

A wide-angle photograph of a snow-covered mountain range under a clear blue sky. The snow is bright white and covers the entire foreground and middle ground. The mountains in the distance are partially obscured by a light mist or haze. The sky is a uniform, clear blue.

**HOSHIZAKI**

Informe integrado  
**2024**

— Cierre del ejercicio en diciembre de 2023 —

## Introducción

Este año es el tercero desde que Hoshizaki Group publicó su primer informe integrado en 2022. El grupo considera que el informe integrado es una importante herramienta de comunicación con las partes interesadas. No solo le hemos transmitido a la dirección muchas opiniones y peticiones que recibimos de nuestros accionistas e inversores mediante el diálogo y la participación con las partes interesadas, sino que también las hemos aprovechado para mejorar nuestra divulgación de información. También en este informe nos esforzamos por transmitir las ideas con claridad para mejorar la comunicación con las partes interesadas en el futuro.

En esta era pospandémica, el sector de servicios de alimentos, que es el cliente de Hoshizaki Group, se enfrenta a numerosos problemas sociales, como la conservación de la energía, la reducción de la carga medioambiental y la escasez de mano de obra, por lo que también aumenta la responsabilidad que se espera de nosotros. En Japón, estamos evolucionando con rapidez hacia productos basados en refrigerantes naturales. Además de acelerar la mejora de la gama de frigoríficos y congeladores, también promovemos la adopción de refrigerantes naturales en las máquinas de hielo, algo muy popular entre los clientes. En el extranjero, seguimos promoviendo el cambio a productos basados en refrigerantes naturales, que se encuentra en una fase más avanzada que en Japón, y también trabajamos en el desarrollo de productos que reduzcan las emisiones de gases de efecto invernadero al mejorar el rendimiento de ahorro energético.

En 2024, la visión de la gestión a cinco años entró en el tercer año, que es el punto intermedio. Aunque avanzamos en la búsqueda sincera de los objetivos numéricos, también observamos problemas en la eficiencia del capital, entre otros. Necesitamos crecer de forma sostenible y mejorar los valores corporativos para convertirnos en una “empresa en evolución” que contribuya tanto a la sociedad como a los clientes, lo que representa el propósito de Hoshizaki Group. Esperamos que este informe integrado de 2024 ayude a las partes interesadas, incluidos accionistas e inversores, a comprender a Hoshizaki Group. Gracias por su apoyo constante.

Julio de 2024

**Seishi Sakamoto**, director

**Yasuhiro Kobayashi**, director representante, presidente y CEO



## Filosofía empresarial de Hoshizaki Group

Establecimos la siguiente filosofía empresarial para convertirnos en una empresa global con una gestión empresarial sólida.

Es el punto de partida de todas las actividades empresariales, incluido el plan de gestión, y todos los empleados del grupo lo pondrán en práctica para crear valores a favor de la sociedad.

### Propósito

Establece por qué existe Hoshizaki Group y cómo debe contribuir a la sociedad.

Nosotros, Hoshizaki Group, aspiramos a ser una “empresa en evolución” que contribuya tanto a la sociedad como a los clientes y que satisfaga las necesidades y demandas cambiantes de una “alimentación” diversificada. Para lograrlo, desarrollamos productos originales que incorporan tecnología original. Además, presentamos propuestas innovadoras para un entorno gastronómico más cómodo y eficiente, y ofrecemos servicios receptivos y de alta calidad.

### Filosofía de gestión

La promesa de la empresa que la dirección formula y los empleados hacen realidad

Dedicación:  
Lograr la armonización de las actividades empresariales con el medio ambiente y un buen entorno para trabajar.  
Practicar la gestión con transparencia y diálogo.  
Cumplir las leyes y hacer que la sociedad y sus empleados confíen en la empresa.  
**“Un buen producto nace de un buen entorno”.**

### Hoshizakismo

Pautas de conducta para todos los empleados del grupo que respalden la filosofía de propósito y gestión

**Soñar**  
Para empezar, tengan un sueño. Los resultados no se harán esperar.  
Hagan las cosas de forma diferente a los demás.  
Vean un estado “rentable” como la norma.  
  
**Una empresa rentable tiene una cultura que genera ganancias**  
El cambio es la única forma de evolucionar  
Quedarnos “tal como estamos” nos hunde.  
  
**No utilicen el dinero para ganar dinero**  
Ganamos dinero gracias a lo que producimos y vendemos.  
  
**Amplíen sus horizontes**  
Lo que parece un desperdicio podría ayudarlos más adelante.

# Índice

## Acerca de Hoshizaki

Introducción	01
Filosofía empresarial de Hoshizaki Group	02
Índice	03
La historia del crecimiento	05
Resumen de actividades	07
Puntos destacados de la información financiera y de ESG	09

## Visión e historias

Mensaje de los directivos	11
Proceso de creación de valor	19
Puntos clave del proceso de creación de valor	21
Visión de gestión a cinco años	23
Relevancia hacia la realización de la visión	25
Mesa redonda del grupo de trabajo sobre relevancia	27

## Estrategia hacia la realización de la visión

Estrategias financiera y de capital	31
Estrategia de capital humano	35
Estrategia de capital intelectual	38
Capital manufacturado	41
Capital social y relacional	42
Estrategia comercial nacional	43
Estrategia comercial internacional	46
Política e historial de fusiones y adquisiciones	50

## Gestión de la sostenibilidad que respalda las estrategias

Gestión de la sostenibilidad	51
Iniciativas por el medioambiente	53
Respuesta al cambio climático	54
Divulgación de información basada en el marco TCFD	55
Creación de nuevo valor para el cliente	57
Nuevas propuestas para la creación de un entorno alimentario seguro e inocuo	58
Gestión sustentable de la cadena de suministro	59
Respeto de los derechos humanos	60
Aumento de la satisfacción laboral de los empleados	61
Mesa redonda de directivos externos	65
Gobierno corporativo	69
Mejora de la base de la gestión	76
Presentación de ejecutivos	79

## Sección de datos

Datos financieros de la última década	81
Consolidación de estados financieros	83
Perfil de la empresa y perfil de acción	85

### Acerca de la portada

La imagen de Hoshizaki es un pingüino de Adelia, una especie que vive en la Antártida y sus cercanías. La capa de hielo marino de la Antártida se está reduciendo, aparentemente, en parte por el calentamiento global. Al usar una foto de la Antártida, expresamos nuestro deseo por fomentar iniciativas para combatir el calentamiento global y abordar otros problemas ambientales como una empresa que contribuye al planeta y la sociedad.

## Puntos clave del Informe integrado de 2024 de Hoshizaki

Hemos trabajado para garantizar que el Informe integrado de 2024 de Hoshizaki contemple las opiniones y los deseos de nuestros accionistas. Esto lo hemos logrado mediante el diálogo y el compromiso con ellos para mejorar la divulgación de información de un modo que profundice el conocimiento de las actividades del Hoshizaki Group. Con el propósito de construir un futuro sostenible, les daremos valor a nuestros accionistas y trabajaremos en distintas iniciativas para cumplir nuestra visión a largo plazo.

### Visión e historias (págs. 11 a 30)

El mensaje de los directivos habla sobre la importancia de convertirse en la empresa número 1 de la industria mundial de equipos de servicios de alimentos, la creación de valor de Hoshizaki Group y las actividades sostenibles con eficacia, teniendo en cuenta el entorno empresarial y el progreso de nuestra visión de empresa de cinco años. En la mesa redonda del grupo de trabajo sobre relevancia, se reunieron representantes con distintas formaciones para debatir las actividades, los resultados y los problemas actuales, así como el panorama del futuro.

### Estrategia hacia la realización de la visión (págs. 31 a 50)

Se presenta la gestión de capital que debería fortalecerse, las estrategias comerciales nacional e internacional que apuntan al crecimiento en el largo plazo y los mensajes de quienes están a cargo. Fomentaremos las estrategias comerciales nacional e internacional, trabajando para mejorar los capitales financiero, humano, intelectual, manufacturado, social, relacional y natural.

### Gestión de la sostenibilidad que respalda las estrategias (págs. 51 a 80)

La asociación entre la relevancia y la estrategia de sostenibilidad se explica de forma simple, con aportes de los involucrados en la práctica y de nuestros accionistas. También se presenta en una mesa redonda de directores externos la obtención de la rentabilidad y el crecimiento que pone en consideración los costos de capital y los resultados y los problemas de las actividades de sostenibilidad, incluso el capital humano.

### En respuesta a las opiniones principales de los accionistas e inversores

- Iniciativas para el rendimiento del capital ..... págs. 31 a 34
- Vinculación entre la relevancia y las actividades sostenibles con la gestión ..... págs. 27 a 30, 51 a 52
- Efectividad de fusiones y adquisiciones ..... págs. 50
- Riesgo de gestión de los derechos humanos, los problemas laborales y las cadenas de producción ..... págs. 60
- Indicadores clave de rendimiento (financieros, ESG) en la remuneración basada en el rendimiento de los ejecutivos ... págs. 69 a 75
- Respuesta a los problemas identificados con la evaluación de efectividad de la junta ..... págs. 69 a 75
- Funciones de la reunión de debate individual\* (ver pág. 71) ..... págs. 69 a 75
- Establecer medidas para los riesgos de seguridad de información y el sistema de gobierno informático ..... págs. 76 a 78

### Línea editorial

El Informe integrado de 2024 de Hoshizaki ha sido elaborado con el fin de explicar la visión, el modelo de negocios y los varios capitales poseídos, las estrategias comerciales, la estructura de promoción de ESG, etc. de Hoshizaki Group centrados en aumentar no solo el calor económico, sino también el social y ambiental en el largo y medio plazo y usar el diálogo con los accionistas. Al elaborar el informe, consultamos el International Integrated Reporting Framework de la Fundación de Estándares Internacionales de Reportes Financieros (IFRS), la Guidance for Collaborative Value Creation 2.0 del Ministerio de Economía, Comercio e Industria de Japón, el Ito Review 3.0 e Ito Report on Human Capital Management 2.0 y Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD), entre otra bibliografía, como guías.

### Alcance del informe

**Entidades incluidas:** Hoshizaki y las empresas del grupo incluidas en el alcance de consolidación, y aquellas que utilizan el método de participación

**Período:** El informe cubre principalmente el ejercicio fiscal 2023 (desde el 1 de enero de 2023 hasta el 31 de diciembre de 2023). Se agregaron notas para indicar si se refiere a otro período.

**Lectores objetivo:** Todos los accionistas que tengan relación con el Hoshizaki Group

**Nombre de la empresa:** En este informe, "Hoshizaki" y "la Empresa" refieren a HOSHIZAKI CORPORATION como desincorporadas, mientras que "Hoshizaki Group" y "el Grupo" refieren de forma colectiva a HOSHIZAKI CORPORATION y las empresas del Grupo.

### Nota sobre el panorama del futuro

De los contenidos incluidos en el presente informe integrado, todo lo que no sea hecho histórico, está basado en el panorama y los planes de la empresa para el futuro. Recuerde que estas previsiones incluyen riesgos e incertidumbres sobre el futuro, y existe la posibilidad de que los logros y el rendimiento comercial reales difieran del contenido de este informe.

### Aviso legal

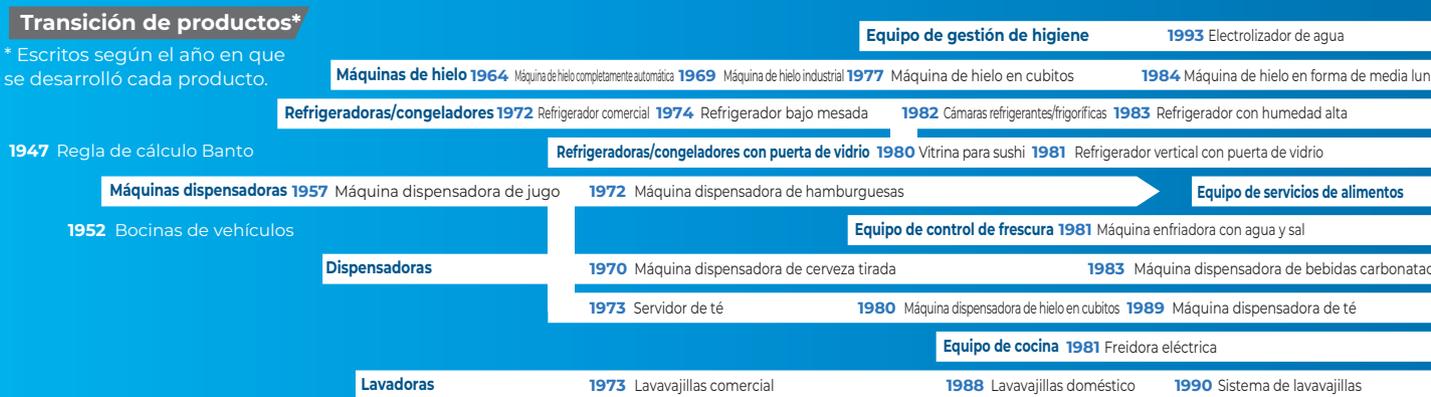
En caso de dudas o diferencias en la interpretación, la versión en japonés prevalecerá sobre la versión en inglés.

### Estructura de la información

<p><b>Información financiera</b></p>	 <p><b>Informe integrado</b> (cuadernillo, PDF)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Resultados financieros</b></li> <li>• <b>Informe de valores/ Informe trimestral</b></li> <li>• <b>Libro de datos</b></li> <li>• <b>Informe del Hoshizaki Group</b></li> <li>• <b>Relaciones con inversores (página web)</b></li> </ul>
<p><b>Información sobre ESG</b></p>	 <p><b>Sitio institucional</b> (página web)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Información sobre ESG (página web)</b></li> <li>• <b>Informe de gobierno corporativo</b></li> </ul>

# La historia del crecimiento

La historia de Hoshizaki comienza en 1947, cuando su fundador, Shigetoshi Sakamoto, fundó HOSHIZAKI ELECTRIC CO., LTD. en Nagoya. Desde entonces, se ha desarrollado como una empresa líder de la industria con el lema “Una empresa no puede crecer sin productos originales”. Creó la primera máquina expendedora de jugos producida en Japón en 1957 y, desde entonces, diseña y produce máquinas de hielo, refrigeradores y otros innovadores equipos de servicios de alimentos. Nuestro objetivo es convertirnos en la marca de equipos de servicios de alimentos líder del mundo solucionando los problemas que enfrentan los clientes y la sociedad, así como también mediante la colaboración con todos nuestros accionistas.



## 1947-1964

### Período de creación

**Shigetoshi Sakamoto, el fundador, creó OSHIZAKI ELECTRIC CO., LTD. en 1947**

- 1956** Se abrió la fábrica de Toyoake en la ubicación de la sede central actual
- 1957** Se desarrolló la primera máquina dispensadora de jugo nacional
- 1964** En peligro de quiebra debido a la recesión económica que causó la muerte de Kennedy

## 1965-1980

### Desarrollo de la infraestructura nacional

**Se produjo y vendió la primera máquina de hielo nacional; línea de productos mejorados**

- 1965** Se comenzó a vender la primera máquina de hielo nacional completamente automática
- 1966** Se fundó HOSHIZAKI TOKYO CO., LTD.
- 1968** Se fundó Sakamoto Shoji Co., Ltd. (se fusionó con HOSHIZAKI ELECTRIC CO., LTD. en diciembre de 2005)
- 1969** Se fundó HOSHIZAKI TOKAI CO., LTD., HOSHIZAKI KEIHAN CO., LTD. y HOSHIZAKI KITAKYU CO., LTD.
- 1970** Se fundó la fábrica en Shimane
- 1970** Se comenzaron a vender máquinas dispensadoras de cerveza tirada
- 1972** Se comenzaron a vender refrigeradores comerciales
- 1973** Se desarrolló un lavavajillas comercial (ingresó al mercado en pleno apogeo ocho años después)
- 1974** Se fundó la segunda fábrica en Shimane

## 1981-1995

### Desarrollo de la infraestructura en el exterior

**Se desarrollaron de forma activa las sedes en el extranjero, incluso HOSHIZAKI AMERICA, INC.**

- 1981** Se fundó el Research & Development Center en la sede central
- 1981** Se fundó HOSHIZAKI AMERICA, INC.
- 1986** Se fundó la fábrica en la sede central de Shimane
- 1986** HOSHIZAKI AMERICA fundó su fábrica principal
- 1988** Se fundó HOSHIZAKI OKINAWA CO., LTD., con la cual se completaba el sistema de 15 empresas de venta en todo el país
- 1989** El nombre de la empresa cambió a HOSHIZAKI ELECTRIC CO., LTD. (“Hoshizaki”, del sistema de escritura kanji al kana en japonés)
- 1990** Se creó la Hoshizaki Green Foundation
- 1992** Se fundó Hoshizaki Europe B. V. en los Países Bajos
- 1994** Se fundó HOSHIZAKI EUROPE LTD. en Reino Unido

### Ambiente externo

- 1954** Propagación del televisor, el lavarropas y el refrigerador
- 1960** Se anunció el Plan de duplicación de ingresos
- 1964** Juegos Olímpicos y Paralímpicos de Tokio

- 1967** Expo en Osaka
- 1970** Surgieron los restaurantes familiares
- 1965-1970** Auge de Izanagi

- 1987** La burbuja económica está en pleno apogeo
- 1989** Cambio de la era Showa a la Heisei
- 1991** Estallido de la burbuja económica
- Décadas de 1980-1990** Prosperidad en la industria gastronómica



- 1994 Electrolicador médico de agua 1999 Gabinete desinfectante de vajilla 2018 Electrolicador de agua ligeramente ácida 2021 Máquina dispensadora de agua con ácido hipocloroso/gabinete desinfectante UV de cuchillos y tablas de cocina
- 1990 Máquina de hielo con formas especiales 2000 Máquina de hielo tipo taladro bajo mesada 2010 Máquina de hielo libre de hidrofluorocarbonos 2021 Máquina de hielo con función de limpieza automática
- 2005 Refrigerador inverter de acceso directo 2011 Refrigerador inverter bajo mesada 2014 Enfriamiento rápido y abatidor 2022 Refrigerador con refrigerante natural<sup>\*1</sup>
- 1993 Vitrina de exposición con control de humedad 2001 Refrigerador con puerta de vidrio pequeña 2013 Refrigerador inverter con puerta de vidrio 2018 Vitrina para sushi libre de hidrofluorocarbonos
- 1990 Carrito de servicio de alimentos 2004 Carrito de servicio de alimentos con temperatura dual 2014 Carrito para recalentar alimentos 2020 Carrito para alimentos fríos/Carrito para alimentos calientes
- 1990 Máquina multidispensadora 1997 Máquina dispensadora de cerveza tirada con aire 2000 Máquina dispensadora automática de cerveza tirada
- 1994 Máquina dispensadora de líquidos 2000 Máquina dispensadora de bebidas frías 2001 Máquina dispensadora de cubos de hielo 2020 Máquina dispensadora de té espesado
- 1996 Envasadora al vacío 2005 Cocina de inducción 2009 Horno de convección a vapor 2015 Freidora a gas 2018 Acondicionador de masa
- 1997 Detergente para lavavajillas 2007 Lavavajillas con cinta transportadora 2020 Lavavajillas con potenciador de gas incorporado 2021 Máquina de prelavado

## 1996-2008

### Conversión a empresa que cotiza en bolsa

#### Se consiguió la cotización en bolsa y comenzó la fusión y adquisición de empresas extranjeras

- 1999 Obtención del certificado ISO 9001
- 2001 Obtención del certificado ISO 14001
- 2003 Soichiro Inamori asumió sus funciones como director representante, presidente y COO
- 2005 Seishi Sakamoto asumió sus funciones como director representante, presidente y COO
- 2006 Se fundó HOSHIZAKI SUZHOU CO., LTD.
- 2006 Se adquirió LANCER CORPORATION, un fabricante de dispensadoras de bebidas en Estados Unidos
- 2008 Se adquirió GRAM COMMERCIAL A/S, un fabricante de refrigeradores comerciales en Dinamarca
- 2008 Se ubicó en la primera sección de la bolsa de valores de Tokio y en la primera sección de la bolsa de valores de Nagoya

## 2009-2021

### Globalización y reconstrucción aceleradas de la base de crecimiento

#### Se cambió el nombre de la empresa a HOSHIZAKI y se reconstruyó la base de gestión para convertirse en la empresa líder en el mundo.

- 2011 Seishi Sakamoto asumió sus funciones como director representante, jefe y CEO, y Yukihiko Suzuki, como director representante, presidente y COO
- 2013 Se adquirió Western Refrigeration Pvt. Ltd., un fabricante de refrigeradores comerciales con puertas de vidrio de India
- 2013 Se adquirió ACOS MACOM INDUSTRIA E COMERCIO LTDA, un fabricante de equipos comerciales de servicios de alimentos en Brasil
- 2013 Se adquirió Jackson MSC, Inc. (actualmente, Jackson WWS, Inc.), un fabricante de lavavajillas de Estados Unidos
- 2014 Seishi Sakamoto asumió sus funciones como director representante, jefe y CEO, y como presidente y COO
- 2016 El nombre de la empresa cambió a HOSHIZAKI CORPORATION
- 2017 Seishi Sakamoto asumió sus funciones como director representante, jefe y CEO, y Yasuhiro Kobayashi, como director representante, presidente y COO
- 2017 Se creó el Hoshizaki Training Center
- 2018 Se descubrieron transacciones deshonestas en nuestras empresas de venta nacional

## 2022-

### Evolución futura con la aceleración de fusiones y adquisiciones internacionales

#### Se implementó la estrategia para alcanzar la visión de gestión de cinco años

**visión de gestión de cinco años (año fiscal 2022 a 2026)**  
 ► Más información en la página 23 a 24

- 2022 Se adquirió Brema Group S.p.A, un fabricante de máquinas de hielo comerciales de Italia
- 2022 Se adquirió la totalidad de las acciones del fabricante de máquinas envasadoras NAOMI Co., Ltd.
- 2022 Se adquirió Royalkitchen, una empresa de diseño e instalación de cocinas en China
- 2023 Se fundó HOSHIZAKI SALES CO., LTD
- 2024 Se comenzó a vender Hoshizaki Connect Wi-Fi<sup>\*2</sup>
- 2024 Ozti, en Turquía, se convirtió en una filial consolidada
- 2024 Se adquirió TECHNOLUX EQUIPMENT AND SUPPLY CORPORATION y HKR EQUIPMENT CORPORATION en Filipinas
- 2026 Final del ejercicio fiscal de la visión de gestión de cinco años  
 Objetivo de ventas: 450 000 millones de yenes  
 Objetivo de beneficio operativo: 63 000 millones de yenes (antes de la amortización de tangibles de fusiones y adquisiciones)

- 1998 Juegos Olímpicos y Paralímpicos de Invierno de Nagano 1998
- 2008 Quiebra de Lehman Brothers
- 2000 En la industria gastronómica, los precios bajaron, y se aceleraron las aperturas de restaurantes en el exterior

- 2019 Cambio de la era Heisei a la Reiwa
- 2020 Pandemia de la COVID-19
- 2021 Juegos Olímpicos y Paralímpicos de Tokio 2020

- 2022 Conflicto entre Rusia y Ucrania
- 2023 Se espera la reactivación del turismo del extranjero
- 2024 Renovación de los billetes del Banco de Japón
- 2025 Expo 2025 en Osaka, Kansai, Japón

\*1 Refrigerantes naturales: Sustancias que existen de forma natural y que pueden utilizarse para congelar y enfriar. Son amigables con el medioambiente, no tienen potencial de agotamiento del ozono (ODP) y tiene muy poco potencial de calentamiento global (GWP).

\*2 Hoshizaki Connect Wi-Fi: Un nuevo servicio para gestionar los datos de operación y temperatura en un servidor en la nube mediante la instalación de módulos de Wi-Fi en los equipos, como los refrigeradores comerciales.

# Resumen de actividades

Como fabricante general de equipos de servicios de alimentos, Hoshizaki Group ofrece productos y presta servicios en todo el mundo para solucionar los problemas de los clientes y la sociedad, con el fin de lograr su propósito de generar un entorno alimentario más cómodo y eficiente.

El Grupo utiliza sus tecnologías exclusivas para ampliar su cartera de productos de la más alta calidad, como máquinas de hielo, refrigeradores comerciales, lavavajillas, dispensadoras, aparatos de cocina, equipos de gestión de higiene, etc. Además, mejora las redes comerciales nacionales y consolida las operaciones comerciales internacionales mediante la fusión y adquisición de empresas extranjeras.

## Categoría del producto

## Productos principales



### Máquinas de hielo

En 1964, Hoshizaki desarrolló las primeras máquinas de hielo completamente automáticas de Japón, lo cual estableció la base sólida de la empresa. Los productos tienen una alta capacidad para fabricar hielo, son duraderos y fáciles de usar, tienen un rendimiento con ahorro de energía excelente y se desarrollan en el extranjero como un producto principal del Grupo.



- Máquina de hielo en cubos
- Máquina de hielo en cubitos
- Máquina de hielo en escamas
- Máquina de hielo con formas especiales, etc.



### Refrigeradores

En 1972, el Grupo comenzó a vender refrigeradores con la tecnología de enfriamiento desarrollada en las máquinas de hielo. El 2005, el Grupo lanzó el primer\* refrigerador comercial controlado por inverter de la industria. En el mercado japonés, el Grupo también comenzó a vender refrigeradores con refrigerantes naturales\* (ver página 6) en 2023 y anunció una línea completa de dichos refrigeradores en 2024, aspirando a ofrecer productos que ahorren energía y sean ecológicos. \* Según una investigación interna.



- Refrigerador/congelador comercial
- Refrigerador/congelador bajo mesada
- Refrigerador con puerta de vidrio
- Refrigerador con humedad alta
- Cámaras refrigerantes/frigoríficas, etc.



### Lavavajillas

Si bien el Grupo desarrolló un lavavajillas en 1973, se dejó de producir debido a la poca demanda de venta. Ante el crecimiento de la industria gastronómica y las necesidades de mejorar la eficiencia operacional y la reducción de trabajo, el Grupo volvió a producir lavavajillas en 1981. El producto es conocido por la gran capacidad y velocidad de lavado que solo provienen de una máquina para uso comercial. También redujo las cargas medioambientales al ahorrar agua, etc.



- Lavavajillas
- Lavavajillas con cinta transportadora
- Detergente para lavavajillas, etc.



