造改革を通じた収益性重視の成長を進めていきます。



東南アジアにおいては、ホシザキグループ初の本格的な生産拠点として、ベトナムのアリコが本年3月から冷蔵庫生産を開始しており、今後は段階的な量産化を目指します。これにより、東南アジア市場における供給力を高めるとともに、地域のお客様のニーズにより迅速に応える体制を構築していきます。

インドのウェスタンは、国内大手企業および複数のグローバル企業を安定顧客として有し、高い成長性と収益性を継続しています。需要拡大を先取りした生産能力の増強、着実な品質改善、迅速な新製品開発、インド全土をカバーするサービス体制を強みに、競合に対する明確な優位性を構築していきます。今後も、ウェスタンをアジア事業の重要な成長ドライ

全世界でホシザキグループの一人ひとりが能力を最大限発揮できる環境づくり

利益成長も資本効率の改善も、実行するのは人です。ホシザキグループにとって、人的資本は最大かつ最重要の資産です。社員が安心して働き、一人ひとりが能力を最大限発揮し、仕事のやりがいを感じられる環境を整えることは、経営者である私の重要な責任です。

国内では、営業・サービス人材の高齢化に備えて、戦力の維持・向上に向けた制度整備を進めます。若手・中堅人材の積極的な採用と育成強化に加えて、豊富な経験を持つ人材が引き続き力を発揮できる環境整備、制度設計を進め

パーと位置づけ、さらなる競争力強化に向けて積極的に経営資源を投入してまいります。

M&Aは買収して終わりでは決してありません。買収後に、販売チャネル、製造、開発、調達、人材の面でグループシナジーを生み出して初めて、持続的な企業価値向上につながります。各エリアの事業戦略に即してシナジー創出に向けた取り組みを推進するとともに、ROIC[※](p.01参照)管理を高度化し、グローバルガバナンスをさらに強化することで、Growth with Profit(利益をともなった持続的成長)を徹底していきます。

● 詳細はp.34-38 海外事業戦略、p.39-42 特集：利益成長を牽引する米州でグループシナジーを高め、さらなる事業拡大へ

ています。若手を含むすべての社員が変化に挑戦し、ときには修羅場ともいえる実践の場での試行錯誤を通じて多くを学び、成功体験を積み重ねる成長サイクルをつくります。特に若手や中堅社員が自信を持ち、次のホシザキを担う人材へ成長することが、会社全体の成長につながります。

海外では、M&Aによって新たに加わった経営人材との相互理解と交流を深めることが重要です。各社にはそれぞれの歴史と文化があります。すべてを一律にホシザキ色に染めるのではなく、各社の良い文化を尊重しながら、グループとしてのベクトルを合わせる。その中心に、ホシザキの企業理念とホシザキ・イズムを置きたいと考えています。

「変化は進歩である」という言葉を、国内外の社員が自分ごととして捉え、挑戦を続けること。「儲かる会社には儲かる文化あり」という考え方を、現場の改善、顧客価値の創造、利益成長の実行に結びつけること。こうした文化をグローバルで共有することが、ホシザキグループの持続的な成長を支える基盤になります。

そして、変化に挑戦し続ける企業グループとして成長していくとともに、その経営姿勢を次の世代、さらにその次の世代へと確実に継承していく仕組みを構築することも、経営者である私の重要な使命です。人材の育成、グループ内外の交流、各社の文化を尊重した経営の浸透を通じて、ホシザキグループが将来にわたり「進化する企業」であり続けるための基盤をつくっていきます。 ● 詳細はp.43-48 人材戦略

社会課題の解決を、顧客価値と収益機会につなげる

私たちの存在意義は、多様化する「食」に対するニーズの変化に対応し、お客様のみならず社会に貢献できる「進化する企業」であることです。これは、単なる理念ではありません。私たちの技術開発、製造、営業・サービス活動、サプライチェーン、そして人材のすべてに結びつく経営の原点です。

自然冷媒[※](p.05参照)製品、省人化・省力化につながる機器、データ活用等による故障箇所の特定、食品ロス削減、衛生管理、サービス効率化は、いずれもお客様の現場課題と社会課題の双方に応える取り組みです。環境負荷低減や人手不足への対応は、ホシザキグループにとって単なるコストではありません。お客様に新たな価値を提供し、製品・サービスの競争力を高め、収益機会を広げる重要な経営テーマです。

ジャパン・アクティベーション・キャピタル株式会社との戦略的提携

ホシザキは、2026年6月16日に開催された取締役会において、ジャパン・アクティベーション・キャピタル株式会社(本社：東京都港区、代表取締役社長&CEO：大塚 博行、以下「JAC」)との戦略的提携契約の締結およびJACによる約2.7%の株式取得を決議しました。JACは上場株に投資するファンドですが、投資先企業の経営陣との信頼関係を基盤とし、中長期的な視点から企業の成長を支援することを目指しており、企業変革の推進、クロスボーダーを含む多様なM&AとPMI[※](p.01参照)、経営体制の強化等に豊富な経験を有すると同時に、

特に、食を取り巻く現場では、人手不足、エネルギーコストの上昇、食品ロス、衛生管理、環境負荷低減などの課題が同時に進行しています。こうした課題に対して、ホシザキグループは、独自技術に基づくオリジナル製品と迅速かつ高品質なサービスを組み合わせ、より快適で効率的な食環境を提案していきます。

社会課題の解決と収益機会の創出は、対立するものではありません。お客様の課題を解決することが社会への貢献となり、その結果としてホシザキグループの成長にもつながる。この循環を強めていくことが、「進化する企業」としてのホシザキの使命です。

● 詳細はP.21-22 マテリアリティと5ヵ年経営ビジョン、P.23-24 ありたい姿の実現に向けたマテリアリティ

企業価値向上への挑戦を続け、すべてのステークホルダーから選ばれる「進化する企業」を目指す

企業価値とは、財務指標だけで測られるものではありません。もちろん、企業が永続的に成長していくためには、提供する価値の成果として売上、利益、資本効率を高めていくことが不可欠です。そのうえで、私たちが目指す企業価値とは、お客様に選ばれ、社員が誇りを持ち、社会課題の解決に貢献し、その結果として資本市場からも正当に評価される価値であると考えています。

そのためには、戦略を示すだけでなく、それを着実に実行し、成果として積み重ね、社会や市場から正しく理解・評価していただくことが不可欠です。確実な売上での成長、利益率・資本効率の改善、規律ある投資と還元、グループシナジーの創出、グローバルガバナンスの強化を一つひとつ実行していくことが、企業価値向上の前提であると考えています。

また、海外売上高比率が高まり、M&Aによって事業の幅が広がる中で、ホシザキグループには、より高度なグローバ

ル経営と、それを支える透明性の高い経営基盤が求められています。事業戦略、資本効率改善、M&A後のPMI、サステナビリティへの取り組みを一つひとつ実行し、成果として積み重ねていくことが、社会や市場からの信頼と評価につながります。私たちは、実行と成果を通じて企業価値を高めるという姿勢を、これまで以上に徹底していきます。

ホシザキ・イズムにある「変化は進歩である」という言葉を胸に、私たちはこれからも変化を恐れず挑戦を続けます。そして「儲かる会社には儲かる文化あり」という考えを、世界No.1にふさわしい収益力と資本効率を備えた経営へ進化させていきます。

お客様のみならず社会に貢献できる「進化する企業」として、ホシザキグループは、持続的な成長と企業価値向上に向けて全力を尽くしてまいります。今後とも変わらぬご支援を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、企業理念で掲げる「存在意義」を起点として、事業活動を通じて社会・環境価値および経済価値を創造し、5カ年経営ビジョンで設定した「長期的にありたい姿」を実現していきます。

メガトレンド ● 詳細はp.15-16

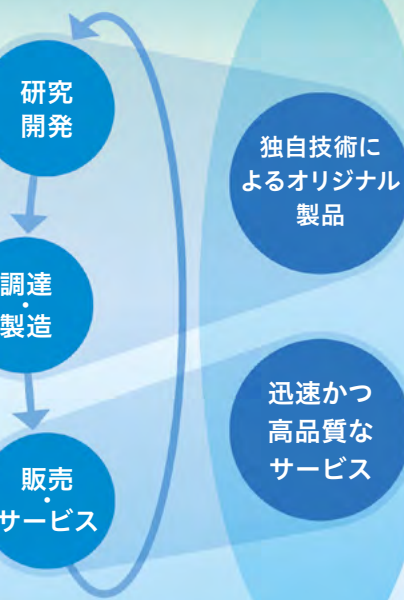
世界情勢の変化と経済システムの再構築

競争の激化と多様化する市場・顧客ニーズ

持続可能な地球環境・誰も取り残さない社会への移行

新技術によるビジネスモデル変革

ビジネスモデル／強み ● 詳細はp.19-20



マテリアリティ

経営ビジョン
5カ年

- 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
- 安心・安全な食環境づくりへの新たな提案
- 社員の働きがいの向上
- 経営基盤の強化

- 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

成長ドライバー ● 詳細はp.21-24

SX※2・GX※3の加速

社内外共創

DX

新製品投入

新市場開拓

M&A

事業領域・規模の拡大／エリア戦略の実行・資本効率の改善

アウトカム（創出する価値）

より快適でより効率的な食環境の実現

実績(2025年度)

目標(達成年度)

【社会・環境価値】

(国内) 飲食売上高

1,003億円

1,000億円(2026年)

(国内) サービス売上高

530億円

522億円(2026年)

(国内) 社員満足度調査(55点満点)

39.7点

毎年の向上を目指す

(国内) 女性役職者

308名

300名(2025年)

(ホシザキ) サステナビリティに関する調達先様調査回答回収率

100%

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

95.3%

95%以上(2026年)

(ホシザキグループ)※4 GHG※5排出量(スコープ1&2)

2023年度比

-3.2%

2023年度比

-30%(2030年)

【経済価値】

売上高

4,858億円

(M&A500億円含む)

4,500億円(2026年)

調整後営業利益率

12.6%

14%以上(2026年)

ROE※(p.01参照)

10.1%

12%以上(2026年)

配当性向

42.6%

40%以上

持続的な資本強化

※2 SX:サステナビリティ・トランスフォーメーションの略。社会と企業双方の持続可能性を重視する経営の考え方

※3 GX:グリーン・トランスフォーメーションの略。化石燃料中心の産業・社会構造を、クリーンエネルギー中心の構造に転換していくこと

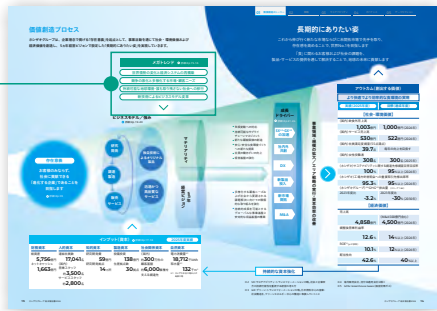
※4 海外販売会社、持分法適用会社は除く

※5 GHG:Greenhouse Gases(温室効果ガス)

インプット(資本) ● 詳細はp.17-18					
2025年度実績					
財務資本	人的資本	知的資本	製造資本	社会関係資本	自然資本
総資産	連結社員数	研究開発費	設備投資	(国内)	電力消費量※1
5,756億円	17,041名	59億円	138億円	約300万件の顧客基盤	18,712千kWh
ネットキャッシュ	(国内)営業スタッフ	研究開発拠点	生産拠点数	約6,000機種を支える調達先	取水量※1
1,663億円	約3,500名	14カ所	30拠点		132千m ³
	サービススタッフ				※1 ホシザキ本社工場および島根工場
	約2,800名				

リスク・機会とアプローチ

ホシザキグループは、PEST分析を通じて、当社グループが認識するマクロ環境要因とその影響を踏まえ、リスクと機会の洗い出しをおこなうとともに、その対策を講じています。特に、財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローの状況などに重要な影響を与える可能性のあるリスクについては、リスク・リストを定め、各リスク分野を所掌する部署が、各々の業務分掌に基づいて担当職務ごとにこれらのリスクを管理(リスク・マッピング)し、重要度と脆弱性が高いと分類されたリスクについては、優先的に対策を立案し、随時実践しています。



p.13-14
価値創造プロセスおよびリスク・機会とアプローチの関係

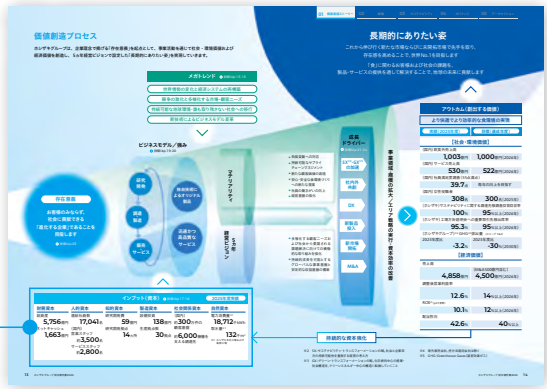
○○○ 分類(関連するテーマ)

	環境変化要因のPEST分析	メガトレンド	リスクと機会		リスクと機会へのアプローチ	
Politics 政治的要因	- 関税影響の継続・再エスカレート - ロシア・ウクライナ、中東、東アジア等、地政学的リスクの慢性化・継続 - 米中、米欧、先進国・新興国、民主・権威主義等、政治が誘導する経済圏の対立(反グローバリズムへの回帰、経済安保の重要度増) - 欧州サステナビリティ報告基準(ESRS)のEU域外企業への適用 - サステナビリティ開示基準(SSBJ)の段階的適用	経済システムの再構築 世界情勢の変化と	リスク	- サプライチェーンの混乱による部品・資材調達難、製造コストの増加 - 炭素税の導入によるコスト増加 - 各国、地域での(環境や人権、輸出入、関税などの)法制などのさまざまな政府規制への対応	ガバナンス グループ全体のリスクを可視化し、適時対応 財務・資本戦略 開発・技術戦略 原価低減とIT投資で市況変動リスクを吸収 サプライチェーンマネジメント グローバルでの代替部材採用と調達先複線化で部品を確保 財務・資本戦略 国内事業戦略 海外事業戦略 業績管理強化と価格改定でコスト増に対応	環境 サプライチェーンマネジメント 再生可能エネルギー導入拡大とスコープ3算定 ガバナンス 人権の尊重 グループ全社員へコンプライアンス研修を実施 ガバナンス 海外事業戦略 海外地域統括会社へ一部権限移譲し、現地変化に迅速に対応 国内事業戦略 海外事業戦略 開発・技術戦略 省エネ対応と自然冷媒^(p.05参照)製品の導入拡大
			機会	- 需要地生産のメリット上昇 - 当社およびお客様のスコープ3対応による環境配慮型製品の需要拡大		
Economy 経済的要因	- 先進各国金融政策による経済リスク上昇(金利・為替のボラティリティ) - AIの進化を背景とする巨額インフラ投資、関連投資・経済圏の拡大 - 物流・サービス・エネルギーコストの高止まり	競争の激化と多様化する市場・顧客ニーズ	リスク	- 競合企業との競争激化 - 破壊的イノベーションによるビジネスモデルの陳腐化 - 為替動向による製造コストや売上高への影響 - AI利活用による知的財産権の侵害 - 企業買収後の事業計画の進捗遅延 - グローバル金融リスク上昇	ガバナンス 財務・資本戦略 デュー・デリジェンスと事業計画検証によるM&Aリスク軽減 ガバナンス 財務・資本戦略 為替モニタリングとキャッシュポジションの見直しによるリスク低減 ガバナンス 海外事業戦略 人材戦略 組織力発揮とPMI^(p.01参照)推進で効果創出 海外事業戦略 各国・地域ニーズに対応した製品開発・販売戦略	海外事業戦略 開発・技術戦略 グローバルで連携した部材の共同調達 ガバナンス 海外事業戦略 M&A先の継続的調査、検討と実施 ガバナンス 開発・技術戦略 知的財産権の保護と活用
			機会	- 需要地生産のメリット上昇 - 新興国の需要拡大(進出地域の売上成長、M&A機会の増加)		
Society & Culture 社会的要因	- 労働力不足と人口構造の変化(省人化ニーズの拡大) - 先進国を中心とする高齢化(人口オーナス国の増加、都市集中の進展) - 省エネやサステナビリティに対する関心の高まりによる価値観・市場の変化	誰も取り残さない社会への移行 持続可能な地球環境・	リスク	- 優秀な人材の継続的な確保 - サプライチェーンにおける環境や人権のリスク - 省力化・省人化、製品の脱炭素向上のための研究開発費・設備投資額負担の増加 - 再生可能エネルギーの導入、代替燃料調達コストの上昇 - 自然災害、人為的災害による設備、情報システム、取引先などの操業などへの影響 - 市場クレームの発生などによって想定を超える品質問題の発生に伴う、製品・部品の不具合点検と交換によるコストの増加	人材戦略 エンゲージメント 能力に応じた評価・賃金とグローバル人事制度、リスクリング 人材戦略 エンゲージメント 多様な人材が活躍できる環境整備と意識改革 ガバナンス 環境 品質向上と製品安全の確保 人権の尊重 サプライチェーンマネジメント サプライチェーン全体で環境や人権への負の影響を特定・緩和・防止 国内事業戦略 海外事業戦略 省人化と需要地生産で労働力不足リスクを低減 ガバナンス 財務・資本戦略 環境 BCP^(※1)策定と保険付保、地震対策預金 品質向上と製品安全の確保 海外事業戦略 開発・技術戦略 グローバルで品質改善・管理と設計・製造支援	海外事業戦略 製造拠点や供給方法の最適化 ガバナンス 品質向上と製品安全の確保 PL保険で製品事故の影響を軽減 開発・技術戦略 国内事業戦略 海外事業戦略 省エネ製品で他社と差別化 海外事業戦略 環境 開発・技術戦略 気温が高い地域へコールドチェーン製品を拡充 国内事業戦略 海外事業戦略 全製品への自然冷媒適用と拡販 国内事業戦略 人材戦略 メンテナンス・修理業務の人手不足・高齢化の需要吸収
			機会	- 気候変動対応としての省エネ製品などの需要増加 - 省力化・省人化需要の拡大 - メンテナンス・修理業務の重要性上昇(人手不足、高齢化) - 環境配慮型製品の需要拡大 - 衛生管理、熱中症対策などの需要拡大 - 透明性ある事業活動による社会的信頼の獲得		
Technology 技術的要因	- AIと自動化(ロボット)の普及による生産性の向上と雇用の変化 - 再生可能エネルギー技術やカーボンキャプチャー技術の進展によるエネルギー産業の変革 - デジタル関連の新たなビジネス台頭、サイバーセキュリティリスクの深刻化	ビジネスモデル変革 新技術による	リスク	- AI・ロボティクス導入の遅れによる売上高への影響 - サイバー攻撃による不正アクセスなどのネットセキュリティリスクの上昇	開発・技術戦略 研究機関・スタートアップと提携し技術協力を加速 ガバナンス 多層的な技術対策と社内管理体制、社員教育でセキュリティ強化 ガバナンス 財務・資本戦略 グローバルでのサイバー保険を付保しインシデント影響を最小化	開発・技術戦略 AI・ロボティクス活用製品を開発・拡販 国内事業戦略 SFA^(※)(p.10参照)活用による国内販売生産性向上と営・サ連携^(※2)の深化 国内事業戦略 国内コールセンターの集約化と顧客データの有効活用
			機会	- 自動化、ロボティクス、リモート操作製品・サービスの需要拡大 - AIなど新技術の活用による生産性や創出価値の向上		

※1 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
※2 営・サ連携:修理や保守点検で得たお客様情報を営業活動につないだり、営業情報をサービス活動に生かす体制

資本の強みと強化の方向性

ホシザキグループは6つの資本を活用しながら、社会・お客様への価値創造と事業のさらなる発展を目指しています。
それぞれの資本の強みと強化の方向性は以下の通りです。

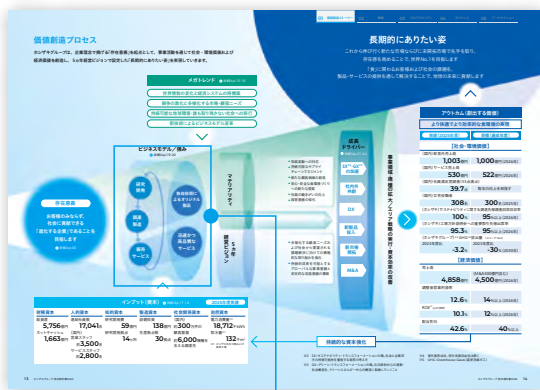


p.13-14
価値創造プロセスおよび資本の強みと強化の方向性の関係

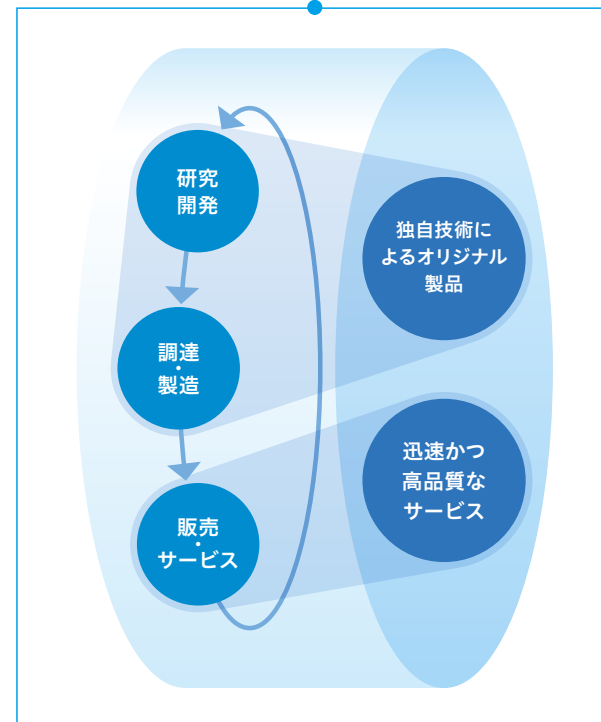
	財務資本	人的資本	知的資本		製造資本	社会関係資本	自然資本
重要性	財務資本は持続的な成長の源泉であり、厳格な管理が必要です。特に、強固な財務基盤、持続的な企業価値向上に向けた成長投資、株主還元強化が重要です。当社グループは、将来戦略投資と株主還元の最適なバランスおよび資本効率と財務健全性の両立を追求した資本政策を推進します。	当社グループは「人」を成長の原動力と位置づけています。各市場にて優秀な人材の確保と育成に加えて、すべての社員が多様な価値観を共有し、互いに尊重しあい、活力あふれる職場風土づくりを推進することが、持続的な企業成長に不可欠です。	長年の蓄積による独自の製品開発を支えるコア技術と、顧客の生の声を受ける販売部門との連携による製品開発力、アフターサービスまでを一貫したメンテナンス力が、当社グループの競争の源泉です。これらが省エネや衛生管理など社会課題解決型の商品開発を可能にしています。		国内外のフードサービス市場で求められる、安心・安全で高品質な製品を安定的に供給し続ける体制を維持することが、これまでに培ったお客様からの信頼を支える基盤です。そのため、地政学や災害のリスクに対応したサプライチェーンの強化やコストの最適化は不可欠であり、安定供給と事業継続性の確保につながります。	経営理念のひとつである「社会と社員から信頼される会社づくり」を目指し、「食」に関わるお客様、サプライチェーンとともに支える調達取引先様、共存する地域社会と、販売・サービスネットワーク等の多様な接点を通じて良好な関係を構築しています。これらを基盤に、顧客ニーズや社会課題の的確な把握と価値提供につなげています。	「食」に関わるお客様および社会の課題を解決し、地球の未来に貢献するという長期的にありたい姿を実現するため、気候変動への対応(事業活動や製品、バリューチェーンで発生するGHG※(p.14参照)排出量の削減)は最重要課題の一つです。また、限りある資源の有効利用による資源循環型社会の形成に貢献することも大切です。
強み	● 堅実な事業運営に裏打ちされたキャッシュ創出力と強固な財務基盤	● 戦略を牽引する人材の育成体制の構築と、社員の成長サポート ● 社員の働く環境整備への取り組みと成果 ● エンゲージメントの高い職場環境	● 市場ごとの「オリジナル製品」を生み出す各地域でのR&Dと日本発のグローバル連携体制 ● 自然冷媒※(p.05参照)製品のラインナップや、省人化・食の安全や脱炭素に貢献する高性能・省エネ製品の開発力 ● サービス品質を支える国内の人材育成体制や、海外でのサービス代理店との連携による「迅速かつ高品質なサービス」の実現		● 「需要地で作る」方針に準拠したグローバル各エリアの製品製造拠点 ● 製品価格に見合う高品質な製品を、多品種少量生産で安定供給する製造能力 ● 「絶対品質」と「最大効率」を掲げるZ-Mission※を通じた国内製造グループ全体の製品製造品質および生産性の最大化 ● 日本の部隊によるグローバル横断での製造支援 ※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	● 国内でのお客様に寄り添った営業活動と迅速かつ高品質なサービス体制による信頼関係に基づいた強固な顧客基盤 ● 海外グループ会社の持つ各国でのブランド力、お客様や代理店との関係構築 ● 調達基本方針に基づく調達取引先様との公正・中立な取引を通じた信頼関係 ● 事業活動と環境との調和を目指した継続的な環境社会貢献活動	● 自然冷媒製品の世界販売実績と国内における先行展開 ● 省エネ性能を向上させたグローバル各エリアの製品群
課題	● 収益性および資本効率の改善 ● 現預金水準および資本構成・資本配分の最適化	● 国内市場における人手不足の継続と、人材確保・育成 ● エンゲージメント調査結果から識別された、個社では対応できない全社的な課題の解決 ● グローバル展開における社員の一体感の醸成	● 市場での使用状況やフィードバックを、より迅速に次世代製品の開発へ反映させる仕組みの強化 ● ITの活用等による業務効率化や、新規ビジネスモデルの構築 ● グループ間での商品情報等の共有強化とさらなるシナジー創出		● 事業の成長を支える生産能力の計画的強化(設備投資) ● 部材高騰局面での原材料費比率の改善 ● グローバルでの製造効率・品質の高位平準化	● 新たな顧客価値の創造に向けた、国内外で保有する社会とのさまざまな接点の活用 ● グローバルの組織力でグローバルチェーンのお客様との関係強化や、シナジーを活かした価値創出力の強化 ● 持続可能なサプライチェーンマネジメントのさらなる推進	● 気候変動への対応として、事業活動や製品、バリューチェーン全体でのCO₂削減 ● 限りある資源の有効利用の促進
中長期の取り組み・戦略・施策	● 利益成長を見据えた構造改革および地域特性に応じた戦略の実行 ● エリア戦略に基づく成長および基盤強化のための設備投資 ● シナジーや収益力を踏まえた、投資採算が見込める優良案件へのM&A投資 ● 成長戦略への投資を最優先に経営資源を配分しつつ、株主還元も含めて適切にキャッシュを活用	● 社員の働きがいの向上 ● 社員の働く環境整備の推進 ● エンゲージメント調査結果に基づく課題解決に向けた全社活動への取り組み	● 製品の信頼性向上に向けた市場での使用方法の確認強化(市場調査・モニター)、社内試験基準の最適化 ● グループ横断での技術支援、開発連携の推進によるコスト競争力の強化 ● 各エリアのサービス代理店との連携強化、ノウハウ共有により、サービスの品質を担保		● アリコにおける東南アジアエリアへの製品安定供給開始に向けたグループ横断での支援 ● 部品の見直し、設計変更等によるコストダウン活動のさらなる強化(製造、開発、販売部門間の相互連携)やグローバル共通部品化実施による収益性改善 ● 新製品および既存製品製造におけるロボットや新工法を用いた自動化の推進	● 飲食外市場のお客様へのさらなる価値提供に向けた、新製品開発や販売チャネル拡大のためのパートナー企業等との協業推進 ● 海外におけるシナジーを活かした普及価格帯への販売拡大や、省力機器の拡販等による社会課題解決への貢献	● 2030年度までのGHG排出量(スコープ1&2)削減ロードマップの策定 ● 省エネルギー活動や再生可能エネルギーの活用などの施策の実行 ● 自然冷媒製品ラインナップのさらなる拡充 ● スコープ3目標値の設定
目標・KPI	● 5カ年経営ビジョン財務目標(2026年) ● 次期中期経営計画財務目標(2029年) ROIC※(p.01参照):14%、ROE※(p.01参照):14% 調整後営業利益率:15% 連結売上高:6,500億円 期末現預金:1,500億円以下	● 女性管理職(課長相当職以上)50名(2025年)70名(2030年)、女性役職者(係長相当職以上)300名(2025年)350名(2030年)(国内) ● 社員満足度調査スコアの向上(国内) ● エンゲージメント調査グローバルカバー率の向上	● 新製品・モデルチェンジ製品の売上高比率(国内) ● 国内製品の自然冷媒化率(2027年度目標87%) ● 製品不具合対策率の向上		● 設備投資計画の実現(2026年197億円) ● アリコにおける製造目標台数達成 ● 社内コストダウン目標の達成	● 国内飲食外売上高(2026年1,000億円) ● サステナビリティに関する調達先様調査回答回収率(2026年95%以上(ホシザキ))	● スコープ1&2 GHG排出量削減目標:2030年度GHG排出量を30%削減(2023年度比) ● 2050年に事業活動からのGHG排出量(スコープ1&2)実質ゼロ
詳細	p.25, p.26-29, p.83-84	p.43-48	p.49-52, p.57		p.33, p.37-38, p.49-50, p.57	p.58, p.59, p.60	p.54-56

ビジネスモデルと強み

ホシザキグループは、研究開発から調達・製造、販売・サービスに至るビジネスモデルを通じ、「独自技術によるオリジナル製品」と「迅速かつ高品質なサービス」を強化してきました。このビジネスモデルと強みを継続的に進化させることにより事業成長を加速し、創出価値を最大化することでお客様と社会の発展に貢献していきます。



p.13-14
価値創造プロセスにおける
ビジネスモデルと強みの関係



国内では、直販体制を持つ15の販売会社が最終顧客へ直接アプローチし、飲食市場だけでなく流通・加工・基幹産業や宿泊施設といった飲食外市場への販路拡大を実現しています。また、病院や高齢者施設など、飲食外の新たなニーズの掘り起こしを進め、国内市場のさらなる深耕を進めています。海外においてはM&Aにより獲得した海外有力企業の販路を活用し、グローバル全域で事業を拡大しています。海外事業はグループ全体の営業利益の約半分を占める規模となり、収益の柱へと成長しています。地域のトップブランドとしての地位を活かしながら、厨房全体の提案や顧客ニーズに応じた製品カスタマイズ、保守・サービス対応など、トータルソリューションの提供を通じ、お客様にとっての唯一無二のパートナーを目指しています。

研究開発

日本を中心に、米州・欧州・アジアの主要拠点が連携するグローバルR&D体制を構築し、独自の冷却技術や制御技術を共有・進化させています。この研究開発力を価値創造の核とし、各地域の環境規制に適合した自然冷媒[※](p.05参照)製品の開発や、新興国市場(インド・東南アジア等)に向けた戦略製品の市場投入を加速させています。また、各エリアの製品の信頼性のさらなる向上のため、多様な気候や地域に応じた使用環境を想定した試験基準の展開を進めるとともに、市場調査やモニターからのフィードバックを研究開発サイクルへ反映しています。

調達・製造

日本(本社・島根)、米州、欧州、中国、インド、トルコ、ベトナム等に製造拠点をもち、部材高騰や設備トラブル等の制約下でも柔軟な増産対応が可能な供給体制を維持しています。国内製造拠点間(本社・島根・ネスター等のグループ会社間を含む)では計画的な製品移管を実施し、国内グループ全体の生産効率を最適化しています。コスト面では「Z-Mission[※]」(p.18参照)を通じた生産性改善活動により加工費率低下を実現しているほか、部品・部材は各地域において現地調達を基本としつつ、一部地域間では資材を融通することでグローバルにコストの最適化を進めています。

販売・サービス

独自技術によるオリジナル製品

ホシザキグループの最大の強みは、長年にわたり培ってきた製氷・冷却・制御技術といった「研究開発力(独自技術)」にあります。この技術基盤をグローバルに展開し、各地域の市場特性や顧客ニーズに合致した「オリジナル製品」の開発へとつなげています。これらの強みを活かし、世界的な潮流である「脱炭素」に対応する自然冷媒製品のラインナップ拡充に加え、先進国での人手不足や新興国での食の安全といった社会課題を解決する製品の開発を推進しています。日本で培ったコア技術と、海外各拠点の開発力を融合させ、グループ全体で高性能、高品質、省エネルギーといった競争優位性の高い製品を生み出しています。



