

## BRIDGE REPORT



小林 靖浩社長

## ホシザキ株式会社(6465)



ホシザキ株式会社

## 企業情報

|         |                                                                       |
|---------|-----------------------------------------------------------------------|
| 市場      | 東証 1 部、名証 1 部                                                         |
| 業種      | 機械(製造業)                                                               |
| 代表取締役社長 | 小林 靖浩                                                                 |
| 所在地     | 愛知県豊明市栄町南館 3-16                                                       |
| 決算月     | 12 月末日                                                                |
| HP      | <a href="http://www.hoshizaki.co.jp/">http://www.hoshizaki.co.jp/</a> |

## 株式情報

| 株価      | 発行済株式数       |          | 時価総額        | ROE(実)     | 売買単位   |
|---------|--------------|----------|-------------|------------|--------|
| 8,400 円 | 72,420,648 株 |          | 608,333 百万円 | 12.0%      | 100 株  |
| DPS(予)  | 配当利回り(予)     | EPS(予)   | PER(予)      | BPS(実)     | PBR(倍) |
| 80.00 円 | 1.0%         | 342.46 円 | 24.5 倍      | 3,137.15 円 | 2.7 倍  |

\*株価 10/10 終値。発行済株式数は 19 年 12 月期第 2 四半期末の発行済株式数から自己株式を控除。ROE は前期末実績。

BPS は 19 年 12 月期第 2 四半期決算短信より。

## 業績推移

| 決算期            | 売上高     | 営業利益   | 経常利益   | 当期純利益  | EPS    | DPS   |
|----------------|---------|--------|--------|--------|--------|-------|
| 2015 年 12 月    | 260,174 | 31,719 | 30,864 | 16,971 | 234.47 | 60.00 |
| 2016 年 12 月    | 265,548 | 34,575 | 34,140 | 21,430 | 295.95 | 70.00 |
| 2017 年 12 月    | 282,215 | 36,065 | 37,086 | 23,144 | 319.62 | 70.00 |
| 2018 年 12 月    | 292,774 | 36,446 | 36,372 | 25,717 | 355.14 | 80.00 |
| 2019 年 12 月(予) | 296,600 | 34,500 | 36,400 | 24,800 | 342.46 | 80.00 |

\*単位: 百万円、円。予想は会社側予想。

ホシザキ株式会社の 2019 年 12 月期第 2 四半期(累計)決算概要などをお伝えします。

## BRIDGE REPORT



## 目次

### 今回のポイント

1. 会社概要
  2. 2019 年 12 月期第 2 四半期(累計)決算概要
  3. 2019 年 12 月期業績見通し
  4. 今後の取り組み
  5. 今後の注目点
- <参考:コーポレートガバナンスについて>

## 今回のポイント

- 19 年 12 月期第 2 四半期(累計)の売上高は前年同期比 0.2%減の 1,496 億円。国内売上高は、同 3.1%減の 978 億円。顧客である飲食店の売上減や人手不足に起因する設備投資の抑制に加え、前期にあった食器洗浄機の大口受注が剥落したほか、不適切取引の調査対応に伴う販売活動量低下が影響した。海外売上高は、同 5.8%増の 517 億円。米国はホシザキアメリカにおいて前年発生した天候不順(大雪)の影響がなかったことなどで増収。同じく米国・ジャクソン社やインド・ウエスタン社も好調だった。営業利益は同 13.1%減の 186 億円。営業利益率は同 1.8%低下の 12.5%。国内は前年同期比 16.4%の減益。海外も、同 4.0%の減益。
- 19 年 12 月期の通期業績予想に変更は無い。売上高は前期比 1.3%増の 2,966 億円の予想。国内売上高は同 2.2%増の 1,954 億円、海外売上高は同 0.3%減の 1,012 億円の予想。営業利益は同 5.3%減の 345 億円の予想。配当は前期と同じく 80 円/株の予定。予想配当性向は 23.4%。
- 19 年第 2 四半期(累計)進捗率は売上、利益ともに過去実績と比較するとやや低水準である。また、不適切取引の調査対応に起因する活動量の低下の影響もあり、国内売上高の進捗率も 5 割は超えているもののここ数年では低位にある。ただ、不適切取引による顧客離れなどの影響は殆どないということであり、第 3 四半期以降、圧倒的な強みを持つ国内市場において活動量および質の向上によりどこまでキャッチアップしていくかを注目したい。

## 1. 会社概要

飲食店、病院・介護老人保健施設(以下、病院老健)、学校・保育園、スーパー、コンビニエンスストア、オフィスなどを顧客とし、製氷機、冷蔵庫を始めとしたフードサービス機器の研究開発・製造・販売及び保守サービスを行っている。

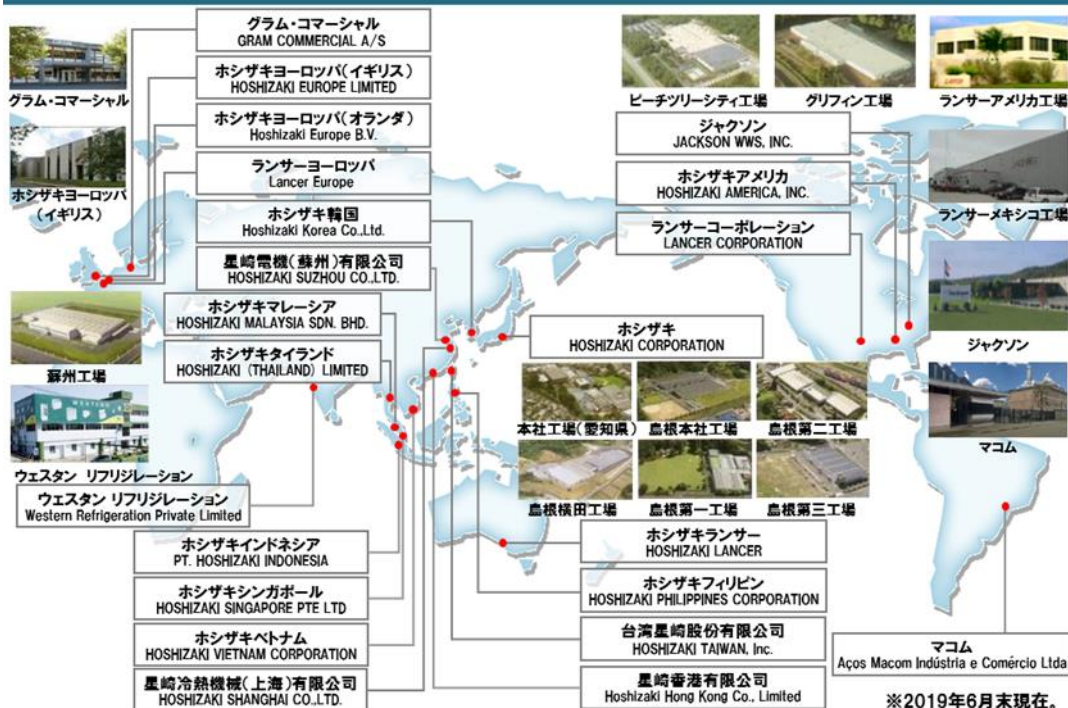
製氷機、冷蔵庫、食器洗浄機、生ビールディスペンサ等の主力製品では国内トップシェア。製氷機に関してはグローバル市場でもトップシェアである。独自の製品開発力、高品質、強力な営業力、迅速できめ細かなサービス&サポート体制等が強みであり、同業他社に対する大きな優位性となっている。