### Dispensadoras

Hoshizaki se encargó de los servidores de té con hojas de té en 1973, así como también las dispensadoras de hielo en cubitos usando la tecnología de las máquinas de hielo y de las dispensadoras de cerveza tirada. La máquina dispensadora que usa hojas de té en polvo (2009) y la máquina dispensadora de hielo en cubitos (2021) ganaron el premio Good Design Award.



- Máquina dispensadora de hielo en cubitos
- Máquina dispensadora de cerveza tirada
- Máquina dispensadora de té
- Máquina dispensadora de líquidos
- Máquina dispensadora de bebidas carbonatadas



### Otros productos

Ofrecemos sistemas y soluciones que cumplen las necesidades de nuestros clientes, entre ellos, aparatos de cocina, como hornos de convección a vapor y controles de higiene con agua electrolizada.



- Electrolizador de agua
- Vitrina para sushi
- Cocina de inducción
- Horno de convección a vapor
- Enfriamiento rápido y abatidor
- Carrito de servicio de alimentos con temperatura controlada
- Congeladores de líquidos
- Congelador de temperatura ultrabaja
- Envasadora al vacío
- Suministros, etc.



### Mantenimiento/ reparación

Además de la venta de productos, se implementó el sistema de servicios completos para el mantenimiento y la reparación a fin de garantizar el uso de los productos con tranquilidad. El mantenimiento y la reparación ha contribuido a la estabilización de los ingresos, ya que significa aproximadamente el 17 % de las ventas netas consolidadas.



- Contrato de mantenimiento
- Inspecciones/mantenimientos periódicos
- Recuperación de CFC/HCFC/HFC
- Suministro de repuestos, etc.



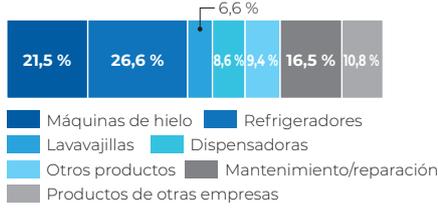
### Productos de otras empresas

Según el propósito "presentamos propuestas innovadoras para un entorno gastronómico más cómodo y eficiente, y ofrecemos servicios receptivos y de alta calidad", vendemos productos de otras empresas en respuesta a las necesidades de los clientes.

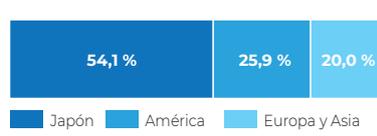


- Equipo de gas
- Fregadero
- Mesada de cocina
- Estante de cocina, etc.

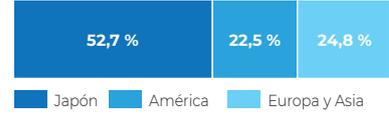
● Composición de las ventas netas por producto



● Composición de las ventas netas por región



● Composición de las ganancias operativas antes del ajuste por región

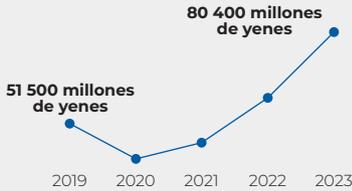


Composición de las ventas netas

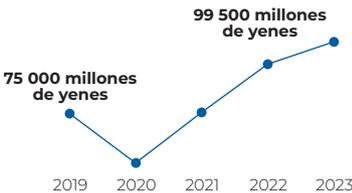
Proporción de las ventas netas por región

Cambios en las ventas netas

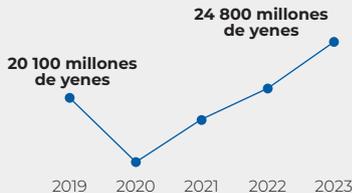
Resumen de actividades



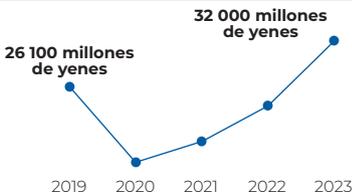
En 2023, el rendimiento de Brema, en Italia (empresa consolidada desde la segunda mitad de 2022) y HOSHIZAKI AMERICA, en América, contribuyó en gran medida a que las ventas netas aumentaran un 34,8 % con respecto al año anterior. La competencia en la industria de las máquinas de hielo es limitada, pero la cuota del mercado del Grupo, tanto en Japón como en el mundo, es de primera categoría.



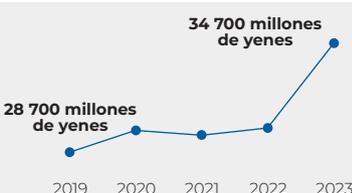
En 2023, los buenos resultados en Japón debido a la recuperación económica y el aumento de la demanda entrante y de Western en India, con los efectos del crecimiento del mercado, contribuyeron a que las ventas netas aumentaran un 8,0 % con respecto al año anterior. Hoshizaki cuenta con una cuota del mercado nacional de primera categoría, y su mercado internacional también se está expandiendo. También se optimizarán las sedes de producción de Europa, y estamos apuntando a desarrollar la zona de volumen del mercado.



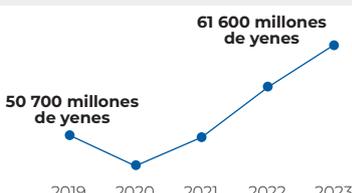
Los lavavajillas se fabrican y venden en Japón y, en América, principalmente por Jackson. En 2023, el aumento de las ventas de lavavajillas a clientes, principalmente a los principales fabricantes de detergente en el extranjero, contribuyó a que las ventas netas aumentaran un 18,4 % con respecto al año anterior.



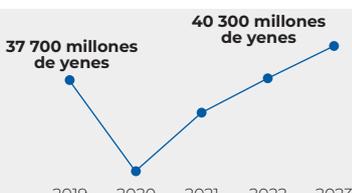
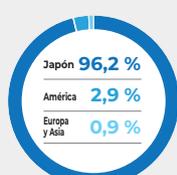
Las dispensadoras se fabrican y venden en Japón y, en América, principalmente por Lancer. En 2023, el aumento de las ventas de dispensadoras de bebidas a clientes, principalmente a los principales fabricantes de bebidas en el extranjero, la recuperación del mercado japonés, etc., contribuyeron a que las ventas netas aumentaran un 34,7 % con respecto al año anterior.



En 2023, con la ayuda de Royalkitchen (empresa consolidada desde 2023) en el desarrollo del negocio de los juegos de cocina en China, las ventas netas aumentaron un 15,1 % con respecto al año anterior. En Japón, se están ofreciendo productos que ahorran mano de obra: los hornos de convección a vapor, los carritos de servicio de alimentos con temperatura dual, etc., están contribuyendo a este rendimiento.



Las ventas netas de 2023 aumentaron un 8,8 % con respecto al año anterior. Hay aproximadamente 430 sedes de venta en Japón, y estamos expandiendo nuestro propio negocio de servicios al exterior, como en el Sudeste Asiático. En Japón, también haremos énfasis en la creación de nuevos servicios usando tecnología IoT con el suministro de Hoshizaki Connect Wi-Fi\* (ver página 6) y en el apoyo a las operaciones eficientes de nuestros clientes.

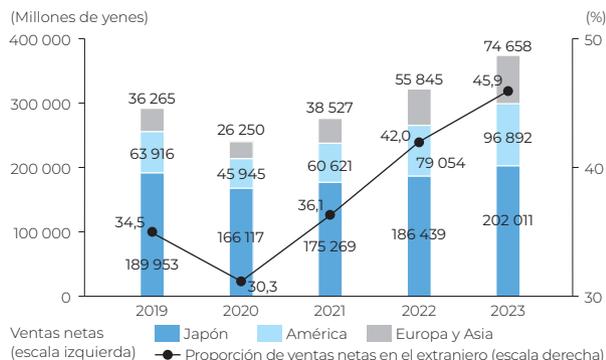


Hacemos propuestas y aceptamos pedidos de cocinas completas, desde la construcción y renovación de proyectos a gran escala hasta los de aquellos pequeños propietarios de negocios. Estas cocinas incluyen productos que no se encuentran en las líneas de fabricación de la empresa.

# Puntos destacados de la información financiera y de ESG

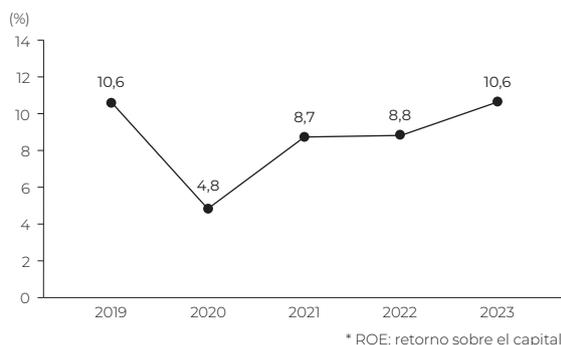
## Puntos destacados de la información financiera

### Desglose de ventas netas por región y proporción de ventas netas en el extranjero



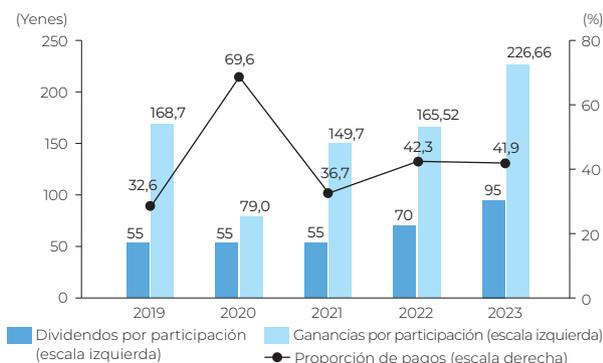
Las ventas netas consolidadas fueron de 373 500 millones de yenes, más del 16,3 % interanual. Las ventas netas nacionales registraron un aumento del 8,4 % interanual de 202 000 millones de yenes, mientras que las ventas netas en el extranjero crecieron considerablemente a 171 500 millones de yenes, un 27,2 % interanual (hasta un 22,6 % interanual en América y hasta un 33,7 % interanual en Europa y Asia). Como resultado, la proporción de ventas netas en el extranjero fue del 45,9 % (hasta 3,9 puntos interanuales), alcanzando un récord.

### ROE\* consolidado



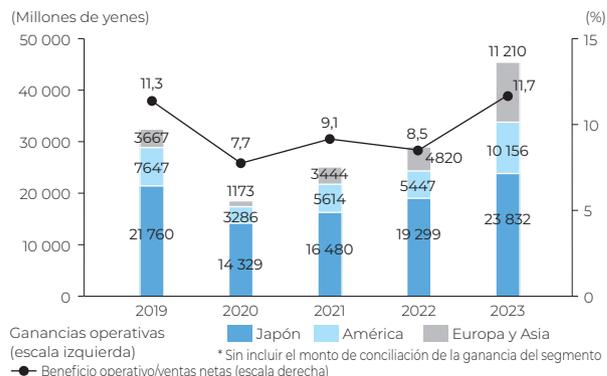
El ROE consolidado aumentó hasta un 10,6 % (hasta 1,8 puntos interanuales). Esto ocurre porque, mientras la ganancia atribuible a los propietarios de la matriz creció un 36,9 % interanual a 32 800 millones de yenes debido a la recuperación de las ganancias operacionales y otros factores, los activos netos promedio de los últimos dos años solo aumentaron un 13,2 % interanual a 312 700 millones de yenes.

### Dividendos anuales por participación, proporción de pagos y ganancias por participación



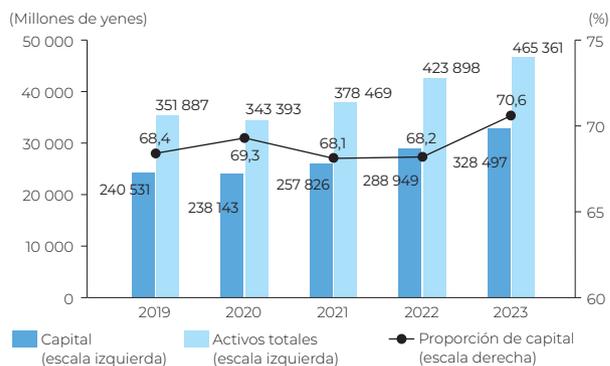
Los dividendos anuales por participación fueron de 95 yenes, con un aumento interanual de 25 yenes, y la proporción de pagos fue del 41,9 %. En cuanto a la política de rendimiento para accionistas, brindaremos un rendimiento proporcional al crecimiento de las ganancias, con un objetivo de al menos el 40 % en la proporción de pago total, mientras intentamos mantener dividendos continuos y estables. Realizamos una división de acciones dos por uno en las participaciones comunes el 1 de julio de 2022 y ajustamos retroactivamente los dividendos por participación y las ganancias por participación.

### Beneficio operativo por región y beneficio operativo/ventas netas



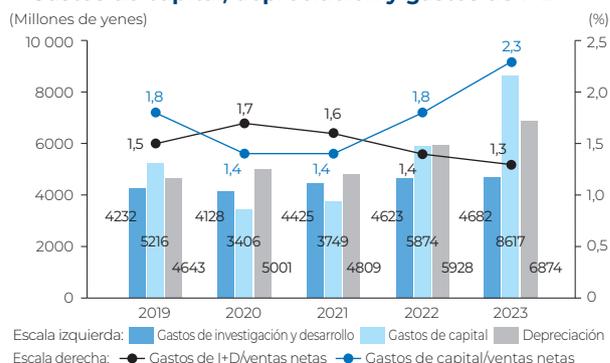
La ganancia operativa consolidada fue de 43 500 millones de yenes, hasta un 59,0 % interanual, y la ganancia operativa/ventas netas fue del 11,7 % (hasta 3,1 puntos interanuales). La ganancia operativa nacional fue de 23 800 millones de yenes, hasta un 23,5 % interanual, y la ganancia operativa en el extranjero fue del 21,300 millones de yenes, hasta el 108,1 % interanual. En consecuencia, la ganancia operativa nacional fue del 11,8 % (hasta 1,4 puntos interanuales) y la ganancia operativa/ventas netas en el exterior fue del 12,5 % (hasta 4,8 puntos interanuales).

### Activos totales, capital y proporción de capital



La proporción de capital fue del 70,6 % (hasta 2,4 puntos interanuales). Los activos totales aumentaron a 465 300 millones de yenes, hasta un 9,8 % más que en el final del ejercicio fiscal anterior con el aumento del capital de trabajo causado por la recuperación de los resultados comerciales. El capital fue de 328 400 millones de yenes, hasta un 13,7 % más que en el final del ejercicio fiscal anterior. El efectivo y los depósitos al final del ejercicio fiscal alcanzaron los 254 500 millones de yenes (54,7 % de los activos totales), con un aumento de 28 500 millones de yenes con respecto al final del ejercicio fiscal anterior.

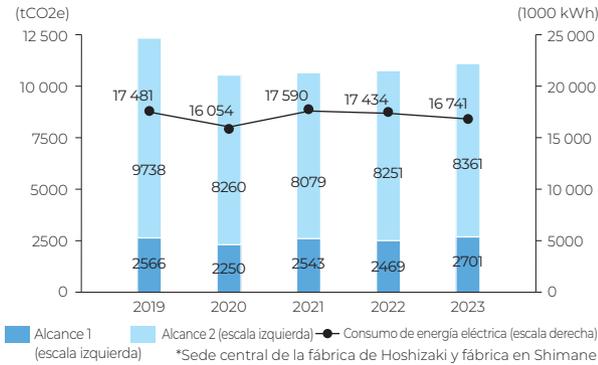
### Gastos de capital, depreciación y gastos de I+D



Los gastos de capital aumentaron 2700 millones de yenes interanuales a 8600 millones de yenes (gastos de capital/ventas netas del 2,3 %). La depreciación aumentó 900 millones de yenes interanuales a 6800 millones de yenes. Los gastos de I+D se mantuvieron fijos en 4600 millones de yenes (gastos de I+D/ventas netas del 1,3 %), demostrando un crecimiento estable. El gasto de capital principal fue la renovación de las instalaciones de la sede central y de la fábrica de Shimane.

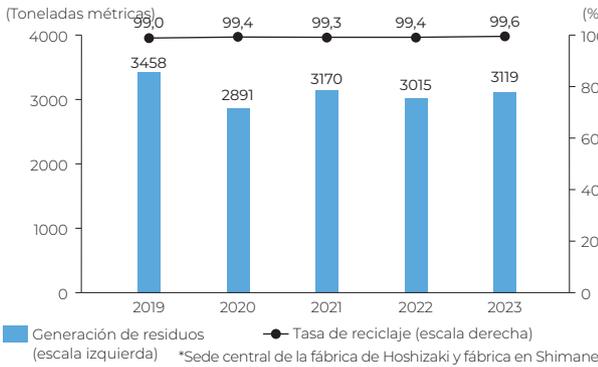
## Puntos destacados de la información de ESG

### ● Emisiones de CO<sub>2</sub> y consumo de energía eléctrica en sedes nacionales



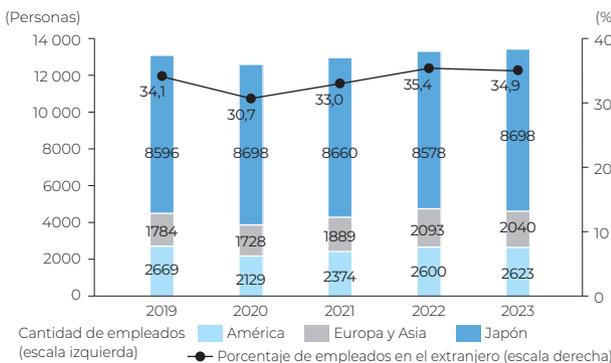
Las emisiones de CO<sub>2</sub> en las sedes nacionales (Alcance 1 y 2) fueron de 11 062 tCO<sub>2</sub>e, hasta un 3,2% interanual. El consumo de energía eléctrica fue de 16 741 000 kWh. Se redujo un 4,0% interanual gracias a la promoción de iniciativas, como el uso de aparatos para supervisar la demanda y la modernización de equipos de alta eficiencia. Sin embargo, con el impacto del aumento en las emisiones de CO<sub>2</sub> del proveedor de electricidad, las emisiones aumentaron levemente en comparación con el ejercicio fiscal anterior.

### ● Generación de residuos y tasa de reciclaje en sedes nacionales



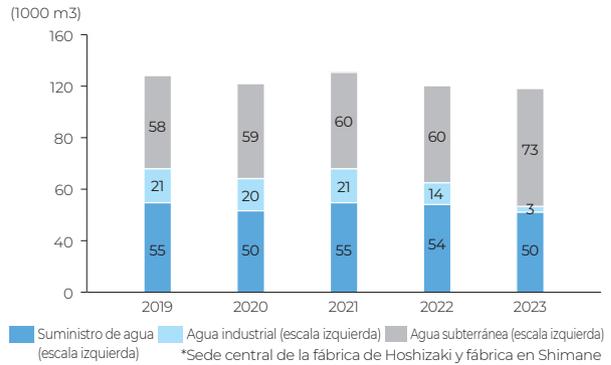
Los residuos generados en las sedes nacionales disminuyeron un 3,4% interanual a 3 119 toneladas métricas. Aunque la tasa aumentó interanualmente debido a un incremento en el volumen de producción, con la promoción de la separación y el reciclaje, la tasa de reciclaje de residuos alcanzó el 99,6%, casi llegando al 100%.

### ● Cantidad de empleados de las empresas consolidadas, cantidad de empleados por región y porcentaje de empleados en el extranjero



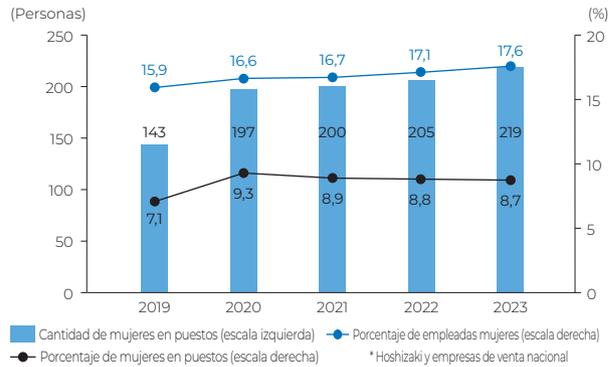
La cantidad de empleados en las 57 empresas consolidadas del grupo es de 13 361, con un aumento interanual del 0,7%. La cantidad de empleados en las 16 empresas de América es de 2623 (un aumento interanual de 23), y el de las 22 empresas en Europa y Asia es de 2040 (una disminución interanual de 53).

### ● Consumo de agua en sedes nacionales



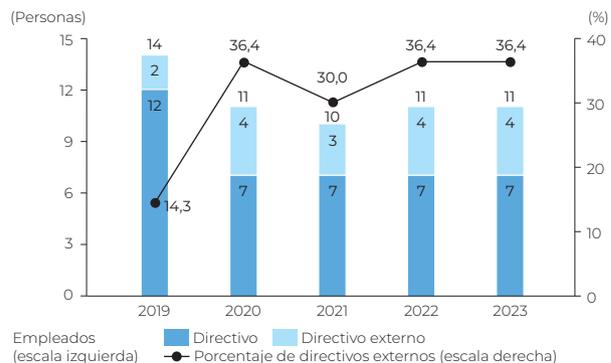
El consumo de agua en las sedes nacionales disminuyó un 1,7% interanual a 126 000 m<sup>3</sup>. Incluso con el aumento del volumen de producción, pudimos reducir el consumo de agua con iniciativas para mejorar la productividad.

### ● Cantidad y porcentaje de mujeres en puestos, y porcentaje de empleadas mujeres



La cantidad total de empleados de HOSHIZAKI CORPORATION y las empresas nacionales de venta es de 7725. De estos, 1359 son mujeres. El porcentaje de mujeres aumentó 2,1 puntos en cinco años, un 17,6%. Además, la cantidad de mujeres en puestos de subdirección o superiores es de 219, con un aumento de 103 en cinco años. El porcentaje de mujeres en puestos de subdirección o superiores también aumentó al 8,7%.

### ● Cantidad de directivos y directivos externos, y porcentaje de directivos externos



Cada 11 directivos, cuatro son externos. El porcentaje de directivos externos es del 36,4%, lo que cumple el requisito del código de gobierno corporativo dispuesto por la Bolsa de Valores de Tokio (un tercio o más).

## Mensaje de los directivos

# El objetivo es convertirnos en el líder mundial de la industria de equipos de servicios de alimentos

Ofreceremos productos y servicios que aporten valor a los clientes y a la sociedad mientras respondemos a los cambios del entorno empresarial y satisfacemos las expectativas de las partes interesadas.

## Yasuhiro Kobayashi

Director representante, presidente y CEO  
HOSHIZAKI CORPORATION



## Responder a los cambios del entorno empresarial y promover iniciativas para mejorar la rentabilidad y la eficiencia del capital

La propagación de COVID-19 a partir de 2020 tuvo un impacto significativo en la industria de equipos de servicios de alimentos. Salvo en algunas regiones, la demanda se recuperó con rapidez en el extranjero, pero la recuperación en Japón fue relativamente lenta. Sin embargo, el COVID-19 se reclasificó como enfermedad infecciosa de clase 5 en mayo de 2023, y la industria japonesa de servicios de alimentos volvió por fin a la vida, aunque la fuerza de la recuperación varía en función del sector.

En el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2023, logramos un récord de ventas netas y beneficios de explotación, ya que nuestro negocio en Japón se vio impulsado por vientos de cola como la recuperación de la pandemia, la debilidad del yen y la demanda de visitantes extranjeros a Japón, así como la demanda constante que continuó en varias zonas del extranjero tras el fin de la pandemia. De acuerdo con la política de retribución al accionista, pagamos un dividendo anual de 95,0 yenes por acción (25,0 yenes más que en 2022), con lo que cumplimos el objetivo de un 40 % o más de retribución total al accionista.

### Perspectiva general de la actividad en 2023

- **Ventas netas: 373 500 millones de yenes**
- **Beneficio de explotación: 43 500 millones de yenes**
- **Índice de beneficio operativo: 11,7 %**
- **Beneficio atribuible a los propietarios de la matriz: 32 800 millones de yenes**
- **ROE\* (ver página 09): 10,6 %**

## Gracias al reconocimiento de los problemas de rentabilidad, estamos aplicando medidas de mejora

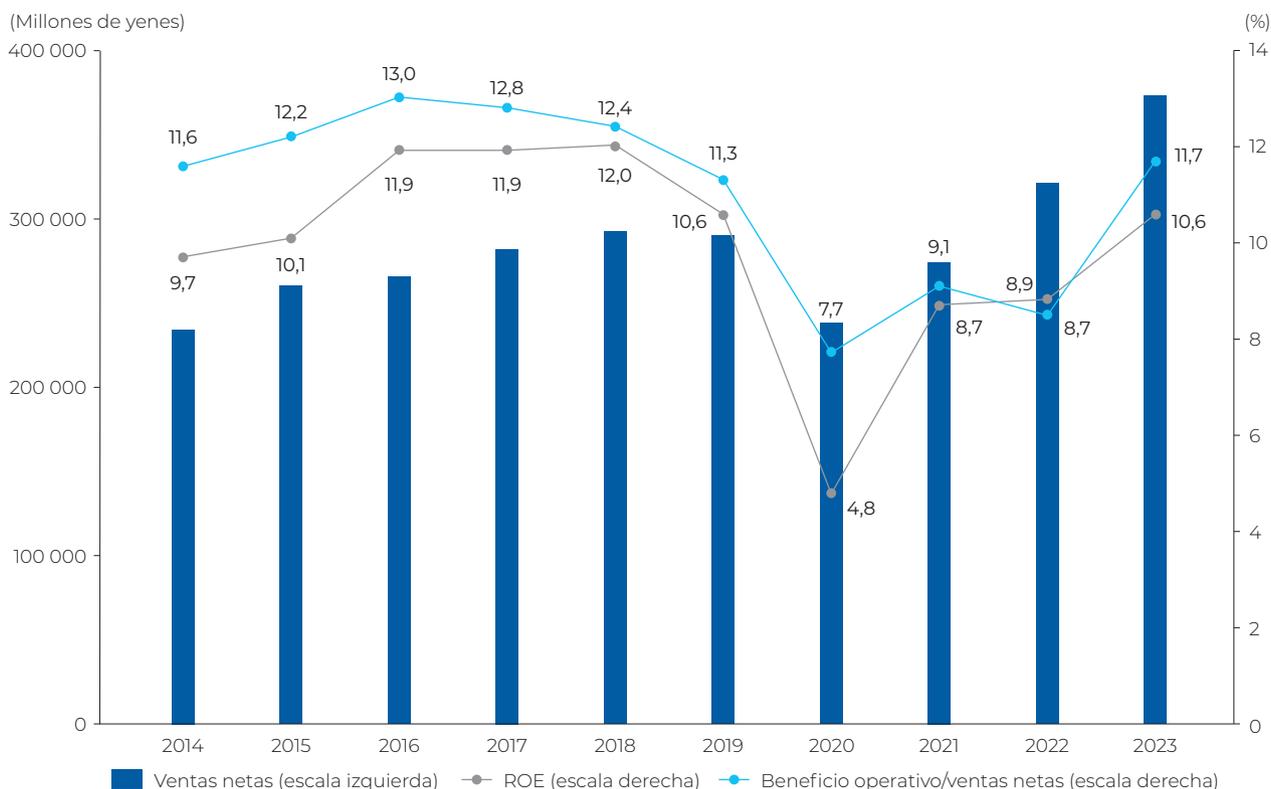
Como ya se explicó, los resultados del ejercicio de 2023 fueron en general estables para el segundo año de la visión a cinco años de la gestión (2022-2026), pero persisten algunos problemas con respecto a la rentabilidad. En el ejercicio de 2023, el índice de beneficio operativo y el ROE se situaron por debajo de los registros anteriores (índice de beneficio de explotación récord: 13,0 % en el ejercicio de 2016; ROE récord: 12,0 % en el ejercicio de 2018), y nuestro objetivo es mejorarlos a partir de ahora.