迅速かつ高品質なサービス

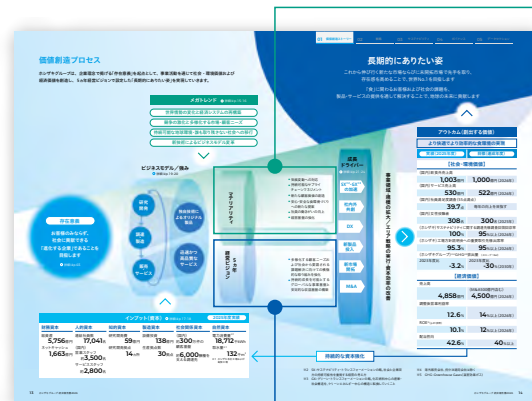
故障・修理対応の早さに代表される迅速かつ高品質なサービスは、当社グループの競争優位性の大きな源泉です。国内15社の販売会社を通じて、製品販売から保守サービスまでを一貫して提供する体制を構築しています。お客様との接点において稼働状況や使用方法をデータとして集め、将来的な製品の信頼性向上を目的とした社内試験基準の見直しなど、不具合の「未然予防」にもつなげています。海外においては、国内で実績のある「Japanese-style quick service(日本型クイックサービス)」を東南アジアで導入し、現地でのサービス品質を担保しています。そのほかのエリアでは、各エリアのサービス代理店との連携を強化し、当社グループのノウハウを共有していくことで、サービスの品質を担保していくことに努めています。



マテリアリティと5カ年経営ビジョン

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カ年経営ビジョン(2022～2026年度)を策定し、企業価値の向上を目指しています。

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)の解決を目指すことが、社会課題の解決と同時に、資本効率の向上、成長期待の向上、資本コストの低減による企業価値向上につながると捉えています。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、それぞれ地域に沿った「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ています。



p.13-14
価値創造プロセスにおけるマテリアリティと5カ年経営ビジョンの関係

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

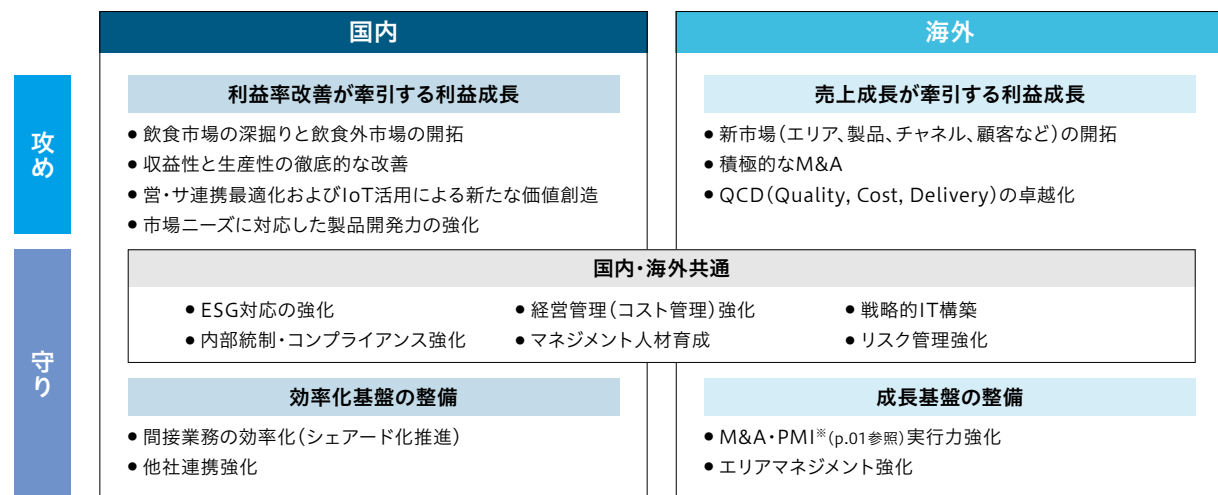
国内

- 既存飲食市場を深掘りしつつ、成長を求め飲食外市場開拓を一段と強化
- 環境変化が速い飲食市場および多様な顧客を有する飲食外市場の顧客に対応するため、新たな販売モデル(営・サ連携モデル)[※](p.16参照)を確立

海外

- 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



マテリアリティ別の企業価値向上の方向性

企業価値向上

	資本効率の向上 (ROIC [※] (p.01参照)改善)	成長期待の向上 (PER ^{※1} 拡大)	資本コストの低減 (WACC ^{※2} 低減)
気候変動への対応	自然冷媒 [※] (p.05参照)・省エネ製品を含む高単価製品の展開	環境配慮型製品の新規開発	ステークホルダーからの信頼獲得
持続可能なサプライチェーンマネジメント	供給安定・原価低減・在庫適正化	グローバル展開力・グループシナジー発揮	地政学・調達リスク低減
新たな顧客価値の創造	高付加価値製品ラインナップ強化	市場構造の変化に合わせた顧客提案・ビジネスモデル変革	製品・顧客ポートフォリオの最適化
安心・安全な食環境づくりへの新たな提案	品質・サービスの高付加価値化	多岐にわたる顧客事業の安定・継続的運営支援	製品安全リスク回避
社員の働きがいの向上	労働生産性向上	多様で高度な人材の確保	人材流出リスク低減
経営基盤の強化	確実な戦略実行	ガバナンス向上	コンプライアンスリスク低減

※1 PER: Price Earnings Ratioの略で株価収益率 ※2 WACC: Weighted Average Cost of Capitalの略で加重平均資本コスト

5カ年経営ビジョンの見通しと次期中期経営計画の方向性

5カ年経営ビジョン最終年度となる2026年12月期は、売上高は目標値を上回って着地できる見込みの一方、積極的なM&A投資や外部環境の変化を背景に、調整後営業利益率およびROE[※](p.01参照)は当初目標に対して未達となる見通しです。次期中期経営計画では、これまでの成長投資の成果を着実に収益へと結びつけるとともに、事業ポートフォリオ全体の構造改革を推進することで、利益成長と資本効率の両立を図っていきます。

▶5カ年経営ビジョンの見通し

	2025年実績	2026年目標	2026年予想
売上高	4,858億円	4,500億円	5,200億円
調整後営業利益率	12.6%	14.0%	13.1%
ROE	10.1%	12.0%	未達見込

5カ年経営ビジョンの成果と課題

成果	国内需要の回復取り込みおよび戦略的M&Aの実行を通じて、グループ全体の事業規模は着実に拡大	課題	利益成長および資本効率の改善が進展せず、地域間の成長・収益性格差やグループシナジーの発現には課題が残存
----	---	----	---

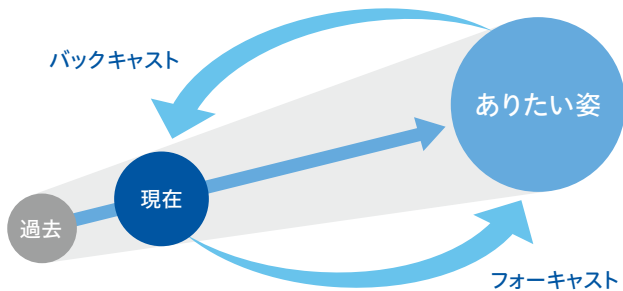
次期中期経営計画の戦略方向性

次期中期経営計画期間(2027年～2029年)においては、利益成長を見据えた構造改革を通じて、資本効率および利益率の改善を進め、企業価値向上を目指します。

国内	海外	共通
● 競争優位性を有する営業・サービス連携の一段の強化 ● 重点顧客への拡販および生産性改善・効率化の徹底による利益率の向上	● 既存買収会社へのPMI強化によるシナジー創出の早期化・利益率の向上 ● 米州と欧州の期待利益成長実現に向けた競争戦略の推進	● 投下資本利益率、特に投下資本回転率をより意識した経営の実践 ● 新規優良案件の開拓、成長のための技術・設備投資の強化・継続

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当社の掲げる存在意義のもと、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・環境価値の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

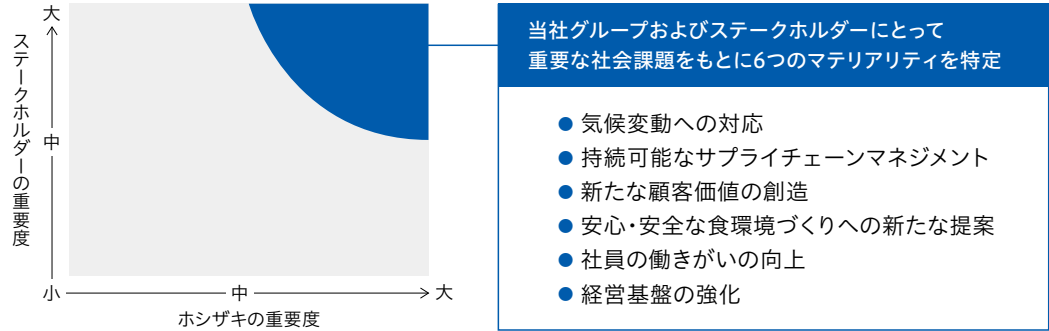
当社グループは2022年に幅広い社員とともに、さまざまな社会課題を議論・検討したのち、社外取締役などからの意見も踏まえて、6つのマテリアリティを抽出・特定しました。

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	候補テーマのなか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、責任者、KPI

マテリアリティ	ありたい姿との関連性	責任者	KPI	目標値・年	2025年度実績	関連ページ
気候変動への対応	世界的な気候変動問題に対し、快適な食環境の提供（ビジネス）を通じて、環境課題解決に貢献	執行役員 （法務部、総務部担当） 長島 一浩	脱炭素社会の実現に向け、事業活動からのGHG※（p.14参照）排出量削減	2030年までにGHG排出量（スコープ1&2）30%削減（2023年比）	スコープ1 & 2 GHG排出量：-3.2%（2023年比）※ ※海外販売会社、持分法適用会社は除く	p.54-56
持続可能なサプライチェーンマネジメント	環境や人権に配慮したサプライチェーンにより、廃棄物を最小限に抑え、健康で安全な労働条件を促進	執行役員 （本社工場担当） 古橋 英彦	①環境保全（廃棄物など）、人権・労働（安全）などを含むサステナビリティに関する調達先調査 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）	①調査質問票重要取引先様回答回収率：100% ②工場方針説明会への重要取引先様出席率：95.3%	p.58
新たな顧客価値の創造	お客様を取り巻く環境変化を迅速にキャッチし、変化へ柔軟に対応したモノづくり、サービスビジネスを創造	執行役員 （開発・技術部門担当） 佐々木 誠	①今後拡大を目指す、多様な飲食外市場のお客様への貢献 ②環境や持続性に配慮した、多様なお客様への貢献	①飲食外売上高1,000億円（2026年）（国内） ②自然冷媒※（p.05参照）採用製品売上高（国内）350億円（2026年）	①飲食外売上高（国内）：1,003億円 ②自然冷媒採用製品売上高（国内）：294億円	p.31-33
安心・安全な食環境づくりへの新たな提案	多様化する食環境の変化に対して、安全、安心な製品やサービスを提供し、人々の豊かな暮らしに貢献	取締役常務執行役員 （国内営業部門担当） 秋田 孝	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）：530億円	p.31-33
社員の働きがいの向上	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	取締役常務執行役員 （開発・技術部門統括、製造部門担当） 丹鳥 俊一	①女性管理職の育成と次期女性管理職候補の育成確保 ②社員の働きがいの継続的な向上 ③グローバルでのエンゲージメント調査の継続的な拡大	①女性管理職（課長相当職以上）50名（2025年）70名（2030年）、女性役職者（係長相当職以上）300名（2025年）350名（2030年）（国内） ②社員満足度調査スコアの向上（国内） ③エンゲージメント調査グローバルカバー率の向上（グローバル）	①女性管理職：57名、女性役職者：308名 ②社員満足度調査スコア（国内）：39.7点 ③米州20社、欧州4社にてエンゲージメント調査実施	p.43-48, 59
経営基盤の強化	コーポレート・ガバナンスの強化およびコンプライアンスの徹底により、社会から信頼される経営の実践	取締役常務執行役員 （経理部、海外グループ管理部担当） 関 隆一郎	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） 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（641回開催、全社員参加）	p.67-68, 71-78

▶ 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）を設置しています。各WGの責任者は原則として執行役員が就くものとし、サステナビリティ委員会にて決定しています。また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。

2025年は、サステナビリティへの取り組みを一層推進していくため、「社員の働きがいの向上」について、将来に向けたステップとなる2026年以降のKPI設定をおこないました。KPIの進捗状況を毎年、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。また、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※（p.14参照）およびGX※（p.14参照）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。

戦略

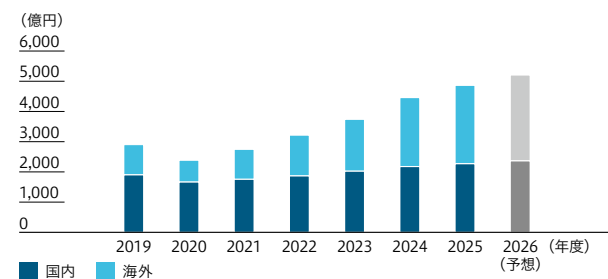
ホシザキグループは、独自の技術に基づくオリジナル製品を創造し、より快適で効率的な食環境へ向けた新たな提案と迅速かつ高品質なサービスを提供することを存在意義とし、事業活動をおこなっています。2026年を最終年度とする5ヵ年経営ビジョンおよび今後策定する次期中期経営計画においては、利益成長と資本効率の両立を目指す構造改革を重点事項と捉えています。これらの達成を目指しながら、これからも多様化する「食」のニーズに柔軟に対応し、お客様のみならず社会に貢献できる「進化する企業」を目指し、企業価値の持続的な向上に努めます。

5ヵ年経営ビジョンの進捗

連結売上高の推移

2022～2025年度売上高実績は、国内外における成長戦略の実施（M&Aを含む）、為替の円安進行などから着実に成長を続け、5ヵ年経営ビジョンの数値目標を1年前倒しで達成しました。今後各地域におけるさらなる拡販努力や買収した会社とのシナジー効果などから、最終年度となる2026年度は5,200億円の達成を目指します。

連結売上高の推移

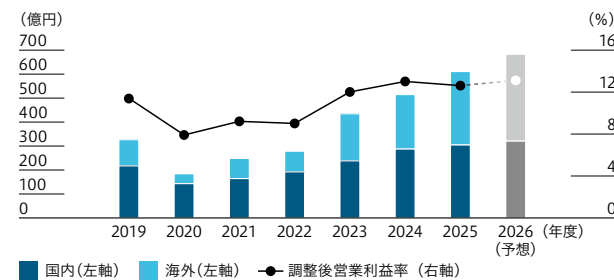


調整後連結営業利益の推移

2026年度においては、企業結合に係る投資差額（のれんおよび無形固定資産等）や超インフレ会計による影響を控除した調整後営業利益にて目標を設定しています。2022～2025年度調整後営業利益実績は、5ヵ年経営ビジョンに対してほぼ計画線上で推移しているものの、部材価格・人件費等の想定超過や一部地域の構造課題により、調整後営業利益率は厳しい状況です。

今後各地域においてさらなる収益性改善努力や戦略的な製品の価格改定実施、買収した会社とのシナジー効果などを活かし、利益率の改善も図っていきます。

調整後連結営業利益・調整後営業利益率の推移



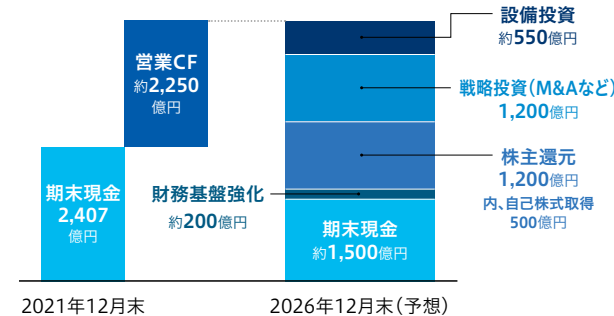
資本政策：キャッシュ・アロケーション

5ヵ年経営ビジョンの資本効率目標であるROE[※](p.01参照)12%に向けては、積極的な現預金の活用にも取り組んでいきます。

新規優良M&A案件の開拓、成長のための研究開発・設備投資は継続しつつも、2026年に300億円の自己株式取得を発表し、2026年の必要現預金水準を約1,500億円に見直しました。

それでも超インフレ会計の影響や、のれん償却費等の増加影響が大きく、資本効率目標であるROE12%の達成が困難なことから、次期中計期間においては、さらなる資本効率の向上を重視した経営をおこなってまいります。

▶ 5ヵ年キャッシュ・アロケーション



財務・資本戦略

5ヵ年経営ビジョンのもとで強化してきた事業基盤と成長戦略を活かし、次期中計ではさらなる利益率と資本効率の改善を目指します

取締役常務執行役員
(経理部、海外グループ管理部担当)
関 隆一郎

5ヵ年経営ビジョンの4年目を終えて

コロナ後の再成長を強く意識し、経済的価値に加え、社会・環境価値の向上を目指した5ヵ年経営ビジョンの4年目を終えました。コロナ禍の影響を受けた2020年度において2,383億円まで減少した連結売上高は、5年後の2025年度には4,858億円まで増加しました。5年間の平均成長率は15.3%に達しており、この成長は既存の事業に加えこれまで実施してきたM&Aによるものです。これらのM&Aの中には収益化にやや時間を要している企業もみられますが、M&Aに関する過去の経験とノウハウを明文化した「ホシザキグループのM&A5原則」に基づき、一定の方針のもとで投資判断を継続してきたことで、全体としては概ね期待に沿った成果を得ていると評価しています。買収後のPMI[※](p.01参照)も順調に進んでおり、その結果が、こうした連結売上高の伸長として表れています。

一方、課題として認識しているのが営業利益率とROEです。営業利益率に関しては、当社グループでは、企業結合に係る投資差額（のれんおよび無形固定資産等）やインフレ会計による影響を控除した調整後営業利益率を、事業の実質的な収益力を示す重要な経営指標として位置づけており、2025年度の調整後営業利益率は12.6%、ROEについては10.1%にとどまりました。調整後営業利益率が想定を下回った主因は米州、欧州にあり、部材価格や人件費等の想定以上の増加が収益を圧迫しました。国内においても部材価格上昇により想定を下回りました。加えて、M&A実施に伴うのれん等の償却費の増加、トルコにおける超インフレ会計適用の影響といった会計上の要因が、報告ベースの営業利益およびROEを押し下げました。

5ヵ年経営ビジョンの最終年度となる2026年度は、連結売上高で5,200億円と、経営ビジョンの目標である4,500億円を上回る見込みです。調整後営業利益額についてはほぼ

計画線上ですが、調整後営業利益率は13.1%を見込んでおり、2025年度と同様、主として国内および米州におけるコスト・販管費増により、目標に掲げた14.0%に対しては未達となる見込みです。こうした利益率の課題に対して、国内は部材価格上昇への対応、米州・欧州では販管費の適正化が急務です。一方、アジアでは、ウェスタンの売上の伸びで利益率を改善できる見通しです。

ROEについても、総資産回転率や財務レバレッジの改善は進んでいるものの、のれん等の償却や超インフレ会計の影響をはじめとした利益率の低下が押し下げ要因となり、目標である12.0%に対しては未達となる見込みです。

次期中期経営計画を見据えた財務戦略のアップデート

2026年4月の中期戦略説明会において、当社グループは2027年度からはじまる3ヵ年の「次期中期経営計画に向けた戦略の方向性」を公表し、課題として認識している収益性、資本効率の向上について、2027年から始まる3ヵ年の新中期経営計画で実現していく定量イメージとともに示しました。

2029年の財務目標として、ROIC[※](p.01参照)14%、ROE14%、調整後営業利益率15%、連結売上高6,500億円、営業キャッシュ・フロー1,800億円を掲げています。達成に向けては、利益成長を見据えた構造改革を通じて、最重要課題である資本効率および利益率の改善を進め、企業価値向上を目指します。

財務・資本戦略

▶ 2029年 財務目標(全社)

	指標	2025年実績	2029年目標
収益性・効率性	ROIC [※] (p.01参照) ^{※1}	12.3%	14%
	ROE [※] (p.01参照)	10.1%	14%
	調整後営業利益率 ^{※2}	12.6%	15%
規模・成長性	売上高(新規M&A除く)	4,858億円	6,500億円
財務基盤	期末現預金	1,771億円	1,500億円以下

※1 セグメントROIC=調整後営業利益(税引後)÷((有形固定資産・のれん・使用権資産・無形資産)+棚卸資産+営業債権－営業債務)

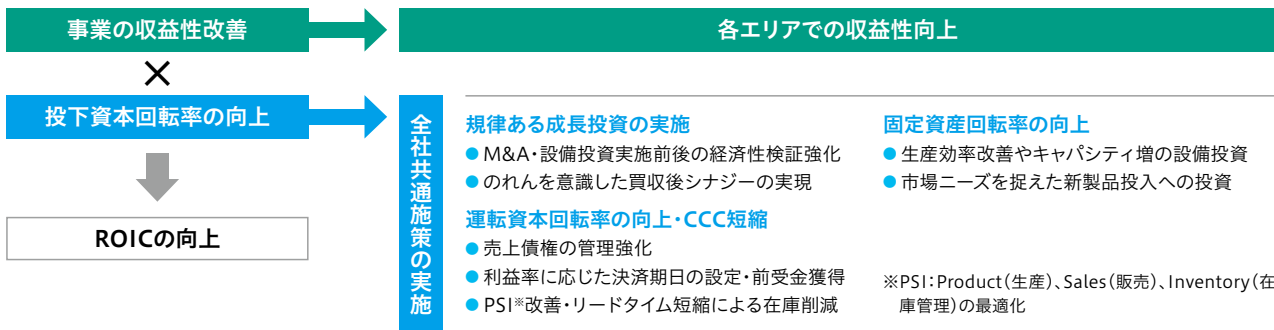
※2 調整後営業利益率は、営業利益から企業結合に係る投資差額(のれんおよび無形固定資産等)の償却費および超インフレ会計による影響額を控除して算出

1) 資本効率経営への変革

当社グループでは、資本効率向上のために前期よりROICを社内管理指標として導入し、定型フォームを用いたエリア別・個社別の資本効率の可視化と各社取締役会・経営会議を通じた四半期モニタリングの仕組みづくりを進めてきました。5ヵ年経営ビジョンの最終年度となる今期は、ROICを国内外の経営層の業績評価指標として導入することに加え、本社とエリア・各社の財務責任者が連携して、グループ横断

でのモニタリングと改善活動を推進することにより、これらの取り組みの実効性を高めています。次期中計に向けてはエリア別および個社別のROIC管理をさらに深化させていきます。具体的には、ROICを営業利益率と投下資本回転率に分解したうえで、資本コストを勘案した定量目標と在庫回転率などの具体的な改善計画を設定し、実行していきます。特に、重点モニタリング会社に対しては、アクションプランを強化し、改善の徹底支援をおこなっていきます。

▶ ROIC向上に向けた取り組み

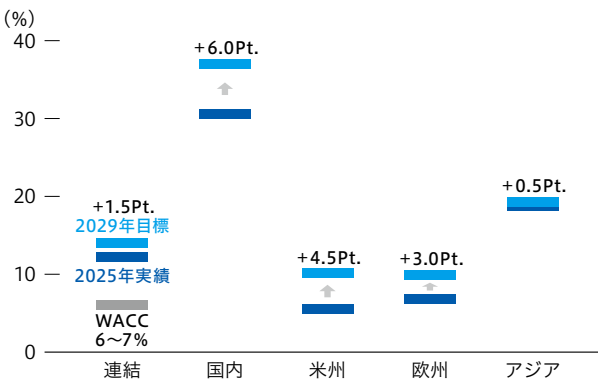


エリア別および連結のROIC(現状と目標)については、右下図のとおりですが、2025年連結ROIC実績は12.3%と、成長戦略の一環としてののれん・固定資産・運転資本の増加により海外事業の投下資本が増加したことなどにより、過去水準を下回っています。エリア別では国内は、営業利益率の高さに加え、在庫・運転資本の効率性を背景に高いROIC水準を示しています。海外ではアジアはインドの高利益率により高いROICを確保していますが、米州・欧州では成長投資および売上拡大に伴う投下資本回転率の低下によりROICが抑制されています。当社のWACC[※](p.22参照)を6～7%と推定する中、全エリアにおいてこれを十分に上回るROICの実現を目指します。

各エリアでの収益性向上に加え、全社共通施策として投下資本回転率の改善にも取り組みます。まず、M&Aや設備投資については実施前後の経済性検証を強化し、のれんを意識した買収後シナジーの実現に努めることにより、規律ある成長投資を実施します。また、売上債権の管理強化や決

済条件の見直し、PSI改善による在庫削減を通じて、運転資本回転率の向上・キャッシュコンバージョンサイクル短縮を推進します。また、生産効率の改善に加え、キャパシティを意識した設備投資や市場ニーズを捉えた新製品導入のための投資により、固定資産回転率の向上を図ります。

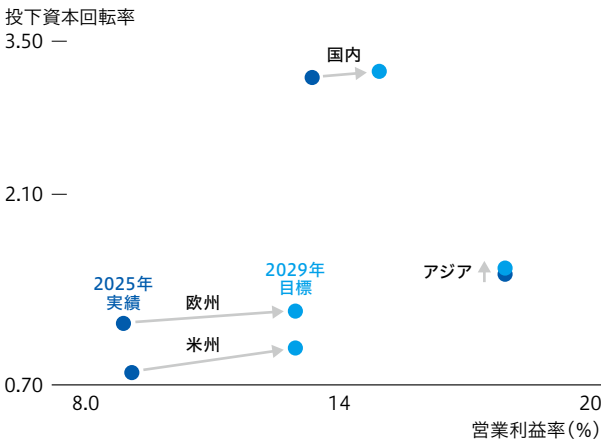
▶ エリア別および連結ROIC(現状と目標)



※ROIC=調整後営業利益(税引後)÷((有形固定資産・のれん・使用権資産・無形資産)+棚卸資産+営業債権－営業債務)

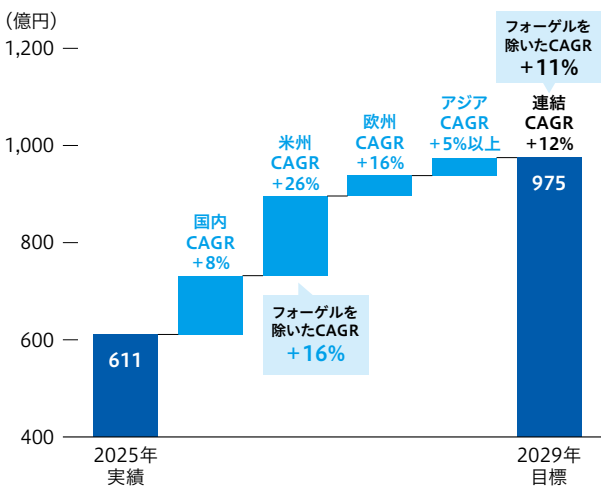
次期中計においては、米州および欧州を中心に海外事業における資本効率の改善を重点的に進めるとともに、国内事業においても引き続き資本効率の向上に取り組むことで、全社ROIC14%の達成を目指していきます。将来的には、過去水準も視野に入れながら、ROIC目標を段階的に引き上げていく考えです。

▶ エリア別ROIC分解(投下資本回転率×営業利益率)



2) 利益率と資本効率の改善

利益率改善に向けては、国内・海外各エリアの地域特性に応じた戦略の実行を通じて、売上総利益率の向上と販管費の圧縮・低減を進め収益性を高めていきます。国内においては、営業とサービスの連携強化、重点顧客への拡販、

▶ 調整後営業利益増減[※](2025年実績対2029年目標)

※当該期間中の新規 M&A は上記計画には含まないが、2027年に連結子会社化予定のフォーゲルは含む

生産性の向上に引き続き取り組むとともに、製造部門や開発部門における効率化を進めます。海外については、既存の買収会社に対するPMI[※](p.01参照)に最優先で取り組みます。特に米州では、ストラクチャル・コンセプト(SCC)の買収により拡大した顧客基盤を活用しつつ、同社に対するPMIを加速させていきます。米州と欧州では、強力な販売チャネルやネットワークを活用した利益成長の実現が重要なポイントとなります。

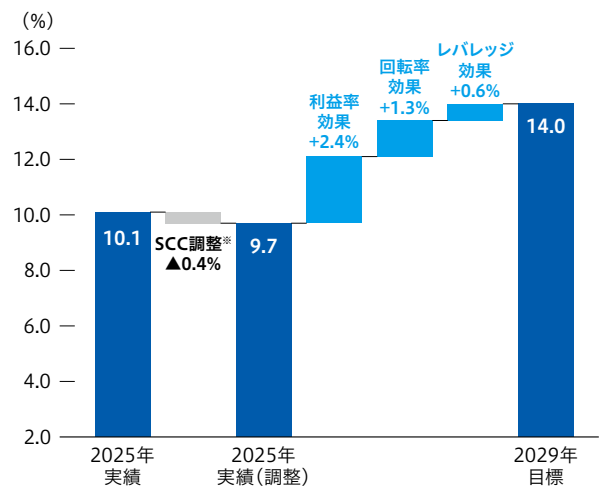
利益率改善を支える仕組みとして、本社、エリア、各社の業績管理を強化し、予実分析や業績見通しの精度向上を図ることにより早期アクションにつなげるとともに、収益・コスト構造の見える化を通じて、戦略の進捗確認や利益率・販管費率の改善を推進する体制を整えていきます。

利益率と資本効率を達成するためのエリア別の目標として、調整後営業利益のCAGR[※]は国内+8%、米州+26%、欧州+16%、アジア+5%以上、ROICの改善はそれぞれ国内+6.0pt、米州+4.5pt、欧州+3.0pt、アジア+0.5pt以上の改善を見込んでいます。

ROEについては、当期純利益率、総資産回転率、財務レバレッジを改善することで、14%の達成を目指します。前述のROIC改善を通じた総資産回転率の向上に加え、各エリアの収益性改善による利益率の向上、健全な財務運営のもとでの財務レバレッジの活用を進めます。

※CAGR:Compound Annual Growth Rateの略で年平均成長率

▶ ROE増減(2025年実績対2029年目標)



- 利益率・資産回転率・財務レバレッジの改善によりROEの向上を目指す
- 収益性改善による利益率向上が、最大の押し上げ要因
- 各エリアでのROIC改善の取り組み強化により資本回転率の向上を図る
- 財務レバレッジは健全な財務運営のもと、自己資本を適正に管理

※SCCの企業結合が連結会計年度の開始の日に完了したと仮定し調整

財務・資本戦略

3)資本政策

キャッシュ・アロケーションについては、収益性や資本効率の向上に資する戦略投資を優先します。ROIC[※](p.01参照) 14%およびROE[※](p.01参照) 14%の目標に沿った適正な自己資本水準の実現に向け、必要な投資と安定配当を実施しつつ、財務規律を徹底する方針です。

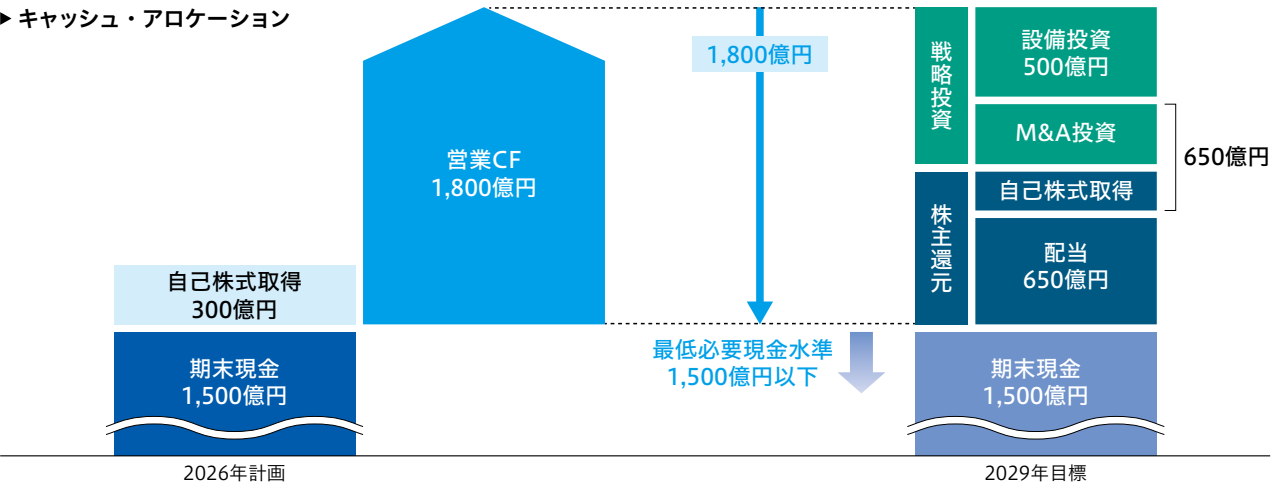
2026年度の期末現金は1,500億円となる見通しです。次期中計期間中の営業キャッシュ・フローについては3年間で1,800億円を想定していますが、計画最終年度の2029年においても、期末現金は確実に1,500億円以下を維持します。

期間中の設備投資については500億円、M&Aと自己株式取得で650億円、配当650億円とする計画です。配当については、配当性向40%以上を維持する方針です。加えて、資

本効率のさらなる向上に向け、必要に応じて柔軟かつ機動的な自己株式の取得についても引き続き検討していきます。

財務規律の観点からも、安全資金、運転資金を必要以上に持たない方針であり、2029年時点における運転資金は月商2ヵ月分に相当する約1,100億円を必要水準として見込んでいます。今後は既存のM&A会社に対するPMI[※](p.01参照)を通じた収益性・資本効率改善を優先することになりますが、次の成長局面では、より踏み込んだ戦略投資をおこなっていきたいと考えており、財務健全性を維持しつつ、柔軟な資金調達を検討していく方針です。また、現金残高の適正化にあたり、グローバルキャッシュマネジメントを強化し、グループ内の資金を集約管理することにより資金効率のさらなる改善にも取り組んでいきます。