海外売上高比率は 34.7%(2018 年 12 月期)。ホシザキを含む連結グループ会社は、国内 18 社、米州 13 社、欧州・アジア等 21 社の合計 52 社。工場は国内 8、米州 5、欧州・アジア 7 とグローバルでの生産体制を構築している。国内営業体制は、北海道から沖縄までの 15 販売会社及びその 437 営業所によって日本全国をカバーしている。また海外では米州、ヨーロッパ、アジア・オセアニアに販売会社を配置し、全世界を幅広くカバーできる体制を整備している。(グループ会社数、拠点数などは 2019 年 6 月末時点)

## BRIDGE REPORT



## グローバルネットワーク(生産・販売拠点)

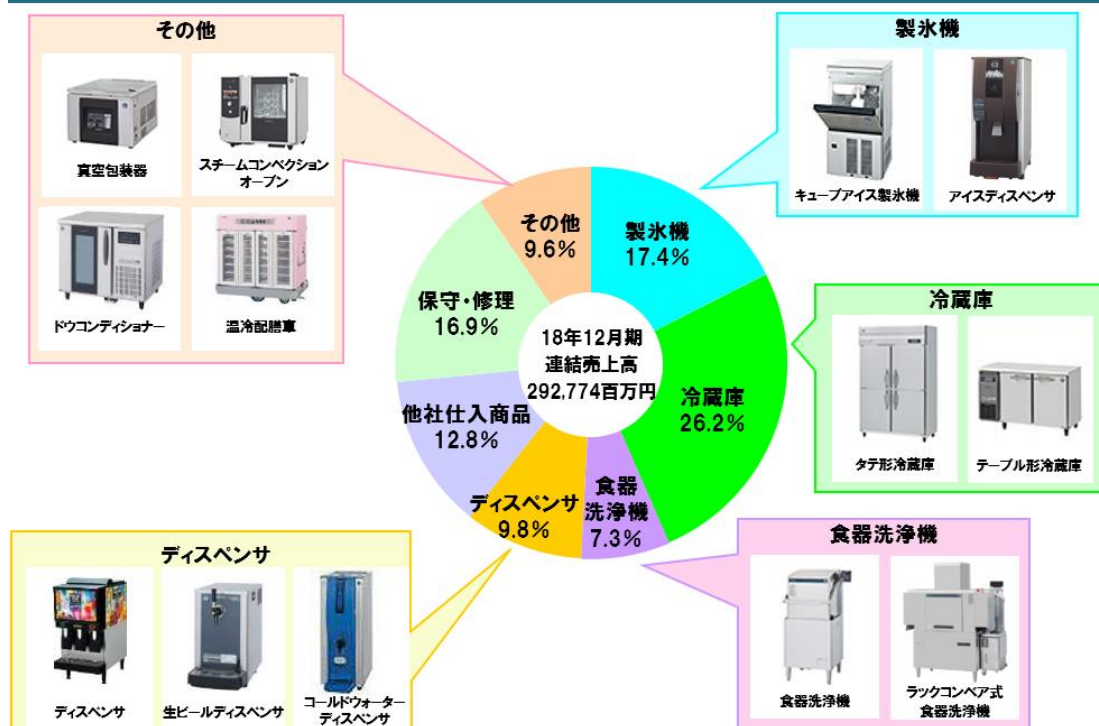


(同社資料より)

## 【事業内容】

製品別売上は、製氷機 17.4%、冷蔵庫 26.2%、食器洗浄機 7.3%、ディスペンサ 9.8%、他社仕入商品 12.8%、保守・修理 16.9%、その他 9.6%となっている(2018 年 12 月期)。

## 主要製品群と売上高構成



(同社資料より)

## 【特徴・強み】

## 1. 独自の技術に基づく製品開発&amp;高い品質基準

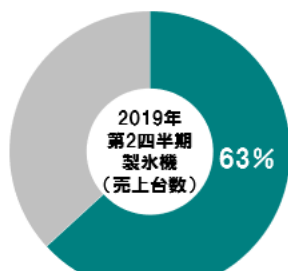
独自技術に基づいた製品企画から製品化までの一貫した研究体制を持つことにより、最終顧客の多様なニーズへ迅速に対応している。また、新製品開発、既存製品の改良や改善、シリーズ展開及び原価低減活動に加え、販売及び保守サービス活動から得られる情報や市場品質情報を製品開発に活用する体制を確立している。また、独自の品質基準を設定し、業務用という厳しい使用環境に耐えられる構造設計を行っており、過酷な条件で繰り返し行われるテストに合格した部品や技術のみが採用されている。

## 2. 主要製品でトップシェア

高品質、サービス&サポート体制、省エネ・低環境負荷、耐久性、使いやすさ、デザイン性等といった様々なポイントが顧客に評価され、製氷機、冷蔵庫、食器洗浄機、生ビールディスペンサ等の主力製品では国内トップシェアとなっている。また、製氷機に関しては、グローバル市場においても、トップシェアである(同社推計)。