En comparación con el máximo alcanzado en el ejercicio de 2016, el índice de beneficio operativo disminuyó en Japón y América. En Japón, el aumento de los costos fijos fue un factor negativo. Se debió principalmente a un descenso de la rentabilidad de las divisiones de fabricación provocado por el aumento vertiginoso de los costos de los materiales, así como al incremento del trabajo administrativo y del número de empleados para reforzar los sistemas de control interno y de cumplimiento de la normativa y para mejorar la gestión de los negocios en Japón y en el extranjero. Cuando redactamos la visión a cinco años de la gestión en 2021, no anticipamos que los costos de los materiales aumentarían tanto en Japón. En América, además de la subida de los costos de los materiales como en Japón, el aumento de los costos laborales y la disminución temporal de la productividad en las fábricas debido a la sustitución de trabajadores a causa de la pandemia de COVID-19 tuvieron un

impacto negativo. Por el contrario, el índice de beneficio operativo en Europa y Asia, excluida China, fue favorable, ya que el aumento de las ventas y el refuerzo de la gestión de costos resultaron eficaces. En el ejercicio de 2024, aunque los costos de los materiales siguen aumentando en Japón, no esperamos que se disparen bruscamente como en 2022 y 2023. Nuestro objetivo en Japón es absorber el aumento de costos mediante la aplicación activa de actividades de reducción de costos. También revisaremos con audacia los productos fabricados en la sede central de la fábrica de Hoshizaki y fábrica en Shimane, así como en las empresas NESTOR y SANSEI ELECTRIC del grupo, que se dedican a la fabricación, para seguir mejorando la rentabilidad en todas las fábricas de Japón. El 1 de abril de 2024 revisamos el precio de casi todos los productos. Les explicamos a los clientes la situación de aumento de los costos de materiales y mano de obra, y también que estamos trasladando a los precios de venta el incremento de costos que no puede absorberse mediante actividades de reducción de costos. Seguimos esforzándonos por conseguir que lo comprendan. En cuanto al trabajo administrativo, cuya carga de costos ha ido en aumento, Hoshizaki Sales, establecida el año pasado, ha promovido la estandarización y la mejora de la eficiencia del trabajo administrativo de las empresas de ventas, a través de las cuales pretendemos reducir los costos.

## Mensaje de los directivos

### •Tendencias en ventas netas, índice de beneficio operativo y ROE (del ejercicio 2014 al ejercicio 2023)



### Disminución de la eficiencia del capital causada por el aumento de efectivo, depósitos y activos netos

El escaso crecimiento del ROE\*(ver página 09) se debió a la reducción de la rotación del activo total por el descenso de la rentabilidad y el aumento de efectivo y depósitos e inventarios. Aunque el efectivo y los depósitos aumentaron tras la recuperación constante de los resultados empresariales después de la pandemia, la rotación total de activos disminuyó por factores como el retraso en la recuperación de la rentabilidad debido al aumento de los costos de piezas, materiales y mano de obra, así como la acumulación de existencias de piezas y productos durante la pandemia y para afrontar la escasez prolongada de piezas y materiales. En concreto, aunque los activos netos crecieron

considerablemente hasta los 332 900 millones de yenes a finales de 2023 (149 % del nivel de 2018), el beneficio atribuible a los propietarios de la matriz se limitó a 32 800 millones de yenes (128 % del nivel de 2018), lo que resultó en un ROE del 10,6 % (12,0 % en 2018). Con la depreciación del yen en 2023 y la contribución de las ganancias por cambio de divisas de los ingresos no operativos, la discrepancia en el ROE sin contar las ganancias por cambio de divisas es aún mayor en comparación con su punto máximo. Teniendo en cuenta estas circunstancias, anunciamos nuestra primera adquisición de acciones propias (10 000 millones de yenes) en mayo de 2024 para mejorar la eficiencia del capital.

### La dirección es consciente de la eficiencia del capital y del precio de las acciones

El precio de nuestras acciones se sitúa en un nivel insatisfactorio en relación con la media del mercado. Además de las sesiones informativas trimestrales sobre los resultados financieros, ofrecemos regularmente oportunidades de diálogo y participación con accionistas e inversores. En particular, todos los años desde 2019, celebramos reuniones de relaciones con los accionistas (SR) con los principales accionistas. Todas las peticiones que recibimos en estas ocasiones las compartimos inmediatamente con el consejo de dirección y otros directivos por encima de cierto nivel, y las debatimos de forma proactiva para poder responder a ellas en la medida de lo posible. Una vez elaboradas

las medidas para responder a estas peticiones, publicamos las medidas adoptadas en el informe integrado de cada año. Dada la petición que la Bolsa de Tokio formuló en marzo de 2023 a las empresas que cotizan en el mercado principal para que apliquen una gestión consciente del costo del capital y el precio de las acciones, creo que hay más demanda que nunca en el mercado de capitales para mejorar su eficiencia. Durante el diálogo y la participación, muchas partes interesadas destacaron la caída de la cotización de nuestras acciones a pesar de los buenos resultados empresariales. Reconocemos que las principales razones son que nuestra eficiencia de capital es inferior a las expectativas del

mercado de capitales y que no estamos utilizando plenamente la gran cantidad de efectivo y depósitos de los que disponemos. Llevamos a cabo la primera adquisición de acciones propias para demostrar que no la excluimos como medida de rentabilidad para los accionistas. De cara al futuro, nos gustaría debatir a fondo más medidas estratégicas para la rentabilidad de los accionistas, alcanzar los objetivos de la visión de gestión

a cinco años y utilizar eficazmente el efectivo y los depósitos (asignación de efectivo) para mejorar la eficiencia del capital, con el fin de seguir mejorando nuestra reputación y ganarnos la confianza de los accionistas e inversores. Aumentar el valor de la empresa es responsabilidad de todo el equipo directivo y estoy decidido a liderar las iniciativas de mejora del valor empresarial escuchando atentamente las opiniones del mercado de capitales.

## Implantación constante de la estrategia y avance de la visión de la gestión a cinco años

La visión de la gestión a cinco años, que finaliza en el ejercicio de 2026, entró en el tercer año y se encuentra en su punto intermedio en el ejercicio de 2024. Nos esforzaremos al máximo para alcanzar los objetivos para el ejercicio de 2026 de 450 000 millones de yenes en ventas netas (incluidos 50 000 millones de yenes procedentes de

fusiones y adquisiciones), 63 000 millones de yenes en beneficio de explotación (antes de la amortización del fondo de comercio de fusiones y adquisiciones), un 12 % o más en ROE\*(ver página 09) y un 40 % o más en rentabilidad total para el accionista.

## Cumplimiento de objetivos con estrategias ofensivas y defensivas en Japón y en el extranjero

En general, las estrategias y medidas enunciadas en la visión de la gestión a cinco años progresaron de forma constante. Las estrategias ofensivas en Japón consisten en seguir explorando el mercado de los restaurantes y desarrollar los mercados no relacionados con este sector. Estamos empezando a ver resultados positivos con la creación de Hoshizaki Sales en 2023. Las cinco divisiones altamente especializadas (división de ventas, división de ventas corporativas, división de ventas en cadena, división de servicios y división de administración) prestan apoyo intersectorial a las 15 empresas de ventas, a las 51 sucursales que dependen de ellas y a las divisiones comerciales de varias empresas, lo que hizo visibles los resultados y las actividades de las divisiones de ventas en todo Japón. La visualización de los hechos facilitó la identificación de los problemas de gestión y nos permitió responder con rapidez, lo que constituye un gran logro. En consecuencia, las políticas comunes a las 15 empresas de ventas se están propagando y aplicando a fondo mucho más rápido que antes, y estamos aumentando las ventas de forma constante en los mercados gastronómicos y de otros sectores.

► Más información en la página 43

En cuanto al desarrollo de recursos humanos, que es una estrategia defensiva, reforzamos el desarrollo de mecanismos para nutrir al personal directivo extranjero, al personal de servicios y a las mujeres directivas. En Japón estamos mejorando constantemente el control interno y, a partir de ahora, nos centraremos en la estandarización y la mejora de la eficiencia del trabajo administrativo en las 15 empresas de ventas y en Hoshizaki. La mejora de la eficiencia del trabajo administrativo en el extranjero es un asunto importante para el trabajo administrativo de Hoshizaki. El trabajo administrativo en el extranjero está creciendo debido al aumento del número de empresas del grupo en el exterior y de la proporción de ventas netas en el extranjero. Está a punto de alcanzar el límite de lo que Hoshizaki puede asumir por sí sola. Debemos identificar y elegir las funciones

necesarias y conservar solo las prioritarias en Japón, mientras transferimos el resto por etapas a las sedes regionales fuera de Japón que se describirán más adelante.

► Más información en la página 35

La estrategia ofensiva para el extranjero consiste en ampliar el crecimiento de cada región y negocio. Reforzamos las carteras de productos y clientes del negocio de fabricación de hielo, que tiene la máxima prioridad, al incorporar Brema en Europa. También se está mejorando la productividad de HOSHIZAKI AMERICA en Estados Unidos. En la India, donde el crecimiento del sector de servicios de alimentos impulsado por el aumento de la población está actuando como motor, el negocio de frigoríficos de Western, altamente competitivo, sigue registrando un fuerte crecimiento. La cuestión clave en el futuro es la expansión del negocio de frigoríficos en América, Europa y China. La aceleración del crecimiento se retrasó debido a la competencia de precios con las empresas rivales y a una gama de productos insuficiente, pero no dejamos de tomar medidas para combatirlo. Reforzaremos el atractivo de los productos en sus respectivas áreas y los convertiremos en el segundo pilar después de los fabricantes de hielo.

► Más información en la página 46

En cuanto al refuerzo del gobierno, una estrategia defensiva, estamos avanzando en la mejora y ampliación de las funciones de las sedes regionales. En concreto, el año pasado establecimos una sede regional en la región del Sudeste Asiático, mientras que las sedes regionales existentes en América, Europa y China comenzaron a funcionar de forma estable. El consejo de dirección de las sedes regionales supervisa la ejecución de los negocios por parte de cada responsable regional y la gestión de cada empresa, mientras que los directores financieros regionales colaboran con la sede central de Hoshizaki para apoyar a los directores regionales. Esto está dando sus frutos, como la mejora de la administración empresarial, el refuerzo del control interno, la liquidación anticipada de cuentas y el desarrollo informático.

► Más información en la página 76

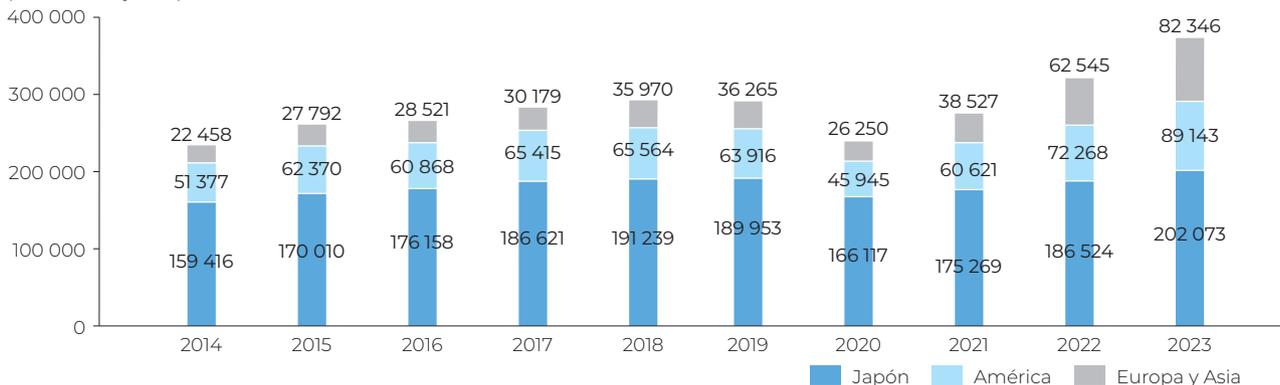
## Refuerzo de la competitividad al centrarnos en los cambios del mercado pospandémico

Se están produciendo grandes cambios en la demanda de inversiones de capital en la industria de servicios de alimentos de Japón, sobre todo en el mercado gastronómico, en comparación con la época en que formulamos la visión de gestión a cinco años. Aunque el retraso en la recuperación de la inversión de capital relacionada con los restaurantes que operan en horario nocturno y el consumo de alcohol (pérdida de oportunidades para beber) siguió la línea prevista, la recuperación de las nuevas aperturas (número de nuevos restaurantes) se demoró más de lo esperado debido a la subida de los precios de los ingredientes alimentarios y a la escasez de mano de obra. La escasez de mano de obra se está convirtiendo en un grave problema en todos los sectores, incluidos los no gastronómicos, y cada vez es mayor la demanda de inversiones en automatización y ahorro de mano de obra. Para satisfacer esta demanda, estamos haciendo hincapié no solo en la expansión de las ventas de los productos existentes que contribuyen al ahorro de mano de obra, como los carros y armarios de calentamiento para el servicio de comidas y los hornos de convección de vapor, sino también en el desarrollo de lavavajillas destinados a un ahorro de mano de obra más significativo mediante la utilización de robots en colaboración con Connected Robotics (socio aliado de capital). Reducir el desperdicio de alimentos se está convirtiendo en un problema social importante, además de la escasez de mano de obra. Por eso, los productos para congelación y descongelación rápida de ingredientes alimentarios son cada vez más populares como solución. Además del enfriador rápido, un producto ya existente para la congelación rápida, el grupo empezó a vender ultracongeladores (congeladores de temperatura ultrabaja) en julio del año pasado, y congeladores de líquidos en diciembre. Entre los productos para la descongelación, además de los productos de aire caliente existentes, estamos en las fases finales de desarrollo de un nuevo gabinete de descongelación que combina la descongelación por microondas y el enfriamiento al vacío. En un experimento interno realizado para descongelar productos de mar como atún, frituras y bolas de arroz, el nuevo gabinete de descongelación demostró una superioridad considerable sobre la descongelación a temperatura ambiente. Tenemos previsto fabricar y vender el producto en serie en el futuro. De cara al futuro, no creemos que se vaya a recuperar la apertura de nuevos restaurantes en horario nocturno hasta alcanzar el nivel anterior a la pandemia debido a la disminución de la natalidad y el envejecimiento de la población, el descenso de esta y los cambios en

las pautas de comportamiento. Sin embargo, esperamos una recuperación de las nuevas aperturas y de la inversión en restaurantes que operan durante el día, así como en alojamientos, gracias al aumento de visitantes extranjeros en Japón. También prevemos un crecimiento continuado de la demanda de inversiones de capital en el sector de procesamiento y venta y en hospitales e instalaciones asistenciales frente a la disminución de la natalidad, el envejecimiento de la población y el creciente número de hogares unipersonales. En el extranjero, la inflación disminuye y la recuperación de la demanda de inversión de capital es evidente gracias a un entorno macroeconómico relativamente favorable. Para empezar, hay muchos mercados en los que la industria gastronómica tiene un gran potencial de crecimiento y, salvo unos pocos países y regiones, se espera que sigan creciendo. No obstante, la competencia es intensa en todos los ámbitos, y especialmente feroz en el mercado chino. En China, la competencia de precios con los fabricantes locales se está intensificando en medio del estancamiento de la demanda de inversión de capital en la industria de servicios de alimentos debido a la reciente recesión inmobiliaria. En el futuro, tendremos que reforzar nuestra competitividad de costos mediante una reducción audaz de estos y la adquisición de un fabricante local a través de fusiones y adquisiciones, entre otras medidas de este tipo. Además, el ritmo de cambio del entorno de mercado en el extranjero es más rápido cada año que pasa, y el entorno competitivo es cada vez más severo, lo que aumenta la importancia de la planificación y el desarrollo de productos que reflejen las necesidades de los clientes (agentes y usuarios finales). Seguiremos promoviendo la máxima reducción de costos sin comprometer la calidad, al mismo tiempo que nos proponemos reforzar las funciones de planificación de productos y gestión de la producción (supervisión y gestión de la fabricación, las ventas, la logística y el inventario). También sentimos la necesidad de fijar precios que reflejen las exigencias del mercado, dada la guerra de precios que se prevé. Los productos para los mercados extranjeros se desarrollan tradicionalmente a partir de especificaciones japonesas y suelen tener costos elevados. En la actualidad, mientras mantenemos los estándares que se esperan de la marca Hoshizaki, estamos intentando conseguir una reducción significativa de los costos al revisar el rendimiento y la calidad requeridos en cada mercado y al promover activamente la adquisición local de piezas y materiales en una iniciativa liderada por las divisiones involucradas de Hoshizaki. Las empresas del grupo con funciones de fabricación llevan tiempo trabajando en el intercambio de información sobre la adquisición de piezas, y comenzaremos a introducir la compra centralizada con algunas piezas que ya están listas.

### • Tendencia en el desglose de las ventas netas de Hoshizaki por regiones (del ejercicio de 2014 al ejercicio de 2023)

(Millones de yenes)



## Aprovechamiento de la experiencia en fusiones y adquisiciones para la siguiente fase de crecimiento

Tenemos previsto invertir 125 000 millones de yenes en fusiones y adquisiciones en la visión de gestión a cinco años. La demanda de inversión de capital se está recuperando en la industria de servicios de alimentos en regiones de todo el mundo, y los proyectos de fusiones y adquisiciones también están aumentando gradualmente. Las últimas tendencias muestran que hay menos fusiones y adquisiciones en Europa y América, donde los actores se consolidan cada vez más, mientras que el número de estas operaciones crece en los países emergentes. Gracias a nuestra gestión (éxitos y fracasos) de empresas adquiridas en India, Brasil y otros países emergentes en el pasado, acumulamos los conocimientos necesarios para tener éxito en la adquisición de empresas en países emergentes. En febrero de 2024, Hoshizaki Group incorporó a Fogel Company Inc. (en adelante "Fogel"), un fabricante de equipos de refrigeración comercial con sede en la República de Panamá. HOSHIZAKI AMERICA tiene una profunda conexión con Fogel ya que recibe suministro de OEM\* de precio medio a bajo para el mercado estadounidense desde hace muchos años, por lo que podemos esperar efectos de sinergia desde el principio. Hoshizaki tiene una

participación del 25 % en Fogel, lo que la convierte en una filial contabilizada por el método de participación. Planeamos llevar a cabo la adquisición de acciones por etapas y esperamos que se convierta en una filial consolidada en la que tengamos una participación del 51 % en 2027. Fogel, cuya base de fabricación está en la República de Guatemala, cuenta entre sus clientes con importantes fabricantes de bebidas (principalmente estadounidenses) y vende sus productos en Centroamérica y el norte de Sudamérica. La empresa cuenta con fábricas y un centro de investigación muy productivos, y tiene previsto iniciar la construcción de una megafábrica en 2024 a fin de prepararse para un mayor crecimiento. Nosotros planeamos apoyarla en el diseño, la construcción y el funcionamiento de la fábrica. Además de ampliar el negocio en América Central y América del Sur, esto permitiría mejorar la gama de frigoríficos para el mercado de masas en el continente americano.

► Más información en la página 50

\*OEM: El concepto "fabricante de equipos originales" hace referencia a la fabricación de productos para la marca de otra empresa.

## El objetivo es convertirnos en el líder mundial con una cultura orientada al cliente y a la generación de beneficios

Hoshizaki Group aspira a ser el líder mundial, tal y como se establece en nuestro eslogan corporativo, "Aspiramos a ser la marca líder mundial que conecta los cinco continentes", y en la visión a largo plazo, "Aspiramos a ser el líder mundial tomando la iniciativa en nuevos mercados con perspectivas de crecimiento y en mercados no desarrollados para, de este modo, aumentar aún más nuestra presencia en el mercado", revelada en la visión de gestión a cinco años.

Para convertirnos en el líder mundial, aspiramos, en primer lugar, a ser el número uno en ventas globales en la industria de equipos de servicios de alimentos. Para lograrlo, aspiramos a ser el número uno en ventas en todos los países y regiones. Es un objetivo muy difícil, pero nos proponemos seguir intentándolo. Como nuestro objetivo es convertirnos en el número uno en varios países, aumentará la fiabilidad de los canales de venta (incremento del número de ventiladores Hoshizaki), y el incremento del volumen de ventas permitiría mejorar las funciones de desarrollo y las bases de producción (fábricas). Esto, a su vez, aumentaría la competitividad de costos de nuestros productos, lo que permitiría una mayor expansión de las ventas. Además, el refuerzo de las bases en varios países aumentaría las oportunidades de los empleados locales de esos países, así como de nuestros empleados jóvenes y de nivel medio, para adquirir diversas experiencias relacionadas con la gestión, por lo que podemos esperar un impacto positivo a la hora de nutrir los recursos de gestión. El hoshizakismo, las pautas de conducta para los empleados, permanece inalterado desde su creación. Para ello, promovemos activamente entre directivos y empleados, tanto en Japón como en el extranjero, la idea de que una empresa rentable tiene una cultura que genera beneficios y que el cambio genera progreso. Para convertirnos en líderes mundiales y en varios países, lo primero será aumentar las ventas, pero ninguna empresa puede sobrevivir mucho tiempo sin

aumentar sus beneficios. El rumbo que debemos tomar consiste en lograr tanto una expansión de las ventas orientada al cliente como una mejora de la rentabilidad (en otras palabras, obtener beneficios). Siempre que puedo, instruyo a los directores en el extranjero para que logren crecer con beneficios. Aunque se trata de un objetivo realmente difícil, el director Seishi Sakamoto suele decir: "Lo sabrás inmediatamente cuando visites una empresa rentable. Los directores y los empleados piensan cada día en ser rentables y se atreven a cambiar para serlo. Ser rentable es la cultura de estas empresas". Reconozco firmemente que mi responsabilidad, como director de gestión, es garantizar el fortalecimiento constante de las funciones de la empresa matriz y reforzar los cimientos empresariales, tanto en Japón como en el extranjero, como preparación para futuros cambios en el entorno, y al mismo tiempo nutrir muchas empresas rentables con una cultura que genere beneficios. Para ello, desarrollaré recursos humanos de gestión que comprendan el hoshizakismo y trabajaré firmemente en la construcción de un mecanismo y en el impulso de la comunicación para promover esa comprensión. Cada trimestre celebramos reuniones informativas de gestión (sesiones informativas en persona) para los directores y distribuimos el boletín de gestión a los empleados y directivos del grupo. Asimismo, seguiremos priorizando al máximo la comunicación con los directivos y los empleados.



# Profundización de las iniciativas de sostenibilidad acompañadas de eficacia

Nuestra filial europea estará sujeta a la directiva europea sobre informes de sostenibilidad corporativa (CSRD) en el año fiscal 2025. Como responsabilidad de una empresa que cotiza en bolsa, nos proponemos responder adecuadamente a los organismos de evaluación externos y cumplir las normas de divulgación. Hoshizaki Group, como parte de sus actividades de sostenibilidad, identificó seis temas materiales en 2022, estableció el Comité de Sostenibilidad en 2023, creó grupos de trabajo (GT) encabezados por funcionarios ejecutivos para cada tema material, y está impulsando actividades mediante el establecimiento de los KPI. Me comprometo y participo activamente en la solución de la relevancia. También avanzamos en el tratamiento de la relevancia en 2023: la ampliación del alcance de los objetivos de reducción de emisiones de CO<sub>2</sub> a escala mundial es uno de los principales logros en el tratamiento de la relevancia de la "respuesta al cambio climático". También estamos

promoviendo otras iniciativas, como la instalación de instalaciones de generación de energía solar en nuestra sede central y en las fábricas de Shimane. En cuanto a la relevancia de la "gestión sostenible de la cadena de suministro", empezamos a realizar un cuestionario sobre medio ambiente y derechos humanos dirigido a los proveedores. Por lo que respecta a la relevancia de "aumentar la satisfacción laboral de los empleados", nos centramos en la promoción de la autonomía de la mujer, como el fomento de las mujeres directivas, y actualmente estamos avanzando a buen ritmo en cuanto al número de estas mujeres, que es uno de los KPI. Por el contrario, salvo algunas, las actividades tienden a centrarse en el ámbito nacional o son limitadas, y reconozco que ampliar las actividades a escala mundial en el futuro es nuestra responsabilidad. Seguiremos mejorando la divulgación de información y, al mismo tiempo, trataremos de integrar iniciativas eficaces, estrategia de gestión e iniciativas de sostenibilidad.