▶キャッシュ・アロケーション



▶財務方針

必要な投資と安定配当を実施し、かつ財務規律の範囲内であることを前提に、ROE14%およびROIC14%の目標に沿った適切な自己資本水準への管理・抑制を実行

戦略投資		株主還元	
設備投資	エリア戦略に基づく成長投資・基盤強化 増産設備、研究開発、維持更新設備、人的資本、IT インフラ、サステナビリティ投資	配当	配当性向40%以上
M&A	シナジーや収益力を踏まえた、投資採算が見込める優良案件	自己株式取得	成長・戦略投資および最適キャッシュポジションの実現等を総合的に勘案しつつ、柔軟かつ機動的な自己株式の取得を検討

財務規律	項目	定義
	安全資金	緊急時における人材リテンション資金 ▶ 連結売上高が一定程度減少した際にも人材を維持したまま一定期間事業を継続するための資金
	運転資金	事業活動のために必要な運転資金 ▶ 連結売上高の月商2ヵ月分で計算

キャッシュの用途の一つである設備投資については、次期中計で500億円(国内150億円、海外350億円)を計画してい

ます。グループの成長を支えるべく、各市場の成長性や特性を捉えエリア別に戦略を立て、右表のとおり、国内・海外と

もに新製品開発や生産能力増強を中心とした成長投資と、ERPシステムの導入・更新や生産性向上に向けた基盤強化投資を両輪で進めます。今後の成長を見据えると海外での

成長投資の比重が高まりますが、投資に際しては、市場成長性・競争優位性・投資回収の確度を重視し、将来の成長と資本効率の両立に資する設備投資を継続します。

▶次期中期経営計画(2027～2029年)における設備投資計画

区分	投資額	主な投資内容	
		成長	収益性向上
国内	150億円	●新製品開発投資 ●他社とのアライアンス強化 ●サービスの新技術投資 ●サステナビリティ関連投資	●ERP システムの導入、更新 ●新規設備導入・更新(生産性向上)
海外	350億円	●新製品開発投資 ●生産規模・キャパシティー拡大投資 ●サステナビリティ関連投資	●ERP システムの導入、更新 ●新規設備導入・更新(生産性向上)

M&Aに関しては、これまで実施してきた案件は概ね利益成長に寄与しています。インドのウェスタンや米州のランサーが着実に利益を伸ばしているほか、イタリアのブレマも経営体制の安定を経て成長軌道に乗りつつあります。

一方、一部の会社では外部環境の影響を受けていますが、各社の競争優位性や販売チャネルを活かし、PMIを通じた収益やオペレーションの改善を着実に進めていきます。

今後も、M&Aを成長戦略の一手段と位置付け、シナジー創出の確度や統合後の収益力を踏まえ、投資採算が見込める優良案件に注力していきます。ターゲット先選定にあたってはM&A5原則のもとで財務規律を重視したM&Aを実行していきます。投資実行後においてもROICを軸に継続的なモニタリングと収益改善をおこない、想定した投資回収や収益性が達成できない場合には、戦略や資源配分の見直しを機動的に実施していきます。

企業価値の継続的な向上に向けて

5ヵ年経営ビジョンの最終年度を迎えるにあたり、当社の成長戦略と国内および海外における事業基盤・事業ポートフォリオの拡充が順調に進捗していることが確認される一方で、利益率や資本効率はさらなる向上が必要であると強く認識しています。

このような中、買収した会社のPMIに加え既存事業のオペレーションやコストの徹底的な改善による収益性改善、資本効率改善を最優先課題として進めていきます。そのためにも、業績管理プラットフォームを活用した経営管理体制を強化し、経営課題の見える化とそれに対する早期のアクション実施を図っていきます。また、ROICを社内と資本市場を結びつける共通言語と位置づけ、設備投資やM&Aなど

の成長投資における判断基準とするとともに、各社のROICがWACC[※](p.22参照)を十分に上回っているかモニタリングを実施することにより、事業ポートフォリオ全体の構造改革の推進と財務規律の堅持に取り組んでいきます。

企業価値の最大化のためには、ROEと資本コストの差であるエクイティスプレッドの極大化が重要と考えており、これにより株価上昇と配当を通じた中長期TSR[※]の最大化につながると認識しています。当社の資本コストについては、市場との対話などを踏まえ定期的に見直すとともに、低減に向けて、コンプライアンスやリスク管理体制の強化、グループ全体での内部統制・財務報告の信頼性確保、サステナビリティ情報を含めた適切かつわかりやすい情報開示などに取り組んでいきます。特に社会・環境リスクと機会への対応は、中長期的な資本コスト低減につながる重要な取り組みであり、GHG[※](p.14参照)排出量の削減や人的資本の強化を意識した開示の拡充に取り組んでいます。

また、株主・投資家の皆様とのエンゲージメント強化として、2025年度は年間284件の面談を通じて、機関投資家・株主の皆様と資本政策・資本効率・事業戦略等について議論を深めてきました。頂いたご意見は取締役会および経営会議に定期的に報告し、次期中計の戦略策定や経営判断に活用しています。

当社が描く成長戦略や資本効率改善は実行され、理解され、市場で適切に評価されてはじめて企業価値として結実します。戦略と数値を一方的に発信するのではなく、市場との継続的な対話を通じて理解を深め、経営へのフィードバックとして活かすことで、企業価値向上の好循環を生み出していきます。

※TSR:Total Shareholder Return(株主総利回り)の略



SWOT分析

強み	1. 全国426の営業所を有する圧倒的な直販力 2. 顧客満足度の高いサービス・メンテナンス体制(国内約2,800名の充実したサービススタッフの技術力) 3. 他社を凌ぐ性能と品質を誇る製品群 4. 製販一体でのシステム・ソリューション提案力	成長戦略	1. 「営・サ連携モデル」 [※] (p.16参照)による直販力の維持とさらなる強化 2. 自然冷媒 [※] (p.05参照)製品など新たな顧客価値の提供を推進 3. 活動データとして蓄積・活用することによるお客様の利便性向上 4. 提供価値の向上と合わせた戦略的プライシングの推進
弱み (課題)	1. 製販連携による組織力・機動力の最大化 2. 営業・サービススタッフの生産性向上とスキル平準化 3. 飲食外市場における製品ラインナップの充実	方針・施策	1. ホシザキ販売を軸とした連携強化と成果の追求 2. 全国規模のベストプラクティス共有と人材育成の充実 3. 製販連携による自社開発力強化、他社協業の推進
事業機会	1. 飲食外市場の高い成長ポテンシャル 2. 環境配慮型製品への切り替え需要の顕在化 3. 人手不足に伴う業務効率や生産性の改善ニーズ	今後の展開	1. 飲食外各市場に応じた戦略によるさらなる市場開拓 2. 自然冷媒製品標準モデル化による市場浸透 3. 省人・省力化貢献製品を活かしたソリューション提案、AIの活用研究
脅威	1. 人口減少に伴う飲食市場の構造的縮小 2. 競争激化と原材料費、人件費上昇によるコストアップ 3. 世界的な気候変動問題(スコープ3までの対応要請)	対応や備え	1. 飲食市場での売上確保と飲食外市場でのさらなる売上拡大 2. 製品品質とメンテナンス力による競合を上回る高付加価値の提供 3. 製造における省エネ・省資源対策の強化および使用における省エネのさらなる追求による消費電力量削減

2025年度の業績と総括

2025年度の当社国内事業は、全国約430の営業所を有する直販力や「営・サ連携モデル」を最大限活用し、飲食市場ならびに流通販売業、加工販売業等の飲食外市場への拡販に注力することにより増収・増益を達成しました。売上高は前年度比4.3%増、調整後営業利益は同5.8%増となり、調整後営業利益率は13.4%と前年度より0.2pt改善しました。

国内の市場環境は、インバウンドが過去最高を更新する一方、深刻な人手不足の継続や人件費、建設資材費等の物価上昇の影響により、飲食店、サービス施設等の新規出店は伸び悩み、事業再構築補助金や市町村向け省エネ補助金

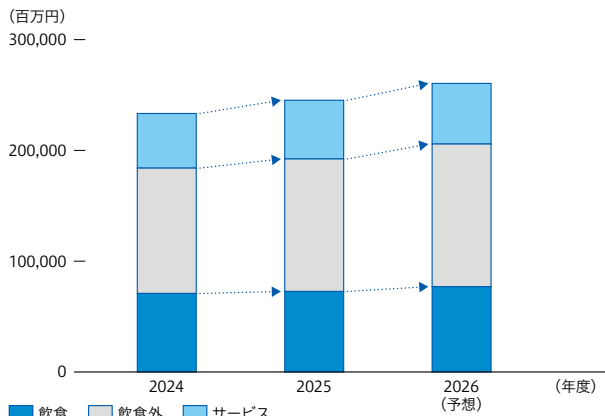
の減少といった逆風もありました。

そのような中、飲食市場においては、インバウンド需要増や人手不足対策のための設備更新需要の確実な取り込み、ホシザキ販売による大手チェーン店様へのニーズ対応力強化、保守サービスメニュー拡充によるさらなる付加価値向上に注力しました。

飲食外市場においては、当社製品・サービスの需要が見込まれる重点5セグメントとして「流通販売」「加工販売」「基幹産業」(食品3セグメント)、「病院・高齢者施設・福祉施設」、「宿泊施設」を設定し、提案活動を強化しています。食品3セグメントにおいてはプレハブ(組み立て式の小～大型冷凍・

冷蔵倉庫)を中心に、積極的な拡販を実施し、コールドチェーンにおいて高まっているプレハブの需要を確保しました。「病院・高齢者施設」では完調品(完全調理済み食品)メーカーなど協業企業と連携し、人手不足へのソリューション提案強化、「宿泊施設」ではインバウンド増を背景とした設備更新需要などに対応しました。

▶国内売上高[※]



※国内15販売会社の単純合算数値(内部取引含む)

経営ビジョンの基本方針と2025年度の成果と課題

基本方針	2025年度の成果	課題
飲食市場からの確実な売上確保と飲食外市場へのさらなる売上拡大 ●飲食外5領域の開拓強化(流通販売業、加工販売業、基幹産業、病院・高齢者施設・福祉施設、宿泊施設)	●国内売上高は前年比4.3%増、調整後営業利益は同5.8%増を達成 ●飲食市場では、インバウンド需要増や人手不足対策のための設備更新需要の確実な取り込み ●飲食外の重点領域への提案を強化し、プレハブ需要獲得や協業スキーム構築を推進 ●完調品メーカーや食器メーカー等との協業により、病院・介護福祉施設向けの提案力を強化	●個人店、チェーン店における飲食市場シェアのさらなる拡大 ●飲食外市場における他社協業や専門人材の増強、お客様との関係強化による製品の拡販
収益性・生産性の徹底的な改善 ●戦略的な価格改定の実施 ●原価率低減、生産性改善努力 ●販売管理費比率改善を目指したさらなる構造改革	●粗利率改善、固定費の厳格管理による、利益につながる経営の徹底に注力 ●各販売会社の成功事例の高速水平展開を実施 ●各販売会社の人事・報酬の適正化が進展 ●コールセンターのシェアード化などを本格展開 ●管理・間接部門の業務プロセスの標準化	●営業支援システムに蓄積された顧客情報やAIの活用による、効果的、効率的な顧客アプローチ ●高付加価値製品と保守を起点とした顧客との信頼関係による収益の継続確保 ●管理・間接部門業務のシェアードサービス化
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	●横断機能であるホシザキ販売による営業・サービス力の底上げと効率化を実現 ●営業支援システムの徹底活用 ●地域密着型営業による直販力の強化を実施	●修理を通じた商談機会の獲得に向けたサービスメニューの拡充 ●活動データとして蓄積・活用することによる、故障箇所の特定などお客様の利便性向上ならびにサービス活動の効率化
市場ニーズの変化に対応した製品開発力の強化 ●自社製品開発リードタイム短縮と他社との戦略的な連携強化	●自社製品売上高比率が前年度比+1.2ptの72.0%へ上昇 ●飲食外市場をターゲットとする新製品を上市	●差別化製品の開発に向けた、営業部門と技術部門の連携強化と新テーマの創出 ●高付加価値製品の市場浸透(仕様改善等)

5ヵ年経営ビジョン達成に向けた進捗と

今後の国内事業の方向性

5ヵ年経営ビジョンの最終年度となる2026年度の国内業績は、売上高は想定を上回る見通しである一方、営業利益率は当初の目標に至らない可能性が高まっています。

コロナ後の回復需要やインバウンド需要を取り込むとともに、飲食外市場の開拓により着実に事業を拡大することができた一方で、想定を上回る部材および人件費等のコスト上昇をオフセットするほどの収益性の確保が困難な状況です。

今後の国内事業は、これまでに培った当社グループの強みを最大限活用し、飲食市場における売上の確保と、飲食外市場でのさらなる売上拡大を目指します。

また、利益率改善に向けては、高付加価値製品の拡販、

1人当たりの生産性向上のための施策や、管理・間接部門の構造改革による間接コストの削減などにより、収益性、資本効率の徹底的な改善を図ります。

飲食市場における成長戦略

国内の少子高齢化、人口減少を背景として、飲食市場での需要の急成長は望めない一方で、安定的な収益基盤として、引き続き着実な事業成長を目指します。

当社の付加価値が最大化するセグメントであり、更新・保守を起点として、個人店、チェーン店における市場シェアのさらなる拡大を図ります。

国内事業戦略

飲食外市場における成長戦略

食品3セグメントにおいては、継続して需要が高まっているブレハブにより市場開拓、シェア拡大を図ります。他社協業や専門人材の増強をするとともに、お客様との関係強化によりブレハブ以外の製品の拡販も進めます。

「病院・高齢者施設・福祉施設」においては、国内で高齢化が進むなか、施設数は増加傾向となる一方で、働き手の人手不足は今後さらに深刻化していくことが予想されます。このようななか、新たに「機器診断アプリ」を活用し、お客様の機器トラブルを早期解消する提案機会の創出や完調品メーカーや食器メーカー、給食会社など協業企業との関係強化、新たな提案スキームの構築を通じて、「物売り」から「事売り」へ変革し、人手不足への対応に向けた提案を拡充していきます。

「宿泊施設」においては、インバウンド需要が堅調に推移していますが、調理人の人手不足は深刻化しています。このようななか、多くのホテルを顧客とする総合食品メーカーとのコラボレーションにより、当社の高性能厨房機器を活用した朝食の調理・提供オペレーションの効率化に向けた新たなソリューション「朝食革命」など、人手不足解消に向けた提案を強化していきます。

製品戦略と自社製品比率の拡大による収益性向上

多様な顧客ニーズに応える新製品として、環境負荷の低減に大きく貢献する自然冷媒[※]（p.05参照）製品のラインナップ拡大と拡販を推進しています。自然冷媒製品を標準機種とすることで、市場における環境意識の高まりへの対応と、地球の未来への貢献を両立しています。こうした付加価値の高い自社製品の販売比率を高めることで、粗利率の向上・利益成長を実現し、国内事業における投下資本効率の着実な改善へとつなげています。今後も営業部門と開発・技術部門が密に連携して新たなテーマを創出し、差別化製品の開発に注力していきます。

● p.49 開発・技術戦略

1人当たりの生産性向上のための施策

活動データの有効活用により、全国約3,500名の営業スタッフの生産性向上を図ります。SFA[※]（p.10参照）により蓄積された顧客情報を活用し、既存市場での提案強化、市場の開拓に注力するとともに、中期的にはAIの活用によりアプローチすべき潜在顧客を適時・的確に指示する仕組みの構築を目指します。

全国約2,800名のサービススタッフの活動は、市場での活動状況をデータとして蓄積・活用することにより、故障箇所の早期特定等を実現し、活動のさらなる効率化を進めます。

品質とメンテナンス力による「価格差」以上の価値提供

お客様に対して「価格差」以上の価値を提供することを目指しています。その中核となるのが、当社が誇る製品品質と、業界トップクラスの強固なメンテナンス力です。機器トラブルに迅速に対応して故障を最小限に抑えることで、お客様との長期的な信頼関係を構築します。これにより、アフターサービスにおける継続的な収益確保と、将来の確実な機器更新需要の獲得を実現し、安定した売上成長と資本効率の向上につなげています。

● p.57 品質向上と製品安全の確保

製造基盤の強化と

原価・在庫の最適化による資本効率の追求

国内の製造拠点間の生産移管を実施し、最適地生産による製造コストの最適化をおこなっています。またホシザキで培った製造生産性向上に資する手法・ノウハウの製造会社間での共有、横展開や、部品調達の最適化など、製造連結の視点での徹底した基盤強化と原価改善に取り組んでいます。

在庫の適正化に向けては、製品倉庫管理の可視化を進めることで倉庫保管効率を向上させ、データに基づく在庫管理により棚卸資産を圧縮、キャッシュ・コンバージョン・サイクルの着実な改善に直結させています。

間接コスト削減や資本効率改善に向けた施策

2025年度には、国内販売会社15社において個別におこなわれていた管理・間接部門の業務プロセスを標準化するとともに、外部スキームやITツールの導入により、アナログ運用の廃止、間接事務を介さない効率的な運用の実現、販売会社間の二重業務の解消などを実施し、業務の集約化に向けた基盤を整備しました。2026年度には、グループでこれらの業務の集約（シェアードサービス化）を実施します。こうした構造改革により、間接コストの削減と生産性の向上を図ります。

また、他社商品を含む商品データベースの整備を進め、グループ内の積算・購買業務をスリム化、データに基づく適正な在庫管理を徹底します。これにより、棚卸資産の圧縮と投下資本の最適化を実現していきます。

さらに、DX化を加速し、電子サインの導入や経費精算のペーパーレス化を一層推進します。

海外事業戦略

海外事業は過去最高の売上高を更新。
2026年度もM&A先の統合加速と
生産体制の最適化で、
グループシナジーの最大化を目指します

常務執行役員
（海外事業 担当）
鮫島 裕

SWOT分析

強み	1. グローバル市場における強いブランド力 2. 製氷機において世界トップクラスの市場シェア（2025年度、台数ベース） 3. 製造・販売・アフターサービスのグローバル展開 4. 用途・地域・顧客ニーズに応じた新製品の市場投入	成長戦略	1. 高性能・高品質かつ他社にない差別化製品の投入でブランド力を向上 2. M&Aやエリア戦略、階層別製品開発によるさらなるシェアアップ 3. M&Aや海外グループ会社との供給拠点戦略構築による体制強化 4. 海外グループ会社との共同開発やコア技術の進化をエリア発で加速
弱み （課題）	1. 業務用冷蔵庫の販売拡大のスピードおよび収益性 2. 中価格帯（ボリュームゾーン）市場における製品ラインナップと価格競争力 3. グローバル人材の不足	方針・施策	1. グループ化した企業とのシナジー効果の最大化およびグローバルでのコストダウン活動の推進 2. 新製品の投入や販路開拓、第2ブランド展開で攻略する戦略をエリアごとに立案 3. 人材育成やキャリア採用の強化と人材交流の充実
事業機会	1. 市場規模が大きい中価格帯（ボリュームゾーン）市場 2. 海外を中心としたM&A 3. グループ化した企業とのシナジー効果の最大化	今後の展開	1. ブランドおよび販売チャネル戦略で拡販スピードを向上 2. M&A 3. クロスセルの拡大による収益性向上
脅威	1. 競合企業との競争激化（コスト・機能強化・ラインナップ） 2. 経済安全保障リスク 3. 部材高騰や部材調達リスク、人件費の高騰 4. 関税施策による不透明な貿易環境	対応や備え	1. 差別化製品の開発と積極投入 2. リスクの早期把握とスピーディな対応策 3. 適切な価格改定や設計変更、部材調達先の開拓（グローバル調達の強化）、ロジスティクスの確保 4. 部品調達のローカライゼーションの加速

2025年度の業績と総括

2025年度の海外売上高は、アジアの一部地域を除くグローバルでの販売拡大、ストラクチャル・コンセプツ（米国）、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）、アリコ（ベトナム）等、買収した会社の業績貢献により、前年度比13.7%増の2,591億円となりました。これは5期連続での過去最高売上高の更新となり、海外売上高比率は前年度に続き5割を超え53.3%（2.2pt増）となりました。調整後営業利益は、インドでの収益が増加したことなどにより、同5.2%増の306億円となりました。

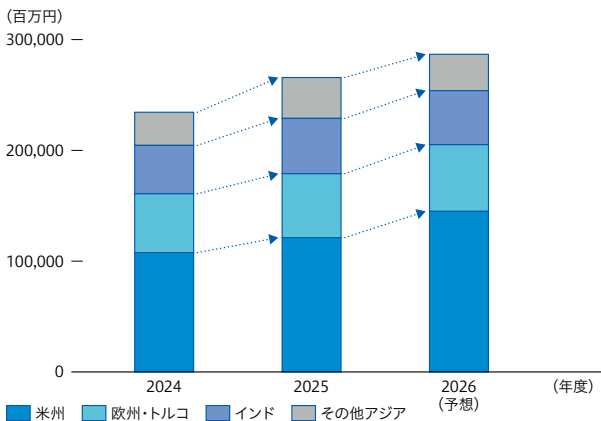
地域別には、米州ではストラクチャル・コンセプツの

買収効果や、特に冷蔵庫事業が大きく伸びたホシザキ・アメリカ、大型のプロジェクト案件を受注したランサーの貢献などが大きく、売上・利益ともに前年を上回りました。欧州・トルコでは売上高は前年度を上回った一方、営業利益は下回り、課題を残しました。主な内訳としてブレマ（イタリア）が営業利益に貢献した一方、ホシザキ・ヨーロッパ、オズティ（トルコ）が前年度を下回り、課題を残す結果となりました。インドでは、売上高、営業利益ともに前年度を大きく上回りました。これはヴィジクラーやディープフリーザーといったウェスタンの主力製品の販売が好調に推移したことが大きく貢献しています。その他アジアで

海外事業戦略

は、売上・利益ともに2桁成長を実現しました。主な要因として、中国で1社化した新たな体制のもとで販売が改善したことに加え、フィリピンで買収したテクノラックスおよびHKRイクイップメントの2社の貢献が挙げられます。さらに、アリコ（ベトナム）の買収により域内の製造体制が強化されました。

▶ 地域別の売上高



経営ビジョンの基本方針と2025年度の成果と課題

基本方針	2025年度の成果	課題
新規市場の積極的な開拓 ●エリア別に成長機会（エリア、製品、チャネル、顧客セグメントなど）の開拓	●米州での新規顧客開拓、コスト削減が順調に進捗。M&Aも順調に執行され販売増に貢献 ●欧州での新世代製氷機の開発が順調に進捗し、2025年販売開始へ ●インドでの「by Hoshizaki」ブランドで新製氷機ラインナップを導入	●グローバルで業務用冷蔵庫の成長鈍化（インドを除く） ●インドにおける中国製への対策、特定顧客への依存脱却、新規分野への参入 ●中国での新規顧客開拓、コストダウン、営業強化 ●東南アジアでの製氷機の市場普及促進
エリア別戦略の明確化 ●米州：利益成長に向けて、売上高成長と利益率改善の最適バランスを追求 ●欧州・中国：大幅なビジネスモデルの変革を実施。買収企業と協力した積極的な成長、収益性の改善強化 ●中国：高いブランド力を活用し、品揃え強化を武器に積極的に成長を追求	●米州での地域統括会社（RHQ）主導でエリア連携強化（内部統制・グローバルチェーン攻略・M&A／PMI※（p.01参照）・マルチブランド戦略など） ●オズティとホシザキ・ヨーロッパB.V.との製品開発プロセス連携 ●中国での部材見直し（現調化拡大等）・生産工程の改善により製造コスト削減への取り組みを推進	●米州業務用冷蔵庫供給戦略の推進（開発・製造・流通におけるエリア協業） ●欧州でのオズティとのさらなる連携と製販連結経営の推進（業務用冷蔵庫コストダウンによる販売の拡大） ●トルコ国内でのオズティブランド販売拡大と収益性の向上 ●中国1社化によるシナジー効果の創出
QCDの強化 ●ホシザキブランドの根幹であり、日本および各エリアが連携して、確実に強化 ●サプライチェーン最適化により、コスト削減・納期短縮化を実現	●ホシザキ本社の各職能によるグローバル戦略の立ち上げ（コストダウンなどに成果）	●競合（特に中国メーカー）との価格競争力強化 ●アメリカにおける関税対策
エリアマネジメントの強化 ●エリア長への権限委譲と意思決定の迅速化 ●機能軸（海外全エリア横断）の強化によるホシザキ本社からの効率的支援	●オズティの連結グループ会社化により、海外6エリア体制を構築（東アジアはホシザキ本社直轄） ●中国での開発・製造・販売一体化の新会社設立 ●東南アジアでのフィリピン新会社のグループ化によるシナジー拡大	●収益性向上のための効率性改善 ●グループのシナジー強化でグループ収益の拡大
M&A組織能力の強化 ●M&Aへの積極的な投資を予定、案件開拓～PMI組織能力の強化	●米州におけるM&A推進（キャノンマーケティングおよびストラクチャル・コンセプツ） ●アリコの買収と業務用冷蔵庫生産体制構築	●新しいグループ会社へのPMI活動を進めるための体制強化 ●新規M&A会社へのPMI推進

5カ年経営ビジョン達成に向けた2026年度の注力点

2026年度においては、新グループ会社のストラクチャル・コンセプツ（米州）、フォーゲル（パナマ/グアテマラ）などを通じてさらなる販売拡大、コストダウンを図り、グループシナジーの創出を図るとともに、アリコ（ベトナム）による業務用冷蔵庫の量産の早期立ち上げに注力します。また、海外事業の収益性向上に向けては、定量目標を明確化してコストダウンへの取り組みを徹底するとともに販売管理費の厳格な管理・運用をしていきます。さらに、海外会社間の連携を強化し、ホシザキは全体統括へ注力できるような体制の強化を図ります。

5カ年経営ビジョンの実現に向けては、3つの施策を推進していきます。

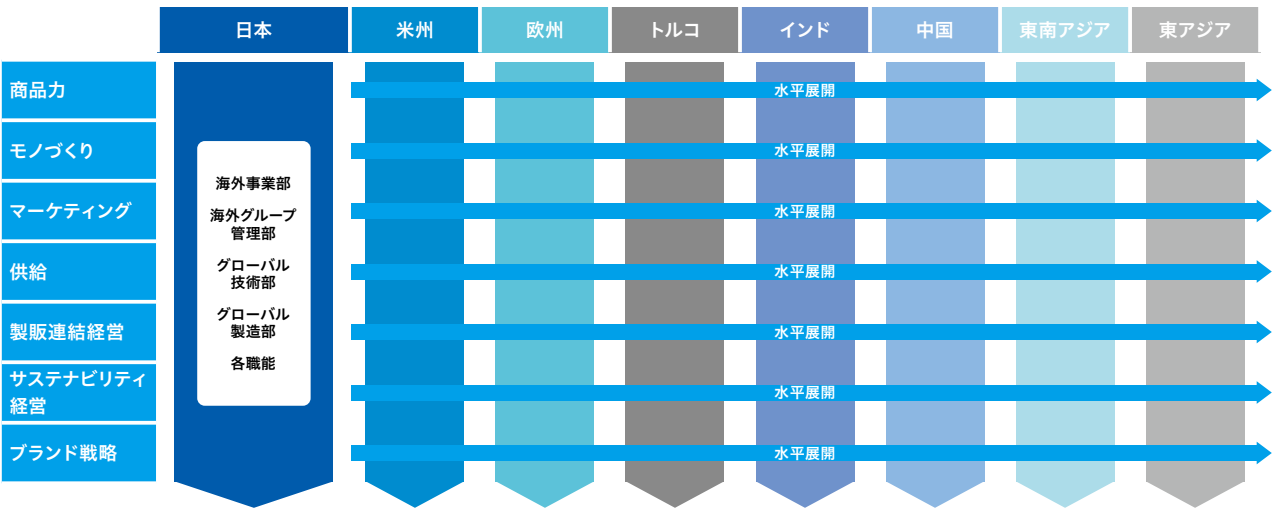
1つ目はノンリニアな成長戦略です。これまでの延長線上にはない新しいことへの挑戦にグループを挙げて取り組んでいきます。

2つ目は、収益性向上のための効率性改善です。米州における共通・重複機能の集約・効率化、欧州におけるERP導入などによるオペレーションの最適化、トルコにおけるRPA導入による業務自動化・人員最適化などに注力していきます。

3つ目は、グループ会社間のシナジー効果の最大化です。M&Aにより当社グループに加わった企業を含めた地域間商品供給体制のもと、さらなる効率化を図るとともに、各社の

商品情報の共有を進めることによりグループ内での連携を強化し、販売拡大を目指します。

▶ ホシザキ本社の各職能をグローバルに横連携



グローバル戦略：2026年の取り組み

- 新たにグループ入りした各社との連携で、さらに大きな増販 / コストダウン等でのシナジー効果を創出する
- 特に海外事業の収益性向上に不可欠なコストダウンは定量目標を明確化し取り組む
- 海外会社間の連携を強化しホシザキ本社全体統括へと進化（例：米州のグローバル貢献強化）

① 商品力	2025	業務用冷蔵庫・製氷機について、基幹部品共通化とグローバル調達推進でコスト力を強化
	2026	グループ横断で技術支援・開発連携。グローバル共通部品化とコストダウン。環境対応、品質改善
② モノづくり	2025	効率・品質の高位平準化実現に向け海外事業拠点間のコミュニケーション強化
	2026	製造支援の制度化。グループ横断で支援⇒グループ収益性とシナジー最大化。アリコ立ち上げ支援
③ マーケティング	2025	グローバルに伸びしろの大きなグローバルチェーンアカウント攻略
	2026	グローバルチェーンアカウントに対し、地域別戦略と商品開発を通じてシェア拡大。各地域専任窓口とグローバル会議の設置により、国際的な販売・サービス体制を強化
④ 供給	2025	グループとしての販売と利益の極大化に向けてエリア間の販売を効率的に拡大
	2026	グループ価格競争力と透明性を向上させ、商品・部品の地域間移管を加速
⑤ 製販連結経営	2025	次期中期経営計画に向けたエリアをまたがる製販間プライシングポリシー導入検討
	2026	グループ間取引の新ルール導入による収益の透明化とグループ全体最適を実現

地域別の戦略

米州市場

収益を伴う成長とさらなるシェア拡大へ

【市場環境と課題】

米州市場は依然として当社の最大規模の市場ですが、2025年はインフレや高金利の影響が残り、顧客の設備投資マインドに慎重さが見られました。また、関税政策による完成品・部材の価格変動により市場が混乱しました。一方で、深刻な人手不足と人件費高騰は継続しており、これを解決する「省人化・省力化」へのニーズはかつてないほど高まっています。また、環境規制の強化に伴い、環境対応製品への移行も急務となっています。

【2026年以降の戦略とグループシナジーの発揮】

米州は「収益性を伴う成長(Growth with Profit)」を牽引する重要地域です。戦略の柱は以下の2点です。第一に、独自技術を持つ製氷機などのプレミアム製品に加え、M&Aで獲得したブランド(ランサーのディスペンサーやジャクソンの食器洗浄機、ストラクチュアル・コンセプトのショーケースなど)とのクロスセルを強化し、顧客ヘトータルソリューションを提供します。特に人手不足を補うディスペンサーや省力化機器の拡販は、マテリアリティである「社会課題の解決」にも直結します。第二に、これまで手薄であった普及価格帯製品への本格参入です。北米市場で需要の高いこの層に対し、コスト競争力のある戦略製品を投入し、シェア拡大を図ります。これらの施策により、市場変動に強い強固な収益基盤を構築します。

▶ 詳細はp.39 特集:利益成長を牽引する米州でグループシナジーを高め、さらなる事業拡大へ



欧州・トルコ市場

製造拠点活用による環境対応と価格競争力の強化

【市場環境と課題】

欧州市場は、エネルギー価格の高騰や地政学リスクにより景況感の不透明さが続いています。環境意識は世界で最も高く、ノンフロン製品(自然冷媒※(p.05参照))へのシフトが加速しています。顧客は初期導入コストとランニングコスト(電気代)の両面でシビアな選定をおこなっており、価格競争力と環境性能の両立が求められています。

【2026年以降の戦略とグループシナジーの発揮】

欧州・トルコ市場における最大の攻め筋は、グループ入りしたトルコの業務用厨房機器メーカー、オズティとのシナジー最大化です。トルコは欧州への地理的優位性と製造コストの競争力を持っています。2026年以降は、オズティを欧州向け製品の主要な「製造ハブ」として位置づけ、開発・生産体制を一層強化させます。これにより、物流コストの削減とリードタイムの短縮を実現し、価格競争力を武器に欧州の普及価格帯の市場を開拓します。また、製品戦略としては、ホシザキの強みである省エネ・自然冷媒技術を搭載した環境対応製品(Clean & Green)のラインナップを拡充し、環境規制への対応をリードすることで、ハイエンドからボリュームゾーンまで全方位でのシェア獲得を目指します。



インド市場

ウェスタンとの融合による市場シェアのさらなる拡大

【市場環境と課題】

インドは世界最大の人口と中間所得層の拡大を背景に、フードサービス市場が急速に成長しています。コールドチェーンの整備も進んでおり、冷蔵庫や製氷機の需要は長期的な拡大局面に入っています。この巨大市場において、いかに現地ニーズ