## 主力製品で国内トップシェア

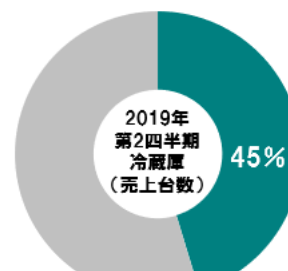
製氷機



出所: 社団法人日本冷凍空調工業会



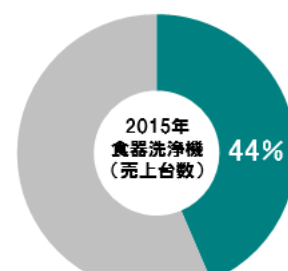
冷蔵庫



出所: 社団法人日本冷凍空調工業会



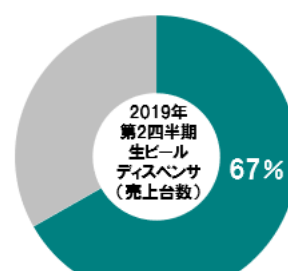
食器洗浄機



自社推計



生ビールディスペンサ



国内販売会社における各ビールメーカーのウインドシェアにより算出



(同社資料より)

## 3. きめ細かいサービス&amp;サポート体制

同社では国内を 15 販売会社及びその 437 営業所でカバーし、約 2,650 名のサービススタッフによる地域密着型のきめ細かいサービス&サポート体制をとっており、ユーザーから故障やトラブルの問い合わせがあった際は、短時間で駆けつける「即日対応」を掲げて、スピーディーな対応を行っている。(いずれも 2019 年 6 月末現在)

## 4. 営業力の強さと強固な顧客基盤

約 3,200 名の営業スタッフが日本全国をカバーする直販体制による営業力の強さも同社の大きな特徴である。高い直販比率のため顧客との密着度は高く、現在の強固な顧客基盤の構築に繋がっている。また、サービススタッフとの緊密な連携により、顧客の状況に即応した提案を行う事が出来る機動性の高さも顧客から高く評価されている(2019 年 6 月末現在)。

## BRIDGE REPORT



## 2. 2019 年 12 月期第 2 四半期(累計)決算概要

## (1)連結業績

|        | 18/12 期 2Q | 構成比    | 19/12 期 2Q | 構成比    | 前年同期比  | 予想比   |
|--------|------------|--------|------------|--------|--------|-------|
| 売上高    | 149,985    | 100.0% | 149,631    | 100.0% | -0.2%  | -2.4% |
| 売上総利益  | 57,616     | 38.4%  | 56,988     | 38.1%  | -1.1%  | -1.4% |
| 販管費    | 36,169     | 24.1%  | 38,357     | 25.6%  | +6.0%  | -0.1% |
| 営業利益   | 21,447     | 14.3%  | 18,631     | 12.5%  | -13.1% | -4.0% |
| 経常利益   | 20,591     | 13.7%  | 18,451     | 12.3%  | -10.4% | -9.3% |
| 四半期純利益 | 13,964     | 9.3%   | 12,800     | 8.6%   | -8.3%  | -5.9% |

\* 単位: 百万円。四半期純利益は親会社株主に帰属する四半期純利益。以下、同様。

## 減収減益。予想を下回る。

売上高は前年同期比 0.2%減の 1,496 億円。国内売上高は、同 3.1%減の 978 億円。顧客である飲食店の売上減や人手不足に起因する設備投資の抑制に加え、前期にあった食器洗浄機の大口受注が剥落したほか、不適切取引の調査対応に伴う販売活動量低下が影響した。

海外売上高は、同 5.8%増の 517 億円。米国はホシザキアメリカにおいて前年発生した天候不順(大雪)の影響がなかったことなどで増収。同じく米国・ジャクソン社やインド・ウエスタン社も好調だった。

営業利益は同 13.1%減の 186 億円。国内は前年同期比 16.4%の減益。海外も、同 4.0%の減益。

営業利益率は同 1.8%低下の 12.5%。

## (四半期推移)

|      | 17/12 期 |        |        |        | 18/12 期 |        |        |        | 19/12 期 |        |    |    |
|------|---------|--------|--------|--------|---------|--------|--------|--------|---------|--------|----|----|
|      | 1Q      | 2Q     | 3Q     | 4Q     | 1Q      | 2Q     | 3Q     | 4Q     | 1Q      | 2Q     | 3Q | 4Q |
| 売上高  | 69,896  | 73,835 | 75,540 | 62,944 | 73,519  | 76,466 | 76,778 | 66,011 | 76,057  | 73,574 | -  | -  |
| 増収率  | +3.9%   | +5.2%  | +8.1%  | +8.1%  | +5.2%   | +3.6%  | +1.6%  | +4.9%  | 3.5%    | -3.8%  | -  | -  |
| 営業利益 | 9,763   | 10,434 | 11,037 | 4,831  | 10,860  | 10,587 | 10,645 | 4,354  | 9,649   | 8,982  | -  | -  |
| 増益率  | +0.3%   | -6.6%  | +3.6%  | +60.0% | +11.2%  | +1.5%  | -3.6%  | -9.9%  | -11.2%  | -15.2% | -  | -  |

\* 単位: 百万円。増収率、増益率は対前年同期比。

## (2)セグメント別動向

|        | 18/12 期 2Q | 構成比    | 19/12 期 2Q | 構成比    | 前年同期比  |
|--------|------------|--------|------------|--------|--------|
| 売上高    |            |        |            |        |        |
| 日本     | 101,075    | 67.4%  | 97,899     | 65.4%  | -3.1%  |
| 米州     | 32,026     | 21.4%  | 33,181     | 22.2%  | +3.6%  |
| 欧州・アジア | 16,882     | 11.3%  | 18,550     | 12.4%  | +9.9%  |
| 海外合計   | 48,908     | 32.6%  | 51,731     | 34.6%  | +5.8%  |
| 合計     | 149,985    | 100.0% | 149,631    | 100.0% | -0.2%  |
| 営業利益   |            |        |            |        |        |
| 日本     | 15,204     | 15.0%  | 12,707     | 13.0%  | -16.4% |
| 米州     | 5,230      | 16.3%  | 4,519      | 13.6%  | -13.6% |
| 欧州・アジア | 1,497      | 8.9%   | 1,938      | 10.4%  | +29.5% |
| 海外合計   | 6,727      | 13.8%  | 6,457      | 12.5%  | -4.0%  |
| 調整額    | -486       | -      | -534       | -      | -      |
| 合計     | 21,447     | 14.3%  | 18,631     | 12.5%  | -13.1% |