## E (Medioambiente): Crear nuevos valores al mitigar el impacto medioambiental a través de las actividades empresariales

En cuanto a la relevancia de la "respuesta al cambio climático", nuestro objetivo es contribuir al medio ambiente global al presentar productos ecológicos basados en refrigerantes naturales\*(ver página 06) por primera vez en Japón. Actualmente, los productos con refrigerante natural en Japón son los frigoríficos y algunas máquinas de hielo, y los frigoríficos con refrigerante natural lanzados en mayo de 2023 superaron el 50 % del porcentaje de ventas de todos los modelos aplicables. Aunque los productos con refrigerante natural son la norma en todo el mundo, la industria japonesa tardó en incorporarlos debido a la preocupación por la seguridad de los refrigerantes naturales (gas inflamable). No obstante, logramos lanzar y ampliar las ventas de estos productos en Japón gracias a nuestra capacidad de desarrollo superior y a muchos años de experiencia en el mercado mundial (Hoshizaki fue una de las primeras en incorporar productos basados en refrigerantes naturales en el extranjero). Aunque algunos agentes

expresaron su preocupación por la seguridad y la gestión de las reparaciones, tenemos intención de seguir presentando los productos con explicaciones detalladas. Los precios también se sitúan en niveles similares a los de los productos convencionales y, junto con las contribuciones a la reducción del impacto sobre el medio ambiente, también esperamos un mayor crecimiento de estos productos como productos ecológicos.

► Más información en la página 54

Además, seguimos adelante con la divulgación de información basada en el marco TCFD y, en 2023, reconsideramos los riesgos y las oportunidades y modificamos el escenario de 2 °C o menos para pasar de 2 °C a 1,5 °C. Actualmente estamos calculando las emisiones del Alcance 3 tanto en Japón como en el extranjero y tenemos previsto divulgar los objetivos de reducción de las emisiones globales para 2026.

► Más información en la página 55

## S (Social): Reflexionar sobre el deterioro del resultado de la encuesta de SE durante dos años consecutivos y aprovecharlo en la gestión

En cuanto a la creación de nuevo valor para el cliente, los clientes están aceptando cada vez más los frigoríficos y máquinas de hielo a base de refrigerantes naturales, lo que contribuirá a prevenir las iniciativas de calentamiento global emprendidas por muchos clientes. También buscamos activamente la introducción de nuevos productos para clientes de mercados distintos al de la gastronomía, la colaboración con otras empresas y productos que ahorren mano de obra (uso de robótica, etc.) para hacer frente a la escasez de trabajadores. ► Más información en la página 57

En cuanto a la relevancia de las "nuevas propuestas para la creación de un entorno alimentario seguro", trataremos de formular propuestas activas centrándonos especialmente en el fortalecimiento de la capacidad de servicio, que es la fuente de la ventaja competitiva de Hoshizaki. Estamos empezando a ver algunos logros con la puesta en marcha de un programa de

nutrición para el personal de servicio joven destinado a evitar la rotación, a la revisión del menú de servicios, a la modernización del centro de llamadas y al desarrollo de herramientas TIC para la eficiencia operativa. Hoshizaki Connect Wi-Fi\*(ver página 06), que se presentó a principios de este año, es un sistema que contribuirá con seguridad a mejorar la eficiencia laboral de los servicios, y nuestro objetivo será ampliar sus ventas en el futuro. ► Más información en la página 58

En cuanto a la relevancia del "aumento de la satisfacción laboral de los empleados", la satisfacción de los empleados (en adelante, "SE") disminuyó en todas las empresas nacionales del grupo en la encuesta de SE de 2023, lo que supone un descenso de dos años consecutivos. Si nos fijamos en los resultados de la encuesta, el año pasado hubo muchos traslados de departamento y cambios de responsabilidades debido a la

reestructuración organizativa de las 15 empresas de ventas nacionales, y el estrés que conllevó fue un factor importante que afectó a los resultados de la encuesta. Todos los años reviso la sección de comentarios de todas las respuestas de esta encuesta. Al leer esos comentarios, podemos ver que la insatisfacción de los empleados disminuyó en los resultados de la encuesta de 2023 en comparación con la encuesta de 2022 y que las distintas medidas que pusimos en marcha desde el año pasado están dando sus frutos. Estas iniciativas para mejorar la SE no se limitan a actividades de mejora en cada empresa. Con Hoshizaki Sales en el centro, identificamos temas clave de actividad para las 15 empresas de ventas y buscamos establecer nuevos sistemas y cambios en el existente. En concreto, ya implementamos el

refuerzo de la asistencia para retener a los empleados jóvenes, la mejora de la eficiencia laboral para reducir la carga de trabajo y la introducción de un sistema de personal común para las 15 empresas de ventas. Además de la formación específica del puesto para los directivos recién nombrados, el programa de formación selectiva destinado a nutrir al personal directivo tanto nacional como extranjero está afianzado y contribuye a elevar el nivel de los directivos. En particular, participo como conferenciante en la formación para directores de departamento y niveles superiores, que se basa en un programa de formación de una empresa de apoyo para el desarrollo de los recursos humanos, lo que también contribuye a la comunicación con los directores ejecutivos. ▶ Más información en la página 61

## G (Gobierno): Potenciar los debates para mejorar la eficacia del consejo de dirección

En cuanto a la eficacia del gobierno, como las reuniones del consejo de dirección tienen un tiempo limitado, con unos 15 minutos por orden del día, establecimos la reunión individual de debate\*(ver página 71) que se celebra una vez cada uno o dos meses durante medio día para abordar cuestiones de gestión importantes con el fin de mejorar la eficacia del consejo de dirección y enriquecer los debates. Uno de los temas que más me impresionó en las reuniones individuales de debate que se celebraron en 2023 fue la conversación sobre los proyectos de fusiones y adquisiciones. Creo que mantuvimos conversaciones sólidas sobre la adquisición de Fogel, incluidas las oportunidades y los riesgos que implicaba. También mantuvimos múltiples debates sobre la política de capital y el rendimiento para los accionistas. Yo transmito

todas las necesidades del mercado de capitales al consejo de dirección y entablo un debate sin perder de vista lo importante que es centrarse en el balance, además de en el estado de resultados. La adquisición de 10 000 millones de yenes de acciones propias se llevó a cabo tras repetidas conversaciones en las reuniones individuales de debate sobre el objetivo de asignación de efectivo y la política de capital necesaria para alcanzar la visión de gestión a cinco años. En el futuro, sin duda se plantearán cuestiones más estrictas sobre la importancia de tener efectivo y depósitos. Toda la dirección es muy consciente de los costos de capital y trabajará sin descanso para maximizar la eficiencia del capital. ▶ Más información en la página 71

Se cumplen tres años desde que empezamos a publicar el informe integrado y, aunque se está llevando a cabo paso a paso, tengo la sensación de que las iniciativas de sostenibilidad se están adentrando poco a poco en nuestras actividades empresariales. Seguir

cambiando y evolucionando es esencial para la gestión, y me esforzaré por hacer realidad el propósito de Hoshizaki Group y cocrear valores a través del diálogo y el compromiso con las partes interesadas. Espero seguir contando con su apoyo y cooperación.



# Proceso de creación de valor

A través de sus actividades empresariales, Hoshizaki Group creará valor para las partes interesadas y hará realidad su visión a largo plazo establecida en la visión de gestión a cinco años y su propósito esbozado en la filosofía empresarial. Los puntos clave del proceso de creación de valor se explican en la página siguiente.

## Entradas

### Resultados del ejercicio fiscal de 2023

#### Capital financiero

► Más información en la página 31

Activos totales

**465 400** millones de yenes

Efectivo neto

**254 500** millones de yenes

#### Capital humano

► Más información en la página 35

Número de empleados en base consolidada

Un total de **13 361** personas

(En Japón)

Personal de ventas

**3300** personas aproximadamente

Personal de servicio

**2700** personas aproximadamente

#### Capital intelectual

► Más información en la página 38

Gastos de investigación y desarrollo

**4600** millones de yenes

Bases de investigación y desarrollo

**13** bases en total

#### Capital manufacturado

► Más información en la página 41

Gastos de capital

**8600** millones de yenes

Número de sitios de producción

**27** sitios en total

#### Capital social y relacional

► Más información en la página 42

(En Japón)

Alrededor de **3** millones

de bases de clientes

Los proveedores respaldan alrededor de

**6000** modelos

#### Capital natural

► Más información en la página 53

Consumo de energía eléctrica

**16 741 000** kWh

\*Sede central de la fábrica de Hoshizaki y fábrica en Shimane

Volumen de entrada de agua

**126 000** m<sup>3</sup>

\*Sede central de la fábrica de Hoshizaki y fábrica en Shimane

## Actividades empresariales

### Filosofía empresarial

► Más información en la página 02

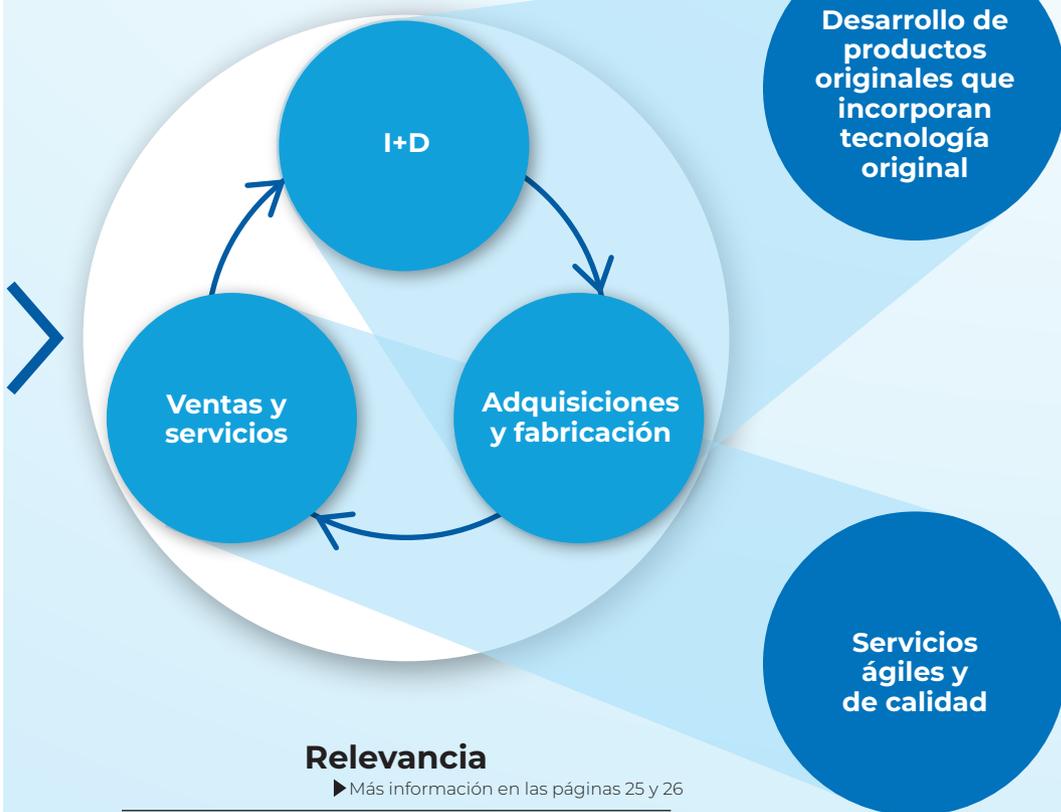
### Visión de gestión a cinco años

► Más información en las páginas 23 y 24

#### Estrategia

- Promover iniciativas proactivas para responder a la diversificación de las necesidades de los clientes y resolver problemas sociales
- Establecer bases empresariales globales y bases de ingresos estables que permitan el crecimiento sostenible

### Soluciones para los problemas de la cadena de valor alimentaria de los clientes



### Relevancia

► Más información en las páginas 25 y 26



## Resultados

### Resultados del ejercicio fiscal de 2023

### Objetivos

#### Capital financiero

Índice de beneficio operativo  
**11,7** %  
ROE\*(ver página 09)  
**10,6** %  
Índice de rentabilidad total  
**41,9** %

#### Capital humano

(En Japón)  
Mujeres directivas  
Un total de  
**219** personas  
(En Japón) Encuesta de satisfacción de los empleados  
**38,2** puntos  
(Puntaje perfecto: 55 puntos)

#### Capital intelectual

(En Japón) Índice total de ventas de nuevos productos y productos después de cambios de modelo  
**47,0** %  
(En Japón) Número de temas para la investigación en tecnología básica  
**Siete** casos

#### Capital manufacturado

(Global) Envíos acumulativos de productos con refrigerantes naturales \*(ver página 06)

**1 420 000** unidades aproximadamente

(Hoshizaki) Tiempo de producción de bienes en proceso en comparación con el ejercicio de 2019

Reducción del **59** %

#### Capital social y relacional

● **Credibilidad ante los clientes**

● **Cadena de suministro amigable**

#### Capital natural

Productos ecológicos  
Emisiones de CO<sub>2</sub> en comparación con el ejercicio de 2022  
**+3,2** %

\*Sede central de la fábrica de Hoshizaki y fábrica en Shimane  
Índice de reciclaje de residuos

**99,6** %  
\*Sede central de la fábrica de Hoshizaki y fábrica en Shimane

#### Capital financiero

**Visión de gestión a cinco años**  
(Previsión para el ejercicio 2026)  
Ventas netas  
**450 000** millones de yenes (incluyendo fusiones y adquisiciones 50 000 millones de yenes)

Índice de beneficio operativo (antes de la amortización del fondo de comercio de fusión y adquisición)  
**14** % o más

ROE  
**12** % o más  
Índice de rentabilidad total  
**40** % o más

#### Capital humano

(En Japón)  
Mujeres directivas  
Un total de  
**300** personas (2025)

(En Japón) Ventas de mercados que no son gastronómicos  
**100 000** millones de yenes (2026)  
(En Japón) Ventas de servicios  
**52 200** millones de yenes (2026)

#### Capital intelectual

**Creación de nuevos mercados y aplicaciones**

#### Capital manufacturado

**Sistema de producción óptimo, ecológico y respetuoso con los empleados**

#### Capital social y relacional

(Hoshizaki)  
Porcentaje de respuesta a la encuesta de proveedores sobre sostenibilidad

**95** % o más (2026)

(Hoshizaki)  
Índice de asistencia a una reunión anual de políticas de fábrica

**95** % o más (2026)

#### Capital natural

Emisiones de CO<sub>2</sub> (Alcances 1 y 2)

Reducción del **30** % en comparación con 2023 (2030)

## Creación de valor para las partes interesadas

### Creación de un entorno cómodo y eficaz para comer

#### Aumento de la satisfacción laboral de los empleados

► Más información en la página 61



#### Maximización de la satisfacción del cliente

► Más información en la página 57



#### Provisión de entornos alimentarios seguros

► Más información en la página 58



#### Reducción de los impactos ambientales

► Más información en la página 55



## Visión a largo plazo

► Más información en la página 23

## Propósito

► Más información en la página 02

# Puntos clave del proceso de creación de valor

Para hacer realidad la visión a largo plazo basada en el propósito de Hoshizaki Group en medio de un entorno empresarial futuro incierto, tenemos que identificar los riesgos y las oportunidades teniendo en cuenta las cuestiones sociales y el entorno empresarial. Al mismo tiempo, debemos aprovechar los recursos de gestión para llevar a cabo las actividades empresariales que giran principalmente en torno a la estrategia de la visión de gestión a cinco años para crear no solo valor económico, sino también valor social. Para ello, debemos resolver la relevancia y considerar diversas iniciativas en consecuencia.

## Entradas



### Aprovechar al máximo el capital de gestión ventajoso

<b>Capital financiero</b>	<b>Mucho efectivo necesario para el crecimiento futuro</b> Representa el 55 % de los activos totales, inversión en crecimiento para lograr la visión a largo plazo (incluidas las fusiones y adquisiciones)
<b>Capital humano</b>	<b>Impulsar la colaboración entre ventas y servicios y el personal de I+D en el mundo</b> Creación de nuevo valor y desarrollo del mercado, desarrollo de nuevos productos y nuevas tecnologías que superen las necesidades del mercado
<b>Capital intelectual</b>	<b>Lanzamiento oportuno de nuevos productos e impulso de la demanda con cambios de modelo</b> Creación de demanda (incluida la asociación con otras empresas), mejora del índice de ventas netas de nuevos productos y cambio de modelos
<b>Capital manufacturado</b>	<b>Un total de 27 centros de producción en todo el mundo y un estricto sistema de control de calidad</b> Suministro estable de productos de alta calidad bajo el estricto sistema de control de calidad basado en la inspección al 100 %, producción en lugares óptimos para el "consumo local de productos elaborados localmente"
<b>Capital social y relacional</b>	<b>Alto poder de marca y bases de clientes y cooperación con proveedores</b> Activos intangibles respaldados por una elevada cuota de mercado, cooperación con las partes interesadas y actividades de contribución social como miembros de una comunidad local
<b>Capital natural</b>	<b>Uso eficiente de la energía y aprovechamiento eficaz de los recursos</b> Continuar la gestión medioambiental y contribuir a los clientes con una gama de productos de bajas emisiones de CO <sub>2</sub> y alto rendimiento medioambiental

## Actividades empresariales



### Riesgos y oportunidades

Cuestiones sociales	Cambios en la industria	Ambiente interno
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversificación del sentido del valor, las necesidades y los estilos de vida</li> <li>• Descenso de la natalidad y envejecimiento de la población y disminución de la población activa</li> <li>• Sociedad orientada a la información y avance de las TI</li> <li>• Riesgos de contaminación ambiental y cambios climáticos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios en las categorías de negocio del mercado gastronómico</li> <li>• Cambios en las necesidades de los clientes y su aceleración</li> <li>• Nuevos avances en la globalización</li> <li>• Prosperidad de los mercados emergentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respuesta global</li> <li>• Mejora de la productividad</li> <li>• Diversidad</li> <li>• Control interno</li> </ul>

### Cadena de valor y estrategias ventajosas

#### • Tendencias en la industria afín y de Hoshizaki

Los productos que maneja la industria de equipamiento de servicios de alimentos son diversos, como aparatos de cocina, aparatos de calefacción, ollas arroceras, lavadoras, frigoríficos, dispensadores de bebidas y dispensadores de productos alimenticios. Además, las necesidades del mercado cambian año tras año, por ejemplo, la promoción de la gestión higiénica de las cocinas, la cocina sistemática y avanzada y la mejora del entorno de las cocinas. Hoshizaki Group es líder de mercado en la industria nacional de equipamiento de servicios de alimentos, caracterizado por su sistema de venta directa y su modelo de negocio de colaboración de ventas y servicio (modelo de colaboración ventas-servicio). En otros países, los competidores son distintos de los nacionales. No obstante, nuestro punto fuerte es el suministro estable de productos a través del sistema global de fabricación y venta y los productos de alta calidad. En estas condiciones, aspiramos a ser el líder mundial mediante el refuerzo de segmentos prioritarios a través de fusiones y adquisiciones.

• **Soluciones para los problemas de la cadena de valor alimentaria de los clientes**

	I+D	Adquisiciones y fabricación	Ventas y servicios
Soluciones	Proporcionar a los clientes productos de alto valor agregado estableciendo un sistema de I+D coherente, desde el desarrollo y la producción de prueba hasta el diseño y el seguimiento, mediante el uso de nuestras tecnologías exclusivas.	Haber establecido el sistema de suministro estable de productos y el control de calidad bajo estrictos criterios de calidad, para ofrecer productos y servicios que respondan a las expectativas y la confianza de nuestros clientes.	Utilizar las redes nacionales y extranjeras para responder a las necesidades de diversos clientes, como el diseño, la construcción y el mantenimiento de cocinas, propuestas de menú y asistencia para la introducción del sistema APPCC*.
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tecnologías básicas perfeccionadas a lo largo de muchos años</li> <li>Capacidad tecnológica para desarrollar productos que cumplan las normas medioambientales y de ahorro energético mundiales</li> <li>Mecanismo de búsqueda de las necesidades del mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Calidad que cumple estrictos criterios de pruebas internas</li> <li>Capacidad para responder con flexibilidad a las necesidades de los clientes (en Japón)</li> <li>Sistema global de producción y desarrollo en lugares donde hay demanda (en el extranjero)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistema de venta directa en todo el país y sistema de apoyo al servicio (en Japón)</li> <li>Capacidad para hacer propuestas con la colaboración del personal de ventas y servicios (en Japón)</li> <li>Impartición de formación de servicio a distribuidores de todo el mundo (en el extranjero)</li> </ul>

\*APPCC: El método de control de la higiene basado en el Análisis de peligros y puntos críticos de control

**Efectos**



**Productos creados por Hoshizaki y servicios de alta calidad**

• **Desarrollo de productos originales que incorporan tecnología original**

Bajo el lema "Una empresa no puede crecer sin productos originales", Hoshizaki crea productos que responden a las necesidades de los clientes y aportan soluciones a problemas sociales.

• **Servicios ágiles y de calidad**

Ofrecemos servicios de alta calidad a los clientes desarrollando y profundizando el modelo de colaboración entre ventas y servicios en Japón y manteniéndonos cerca de ellos para avanzar en el desarrollo en el extranjero.

**Resultados del ejercicio de 2023 (en Japón)**

**Reducción del impacto ambiental, ahorro de mano de obra**

- Productos que utilizan refrigerantes naturales\*(ver página 06)
- Lavavajillas

**Creación de productos para satisfacer la demanda de alimentos congelados**

- Ultracongeladores (congeladores de temperatura ultrabaja)
- Armarios de descongelación
- Congeladores de líquidos

**Nuevos productos que incorporan la tecnología existente**

- Refrigeradores farmacéuticos

**Resultados**



**Mejora del capital de gestión y retribución a las partes interesadas**

**Al utilizar ventajosamente los distintos tipos de capital y aportar valor a corto, mediano y largo plazo, contribuiremos a la consecución de los ODS relacionados, lo que llevará a reforzar diversos capitales.**

• **Creación de valor a corto plazo:**

**Proporcionar entornos alimentarios seguros y protegidos:** ofreceremos seguridad y protección a los clientes mediante productos, mantenimiento y servicios que potencien los puntos fuertes de Hoshizaki Group. Esto contribuirá a aumentar el índice de beneficio operativo, que constituye el capital financiero, y a aumentar la credibilidad ante los clientes, que constituye el capital social y relacional.

• **Creación de valor a mediano plazo:**

**Aumentar la satisfacción laboral de los empleados y maximizar la satisfacción del cliente:** fomentaremos una cultura vital en el lugar de trabajo que permita a los empleados compartir valores diversos, respetarse mutuamente y trabajar con orgullo. El potencial de crecimiento del mercado no gastronómico es alto, por lo que nos centraremos en utilizar el capital de fabricación, el capital intelectual y el IoT y el SFA\*1 (sistema de apoyo a las ventas) que hemos cultivado hasta ahora. Esto mejorará el capital humano y financiero, y utilizaremos el capital de fabricación para reducir los plazos de entrega y el capital intelectual para dar lugar a la creación de nuevas aplicaciones y mercados y construir cadenas de suministro de fácil acceso que se convertirán en capital social y de relaciones.

• **Creación de valor a largo plazo:**

**Reducción del impacto medioambiental:** nuestro objetivo es reducir un 30 % las emisiones de CO2 de los Alcances 1 y 2 en todo el mundo para 2030 (en comparación con 2023) y conseguir la neutralidad de carbono en las fábricas nacionales\*2 para 2050. Al conseguir reducir las emisiones de CO2 con la utilización del capital financiero, humano y de fabricación, y al crear productos ecológicos mediante el capital intelectual, le devolveremos a la sociedad el capital natural.

\*1 AFV: Automatización de la fuerza de ventas, es decir, un sistema de apoyo a las ventas

\*2 Sede central de la fábrica de Hoshizaki y fábrica en Shimane

**Realización de la visión a largo plazo**

**Propósito**

# Visión de gestión a cinco años

Para fortalecer nuestra capacidad de responder a los cambios medioambientales desde una perspectiva a largo plazo, Hoshizaki Group estableció la visión a largo plazo con nuestro propósito como política principal. Se formula la visión de gestión a cinco años (del ejercicio de 2022 al de 2026) que establece objetivos para el valor social y medioambiental y el valor económico, con el fin de mejorar el valor corporativo y hacer realidad nuestra visión a largo plazo. Se están llevando a cabo actividades organizativas con la formación de nuevos grupos de trabajo destinados a resolver seis cuestiones materiales para aumentar el valor social y medioambiental. Para aumentar el valor económico, nos esforzamos por alcanzar objetivos numéricos mediante la ejecución de estrategias “ofensivas” y “defensivas” a través de la mejora del índice de beneficios a nivel nacional y el crecimiento de las ventas en el extranjero.

## Propósito

Queremos ser una “empresa en evolución” que contribuya a la sociedad y a los clientes

## Visión a largo plazo

- Aspiramos a ser el líder mundial adoptando la iniciativa en nuevos mercados con perspectivas de crecimiento y en mercados no desarrollados para aumentar así nuestra presencia.
- Contribuiremos al futuro global mediante la resolución de los problemas a los que se enfrentan los clientes y la sociedad en relación con la alimentación a través del suministro de productos y servicios.

## Orientación estratégica futura

### Grupo en general

- Reforzar las iniciativas activas para satisfacer las necesidades diversificadas de los clientes y resolver los problemas que exige la sociedad.
- Establecer bases de negocio globales y bases de ingresos estables que permitan un crecimiento sostenible.