に合致した製品を、スピーディーに供給できるかが勝負の分かれ目となります。

【2026年以降の戦略とグループシナジーの発揮】

インド市場攻略の鍵は、現地で強力なプレイヤーであるウェスタンとの完全な統合シナジーです。ウェスタンの持つ強固な販売網と現地生産能力、そしてホシザキの品質管理技術と製品ラインナップを融合させます。具体的には、中国同様の内製化・現地調達を取り組みを強化し、関税リスクを回避しつつコストダウンを図ります。2026年からは、ウェスタンブランドで普及価格帯の製品のシェア拡大を図り、ホシザキブランドでハイエンド需要を取り込む「デュアルブランド戦略」を深化させます。また、ウェスタンのサプライチェーンを活用し、他エリア(中東・アフリカ・豪州等)への輸出拠点としての機能も強化していくことで、インドをグローバルな成長ドライバーへと変革させます。

また、東南アジアの新たな業務用冷蔵庫製造拠点であるアリコへの製品の開発・生産支援もおこないます。

中国市場

現地適化と高付加価値チェーンへの集中

【市場環境と課題】

中国市場は、不動産不況や消費低迷の影響を受け、飲食業界の競争が激化しています。しかし、チェーン展開する大手飲食企業や、品質を重視するハイエンド層の需要は底堅く存在しています。単なる価格競争に巻き込まれることなく、ホシザキブランドの信頼性と品質を評価する顧客層を確実に獲得することが求められます。

【2026年以降の戦略とグループシナジーの発揮】

中国における戦略は「選択と集中」です。収益を伴わない規模拡大ではなく、多店舗展開をおこなう有力なフードサービスチェーンや、高品質な食を提供する店舗をターゲットに定めます。現地のニーズは急速に変化しており、日本同様のきめ細やかなメンテナンスサービスや、省スペース・省エネ性能への要求が高まっています。これに対し、現地生産拠点(蘇州工場等)のR&D機能を強化し、中国市場特有のニーズ(厨房環境や食材など)に即応した製品開発(China Origin)を推進します。また、内製化率の向上や現地調達の拡大によるコスト削減も継続し、利益率を重視した事業運営をおこないます。人件費高騰に悩む現地顧客に対し、自動化・省人化機器の提案も強化し、新たな需要を喚起します。

東南アジア市場

製造拠点「アリコ」を要とした東南アジア全域への展開へ

【市場環境と課題】

東南アジアは、観光の回復と経済成長により、外食産業が活況を呈しています。多様な食文化が存在し、国ごとに異なるニーズへの柔軟な対応が求められます。また、人件費の上昇に伴い、現地製造によるコスト競争力の確保が急務となっています。

【2026年以降の戦略とグループシナジーの発揮】

東南アジア戦略の中核は、グループ会社であるアリコ(ベトナム)の機能最大化です。「Arico's Forward Plan」に基づき、将来的には、アリコを単なる製造拠点から、エンジニアリングと開発を兼ね備えた東南アジアのサービスなどRHQ機能も含む「東南アジアの基幹拠点」へと進化させます。まずは、ウェスタン(インド)からの部材調達やノックダウン(KD)生産を組み合わせることで、関税メリットを活かした最適なサプライチェーンを構築します。また、シナジー創出のため、ホシザキが得意とする飲食セグメントとアリコが得意とする産業用冷蔵設備を有効活用し、大手チェーンのセントラルキッチン需要の獲得を図ります。まずは足元の販売会社ホシザキ・ベトナムと連携し、製販一体となって東南アジア市場の多様なニーズをスピーディーに取り込み、シェア拡大を図ります。



SPECIAL
FEATURE利益成長を牽引する米州で
グループシナジーを高め、
さらなる事業拡大へホシザキ株式会社
常務執行役員 海外事業担当

鮫島 裕

米州地域統括会社
社長

クリス・カーシエンス

ストラクチャル・コンセプツ
CEO

ジョー・モッカス

ホシザキ株式会社の常務執行役員で海外事業を担当する鮫島裕（以下鮫島）、米州地域統括会社社長のクリス・カーシエンス（以下クリス）、昨年M&Aによりグループ入りしたストラクチャル・コンセプツ（以下SCC）のCEOであるジョー・モッカス（以下ジョー）が集まり、グループ会社間のシナジー創出、利益率・資本効率を意識したグローバル成長戦略、共通のビジョンに基づくチームづくりについて語り合いました。

米州で製品ポートフォリオを拡充、
プレゼンスを強化し、利益成長を狙う

鮫島：ホシザキの海外売上高の半数以上を占める米州は、販売量が多く単価も高い、利益成長を牽引する重要な地域です。この地域で製品ポートフォリオを拡充し、コスト競争力やブランド力を高めることは、世界No.1を目指す当社グループにとって不可欠です。

当社の海外事業における中期戦略では、「収益性向上に向けた効率性改善」「グループ会社間シナジーの最大化」「ノンリニアな成長」の3つの方向性を軸にアクションプランを策定しており、SCCはこれらすべてに貢献します。米州では既に製氷機や冷蔵庫、飲料ディスペンサー、業務用食器洗浄機を展

開していますが、SCCが加わることで顧客接点が広がり、冷蔵・冷凍ソリューションの総合提案やクロスセル拡大が可能になります。

クリス：その通りです。私も長年この業界で経験を積んできましたが、やはり米国のフードサービス市場は世界最大であり、中長期的に安定した成長が見込まれています。ホシザキ・アメリカはこの最大市場の米国において業務用製氷機のトップクラスメーカーとして、工場の生産効率向上や資材調達力を活かし、コスト上昇や競争激化に対応してきました。

鮫島：クリスが築いてきた米州での販売網や調達力に、SCCの製品力が加わるのが大きいですね。

クリス：まさにそこがポイントです。米州においてホシザキは、広範な販売網・流通網を有し、主要代理店との連携や、

在庫管理の高度化も進めています。そこにSCCの高付加価値なオープンエア型フードショーケースのラインナップが加わったことで、カフェ、レストラン、スーパーマーケットチェーンといった顧客層へのアクセスが拡大しました。ホシザキ・アメリカ（製氷機・冷蔵庫）、ランサー（飲料ディスペンサー）、ジャクソン（業務用食器洗浄機）、SCC（オープンエア型フードショーケース）のマルチブランド提案を、共通の顧客基盤に展開できるようになったことは大きな変化です。

ジョー：SCCの側から見ても、その組み合わせには大きな可能性を感じています。SCCの差別化を支えているのは、卓越した製造・操業システム、カスタマイズ能力など、開発・技術・製造面での強みです。重さのあるガラスを多用する製品特性を踏まえ、輸送効率を高める調達体制を整え、設計・製造プロセスの垂直統合によって高い品質と業界最高水準のリードタイムを実現しています。

クリス：ジョーの言うSCCの強みは、米州グループ全体にとって非常に価値がありますし、ホシザキとして学ぶところもあります。特にリードタイムやカスタマイズ力は、顧客への提案力を高める要素です。

ジョー：ありがとうございます。顧客にとっての運用コストや省エネにも徹底的にこだわっています。例えば、ショーケースが設定温度に達するとコンプレッサーが停止する仕組みを採用し、顧客の運用コスト削減に貢献しています。

また、外観の美しさを重視した設計力も強みです。スーパーの売り場で肉・チーズ・総菜など高付加価値食品を魅力的に見せ、消費者の購買意欲を高めるディスプレイを提供しています。ショーケースの提案段階から、商品の陳列、配置、在庫モニタリングまで顧客と一体となって最適な売り場づくりを支援することで、顧客との強固な関係を築いてきています。

鮫島：技術面では、次世代型の無人販売ショーケースも特徴的です。読者にもわかりやすく説明すると、どのような製品でしょうか。

ジョー：考え方は自動販売機にも似ていますが、購入者がドアを開けると決済が始まり、商品を取り出すと、独自開発した重量センサーなどが選ばれた商品を正確に記録します。棚ごとの在庫状況も把握できるため、人手不足が深刻ななか、防犯や店舗運営の省力化にも貢献します。

クリス：このような技術は、SCC単独の強みにとどまりません。ホシザキグループの製品群や販売網と組み合わせることで、新たな高付加価値の提案につながります。

ジョー：その通りです。レストラン、コンビニエンスストア、スーパーなど、顧客の予算規模や販売形態に応じた製品を用意しており、こうした強みが現在の高い市場シェアの獲得・維持につながっています。

グループ間の連携が生み出すシナジーで
商談創出を加速

クリス：SCCが加わったことで、グループ間の連携は一段と具体的になりました。これまでも各社の強みを活かす取り組みは進んでいましたが、近年は、より明確にグループシナジーを追求しています。

ジョー：顧客の反応も非常に前向きです。ペンギンマークには確かに力があります。ホシザキの品質、納期、信頼性、事業規模は市場で広く認識されており、SCCは最高のパートナーを得たと評価されています。

クリス：その評価が、実際の商談にもつながっています。SCCは有名なコーヒーチェーン、カジュアルレストラン、スーパーマーケットチェーン、大手小売業者と多くの取引実績があります。そのため、これまで接点が限られていた顧客でも、試験運用が始まっています。

鮫島：SCCの顧客基盤が、ホシザキ・アメリカ、ランサー、ジャクソンの提案機会にもつながっているということですね。

クリス：はい。高品質な製品ポートフォリオに加え、複数製品の一括導入による価格面・調達面の合理性があります。ランサーの大口顧客向けにもマルチブランド提案が進んでおり、これは双方にメリットのある取り組みです。

ジョー：スーパーやコンビニエンスストアチェーンのような大手顧客に対しては、ホシザキのブランド力、財務力、製造能力が大きな支えになります。「1,000店舗への一斉展開にも対応できます」「世界各地に複数の工場があります」と言えることで、大手顧客ともより対等な対話ができるようになりました。

クリス：製造面でも効果が出ています。SCCの優れた設計力に、ホシザキ・アメリカの規模を活かした調達交渉力を組み合わせることで、資材や冷媒部品のコスト低減を進めています。グアテマラに冷蔵庫工場がある当社グループのフォーゲルとも類似部品の調達コストを共有しており、グループ全体で効果が出始めています。

ジョー：製品開発でも連携が進んでいます。フォーゲルの既存冷蔵庫モデルにSCCのスマート技術を組み込んだ、より手頃な価格帯の次世代型無人販売ショーケースの共同開発を進めています。設計のシンプルさ、少ない部品数、組み立てやすさ、静かでスマートな動作など、大量生産の経験を持つ仲間から学ぶ好例です。

鮫島：SCCの技術とホシザキグループの規模・調達力・販売網が組み合わせることで、新たな商談や製品開発が動き始めています。こうした具体的な成果を積み上げることが、PMI[※]（p.01参照）の実効性を示すうえでも重要だと思います。

共通のビジョンを胸に、 経営スタイルと価値観を融合

鮫島：お二人のお話からも、SCCの強みと、米州全体で生まれつつあるシナジーの大きさを感じます。ジョーはエンジニアとしての経験を持ち、現場を大切にする親しみやすい経営者です。SCCの社員との信頼関係を大切にしながら、事業の変革を丁寧に進めてきました。

クリス：私も同じ印象です。ジョーは設計・製造面での専門性に加え、収益面にも妥協しない人物です。SCCのこれまでや戦略、将来見通しを社内外にわかりやすく伝えられるリーダーであり、営業面でも大いに活躍しています。

ジョー：ありがとうございます。企業のリーダーとして、私は率直さ、透明性、人への敬意を大切にしており、これはホシザキの企業理念や価値観と合致しています。SCCの行動指針は、「安全を最優先する」「常に改善を追求する」「風通しよく働く」「報連相を徹底する」「データに基づき判断する」「期待を超える成果を出す」「チーム一丸となり成果を追い求める」というものです。

鮫島：その行動指針は、ホシザキグループの考え方と非常に近いですね。

ジョー：そう感じています。四半期ごとのタウンホールミー

ティングで進捗と財務情報を共有し、社員が「成果を出し続けるチームの一員」として貢献を実感できる環境をつくっています。私自身も現場を頻繁に訪れ、機械を磨き、床を掃除するなど改善活動に取り組んでいます。

クリス：こうした姿勢があるからこそ、ジョーは米州各社のリーダーとの議論にもすぐに溶け込みましたね。ジョーを含む米州グループ各社のリーダーが一体となり、共通課題や個別テーマについて話し合い、シナジー最大化に向けたマルチブランド展開に取り組んでいます。

鮫島：ホシザキとしても、全体のまとめ役・相談役として、大きな目標の設定、事業効率化に関する知見の共有、ガバナンス・コンプライアンス面の連携を進めています。一方、SCCの製品設計・製造工程のシンプルさは、グループ全体にも活かせると考えています。

ジョー：私が「自律的なコラボレーション」と呼ぶホシザキのアプローチ、つまり各社を尊重しながらグループ全体で協力し合う姿勢こそが成功のカギです。顧客や市場、競争環境については、私たちが最もよく理解しています。しかし同時に、資材コスト削減、技術的なノウハウ、クロスセル機会など、グループの総合力を活かしながら、売上成長、利益率向上、企業価値の創出に取り組んでいます。

人材獲得競争が激化するなか、 社員の安心と満足度を追求

クリス：もうひとつ重要なのが、人材です。米州グループ各社をより良い職場にするという決意と、社員ネット・プロモーター・スコア (eNPS) 改善に向けた取り組みは、SCCにも深く響いており、SCCも今やその重要な担い手です。

ジョー：その考え方に強く共感しています。ホシザキの工場を訪れるたびに、作業工程、作業者の身体への負担を考慮した作業場、資材の搬送方法など、細部まで考え抜かれた設計に感銘を受けます。リーダーとして、工場で製品をつくる社員が会社を支えているという意識を常に持つことが大切です。

クリス：そうですね。社員の満足度向上は、財務目標の達成にもつながります。これまでも社員の声に耳を傾け、労働環境を改善し、社員同士が笑顔で交流できる場をつくってきました。

ジョー：社員への配慮という点で、ホシザキとSCCは互いに多くを学び合えると確信しています。当初SCCの社員のなかにはホシザキグループ入りに不安を感じている人もいましたが、工場内のモニターでホシザキの動画を流し続け、クリスはホシザキグループを代表して全シフト・複数建屋で開催されたSCCのタウンホールミーティングに出席してくれましたね。

クリス：あのタウンホールミーティングは非常に重要でした。明確な業績指標、競争力のある報酬、充実した福利厚生により、社員とその家族が安心して将来を描けるよう後押しすることも、米州グループ全体で重視しています。

ジョー：ペンギンマークと一緒に撮った写真を送るとプレゼントがもらえる「ペンギン・イン・ザ・ワイルド」キャンペーンでは、SCCの社員が大いに盛り上がりました。各グループ会社の紹介も続けた結果、今では社員もSCCがホシザキグループの一員であるという認識を持ち、グループの将来を前向きに捉えるようになっていきます。

鮫島：人材面でも、グループとしての一体感をどう高めるかが重要ですね。社員が安心し、自分たちの将来に前向きになれることは、シナジー創出や事業成長の基盤そのものだと思います。

多角的なアプローチで切り拓く、 グローバル成長の機会

鮫島：クリスやジョーのような経歴や知識を持つ人材がホシザキグループにいることは大きな財産です。現地を尊重しながらオープンに話し合うことが、資本効率の向上と利益成長を実現する最良の方法だと考えます。

クリス：その期待に応えるためにも、製品・サービスの競争



力をさらに磨き、ホシザキグループ全体の収益性向上に大きく貢献したいと考えています。ホシザキの米州チームは、強力なブランド群と有能な人材を有しており、顧客、販売代理店、厨房設計の専門家から厚い支持をいただいています。

ジョー：ホシザキグループの一員となったことは、SCCにとってさらなる成長に向けた大きな機会です。インパクトを最大化するために優先順位を見極めながら、スピード感を持って新たな連携を推進していきます。

鮫島：SCCが持つ高度な冷却技術と効率化を重視する文化は、米州での競争力強化やグローバル市場での成長を支える次世代イノベーションにつながる可能性があります。

ジョー：個人的には、製品ポートフォリオを拡充することで、事業を倍の規模に成長させ、売上成長を上回るペースで利益成長を実現したいと思っています。その実現に向けて、コンビニエンスストアからスーパー、スタジアム、学生寮、駅、介護施設まで、食品が販売・提供される幅広い場所に対応できる製品とリソースを、私たちは既に備えています。成長する顧客基盤に競争力のある価値提案をおこない、安全で高品質な製品を低コストかつタイムリーに届けることで、期待に応えていきます。

クリス：その成長余地を、グループの販売網や生産体制と結びつけることが重要ですね。

ジョー：はい。これまで単独では難しかったことも、グループ会社との連携によって、考えられる方向性や選択肢が広がりました。SCCの社員は皆、チームの一員として成果を出し続けていきたいと考えています。ホシザキグループとして一体となることで生み出せる価値は、まだまだ計り知れません。

鮫島：米州での取り組みは、グループ全体の成長モデルを進化させるものです。SCC、ホシザキ・アメリカ、ランサー、ジャクソン、ホシザキマコム、フォーゲルをはじめとする各社が、それぞれの強みを持ち寄り、顧客により高い価値を届けることが、今後の成長を支える大きな力になると考えています。



人材戦略

持続的な成長に向け、
経営ビジョンと連動した人材施策を展開。
「人事制度改革」「人材育成・開発」
「意識・風土改革」への取り組みに注力します

人事部部長
清水 恭子

▶ 5ヵ年経営ビジョンと連動した人材施策

5ヵ年経営ビジョン	人材施策	ロードマップ(2026～2028年度)
国内戦略 ● 既存飲食市場を深掘りしつつ、成長を求め飲食外市場開拓を一段と強化 ● 環境変化が速い飲食市場および多様な顧客を有する飲食外市場の顧客に対応するため、新たな販売モデル(営・サ連携モデル)[※](p.16参照)を確立	人事制度改革 ● 国内販売会社の人事制度改革着手と推進 人材育成・開発 ● 社員一人ひとりのキャリアデザイン機会の提供 意識・風土改革 ● 女性役職者を育成し、女性の活躍を推進	人事制度改革 ● 国内販売会社において新たな評価制度と報酬制度の導入 人材育成・開発／意識・風土改革 ● 求める人材が集い・定着する風土醸成に向けたプログラムの展開
海外戦略 ● 既存市場の成長を最大化しつつ、伸び行く新興市場への他社に先行した進出と事業拡大	人事制度改革 ● グローバル全体に導入すべき制度・施策導入の必要性検討 ● 各国の法定開示対応を含むグローバルでの活動運営と目標設定の検討 人材育成・開発 ● グローバル人材育成の推進	人事制度改革 ● グローバル視点での制度導入 人材育成・開発 ● 海外マネジメント人材の確保・育成 ● 海外出向人材の確保・育成
国内・海外共通 ● 多様化する顧客ニーズおよび社会から要請される課題解決に向けての積極的な取り組みを強化 ● 持続的成長を可能とするグローバルな事業基盤と安定的な収益基盤の構築	人材育成・開発 ● 「人材育成方針」の策定 ● 人材育成方針に沿った教育体系の構築 意識・風土改革 ● 異文化・異なる考え方を受容する風土醸成に向け、次期ダイバーシティ取り組みを推進	人材育成・開発 ● 人材育成方針に沿った教育の実施 意識・風土改革 ● エンゲージメント調査のグローバルカバー率向上

人的資本が創出する財務インパクト

当社グループにとって人的資本は最大かつ最重要な資産であり、いかに有効に機能させるかが経営の要諦となります。持続的な成長に向けて中長期的な人的資本の強化を図るため、国内では販売会社の社員数と年齢構成の長期的な推移を予測し、将来想定されるリスクの分析に基づいた対策について議論を開始しています。具体的には、総人員数が減少することや、現在、人員構成の多くを占めているミドル層がシ

ニア層へ移行することが予想されます。そのなかで、営業・サービスの戦力維持・向上に向け、職種ごとにメリハリをつけた嘱託処遇制度を導入しました。並行して、人材の確保・定着に向けた施策(人事制度見直し、外国人戦力化、さらなる女性活躍等)を推進することで、売上の確保・拡大につなげていきます。

また、事業部門と連携し、将来に向けた人的リソースマップの可視化に取り組んでいきます。人的リソースマップを踏まえた人材の最適配置を通じて、ビジネスチャンスのある地域および事業分野の的確な見極め、成長に向けた取り組みの着実な推進を図ります。

加えて、社員のエンゲージメント、会社への帰属意識を高めることにより、一人ひとりの能力の高度化、仕事への前向きな取り組みを促し、1人当たり売上高および1人当たり生産性の向上を目指します。

2025年度の成果と課題

2025年度においては、国内販売会社の人事制度(等級・評価・報酬など)の改革に向けた取り組みを着実に進めました。

また、海外グループ会社におけるエンゲージメント調査については、調査対象会社の継続的な拡大を目標に掲げ、2023年より実施を開始しています。

2024年は、米州(ホシザキ・アメリカ含む18社)および欧州(ホシザキ・ヨーロッパ含む2社)の計20社で調査を実施しました。

2025年には、米州20社、欧州4社の計24社へと対象を拡大し、調査を実施しました。

海外ビジネスの拡大が進むなか、今後も調査対象となる海外グループ会社をさらに広げ、グローバル企業としての人的基盤の強化を図っていきます。併せて、世界のホシザキグループにおける「働きやすさ」および「仕事のやりがい」の一層の向上に向けて取り組んでいきます。

社員満足度調査

国内グループ会社において、年1回、無記名式の社員満足度(以下「ES」)調査を実施しています。調査は「会社全体」「組織」「職場環境」「上司」「仕事」「活動目標」「人事評価」などに関する設問で構成されており、調査結果を分析し、アクションプランを作成して実行することにより、社員の「働きやすさ」や「仕事のやりがい」の向上を図っています。

2025年度の国内グループ全体における調査結果は、平均3.61pt(前年度比+0.04pt)となりました。ほぼすべての項目においてスコアが前年度から改善し、「会社全体に対する評価」「ES活動」「規範遵守」ならびに「直属の上司」は過去最高のポイントとなりました。一方、「有給休暇・退社時間」については改善が遅れている結果となったことを踏まえ、人事制度の見直し、労働時間管理の徹底に取り組んでいきます。

今後の方針

当社グループの将来に向けた優秀な人材の確保と定着に向けて、「人事制度改革」「人材育成・開発」「意識・風土改革」の3軸で施策を進めていきます。

「人事制度改革」については、当社グループは2025年度の海外売上高比率が53.3%まで拡大しており、国・地域ごとに異なるアプローチが求められます。これまで国内中心に考えてきた人事スコープを海外に広げていく必要があることから、グローバル視点での制度導入の必要性を検討していきます。一例として、海外グループ会社幹部の報酬管理については統一プロセスを策定し、周知しました。

「人材育成・開発」については、「人材育成方針」の策定や、教育体系の整備をおこなっていきます。また、海外事業の成長を支える海外人材の発掘・育成に注力していきます。

「意識・風土改革」については、異なる文化や考え方を受容する風土の醸成に向けて、2022年度に新設した「ダイバーシティ推進センター」が中心となり、ダイバーシティへの取り組みを推進しています。多様性の推進はそれ自体が目的ではなく、世界各国・地域でビジネスを進めていくための前提となります。一方で、いずれの国・地域においてもホシザキグループの社員として目指すことがあり、「多様性」と「一貫性」のバランスを取っていくことが人事運営において重要であると考えています。

女性活躍推進に向けては、2025年度の目標として、国内ホシザキグループにおける課長相当職以上の女性管理職50名(2020年度対比4倍)、係長相当職以上の女性役職者300名(2020年度対比1.5倍)を掲げて取り組みを推進してきました。最終年度の2025年度において、それぞれ57名、308名となり、目標を達成することができました。2026年度以降も女性活躍推進活動を継続し、女性役職者数の人数目標を設定します。具体的には2030年に向けて、課長相当職以上の女性管理職70名(管理職に占める女性比率6%)、係長相当職以上の女性役職者350名(役職者に占める女性比率10%)を掲げて取り組みを推進していきます。また、女性役職者の育成に向けては、グループ各社の取り組みのなかから見えてくる阻害要因を吸い上げ、それを踏まえて活動を改善し、計画を推進していきます。

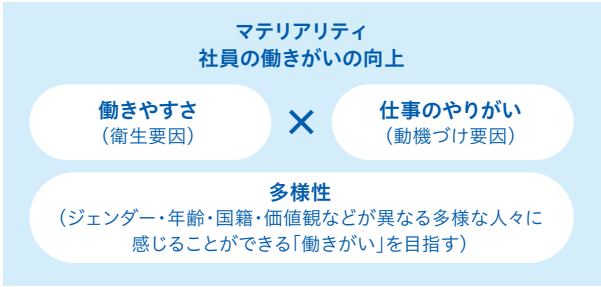
人材戦略

マテリアリティ:社員の働きがいの向上

ホシザキグループは、すべての社員が多様な価値観を共有し、互いに尊敬しあい、誇りを持って働く、活力あふれる職場風土への進化を通じて、ありたい姿の実現を目指しています。

マテリアリティの実現に向けた取り組み

社員の「働きがいの向上」を実現するために、「働きやすさ（衛生要因）」と「仕事のやりがい（動機づけ要因）」の両立を目指しています。また、ジェンダー・年齢・国籍・価値観など多様な背景を持つ社員が互いに尊重し合い、多様性を活かした働きがいを実現することで、優秀な人材が活躍・定着できる企業環境の整備をおこなっています。



働きやすさ

「働きやすさ」の向上に向け、人事制度や労働時間管理を見直し、柔軟な働き方ができる仕組みの整備などの取り組みを推進しています。

人事制度、労働時間の見直し

当社グループは、「成果が処遇に反映される」と社員が感じられるように、人事制度の見直しをおこなっています。2023年度から、国内販売会社において現行制度の見直しに着手し、2024年度には、新たな等級制度および個人賞与額決定方法を、2025年度には、新たな昇進昇格制度、定年再雇用制度を導入しました。今後も見直しを進め、新たな評価制度（評価の賃金への反映など）と報酬制度（給与決定方法など）の2026年導入を目指します。

労働時間に関しては、年間休日の増加およびサービス残業撲滅に向けた活動（国内販売会社）や、間接部門労働時間の見える化と四半期報告（ホシザキ）などに取り組みました。

出産・育児支援

ホシザキでは、社員のライフイベントへの支援策としてさまざまな制度を導入するとともに、制度利用を促す環境を整備し、家庭と仕事の両立を積極的にサポートしています。女性社員の育児休業からの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

今後はサービス残業撲滅に向けた活動をESタスクとして継続（国内販売会社）する計画です。

その他にも、新入社員を対象に、入社3年目までのメンター制度を整備（ホシザキおよび国内販売会社）し、海外出向者と年に一度人事面談をおこなう（ホシザキ）といった、社員へのきめ細やかなサポートをおこなっています。

働き方の選択肢を広げる活動としては、ホシザキおよび国内販売会社でテレワークを導入しています。さらに働き方の選択肢を増やすための研究をおこなっており、「働きやすさ」の向上を図っています。

施、育児休業中に自宅で利用できる育児支援やスキルアップのためのオンライン講座も導入しています。男性の育児休業取得についても理解を深め取得促進を図っています。今後も継続して制度の充実を図り、社員のライフイベントに対するサポートを促進します。

▶ 男女別育児休業取得の状況（ホシザキ）

	年度	2020	2021	2022	2023	2024	2025
男性	取得者数	14名	11名	16名	36名	27名	28名
	取得率	30%	36%	50%	63%	73%	96%
	平均取得日数	28日	32日	29日	32日	42日	51日
女性	取得者数	5名	7名	8名	4名	11名	4名
	取得率	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	平均取得日数	388日	395日	322日	389日	391日	365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

仕事のやりがい

社員の成長をサポートする教育と研修などのキャリアデザイン支援や成長機会の提供を通じて仕事のやりがいを創出します。

社員一人ひとりの成長に向けた機会づくり

社員の成長に向けた機会づくりとしては、次世代経営者育成研修、論理的思考力強化研修、語学力強化研修などの

Off-JTを通じた能力開発とともに、一人ひとりの「将来ありたい姿」の実現に向けたキャリア開発を進め、成長を実感できる機会および場の提供に取り組んでいます。

▶ 人材教育投資の状況※

年度	2021	2022	2023	2024	2025
人材教育投資額(千円)	69,411	72,739	83,468	96,561	86,066
研修参加延べ人数(名)	2,726	5,543	6,600	5,736	4,830
参加者一人当たりの研修時間(時間)	15	10	10	15	17

※人材教育投資額はホシザキ単体およびホシザキ販売で支出した金額で、国内販売会社が独自に企画した研修費用は含まませんが、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
● 新任役職者研修 ● 360度評価研修 ● サービス研修（入社3年目まで呼び戻し研修） ● サービス研修（一般向け） ● 営業研修（入社5年目まで呼び戻し研修） ● 営業研修（一般向け） ● 新卒・キャリア採用社員研修（入社3年目まで呼び戻し研修）	● 次世代経営者育成研修 ● グローバル人材育成研修	● アンコンシャス・バイアス ● マーケティング ● 教え方の技術 ● アンガーマネジメント ● キャリアデザイン ● モチベーションアップ ● コミュニケーション ● ビジネススキル

3つの教育・研修体系のなかでも、近年は次世代リーダー育成に向けた、「選抜型能力開発研修」を強化しています。

ホシザキや国内販売会社の次世代経営者の育成研修、海外部門との円滑なコミュニケーションや海外グループ会社で

の活躍を目指すグローバル人材の育成研修、ニーズ対応型の各種プログラムを通じて意欲的な社員に能力開発の機会を提供し、自律的なキャリア選択を支援しています。

▶ 選抜型能力開発研修

次世代経営者育成研修	ホシザキおよび国内販売会社の幹部および幹部候補から優秀な人材を選抜し、論理的思考・問題解決力を徹底的に鍛えるべくビジネス・ケーススタディや自社課題に取り組み、戦略構想力・戦略立案力を強化するプログラムを実施しています。
グローバル人材育成研修	グローバル人材に必要な能力向上のため、論理的思考力強化研修、語学研修などの各種プログラムを実施しています。

人材戦略

▶ 選抜型能力開発研修への参加人数(名)

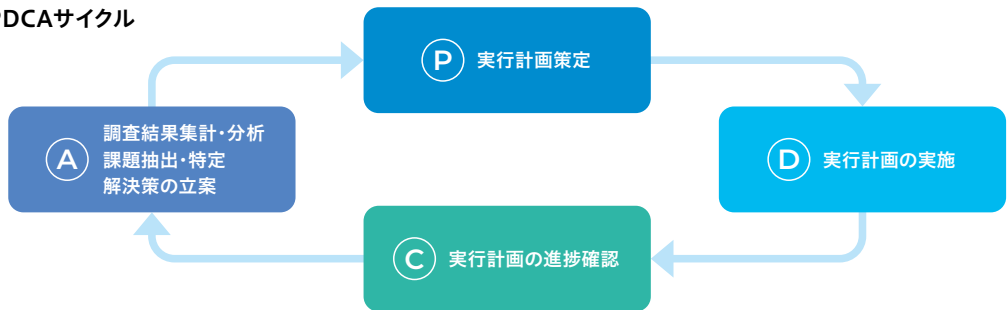
研修内容/年度	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
次世代経営者育成研修	45	45	39	42	49	40	38
グローバル人材育成研修	18	16	293	243	265	124	141
女性役職者育成研修	－	－	－	69	169	103	－

社員満足と働きがいの向上

さまざまなライフステージ・生活スタイルの社員が働きやすいように人事制度を整えるとともに、職場内コミュニケーションのさらなる活性化、互いを尊重する風土づくりに取り組んでいます。

国内グループ会社の全社員を対象として毎年実施しているES調査の調査結果を分析、社員の生の声である自由意見から課題を抽出し、経営課題として把握・特定の上で解決に向けた改革を続けています。

▶ ES活動のPDCAサイクル



▶ ES調査回答率・自由意見数の推移(調査対象:国内グループ19社)

年度	2020	2021	2022	2023	2024	2025
設問数	59	59	59	59	59	59
対象人数	8,614名	8,556名	8,443名	8,451名	8,443名	8,633名
回答率	99.9%	100%	99.9%	98.9%	98.0%	98.0%
自由意見数	5,964	5,632	5,597	1,725※	1,882	2,475

※2023年より自由意見の記入欄変更(各項目からまとめて1カ所へ)

▶ ESスコアの推移

年度	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
合計点(55点満点)	36.5	36.5	38.4	38.5	38.6	39.9	40.1	39.6	38.2	39.3	39.7
平均点	3.32	3.32	3.49	3.50	3.51	3.62	3.65	3.60	3.48	3.57	3.61

2025年度の国内グループ会社全体の結果は、合計39.7pt(前年度比+0.4pt)、平均3.61pt(前年度比+0.04pt)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)では、2023年度より、海外の労働慣行に合わせて質問項目を調整したエンゲージメント調査を開始しています。今後も調査対象会社の拡大を図り、グローバル全体での課題の抽出・特定に取り組むとともに、「働きがい」の向上に向けた活動を推進していきます。