※単位: 百万円。売上高は、「外部顧客への売上高」を示す。営業利益の構成比は売上高営業利益率。

## BRIDGE REPORT



## &lt;国内&gt;

売上高は前年同期比 3.1%減の 978 億円。営業利益は同 16.4%減の 127 億円。

顧客である飲食店の売上減や人手不足に起因する設備投資の抑制に加え、前期にあった食器洗浄機の大口受注が剥落したほか、不適切取引の調査対応に伴う販売活動量低下が影響し減収。

減収効果に加え不適切取引の調査費用などで販管費が増加し減益。

## &lt;海外&gt;

## (米州)

売上高は前年同期比 3.6%増の 331 億円。営業利益は同 13.6%減の 45 億円。

ホシザキアメリカが前年にあった天候不順の影響が無かったこと、4 月からの値上げ前の駆け込み需要で増収も、内部統制に関する調査費用の発生など販管費増で減益。

## (欧州・アジア)

売上高は前年同期比 9.9%増の 185 億円。営業利益は同 29.5%増の 19 億円。

インド・ウエスタン社の販売が好調で売上、利益増に貢献した。

## (3)製品群別売上動向

海外中心に製氷機が増収。保守・修理も安定的に伸長した。

一方、前期の大口受注が剥落した食器洗浄機、冷蔵庫、ディスペンサは減収。他社仕入物件も物件売上が伸び悩み減収。

## (4)財政状態

## ◎主要 BS

|             | 18 年 12 月末 | 19 年 6 月末 |                | 18 年 12 月末 | 19 年 6 月末 |
|-------------|------------|-----------|----------------|------------|-----------|
| <b>流動資産</b> | 272,560    | 284,684   | <b>流動負債</b>    | 88,243     | 97,778    |
| 現預金         | 204,263    | 210,357   | 仕入債務           | 17,664     | 18,564    |
| 売上債権        | 31,183     | 39,861    | 前受金            | 26,699     | 25,222    |
| たな卸資産       | 31,910     | 30,261    | <b>固定負債</b>    | 23,124     | 23,850    |
| <b>固定資産</b> | 62,318     | 65,496    | <b>負債</b>      | 111,368    | 121,629   |
| 有形固定資産      | 43,962     | 44,770    | <b>純資産</b>     | 223,510    | 228,551   |
| 無形固定資産      | 5,489      | 4,995     | 株主資本           | 226,659    | 233,691   |
| 投資その他の資産    | 12,866     | 15,730    | 為替換算調整勘定       | -2,052     | -4,211    |
| <b>資産合計</b> | 334,879    | 350,180   | <b>負債純資産合計</b> | 334,879    | 350,180   |

\* 単位: 百万円

売上債権の増加等で流動資産は前期末に比べ 121 億円増加。固定資産は同 31 億円の増加で資産合計は同 153 億円増の 3,501 億円となった。

一方、仕入債務の増加等で負債合計は同 102 億円増加し、1,216 億円となった。純資産は利益剰余金の増加等で同 50 億円増の 2,285 億円。この結果、自己資本比率は前期末より 1.5 ポイント低下し 64.9%となった。

## (5)トピックス

## ◎ブラジル・マコム社で製氷機の生産開始

2019 年 6 月より、ブラジルのマコム社が、製氷機の現地生産を開始した。

ブラジルでは小売店で袋入りの氷を購入するのが一般的であるが、製氷機で作られる氷の品質の高さをマコム社が積極的に訴求してきた結果、ブラジルに進出している大手チェーン店を中心に採用が増加している。

需要地生産による納期短縮や、高い関税の回避による採用増加を図るために、まずは需要の多い小形機 2 機種をマコム社本社工場で 6 月より生産開始し、年内にはさらに 3 機種を追加予定。

## ◎ブラジル・マコム社の新工場が竣工

2019 年 8 月、ブラジルのマコム社の新工場が竣工した。

## BRIDGE REPORT



同社はグアルーリョス市の本社工場と、本社工場から約 130km に位置するポルトフェリース工場の 2 工場で生産していたが、拡大する需要への対応と生産・物流の効率化のため、両工場を統合し、グアルーリョス市内に新本社工場を設立した。2013 年にホシザキグループの一員となった同社は、従来からの冷蔵庫、ガスコンロ等の熱機器、厨房用什器に加え、前述のとおり 2019 年 6 月よりホシザキブランド製氷機の生産も開始し、さらなる事業成長の基盤整備を進めている。自社開発リソースを持つマコム社は、現地顧客の要望に沿ったカスタマイズ製品の設計、開発に成功し、これまで多くの著名なチェーン店向け案件を受注しており、今後さらなる需要拡大を見込んでいる。

### ◎韓国向け業務用冷蔵庫の販売を開始

2019 年 8 月、ホシザキ韓国が韓国市場向けに業務用冷蔵庫の発売を開始した。

韓国市場においては製氷機、各種ディスペンサ(チップアイス・味噌汁・自動ビールディスペンサ等)を中心に販売を積極的に拡大しており、今回の業務用冷蔵庫投入により、更なる事業領域の拡大を目指す。

韓国では食材の安全・安心に対する意識の向上から、庫内の食材を安全に保管出来る、より冷却能力の高い冷蔵庫の需要が高まっている。ホシザキは、このようなマーケットニーズの拡大を見据え、高性能かつ価格競争力のある冷蔵庫を投入することとした。