Nacional	Extranjero
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En busca del crecimiento, seguir reforzando el desarrollo de los mercados no gastronómicos y, al mismo tiempo, continuar explorando el mercado gastronómico existente.</li> <li>• Establecer un nuevo modelo de ventas (modelo de colaboración entre ventas y servicios) para adaptarse a las necesidades de los clientes del mercado gastronómico, cuyas condiciones cambian rápidamente, y de los mercados no gastronómicos, que tienen una clientela diversa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expandir el negocio a mercados emergentes con perspectivas de crecimiento por delante de otras empresas mientras se maximiza el crecimiento en los mercados existentes</li> </ul>

### Estrategia de crecimiento del grupo

	Nacional	Extranjero
Ofensivo	<b>Crecimiento de los beneficios gracias a la mejora del índice de beneficios</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguir explorando el mercado gastronómico y desarrollar mercados distintos al gastronómico</li> <li>• Mejorar a fondo la rentabilidad y la productividad</li> <li>• Crear nuevo valor mediante la optimización de la colaboración entre ventas y servicio y el uso de IoT</li> <li>• Fortalecer las capacidades de desarrollo de productos en respuesta a los cambios en las necesidades del mercado</li> </ul>	<b>Crecimiento de los beneficios gracias al aumento de las ventas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar nuevos mercados (zona, producto, canal, cliente, etc.)</li> <li>• Fusiones y adquisiciones activas</li> <li>• Excelente calidad, precio y entrega (CPE)</li> </ul>
Defensivo	<b>Nacional y extranjero</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reforzar las medidas ESG</li> <li>• Reforzar la gestión empresarial (gestión de costos)</li> <li>• Reforzar el control interno y el cumplimiento</li> <li>• Formar al personal directivo</li> <li>• Desarrollar la TI estratégica</li> <li>• Reforzar la gestión de riesgos</li> </ul>	
	<b>Desarrollar infraestructuras para aumentar la eficiencia</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar la eficiencia administrativa (promover los servicios compartidos)</li> <li>• Reforzar la coordinación con otras empresas</li> </ul>	<b>Desarrollar infraestructuras para el crecimiento</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reforzar la capacidad de realizar fusiones y adquisiciones y PMI*</li> <li>• Reforzar la gestión del área</li> </ul>

\*PMI: La integración posterior a la fusión se refiere al proceso de integración para maximizar el valor de la empresa después de la fusión y la adquisición

**Objetivos de rendimiento para el ejercicio de 2026**

(Tipos de cambio supuestos:

1 dólar ≅ 110 yenes, 1 euro ≅ 130 yenes)

- **Ventas netas consolidadas: 450 000 millones de yenes (50 000 millones de yenes incluyendo fusiones y adquisiciones)**
- **Índice de beneficio operativo consolidado: 14 % o más (antes de la amortización del fondo de comercio de fusión y adquisición)**
- **ROE consolidado \*(ver página 09): 12 % o más**
- **Rendimiento total para el accionista: 40 % o más**

**Avances hacia la realización de la visión de gestión a cinco años**

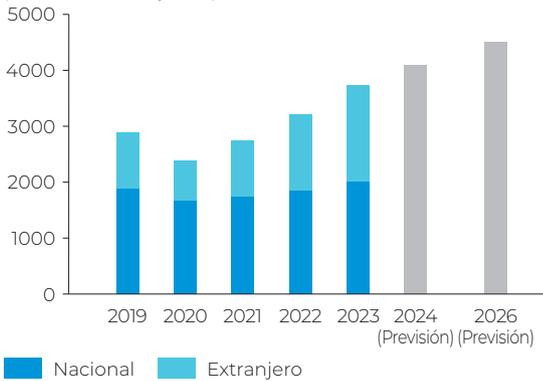
En el año fiscal de 2023, el segundo de la visión de gestión a cinco años, se produjo la reclasificación en Japón de COVID-19 como enfermedad infecciosa de clase 5 y la actividad económica se encaminó lentamente hacia la recuperación. A medida que se fortalecía el crecimiento económico en el extranjero, principalmente en Europa y Norteamérica, las ventas netas consolidadas y los beneficios de explotación consolidados se mantuvieron favorables con respecto a la visión de gestión. El ROE como objetivo de eficiencia del capital también se situó por encima del 10 %, y el rendimiento total para el accionista también superó el 40 %.

**Cambios en las ventas netas consolidadas**

Los resultados de las ventas netas para el ejercicio de 2022-2023 y las previsiones de ventas netas para el ejercicio de 2024 pueden ser favorables con respecto a los objetivos numéricos de la visión de gestión gracias a la aplicación de la estrategia de crecimiento dentro y fuera del país (incluidas las fusiones y adquisiciones) y al debilitamiento progresivo del yen.

**• Cambios en las ventas netas consolidadas**

(100 millones de yenes)



**Cambios en el beneficio de explotación consolidado**

Los resultados de beneficios operativos para el ejercicio 2022-2023 y las previsiones de dichos beneficios y su índice para el ejercicio 2024 pueden ser favorables con respecto a los objetivos numéricos de la visión de gestión, con los efectos del aumento de las ventas, además de los esfuerzos por mejorar la rentabilidad en todas las regiones, los efectos sinérgicos de las adquisiciones de empresas, las revisiones de precios de productos, etc.

**• Cambios en el beneficio de explotación consolidado**

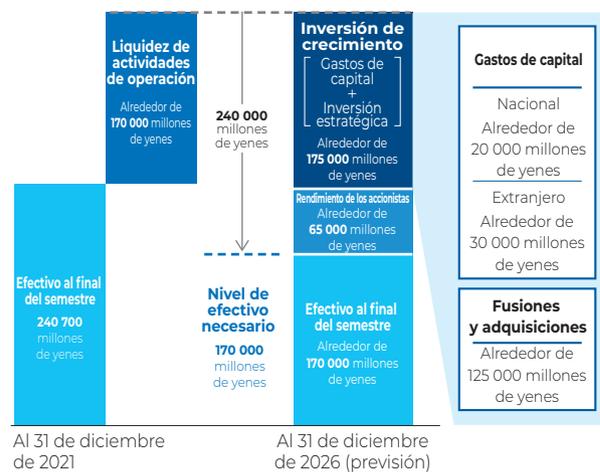
(100 millones de yenes)



**Política de capital: asignación de efectivo**

- Flujo de efectivo acumulado en cinco años de actividades operativas hasta el ejercicio de 2026: alrededor de 170 000 millones de yenes
- Inversión de crecimiento acumulada hasta el ejercicio de 2026: alrededor de 175 000 millones de yenes (gasto de capital nacional: alrededor de 20 000 millones de yenes; gasto de capital en el extranjero: alrededor de 30 000 millones de yenes; fusiones y adquisiciones: alrededor de 125 000 millones de yenes)

**• Asignación de efectivo en los próximos 5 años**



**• Promover y reforzar la estrategia financiera**

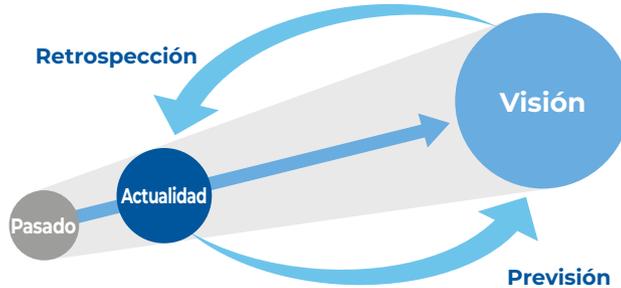
► Más información en la página 31

**Medidas para mejorar el valor social y medioambiental**

- Identificar la relevancia (cuestiones clave) para lograr la visión a largo plazo ► Más información en la página 25
- Potenciar los esfuerzos de respuesta al cambio climático y las iniciativas de divulgación basadas en el TCFD ► Más información en la página 54
- Reforzar la gestión de la cadena de suministro ► Más información en la página 59
- Reforzar las iniciativas de promoción de la diversidad y fomentar el aumento de la satisfacción laboral ► Más información en la página 61
- Mejorar el sistema de gobierno ► Más información en la página 69
  - \* Mantener el porcentaje de directivos externos en un tercio o más
  - \* Medidas para mejorar la eficacia del consejo de dirección
  - \* Establecer un comité voluntario de nominación y compensación
  - \* Fortalecer la función de supervisión global

# Relevancia hacia la realización de la visión

Hoshizaki Group identificó la relevancia para alcanzar la visión a largo plazo basada en su propósito y está llevando a cabo varias iniciativas para resolver estos problemas. La visión de gestión a cinco años se basa en nuestra visión a largo plazo. No solo pretendemos fijar objetivos de valor económico y potenciarlos, sino también mejorar el valor social y medioambiental.



## Proceso de extracción e identificación de la relevancia

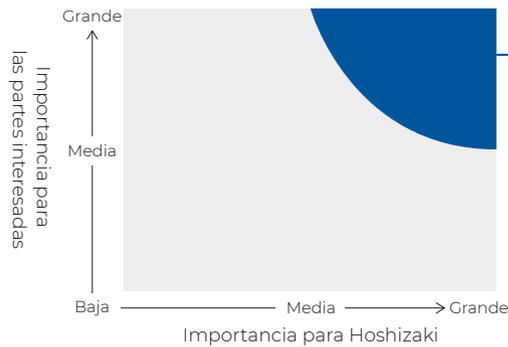
En 2022, la empresa debatió y estudió varias cuestiones sociales con diversos empleados y luego extrajo e identificó seis cuestiones materiales, teniendo en cuenta las opiniones de los directores externos y otras personas.

<b>Paso 1</b>	<b>Obtención de temas de sostenibilidad</b>	Extraer un posible tema mediante revisiones de los competidores, las agencias de calificación ESG, las tendencias económicas y el sector y los expertos, así como el análisis de datos
<b>Paso 2</b>	<b>Evaluación del grado de importancia y mapeo</b>	Trabajar en un mapeo mediante evaluaciones del eje de Hoshizaki (análisis de documentos internos, entrevista con la dirección, taller interno) y del eje de las partes interesadas
<b>Paso 3</b>	<b>Verificación de la validez</b>	Mediante conversaciones con directores externos, verificar la idoneidad desde una perspectiva externa.
<b>Paso 4</b>	<b>Identificación, aprobación</b>	Identificar las cuestiones que deben abordarse en primer lugar entre los posibles temas y aprobarlas mediante un debate en el consejo de dirección.

## Relación entre relevancia y sostenibilidad, ODS relevantes y KPI

Relevancia	ODS propicios	Relevancia para la visión
<b>Respuesta al cambio climático</b> 		En respuesta al cambio climático global, contribuir a la resolución de problemas ambientales mediante la provisión de un entorno alimentario cómodo (negocio).
<b>Gestión sustentable de la cadena de suministro</b> 		Con una cadena de suministro que considera el medio ambiente y los derechos humanos, minimizar las emisiones de residuos y promover condiciones de trabajo saludables y seguras.
<b>Creación de nuevo valor para el cliente</b> 		Fabricar productos de manera flexible en respuesta a los cambios y crear negocios de servicios, adaptándose rápidamente a los cambios en el entorno que rodea a los clientes.
<b>Nuevas propuestas para la creación de un entorno alimentario seguro y protegido</b> 		En respuesta a los cambios en la diversificación del entorno alimentario, ofrecer productos y servicios seguros para ayudar a las personas a llevar una buena vida.
<b>Aumento de la satisfacción laboral de los empleados</b> 		Evolucionar hacia una cultura vital del lugar de trabajo en la que todos los empleados compartan valores diversos, se respeten mutuamente y trabajen con orgullo.
<b>Mejora de la base de la gestión</b> 		Implementar una gestión socialmente responsable mediante el fortalecimiento del gobierno corporativo y el cumplimiento riguroso de leyes y regulaciones.

● **Evaluación de la relevancia**



**Identificar seis cuestiones materiales basadas en temas sociales que sean importantes para el grupo y sus partes interesadas.**

- Respuesta al cambio climático
- Gestión sustentable de la cadena de suministro
- Creación de nuevo valor para el cliente
- Nuevas propuestas para la creación de un entorno alimentario seguro y protegido
- Aumento de la satisfacción laboral de los empleados
- Mejora de la base de la gestión

**Relevancia de Hoshizaki Group**

Con las seis cuestiones materiales del grupo, contribuimos a alcanzar 10 de los 17 objetivos que conforman los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). En 2023, se crearon grupos de trabajo (GT) para cada cuestión material con el fin de aumentar la eficacia ante las peticiones obtenidas a través del diálogo y el compromiso con accionistas e inversores. En las reuniones del Comité de Sostenibilidad se informa de los avances de los GT y se celebran debates al respecto. Los KPI, como objetivos y fechas de consecución, se establecieron para todas las cuestiones materiales en función de su relevancia con la visión a largo plazo en 2023, tras los debates mantenidos por el Comité de Sostenibilidad para llevar a cabo definitivamente la estrategia de sostenibilidad. Mediante la evaluación y el seguimiento anual de los avances, trabajamos para la difusión interna y la integración con las estrategias empresariales. La revisión de la relevancia se examinará cuando sea necesario en función de los cambios que se produzcan en el entorno dentro y fuera de la empresa. Hoshizaki Group buscará la creación de valor para las partes interesadas a través de la transformación de la sostenibilidad (SX).

KPI	Objetivo y año	Resultados del ejercicio fiscal de 2023	Páginas relacionadas
Reduce las emisiones de CO <sub>2</sub> en las actividades empresariales para lograr una sociedad descarbonizada.	Reducir las emisiones de CO <sub>2</sub> (Alcances 1 y 2) un 30 % para 2030 (en comparación con 2023).	Emisiones de CO <sub>2</sub> de los Alcances 1 y 2: +3,2 % (en comparación con 2022)* *Sede central de la fábrica de Hoshizaki y fábrica en Shimane ▶ Ver también la página 10.	<b>Página 54</b>
1. Encuesta a proveedores sobre sostenibilidad, como la protección ambiental (residuos, etc.), los derechos humanos y el trabajo (seguridad) 2. Comunicación continua con proveedores para mejorar los resultados de las iniciativas	1. Desarrollo de un cuestionario (en 2023), índice de respuesta de los principales proveedores igual o superior al 95 % (en 2026) (Hoshizaki) 2. Índice de participación de los principales proveedores a una reunión anual de políticas de fábrica igual o superior al 95 % (en 2026) (Hoshizaki)	Índice de participación de los principales proveedores a una reunión anual de políticas de fábrica del 98 %	<b>Página 59</b>
Contribución a los clientes en varios mercados no relacionados con restaurantes a los que aspiramos poder expandirnos.	Ventas de mercados que no son gastronómicos: 100 000 millones de yenes (en 2026) (en Japón)	Ventas de mercados que no son gastronómicos (en Japón): 89 400 millones de yenes	<b>Página 57</b>
Mantenimiento de productos que aprovecha el gran número de sitios en Japón, provisión de seguridad y protección a través del servicio de soporte del centro de llamadas	Ventas de servicios: 52 200 millones de yenes (en 2026) (en Japón)	Ventas de servicios (en Japón): 46 300 millones de yenes	<b>Página 58</b>
Fomento de las mujeres directivas y desarrollo y retención de candidatas a directivas	Mujeres en puestos de dirección de sección o superiores: 50 empleados y mujeres en puestos de nivel de subdirector o superior: 300 empleados (en 2025) (en Japón)	Mujeres en puestos de dirección de sección o superiores: 28 empleadas Mujeres en puestos de nivel de subdirector o superior: 219 empleadas	<b>Páginas 61 a 64</b>
1. Fortalecimiento de la base de gestión de cumplimiento 2. Continuación de una extensa capacitación en cumplimiento para los empleados	1. No hay violación significativa de cumplimiento (global) 2. Provisión de educación sobre cumplimiento para todos los empleados (global)	Reuniones del Comité de Cumplimiento y Gestión de Riesgos celebradas (12 veces) Reuniones del Comité de Cumplimiento y Examen de Riesgos celebradas (32 veces) Creación de un grupo de estudio sobre tendencias normativas Formación en materia de cumplimiento para todas las empresas del grupo en Japón y en el extranjero (Celebrada 731 veces, 14 679 participantes)	<b>Páginas 76 a 78</b>

# Mesa redonda del grupo de trabajo sobre relevancia

Hoshizaki armó grupos de trabajo (GT) para promocionar iniciativas relacionadas con la relevancia. Apuntamos a cumplir la visión de gestión de cinco años y la visión a largo plazo a través de la mejora de los valores sociales y medioambientales, trabajando para resolver problemas y creando conciencia en los lugares de trabajo.

Hoshizaki creó GT para trabajar en seis problemas de relevancia. Los miembros que representan estos GT, todos con distintas formaciones, se reunieron para debatir las operaciones y los contenidos de sus actividades, así como las medidas para crear conciencia en los lugares de trabajo, los logros y los desafíos.

Desarrollada el 10 de mayo de 2024 en la sala de conferencias de la Sede central de Hoshizaki  
Los departamentos y los puestos de los participantes son los del momento en que se desarrolló la mesa redonda.



**Fila trasera**  
(desde la izquierda)

**Takuma Nunome**  
Grupo de Asuntos Generales,  
Sección de Asuntos Generales,  
Departamento de Asuntos Generales  
Hoshizaki Corporation

**Takeyoshi Chiba**  
Gerente de sección,  
Sección de Servicio de Ingeniería 1,  
Departamento de Servicio de Ingeniería,  
División de Servicios  
Hoshizaki Sales Co., Ltd.

**Katsushi Hata**  
Especialista senior,  
Sector de Recursos Humanos y  
Desarrollo Organizacional,  
Departamento de Recursos Humanos  
Hoshizaki Corporation

**Sawako Hashimoto**  
Departamento Legal  
Hoshizaki Corporation

**Fila delantera**  
(desde la izquierda)

**Chihiro Hashimoto**  
Sector de Publicidad,  
Departamento de Ventas  
Hoshizaki Corporation

**Yasuharu Kato**  
Sector de compras de la Sede central,  
Departamento de Compras,  
Sede central de la fábrica  
Hoshizaki Corporation

**Moderador: Para comenzar, por favor, preséntense.**

**Chiba:** El año pasado, me enviaron de Hoshizaki en Shonan a Hoshizaki Sales, fundada para conectar de forma horizontal las funciones de 15 empresas de venta. Visito las sedes de las filiales y participo de las operaciones para mejorar la calidad de las ventas y los servicios. Me uní al equipo de Nuevas propuestas para la creación de un entorno alimentario seguro e inocuo en enero de este año.

**Sawako (S.) Hashimoto:** Comencé a trabajar en la empresa en 2022 cuando recién me había graduado. Participo de la confirmación del contenido de distintos contratos, además de las operaciones de gestión de riesgos y cumplimiento. Soy parte del equipo de relevancia en Mejora de la base de gestión, ya que mi trabajo está estrechamente relacionado con la mejora de la base de gestión.



**Nunome:** Yo también comencé a trabajar en la empresa en 2022 cuando recién me había graduado. Estoy principalmente involucrado en las operaciones de las acciones y las asambleas generales de los accionistas. Me seleccionaron como miembro del GT de Respuesta al cambio climático porque el Departamento de Asuntos Generales es el motor principal detrás de las actividades que apuntan a la neutralidad de carbono.

**Hata:** Yo comencé a trabajar en una empresa de ventas (Hoshizaki Tohoku) recién graduado, y me transfirieron a Hoshizaki por mi experiencia en la capacitación de empleados. Me seleccionaron como miembro de Aumento de la satisfacción laboral de los empleados porque estoy a cargo de la secretaría de educación de empleados del grupo y de las actividades que promueven la satisfacción de los empleados (SE).

**Kato:** Comencé a trabajar en Hoshizaki en 2021, cuando estaba en la mitad de la carrera. En la actualidad, formo parte del departamento de Compras de la sede central de la fábrica y trabajo en la fábrica de Shimane, aprovechando la experiencia en adquisiciones que obtuve en el puesto de compras y pedidos en un fabricante de autopartes. Me uní al GT de Gestión sustentable de la cadena de suministro en abril de este año.

**Chihiro (C.) Hashimoto:** Me convertí en empleada efectiva en marzo de este año, luego de ocupar un puesto temporal. Participo de las operaciones de asistencia en ventas, aprovechando mi experiencia en ventas, en una concesionaria automotriz, y en producción, en una agencia de publicidad. Todos los miembros del departamento de Ventas trabajan en la Creación del nuevo valor para el cliente en sus operaciones diarias.

**Moderador: Por favor, cuéntenos cuáles son los objetivos de cada GT de relevancia y las actividades realizadas para cumplirlos.**

**C. Hashimoto:** Estamos trabajando en las necesidades de los clientes y comprendiendo y resolviendo los problemas que enfrentan mientras nos adaptamos a los cambios del entorno del mercado. En definitiva, trabajamos para maximizar el valor del cliente a fin de lograr la visión de gestión de cinco años. La proporción de clientes que no son parte de la industria gastronómica ya ha alcanzado, aproximadamente, el 60 % en Japón, y nos gustaría poder solucionar los problemas de los distintos clientes. Nuestro objetivo es crear un nuevo valor de cliente ofreciendo productos y servicios innovadores que se desarrollarán para aprovechar el potencial y las necesidades de los clientes existentes recopilados en las actividades de promoción de ventas, mientras trabajamos de cerca con las divisiones de desarrollo y fabricación.

**Kato:** Nuestro objetivo es promover un entorno de trabajo seguro con los mínimos desperdicios mediante el desarrollo de una cadena de suministros que tenga en cuenta el medioambiente y los derechos humanos. Hay aproximadamente 20 empleados del departamento de Compras de Shimane y las fábricas de la sede central participando de esta iniciativa. Todos los años, en febrero, hacemos una reunión informativa sobre la política de la fábrica, en la que transmitimos los planes de producción y las políticas de adquisición de cada fábrica con un estimado de 140 proveedores principales. Este año, les hicimos una encuesta de sostenibilidad (50 preguntas sobre cinco categorías) a los 80 proveedores principales. Planeamos transmitirles los resultados de la encuesta a nuestros proveedores para que profundicen en los conocimientos de sus empresas.



**Hata:** Estamos poniendo en práctica actividades centradas en convertirnos en un lugar de trabajo que acepta las diversas ideas y valores de todos los empleados y donde puedan trabajar satisfechos y cómodamente. Para cumplir este objetivo, creamos el Comité Kagayaki (resplandor). Está constituido, principalmente, por directivos, ejecutivos y miembros del departamento de Recursos Humanos de Hoshizaki. Trabajan en favor de la participación activa de empleadas mujeres en colaboración con los directivos de las empresas de venta de Japón. También estamos trabajando para mejorar el compromiso de los empleados con el Comité de mejora de SE de Hoshizaki y los empleados a cargo de SE en las empresas del grupo. Además de la encuesta anual en Japón, llevamos a cabo una encuesta de SE en tres empresas de América por primera vez el año pasado.

## Mesa redonda del grupo de trabajo sobre relevancia

**Nunome:** En respuesta a los cambios climáticos globales, nuestro objetivo es contribuir a la resolución de problemas ambientales mediante la provisión de entornos alimentarios cómodos. Hoshizaki está tomando la delantera e involucrando a todo Hoshizaki Group en el objetivo de reducir al 30 % los Alcances 1 y 2 de las emisiones de CO2 del Grupo para 2030 (en comparación con 2023) y de lograr la neutralidad de carbono en 2050. El grupo está compuesto por miembros de los departamentos de Asuntos Generales, Ingeniería de Producción, Administración Internacional y Fabricación Internacional, entre otros, que ofrecen una gran variedad de conocimientos. Se mantienen reuniones cada dos semanas, en las cuales se debaten los resultados, los objetivos y las medidas.

**S. Hashimoto:** Nuestro objetivo es implementar una gestión socialmente confiable mediante la mejora del gobierno corporativo y a través del cumplimiento de las leyes y regulaciones. Mediante las capacitaciones y otros medios, les comunicamos a todos los empleados la idea del cumplimiento y por qué debemos cumplir las reglas y regulaciones. El Comité de Cumplimiento y Gestión de Riesgos, del cual son miembros todos los directivos, se reúne todos los meses y procura comprender los distintos riesgos, realiza debates con directivos externos y desarrolla un marco de trabajo para implementar las medidas.

**Chiba:** En respuesta a los cambios en la diversificación del entorno alimentario, nuestras actividades apuntan a ofrecer productos y servicios seguros que ayuden a las personas a disfrutar de una buena vida. Nuestras operaciones se vinculan con la relevancia, y su incorporación en nuestras operaciones diarias está progresando. El GT tiene de cuatro a cinco miembros de la división de Servicios, quienes comparten de forma regular los detalles con los responsables de los conocimientos técnicos en 15 empresas de venta. Nuestros tres temas principales son la satisfacción de los clientes, la mejora de las actividades, la actualización de reparaciones y la calidad del servicio, y la eliminación de los accidentes laborales.



**Moderador:** Por favor, explíquennos, concretamente, las medidas para resolver la relevancia y el mecanismo para inculcarlas en los lugares de trabajo.

**Nunome:** Presentamos las medidas que elabora el GT en la reunión del Comité de Sostenibilidad de cada trimestre para potenciar su efectividad. Como medida de Alcance 2, este año, agregaremos infraestructura con generación de energía solar en la sede central de la fábrica y en la fábrica de Shimane para aumentar la proporción de energía renovable. En la sede central, reemplazamos todo el alumbrado por iluminación LED. Para abordar la reducción de emisiones de Alcance 3, hemos alentado a nuestros proveedores y planeamos gestionar los resultados, los

objetivos y las medidas en colaboración con las empresas del grupo en el extranjero. En cuanto a la categoría 11 (uso de productos vendidos), estamos trabajando junto con el equipo de desarrollo para buscar soluciones.



**Kato:** El pedido de la encuesta de sostenibilidad consiste en cinco categorías: sostenibilidad en general, protección del medio ambiente, derechos humanos y trabajo, cumplimiento, y prevención y seguridad ante catástrofes. Fue la primera vez que llevamos a cabo una encuesta que confundió a algunos de los proveedores, pero tuvimos debates individuales para profundizar en sus conocimientos. Creemos que las iniciativas relacionadas con la relevancia se promocionarán e inculcarán en los lugares de trabajo mediante la gestión sustentable de la cadena de suministro con los proveedores.

**C. Hashimoto:** En enero de 2024, comenzamos a ofrecer Hoshizaki Connect Wi-Fi\* (ver página 6). Es fácil de implementar y posibilita el registro remoto de los documentos de gestión de temperatura HACCP\* (ver página 22) y el alcance del estado de operación del equipo en tiempo real. Esto nos ayuda a solucionar los problemas de los clientes, como la falta de mano de obra y la gestión de la eficiencia. En 2022, comenzamos a vender refrigeradores comerciales con refrigerantes naturales\* (ver página 6) y lanzamos las máquinas de hielo en nuestro empeño por mejorar la línea de productos que redujeran el impacto medioambiental. Como parte de las medidas para el mercado que no es gastronómico, participamos en tres exposiciones principales al año. Las situamos como una oportunidad no solo para mejorar nuestro perfil, sino que también para presentar los nuevos valores que ofrece Hoshizaki.

**Chiba:** Las operaciones de la división de Servicios han contribuido a las actividades para solucionar los problemas materiales. En particular, la mejora de la calidad de reparación y servicio, que es uno de los tres temas. Hemos impulsado la estandarización de los instrumentos de medición en 15 empresas de venta y hemos promocionado la estandarización de cómo se usan los instrumentos y los valores de referencia en alrededor de 2700 miembros del personal de servicio. Estamos estandarizando y mejorando la calidad de servicio a través de las comunicaciones con las empresas de venta.