開発部
久保田 淳

グローバル人材育成研修を受講して

私は2015年の入社以来、国内向け業務用食器洗浄機の設計に携わってきました。入社6年目にはグローバル人材育成研修に選拔され、論理的思考力や語学、異文化理解などを体系的に習得し、海外で活躍するための基礎力を培いました。研修仲間とのネットワークも、互いの成長を支え合う重要な財産となっています。これらの学びを活かし、2023年6月には米国グループ会社ジャクソンへ初の駐在員として赴任し、文化や言語の壁を乗り越えながら重要プロジェクトに取り組みました。2025年6月の帰国後も、研修と海外経験は製品開発や人材育成に活かされています。

多様性

すべての社員が多様な価値観を共有し、互いに尊重しあい、誇りを持って働く、活力あふれる職場風土への進化を図ります。女性役職者育成のほか、男性やシニアにも意識・風土改革の活動の幅を広げています。

女性活躍の推進と組織風土改革

ホシザキおよび国内販売会社では、2010年度から「男性・女性にかかわらず優秀な社員が働きやすく活躍できる会社を目指す」ことをビジョンに、「かがやきプロジェクト」を推進してきました。「レディース10」(係長相当職以上に占める女性役職者比率10%)を目標に掲げ、女性のキャリアアップ支援をおこなうとともに働きやすい環境づくりに取り組みました。

2021年からは「かがやきプロジェクト」を引き継ぎ、ホシザキの取締役や執行役員、人事部を中心に「かがやき委員会」を発足させ、国内販売会社の責任者とも連携をしながら「かがやきプロジェクト」の成果と課題を検証、2025年女性

管理職(課長相当職以上)50名、女性役職者(係長相当職以上)300名という目標を設定し人材育成に取り組み、目標を達成することができました。

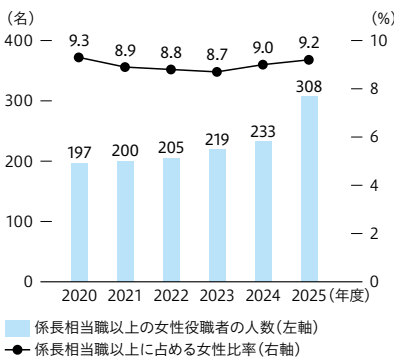
また、女性役職者を下支えする取り組みとして、女性管理職のネットワーク構築と、当事者目線による女性活躍や役職者育成の課題共有、対応策の検討を目的とした女性管理職会議を開催してきました。この会議は経営層も参加し、女性役職者育成に向けた課題に関する意見交換の場になっています。

加えて、多様な働き方を実現し、社員一人ひとりが安心して長く働ける会社であるために、男性の育児休業取得率の向上についても推進していきます。

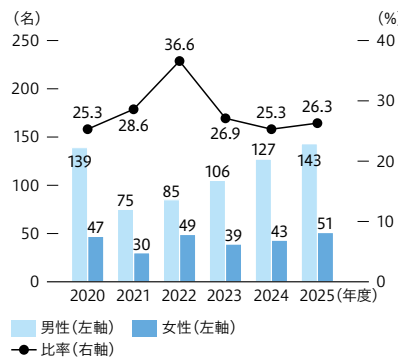
▶ 2025年度に実施した多様性に関する活動

タイトル	目的(実施範囲)	参加人数(名)
女性役職者会議	グループ内の女性役職者が当事者目線で女性役職者育成課題を検討し経営層に提案。女性営業・サービスの働きやすい環境の整備をタスク化。(ホシザキ+国内販売会社)	32
リクエストメンター	自社内に希望する条件に見合うメンター不在の場合、リクエストを受付グループ内でマッチング。メンティの心の支えになり成長に大きく寄与。(ホシザキ+国内販売会社)	約30
女性営業・サービス+上司交流会	入社3年目までの女性営業・サービスに上司を加えた交流会。部下育成に悩む上司と好事例や悩み戸惑いを共有。(国内販売会社)	127
女性営業・サービス産休・育休Q&A説明会	女性役職者会議でタスク化した「女性営業・サービスが産休育休を経てもなお、働きつづけ活躍できる環境整備」を目的として、産休・育休に関するQ&Aを作成し対象となる世代およびその上司・同僚向けに説明会を実施、社内啓発を図った。(国内販売会社)	約550

▶ 係長相当職以上の女性役職者の人数と比率(国内グループ)

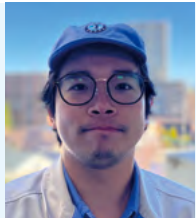


▶ 新卒社員における男女の採用数と女性比率(国内グループ)



▶ 職位別女性役職者比率

	2023年度末		2024年度末		2025年度末	
職位	人数(名)	比率(%)	人数(名)	比率(%)	人数(名)	比率(%)
部長級	3	1.9	3	2.0	4	1.5
課長級	25	3.9	31	4.7	53	6.0
係長級	191	11.2	199	11.2	251	11.3
合計	219	8.7	233	9.0	308	9.2



第二製造部
坂崎 充

育児休暇制度を利用して

子どもの一生のうち、わずか1か月しかない新生児期。このかけがえのない時間を家族とともに過ごせたことは、大きな喜びであり人生の財産となりました。私は育児休暇の取得前に会社主催のセミナー(ワーママ会)に参加しました。配偶者に対するサポートなど、先輩方から温かいアドバイスを頂き、安心して育児の準備を進めることができました。育休期間が終わった後も家族の存在が日々の活力となり、これまで以上の責任感と前向きな姿勢で仕事に向き合っています。

これからお子さんを授かる男性社員の皆さんにお伝えしたいことがあります。育休は「家族を守るための責任ある決断」だと思いますので、制度を活用して育児と家事にじっくりと向き合ってください。

開発・技術戦略

製品の機能や環境性能の向上、
新技術の導入により、収益性を伴った
売上成長を目指します

取締役常務執行役員
(開発・技術部門統括、製造部門 担当)
丹 嶋 俊 一

2025年度の成果と課題

①業務用冷蔵庫の自然冷媒[※](p.05参照)化、②データの蓄積・活用によるお客様の利便性向上、③計画的なモデルチェンジ、④新製品企画、⑤インキュベーション、⑥海外グループ会社支援、⑦開発リードタイム短縮の定着、⑧材料費低減活動などを活動計画に掲げ、取り組みを推進しました。

主な成果としては、①業務用冷蔵庫の自然冷媒化において、開発人員を冷蔵庫の設計開発に集中投入することにより、自然冷媒製品のラインナップを強化し、当初計画通りにフルラインナップ化を実現しました。また、⑥海外グループ会社

支援に関しては、グループ各社と製氷機・業務用冷蔵庫開発に関する共同開発契約などを取り交わし、開発支援をおこなうことにより、グローバルにおける開発スピードの向上や最適化を進めました。

⑦開発リードタイム短縮の定着に関しては、冷凍冷蔵庫や製氷機などのシリーズ機種が多い製品を含めて20製品群を開発し、従来の開発製品群の1.25倍に増加させることができました。

一方、主な課題としては、インキュベーションの取り組みとして産官学による研究開発を実施しましたが、製品化の実現には至らなかったことが挙げられます。

▶5ヵ年経営ビジョンと連動した開発・技術戦略

5ヵ年経営ビジョン	開発・技術戦略
国内戦略 ● 既存飲食市場を深掘りしつつ、成長を求め飲食外市場開拓を一段と強化 ● 環境変化が速い飲食市場および多様な顧客を有する飲食外市場の顧客に対応するため、新たな販売モデル(営・サ連携モデル)[※](p.16参照)を確立	● 省力化、省人化貢献製品の開発を最優先として推進 ● 自然冷媒化を推進し、自然冷媒比率を2025年度末69%から2027年度末87%を目指すとともに、収益性を改善し利益率向上に貢献する
海外戦略 ● 既存市場の成長を最大化しつつ、伸び行く新興市場への他社に先行した進出と事業拡大	● 海外グループ会社への技術サポートを強化し、海外の売上拡大に貢献
国内・海外共通 ● 多様化する顧客ニーズおよび社会から要請される課題解決に向けての積極的な取り組みを強化 ● 持続的成長を可能とするグローバルな事業基盤と安定的な収益基盤の構築	● 食のサプライチェーンにおいて、他社を圧倒する品質と性能を有した製品を、スピード感を持って継続して投入 ● 工場部門との連携をさらに強化し、材料費を低減、利益率アップに貢献

知的資本が創出する財務インパクト

ホシザキの開発・技術部門では、5ヵ年経営ビジョンの実現に向けて、収益性を重視しつつ、新製品の創出とモデルチェンジを通じた機能や省エネ性能の向上を図る活動をおこなっています。

収益性に関しては、目標利益率などを定めて製品開発をおこない、海外でもエリア別に収益目標を定めることで、経営ビジョンで掲げた数値目標の実現に向けて活動を加速させています。

上市して3年以内の新製品およびモデルチェンジ製品の

2025年度における国内の売上高比率は、目標値を約4.7ポイント上回り51.7%となりました。新製品の投入に加え、新たな機能の搭載や既存製品の設計変更をおこなうことにより、売上高の拡大と資材調達コストの削減に貢献しており、資材調達コストの削減効果はホシザキの過去3年間累計で約13億円となりました。

ノンフロン自然冷媒への転換で業界を牽引

当社グループは、国内外で業界に先駆けて業務用自然冷媒冷蔵庫を開発するなど、グローバルに冷媒ガス使用製品を供給するメーカーとして、自然冷媒への転換を促進・けん引しています。日本国内においては、2023年に「ホシザキ自然冷媒化宣言」を公表しました。

代替フロンは、オゾン層は破壊しないものの、二酸化炭素(CO₂)と比較して地球温暖化係数(GWP)[※](p.05参照)が数十倍から一万倍超と非常に高い温室効果ガスです。このため、国際的に代替フロンからノンフロンへの転換要請が高まっています。

当社グループは地球温暖化係数の低いノンフロンのなかでも、人類が作り出した物質ではなく、自然界にもともと存在する物質である自然冷媒(イソブタン、プロパンなど。代替フロンと比較してGWP 99%削減)の採用を積極的に進めています。製品のライフサイクル全般でのGHG[※](p.14参照)排出量削減となり、環境負荷低減に大きく寄与します。



今後の戦略

①製品をタイムリーに上市し、売上拡大へ貢献

マーケット志向の新製品テーマアップ、コア技術の進化、ロードマップに沿った自然冷媒化を含むモデルチェンジを通

じて製品をタイムリーに上市し、売上拡大に貢献します。
新製品のテーマアップは、営業部門と連携し、マーケットインの発想で、新たな新製品を通じた市場創造を目指します。特に、飲食・飲食外業界における人手不足を踏まえ、「自動化」「効率化」「大型化」をキーワードとした開発に注力していきます。

また、コア技術の進化に向けて、凍結・保存・解凍分野と洗浄分野(省人化、自動化)に加え、ディスペンス(定量抽出)分野とAI分野に注力し、タイムリーな製品投入で売上高の拡大を目指します。

モデルチェンジの取り組みにおいては、開発ロードマップに沿って自然冷媒化を進め、国内市場に自然冷媒を浸透させるとともに、製品の収益性を改善し利益率を向上させます。当社グループはトップ企業の使命として、国内で販売するすべての業務用冷蔵庫、製氷機の自然冷媒化率を2025年度末の69%から2027年度末には87%へ引き上げる計画です。自然冷媒非採用機に比べ省エネ効果が高い自然冷媒採用機への置き換えを進めることで更新需要の顕在化と市場シェアの上昇を目指します。

②利益改善に向けた原価低減

設計・工法・部品の見直し、機種統廃合、製造部門との協業などにより資材調達コストを低減し、利益率の向上を図ります。また、エリアや用途などに的を絞ったグローバル基軸での製品の共同開発を加速します。

③海外グループ会社の事業拡大

海外グループ会社の事業拡大に向け、冷蔵庫の売上拡大に向けた技術支援をさらに強化するとともに、圧倒的な製氷機No.1ポジションを確立し、安定的な収益基盤を構築します。

社会・環境価値の向上に貢献する製品開発を強化

マテリアリティ	ありたい姿との関連性	技術視点	製品例
気候変動への対応	 世界的な気候変動問題に対し、快適な食環境の提供(ビジネス)を通じて、環境課題解決に貢献	省エネ追求、低GWP化	自然冷媒製品 など
新たな顧客価値の創造	 お客様を取り巻く環境変化を迅速にキャッチし、変化へ柔軟に対応したモノづくり、サービスビジネスを創造	省人化、自動化 高品質凍結、高品質解凍	プレジェットウォッシャー 真空マイクロ波解凍機 など
安心・安全な食環境づくりへの新たな提案	 多様化する食環境の変化に対して、安全、安心な製品やサービスを提供し、人々の豊かな暮らしに貢献	凍結・保存・解凍	液体急速凍結機 ディープフリーザー など

社外との共創

自然冷媒※(p.05参照)をめぐる各国市場への適応—— 企業の枠を超えた業界全体でのサステナビリティ推進



グローバルでの規制強化を開発・技術戦略の追い風に

ホシザキグループは、冷熱技術の中核とするメーカーとして、冷媒転換を単なる環境規制への適応ではなく、中長期的な競争優位性を確立するための技術戦略の要と位置づけています。現在、グローバルでは代替フロンに対する議論が加速しており、直近では化学物質PFAS(有機フッ素化合物)の規制がEUを中心に広がるなど、厨房機器をめぐる市場環境の不確実性が増しています。

当社グループは2009年に欧州で世界初の自然冷媒を用いた製氷機の販売を開始して以来、各国の規制や市場要請を踏まえ、グローバルで自然冷媒製品の導入を推進し、海外で無事故の運用実績を積み重ねていました。そして2022年、業務用として国内初となる自然冷媒冷蔵庫の販売を開始しました。



世界初の
自然冷媒製氷機発売
(2009年 欧州)

日本初の業務用自然冷媒冷蔵庫の上市

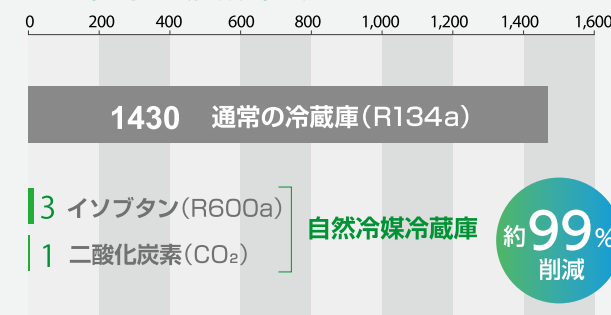
しかし、ここに至るには障壁がありました。2021年に制定された日本国内の業界安全ガイドラインでは、可燃性を持つ自然冷媒に対して先行していた国際基準より厳しい安全対策が求められていました。国内では、自然冷媒を用いる機器において冷却性能とこの安全対策を両立させることは、非常に難易度が高い問題だったのです。

このため当社はまず、国内の業界安全ガイドラインを完全に満たした形で製品を世に送り出すことを優先し、冷凍回路にサーモサイフォンを組み合わせる「カスケード方式」を開発しました。構造の複雑化やコスト増という課題はありましたが、この製品化を通じて、高度な安全性と冷却性能を実現する技術を確認しました。



HR-120A-NR

GWP(地球温暖化係数)比較



業界安全ガイドライン見直しへの貢献

安全設計を極める一方、実使用環境を詳細に分析し、解析をおこなうことで、国際基準と同等の安全対策(適切な換気構造や防爆部品の採用など)を施すことで、日本国内の業界安全ガイドラインで求められる厳しい安全対策をおこなわなくとも十分な安全性が確保されることが科学的・客観的に確認できるようになりました。

一方で、社会全体の環境負荷低減を進めていくためには、1社単独ではなく業界全体での取り組みが欠かせません。そこで当社は、国内における業界安全ガイドラインの議論・策定の場である日本冷凍空調工業会のワーキンググループにおいて、解析結果を積極的に提示しました。安全性を大前提としたうえで、実態に即したより合理的な安全対策についての議論を重ね、業界全体の技術的知見の向上に努めました。結果として、当社の解析結果がひとつのきっかけとなり、可燃性冷媒を使用した機器の安全確保に関するガイドラインが見直され、国際基準と同様の内容に改訂されることになりました。

社会・環境価値の創出とさらなる競争優位性の強化

このガイドラインの見直しは、当社のみならず、日本の冷熱産業全体にとって大きな意味を持ちます。

これまでの複雑なカスケード方式から、よりシンプルで高効率なシングル回路(単一の冷凍回路)での大型自然冷媒冷蔵庫の設計が可能となり、業界を挙げての自然冷媒製品の開発・普及の後押しにつながりました。そして、お客様にとっても省エネ性能はもちろん、製品使用を通じた環境負荷の低減、さらには将来の法規制変更に伴う機器の買い替えリスクを回避できるなど、さまざまなメリットがあります。

当社では国内市場で販売するすべての業務用冷蔵庫および製氷機の自然冷媒化率を、2025年度末69%から、2027年度末には87%へと大きく引き上げる計画です。今後も、環境性能と製品の収益性の両立を図りながら、自然冷媒機器への置き換えを通じた更新需要の顕在化と市場シェアのさらなる上昇を目指しています。同時に当社の視線はさらにその先にもあります。国内における厳しい品質・安全基準が求められる市場で得た技術的知見や社外との共創のノウハウを、今後、環境規制が強化されるアジア諸国や、さらなる省エネ・コスト性能が求められる米州・欧州市場にも還流させていきます。

環境

TCFDフレームワークに基づいた情報開示

ホシザキグループは、2022年2月にTCFD提言への賛同を表明し、TCFDフレームワークに基づいた情報開示を進めています。2050年の事業活動からのGHG[※]（p.14参照）排出量（スコープ1&2）実質ゼロへ向け、2024年に設定したグループ[※]削減目標「2030年の中間目標としてGHG排出量（スコープ1&2）の30％削減（2023年比）」のもと、引き続きグループを挙げて取り組みを推進していきます。

ガバナンス

当社グループは、気候変動への対応を含むマテリアリティへの取り組みを推進する体制として代表取締役社長を委員長とするサステナビリティ委員会を設置しています。その傘下で気候変動対策を推進する気候変動ワーキンググループ（WG）が活動しています。WGの活動実績はサステナビリティ委員会で定期的に進捗が検証されます。

● 詳細はp.78

戦略：気候変動に対するシナリオ分析

将来における気温上昇のシナリオとして、1.5℃と4℃の温度帯を想定し、2030年および2050年におけるシナリオ分析を実施しています。財務影響度はリスク・機会の期間収益への影響度と発生可能性によりそれぞれ3段階で評価しています。

※シナリオ分析の詳細は次頁参照

参照シナリオ
World Bank“State and Trends of Carbon Pricing 2021”
IEA World Energy Outlook (WEO) 2021
IPCC AR5-RCP2.6（2℃未満シナリオ）RCP8.5（4℃シナリオ）

リスク管理

気候変動に関する企画・立案、管理については、サステナビリティ委員会がこれをおこない、全社的な気候変動への対応を推進しています。具体的には、気候変動に関する自社への影響（リスクと機会）を評価・識別し、対応策を立案・実施しています。

指標と目標

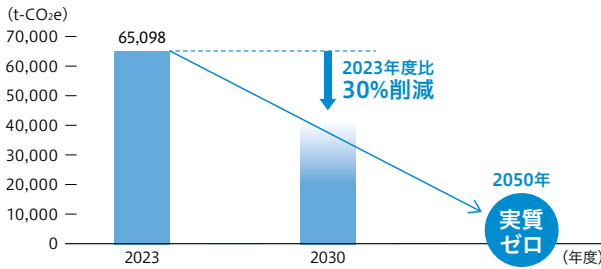
当社グループは、2050年に事業活動からのGHG排出量（スコープ1&2）実質ゼロへ向け、徹底した省エネ活動や再生可能エネルギーの積極的な利活用を推進していきます。2030年の削減中間目標は当社グループ（海外含む）で、2023年比30％削減としています。

ホシザキグループ：GHG排出量（スコープ1&2）削減中間（2030年）目標値

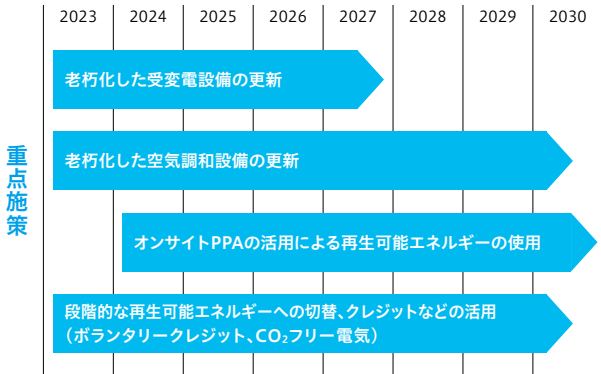
2030年GHG排出量 2023年比30％減

※海外販売会社、持分法適用会社は除く

▶ GHG排出量（スコープ1&2）の2030年目標値



▶ 目標達成に向けた重要施策



バリューチェーン全体におけるGHG排出量の把握に向け、GHGプロトコルに基づき、国内外の製造会社におけるスコープ3の算定を実施しました。算定にあたっては、全15カテゴリを対象として評価し、利用可能なデータに基づき算定をおこなっています。なお、カテゴリ別の内訳ではカテゴリ1（購入した製品・サービス）とカテゴリ11（販売した製品の使用）が全体の90％以上を占めています。今後は2027年以降の目標値の開示を目指すとともに、排出量データの精度向上や削減施策の実効性も踏まえ、将来的なSBT認証取得についても検討を継続していきます。

▶ GHG排出量（スコープ1、2、3）[※]の推移

単位：t-CO₂e

	2023	2024	2025
スコープ1 [※]	22,706	23,411	24,108
スコープ2 [※]	42,392	40,094	38,929
スコープ3 [※]	－	－	16,390,605

※スコープ1&2：海外販売会社、持分法適用会社は除く

スコープ3：国内販売会社、海外販売会社、持分法適用会社は除く

▶ 気候変動リスク・機会が財務におよぼす影響と対応策

区分	項目	該当シナリオ		発生時期	財務への影響		対応策	2025年度実績
		1.5℃	4℃		金額	確率		
移行リスク	政策・法規制	○		短期	小	中	●研究開発への計画的な投資と製品設計 ●省エネ型の設備の導入 ●国や自治体の補助金などの支援制度の活用	●日本国内において製氷機（47機種）を自然冷媒 [※] （p.05参照）化 ●島根工場ガスヒートポンプ空調の電化 ●スコープ3排出量実績値の算定
		○	○	短・中・長期	中	高	●スコープ2排出量を削減するための再生可能エネルギーの調達拡大 ●スコープ3排出量の算定をおこない、対応を検討	
	市場	○		短・中期	大	中	VAコストダウン活動（部品点数の削減、設計の変更、部材・部品の見直し）、調達先分散化、戦略的価格改定	●取引先様調査票の作成 ●適正部品在庫確保、グローバルサプライチェーン適正化
		○		短期	小	中	工場の電力使用量削減活動、太陽光パネルなど自家発電設備への計画的投資、外部電力の再生可能エネルギーの使用比率向上	●島根工場ガスヒートポンプ空調の電化
物理リスク	急性		○	短・中期	中	低	●調達先の分散化および新規調達先の開拓 ●製造拠点に近い仕入先からの調達、調達リスクに備えた部品在庫量の適正化	●飲食外売上高約1,003億円（国内） ●コストダウンおよび価格改定の実施
			○	中期	小	中	●グローバル拠点（製造、販売）におけるBCP [※] （p.16参照）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		○	中期	中	中	顧客チャネル拡大（飲食外市場、特に流通販売業、加工販売業、基幹産業、病院・高齢者施設、宿泊施設に注力）	
機会	製品とサービス	○		短・中・長期	大	高	●自然冷媒を使用した製品のラインナップ拡充 ●製品の電力使用量削減、水使用量の使用水量削減（製氷機、食器洗浄機など） ●可燃性ガス取扱資格者の増員、修理用器具設備手配、サービス開発	●日本国内において製氷機（47機種）を自然冷媒化 ●稼働・温度データをクラウドサーバで管理するサービスの導入推進
	市場	○		中・長期	中	中	●気温上昇による影響度が高いエリアへのコールドチェーン製品拡充および進出 ●未進出国などへのコールドチェーン製品販売の拡大、および販売エリア拡大にともなうサービス網の充実	●海外展開（M&A）の推進（2025年M&A先：SCC、アリコ） ●海外売上高比率53.3%（前期比＋2.1pt）
		○		中・長期	中	中	●衛生製品ラインナップ、サービスの充実 ●自動化、ロボティクス、リモート操作製品、サービスの開発、省力化製品拡大	●稼働・温度データをクラウドサーバで管理するサービスの導入推進 ●コネクテッドロボティクスとの協業

品質向上と製品安全の確保

ホシザキグループでは、お客様が安心して製品をご使用いただけるよう、製品の開発から製造、メンテナンスまで、製品のライフサイクル全体で、品質・安全を追求しています。

方針

お客様に安心を提供する姿勢を明確にし、高品質の維持、改善に取り組んでいます。

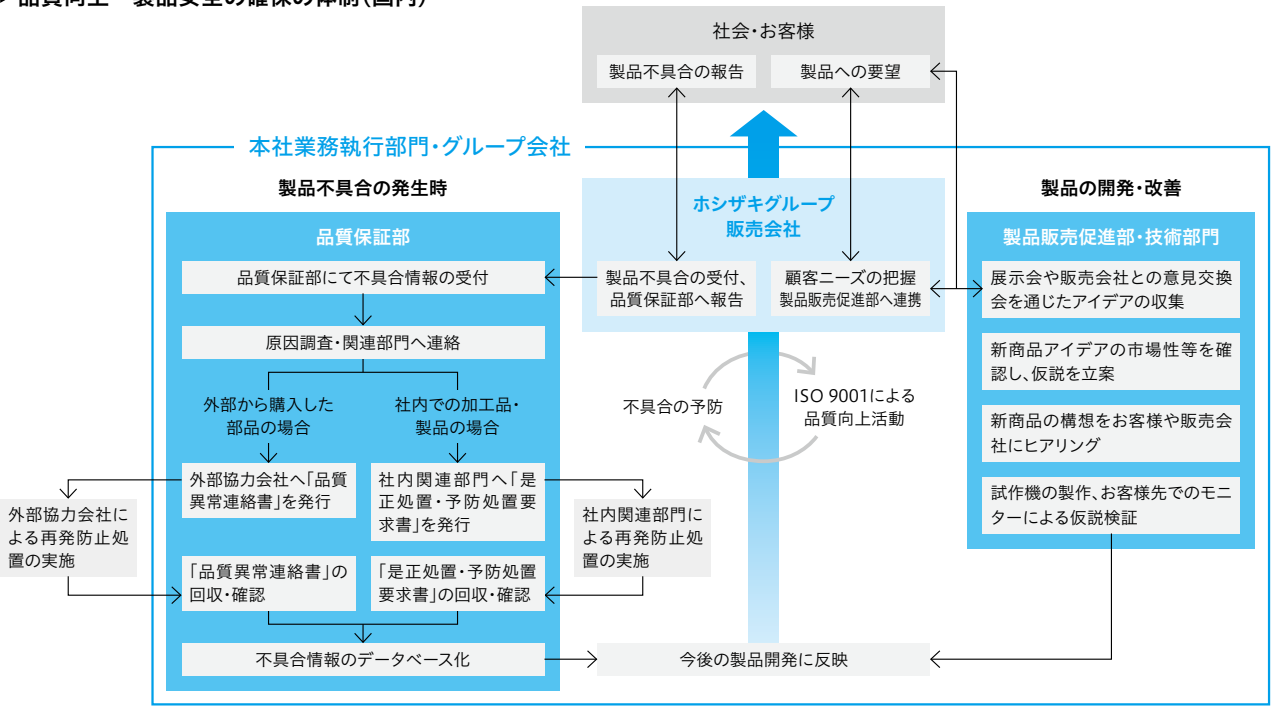
- 顧客ニーズ、法規制などの要求事項を満たす商品の提供
- 効果的な品質マネジメントシステムへの継続的改善
- 全員参加による品質目標の達成

推進体制

当社グループは、取締役会の監督の下、品質保証部や技術部門・製造部門にて、品質向上と製品安全の確保に取り組んでいます。各取り組みの実施内容やリスクについては、適宜取締役会に報告をすることとしています。

なお、当社は、品質の国際規格ISO 9001を国内全工場で取得しており、品質方針においてお客様に安心を提供する姿勢を明確にし、高品質の維持、改善に取り組んでいます。

▶ 品質向上・製品安全の確保の体制(国内)



具体的な取り組み

お客様の声(VOC)を起点とした製品品質改善	国内の販売会社とサービス拠点から日々寄せられるVOCが当社の強みです。サービスエンジニアは稼働状況を把握し、潜在的な改善要望を研究開発部門へ還流させています。この現場力と開発の連携が独自のサイクルです。長年蓄積したフィールドデータは模倣困難な知的資本であり、これを反映した製品開発で優れた耐久性と使い勝手を実現し、競争優位性を確立しています。
グローバルでの品質の標準化	本社のグローバル製造部が技術移管状況や品質基準の適応範囲を管理し、全体の製造品質向上を図っています。各国の環境や法規制を考慮した評価基準の整備や、設備・部材の標準化を進め、品質平準化とコスト競争力を両立させています。
IoT化に伴う製品セキュリティの確保	製品のIoT化に伴い、外部専門機関と連携した脆弱性診断や通信の暗号化を推進しています。これによりお客様のデータ保護と安全稼働を担保し、サイバー攻撃等の新たなリスクに対応しています。
各国・地域の規制への対応	グローバルメーカーとして、各国の法規制に適合した製品開発を推進しています。欧州での厳格な自然冷媒 [※] (p.05参照)・省エネ規制対応で得た知見を国内外に展開し、環境負荷低減に寄与するとともに、将来の法規制強化にも柔軟に適應できる体制を構築しています。
製品のライフサイクルを通じたアフターサービス(国内)	地域に根差したサービス体制により、トラブル時に迅速に対応します。保守契約による年2回の定期点検では、計測器を用いた整備や洗浄をおこない、故障の前兆を早期に発見します。
サービス品質を支える徹底した人材育成体制(国内)	ハイレベルなサービス提供のため、研修センターで知識・技術向上を図っています。新人研修や技術試験に加え、中堅・ベテラン向けに高度な修理技術を認定する「サービス資格制度」を運用しています。

サプライチェーンマネジメント

ホシザキグループは、取引先様を重要なパートナーであると考え、オープンで公正・公平な取引を通じた信頼関係の構築に努めるとともに、グローバル企業として社会からの信頼を獲得するため、サプライチェーンにおいて責任ある調達を推進しています。

基本方針

ホシザキでは、取引先様との取引開始にあたって、ホシザキ調達基本方針を理解いただくとともに、一定の評価基準を用いて評価しています。また、統一した基準で調達をおこな

うために、取引先様に対してISO 9001規格に基づく「取引先様チェックリスト」を活用し、人権・労働安全衛生、コンプライアンス、環境保全に加えて品質、安定供給、経営の健全性などに関する評価に基づき取引先様を選定しています。

▶ ホシザキ調達基本方針

人権・労働	コンプライアンス	環境保全
●差別の撲滅 ●強制労働・児童労働の禁止 ●非人道的行為やハラスメント防止 ●適切な労働時間と賃金支払い	●公正な競争 ●優越的地位の濫用禁止 ●反社会的勢力との関係根絶 ●知的財産の保護 ●責任ある調達	●環境活動の実践 ●エネルギーの効率的な利用 ●3Rの推進と廃棄物処理 ●大気・水・土壌などの環境汚染防止

- ▶ ホシザキ調達基本方針の詳細はウェブサイトをご参照ください。
<https://www.hoshizaki.com/sustainability/social/supply-chain-supply-procurement>

サステナビリティ・アンケートの実施

ホシザキ調達基本方針の理解浸透を図るため、定期的に取り先様向けの工場方針説明会を開催しています。2025年は2月に開催し、前年同様サプライチェーンに関するグローバル規範を考慮した「サステナビリティ・アンケート」への協力を要請[※]しました。

アンケート回収後、取引先様に評価結果を通知し、自社の位置づけに対して認識を深めていただきました。次年度以降も当アンケートを継続的に実施するなかで、責任ある調達に対するPDCAサイクルを定着させ、持続可能なサプライチェーンの維持管理を目指します。

※集計範囲:当社の国内取引先

アンケート結果と今後の対応

▶ サステナビリティ・アンケート:5つの調査カテゴリー(全50問)と平均点[※]

サステナビリティ全般 4設問	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
平均68点 (2024年度 64点)	平均79点 (2024年度 77点)	平均83点 (2024年度 81点)	平均81点 (2024年度 77点)	平均88点 (2024年度 86点)

※ 各カテゴリーの評点目安
100点 ----- 対応できている。取り組みも十分であり、問題点がない。
60点 ----- ある程度対応できている。または今後の対応を予定している。
問題点はないが、取り組みに改善点がみられる。
20点 ----- 対応未定または問題点がある。

【結果】

- 2024年度と比較すると、すべての項目において点数があがりました。
- 前年は、サステナビリティ全般に関し、活動に対する認識が薄い傾向があったことを踏まえ、活動の啓発活動を強化しました。世界情勢の動向や、ホシザキのサステナビリティマネジメントと取り組みを紹介する資料を配布し、知識や意識の向上を図った結果、サステナビリティ活動への認識が高まったことが、アンケート結果からも確認できました。
- 各種違反事例は無く、是正処置などの対応は不要という結果となりました。