## 3. 2019 年 12 月期通期業績見通し

### (1)連結業績予想

|       | 18/12 期 実績 | 構成比    | 19/12 期 計画 | 構成比    | 前期比   | 進捗率   |
|-------|------------|--------|------------|--------|-------|-------|
| 売上高   | 292,774    | 100.0% | 296,600    | 100.0% | +1.3% | 50.4% |
| 売上総利益 | 110,549    | 37.8%  | 112,200    | 37.8%  | +1.5% | 50.8% |
| 販管費   | 74,103     | 25.3%  | 77,700     | 26.2%  | +4.9% | 49.4% |
| 営業利益  | 36,446     | 12.4%  | 34,500     | 11.6%  | -5.3% | 54.0% |
| 経常利益  | 36,372     | 12.4%  | 36,400     | 12.3%  | +0.1% | 50.7% |
| 当期純利益 | 25,717     | 8.8%   | 24,800     | 8.4%   | -3.6% | 51.6% |

\* 単位: 百万円

### 業績予想に変更無し。増収減益。売上高は 8 期連続増収で過去最高を更新へ。

業績予想に変更は無い。売上高は前期比 1.3%増の 2,966 億円の予想。

国内売上高は同 2.2%増の 1,954 億円。人手不足による飲食店等出店延期の継続など設備投資は弱含みと見ている。また、10 月の消費税率引き上げ前後の需要変動も見込まれるが、同社の得意とする営業・サービス連携による営業エリアの強化、採算性に留意した物件需要の獲得を進める。

海外売上高は同 0.3%減の 1,012 億円の予想。北米マーケットの回復はあるものの、円高を見込んだマイナス影響に加え、インド・ウエスタン社の決算同期化に伴う減収(前期は 15 か月決算)及び中国・愛雪社の持分譲渡に伴う減収を見込んでいる。

(主要想定為替レート: 期中平均)

|      | 17/12 月期実績 | 18/12 月期実績 | 19/12 期予想 |
|------|------------|------------|-----------|
| 米国ドル | 112.1 円    | 110.4 円    | 106.0 円   |
| ユーロ  | 126.7 円    | 130.3 円    | 125.0 円   |

営業利益は同 5.3%減の 345 億円。

国内では第三者委員会を始めとする不適切取引の調査費用の計上、産業廃棄物処理費用の増加、新たに稼働する IT システムに伴う減価償却費の発生、東京・高輪ビル移転、戦略的投資等によりコストが増加する。

海外では、原材料価格の値上がり継続に加え、米中貿易摩擦の激化、Brexit 等、海外発のリスクに起因する需要停滞などによるコスト増を想定している。

配当は前期と同じく 80 円/株の予定。予想配当性向は 23.4%。

## BRIDGE REPORT



## (2)セグメント別売上見通し

|        | 18/12 期 実績 | 19/12 期 計画 | 前期比   | 進捗率   |
|--------|------------|------------|-------|-------|
| 日本     | 191,239    | 195,400    | +2.2% | 50.1% |
| 米州     | 65,564     | 66,600     | +1.6% | 49.8% |
| 欧州・アジア | 35,970     | 34,600     | -3.8% | 53.6% |
| 海外合計   | 101,534    | 101,200    | -0.3% | 51.1% |
| 合計     | 292,774    | 296,600    | +1.3% | 50.4% |

\* 単位:百万円

## 4. 今後の取り組み

## (1)ガバナンスの再構築

今回の子会社における一連の不適切取引に係る第三者委員会の調査報告を受け、ホシザキでは内部統制報告書に以下 3 つの改善方針を掲げた。

| 改善方針                           | 対応する原因                                                                   | 改善策                                                                                                                                 |
|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ①目標達成プレッシャーをはじめとした組織風土の改善      | ・国内販売会社内における目標達成プレッシャーの増幅                                                | 1. 会社間及び関係者間でのコミュニケーション強化(納得感のある目標設定とプロセス重視を標榜)<br><br>2. 組織風土の改善や営業の基本の習得にも十分配慮した研修体制の構築<br><br>3. 一定役職者以上の人材について販売会社間の人材交流の段階的な促進 |
| ②販売会社管理体制の強化に向けて、権限と責任の所在明確化   | ・取締役の過剰な兼務と販売会社間の競争促進<br>・国内販売会社管理部門の脆弱化<br>・経営人材育成の不奏功<br>・グループ内部統制の脆弱さ | 4. 販売会社次世代教育体制の整備(長期的・短期的視点での取り組み)<br><br>5. グループ会社ガバナンス体制及び手法の見直しと強化<br><br>6. 営業と管理のバランスを意識したグループ内部統制の強化                          |
| ③十分ではなかった内部通報や不正発生時のリスク管理意識の向上 | ・不正行為に対する対処療法的な対応                                                        | 7. 内部通報取扱いや不正発生時のスキーム再構築(再発防止、組織的要因などを強く意識)<br><br>8. 内部通報の検討時メンバーを再検討し、案件に適切な人材のアテンド実現                                             |

これを受け、ホシザキ株式会社において、会長・社長をプロジェクトオーナー、取締役会をステアリングコミティーとした内部統制強化プロジェクトを発足させた。

下記 6 つのタスクを中心に内部統制強化を推進する。

| タスク                      | 活動概要                                                        |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------|
| 1. グループ会社最適ガバナンス方法の確立    | ・ホシザキと国内販売会社間の最適ガバナンス体制の設計<br>・地域統括機能の検討等海外グループ会社のガバナンス体制強化 |
| 2. 内部統制項目の追加と将来に向けた IT 化 | ・不正事案の洗い出しと対応策の策定                                           |

## BRIDGE REPORT



|                                |                                                                                                        |
|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                | ・対応策としての IT 統制の推進と内部統制に資する将来的 IT 基盤のための構想着手                                                            |
| 3. グループリスク管理機能の確立              | ・包括的なリスクマネジメント体制の構築<br>・内部通報に対する対応強化のための専門家登用等体制整備                                                     |
| 4. 国内販売会社における目標管理制度・人事制度の見直し   | 会社方針に関して上司・部下の相互理解を深めるための目標設定の適正化、社内コミュニケーションの充実<br>・管理能力に重きを置いた人事評価や昇格要件の策定と育成と不正防止を目的としたローテーション制度の確立 |
| 5. ホシザキとグループ会社の管理機能最適化         | ・グループ管理部の機能強化と国内販売会社内管理部の強化<br>・ホシザキアメリカ経理部門の機能適正化とその他海外グループ会社の経理能力の把握                                 |
| 6. コンプライアンス、内部統制強化に貢献する教育体系の整備 | ・不正防止・内部統制や営業基本動作を含む包括的教育体系の見直し<br>・全タスクに関わる教育状況の把握と教育の実効性把握                                           |