**Hata:** Con respecto a la promoción de la participación activa de empleadas mujeres, presentamos un plan enriquecedor para las mujeres en puestos de subdirección o superiores a la secretaria dos veces al año, llevamos a cabo capacitaciones para el progreso de empleadas mujeres y ofrecemos reuniones con mentores para apoyar la formación de mujeres en puestos de subdirección o superiores. Para mejorar el compromiso de los empleados, llevamos a cabo una encuesta de SE dirigida a Hoshizaki y

las empresas del grupo de Japón en septiembre. La secretaría se encarga de informar los contenidos a cada empresa y de promover la creación de planes de acción. Este año, nuestro objetivo es promocionar las actividades en el mundo ampliando el alcance de la encuesta a Europa.



**S. Hashimoto:** Realizamos capacitaciones sobre la prevención de fraudes y el cumplimiento al menos una vez al año en las empresas de Japón usando ejemplos de fraudes del pasado. Para los empleados con sentido de pertenencia, el departamento Legal realiza capacitaciones para directivos, quienes, a su vez, impartirán capacitaciones a sus subalternos. Este año, presentaremos el aprendizaje en línea para que los empleados tengan la oportunidad de verificar y repasar lo que aprendieron sin limitarse a una clase de capacitación anual. Los supervisores locales realizan capacitaciones en las empresas del grupo en el extranjero, y hemos elaborado y distribuido el Manual de Cumplimiento en 15 idiomas con el propósito de expandir el cumplimiento.

**Moderador: Por favor, cuéntenos los logros efectivos, los problemas que enfrentaron y los nuevos hallazgos.**

**S. Hashimoto:** En 2018, Hoshizaki descubrió transacciones deshonestas graves en las empresas de venta. Luego de lo ocurrido, creamos el departamento Legal y diversas medidas que ayudan a fomentar el cumplimiento. Dada su naturaleza, la cantidad de medidas tomadas para propagar el cumplimiento nunca es suficiente, y aún creemos que existen muchos problemas. Queremos seguir impulsando el cumplimiento entre todos los miembros del Hoshizaki Group mediante plataformas de aprendizaje en línea, portales legales y otras nuevas iniciativas como tales.

**Hata:** Aunque estamos progresando en la promoción de la participación activa de empleadas mujeres y en el fomento de candidatas a directivas mujeres, vemos casos en los que, aunque desean seguir sus carreras, renuncian por la crianza de niños, el cuidado de familiares o motivos similares. El aumento de los estilos de trabajo flexibles que abordan los eventos de la vida y otros cambios es un asunto de debate para el futuro. El puntaje de la encuesta de SE disminuyó por segunda año consecutivo. Dada esta oportunidad, las empresas de venta de Japón se han embarcado en la modificación de los sistemas de personal, y nosotros tenemos grandes expectativas para una mejora en el futuro. Nos gustaría convertirlas en empresas que trabajan estrechamente con sus empleados meditando sobre sus estilos de trabajo y el apoyo necesario en sus medidas.

**Chiba:** Creamos la división de Servicios de Hoshizaki Sales el año pasado. Esperamos ver los efectos de esta propuesta en el futuro. La división de servicio de una

empresa de venta es un gran sistema; por tanto, estamos trabajando en la estandarización de las operaciones. Sin embargo, nos resulta difícil brindarles un servicio uniforme a varios clientes. Nos gustaría lograr objetivos KPI internos promocionando el intercambio interinstitucional de casos de éxito. En cuanto a la eliminación de accidentes laborales, la cantidad de accidentes se redujo paulatinamente, pero estamos a mitad de camino.

**C. Hashimoto:** Hoshizaki Connect Wi-Fi\* (ver página 6), como dije anteriormente, es un nuevo negocio que potencia los servicios de mantenimiento existentes y ofrece valores nuevos fomentando el DX\* (ver página 22). Muchos clientes han adoptado los refrigeradores con refrigerantes naturales\* (ver página 6) ya que concuerdan con nuestras iniciativas para reducir los impactos ambientales. Continuaremos trabajando para aumentar la cantidad de productos que desarrollamos, tomando medidas tales como el recorte del tiempo de desarrollo.



**Kato:** De alrededor de 80 proveedores principales, la proporción de participación en la reunión anual de políticas de la fábrica es alta, de un 98 %, y nuestro objetivo es que sea del 100 %. Continuaremos trabajando para mejorar los contenidos de las reuniones y seguiremos trabajando en ellos. La encuesta de sostenibilidad nos permitió crear conciencia en clientes pequeños y medianos, quienes participaron por primera vez. Seguiremos trabajando para que los proveedores sean conscientes de la necesidad de acciones medioambientales, como la medición cuantitativa de las emisiones de CO2 y la reducción sistemática de emisiones.

**Nunome:** Nuestro plan es mejorar y comunicar de forma continua nuestras acciones sobre las emisiones de Alcance 1 y 3. En el futuro, aspiraremos a la validación SBT. La respuesta ante el cambio climático es un problema social que debería abordarse en todo el mundo. Nosotros no contamos con los recursos humanos suficientes para promocionar actividades en todo Hoshizaki Group; por lo tanto, debemos considerar cómo coordinarlos. También tenemos la sensación de tener la necesidad de acelerar el ritmo de nuestras iniciativas. Como una empresa que busca convertirse en líder en el mundo, también nos gustaría contribuir a la mejora del valor corporativo desde la perspectiva de las acciones medioambientales.

**Moderador: Gracias a sus actividades y su pasión, hemos aprendido que Hoshizaki es una empresa en evolución que apunta seriamente a cumplir su visión a largo plazo y la visión de gestión. Muchas gracias.**

# Estrategias financiera y de capital

Un mensaje del ejecutivo responsable del área de finanzas

**Nuestro objetivo es cumplir la visión de gestión a cinco años procurando reducir los costos de capital y promocionar la gestión de capital eficiente.**

**Ryuichiro Seki**

Ejecutivo  
(a cargo del área de contaduría)



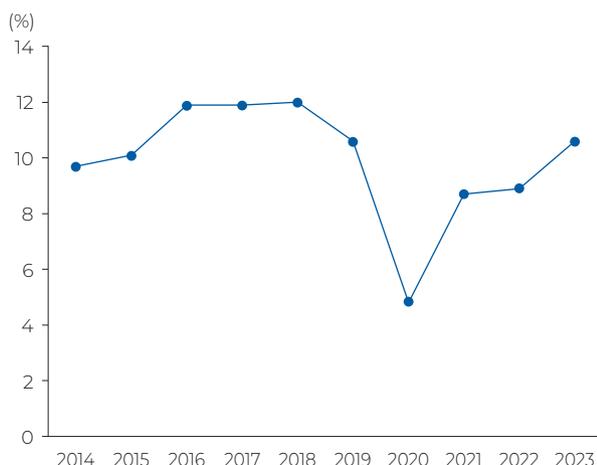
Hoshizaki Group fomenta la política básica “estrategias financieras/de capital enfocadas en la eficiencia del capital y que priorizan la inversión de crecimiento” en su visión de gestión a cinco años que cubre desde el ejercicio fiscal 2022 al 2026. De forma más específica, reservamos los fondos para conservar los talentos, que son los impulsores económicos, y para otros propósitos que mantienen la base financiera sólida. Luego, asignamos los fondos a inversiones de crecimiento, como las inversiones de capital y las fusiones y adquisiciones. La empresa considerará aumentar los rendimientos de accionistas de forma adaptable y flexible, teniendo en cuenta los planes de inversión, la eficiencia de capital y otros factores, además del nivel de ganancia. Según esta política, anunciamos nuestra primera adquisición de acciones propias de 10 000 millones de yenes el 10 de mayo de 2024.

La cifra de ventas consolidadas de 450 000 millones de yenes a la que apuntamos en el ejercicio fiscal 2026 incluye la contribución de 50 000 millones de yenes de fusiones y adquisiciones. Sin incluir esto, la tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) orgánica es de +8 %. Se espera que los beneficios operativos sean de 63 000 millones de yenes, y la CAGR, sin incluir el efecto de las fusiones y adquisiciones, se espera que sea de +18 %. Nuestro objetivo es conseguir que el crecimiento de la rentabilidad exceda el crecimiento de las ventas netas y se logre un ROE\* (ver página 9) del 12 % o superior, excediendo firmemente los costos de reserva de capital (6 % a 7 %). Invertiremos en el crecimiento para aumentar el flujo de efectivo operativo, que será la fuente de dicha inversión, y también apuntaremos a ampliar la escala de nuestro negocio.

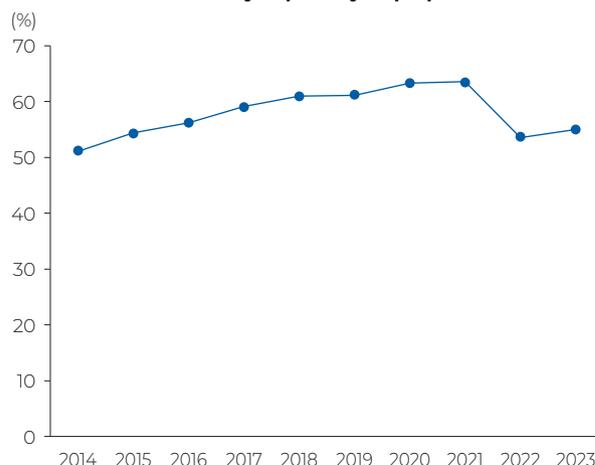
## Puntos destacados financieros/de capital del ejercicio fiscal 2023

En el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2023, las ventas netas alcanzaron los 373 500 millones de yenes (un aumento del 16 % interanual), las ganancias netas sumaron 43 500 millones de yenes (un aumento del 59 % interanual) y los resultados atribuibles a los dueños de la matriz fue de 32 800 millones de yenes (un aumento del 37 % interanual). Esto indica que el progreso de la visión de gestión a cinco años está ocurriendo según lo programado. En el entorno nacional, se resolvieron las limitaciones de suministro causadas por la escasez de materiales en el ejercicio fiscal 2022. Hemos tenido éxito profundizando nuestra entrada al mercado gastronómico, expandiendo las ventas en los mercados no gastronómicos, como la hotelería y el sector de procesamiento y venta de alimentos, y en la adquisición de nuevos clientes. En el extranjero, continuamos revisando los precios de los productos y trabajamos para mantener y mejorar la rentabilidad, además de mantener la demanda constante. Además, el rendimiento de Brema, la empresa italiana adquirida, contribuyó a nuestro rendimiento comercial. En la visión de gestión a cinco años, hemos establecido el ROE como uno de los KPI de eficiencia de capital. Estamos procurando alcanzar un ROE que exceda los costos de capital de los accionistas. En el ejercicio fiscal 2023, el ROE mejoró al 10,6 % y, con los costos de capital estables en un 6 % y 7 %, pudimos ampliar la diferencia de capital positiva.

### • Cambios en el ROE



### • El balance de efectivo y depósito y su proporción de activos totales



## Estrategia financiera: La asignación de efectivo y la estrategia de cartera por región

### El progreso de la asignación de efectivo en los últimos dos ejercicios y la perspectiva para el futuro

Hemos trazado un plan de asignación de efectivo como parte de la visión de gestión a cinco años. Aquí, explicaremos la perspectiva del futuro según el progreso del período 2022-2023. El flujo de efectivo operativo, que es de entrada, alcanzó un total acumulado de 42 900 millones de yenes en los dos años durante 2022 y 2023. Además, nuestro flujo de efectivo aumentó aproximadamente 30 000 millones de yenes debido a factores tales como los efectos de las divisas extranjeras. Hace mucho utilizamos el ciclo de conversión de efectivo (CCE) como indicador clave de gestión para mejorar la eficiencia de capital. En 2023, nuestra fortaleza para generar flujo de efectivo siguió aumentando, lo que generó un flujo de efectivo operativo de 37 700 millones de yenes. Otro factor que contribuyó a esto fue la reducción de inventario provocada por la normalización de la producción en América. Asimismo, debido a factores tales como los efectos de las divisas extranjeras, se anticipa que excedamos el objetivo de flujo de efectivo operativo, etc., de 170 000 millones de yenes indicado en la visión de gestión a cinco años. En cuanto a los flujos de efectivo, planeamos hacer una inversión de crecimiento de aproximadamente 175 000 millones de yenes en total por cinco años, de los cuales alrededor de 50 000 millones de yenes se utilizarán como gastos de capital y alrededor de 125 000 millones de yenes en inversiones de fusiones y adquisiciones. Los gastos de capital sumaron un total de 14 500 millones de yenes en los últimos dos años. En el ejercicio fiscal 2024, podríamos exceder los planes delineados en la visión de gestión a cinco años ya que anticipamos,

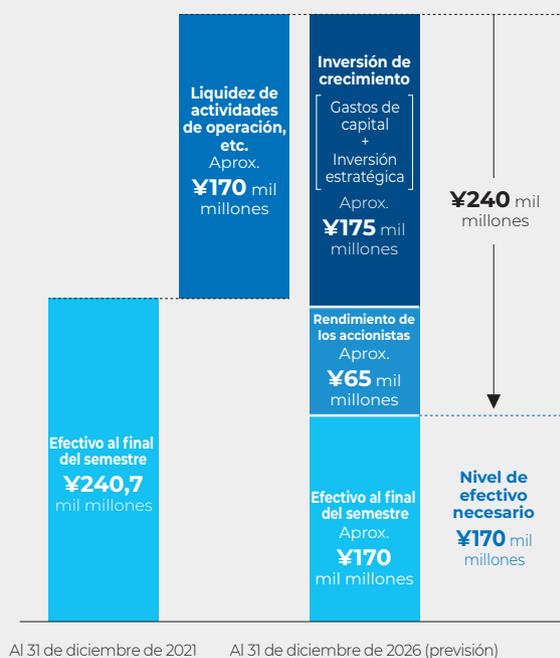
por ejemplo, alrededor de 15 000 millones de yenes en gastos de capital, principalmente, impulsados por la inversión agresiva en el extranjero. No hubo ninguna inversión estratégica de fusiones y adquisiciones en el ejercicio fiscal 2023, lo que generó un total relativamente pequeño de alrededor de 20 000 millones de yenes en fusiones y adquisiciones en los últimos dos años. En cambio, en el ejercicio fiscal 2024, hemos registrado aproximadamente 22 000 millones de yenes en inversiones estratégicas en la primera mitad mediante inversiones adicionales en Ozti y las adquisiciones de Fogel, Technolux y HKR Equipment. Hemos anunciado un objetivo de proporción del rendimiento total de los accionistas del 40 % o superior en la visión de gestión a cinco años. En el ejercicio fiscal 2023, los rendimientos para los accionistas sumaron un total de 10 100 millones de yenes, llevando el total acumulado en dos años a 22 400 millones de yenes.

Por consiguiente, el balance de efectivo y depósitos al final del ejercicio fiscal 2023 fue de 254 500 millones de yenes, que significaba el 55 % de los activos totales (en comparación con el 53 % al final del ejercicio fiscal 2022). Del balance de efectivo al final del semestre, alrededor del 40 % es en yenes, el 40 % en dólares estadounidenses y el 20 % en otras divisas. El impacto de la depreciación del yen ha beneficiado el aumento de los depósitos de las filiales extranjeras. Bajo la visión de gestión a cinco años, se espera que el balance de efectivo y depósitos al final del ejercicio fiscal 2026 sea de aproximadamente 170 000 millones de yenes. Esto incluye el efectivo para el capital circulante y los fondos adicionales que se utilizarán para la retención de talentos en situaciones de emergencia y tratos de fusiones y adquisiciones flexibles, entre otros.

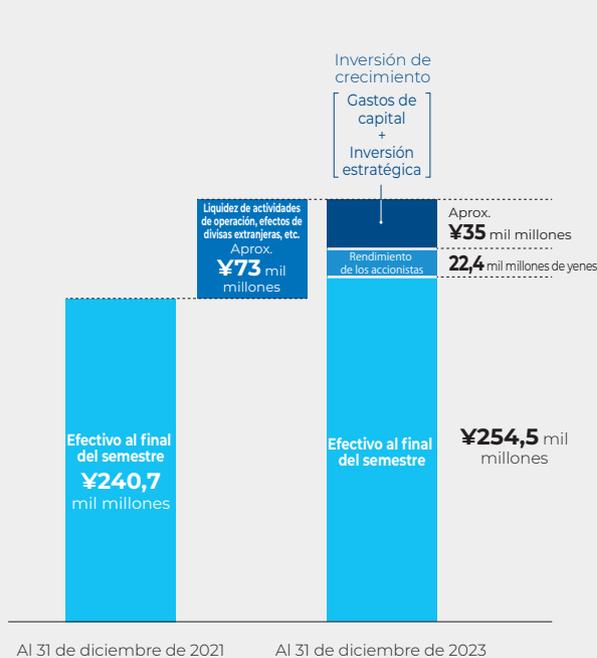
La empresa considerará la adquisición de acciones propias de forma adaptable y flexible, teniendo en cuenta integralmente la cotización en bolsa, los planes de inversión, la eficiencia de capital y otros factores.

### • Asignación de efectivo de la visión de gestión a cinco años y progreso del segundo ejercicio

#### Visión de gestión de cinco años (año fiscal 2022 a 2026)



#### Progreso del segundo ejercicio (ejercicio fiscal 2022 a 2023)



## Estrategias financiera y de capital

### La estrategia de cartera por región

En cuanto a la estrategia de cartera de cada región, examinaremos de cerca el potencial de mejora de crecimiento y rendimiento en Japón y en el extranjero, y, según esto, invertiremos los recursos de gestión de forma adecuada.

En el mercado nacional, el crecimiento se ha impulsado gracias a nuestras iniciativas clave, como la expansión en el mercado no gastronómico, además de la recuperación de la industria de servicios de alimentos.

En enero de 2023, Hoshizaki fundó HOSHIZAKI SALES, un grupo financiero intermedio, para integrar las capacidades multifuncionales de las empresas de venta nacionales, que son la fortaleza del sistema de ventas directa de Hoshizaki Group. Están fomentando continuamente medidas para lograr los objetivos establecidos en la visión de gestión a cinco años.

En América, Lancer, con su sólida base de clientes, continúa funcionando bien, y la mejora del rendimiento de HOSHIZAKI AMERICA también es notable.

En Europa, Brema está teniendo el rendimiento esperado luego de su adquisición, y se anticipa el crecimiento de las ganancias debido a la optimización de los sitios de producción de los refrigeradores. Se espera un crecimiento continuo en el futuro. Además, esperamos contribuciones de Ozti, que se agregará al informe consolidado de ganancias de Hoshizaki a partir del ejercicio fiscal 2024.

En resumen, consideramos que América y Europa, en general, siguen el plan según lo programado. En China, en cambio, Royalkitchen ha reconocido una pérdida por depreciación debido a la reciente desaceleración de crecimiento del mercado. Sin embargo, esperamos la recuperación del rendimiento fomentando sinergias con el negocio de nuestra empresa. En India, Western está teniendo un buen rendimiento gracias a los mercados favorables de comestibles y minoristas, las ventas fuertes a los fabricantes de bebidas principales y a un progreso mejor que el esperado en la adquisición de nuevos clientes, el desarrollo de nuevos productos y los efectos de la alianza con Hoshizaki.

Al mejorar la promoción de nuestra estrategia de cartera por región, establecemos el gobierno global efectivo de la Sede central de Hoshizaki en colaboración con los CFO regionales mientras delegamos autoridad a los jefes regionales para que

puedan tomar decisiones rápidas. Aunque anticipamos una volatilidad comercial aumentada debido a las crecientes incertidumbres globales, incluso los riesgos geopolíticos, mejoraremos la gestión de riesgos mediante el Comité de Cumplimiento y Gestión de Riesgos y otros canales. Esto nos permitirá responder ante los cambios medioambientales y aprovechar las oportunidades comerciales.

### Inversión de crecimiento: Enfoque y resultados de fusiones y adquisiciones

#### Plan básico para la inversión de crecimiento

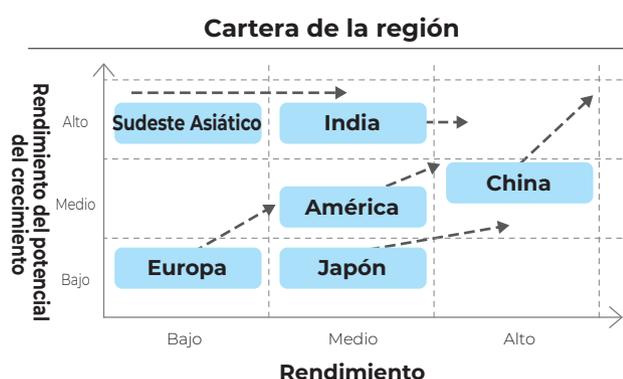
Bajo la visión de gestión a cinco años, prevemos gastos de capital de 50 000 millones de yenes, de los cuales aproximadamente 20 000 millones de yenes se utilizarán en Japón y 30 000 millones de yenes en el extranjero.

En el ámbito nacional, haremos inversiones activas en el desarrollo de nuevos productos para seguir expandiendo el mercado gastronómico y el no gastronómico y para fortalecer las alianzas con otras empresas. También invertiremos principalmente en nuevas tecnologías dirigidas al mayor desarrollo de los servicios. En el ámbito internacional, invertiremos de forma proactiva para aumentar la capacidad de producción a fin de ampliar la escala de producción, continuaremos activamente con el lanzamiento de nuevos productos e invertiremos en mejoras de calidad, costos y plazos de entrega, lo que nos ayudará a mejorar la ventaja competitiva. Con el debilitamiento del yen y el aumento de los montos de inversión en el extranjero, las inversiones de crecimiento podrían exceder nuestras expectativas iniciales.

#### Progreso y perspectivas de fusiones y adquisiciones

Con el objetivo de obtener resultados, hemos fortalecido la investigación sobre (1) empresas rentables (índice de beneficio operativo del 10 % o más), (2) empresas con ejecutivos excelentes, (3) empresas con las que podemos esperar sinergias, (4) empresas a partir de cierto tamaño (ventas de varios miles de millones de yenes o más) y (5) empresas con deseos de más (no se conforman con el orden establecido). Estos son los cinco principios básicos del enfoque de Hoshizaki Group sobre las fusiones y adquisiciones. Antes de llevar a cabo una inversión,

### Estrategia por región



\* Potencial de crecimiento: Proporción del crecimiento de ventas prepandemia (baja: menos de +5 %; alta: +20 % o superior)  
Rendimiento: Índice de beneficio operativo prepandemia (baja: menos de 10 %; alta: 20 % o superior)

### Dirección estratégica por región

- **Japón**  
Mantener el crecimiento continuo y fortalecer la mejora de la proporción de ganancias
- **América**  
Equilibrio óptimo entre el crecimiento de ventas y la proporción de ganancias
- **Europa**  
Fortalecer el crecimiento y la mejora de la rentabilidad en cooperación con las empresas adquiridas
- **China**  
Buscar el crecimiento alto aprovechando el poder de la marca
- **India**  
Mantener la ventaja competitiva y ampliar continuamente la escala del negocio
- **Sudeste Asiático**  
Ampliar la escala de ventas y optimizar la red de suministros

debatimos el alineamiento de políticas, la viabilidad del negocio y la evaluación de riesgos en reuniones individuales\* (ver página 71) para hacer una selección cuidadosa y mejorar la calidad de los proyectos. Además, estamos fortaleciendo nuestra capacidad organizacional para implementar de forma sistemática la integración posterior a la fusión (PMI)\* (ver página 23). Mientras tanto, nuestra política es continuar adquiriendo empresas y mejorar su valor comercial. Por lo tanto, no tenemos criterios de retirada específicos. Sin embargo, siempre revisamos nuestra cartera comercial, incluso la optimización de las sedes de producción, en respuestas a los cambios del entorno comercial.

Prevedemos una inversión de 125 000 millones de yenes en fusiones y adquisiciones en cinco años bajo la visión de gestión a cinco años. Nuestra inversión estratégica de fusiones y adquisiciones se centra en segmentos clave por región. Es fundamental analizar cuidadosamente los canales individuales para garantizar que contribuyan al crecimiento en el futuro. También contaremos con un canal importante de fusiones y adquisiciones en 2025-2026 y aspiraremos a progresar en los objetivos establecidos en la visión de gestión a cinco años.

## La gestión consciente de los costos de capital y del precio de las acciones:

### Acerca de la divulgación de información y el rendimiento total para el accionista (TSR)

Hoshizaki Group se ha puesto como objetivo alcanzar un ROE\* (ver página 9) del 12 % o superior en el ejercicio fiscal 2026. Para cumplir este objetivo, es fundamental que cada empresa y proyecto del grupo se enfoquen en aumentar las ventas, los beneficios operativos y los márgenes de los beneficios operativos. Tenemos un sistema en curso en el que

las empresas de venta nacional y las empresas del grupo en el extranjero informan y gestionan el rendimiento mensual de forma oportuna. Este sistema permite que las regiones y la sede central identifiquen problemas y riesgos e implementen rápidamente las mejoras mediante el ciclo de planificar, hacer, verificar y actuar. Como resultado, creemos que aumentar la precisión de las previsiones de rendimiento ha conducido a la reducción de los costos de capital.

Además, creemos que, para reducir los costos de capital, es importante fortalecer varias prácticas de gestión de riesgos, el gobierno del grupo y la base de gestión. Al mismo tiempo, creemos que es fundamental que los accionistas e inversores comprendan nuestro valor corporativo mediante el diálogo y la participación con ellos, mejorando la divulgación de la información, incluso la información sobre sostenibilidad. En simultáneo, planeamos avanzar con las iniciativas de perfeccionamiento fomentando conciencia sobre la mejora de la eficiencia del capital dentro del grupo.

Específicamente, para vincular los objetivos de ROE de todas las empresas del grupo con acciones para mejorar la eficiencia del capital en todas las regiones y empresas, presentaremos el retorno sobre la inversión (ROIC) como un indicador de gestión interno. Mediremos, analizaremos y evaluaremos el ROIC en todas las empresas e implementaremos iniciativas de perfeccionamiento desde abajo hacia arriba. El capital invertido, que es denominador del ROIC, se definirá como capital circulante más activos no corrientes (incluso los tangibles). Estableceremos objetivos para cada región y buscaremos mejorar la eficiencia del capital ampliando las actividades existentes, como la mejora del CCC y el índice de beneficio operativo.

Procuraremos mejorar el TSR\* (ver página 86) a largo plazo reduciendo los costos de capital y mejorando la eficiencia de capital. El TSR de las acciones de Hoshizaki del ejercicio fiscal 2023 (el último año) fue del 12,9 %, debajo del 28,3 % de TOPIX y el 35,6 % del índice de maquinaria.