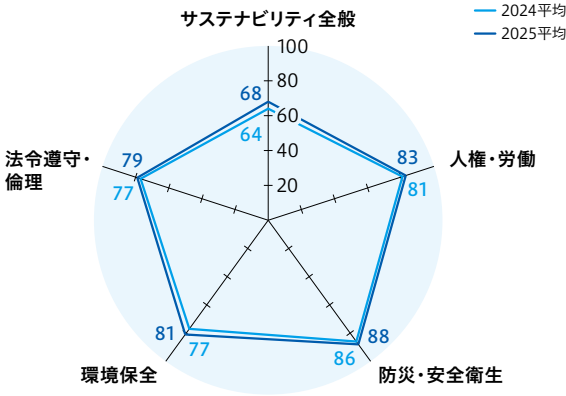
【2026年度の活動】

サステナビリティ活動に関して、活動全般の認識度の向上を目指し、次の項目について取り組んでいきます。

- 方針説明会(2月)
- サプライヤー啓発活動(3月)
- サステナビリティ・アンケート実施(4月)
- サプライヤーにおける産業廃棄物・分別の管理状況確認(維持管理)

※対象:当社向け売上比率が高い製造メーカー

▶ アンケートに基づく当社の国内取引先の平均点



人権の尊重

ホシザキグループは、グローバルに事業を展開する企業として、人権の尊重を、事業活動における重要な要素のひとつと認識し、基本的人権の尊重についての考え方を定め、心理的安全性の高い職場環境の整備に取り組んでいます。

基本方針

当社グループでは、社員一人ひとりの人権の尊重を徹底しており、全社員を対象としたコンプライアンス研修のなかで、①差別の禁止、②ハラスメントの禁止、③相互尊重の企業風土づくりが人権尊重の基本方針であることが周知されています。さらに、定期的に海外を含めたグループ各社のマネジメント層に向けて発信される「マネジメント通信」では、人権の尊重とリスクへの対応について周知しています。

サプライチェーンにおける人権尊重への取り組みとしては、

▶ ホシザキの人権に関する取り組み

年度	取り組み内容
2007	内部通報制度の導入、内部通報窓口 [※] (p.77参照)の運営開始
2007	ハラスメント防止研修(コンプライアンス研修の一環)の導入
2010	メンタルヘルス相談窓口の設置
2014	人権擁護と労働環境を規定した取引先チェックリストの運用
2022	女性を部下に持つ上司向け研修の導入
2023	女性活躍推進講演会でアンコンシャス・バイアスの理解を推進
2024	取引先様に対する人権および労働環境整備に関するサステナビリティ・アンケートの実施
2025	コンプライアンスハンドブックを改訂し、「人権の尊重」ページで「国際人権章典」等の国際規範尊重を明示

▶ 人権に関する研修プログラムの開催回数、受講人数(2025年)

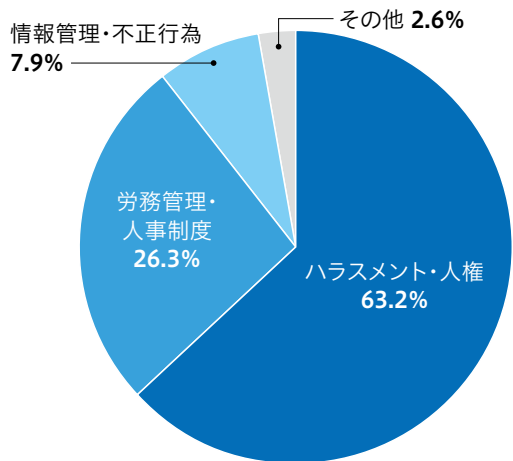
研修内容	開催回数	受講人数
ハラスメント防止研修(コンプライアンス研修の一環)	641	全グループ社員が受講
アンコンシャス・バイアス理解(女性活躍推進講演会)	2025年は実施せず	—
女性を部下に持つ上司向け研修	20	320

(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内部通報窓口を設置しているほか、米州や欧州では、地域独自の共通のプラットフォームを使った内部通報窓口も2020年頃から運用しています。相談や通報の内容の約3割がハラスメントなど人権に関する内容となっており、他の通報内容と同様にコンプライアンス・リスク検討会で審議され、適正な是正措置と再発防止策を実施しています。電話などで通知のあった案件はすべてリスク情報として同様に審議され、是正措置と再発防止策を取ったうえで、コンプライアンス・リスク管理委員会に報告されています。

▶ 相談・通報内容類型比率(2025年)



エンゲージメント

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、お客様、調達取引先様、地域社会、株主・投資家の皆様との信頼関係の構築に努めています。

基本方針

ホシザキグループは、製品やサービスを利用されているお客様、高品質な製品の生産活動や製品の安定供給を支えていただく調達取引先様、当社生産拠点や営業所近隣をはじめとした一般の地域社会の皆様、平素よりご支援をいただいている株主・投資家の皆様などとの継続的かつ建設的な対話を通じた信頼関係の構築に努めています。

お客様とのエンゲージメント活動

ホシザキおよび国内販売会社は、お客様に密着した提案型営業と、迅速かつきめ細かいサービスの提供を可能とする営業・サービス一体のビジネスモデルを強みとしています。お客様への製品・サービスの提供のみならず、お客様からの声をうかがう取り組みとして、保守点検後のお客様へのCS(顧客満足度)アンケートを、2023年5月～2025年5月の期間で約12万名のお客様に実施しました。各質問において、約8割のお客様に高評価を表す回答を選択いただきました。

調達取引先様とのエンゲージメント活動

ホシザキグループは、グローバル企業の責務として、世界各地の取引先様をパートナーと考え、オープンで公正・公平かつ人権や環境などを重視した調達をおこなっています。ホシザキでは主要取引先様に対して、工場方針説明会やアンケートを定期的に実施しています。特にマテリアリティである「持続可能なサプライチェーンマネジメント」の実現に向けた社外との取り組みを強化しており、2024年度からは国内の取引先様へサステナビリティ・アンケートを開始しました。2年目となる2025年度はすべての調査カテゴリーの平均点があがるなど、取引先様とともに着実な改善を進めています。

地域社会とのエンゲージメント活動

創業者である坂本薫俊は、「企業とは世の中を良くするため

に存在するもの」との想いから、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。2012年には、創業者の想いを継ぐ現会長の坂本精志が、グループの有志社員からなる任意団体「ホシザキチャリティクラブ」を発足させ、その寄付により社会福祉や自然環境保護、災害復興などを支援しています。また、それ以外にもボランティア活動などの継続的な環境・社会貢献活動がおこなわれています。

株主・投資家の皆様とのエンゲージメント活動

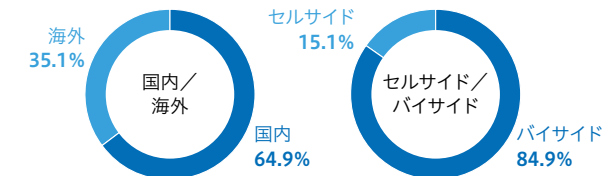
ホシザキは、機関投資家の皆様に対し決算説明会を四半期ごとに実施しており、代表取締役社長から直接説明をおこなっているほか、個別ミーティングを実施し、証券会社主催の各種説明会にも出席しています。株主・投資家の皆様からの対話申し込みに対しては、スケジュール上の都合など、やむを得ない場合を除き、希望や持株割合に応じて、社長や経営幹部、経営企画部などを中心に適切な対応者が面談することとしています。

対話において把握された株主・投資家の皆様のご意見や懸念などに関しては、取締役会で適時・適切に報告をおこなっており、資本市場からの要請の正確な把握と、企業価値向上を意識した経営につなげています。

▶ IR活動(2025年度)

活動内容	回数
決算説明会	4
機関投資家との個別ミーティング 内、ESG関連	284 5
国内証券会社主催カンファレンス出席	1

▶ 対話相手の属性情報



2025年度の主な外部評価

- トルコのオズティは、イスタンブール鋳工業輸出者連盟が主催する「Metallic Stars of Export Award」賞において、工業用キッチン製品部門で第1位に選出されました。16年連続の首位選出となります。(右写真)
- 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「2025年度フロン対策格付け」において、ホシザキは3年連続で最高位の「Aランク」に格付けされました。





代表取締役社長
小林 靖浩

社外取締役
指名・報酬委員会委員長
友添 雅直

社外取締役(監査等委員)
指名・報酬委員会委員
柘植 里恵

社外取締役(監査等委員)
指名・報酬委員会委員
堀西 良美

社外取締役
指名・報酬委員会委員
後藤 昌彦

▶ プロフィール詳細はp.69-70

社外取締役座談会

持続的な成長に向けた取締役会の議論

— 海外M&A、製品開発、人的資本、企業価値向上をめぐって —

ホシザキグループは、5ヵ年経営ビジョンに基づき、海外事業の成長や製品開発力の強化、人的資本への投資、資本効率を意識した経営を推進し、持続的な成長と企業価値向上を目指しています。今回、社外取締役4名と小林社長による座談会を開催し、2025年に実行した米国の食品ショーケースメーカーストラクチュアル・コンセプツ（以下、SCC）の買収を含め、取締役会での議論の振り返りや評価、今後の課題について語り合いました。大型M&Aの意思決定において、どのような観点から妥当性を検証したのか。メーカーとしてどのような製品開発を目指すべきか。人的資本、ダイバーシティ、企業価値向上に向けて何をすべきか。社外取締役それぞれの専門性と経営経験に基づき、率直な意見が交わされました。

大型M&Aをどのように議論し、判断したのか

小林：まずSCCの買収について振り返りたいと思います。当社にとって大変大きな投資であり、取締役会でもさまざまな切り口から議論を重ねてきました。意思決定プロセスにおいて特に重視した論点についてお聞かせください。

友添：SCCの買収は、当社にとってかなり大規模な案件でした。そのため取締役会では、複数回にわたり多面的な確認をおこないました。まず、この会社がどのような会社なのかを深く理解すること。そのうえで、将来性、買収価格の妥当性、現地経営陣の信頼性、収益性などを確認しました。

当社のM&Aでは、現地トップがしっかりしていること、収益力があること、買収後も成長が期待できることなどを重視しています。今回も、それらの確認とともに中長期的にどのようなリターンが期待できるのかを議論しました。SCCは長期的な成長を意識し、利益率も高く、製品開発力や販売チャネルにも強みがあります。これらを支える現地経営陣がしっかりしていることも、ポジティブな判断材料でした。

後藤：SCCは、同社スタンドアローンでの強みを確認できましし、ホシザキとのシナジーという面でも検討しがいのあるM&Aだったと思います。米国には既にホシザキ・アメリカを軸に複数の事業会社があり、一番重視すべきなのはシナジーです。SCCの技術や製品領域は、ホシザキ・アメリカと完全に同じではありません。むしろ異なる製品領域を相互補完できるとして、グループに新しい強みを加える買収だと見ています。販売網についても、双方のチャネルを相互に活用できます。比較的シナジーが見えやすい案件だったと思います。

友添：おっしゃるとおりです。SCCは、ホシザキグループと完全に重複する事業ではなく、フードサービス領域でありながらも、当社が十分に取り込めていない顧客やチャネルを持っています。カフェ、コンビニエンスストア、スーパーマーケットなど、今後ホシザキとしてさらなる展開を期待する領域にも強みがあります。

柘植：私が注目したのは、SCCが経営管理や内部統制の仕組みを持っているという点です。説明を聞くなかでも、CEOをはじめ経営陣がしっかりしているという印象を受けました。リスク面では安心感があるところからスタートできたと思います。会社としての基盤が整っていることは、重要な判断材料でした。

堀西：デュー・デリジェンスを実行し、その内容を確認したうえでの買収でしたので、内部統制上、現時点で大きく懸念している点はないと見ています。ただし、買収後のガバナンスは重要です。ホシザキUSAホールディングス、そしてSCCという形で管理体制を構築するとともに、日本本社からも関与していくこと

が大切です。米州現地に近いところで管理体制を築きつつ、本社として把握すべき論点をしっかり捉えていく必要があります。

後藤：そうですね。M&Aは買って終わりではありません。今回のようにシナジーが見えやすい案件でも、実際にそのシナジーを出していくことが大事です。販売網、製造、開発、それぞれの面でどのように効果を出すか、継続的に見ていく必要があります。

友添：投資判断の段階で買収価格を慎重に見極めることはもちろんのこと、成長性、収益性、シナジー、経営陣、内部統制といった論点について、複数回にわたり時間をかけて確認できたことが大きいと思います。デュー・デリジェンスについても、その重要性を強調したうえでしっかり内容を確認しました。ホシザキにとって大きな買収ではありますが、取締役会としてののれんの金額や買収価格の妥当性についてかなり時間をかけて確認するとともに、長期的な視点から意義のある投資であると判断した案件です。大型M&Aである以上、慎重であるべきですが、成長機会を逃さないことも必要です。取締役会では、そのバランスを意識して議論できたと思います。



小林：SCC買収の判断に際しては、事業(市場、競合)環境、収益性(将来事業計画)、期待シナジー、買収価格、内部統制、買収後のガバナンスまで、多面的に議論していただきました。今後は、その判断を実際の成長につなげることが重要です。現在、各エリアのホールディングス機能を強化しており、その中でも米国はその機能が最も強化されています。今後も、米州現地側と日本本社でしっかり連携し、SCCを含む米州エリア全体で力強く成長戦略を推進していきたいと思っています。続いて、メーカーとして競争力の源泉である製品開発について話題を移したいと思います。

社外取締役座談会

メーカーとしての競争力を高める製品開発

小林：当社は現在、利益率や資本効率の改善を重要な経営課題として取り組んでいます。それと並行して、メーカーとして競争力の源泉である新製品開発にも注力しています。新製品開発のあり方や、当社への期待についてお話しください。

後藤：新製品開発には大きく二つあります。ひとつは、市場の要望を具現化する開発。もうひとつは、技術者や設計者がコア技術や要素技術を使って、新しいものをつくる開発です。ホシザキは日本全国で自社の営業網が非常にしっかりしています。エンドユーザーに直接接し、市場の声を拾う力があります。ですから、市場要望を踏まえた新製品開発は、今後も進められると思います。

一方、技術者や設計者が主体となる開発については、まだ強化の余地があります。現在のお客様の声に応えることは大事ですが、もう一段上の視点で、市場全体や時代の流れを見て、これから必要になる製品を自ら考えることが重要です。ホシザキには、技術を使って良いものをつくりたいという想いを持った優秀な技術者がたくさんいます。役員クラスを含め技術者自身が市場を回り、世界中の動きや顧客の変化を見たらうで、「これからのホシザキにはこういう製品が必要だ」と考える。そうした開発テーマの設定と投資を後押ししていきたいと思います。



友添：メーカーにとって一番大切なのは、どれだけ良い製品を出せるかです。ホシザキは日本のリーディングカンパニーであり、世界でもNo.1を目指す会社です。グローバルに事業展開を進めるなかで、世界中の市場にアクセスし、市場要望のトレンドを見る力があります。将来どのような厨

房をつくりたいのか。そのために今から何を開発すべきなのか。市場のニーズと、自社が持つシーズをどう組み合わせるのか。ホシザキが中長期視点でリードしていく分野を見定め、将来の厨房やフードサービスの姿を見据えた開発にも、思い切って投資していくべきです。

また、海外事業会社にも良い技術や知見があります。AI、IT、ロボット、冷凍・冷蔵技術など、今後重要になる分野については、国内だけで閉じることなく、海外の力も使った開発を推進していくことが大切です。

柘植：研究開発投資については、取締役会でも「成長のためにもっと投資すべきではないか」という議論が出ています。短期的な利益だけを見るのではなく、将来の競争力につながる投資をどう位置づけるかは、重要なテーマです。単に「研究開発費を増やします」ではなく、「どの領域でリードするために投資するのか」を社内外に向けて明確に発信することが重要です。将来の飲食・飲食外業界、冷凍・冷蔵、AI、ITやロボットとの融合など、ホシザキがどのような未来を描いているのか。そうしたストーリーをもって成長投資をおこなう取り組みを後押ししたいと思います。

堀西：製品開発は、単に新しい製品を出すだけでなく、資本効率や利益率の改善にもつながるはずですが。ホシザキ独自の技術を活かし、他社にはない価値を出せる製品をつくることであれば、価格競争に巻き込まれにくくなります。結果として、収益性の向上にもつながると思います。

小林：ありがとうございます。製品開発については、資本効率や利益率改善を目指して、今後も市場ニーズに応える開発と、当社の技術を起点に新しい価値を生み出す開発の両方に積極的に投資をおこなっていきます。特に後者については、将来の顧客ニーズ（潜在市場）を読み取る、もしくは自らが新市場を創出することが必要であり、技術者任せにせず、我々マネジメントも積極的に関与します。次に、成長を支える基盤である人的資本とダイバーシティについて議論したいと思います。

人的資本とダイバーシティを成長の基盤に

小林：当社は5ヵ年経営ビジョンにおいて、経済価値に加え、社会・環境価値を掲げました。そのなかで、マテリアリティの一つとして「社員の働きがいの向上」を定めています。人的資本の強化は、当社にとって重要なテーマです。取締役会で議論されている内容について、お話しいただければと思います。

柘植：ホシザキは以前から女性管理職を増やすことに焦点を当ててきました。もちろん女性活躍は重要です。ただ、ダイバーシティは女性だけの話ではありません。性別に限らず、さまざまな人が働きやすい会社にしていくことが重要です。その意味で、マテリアリティとして広く「社員の働きがいの向上」を掲げたことは、方向性として非常に良いと思っています。

日本国内について言えば、ホシザキグループには多くの販売会社があり、各社で働きやすさや女性活躍に向けた取り組みが進められていますが、進捗にはばらつきがあります。今後は、ホシザキ本社がより主体的に関与し、全社として一定のレベルまで引き上げることが必要です。推進体制が整備されていることを確認しながら、継続的に取り組むことが重要だと思います。



堀西：人的資本は非常に重要なテーマです。これは男性、女性を区別する話ではなく、全体として人材に投資していく必要があるということです。人材投資というと研修を思い浮かべるかもしれませんが、それだけではありません。働きやすい環境を提供することも大切です。社員が働きがいととも生活の豊かさも感じられる人事・報酬制度をつくること。工場設備を新しくして職場環境を改善し、社員が安心・安

全を実感しながら働ける環境をつくること。そうしたことも人材投資に含まれます。

工場設備の更新には、単なる投資に加え、工場を一時停めることなども含め、会社として大きな判断が必要になります。それでも、会社が「社員を大切にしている」という姿勢を見せることで、社員のロイヤリティやエンゲージメントは高まります。短期的にはコストに見えても、長期的には成長につながる投資です。

柘植：女性活躍についても、女性管理職の人数を増やすことは大切ですが、それだけではありません。女性が働きやすい環境を整えることは、男性にとっても働きやすい環境を整えることにつながります。また、こうした活動は一度研修を実施すれば終わるものではありません。何度も繰り返し地道に続ける必要があります。人事部門を中心に取り組みは進んでいますが、さらに支援する体制を強化できるとよいと思います。

後藤：人材育成という観点では、海外経験が非常に重要だと思っています。海外に行くと、人は大きく成長します。日本にいたるときと比べると、海外では営業、人事、経理、システム、技術など、幅広く見なければならぬことが多い。結果として、幅広く現場を経験した優秀なゼネラリストが育ちます。

また、海外に出ると、自分の会社を外から見ることができ、良いところも悪いところも客観的に見えるようになる。そういう経験を積んだ人材が日本本社に戻ってくると、会社全体にとって大きな力になります。ホシザキは海外売上高比率が5割を超え、海外事業が多くあります。人材を海外の工場や販売会社に派遣し、現地で経験を積むことで、将来の経営人材を育てる場がたくさんあることが良いところです。海外でいわゆる修羅場を経験すると、人は大きく成長します。

柘植：私も、海外に人材を派遣することは人材育成に効果があると以前から考えています。最近では、海外人材を育てる教育制度や語学研修も進んできています。方向性は良いので、海外駐在員の数をKPI化するなど、さらに踏み込んで進めていければと思います。

友添：人的資本のテーマは幅広いので、整理して進める必要があります。働きがいの向上とダイバーシティは密接に関連していますが、必ずしも同じものではありません。働きがいの向上という意味では、頑張った人が報われる仕事の設計や報酬制度が大切です。金銭的に報いだけでなく、仕事を認めること、裁量を与えること、挑戦の機会を与えるこ

社外取締役座談会

とも重要です。特に中堅幹部が、部下の努力を認めているか、苦しんでいるときに支えているか。これは職場によって差があると思います。中堅幹部のマネジメント力をどう高めるかは、働きがい向上に直結するテーマです。

堀西：その意味では、人的資本への投資は、単なる人事施策ではなく、会社の成長戦略そのものだとして認識しています。働きやすい環境をつくること、挑戦機会を増やすこと、多様な人材を活かすこと、活躍した人材が報われる報酬制度をつくること。それらが結果として、製品開発やサービス品質、顧客価値の向上につながっていくはずです。

友添：ダイバーシティについても、女性活躍に焦点が当たるのは自然ですが、それだけではありません。多様な人材が活躍することで、いろいろなアイデアが生まれ、会社がよくなり、良い製品やサービスにつながるこれが本質です。これ

持続的・継続的な企業価値向上に向けて

小林：当社では株価を重要な経営指標として認識しており、取締役会でも株価推移や投資家との対話内容をすべて共有しています。本日は当社の成長戦略の柱となる、海外M&A、製品開発、人的資本についてお話いただきましたが、「こうした取り組みをいかに企業価値向上につなげていくのか」についてお聞かせください。

柘植：株価については、取締役会でも随時報告を受けていますし、投資家との面談内容も必ず共有されています。単に短期的な業績だけでなく、成長戦略や資本政策についても議論を続けることで、取締役会としての考え方を更新してきています。また、個人投資家の数についてもスポットライトを当てています。海外投資家や大口投資家の存在が注目されがちですが、個人投資家との接点を増やすことも大切です。ホシザキは認知度の高い会社ですので、個人投資家との対話を増やす余地は大きいと思います。

後藤：企業価値を上げるには、業績、株主還元、成長戦略の三つが重要です。ホシザキは毎期業績を伸ばしながら、株主還元についても考え方のアップデートを続けています。成長戦略については、海外M&Aを進める方針で成長を実現してきましたが、変化を求め続けることが大切です。既存事業で安定的に成長することは重要ですが、しっかり変化率を追求すること。ホシザキの冷蔵・冷凍技術を使って、病院・介護施設、ホテル・宿泊施設、流通販売業界など、市

場でもホシザキが取り組んでいる海外現地人材の活用や、日本国内での拠点間の人材交流も重要です。多面的に人材を活用し、頑張った人が報われる仕組みをつくってきたことが、ホシザキの成長を支えているのだと思います。

小林：ありがとうございます。人的資本については、その強化を成長戦略と位置づけることが大切ですね。女性活躍にとどまらず、多様な人材が活躍できる環境の整備、必要制度の設計（人事・評価・報酬制度等）、社員一人ひとりの成長に資する人材育成（海外駐在を含むキャリア設計と体系的な研修等）といった幅広いテーマとして取り組む必要があると感じました。

最後に、こうしたM&A、製品開発、人的資本への取り組みを、どのように企業価値向上につなげていくかについて議論したいと思います。

場の変化に合わせ、各領域で新たな展開を進めること。そうした成長ストーリーを常に持ち続けることが重要です。

堀西：資金をどう使うかも取締役会で議論してきていますが、やはり資金をどのように株主還元と成長投資に振り向けるかが問われています。海外M&Aによって売上規模が拡大しても、それが利益率や資本効率の改善につながらなければ、市場からの評価にはつながりません。単に規模を大きくするのではなく、中長期的に持続可能な企業としてどのように収益性を高め、資本効率を改善するのが大切です。

また、ホシザキは独自の技術を持っています。成長投資を進めるなか、それらの技術を活用することで、新しい市場



や価値をつくることができれば、企業価値向上につながると思います。他社にはないオンリーワンの領域をどうつくるかが、今後の重要なテーマです。

友添：資本効率については、国内と海外で分けて考える必要があります。国内では圧倒的なシェアと一定の収益性がありますので、営業利益率や資本効率をどう高めるかが重要です。海外はまだ成長余地が大きく、拡大のための成長投資も必要です。短期的な利益率だけではなく、研究開発や人的投資なども含め、中長期で市場を広げていく視点が必要です。

株主還元もしっかりおこないながら、将来の成長につながる投資もおこなうことが重要です。成長投資、人的資本投資、研究開発投資、株主還元をどうバランスさせるか。それを対外的にも明確に示すことが、企業価値向上につながると思います。

後藤：フードサービス業界で強い会社であることはもちろん大切です。ただ、そこからさらにどのような領域に広がっていくのか。ホシザキならではの技術を使って、周辺領域や新たな市場への展開なども含めて示していくことができれば、投資家にとっても魅力的な成長戦略になると思います。

堀西：成長投資という意味では、M&A、設備投資、研究開発、人的資本をばらばらに考えるのではなく、つなげて考えることが大切です。M&Aで得た技術や販売チャネルを活かし、新製品を開発する。市場やニーズの拡大に合わせて設備投資をおこなう。そのための人材を育てる。そうした流れが見えると、投資家にも成長ストーリーとして伝わりやすくなります。

柘植：その成長ストーリーには、ホシザキがどのようにお客様の課題を現場で捉え、それを製品・サービスの進化につなげているのかを示すことも大切だと思います。最近の製品開発を見ても、人手不足、省エネ、食品ロス削減、衛生管理といった現場の課題に応えるものが多く、ホシザキらしい価値創造が表れていると感じます。こうした具体的な取り組みを通じて、事業成長が社会課題の解決とどう結びついているのかを伝えることができれば、ホシザキの成長性や企業価値をより深く理解していただけるのではないでしょう。

友添：企業価値向上に向けては、投資の中身と、それをどう説明するか両方が重要です。M&Aで何を得るのか。研究開発でどの領域を伸ばすのか。人的資本投資でどのような人材を育てるのか。それらが国内外の成長や利益率・資

本効率改善にどうつながるのか。一貫したストーリーとして伝えていく必要があります。



小林：本日の議論を通じて、成長戦略を策定するだけでなく、それをしっかり、かつわかりやすく資本市場とコミュニケーションを取っていくことの重要性を改めて感じました。

SCCの買収については、取締役会で相当数の時間をかけ、多面的に議論したうえで意思決定しました。今後は、このM&Aをどのように米州事業の成長につなげていくかが問われます。

製品開発については、市場ニーズに応えるだけでなく、当社の技術を起点に新しい価値を生み出すことが重要です。今後の成長に向けた投資に関しては、新製品開発を含め、中長期を見据えて効果が期待できる分野には積極的に資金を投入せよと、いつも背中を押していただいています。

人的資本については、女性活躍にとどまらず、多様な人材の活用と人材育成を戦略的に進めていく必要があります。

企業価値向上に向けては、業績や株主還元だけでなく、投資家の皆様にホシザキの変化と成長可能性を感じていただける戦略ストーリーを示していくことが重要です。今後も社外取締役の皆さんから率直なご意見をいただきながら、持続的な成長と企業価値向上に取り組んでまいります。

コーポレート・ガバナンス

ホシザキグループは、コーポレート・ガバナンスの強化およびコンプライアンスの徹底により、社会から信頼される経営を実践します。

基本的な考え方

当社は、経営の透明性、効率性の向上を図るため、株主をはじめとするステークホルダーの立場にたって企業収益、価値の最大化を図ることをコーポレート・ガバナンスの基本的な方針およびその目的としています。

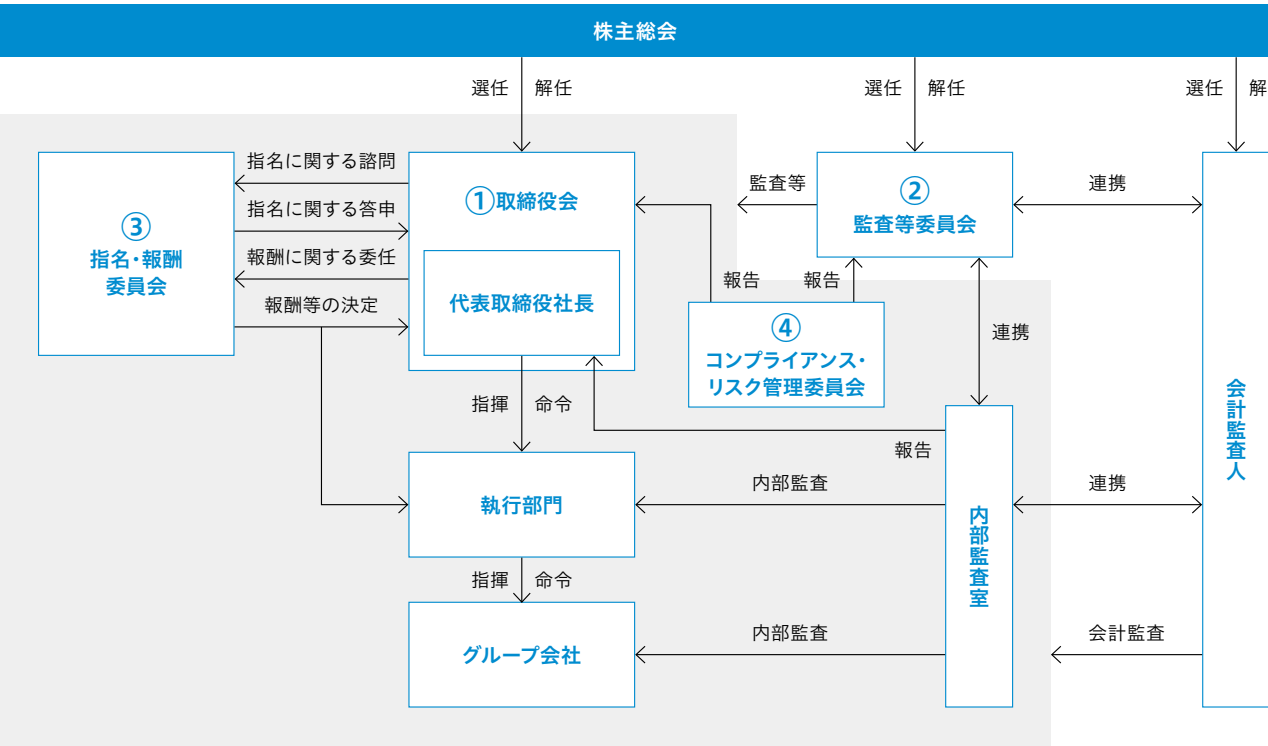
監査等委員会設置会社を採用する理由

独立性が高い複数名の社外取締役である監査等委員が、取締役会における議決権を有することで取締役会の監督機能をより一層強化するとともに当社のコーポレート・ガバナンスのさらなる充実につながるものと判断し、監査等委員会設置会社制度を採用しています。

コーポレート・ガバナンス強化の歩み

2005年	内部監査室の設置
2006年	社外監査役の選任、内部統制システム基本方針の策定
2007年	コンプライアンス・リスク管理委員会の設置、コンプライアンス基本方針の策定
2016年	監査等委員会設置会社へ移行
2018年	役員退職慰労金制度の廃止、譲渡制限付株式報酬制度の導入
2019年	執行役員制度の導入
2020年	監査等委員でない社外取締役の選任(社外取締役が1/3以上へ)、経営会議の設置
2021年	個別討議会※(p.68参照)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

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6 + 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6 + 社外4 委員長は代表取締役社長
目的・権限	● 経営の基本方針の決定などの決議 ● 取締役の職務執行の監督 ● 執行役員の業務執行の監督	● 取締役および執行役員の職務の監視・監督 ● 監査報告の作成 ● 会計監査人の選解任などに関する議案内容の決定	● 取締役および執行役員の選任・解任に関する事項の審議 ● 代表取締役、役付役員の選定・解職に関する事項の審議 ● 取締役(社外取締役および監査等委員である取締役を除く)などの個人別報酬などに関する事項の審議 ● 後継者育成計画に関する事項の審議	● 内部統制システムの維持、向上およびコンプライアンス体制の整備 ● 業務執行に関するリスクの評価と特定、リスク回避および軽減策の策定
社外取締役比率	40%	67%	67%	40%
2025年 開催実績	15回	14回	8回	12回
事務局	総務部	監査等委員会補助者	人事部	法務部

取締役会の主な審議事項(2025年)

● 株主総会の招集 ● 決算関連(四半期・通期)、剰余金の配当の件 ● 内部統制システム基本方針の実行状況 ● 新年度取締役等体制、次期中期経営計画	● 譲渡制限付株式報酬 ● 取締役会実効性評価、政策保有株式の定期検証 ● 統合報告書開示内容の件	● 役員報酬関連規程改訂 ● 監査等委員会報告、内部監査報告 ● 個別投資案件、事業進捗管理など
--	---	--

取締役会における議論の例—企業買収案件

当社は、2025年に米国ミシガン州に製造、販売拠点を有する食品ショーケースメーカーであるストラクチュアル・コンセプツを買収しました。本買収によって、当社が現在米国地域で有している商品ラインナップが大幅に拡充されることで、より広い顧客層への販売が期待できるとともに、生産部材の共同購入やサービスネットワークの共有その他幅広いシナジー効果が期待できます。本件の検討段階から買収の決定まで複数回の議論がおこなわれ、社外取締役からも多くの質問や意見が述べられました。