## 具体的な取り組み:「タスク1:執行役員制度の導入」

2019 年 7 月 1 日付けでホシザキ株式会社において執行役員制度を導入し、新たに 4 名が執行役員に就任した。これまではホシザキの国内担当取締役 2 名が 13 社の執行責任を負っていたことで、政策立案に十分な時間を割くことが難しかった。また、2 名は子会社の非常勤会長・社長であったため担当会社の社内を把握しきれていないのが実状であった。今後は、業務執行機能の強化や執行と監督の分離を図るために、各社に常勤の社長を配置しつつ、ホシザキの執行役員がエリアを統括する体制を早期に構築する。

また、経営に携わる人材登用の機会を拡大し次世代経営層の育成にも取り組む。

## 具体的な取り組み:「タスク4:目標管理・人事制度見直し」

「過度な目標達成プレッシャー」を排除し、営業、サービスマンに適切な動機付けを行うための目標管理、人事制度を今期中目途に導入し、第 4 四半期以降実施する予定だ。

## (2)国内

## 国内:2019年度の重点施策と懸念事項

|        | 重点施策                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 懸念事項                                                                                                                                                                                                                      |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 成長の追求  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 新規市場創出・既存市場深掘               <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 当社が攻めきれていない市場の徹底的攻略</li> <li>➢ HACCP導入を見据えた衛生管理機器の提案強化</li> <li>➢ 研修センターの徹底活用(サービス人員の充実・強化)</li> </ul> </li> <li>● 販売生産性の向上               <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 保守継続率強化、営業連携の再強化</li> <li>➢ サービス活動の効率化継続(早帰り、タブレット活用等)</li> <li>➢ 営業活動の効率化推進(タブレットの段階的導入等)</li> <li>➢ 顧客情報基盤強化等、支援IT整備</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 人手不足による飲食店等施設出店取止め、延期の継続</li> <li>● 消費増税後の需要反動減</li> <li>● 政府による経済・金融政策の息切れ(成長戦略の停滞)</li> <li>● 適正要員(主にサービスマン)の確保遅れ</li> <li>● 想定外の品質トラブル発生(異物混入等)</li> <li>● 夏場の天候不順</li> </ul> |
| 収益率改善  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 原価率低減               <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 価格決裁強化、メンテリリース強化、適正費用徴収</li> <li>➢ 損益分岐売上高比率の段階的引き下げ</li> </ul> </li> <li>● 原価企画・原価管理機能強化による材料費比率低減</li> <li>● 販管費比率低減               <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 売上見合い人件費の厳格な管理</li> <li>➢ 全社の経費削減活動継続</li> <li>➢ 間接業務の合理化</li> </ul> </li> </ul>                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 大手顧客向け価格競争激化継続による粗利率低下</li> <li>● 働き方改革・早帰り等、政治的要求の強まりによる人件費増</li> <li>● 中国の引き取り縮小に伴う産業廃棄物処理費用の急増</li> <li>● 新稼働IT、高輪ビル移転等によるメーカーの費用増加</li> </ul>                                |
| 経営基盤強化 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● ガバナンス強化               <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 親会社主導での国内販売会社の管理機能強化</li> </ul> </li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                           |

(同社資料より)

## BRIDGE REPORT



このうち、下半期の重点施策としては「営業・サービス連携の再強化」、「人件費管理・経費コストダウンの強化」、「来期仕込み(省エネ点検、提案など)強化」を挙げている。

営業・サービス連携においては、販売会社における事務サポート機能強化、製品別拡販施策の徹底、HACCP 対応などコンサル提案による新規市場開拓などに注力する。

また来期以降を見据えた主な重点施策は、既存市場の深掘と新規市場の開拓強化、戦略的な値上げ機会の検討、業務 IT 導入による営業マンの生産性改善など。

下期のリスク要因としては、フードサービス産業(特に大手チェーン)の設備投資停滞継続、消費増税に伴う顧客の購買意欲低下などを想定している。

### (主な取り組み)

#### ◎営業所をベースとした活動量および質の向上

P(活動計画の精緻化:事前準備の徹底)・D(活動の効率化)・S(活動結果の分析と計画への反映)の、「PDS サイクル」を回し、「活動量」を主要な評価軸とした営業活動を展開する。

「P」においてはデータベースに基づく訪問先選定(未開拓顧客へのアプローチ)、「D」においては営業・サービス双方におけるタブレットの活用、「S」においては活動結果の営業・サービスにおける共有などに取り組み、同社の強みである営業スタッフとサービススタッフ連携の更なる強化を図る。

#### ◎物件体制強化による大型プロジェクト受注

これまで物件ごと、最適な現場を設計する能力の高さを評価され受注件数を伸ばしてきたが、今後も設計力を強化し、大型プロジェクトの受注を図る。

#### ◎IR 体制の強化

国内外の投資家ニーズに対応し、19 年 8 月より IR ウェブサイトの英語化、英語版決算短信および決算説明会資料簡易版(日本語・英語)の掲載等を開始した。今後も開示資料や HP 内容を順次拡充するなど、IR 体制の強化を図る方針だ。