#### • Respuesta hacia el logro de la gestión consciente de los costos de capital y del precio de las acciones

	Pedidos de TSE	Nuestra respuesta
<b>Análisis del estado actual</b>	Entender con exactitud nuestros costos de capital y el rendimiento del capital	Entender los costos de capital, el ROE y el ROIC de la región/empresa
	Analizar y evaluar estos datos y la evaluación del mercado en las reuniones de la junta directiva	Analizar y evaluar el estado actual de los costos del capital y el rendimiento del capital, teniendo en cuenta la evaluación del mercado, en las reuniones de la junta directiva y en otras ocasiones
<b>Formulación y divulgación del plan</b>	La junta directiva revisa y elabora políticas, objetivos, períodos de planificación e iniciativas específicas para la mejora	Elaborar objetivos de rendimiento del capital junto con la asignación de efectivo en la visión de gestión a cinco años
	Comunicar de forma clara esta información a los accionistas e inversores, junto con la evaluación actual	Comunicar datos y progresos a los accionistas e inversores mediante informes integrados y otros medios de comunicación
<b>Implementación de iniciativas</b>	Promocionar la gestión consciente de los costos de capital y del precio de las acciones	Promocionar la gestión del ROIC enfocada en la eficiencia del capital en el nivel regional, además de las iniciativas de la empresa para reducir los costos del capital y mejorar la eficiencia del capital
	Participar de forma activa en diálogos con inversores, según la comunicación	Llevar a cabo diálogos y participaciones con inversores a través de reuniones de resultados financieros e IR/SR

# Estrategia de capital humano

## Un mensaje del ejecutivo responsable del área de personal

**Al mejorar la satisfacción de los empleados mediante las reformas en el sistema de personal y otras medidas, crearemos una organización en la que todos los empleados puedan maximizar sus habilidades y representar el “Hoshizakismo” y, por ende, mejorar el valor corporativo.**

**Kyo Yaguchi**

Director, Ejecutivo Senior  
(a cargo del área de administración)



### Política básica sobre capital humano

En Hoshizaki Group, se alienta a todos los empleados a representar el “Hoshizakismo” y nuestras pautas de acción, comenzando por “tener un sueño”. Aspiramos a cumplir nuestro propósito de ser una “empresa en evolución” que aporte a la sociedad teniendo conciencia y actuando con estos valores. Para lograrlo, estamos fortaleciendo las iniciativas para mejorar la “comodidad en el lugar de trabajo”, mejorar el balance entre la vida laboral y personal y promover actividades de diversidad, incluso el empoderamiento de las mujeres. Además del programa de desarrollo de la fuerza de trabajo mundial diseñado para convertir a Hoshizaki en el fabricante de equipos de servicios de alimentos líder en el mundo, nuestro objetivo es desarrollar recursos humanos profesionales con un enfoque para lograr la visión de gestión y la visión a largo plazo. Buscamos lograr esto permitiendo que todos los empleados puedan maximizar sus habilidades individuales mediante actividades que respeten los derechos humanos, así como también mediante reformas en el sistema de personal y de compensaciones, y otros esfuerzos para mejorar la satisfacción laboral.



### Capital humano poseído

Al finalizar el ejercicio fiscal 2023 (31 de diciembre de 2023), la cantidad de empleados de las 57 empresas consolidadas del Grupo era de 13 361, mostrando un aumento interanual de 90 empleados. El total incluía 8698 en Japón (Hoshizaki y 20 empresas del Grupo), un aumento de 120; 2623 en América (18 empresas del Grupo), un aumento de 23; y 2040 en Europa y Asia (19 empresas del Grupo), una disminución de 53. Solo en Hoshizaki Corporation, la duración promedio del servicio es de 17,8 años, la edad promedio es de 44,5 años, y el salario anual promedio es de 7,51 millones de yenes, un 4,8 % más que el año anterior. La proporción de empleadas mujeres entre los 7725 empleados de Hoshizaki y sus empresas de venta nacionales ha aumentado 2,1 puntos en el porcentaje de hace cinco años, al 17,6 %. La proporción de mujeres entre los recién graduados es del 26,9 %. La cantidad de mujeres en puestos de subdirección o superiores fue de 219, un aumento de 95 de hace cinco años, lo que significa el 8,7 % de todos los empleados en dichos puestos.

Capital humano de Hoshizaki Group	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad de empleados: 13 361 consolidados (31 de diciembre de 2023)</li> <li>• Cantidad de personal en ventas y servicios nacionales (ventas: aproximadamente 3300; servicios: aproximadamente 2700 al 31 de diciembre de 2023)</li> <li>• Cantidad de personal de I+D: Aproximadamente 550 (consolidados)</li> <li>• Proporción de empleadas mujeres: 17,6 % (el total de Hoshizaki Corporation y sus empresas de venta nacionales)</li> <li>• Ingreso promedio anual en Hoshizaki durante el ejercicio fiscal 2023: 7,51 millones de yenes</li> <li>• Inversión en educación del personal: 83 463 millones de yenes, horas de capacitación por persona: 10 horas (Hoshizaki)</li> </ul>
Resultados del capital humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta de satisfacción de los empleados (ES): 38,2 puntos (puntuaje perfecto: 55 puntos)</li> <li>• Promedio de años de servicio: 17,8 años (Hoshizaki)</li> <li>• Creación de un nuevo valor y generación de ganancias a través de productos y servicios</li> <li>• Satisfacción y confiabilidad altas de los clientes</li> <li>• Marca Hoshizaki</li> <li>• Diversidad de recursos humanos</li> </ul>

### Resultados del ejercicio fiscal 2023 y desafíos

En el ejercicio fiscal 2023, iniciamos el desarrollo de un sistema educativo para todos los empleados nacionales, revisamos el sistema de personal anticuado y emprendimos una reforma radical de seguridad y actividades saludables. Impulsada por las transacciones deshonestas en nuestras empresas de venta nacionales en 2018, en particular, hemos priorizado la mejora del control interno. No obstante, esto ha generado un período prolongado de alta demanda de trabajo presencial. Por lo tanto, hemos trabajado para reducir la carga de trabajo y mantener la fortaleza del sistema de control interno revisando las tareas redundantes y los sistemas de aprobación con énfasis en la eficiencia. En cuanto al sistema de personal en cada una de nuestras empresas de venta nacionales, estamos logrando avances en las reformas para establecer un sistema en donde el rendimiento laboral se refleje en el trato, con reglas y normas claras. Ya hemos trabajado durante varios años en actividades para mejorar la diversidad, en particular, con énfasis en la participación activa de las mujeres, y estamos viendo un progreso constante. En cambio, aún hay desafíos en áreas como la elaboración de una estrategia de recursos humanos con perspectiva global, incluso la contratación de empleados extranjeros, y el cálculo del impacto financiero en dicha estrategia.

### Estrategia para alcanzar la visión de gestión de cinco años

Para lograr la visión de gestión a cinco años, priorizamos el desarrollo y la retención de talentos profesionales que representen el "Hoshizakismo" y también la optimización de la productividad mejorando la satisfacción laboral de todos los empleados. En cuanto al desarrollo y la retención de talentos, priorizamos garantizar una fuerza laboral estable manteniendo una cantidad constante de contratados recién graduados todos los años, con énfasis en la proporción de empleadas mujeres. También complementamos el personal con contratados que se encuentran a mitad de la carrera. En términos de desarrollo de capacidades, estamos optimizando los distintos programas de capacitación. A fin de mejorar la

satisfacción laboral, apuntamos a optimizar la "voluntad de contribuir" voluntaria de los empleados desarrollando entornos que apoyen el diseño de sus carreras y les brinden oportunidades a cada uno de ellos. Además, mediante los avances continuos en las reformas para garantizar que el rendimiento laboral se evalúa de forma justa, apuntamos a vincular las mejoras en la productividad a través de la mejora en la satisfacción con el logro de nuestra visión de gestión.

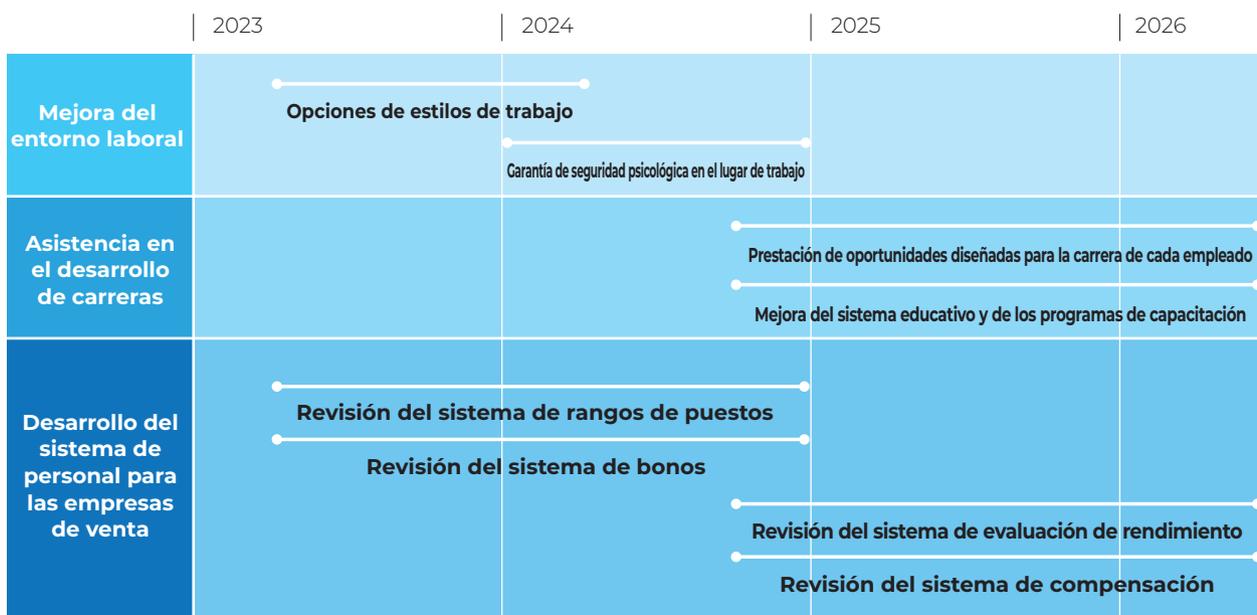
### Encuesta de SE

Dentro del segmento nacional de Hoshizaki Group, llevamos a cabo una encuesta anónima de SE una vez al año. Analizamos los resultados, creamos planes de acción y los implementamos, usándolos en las actividades de mejora de SE diseñadas para optimizar la comodidad del lugar de trabajo y la satisfacción laboral de los empleados. En los últimos años, especialmente, hemos hecho más énfasis en los comentarios cualitativos libres. Nosotros abordamos las preocupaciones y los problemas que surgen en la primera, reforzando nuestras respuestas en consecuencia. Además, llevamos a cabo una encuesta de SE en América durante el ejercicio fiscal 2023 como prueba fuera de Japón. En el futuro, apuntamos a la expansión global de conformidad con el crecimiento de nuestro negocio en el extranjero. Estamos comprometidos con la mejora de la comodidad y la satisfacción laboral de los empleados en todo Hoshizaki Group.

### Indicadores y objetivos

Como indicadores clave de rendimiento (KPI) de capital humano, hemos establecido objetivos para aumentar la cantidad de mujeres directivas en Hoshizaki, Hoshizaki Sales y las empresas de venta nacionales a 50 para el ejercicio fiscal 2025 (cuatro veces más que en el ejercicio fiscal 2020). Además, apuntamos a tener 300 mujeres en puestos de nivel de subdirector o superior en el ejercicio fiscal 2025 (1,5 veces más que en el ejercicio fiscal 2020). Hemos logrado alcanzar las cifras establecidas para el ejercicio fiscal 2023 en favor de estos objetivos.

### • Actividades para la mejora de la satisfacción laboral (nacional)



## Estrategia de capital humano



### El impacto financiero generado por el capital humano

Estamos debatiendo de forma activa dentro de la empresa si los gastos en personal deberían verse simplemente como costos o como inversiones apuntadas a ampliar las ventas (generar ganancias). Es posible mejorar el rendimiento a corto plazo reduciendo los gastos en personal, pero no es la opción correcta desde el punto de vista de sostenibilidad. En el caso de Hoshizaki, tenemos 15 empresas de venta en Japón, y nuestra estructura de rendimiento está cargada de gastos de gestión de ventas, en particular, de costos de personal. Para lograr tanto el crecimiento como el rendimiento, el tema principal es controlar los gastos de gestión de ventas dentro de una estrategia de personal planificada. Esto requiere una asignación de personal óptima (la persona correcta para el puesto correcto) y la maximización de la efectividad (productividad por empleado). Por lo tanto, apuntamos a reducir los gastos de SG&A visualizando los recursos humanos, centralizando las tareas indirectas de gestión mediante los servicios compartidos y buscando las mejoras de eficiencia impulsadas por la TI, entre otras medidas. Además, en Hoshizaki Sales, fundada en el ejercicio fiscal 2023 como una

entidad interfuncional para las empresas de venta, buscamos maximizar las ventas y la productividad por empleado, por ejemplo, fusionando en un solo canal las formas de compartir la experticia en ventas de los mejores empleados de todo el país, historias de éxito en todos los empleados y otras cosas.

### Iniciativas para lograr la relevancia

Como asunto de relevancia relacionado con el capital humano, priorizamos la "mejora de la satisfacción laboral de los empleados". En Hoshizaki, al principio operamos con una estructura organizacional plana que permite el intercambio de opiniones abierto y libre. Nuestra política apunta a evolucionar hacia una cultura del lugar de trabajo en la que todos los empleados compartan valores diversos, se respeten mutuamente y trabajen con orgullo y con el objetivo de cumplir nuestra visión. Como uno de los KPI para lograr la visión, damos gran importancia a la promoción del empoderamiento femenino y establecimos el objetivo de tener 50 directivas mujeres y 300 empleadas mujeres en puestos de subdirección o superiores en Japón, en 2025. En el ejercicio fiscal 2022, inauguramos el "Comité Kagayaki" para seguir desarrollando el proyecto de empoderamiento femenino que estaba en curso desde hace 10 años y establecimos el "Centro de promoción de la diversidad". Estamos progresando en los esfuerzos por reforzar la diversidad, incluso la promoción de la participación activa de mujeres y empleados mayores. Además, a medida que nuestro enfoque se desplaza hacia la "satisfacción laboral", que incluye la "comodidad en el lugar de trabajo" y la "diversidad", estamos trabajando para establecer nuevos indicadores de monitoreo para demostrar la correlación entre la satisfacción laboral y los fenómenos reales, como las tasas de ventas, y estamos esforzándonos por lograr estas mejoras de forma adecuada.

Cuestiones de relevancia	Resultados del ejercicio fiscal 2023	Elementos de aporte
Gestión sustentable de la cadena de suministro	Fortalecimiento de los derechos humanos y énfasis en la seguridad laboral	Continuidad comercial
Creación de nuevo valor para el cliente	Mejoras en las medidas para promocionar la motivación del personal de desarrollo, producción y ventas	Ventas, rendimiento y confiabilidad
Aumento de la satisfacción laboral de los empleados	Fortalecimiento de la promoción del empoderamiento femenino según los KPI y promoción de la estrategia de recursos humanos a través de encuestas de SE	Comodidad en el lugar de trabajo y satisfacción laboral de los empleados
Mejora de la base de la gestión	Mejora de la educación de los empleados con énfasis en el cumplimiento	Gobierno

### Uso mundial de las encuestas de satisfacción de los empleados

Desde la perspectiva de la "comodidad en el lugar de trabajo" y la "diversidad", hemos implementado iniciativas, como la promoción del empoderamiento femenino, el equilibrio entre la vida laboral y la personal, y la licencia parental tanto para hombres como para mujeres. Además, hemos monitoreado la efectividad de estas iniciativas mediante las encuestas de SE. La encuesta de SE consiste en preguntas que monitorean la "comodidad del lugar de trabajo" y la "satisfacción laboral" en distintas dimensiones, como la empresa en general, la organización, el entorno

laboral, los supervisores, los empleos, los objetivos de actividad y las evaluaciones del personal. Llevadas a cabo en Japón desde hace 10 años, la encuesta de SE incluía preguntas basadas en las prácticas laborales locales, por lo que su forma original dificultaba su expansión global. Por lo tanto, revisamos las preguntas para que fueran adecuadas en todo el mundo y llevamos a cabo una encuesta de SE en América como prueba durante el ejercicio fiscal 2023, logrando ciertos resultados. En el futuro, planeamos expandir la encuesta a las empresas del grupo en el extranjero, buscando fortalecer nuestra base de capital humano como una empresa global.

# Estrategia de capital intelectual

## Un mensaje del ejecutivo responsable del área de desarrollo y tecnología

**Nuestro objetivo es ampliar las ventas y mejorar el rendimiento, aprovechando nuestra inmensa fuerza de desarrollo de productos basada en tecnologías diferenciadas e innovadoras, logrando nuestra visión de gestión y la resolución de relevancia.**

**Yasushi Ieta**

Director, Ejecutivo Principal Senior  
(a cargo de los negocios nacionales)



### Política básica para el desarrollo y la tecnología

Desde su fundación, Hoshizaki Group ha operado bajo el lema “Una empresa no puede crecer sin productos originales”, enfocándose en la creación de productos originales y diferenciados con tecnologías innovadoras. Tenemos un sistema de investigación y desarrollo consistente, que comienza con la recopilación sobre las necesidades del mercado global, los desafíos de los clientes y la sociedad, y se extiende hasta el desarrollo de elementos, la producción de pruebas, el diseño y el seguimiento de producción. Desde una perspectiva orientada al mercado y mientras hacemos énfasis en el rendimiento de la investigación y el desarrollo, nuestra política básica es aceptar el desafío de desarrollar nuevas tecnologías y productos que excedan las distintas demandas de nuestros clientes. Además del desarrollo de productos impulsados por datos, en los últimos años nos hemos enfocado en el desarrollo de productos amigables con el medioambiente, fortaleciendo las actividades que contribuyen a la sostenibilidad.

### ● Sistema de desarrollo de productos de Hoshizaki



### Capital intelectual poseído

Hoshizaki Group cuenta con 13 sedes de I+D: cuatro nacionales y nueve en el extranjero. La cantidad de empleados del área de I+D se ha ampliado a aproximadamente 550, un aumento de alrededor de 200 empleados en los últimos cinco años. Los gastos de I+D durante el ejercicio fiscal 2023 aumentaron un 1% en comparación con el año anterior, a 4600 millones de yenes (3000 millones de yenes en Japón, 1300 millones de yenes en América y 300 millones de yenes en Europa y Asia). Su proporción de ventas es del 1,3%. En Japón, hemos desarrollado y comercializado refrigeradores y congeladores con refrigerantes naturales\* (ver página 6), agregamos modelos básicos nuevos y también comercializamos máquinas de hielo que usan refrigerantes naturales. En América, no solo estamos actualizando los modelos de productos para cumplir las regulaciones de CFC/HCFC/HFC de cada país, sino que también estamos mejorando nuestras capacidades de desarrollo para cumplir las restricciones de ahorro de energía. Junto con Europa, donde se están implementando las restricciones del gas fluorado (F-gas) antes que en el resto del mundo, también hemos fortalecido nuestra línea de productos amigables con el medioambiente en Asia. Se espera que la inversión en I+D en el ejercicio fiscal 2024 aumente un 11% en comparación con el año anterior, llegando a 5200 millones de yenes.

Capital intelectual de Hoshizaki Group	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 13 sedes de I+D (cuatro nacionales, nueve en el extranjero)</li> <li>• Monto invertido en I+D: 4600 millones de yenes (resultados en el ejercicio 2023), 5200 millones de yenes (planificados en el año 2024)</li> <li>• Organizaciones dedicadas al desarrollo y función de productos (cantidad de personal de I+D: aproximadamente 550)</li> <li>• Sistema de I+D consistente desde planificación hasta producción del producto</li> <li>• Expansión de la plataforma global de diseño</li> </ul>
Resultados y efectos del capital intelectual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Líneas de productos con aproximadamente 6000 modelos</li> <li>• Cantidad de temas para el lanzamiento de nuevos productos: 19 (en Japón)</li> <li>• Tasa de adopción del refrigerante natural en los productos nacionales: 15% (objetivo para el ejercicio fiscal 2024: 73%)</li> <li>• Proporción total de ventas de productos nuevos y con cambios de modelo: 47%</li> <li>• Creación de nuevos mercados y aplicaciones que exceden las necesidades de los clientes</li> <li>• Abordaje de los problemas de los clientes, entre ellos, el ahorro de energía, la conservación de recursos y el ahorro de mano de obra</li> <li>• Creación del nuevo valor agregado mediante la introducción de productos diferenciados al mercado</li> </ul>

## Estrategia de capital intelectual

### Resultados del ejercicio fiscal 2023 y desafíos

En el ejercicio 2023 operamos según nuestro plan de actividades que abarcó: (1) adopción de refrigerantes naturales\* (ver página 6) para refrigeradores y congeladores, (2) menores plazos de desarrollo, (3) reducción de costos de material, (4) provisión de soporte técnico global, (5) comercialización de Hoshizaki Connect Wi-Fi\* (ver página 6) y (6) incubación. Como un logro importante, pudimos avanzar en forma significativa para adoptar refrigerantes naturales al concentrar al personal de desarrollo en el diseño y desarrollo de refrigeradores. Esto dio como resultado un exitoso fortalecimiento de la gama de productos y la anticipación de los horarios de producción, con la gama completa prevista para estar terminada antes del plan inicial. En términos de tiempos de desarrollo, reducimos el período de desarrollo de los tradicionales 20 a 10 meses con el uso del modelado 3D. Esto nos permitió duplicar el número de modelos desarrollados. Además, estamos acelerando la velocidad y optimización del desarrollo global mediante el desarrollo conjunto de productos y soporte técnico con nuestras empresas del Grupo en el extranjero. Sin embargo, persisten los desafíos en el desarrollo de temas y la comercialización específica de productos dirigidos a insertarse en el mercado de no restaurantes.

### Estrategia para alcanzar la visión de gestión

La visión de gestión menciona los siguientes objetivos en este sentido: (1) Introducir nuevos productos en el mercado de manera oportuna, (2) mejorar las tecnologías clave y (3) apoyar el fortalecimiento del desarrollo tecnológico en el extranjero. En la búsqueda por lograr objetivos numéricos, decidimos revisar nuestras estrategias para (1) lanzar productos de manera oportuna

y contribuir al crecimiento de las ventas (adoptar refrigerantes naturales, desarrollar nuevos temas de productos y evolución de tecnologías centrales), (2) reducir costos para mejorar los beneficios (reducción significativa de costos) y (3) mantener nuestra posición dominante número 1 en máquinas de hacer hielo y apoyar el crecimiento de ventas de refrigeradores (apoyo basado en estrategias de productos específicas por región). Nuestra política es liderar el crecimiento global por medio del desarrollo de productos. Para adoptar los refrigerantes naturales en productos (refrigeradores y máquinas de hielo para uso comercial), Europa ya alcanzó el 100 % y las Américas lograron el 50 % (con un objetivo del 100 % para 2026). En Japón, como misión de una empresa líder, planeamos aumentar la tasa de adopción de refrigerantes naturales del 15 % en 2023 al 73 % a fines de 2024. Nuestro objetivo es fomentar la demanda de reemplazo y aumentar la cuota de mercado al promover la sustitución de productos por modelos basados en refrigerantes naturales respetuosos con el medio ambiente y altamente eficientes en energía. Aunque desarrollamos nuevos temas de productos con un enfoque orientado al mercado, buscamos crear nuevos mercados a través de productos innovadores. Con la evolución de las tecnologías clave concentradas en las áreas de congelamiento (almacenamiento) y descongelamiento, así como en el área de limpieza (ahorro de mano de obra y automatización), buscaremos expandir las ventas por medio de lanzamientos de productos oportunos. La reducción de costos para mejorar los beneficios se verá fortalecida a través de actividades enfocadas en disminuir los costos de materiales mediante la revisión del diseño y otros procesos. Además, nuestra estrategia es acelerar el desarrollo conjunto de productos a escala global para concentrarnos en regiones y aplicaciones específicas.

### • Actividades del segmento I+D (no consolidado) para el ejercicio 2024-2026



### KPIs para alcanzar la visión de gestión

El segmento de I+D define KPIs que están vinculados a las metas numéricas de la visión de gestión, lo que contribuye a expandir las ventas y mejorar la rentabilidad. Trabajamos para comprender el capital intelectual y las tecnologías singulares que poseen nuestras empresas del Grupo en el extranjero, al mismo tiempo que promovimos la estandarización de plataformas de diseño y el desarrollo durante 2023, en un esfuerzo por optimizar el desarrollo a nivel mundial y elevar la velocidad de desarrollo. Además de los cuatro KPIs existentes, añadiremos un nuevo KPI: "Número de proyectos de desarrollo conjunto con grupos en el extranjero: Objetivo de cinco o más

durante 2026". El objetivo es poder fortalecer la investigación colaborativa con empresas del Grupo en el extranjero.

Ítem de KPI	Ejercicio 2023		Ejercicio 2026
	Objetivo	Resultados	Objetivo
Número de temas para el lanzamiento de nuevos productos	13	19	<b>20 o más</b>
Ratio total de ventas de nuevos productos y productos después de cambios de modelo	44 %	48,1 %	<b>48,5 % o más</b>
Número de temas para la investigación en tecnología básica	7 casos	7 casos	<b>10 o más casos</b>
Número de proyectos de investigación conjunta con grupos del extranjero	—	—	<b>5 o más casos</b>

### El impacto financiero generado por el capital intelectual

Dentro del segmento de I+D de Hoshizaki, nos enfocamos en la rentabilidad mientras trabajamos para realizar la visión de gestión a cinco años, mejorando la funcionalidad y la eficiencia energética con la creación de nuevos productos y cambios de modelo. En el ejercicio 2023, la proporción de ventas de nuevos productos y los productos remodelados lanzados en los últimos tres años en el mercado nacional alcanzó el 47,0 %, lo que superó el objetivo por aproximadamente cuatro puntos porcentuales. Además de lanzar nuevos productos, contribuimos al crecimiento de las ventas y a reducir los costos de adquisición de materiales con la incorporación de nuevas funciones y el rediseño de productos existentes. Debido a los cambios en el diseño, Hoshizaki logró una reducción acumulativa de los costos de materiales cercana a 900 millones de yenes en los últimos 2 años. En términos de rentabilidad, desarrollamos productos con márgenes de beneficio objetivo especificados y establecimos objetivos de beneficio específicos por región en el extranjero. Esto permite acelerar nuestras actividades para alcanzar los objetivos numéricos delineados en nuestra visión de gestión.