社外取締役からの意見

- 事業内容・リスクの把握を目的とした買収前デュー・デリジェンスの網羅性と深度について
- 中長期的な価値創出を踏まえた買収価格水準の合理性について
- 投資後を見据えた経営陣との関係構築と人事交流を含むガバナンス体制の検討について
- 会計基準の違いによるのれん処理が中長期の収益性におよぼす財務リスクについて
- 既存事業ポートフォリオとの補完関係および親和性の評価について
- 事業・機能両面におけるシナジー創出余地とその実現可能性の検討について
- PMI[※](p.01参照)を通じた価値創出およびリスク低減の重要性について

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(2025年開催実績：9回、1回当たりの開催時間2～3時間)。

役員紹介

取締役会 (2026年6月30日現在)

坂本 精志

1937年2月7日生
取締役会長
指名・報酬委員



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
取締役会議長
指名・報酬委員



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、総務部担当兼経理部部长

2015年 3月 当社経理部、グループ管理部担当兼経理部部长
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)

秋田 孝

1967年3月13日生
取締役



1993年 9月 ホシザキ四国(株)入社
2018年 12月 ホシザキ東海(株)代表取締役社長
2019年 7月 当社執行役員
2019年 12月 ホシザキ阪神(株)代表取締役社長
2023年 1月 ホシザキ販売(株)常務執行役員
2025年 3月 ホシザキ販売(株)取締役(現任)

2025年 3月 ホシザキ販売(株)専務執行役員
2026年 1月 ホシザキ販売(株)副社長執行役員(現任)
2026年 1月 当社常務執行役員(現任)
2026年 1月 当社国内営業部門担当(現任)
2026年 3月 当社取締役(現任)

水谷 正

1965年5月1日生
取締役
常勤監査等委員
監査等委員長



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)

友添 雅直

1954年3月25日生
独立社外取締役
指名・報酬委員長



2005年 6月 トヨタ自動車(株)常務役員
2011年 4月 同社専務役員、トヨタモーターノースアメリカ(株)上級副社長
2012年 6月 (株)トヨタモーターセールス&マーケティング代表取締役社長
2015年 6月 中部国際空港(株)代表取締役社長

2019年 6月 ダイハツ工業(株)社外監査役
2019年 6月 (株)豊田自動織機社外監査役
2019年 6月 (株)ノリタケカンパニーリミテド(現ノリタケ(株))社外取締役
2020年 3月 当社社外取締役(現任)
2020年 9月 笹徳印刷(株)社外取締役(現任)

後藤 昌彦

1946年11月16日生
独立社外取締役
指名・報酬委員



1984年 5月 (株)マキタ取締役総合企画室長
1987年 7月 同社常務取締役管理本部長
1989年 5月 同社代表取締役社長

2013年 6月 同社代表取締役会長
2022年 3月 当社社外取締役(現任)
2024年 6月 (株)マキタ名誉会長(現任)

柘植 里恵

1968年3月9日生
独立社外取締役
監査等委員
指名・報酬委員



1995年 4月 公認会計士登録
1998年 12月 監査法人トーマツ(現有限責任監査法人トーマツ)退所
1999年 1月 柘植公認会計士事務所所長(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
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)
2025年 6月 日本空調サービス(株)社外取締役(現任)

堀西 良美

1968年1月31日生
独立社外取締役
監査等委員
指名・報酬委員



2000年 4月 弁護士登録
2000年 4月 名古屋弁護士会入会
2004年 12月 旭川弁護士会入会
2007年 4月 愛知県弁護士会(旧名古屋弁護士会)再入会
2009年 11月 堀西経営法律事務所所長(現任)
2014年 4月 名古屋市建築紛争調停委員会委員
2014年 10月 名古屋簡易裁判所民事調停官

2016年 6月 (株)メニコン社外取締役(監査委員会委員)
2020年 6月 同社社外取締役(報酬委員会委員長、監査委員会委員)
2024年 3月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)
2025年 6月 オークマ(株)社外取締役(現任)

関 隆一郎

1964年9月14日生
取締役



2021年 12月 当社入社
2022年 3月 当社執行役員
2022年 3月 当社経理部担当(現任)
2025年 3月 当社取締役(現任)
2025年 3月 当社常務執行役員(現任)
2025年 3月 当社海外グループ管理部担当(現任)

丹嵐 俊一

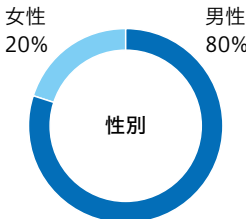
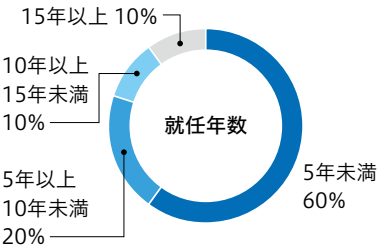
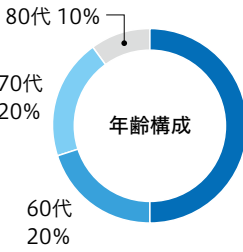
1969年10月2日生
取締役



1992年 4月 当社入社
2014年 5月 当社本社工場第二製造部部长
2017年 4月 当社島根工場生産管理部部长
2019年 1月 当社本社工場原価企画部部长
2021年 1月 当社中央研究所設計推進部部长
2023年 1月 当社経営企画部部长

2024年 3月 当社執行役員
2024年 3月 当社経営企画部担当
2025年 3月 当社取締役(現任)
2025年 3月 当社常務執行役員(現任)
2025年 3月 当社開発・技術部門統括、製造部門担当(現任)

取締役会の多様性



執行役員 (2026年5月15日現在)

鮫島 裕
常務執行役員 海外事業担当

甲斐 照幸
執行役員 中国担当

神谷 彰
執行役員 グローバル製造部担当

佐々木 誠
執行役員 開発・技術部門担当

長島 一浩
執行役員 法務部、総務部担当

古神 和也
執行役員 法人営業担当

古田 稔
執行役員 米州管理担当

丸山 文雄
執行役員 グローバル技術部担当

古橋 英彦
執行役員 本社工場担当

木村 順
執行役員 島根工場担当

小川 真克
執行役員 情報システム部、BPR担当

松田 知浩
執行役員 経営企画部担当

山中 啓介
執行役員 欧州担当

取締役会の構成(2026年5月1日現在)

氏名	現在の地位・担当	出席状況(2025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	国際事業・ 海外知見	営業・ マーケティング・ 新規市場開拓	財務戦略・ 会計	IT	コンプライアンス・ リスク管理	人材開発・ 多様性 マネジメント	グローバル サプライ チェーン	技術・ テクノロジー	監査等委員会	指名・報酬 委員会	コンプライアンス・ リスク管理委員会
坂本 精志	取締役会長	14回/15回	2002年2月*	8,200株	●	●	●				○		●		○	○
小林 靖浩	代表取締役社長	15回/15回	2012年3月	25,300株	●	○		●	○	●	○		●		○	委員長
社外独立 友添 雅直	社外取締役	15回/15回	2020年3月	0株	●	●	●			○	○	○			委員長	○
社外独立 後藤 昌彦	社外取締役	15回/15回	2022年3月	0株	●	●	●				○		○		○	○
関 隆一郎	取締役常務執行役員 (経理部、海外グループ 管理部担当)	11回/11回	2025年3月	2,500株	●	●		●	○	●	○					○
丹蔦 俊一	取締役常務執行役員 (開発・技術部門統括、 製造部門担当)	11回/11回	2025年3月	1,100株	○	○		○			●	●	●			○
秋田 孝	取締役常務執行役員 (国内営業部門担当)	－ (－)	2026年3月	5,100株	○		●				○					○
水谷 正	取締役 (常勤監査等委員)	15回/15回 (14回/14回)	2022年3月**	1,900株				●		●				委員長		○
社外独立 柘植 里恵	社外取締役 (監査等委員)	15回/15回 (14回/14回)	2017年3月	100株				●		●	○			○	○	○
社外独立 堀西 良美	社外取締役 (監査等委員)	15回/15回 (14回/14回)	2024年3月	100株						●				○	○	○

*1960年就任、2000年退任の履歴があります **2019年就任、2020年退任の履歴があります ●:実務経験あり ○:専門性あり

主な専門性と経験(スキル・マトリックス)

主な専門性と経験(スキル・マトリックス)における各項目の選定理由は次の表の通りです。

スキル項目	スキル項目の選定理由
企業経営	上場会社として、資本市場との円滑なコミュニケーション、既存事業の成長および新規市場の開拓に加えて、持続可能性に配慮した利益成長および企業価値向上が重要である。
国際事業・海外知見	今後拡大を目指す海外事業において、成長戦略の策定から実行、戦略的な経営資源の配置、海外現地法人の経営と監督、海外での企業買収、PMI [※] (p.01参照)などの遂行が重要である。
営業・マーケティング・ 新規市場開拓	国内および海外において、既存市場の深掘りに加えて、これから伸び行く新たな市場ならびに未開拓市場(エリア、商品、チャネル、顧客セグメント)で先手を取り、存在感を高めるために、環境変化を迅速にキャッチし、新たな顧客価値を創造することが重要である。
財務戦略・会計	正確な財務報告に加えて、強固な財務基盤の構築、持続的な企業価値向上に向けた成長投資(M&A)と株主還元強化の実現が重要である。
IT	グローバル市場での成長支援基盤として、基幹業務実施、経営管理、業務効率化、新規ビジネスモデル創出などを目的としたIT活用およびサイバーセキュリティ強化などが重要である。
コンプライアンス・リスク管理	経営基盤を強化すべく、国内および海外のグループ会社において、コーポレート・ガバナンスの強化、内部統制・コンプライアンス・リスク管理体制の強化が重要である。
人材開発・多様性マネジメント	各市場にて優秀な人材の確保と育成に加えて、すべての社員が多様な価値観を共有し、互いに尊重しあい、誇りを持って働く、活力あふれる職場風土づくりが重要である。
グローバルサプライチェーン	グローバル市場での持続的な成長のために、環境や人権に配慮した持続可能なサプライチェーンマネジメント(開発～調達～製造～物流など)を確立し、成長に合わせて適切に増強を実現することが重要である。
技術・テクノロジー	「食」に関わるお客様および社会の課題を、製品・サービスの適用を通して解決し、さらに地球市民として世界的な気候変動問題に対し、快適な食環境を提供するために、最先端かつ独自の技術に基づく差別化された製品、サービスならびにビジネスモデルの創造が重要である。

社外取締役の選任理由と期待される役割

友添 雅直	トヨタ自動車(株)および中部国際空港(株)などにおいて、長年にわたり経営者としての経験を有し、その経営全般における豊富な経験と高い識見により、当社コーポレート・ガバナンスの拡充にご貢献いただくなど、社外取締役としての職務を適切に遂行いただいています。また、指名・報酬委員会の委員長として、取締役および執行役員の選解任、取締役(社外取締役および監査等委員である取締役を除く)および執行役員の報酬制度などに関する手続きの公正性、透明性、客観性を強化し、コーポレート・ガバナンス体制のより一層の充実を図ることに引き続き関与いただきます。
後藤 昌彦	(株)マキタにおいて、長年にわたり経営者としての経験を有し、その経営全般における豊富な経験と高い識見により、当社コーポレート・ガバナンスの拡充にご貢献いただくなど、社外取締役としての職務を適切に遂行いただいています。また、指名・報酬委員会の委員として、取締役および執行役員の選解任、取締役(社外取締役および監査等委員である取締役を除く)および執行役員の報酬制度などに関する手続きの公正性、透明性、客観性を強化し、コーポレート・ガバナンス体制のより一層の充実を図ることに引き続き関与いただきます。
柘植 里恵 (監査等委員)	公認会計士・税理士として、財務および会計の専門知識を有し、当社コーポレート・ガバナンスの拡充にご貢献いただくなど、監査等委員である社外取締役としての職務を適切に遂行いただいています。また、指名・報酬委員会の委員として、取締役および執行役員の選解任、取締役(社外取締役および監査等委員である取締役を除く)および執行役員の報酬制度などに関する手続きの公正性、透明性、客観性を強化し、コーポレート・ガバナンス体制のより一層の充実を図ることに引き続き関与いただきます。
堀西 良美 (監査等委員)	弁護士として法律の専門的知識を有し、当社コーポレート・ガバナンスの拡充にご貢献いただくなど、監査等委員である社外取締役としての職務を適切に遂行していただいています。また、指名・報酬委員会の委員として、取締役および執行役員の選解任、取締役(社外取締役および監査等委員である取締役を除く)および執行役員の報酬制度などに関する手続きの公正性、透明性、客観性を強化し、コーポレート・ガバナンス体制のより一層の充実を図ることに引き続き関与いただきます。

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。

2025年度取締役会全体の実効性評価

2025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、2025年度の実効性評価は、確保されていたと判断しました。なお、今回の実効性評価を通じて、把握した課題については今後改善に向けて取り組んでいきます。

2025年度取締役会全体の実効性評価の過程で把握された主な改善テーマ

- ① 審議活性化のための環境整備
取締役会承認・報告事項のさらなる絞り込み（決裁権限の見直し）、個別討議会の位置づけの見直し など
- ② 重要案件の承認後のフォローアップ
重要案件（高額投資、M&A等）について、取締役会での承認後に進捗報告等がされるフォローアップの仕組みづくり など
- ③ 事前の適切な情報提供
資料の簡素化（例：枚数・文字量削減、要約資料の添付）、資料の4営業日前送付を徹底する働きかけ など

指名・報酬委員会の機能と役割

取締役および執行役員の指名・報酬等に関する手続きの公正性・客観性・透明性を強化し、コーポレート・ガバナンス体制のより一層の充実を図ることを目的として、独立社外取締役が委員長を務め、委員の過半数を独立社外取締役で構成する任意の指名・報酬委員会を設置しています。

指名・報酬委員会の主な審議事項（8回開催/2025年）

- 2025年度取締役・監査役・執行役員体制
 - 2026年度新任役員候補
 - 役員担当範囲の変更
 - 取締役・執行役員の報酬体系・水準検証
- 2024年度役員業績評価・結果確認
 - 2025年度役員業績評価・目標設定
 - 2025年度役員報酬、株式報酬付与

役員報酬

2025年度までの基本報酬、変動報酬、譲渡制限付株式報酬の構成割合は、代表取締役社長は概ね6：2：2、その他取締役は概ね7：2：1でした。2026年度報酬から役員報酬体系の見直しをおこない、株式報酬の割合を引き上げました。この見直しにより、基本報酬、変動報酬、株式報酬の構成割合は、代表取締役社長が概ね6：2：2から5：2：3へ、その

他取締役が7：2：1から6：2：2へ変更しています。企業価値の中長期的な成長と連動した報酬構造へ転換を進め、経営陣が株主と同じ視点で企業価値向上に取り組むインセンティブを高めるとともに、経営責任の明確化を図っています。なお、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。

報酬の決定プロセス

2025年度までの報酬決定プロセスでは、取締役会は、代表取締役社長に対し個人別報酬の決定を委任してきました。本権限を委任した理由は、当社全体の業績を俯瞰しつつ規程に基づき各取締役の担当業務の評価をおこなうには、代表取締役社長が最も適していると判断したためです。

なお、当該権限が適切に行使されるよう、独立社外取締役が委員長を務め、委員の過半数を独立社外取締役で構成

する任意の指名・報酬委員会への諮問・答申を経て決定することとしています。

本方針について2026年6月に見直しをおこないました。個々の報酬額の妥当性および決定プロセスの透明性を一層確保するため、取締役会からの委任に基づき、指名・報酬委員会において個々の報酬額を決定することとしました。

変動報酬

全社最適を志向し、業績目標達成および持続的な企業価値向上を促すことを目的として、業績指標の達成度に基づき変動報酬を決定し、基本報酬と合わせて毎月、金銭報酬として支給しています。

業績評価		
短期的かつ数値化可能な定量指標に基づき、その達成度に応じて9段階で評価		
評価指標		評価ウェイト
全役員共通	連結営業利益額	40%
担当範囲に応じた目標	代表取締役社長	
	財務	連結営業利益率
		連結ROE※(p.01参照)
	株価・企業価値	TSR※(p.30参照)
	戦略・施策	各事業戦略・施策のKPI(達成率・進捗など)
	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	
	財務	担当範囲に応じた財務項目のKPI(売上高/売上総利益/販管費/営業利益/ROIC※(p.01参照)など)
担当範囲に応じたKPI(製品販売台数/自社製品売上高比率/生産性/品質など)		
戦略・施策	各事業部門戦略・施策のKPI(達成率・進捗など)	計60% 4指標 20%×2 10%×2

+

定性評価		
中長期視点での企業価値向上、組織の健全な成長基盤の構築に向けた取り組みへの貢献度に基づき決定		
評価項目		
全役員共通	サステナビリティ 取り組み	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
	人材・組織マネジメント	
	その他定性的な取り組み	
	内外要因	

役員区分	報酬等の総額 （百万円）	報酬種類別内訳（百万円）			対象となる 役員の員数 （人）
		基本報酬	変動報酬	譲渡制限付 株式報酬等	
取締役（監査等委員を除く） （社外取締役を除く）	293	156	85	51	8
取締役（監査等委員） （社外取締役を除く）	18	18	—	—	1
社外取締役	33	33	—	—	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。

監査等委員会の機能と役割

監査等委員会は、原則として毎月1回開催し、必要があるときは随時開催することとしています。2025年度は合計14回開催し、決議事項19件、報告事項など62件を審議しました。また、国内グループ会社監査役との連携を強化するとともに、研鑽機会の提供などを図るため、国内グループ会社の監査役が参加する監査役連絡会を、原則、毎年2回開催しています。

監査等委員が、取締役会、コンプライアンス・リスク管理委員会に出席し、取締役の職務執行を監視・監督するとともに、グループ全体のコンプライアンス・リスク管理の状況を監視しています。

2025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
サステナブル経営状況	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
情報セキュリティへの取組状況	海外グループ会社を含めたグローバルITガバナンスの強化の進捗

内部監査室との連携

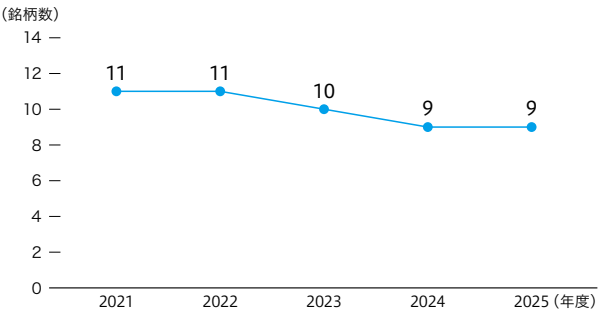
当社は、グループ全体を監査対象とする社長直轄の組織として、室長1名を含む専任者7名からなる内部監査室を設置しています。監査等委員会は内部監査室および会計監査人と、年間予定、監査結果報告などの定期的な打ち合わせを含め、必要に応じ随時情報交換をおこなうことで、相互に連携を深めています。監査等委員会は内部監査室および会計監査人と、年間予定、監査結果報告などの定期的な打ち合わせを含め、必要に応じ随時情報交換をおこなうことで、相互に連携を深め、内部統制の実効性確保・向上を図っています。

監査テーマ	2025年実施頻度	目的・概要
内部監査の進捗状況報告	4回	四半期ごとに内部監査の進捗状況と結果の概要について報告を受ける。
内部監査実施報告	都度	内部監査実施結果に関する報告会に常勤監査等委員が同席し、内容を聴取する。
内部監査室室長との意見交換会	毎月1回	常勤監査等委員と内部監査室室長との意見交換会を適宜実施し、監査上の課題などの認識合わせをおこなう。
三様監査の連携	3回	三様監査の進捗状況などを共有するとともに、認識した課題に対する意見交換をおこなう。

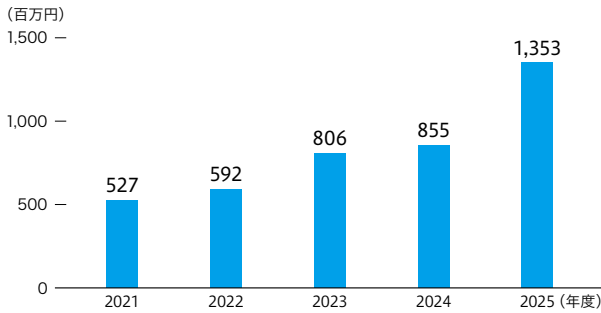
政策保有株式

当社は、政策保有株式を原則として保有しません。保有する場合は、事業戦略、業務提携、取引関係の維持・強化などを保有目的とし、毎年、取締役会において、個別の株式について保有の適否を検証します。また、同株式に係る議決権行使は、当該議案が、当該企業の企業価値の向上、また、株主価値の向上につながるか否かを検討して議決権を行使します。

▶ 特定投資株式の銘柄数



▶ 特定投資株式の貸借対照表計上額



海外ガバナンス強化

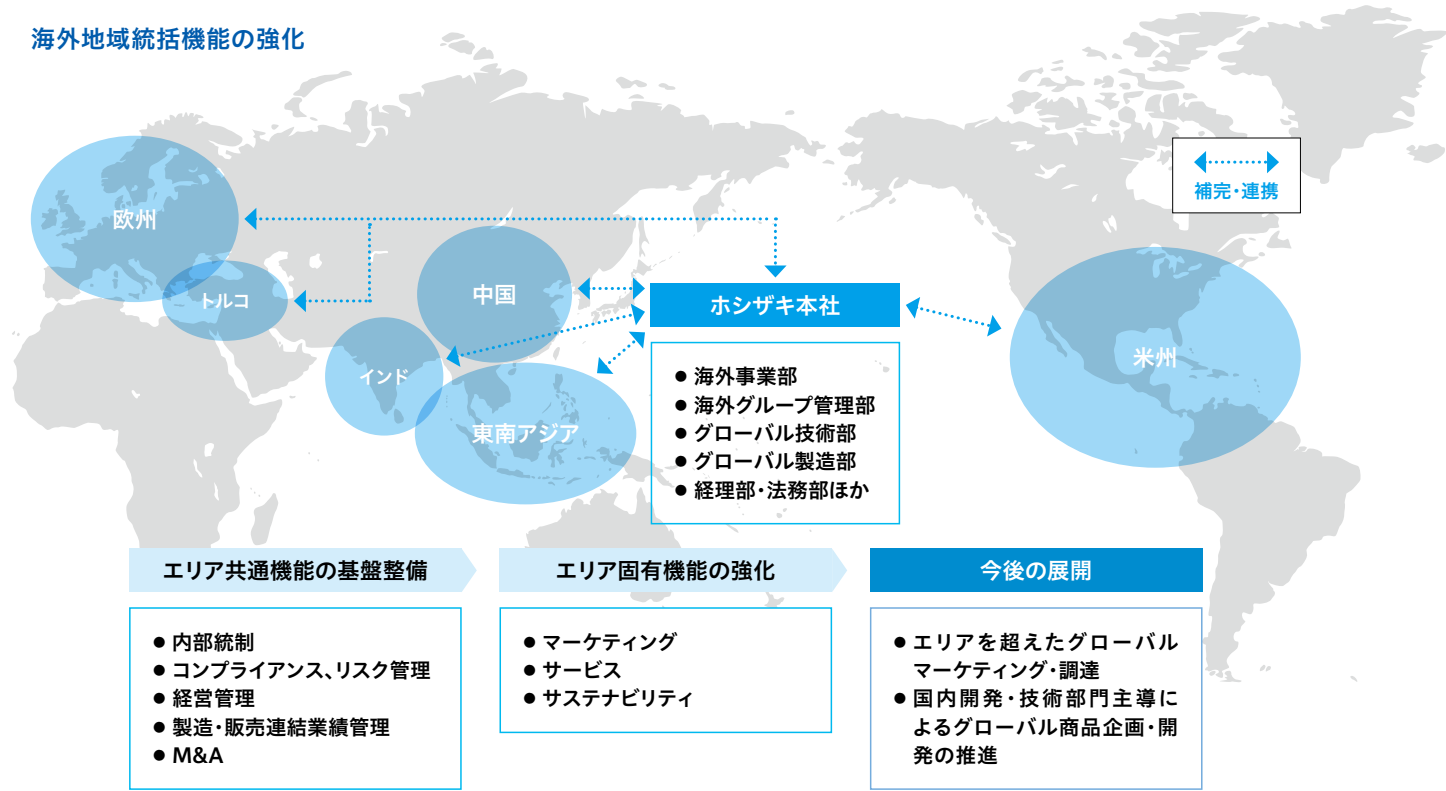
当社グループは、海外グループ会社のガバナンスや内部統制の実効性を高めるため、地域ごとの統括、管理をおこなっています。6つのエリア別にグループ会社のモニタリングをおこない、その過程で発見された業務上、内部統制上の問題点について是正措置を取っています。加えて、各地域に一部権限を委譲することによって、管轄エリア内の意思決定の迅速化を図っています。なかでも米州、欧州、中国、東南アジアには地域統括会社を置いており、各地域統括会社に各エリアの管理責任者を任命し、傘下にある会社を統括するとともに、その機能を強化しています。

こうした地域軸の管理に加え、機能軸の管理もおこなっており、海外グループ会社の課題解決やエリア戦略の具現化

のサポートをおこなうホシザキ本社の海外事業部や、内部統制を統括する海外グループ管理部のほか、技術・製造面ではグローバル技術部、グローバル製造部が主体となり、各地域の統括機能を補完しています。

このように、地域軸と機能軸のマトリックス型の管理手法を導入して、海外グループ会社のガバナンスを強化しています。今後は、エリア共通機能の基盤整備を継続しながら、各エリアの役割や特徴に応じた固有機能の強化を着実に進めていきます。また、米州でのグローバルマーケティング・調達の枠組みづくりや、中国・東南アジアが連携した商品企画体制の整備など、地域を横断する取り組みも段階的に深化しており、グループ全体のシナジー創出を見据えた展開を進めています。

海外地域統括機能の強化



ITガバナンス

当社グループでは、ITガバナンスおよび情報セキュリティに関する共通規程、要領書、ならびにITガイドラインを策定し、グループ内に周知・徹底することで、その遵守を図っています。これにより、グループ全体として一貫したセキュリティ管理体制を構築しています。

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体系的に整理し、現状分析の結果を踏まえて、ハードウェアおよびソフトウェアの両面から対策を実施すると

もに、中長期的な課題を明確化したうえで改善に取り組んできました。

また、2025年より適用されたJ-SOX改訂基準への対応として、グループ会社の増加を踏まえた統制の見直しをおこなうとともに、IT領域における業務監査およびテーマ監査を開始するなど、ITガバナンスおよび情報セキュリティに関する内部統制の一層の強化を進めています。

サステナビリティ・ガバナンス

ガバナンス

代表取締役社長を委員長とするサステナビリティ委員会を2022年6月に設置しています。サステナビリティ委員会は四半期に1度をめどに開催され、その審議結果を含めて取締役会に定期的に（原則四半期に1度）進捗報告をおこなうこととしています。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)を設置しています。各WGの責任者は原則として執行役員が就くものとし、取り組み内容や活動進捗は適宜サステナビリティ委員会に報告されます。

- 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.com/sustainability/management>

▶ 2025年度のサステナビリティ委員会の主な審議内容

2025年 2月	● マテリアリティWGの活動報告 ・気候変動への対応WG(2024年度CDPへの回答結果、スコープ3算定の進捗) ・持続可能なサプライチェーンマネジメント WG (2024年度のサプライヤー調査結果、廃棄物に関する取り組み・KPIの追加) ・社員の働きがいの向上WG(KPIの追加検討) ● 投資家エンゲージメント活動のフィードバック ● 統合報告書2025の制作概要 ● 有価証券報告書におけるサステナビリティ開示
2025年 5月	● マテリアリティWGの活動報告 ・安心・安全な食環境づくりへの新たな提案WG(CS(顧客満足度)アンケートの結果分析) ・気候変動への対応WG(欧州CSRD対応ロードマップの見直し) ● 海外グループ会社のサステナビリティ活動状況 ● 統合報告書2025の開示内容
2025年 8月	● マテリアリティWGの活動報告 ・気候変動への対応WG(スコープ1, 2数値修正、スコープ3算定スケジュールの見直し) ・社員の働きがいの向上WG(目標・KPIの進捗状況) ● 外部評価機関評価向上に向けた取り組みの開始
2025年 11月	● マテリアリティWGの活動報告 ・社員の働きがいの向上WG(最終年度見直しおよび次期目標KPIの検討) ● 外部評価機関評価向上に向けた現状把握・ロードマップの検討 ● 投資家エンゲージメント活動計画

サステナビリティ戦略

当社グループは、さまざまな社会課題を議論・検討し、6つのマテリアリティを特定しています。各マテリアリティに対しては目標、KPIを設定し、課題解決に向けた施策を実行することで経営ビジョンおよび長期的にありたい姿の実現を目指します。

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

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.23-24

コンプライアンス・リスク管理体制

コンプライアンス・リスク管理委員会

ホシザキ取締役会の下に、委員長を代表取締役社長とし、委員にすべての取締役および関係者を構成員としたコンプライアンス・リスク管理委員会を設置し、コンプライアンス・プログラムの進捗状況を管理しています。委員会の役割は、内部統制システムの維持・向上およびコンプライアンス体制の整備、業務執行に関するリスク評価と特定、リスク回避および軽減策を策定することです。

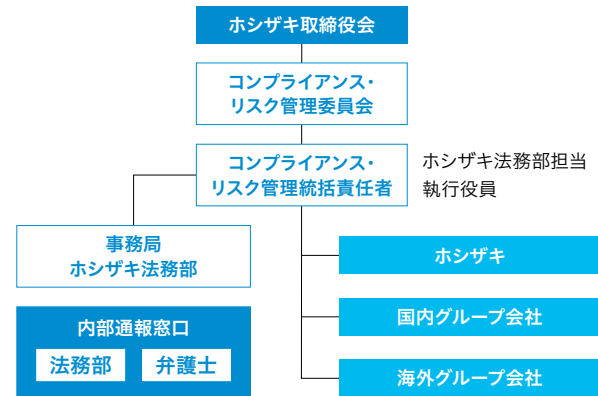
国内と海外のグループ会社から報告されたリスク報告および内部通報は、コンプライアンス・リスク検討会(2025年は12回開催)で個別に検討し、グループ会社による詳細調査の要否なども含めて、要因分析、再発防止策を議論しています。これらの案件は、コンプライアンス・リスク管理委員会に報告され、社外取締役の知見を得ながら必要なアクションにつなげています。なお、リスク報告と内部通報の一次情報は常勤監査等委員および会計監査人にもリアルタイムで共有され、検討過程で監査等委員などが意見を述べる事が可能になっています。

コンプライアンス・リスク管理委員会事務局

コンプライアンスに関する取り組み全般についての企画立案をおこなうとともに、当社グループの取り組み実務を統括しています。事務局はホシザキ法務部が担当し、法務部担当執行役員がコンプライアンス・リスク管理統括責任者を務めています。

コンプライアンス・リスク管理体制

ホシザキ各部およびグループ会社にコンプライアンス・リスク管理責任者および副責任者を選任し、事務局の指導と助言を受けながら、社員に対するコンプライアンスに関する取り組みの周知徹底を図っています。



内部通報窓口の運営状況

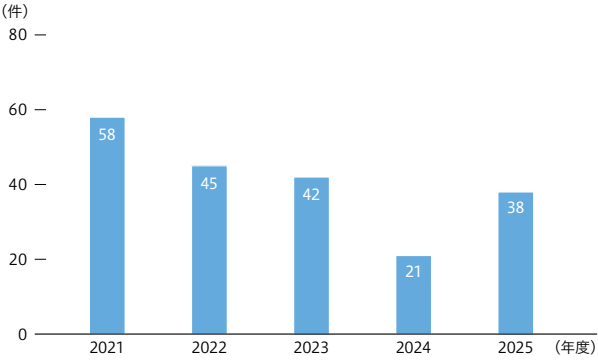
コンプライアンス・リスク管理体制の一環として、公益通報者保護法の考え方に則り、海外も含めたグループ社員を対象とするグローバルな内部通報窓口を設置し運営をしています。相談や通報は、メール、郵便、FAX、電話などに対応しており、事実関係をより正確に把握するため顕名での通報を推奨していますが、匿名でも受け付けています。

通報者は、社内窓口である法務部、または社外窓口の弁護士（顧問弁護士とは別）のいずれかを選ぶことができます。通報に関する情報は秘密情報として厳格に管理し、通報者への不利益や報復を防止することで、安心して通報できる環境を確保しています。

すべての通報はコンプライアンス・リスク検討会で審議されます。検討会は常任の役員と関係部門長などで構成されており、審議された案件については、適正な是正措置と懲戒処分を含む再発防止策を実施するとともに、その結果をコンプライアンス・リスク管理委員会や経営会議に報告しています。なお、内部通報窓口への通報件数は、コンプライアンス研修など継続的に啓発活動をおこなっている影響などもあり、減少傾向にあります。