### (3)海外

## 海外:2019年度の重点施策と懸念事項

| 赤字:<br>懸念事項         | 米州                                                                                                                                                                                                                                                                     | アジア                                                                                                                                                                                     | 欧州                                                                                                                                                                  |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 成長の<br>追求           | <ul style="list-style-type: none"><li>●最大手顧客・炭酸飲料以外の新規製品開拓(L)</li><li>●新興国市場、直販・卸チャネル強化(L)</li><li>●戦略的販売チャネル以外の拡販強化(HA)</li><li>●環境配慮型冷蔵庫シリーズ拡販強化(HA)</li><li>●最大手顧客との信頼関係強化(J)</li><li>●自社ブランドビジネス拡大(J)</li><li>●新しい販売チャネル構築(M)</li><li>●一般飲食厨房/単品の拡販強化(M)</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>●ホリウムゾーンにおける製氷機拡散強化(HSH)</li><li>●中国における冷蔵庫、食洗の拡販強化(HSH)</li><li>●アジア統括機能強化(HS)</li><li>●主要顧客以外の新規顧客開拓(W)</li><li>●低コスト品による東南アジア市場攻略(W)</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>●低コスト冷蔵庫のOEM供給・拡販強化(G&amp;BV)</li><li>●省エネ・低環境負荷製品(HC)の開発・拡販(G&amp;BV)</li><li>●医療向け機器の開発・拡販(G)</li><li>●南欧市場攻略(BV)</li></ul> |
|                     | 冷蔵庫の品揃え、価格競争力、生産・販売チャネル強化(HA、HSH、W)                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                     |
|                     | 現地ニーズに即した製品開発体制整備、低コスト製品のタイムリーな導入、生産・販売拠点の拡大                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                     |
|                     | 当社のターゲットとなるM&Aの推進                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                     |
|                     | <ul style="list-style-type: none"><li>●米国の貿易等政策変更(HA、L)</li><li>●ブラジル経済停滞の継続(M)</li><li>●炭酸飲料市場の長期縮小傾向(L)</li></ul>                                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"><li>●日系チェーン出店支援、代理店開拓、サービス事業強化</li></ul>                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"><li>●英国のEU離脱に伴う同国市場の景気後退継続</li></ul>                                                                                              |
| 米中貿易摩擦の激化による海外経済の減速 |                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                     |
| 収益率<br>改善           | ●製品の戦略的な値上げ(HA)                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                     |
|                     | 生産地最適化・グローバル品質管理強化                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                     |
|                     | 購買・VEによる原価(材料費)低減、現地購買・共同購買推進、原価情報の共有                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                     |
|                     | 売上高見合い人件費の厳格な管理、全社的経費削減活動、IT共通基盤構築                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                     |
|                     | 冷蔵庫拡販初期段階における利益率の低下                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                     |
| 為替動向                |                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                     |
| 経営基盤<br>強化          | グローバルガバナンス強化(ガバナンス最適体制の構築及び体系化)                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                     |

HA:ホンザキアメリカ、L:ランサー、J:ジャクソン、M:マコム、G:グラム、BV:ボナザキヨーロッパ(販売)、HSH:ボナザキ上海、HS:ボナザキシンガポール、W:ウエスタン

(同社資料より)

## BRIDGE REPORT



このうち、下半期の重点施策としては「計画未達会社への個別指導強化」、「トランプ関税対策としての製造拠点の円滑な移転実施(中国から米国へ)」、「新製品・モデルチェンジ製品の早期立ち上げと拡販努力開始」、「来期に備えた増産・拡販体制整備」を挙げている。

また来期以降を見据えた主な重点施策は、米国・欧州の冷蔵庫戦略の推進と強化、事業多角化の更なる推進(ランサー社)、新工場建設を見据えた生産能力増強(ウエスタン社)など。

下期のリスク要因としては、円高、貿易摩擦に起因する原材料価格上昇や世界経済の停滞、英国の EU 離脱に伴う欧州景気停滞などを認識している。

**(主な取り組み)****◎北米市場における製氷機シェア上昇**

北米において、ホシザキアメリカの製氷機はキューブアイス・メーカー、フレークアイス・メーカー共に着実にシェアを上昇させている。

**◎マコム社における製氷機現地生産開始&新工場竣工**

前述のように、ブラジル・マコム社で製氷機の現地生産を開始した。

また、需要増大と物流効率化を目的として新工場を設立した。

**◎インド市場での拡販強化**

インド・ウエスタン社は国内需要を取り込んで好調に売上規模を拡大している。

今後も製品ラインアップ拡充、アフリカなど新規市場開拓、生産性改善により更に売上・利益の成長を目指していく。

**◎海外における日系チェーン店向け拡販の強化**

日系チェーンの海外進出が相次ぐ中、同社が仲介役として進出の支援を行う案件の紹介実績は2019年12月期第2四半期(累計)で前年同期比3割増の156件と増加している。