▶ 過去5年間の相談・通報件数

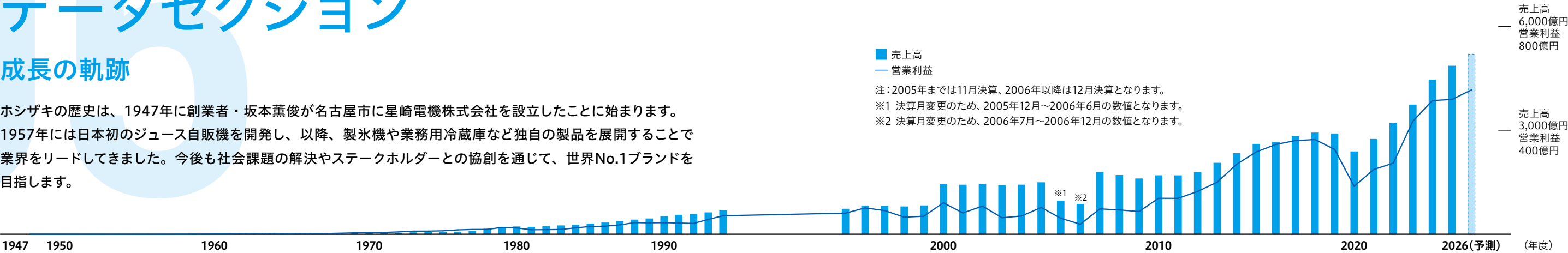
(海外グループ会社を含むホシザキグループ)



データセクション

成長の軌跡

ホシザキの歴史は、1947年に創業者・坂本薫俊が名古屋市に星崎電機株式会社を設立したことに始まります。1957年には日本初のジュース自販機を開発し、以降、製氷機や業務用冷蔵庫など独自の製品を展開することで業界をリードしてきました。今後も社会課題の解決やステークホルダーとの協創を通じて、世界No.1ブランドを目指します。



1947～1964

創業期

1947年に創業者 坂本薫俊が
星崎電機株式会社を設立

1956 現在の本社所在地に豊明工場を建設
1957 国産初のジュース自動販売機を開発
1964 ケネディショックを契機とした
景気悪化で倒産の危機

1965～1980

国内基盤の整備

国産初の
製氷機の製造販売を開始、
製品ラインナップを強化

1965 国産初の全自動製氷機の販売開始
1966 ホシザキ東京設立
1968 坂本商事設立
(2005年12月吸収合併)
1969 ホシザキ東海、ホシザキ京阪
ホシザキ北九設立
1970 島根工場を建設
1970 生ビールディスペンサー販売開始
1972 業務用冷蔵庫の販売開始
1973 業務用食器洗浄機を開発
(8年後に本格参入)
1974 島根第二工場を建設

1981～1995

海外基盤の整備

ホシザキ・アメリカをはじめ、
海外拠点整備を積極化

1981 本社に中央研究所を設置
1981 ホシザキ・アメリカ設立
1986 島根本社工場を建設
1986 ホシザキ・アメリカ本社工場を建設
1988 ホシザキ沖縄設立、
全国15販売会社体制を確立
1989 ホシザキ電機に社名変更
1990 ホシザキグリーン財団を設立
1992 オランダにホシザキ・ヨーロッパ B.V.を設立
1994 イギリスにホシザキ・ヨーロッパ LTD.を設立

1996～2008

パブリックカンパニーへの
転換

株式上場とともに、海外企業の
M&Aを積極化

1999 ISO 9001認証を取得
2001 ISO 14001認証を取得
2003 稲森總一郎が代表取締役社長に就任
2005 坂本精志が代表取締役社長に就任
2006 星崎電機(蘇州)有限公司を設立
2006 米国の飲料ディスペンサーメーカー
ランサーを買収
2008 デンマークの業務用冷蔵庫メーカー
グラムを買収
2008 東証一部および名証一部に株式上場

2009～2021

グローバル化の
加速と成長基盤の再構築

社名を「ホシザキ」へ変更、
世界No.1の実現に向けて
経営基盤を再構築

2011 坂本精志が代表取締役会長に就任、
鈴木幸彦が代表取締役社長に就任
2013 インドの業務用ショーケースメーカー
ウェスタンを買収
2013 ブラジルの業務用フードサービス機器メー
カーマコムを買収
2013 米国の食器洗浄機メーカー
ジャクソンを買収
2014 坂本精志が代表取締役会長兼社長に就任
2016 ホシザキに社名変更
2017 坂本精志が代表取締役会長に就任、
小林靖浩が代表取締役社長に就任
2017 ホシザキ研修センターを建設
2018 販売会社の不適切取引発覚

2022～

海外M&Aを加速、
さらなる進化へ

5カ年経営ビジョンの
実現に向けた
成長戦略を実施

2022 イタリアの業務用製氷機メーカー
ブレマを買収
2022 充填機メーカーナオミの全株式取得
2022 中国の厨房設計・施工会社
ロイヤルキッチンを買収
2023 ホシザキ販売を設立
2024 トルコのオズティを連結子会社化
2024 フィリピンのデクノラックスおよび
HKRイクイップメントを買収
2025 中国拠点を再編
2025 ベトナムのアリコを買収
2025 米国の食品ショーケースメーカー
ストラクチュアル・コンセプツを買収
2026 経営ビジョンの最終年度

5カ年経営ビジョン
(2022～2026年度)
詳細はp.25

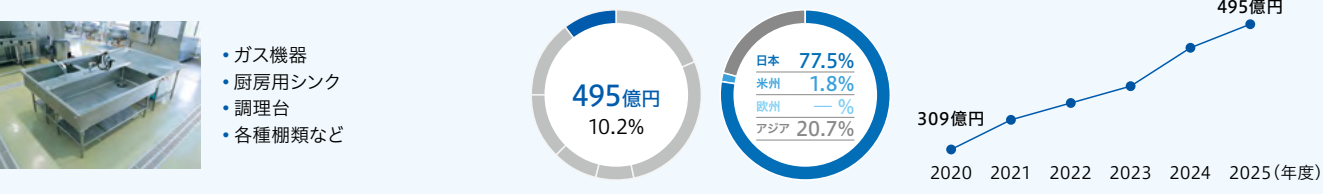
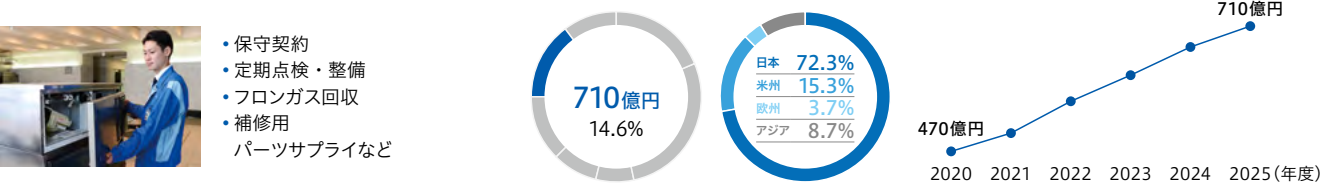
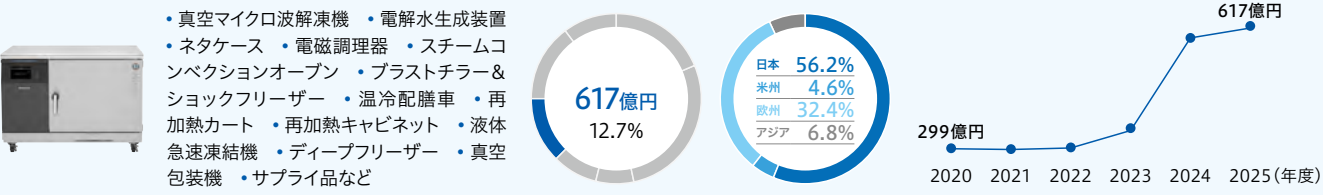
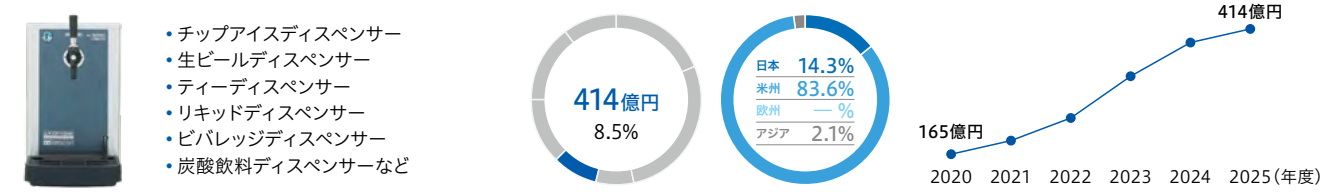
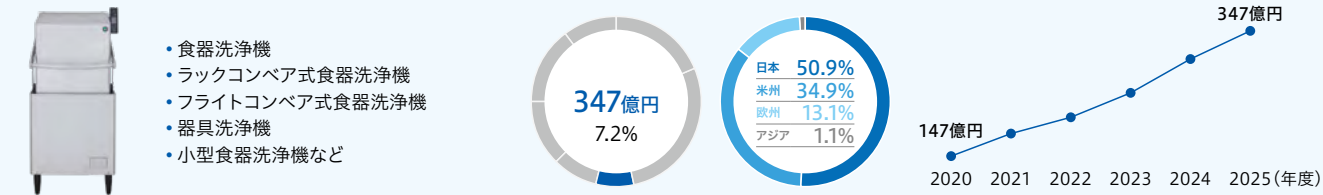
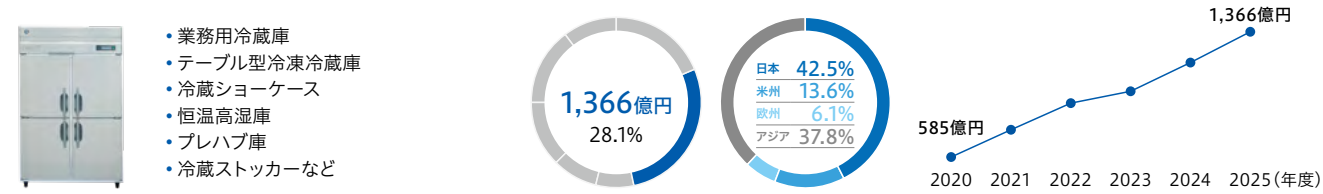
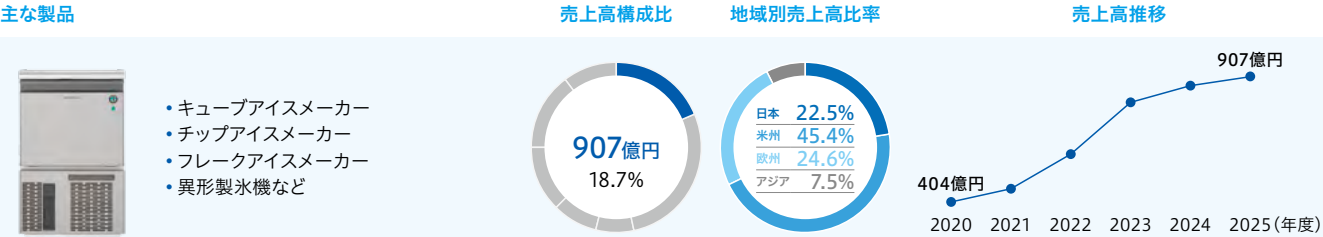
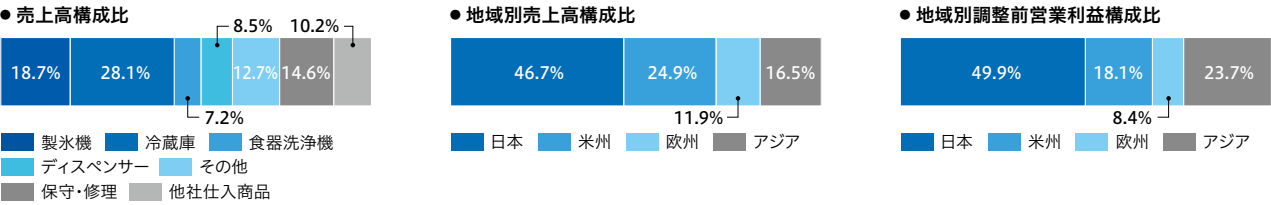
過去11年間の財務データ

単位：百万円

		2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
業績	売上高	260,174	265,548	282,215	292,774	290,136	238,314	274,419	321,338	373,563	445,495	485,890
	売上原価	159,319	161,918	173,849	182,224	180,671	149,261	174,727	209,642	237,501	279,046	304,449
	売上総利益	100,854	103,630	108,365	110,549	109,464	89,053	99,691	111,695	136,062	166,449	181,441
	販売費および一般管理費	69,135	69,054	72,299	74,103	76,799	70,605	74,760	84,317	92,541	115,398	129,508
	営業利益	31,719	34,575	36,065	36,446	32,664	18,447	24,931	27,378	43,520	51,050	51,932
	調整後営業利益	35,233	36,382	37,117	37,350	33,136	18,878	25,338	28,761	44,874	57,901	61,094
	経常利益	30,864	34,140	37,086	36,372	34,224	17,420	31,165	37,226	50,322	57,394	56,305
	税金等調整前当期純利益	29,077	33,737	35,302	36,090	34,263	17,288	31,231	34,095	48,378	54,863	56,249
	親会社株主に帰属する当期純利益	16,971	21,430	23,144	25,717	24,437	11,442	21,679	23,977	32,835	36,936	38,148
	1株当たり当期純利益(円) [※]	234.47	295.95	319.62	355.14	337.45	158.00	299.35	165.52	226.66	256.86	269.66
主要財務諸表	売上高営業利益率(%)	12.2	13.0	12.8	12.4	11.3	7.7	9.1	8.5	11.7	11.5	10.7
	調整後売上高営業利益率(%)	13.5	13.7	13.2	12.8	11.4	7.9	9.2	9.0	12.0	13.0	12.6
	売上総利益率(%)	38.8	39.0	38.4	37.8	37.7	37.4	36.3	34.8	36.4	37.4	37.3
	売上高当期純利益率(%)	6.5	8.1	8.2	8.8	8.4	4.8	7.9	7.5	8.8	8.3	7.9
	ROA(%)	6.2	7.4	7.3	7.7	6.9	3.3	5.7	5.7	7.1	6.7	6.6
	ROE(%)	10.1	11.9	11.9	12.0	10.6	4.8	8.7	8.8	10.6	10.7	10.1
	総資産回転率(回)	0.95	0.92	0.89	0.87	0.82	0.69	0.73	0.76	0.80	0.81	0.84
地域別売上高	日本	170,010	176,158	186,621	191,239	189,953	166,117	175,269	186,439	202,011	217,485	226,739
	米州	62,370	60,868	65,415	65,564	63,916	45,945	60,621	79,054	96,892	107,671	121,183
	欧州	2022年度まで欧州・アジアの合計値	28,521	30,179	35,970	36,265	26,250	38,527	55,845	25,891	53,039	57,648
	アジア									48,767	67,298	80,319
	合計	260,174	265,548	282,215	292,774	290,136	238,314	274,419	321,338	373,563	445,495	485,890
	海外売上高比率(%)	34.6	33.6	33.8	34.7	35.3	30.8	36.1	42.0	45.9	51.2	53.3
製品別売上高	製氷機	46,203	46,563	49,578	51,007	51,528	40,491	45,725	59,689	80,455	87,090	90,727
	冷蔵庫	66,220	68,474	71,471	76,306	75,038	58,564	75,528	92,153	99,514	117,435	136,627
	食器洗浄機	17,646	17,760	23,716	21,387	20,104	14,723	18,300	20,980	24,836	30,162	34,716
	ディスペンサー	32,320	30,016	29,379	28,744	26,139	16,530	19,243	23,798	32,045	38,725	41,466
	他社製品仕入	30,713	31,932	33,512	37,620	37,799	30,986	35,321	37,892	40,337	46,008	49,561
	保守・修理	42,874	44,865	47,132	49,560	50,763	47,072	50,579	56,631	61,620	67,018	71,083
	その他	24,194	25,935	27,424	28,146	28,763	29,946	29,721	30,192	34,754	59,053	61,706
財政状態	総資産	273,655	289,967	315,981	334,879	351,887	343,393	378,469	423,898	465,361	547,638	575,646
	純資産	176,545	187,179	206,900	223,510	242,038	239,711	259,862	292,500	332,937	382,815	413,914
	自己資本	173,864	185,573	204,967	222,238	240,531	238,143	257,826	288,949	328,497	363,680	392,608
	ネットキャッシュ	147,854	162,641	186,655	204,103	214,203	216,508	239,966	224,168	251,792	229,981	166,307
	自己資本比率(%)	63.5	64.0	64.9	66.4	68.4	69.3	68.1	68.2	70.6	66.4	68.2
	1株当たり純資産(円) [※]	2,400.96	2,562.66	2,830.48	3,068.86	3,321.31	3,288.35	3,559.85	1,994.67	2,267.49	2,556.41	2,772.73
配当状況	1株当たり配当金(円) [※]	30	35	35	40	55	55	55	70	95	105	115
	配当金総額	4,344	5,069	5,069	5,793	7,966	7,966	7,966	10,140	13,762	15,000	16,271
	配当性向(%)	25.6	23.7	21.9	22.5	32.6	69.6	36.7	42.3	41.9	40.9	42.6
設備投資等	設備投資額	5,482	6,387	5,827	4,246	5,216	3,405	3,749	5,874	8,617	13,860	13,851
	減価償却費	5,631	4,892	5,104	5,122	4,643	5,001	4,809	5,928	6,874	10,265	11,448
	研究開発費	3,894	3,906	4,000	4,130	4,232	4,128	4,425	4,623	4,682	5,621	5,961
キャッシュ・フロー	営業活動によるキャッシュ・フロー	30,424	30,611	34,877	30,203	30,455	20,734	27,343	5,170	37,698	47,344	30,528
	投資活動によるキャッシュ・フロー	△11,306	△34,865	△34,066	16,478	29,645	△1,229	5,238	1,941	3,286	△37,373	△75,876
	フリー・キャッシュ・フロー	19,118	△4,254	811	46,681	60,100	19,505	32,581	7,111	40,984	9,971	△45,348
	財務活動によるキャッシュ・フロー	△4,665	△5,010	△4,966	△5,047	△5,908	△8,281	△8,122	△13,349	△10,355	△40,171	△15,006
	現金および現金同等物期末残高	64,822	53,733	49,906	89,256	142,803	148,833	181,615	186,669	227,072	214,391	159,442

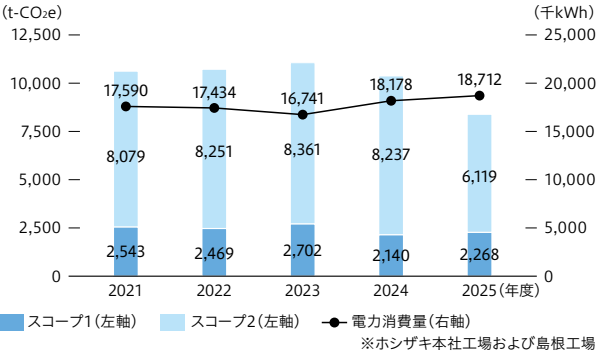
※2022年7月1日を効力発生日として、普通株式1株につき2株の割合で株式分割をおこなっております。また2015年連結会計年度の期首に当該株式分割がおこなわれたと仮定して1株当たり当期純利益・純資産・配当金を算定しております。

事業概況



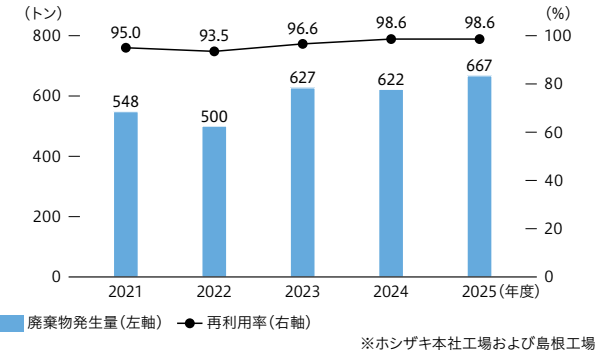
サステナビリティ情報ハイライト

国内拠点におけるGHG※(p.14参照)排出量と電力消費量



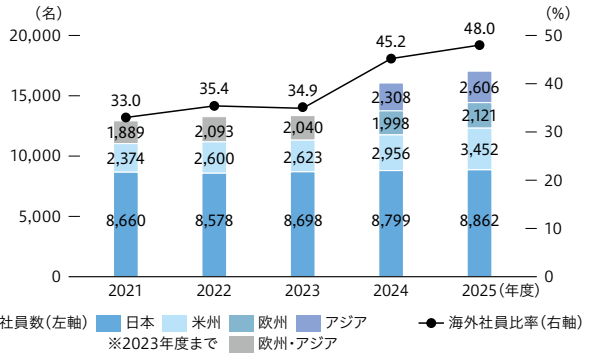
国内拠点におけるGHG排出量(スコープ1&2)は、前年度比19.2%減の8,387t-CO₂eとなりました。工場全体の生産量増加に伴い、電力使用量は前年度比2.9%増の18,712千kWhとなりましたが、小売電気事業者のCO₂排出係数の減少および非化石証書の購入により、排出量は前年度より減少しました。

国内拠点における廃棄物発生量と再利用率



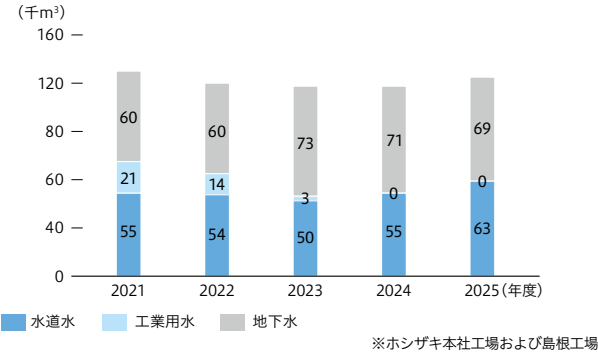
国内拠点における廃棄物発生量は前年度比7.2%増の667tとなりました。生産量の増加にともない、前年度比で増加に転じたものの、廃棄物の再利用(リサイクル)率については、前年水準で推移しました。

連結社員数および地域別社員数と海外社員比率



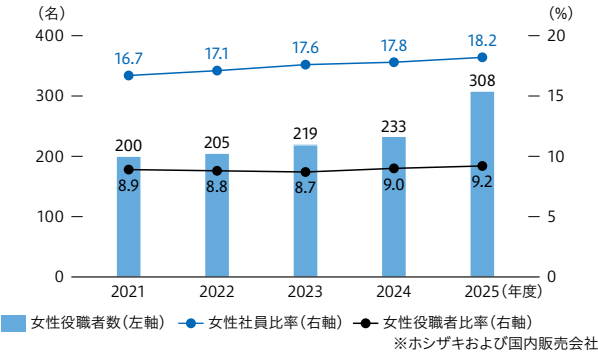
連結グループ会社62社における連結社員数は前年度比6.1%増の17,041名となっています。米州が496名増、アジアが298名増加と特に海外にて社員が増加しています。

国内拠点における取水量



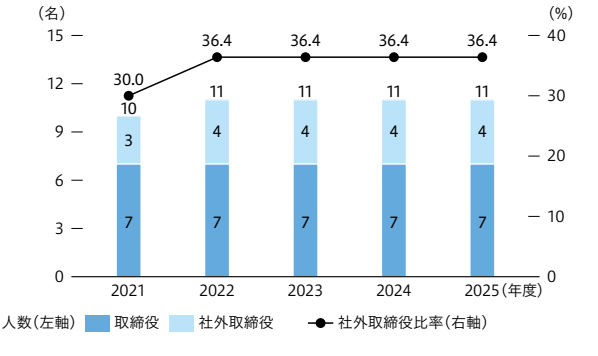
国内拠点における取水量は、前年度比4.8%増の132千m³となりました。製造工程で使用する地下水の取水量は減少しましたが、飲料水等全般に使用する水道水の取水量が増加しました。

女性役職者数および比率と女性社員比率



ホシザキおよび国内販売会社合計の社員数は7,813名です。うち女性社員数は1,419名で、女性社員比率は5年前に比べて+1.7ptの18.2%へ上昇しています。また、女性役職者数は308名で、こちらも5年前に比べて108名増加し、女性役職者比率も9.2%となっています。

取締役および社外取締役人数と比率



取締役11名に対し、社外取締役は4名となっています。社外取締役比率は36.4%で、東京証券取引所が定めるコーポレートガバナンス・コードの基準(3分の1以上)を満たしております。

会社概要・株式概要

会社概要 (2025年12月31日現在)

商号	ホシザキ株式会社 (HOSHIZAKI CORPORATION)
所在地	本社 〒470-1194 愛知県豊明市栄町南館3番の16 (代表電話)0562-97-2111
設立	1947年2月5日
上場	東京証券取引所プライム市場 ならびに名古屋証券取引所プレミア市場
資本金	8,138百万円
事業内容	フードサービス機器の研究開発、製造、 販売および保守サービス
決算	12月31日
社員数	(連結)17,041名 (単体)1,157名
連結子会社	国内19社、海外42社 (合計61社)
持分法適用関連会社	海外1社

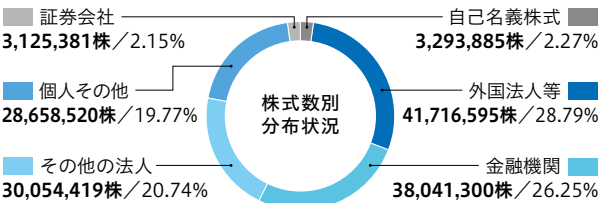
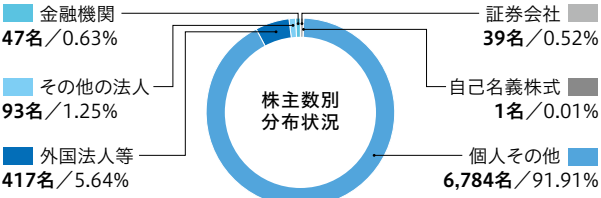


株式概要 (2025年12月31日現在)

株式の状況

発行可能株式総数	500,000,000株
発行済株式の総数	144,890,100株
株主数	7,381名

株式分布状況



大株主の状況

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	19,559	13.81
坂本ドネイション・ファウンデーション株式会社	12,406	8.76
公益財団法人ホシザキグリーン財団	12,140	8.57
ジェーピー モルガン チェース バンク 380055 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	9,695	6.84
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	6,338	4.47
ホシザキグループ社員持株会	4,694	3.31
一般財団法人ホシザキ新星財団	3,398	2.39
ステート ストリート バンク アンドトラスト カンパニー 505001 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	2,853	2.01
坂本 美由紀	2,271	1.60
野村信託銀行株式会社(信託口2052229)	1,800	1.27

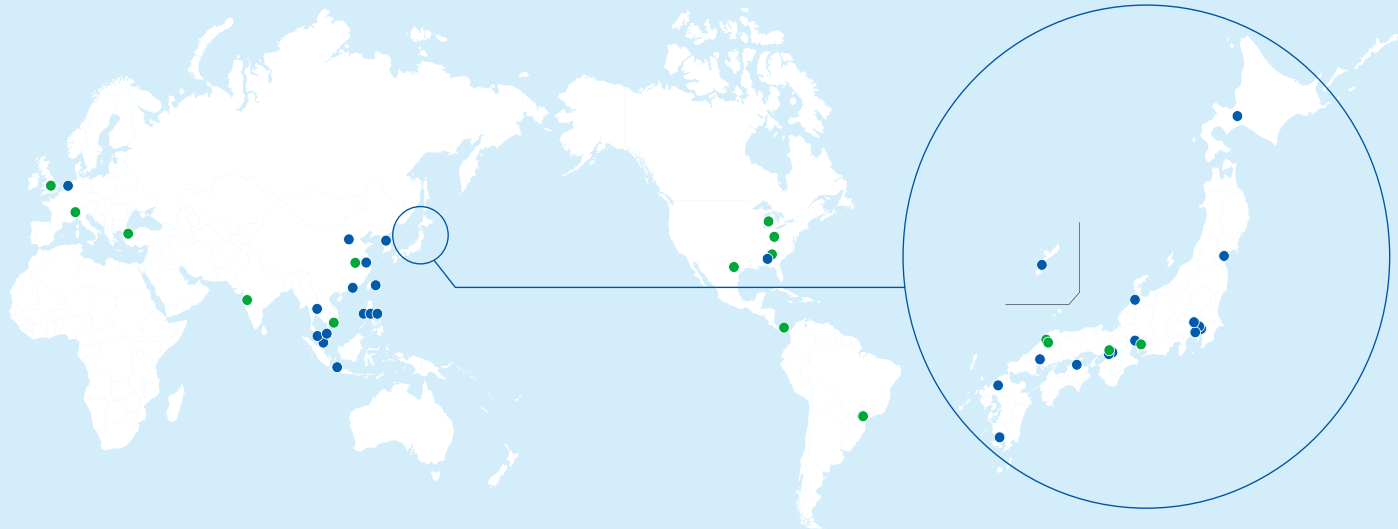
(注) 1.当社は、自己株式を3,293,885株保有しておりますが、上記大株主からは除外しております。
2.持株比率は自己株式を控除して計算しております。

国内外ネットワーク

(2025年12月31日現在)

日本

- ホシザキ株式会社(当社)
- ホシザキ販売株式会社
- ホシザキ北海道株式会社
- ホシザキ東北株式会社
- ホシザキ北関東株式会社
- ホシザキ関東株式会社
- ホシザキ東京株式会社
- ホシザキ湘南株式会社
- ホシザキ北信越株式会社
- ホシザキ東海株式会社
- ホシザキ京阪株式会社
- ホシザキ阪神株式会社
- ホシザキ中国株式会社
- ホシザキ四国株式会社
- ホシザキ北九株式会社
- ホシザキ南九株式会社
- ホシザキ沖縄株式会社
- 株式会社ネスター
- サンセイ株式会社
- 株式会社ナオミ



欧州

- Hoshizaki Europe Holdings B.V.
- Hoshizaki Europe Limited
- Hoshizaki Europe B.V.
- Brema Group S.p.A.
- Öztiryakiler Madeni Esya Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi

アジア

- Western Refrigeration Private Ltd
- Hoshizaki Southeast Asia Holdings Pte. Ltd.
- Hoshizaki(Thailand) Limited
- Hoshizaki Malaysia Sdn. Bhd.
- Hoshizaki Singapore Pte Ltd
- Hoshizaki Vietnam Corporation
- Pt. Hoshizaki Indonesia
- Hoshizaki Philippines Corporation
- Technolux Equipment and Supply Corporation
- HKR Equipment Corporation

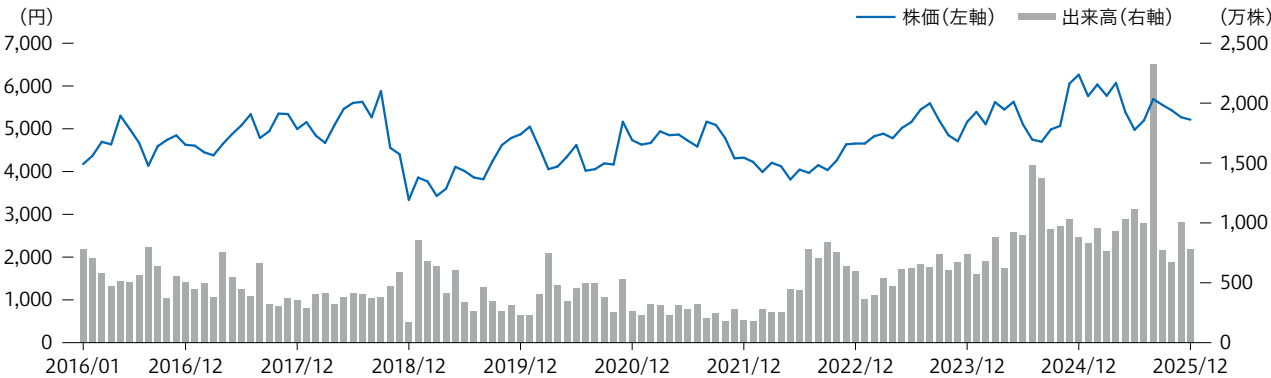
- Asia Refrigeration Industry Joint Stock Company
- 星崎香港有限公司
- 星崎(中国)投資有限公司
- 星崎商厨智造(蘇州)有限公司
- 北京東邦御厨科技有限公司
- 台湾星崎股份有限公司
- Hoshizaki Korea Co., Ltd.

米州

- Hoshizaki USA Holdings, Inc.
- Hoshizaki America, Inc.
- Jackson WWS, Inc.
- Lancer Corporation
- Structural Concepts Corporation
- Hoshizaki Macom Ltda.
- Fogel de Centroamérica, S.A.

●製造機能保有会社

過去10年間の株価・出来高の推移 (2016年1月～2025年12月)



株価パフォーマンス比較 (TSR※(p.30参照)、単位: %、配当金込み)

	過去1年 (2024年12月～2025年12月)	過去3年 (2022年12月～2025年12月)	過去5年 (2020年12月～2025年12月)	過去10年 (2015年12月～2025年12月)
ホシザキ	-15.1	18.5	19.2	55.1
TOPIX	27.4	96.8	116.4	182.8
機械指数	31.0	118.2	112.0	234.7

ESG関連の外部評価



FTSE JPX Blossom
Japan Sector
Relative Index

ホシザキ株式会社

本社：〒470-1194 愛知県豊明市栄町南館3-16
www.hoshizaki.com



2026年7月発行