同社は厨房のプランニング・設計・施工、アフターサービスなどワンストップで提供することができることから、顧客企業は海外進出を円滑に進めることができる。

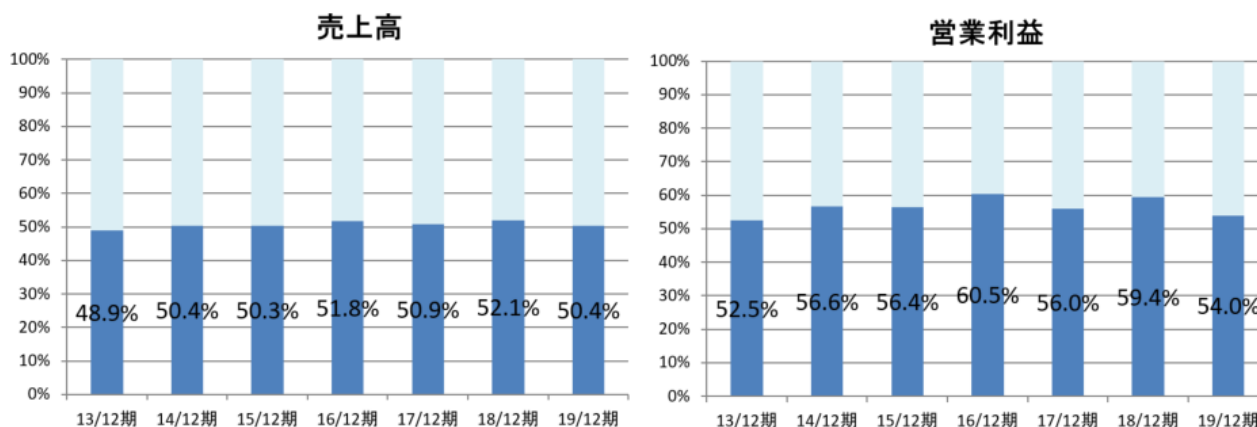
## 5. 今後の注目点

19年第2四半期(累計)の進捗率は売上、利益ともに過去実績と比較するとやや低水準である。

また、不適切取引の調査対応に起因する活動量の低下の影響もあり、国内売上高の進捗率も5割は超えているもののここ数年では低位にある。

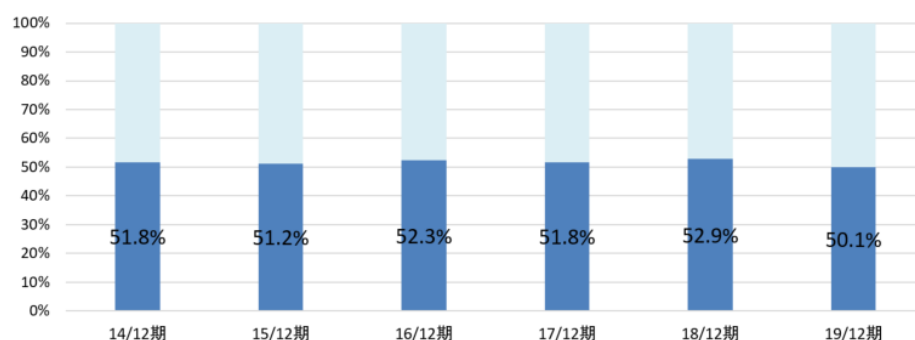
ただ、不適切取引による顧客離れなどの影響は殆どないということであり、第3四半期以降、圧倒的な強みを持つ国内市場において活動量および質の向上によりどこまでキャッチアップしていくかを注目したい。

## 第2四半期の進捗率比較



\* 13/12期～18/12期は通期実績に対する比率。19/12期は通期予想に対する比率。

## 国内売上高の第2四半期進捗率



\* 14/12期～18/12期は通期実績に対する比率。19/12期は通期予想に対する比率。

## &lt;参考:コーポレートガバナンスについて&gt;

## ◎組織形態及び取締役、監査役の構成

|      |               |
|------|---------------|
| 組織形態 | 監査等委員会設置会社    |
| 取締役  | 15 名、うち社外 2 名 |

## ◎コーポレートガバナンス報告書

最終更新日:2019 年 7 月 31 日

## &lt;基本的な考え方&gt;

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及びその目的としております。

## &lt;実施しない主な原則とその理由&gt;

| 原則                                  | 実施しない理由                                                                                    |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| 【原則 1-2 株主総会における権利行使】<br>補充原則 1-2-4 | 当社は、総議決権に対する議決権行使比率が 70%以上であることから、議決権行使の電子化、招集通知の英訳については実施していませんが、今後、株主構成等を踏まえて検討を継続いたします。 |
| 【原則 1-4 政策保有株式】                     | 当社は、政策保有株式を原則として保有いたしません。<br>保有する場合は、事業戦略、業務提携、取引関係の維持・強化等を保有                              |

## BRIDGE REPORT



|                          |                                                                                                                                     |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                          | 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いたします。                        |
| 【原則 5-2 経営戦略や経営計画の策定・公表】 | 現状では、法定書類等の他に、半期に一度、株主に対する事業内容の説明を、任意に「グループ報告書」により行っております。また経営戦略、経営計画、及び収益力・資本効率等に関する目標の具体的な提示、説明等に関しては、今後の課題と捉え、適時適切な開示を検討してまいります。 |

## ＜コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づいて開示している主な原則＞

| 原則                                               | 開示内容                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 【原則 4-11 取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件】<br>補充原則 4-11-1 | 当社取締役会は、当社の業務に精通した社内出身の取締役と、法務、財務、会計その他の高度の専門性を有する社外取締役で構成とすることとしており、取締役会全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性が確保されるよう努めています。この方針に基づき、現在、取締役会は、監査等委員でない取締役 12 名、監査等委員である取締役 3 名で構成されています。このうち、独立社外取締役 2 名の経歴は、公認会計士及び弁護士であります。また、事業規模や業容等と照らし、適正な規模での取締役会構成に努めており、定款において、監査等委員でない取締役の人数については 15 名以内、監査等委員である取締役の人数 5 名以内と定めています。                                                                                                                                                                                                                          |
| 補充原則 4-11-3                                      | 当社は、取締役会における「議論・検討の実効性」、「監督機能の実効性」、「リーダーシップの実効性」、「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、全取締役（監査等委員である取締役を含む）13 名に対し 27 問のアンケートを実施し、その結果等を踏まえて、取締役会において審議した結果、2018 年度に開催した取締役会は、前記 6 項目すべてにおいて良好な水準で機能していたと判断いたしました。                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 【原則 5-1 株主との建設的な対話に関する方針】                        | 当社は、持続的な成長と長期的な企業価値向上のためには、株主・投資家と積極的な対話を行い、その意見や要望を経営に反映させ、当社を成長させることが重要と認識しています。中長期的な企業価値向上の投資方針を有する主要な株主・投資家の皆様との対話については、以下の基本方針を定めています。<br>(1) 株主・投資家との対話全般について、IR 担当取締役が統括しています。<br>(2) IR 担当取締役は経理部、人事部、総務部等の IR 活動に関連する部署を統括し、日常的な部署間の連携を図っています。<br>(3) 経理部にて、投資家からの電話取材やスモールミーティング等の IR 取材を積極的に受け付けるとともに、決算説明会を半期に 1 回開催し、社長、IR 担当取締役が説明を行っています。<br>(4) 投資家からの電話取材やスモールミーティング等の IR 取材等の結果は、IR 担当取締役が必要に応じ、取締役会へフィードバックしています。<br>(5) 投資家との対話の際は、決算説明会やスモールミーティングを問わず、当社の持続的な成長、中長期における企業価値向上に関わるテーマを対話の軸とすることにより、インサイダー情報管理に留意しています。 |

## BRIDGE REPORT



本レポートは情報提供を目的としたものであり、投資勧誘を意図するものではありません。また、本レポートに記載されている情報及び見解は当社が公表されたデータに基づいて作成したものです。本レポートに掲載された情報は、当社が信頼できると判断した情報源から入手したものです。その正確性・完全性を全面的に保証するものではありません。当該情報や見解の正確性、完全性もしくは妥当性についても保証するものではなく、また責任を負うものではありません。本レポートに関する一切の権利は(株)インベストメントブリッジにあり、本レポートの内容等につきましては今後予告無く変更される場合があります。投資にあたっての決定は、ご自身の判断でなされますようお願い申し上げます。

Copyright(C) 2019 Investment Bridge Co.Ltd. All Rights Reserved.