### Iniciativas para lograr la relevancia

El Grupo Hoshizaki identificó seis problemas materiales y cada grupo de trabajo se encuentra involucrado en actividades destinadas a resolverlos. El segmento de desarrollo y tecnología está fortaleciendo sus actividades para lograr objetivos numéricos, mientras fomenta el desarrollo de productos teniendo en cuenta la mejora del valor social y ambiental. Específicamente, nos enfocamos en “respuesta al cambio climático”, “gestión sustentable de la cadena de suministro” y “creación de nuevo valor para el cliente”. Nos aseguramos de

que todos los integrantes del departamento de desarrollo comprendan el contenido y la importancia de la materialidad, fomentando la concientización para vincular la materialidad con las tareas diarias dentro del trabajo. En términos de “respuesta al cambio climático”, nos encontramos avanzando en el desarrollo de productos enfocados en adoptar refrigerantes naturales\* amigables con el medio ambiente (ver página 06) y en mejorar las funciones y el rendimiento que permiten el ahorro de energía. En cuanto a la “gestión sustentable de la cadena de suministro”, aprovechamos nuestra experiencia enfrentando la escasez de materiales durante la pandemia de COVID-19 para fortalecer iniciativas orientadas a reducir el uso de materias primas, estandarizar piezas y materiales, e incorporar el reciclaje y la reutilización de los desechos.

### Ejemplos de desarrollo de nuevos productos que abordan la materialidad

Enfocamos nuestros mayores esfuerzos en “crear nuevo valor para el cliente”, en particular porque es un área donde podemos aprovechar al máximo las fortalezas y experiencias del segmento de desarrollo y tecnología. En los últimos años, nos hemos concentrado en el congelamiento y descongelamiento de alimentos utilizando nuestra tecnología de control patentada. Congelar alimentos es relativamente sencillo, pero descongelarlos manteniendo su calidad y sabor es difícil y conlleva muchos desafíos por resolver. No obstante, consideramos que mejorar las tecnologías de congelamiento y descongelamiento también puede contribuir a mejoras en lo que respecta a la logística. Si podemos lograr el transporte congelado de alimentos, que actualmente se transportan a temperatura ambiente debido al problema de calidad con el descongelamiento, esto resultaría en una reducción en la frecuencia del transporte. A medida que avanza la tecnología de descongelamiento, será posible descongelar únicamente la cantidad de comida necesaria para la venta y devolverla a la temperatura ambiente. Esto permitiría que las tiendas de conveniencia y los restaurantes operen incluso en áreas remotas y contribuyan a reducir el desperdicio de alimentos. También nos encontramos avanzando hacia la producción en masa de un producto con tecnología de descongelamiento de alta calidad. Dado que se trata de un producto innovador que no ha estado en el mercado anteriormente, esperamos que no solo atienda la materialidad pertinente, sino que también favorezca la futura expansión del mercado y la rentabilidad.

Cuestiones de relevancia	Resultados del ejercicio fiscal 2023	Elementos de aporte
Respuesta al cambio climático	Desarrollo de productos con el uso de refrigerantes naturales y productos energéticamente eficientes.	Ventas, poder de marca
Gestión sustentable de la cadena de suministro	Reducción y estandarización de materias primas, reducción de residuos, etc.	Rentabilidad y continuidad del negocio
Creación de nuevo valor para el cliente	Crear nuevos mercados a través del desarrollo de nuevos productos, creando productos capaces de resolver los problemas más desafiantes	Ventas, rentabilidad, valor social
Aumento de la satisfacción laboral de los empleados	Estandarizar las responsabilidades laborales y mejorar el sistema de premios	Impulsar la motivación de los empleados
Mejora de la base de la gestión	Fortalecer el cumplimiento y erradicar problemas de calidad y quejas	Confiability, poder de marca

# Capital manufacturado

**Nuestro objetivo es establecer un sistema de producción que tome en cuenta el medio ambiente y cumpla con las necesidades del cliente, mientras se logra una calidad absoluta, se optimizan los sistemas de producción tanto en Japón como en el extranjero, y se mejora la capacidad de producción.**

## Política básica sobre capital manufacturado

A lo largo de las fases de desarrollo y diseño del producto, implementamos estrictos estándares de calidad y llevamos a cabo inspecciones de aceptación de materiales externos, así como inspecciones al 100 % de los productos finales. Esto garantiza que el suministro de productos sea de alta calidad para respaldar la marca Hoshizaki. Utilizando nuestras tecnologías exclusivas para la producción de hielo y sistemas de refrigeración, conseguimos una producción restringida de productos variados en cerca de 6000 modelos distintos para el mercado nacional. Con nuestras avanzadas tecnologías y capacidades de producción, estamos dedicados a alcanzar una calidad total. Al mismo tiempo, estamos reorganizando nuestros sistemas de producción en Japón, mientras aumentamos la capacidad de producción en Europa e India. Bajo la creencia del fundador de que "los buenos productos provienen de un buen entorno", hacemos de ello una política básica suministrar productos de alta calidad que satisfacen las necesidades de todos los clientes de manera estable.

Capital manufacturado de Hoshizaki Group	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un total de 27 locales de producción (9 sitios nacionales, 18 en el extranjero, incluyendo la afiliada por método de participación Fogel)</li> <li>Gastos de capital: 8600 millones de yenes (resultados en el ejercicio 2023), 15 200 millones de yenes (planificados en el año 2024)</li> </ul>
Resultados y efectos del capital manufacturado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Salida actual: 216 500 millones de yenes (ejercicio 2023), lo que representa un aumento del 17 % interanual</li> <li>Envíos acumulativos globales de productos con refrigerantes naturales* (ver página 6): Aproximadamente 1 420 000 unidades*</li> <li>El tiempo de producción de bienes en proceso se redujo un 59 % desde el ejercicio 2019 (cobertura: Hoshizaki)</li> <li>Realización de producción limitada de productos diversificados</li> <li>Sistema de producción óptimo amigable con el medio ambiente y los empleados</li> </ul>

\* Número de productos vendidos con refrigerantes naturales (máquinas de hielo, refrigeradores, vitrinas para sushi y Visi Cooler para conservar bebidas) en Norteamérica, Europa, Asia y África en 2009-2023

## Resultados del ejercicio 2023 y previsiones para el ejercicio 2024

A nivel nacional, hemos promovido actividades de reducción de costos para materiales y procesamiento, al mismo tiempo que tomamos medidas para lograr un sistema de producción óptimo, incluida la implementación de transferencias de producción entre locales de fabricación. En cambio, aún persisten desafíos en ámbitos como el desarrollo de recursos humanos. A pesar de algunos inconvenientes en el extranjero, como demoras en la promoción de la adquisición local de componentes a largo plazo, conseguimos logros como la expansión de las líneas de producción y la preparación para futuros aumentos en la producción en Brema, así como la finalización de los preparativos para la producción en masa de refrigeradores en Ozti.

## • Volumen de producción planificado de máquinas de hielo en Brema (Italia)

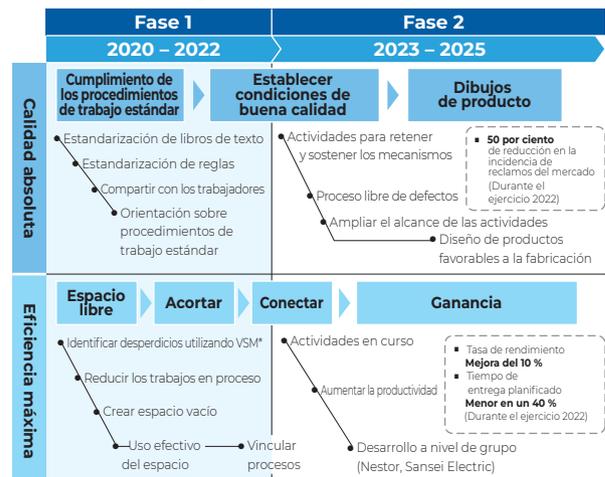


El gasto de capital durante el año 2023 se incrementó en 2700 millones de yenes en comparación con el año anterior, totalizando 8600 millones de yenes (con un desglose de 3600 millones de yenes en Japón, 2700 millones de yenes en las Américas y 2300 millones de yenes en Europa y Asia). De esta manera, progresamos en el desarrollo de la capacidad de producción, la atención a las demandas de nuevos productos, la optimización y las mejoras ambientales. Tenemos la intención de destinar 15 200 millones de yenes a instalaciones y maquinaria durante el ejercicio 2024. La depreciación llegó a 6800 millones de yenes en el ejercicio 2023 y se estima que alcanzará 8800 millones de yenes en el año 2024.

## Estrategia para alcanzar la visión de gestión y abordar la materialidad

Como aspectos fundamentales de la estrategia, nos estamos concentrando en una reducción de costos integral en conjunto con el área de desarrollo, creando un sistema de producción que potencie aún más la productividad, buscando una producción optimizada en todas las compañías del grupo a nivel nacional y respaldando las operaciones internacionales mediante actividades de tecnología de fabricación y mejora de la calidad. En concreto, estamos progresando en la evaluación de las especificaciones del producto y mejorando la compra de materiales a nivel nacional e internacional. Asimismo, estamos intensificando las acciones orientadas a disminuir las quejas de calidad y aumentar la rentabilidad. Para el seguimiento del progreso, definimos cinco indicadores clave de rendimiento (KPI) en una base no consolidada, como la productividad total y el inventario de productos, para asegurar actividades altamente eficaces. También estamos elaborando una matriz de tasas de crecimiento en ventas y márgenes de ganancias por categoría de producto en nuestros centros de producción nacionales y nos esforzamos por desarrollar un sistema de producción óptimo. Además, el sector de fabricación está enfocado en mejorar los resultados de uno de nuestros problemas clave, "gestión sustentable de la cadena de suministro", mediante un diálogo continuo que incluye evaluaciones de sustentabilidad con nuestros proveedores. Hoshizaki busca elevar y estandarizar el nivel de producción de todo el Grupo en el extranjero mediante el suministro de apoyo personalizado a las necesidades y capacidades de cada fábrica agrupada. En las Américas, aumentaremos el atractivo y la variedad de nuestros productos de máquinas de hielo y refrigeradores, mientras que en Europa, impulsaremos estrategias en diversos rangos de precios al optimizar el sistema de producción.

## • Hoja de ruta para fortalecer los sistemas de fabricación y calidad en Japón



# Capital social y relacional

**Nuestro objetivo es alcanzar una sociedad sustentable y mejorar aún más el valor corporativo al esforzarnos por construir confianza ante nuestros clientes, proveedores y las comunidades locales.**

## Política básica sobre capital social y relacional

El Grupo Hoshizaki aboga por “una ‘Empresa en Evolución’ que contribuye a la sociedad así como a los clientes” como su propósito. Para lograrlo, nos comprometemos a construir confianza a través de un diálogo continuo y constructivo con nuestros clientes globales en la industria de los servicios alimentarios que utilizan nuestros productos y servicios, nuestros proveedores que apoyan la producción de productos de alta calidad y su suministro estable, y las comunidades locales alrededor de nuestros sitios de producción y oficinas de ventas, así como con el público en general. Hacia el logro de nuestra visión a largo plazo, el Grupo Hoshizaki, como miembro de los ciudadanos globales, intensificará los esfuerzos para lograr una sociedad sustentable y mejorar su valor corporativo.

Capital social y relacional del Grupo Hoshizaki	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Base de clientes sólida basada en la confianza</li> <li>● Fuertes lazos colaborativos con 15 empresas de ventas nacionales y proveedores</li> <li>● Actividades de aporte comunitario sostenido</li> </ul>
Resultados y efectos del capital social y relacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Credibilidad ante los clientes</li> <li>● Realización de una producción estable</li> <li>● Elevadas calificaciones de instituciones externas</li> <li>● Mantener productos y servicios de alta calidad</li> <li>● Cadena de suministro amigable</li> <li>● Estructura corporativa respetuosa hacia el medio ambiente y los derechos humanos</li> <li>● Coexistencia con comunidades locales</li> <li>● Gestión organizacional resiliente</li> <li>● Equilibrio con el entorno natural</li> </ul>

## Actividades para la interacción con los clientes

Hoshizaki (nacional) capitaliza su fortaleza en ventas que se centran en propuestas alineadas con las necesidades del cliente y en un modelo de negocio que combina ventas y servicios, lo que posibilita ofrecer servicios rápidos y cuidadosos. No solo ofrecemos productos y servicios a nuestros clientes, sino que también buscamos activamente obtener su feedback. Como parte de este esfuerzo, realizamos una encuesta de satisfacción del

cliente (CS) después de las inspecciones de mantenimiento, mediante la cual llegamos a cerca de 30 000 clientes entre mayo y noviembre de 2023. En esta encuesta de CS, aproximadamente el 80 % de las respuestas que seleccionaron los clientes para cada pregunta mostró calificaciones altas.

## Actividades para la interacción con los proveedores

Como responsabilidad de una empresa global, el Grupo Hoshizaki considera a sus proveedores mundiales como socios, realizando las compras con un enfoque en la apertura, la equidad y la justicia, al mismo tiempo que hace hincapié en el respeto por los derechos humanos y las consideraciones ambientales. Hoshizaki realiza periódicamente informes sobre políticas de fábrica y encuestas con los proveedores clave. En 2024 realizaremos encuestas de sustentabilidad con los proveedores locales para lograr nuestra materialidad de “gestión sustentable de la cadena de suministro”.

## Actividades para la interacción con las comunidades locales

Hoshizaki participa en actividades destinadas a interactuar con las comunidades locales y el desarrollo regional, como la realización de visitas a la fábrica para escuelas y organizaciones, la organización de un “Día Familiar Hoshizaki” para las familias de los empleados, la donación de fondos de apoyo, la asistencia a personas con discapacidades para su independencia y la participación en actividades de voluntariado. Nuestras empresas de ventas nacionales envían personal para brindar asistencia voluntaria a los clientes afectados por desastres naturales en sus esfuerzos de recuperación. El fundador, Shigetoshi Sakamoto, no solo trabajó en el desarrollo del negocio, sino que también estableció diversas fundaciones y ofreció diversos tipos de apoyo, teniendo en cuenta la convicción de que “el propósito de una empresa es hacer del mundo un lugar mejor”. Las actividades que contribuyen al entorno natural, iniciadas por el fundador, fueron transmitidas a todos y cada uno de los colaboradores, algo que permite que las actividades de contribución ambiental y social se realicen de manera continua.

## Principales evaluaciones externas

- HOSHIZAKI AMERICA trabaja para ampliar su gama de máquinas de hielo con bajo consumo de electricidad y alto rendimiento en ahorro de energía, así como de refrigeradores comerciales ecológicos con bajas emisiones de gases de efecto invernadero. En reconocimiento a esta iniciativa, el “Premio Socio del Año - Propietario de Marca de Producto” de ENERGY STAR le fue otorgado a Hoshizaki durante 12 años consecutivos, mientras que el “Premio Socio del Año - Excelencia Sostenida”, el premio más alto entre todas las empresas reconocidas, se concedió durante 9 años consecutivos.
- Ozti de Türkiye fue galardonado con el primer puesto el año pasado en la categoría de productos de cocina industrial en los “Premios Estrellas Metálicas de Exportación”, organizados por la Asociación de Exportadores de Metales Ferrosos y No Ferrosos de Estambul. Es el 13.º año consecutivo que Ozti recibe el primer puesto.
- Hoshizaki recibió la más alta “clasificación A” por primera vez en la “calificación antifluorocarbono 2023”, una evaluación independiente de cumplimiento con la “Ley de Control de Emisiones de Fluorocarbonos”, anunciada por la Organización de Conservación del Medio Ambiente y Refrigerantes de Japón.



# Estrategia comercial nacional

**Nuestro propósito es conseguir un aumento en las ganancias junto con una mejora en la rentabilidad mediante una gestión detallada de la productividad y los costos, al mismo tiempo que logramos una destacada participación de mercado en primer lugar mediante una profunda incursión en el sector de restaurantes y una expansión activa hacia mercados no relacionados.**



**Yasushi Ieta**  
Director, Ejecutivo Principal Senior  
(a cargo de los negocios nacionales)

**Satoru Maruyama**  
Director, Ejecutivo Senior  
(a cargo de las ventas nacionales)

## Puntos clave del negocio nacional

- El rendimiento nacional del año 2023 muestra fuertes ganancias tanto en ventas como en beneficios y se alcanzaron los objetivos numéricos
- Culminó con ventas récord que superaron los niveles prepandémicos
- Mejora y mayor eficiencia logradas en las capacidades de ventas y servicio mediante la unidad multifuncional de Hoshizaki Sales
- Se alcanzó un crecimiento de ventas en los segmentos de restaurantes y no restaurantes
- Se espera que el rendimiento interno del ejercicio 2024 continúe la tendencia de mejores ganancias con mayores ventas
- Se espera una aceleración de las ventas de productos con refrigerantes naturales\* (ver página 6) para resolver la materialidad

**Objetivos numéricos bajo la visión de gestión y resultados del ejercicio 2023** Progreso: ● como planeado, ▲ menos de lo planeado

Objetivos numéricos (ejercicio 2026)	Resultados del ejercicio fiscal 2023	Progreso
Ventas nacionales: ¥ 225,0 mil millones o más (TCCA +5 % desde el ejercicio 2021)	Ventas nacionales: ¥ 202,0 mil millones (+8 % respecto al ejercicio 2022)	●
Ventas del mercado de restaurantes: +6 % desde el ejercicio 2019	Ventas del mercado de restaurantes: +2 % desde el ejercicio 2019 y +8 % desde el ejercicio 2022	●
Ventas del mercado de no restaurantes: +27 % desde el ejercicio 2019	Ventas del mercado de no restaurantes: +10 % desde el ejercicio 2019 y +9 % desde el ejercicio 2022	●
Beneficio operativo: TCCA +17 % desde el ejercicio 2021	Beneficio operativo: +24 % respecto al ejercicio 2022	●

## Tendencias del mercado: La tendencia de recuperación de la demanda continúa en el período posterior a la pandemia

La Asociación de Servicios de Alimentos de Japón reveló que el mercado nacional de restaurantes en el año 2023 demostró tendencias de recuperación más fuertes a medida que se relajaron y finalmente se levantaron las restricciones de actividad relacionadas con el COVID-19. Las ventas en la industria de los restaurantes crecieron un 13,3 % interanual en el ejercicio 2022, seguidas de un aumento del 14,1 % en el ejercicio 2023, marcando 2 años consecutivos de crecimiento de dos dígitos. Las ventas en el ejercicio 2023 aumentaron un 7,7 % en comparación con el ejercicio 2019, superando los niveles previos a la pandemia. Sin embargo, el número de restaurantes disminuyó un 6,2 % y un 6,3 % en comparación con los niveles anteriores al COVID-19 en los años de 2022 y 2023, respectivamente. Cayó un 7,6 % en el año 2023 en comparación con el año 2019, por debajo de los niveles previos a la pandemia. El crecimiento de las ventas contó con el impulso de un mayor gasto promedio de los clientes.

### • Cambios en el crecimiento de las ventas de la industria de restaurantes y las ventas nacionales del Grupo Hoshizaki



## Tendencia de rendimiento: Cifras registradas por encima de los objetivos numéricos

Las ventas nacionales durante el ejercicio 2023 alcanzaron un nuevo récord histórico por primera vez en cinco años, superando las ventas del ejercicio 2019, previas a la pandemia, en un 6 %. El beneficio operativo aumentó un 23,5 % en comparación con el año anterior, alcanzando los 23 800 millones de yenes (lo que significa un margen de beneficio operativo del 11,8 %), asegurando el tercer nivel de ganancia más alto registrado y superando el nivel del ejercicio 2019 en un 10 %. Tanto las ventas netas como la ganancia operativa progresaron sin problemas en dirección a sus objetivos numéricos establecidos en la visión de gestión. El margen de beneficio operativo aumentó al 11,8 %, mostrando un incremento interanual de 1,4 puntos porcentuales, a pesar del aumento en los costos de materiales y mano de obra, que fueron compensados por los efectos del aumento en las ventas. También estamos planeando una mayor ganancia por un mayor volumen de ventas en el año 2024.

### • Cambios en las ventas internas, el beneficio operativo y el índice de beneficio operativo



## Resultados y problemas del ejercicio fiscal 2023

<p><b>Resultados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se lograron objetivos numéricos tanto en el mercado de restaurantes como en el de no restaurantes</li> <li>• Las capacidades de ventas mejoradas por cambios organizacionales en las empresas de ventas</li> <li>• Penetración y práctica exhaustiva de políticas comunes aceleradas por Hoshizaki Sales</li> <li>• Sistemas de personal y compensación de empresas de ventas reformados</li> <li>• Preparativos completados para la comercialización de Hoshizaki Connect Wi-Fi* (ver página 6)</li> </ul>	<p><b>Problemas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lanzamientos suplementarios de nuevos productos y ampliación de la gama en el mercado no relacionado con restaurantes</li> <li>• Fortalecer la colaboración con Hoshizaki Sales y generar más efectos de sinergia</li> <li>• Mejorar las ventas de nuestros propios productos y participar en alianzas estratégicas con otras empresas</li> </ul>
---	--

## Análisis FODA

<b>Fortalezas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacidad abrumadora de ventas directas con aproximadamente 430 oficinas de ventas en Japón</li> <li>2. Productos/sistemas/poder de propuesta de soluciones que eclipsa a la competencia</li> <li>3. Sistema de servicio y mantenimiento con gran satisfacción para los usuarios</li> </ol>	<b>Continuidad</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mantener y reforzar aún más la capacidad de ventas directas a través del modelo de colaboración entre ventas y servicio</li> <li>2. Promoviendo la entrega de un nuevo valor al cliente a través de productos con refrigerantes naturales* (ver página 6), etc.</li> <li>3. Creando nuevos servicios a través de Hoshizaki Connect Wi-Fi</li> </ol>
<b>Debilidades (problemas)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Demostrando agilidad a través de la colaboración organizacional entre fabricación y ventas</li> <li>2. Estandarización de las habilidades del personal de ventas e intercambio de información</li> <li>3. Línea de productos para mercados no gastronómicos</li> </ol>	<b>Medidas necesarias</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fortalecimiento de la colaboración a través de la reestructuración organizativa y la persistencia en los resultados</li> <li>2. Mejora en el desarrollo de recursos humanos y el intercambio de información a través de Hoshizaki Sales</li> <li>3. Fortalecimiento de las capacidades de desarrollo interno mediante la colaboración entre manufactura y ventas, y mejora de la línea de productos en asociación con otras empresas</li> </ol>
<b>Oportunidades de negocio</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alto potencial de crecimiento de los mercados no relacionados con restaurantes</li> <li>2. Actualización de la demanda potencial para cambiar a productos ecológicos</li> <li>3. Necesidades de mejorar la eficiencia operativa y la productividad</li> <li>4. Expansión a nuevos mercados como la industria farmacéutica</li> </ol>	<b>Eje de tiempo y escala</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estrategia "proactiva" para desarrollar mercados sin explorar</li> <li>2. Estandarización progresiva de productos que utilizan refrigerantes naturales (refrigeradores y máquinas de hielo)</li> <li>3. Ofrecimiento de soluciones a través de productos que contribuyen a reducir la mano de obra y ahorrar costos laborales</li> <li>4. Desarrollo de mercados potenciales desde una perspectiva a largo plazo</li> </ol>
<b>Amenazas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Competencia aumentada en mercados fuera del sector de restaurantes</li> <li>2. Contracción estructural del mercado de restaurantes nacionales debido a la disminución de la población</li> </ol>	<b>Medidas y efectos necesarios</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se acumulan los casos de éxito de ventas organizacionales en asociación con otras empresas en crecimiento</li> <li>2. Mayor ampliación hacia mercados no relacionados con restaurantes e introducción de nuevos productos para satisfacer las necesidades de ahorro de mano de obra</li> </ol>

## Políticas básicas de la visión de gestión y resultados y problemas del ejercicio 2023

Políticas básicas	Resultados del ejercicio fiscal 2023	Problemas
<p><b>Explorar más a fondo el mercado de restaurantes y desarrollar mercados no relacionados con restaurantes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer la exploración de cuatro mercados no relacionados con los restaurantes: el sector de distribución, los sectores de procesamiento y ventas, las industrias básicas, hospitales, instalaciones de enfermería y centros de bienestar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados alcanzados en los esfuerzos de marketing para los mercados de restaurantes y no restaurantes en la expansión de ventas y adquisición de nuevos clientes</li> <li>• Fortalecer las ventas eficientes a clientes corporativos y llevar a cabo alianzas estratégicas con otras empresas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expansión horizontal a nivel nacional de casos exitosos</li> <li>• Mayor captación de clientes a través de esfuerzos de ventas organizacionales</li> </ul>
<p><b>Mejorar profundamente la rentabilidad y la productividad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar una revisión estratégica de precios</li> <li>• Reducir la relación de costos y trabajar para mejorar la productividad.</li> <li>• Reformas estructurales adicionales para mejorar la relación de gastos de ventas, generales y administrativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajustes de precios de productos efectuados en 2022 y 2024 para absorber aumentos en los costos de materiales/piezas, entre otros</li> <li>• Compra centralizada a través de Hoshizaki Sales y reformas en los sistemas de personal y compensación</li> <li>• Implementación completa del uso compartido de centros de llamadas, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la productividad a través del uso exhaustivo de SFA y fortalecer los esfuerzos de desarrollo del talento</li> <li>• Estandarizar y optimizar las operaciones indirectas del grupo</li> </ul>
<p><b>Crear nuevo valor mediante la optimización de la colaboración entre ventas y servicio y el uso de IoT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asignar de manera óptima los recursos de ventas directas, ventas corporativas y servicios, y fortalecer la respuesta al cliente</li> <li>• Operaciones de respuesta y servicio al cliente más avanzadas mediante el uso de IoT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las capacidades de ventas directas mejoradas a través de esfuerzos de ventas centrados en la región</li> <li>• Lanzamiento del proyecto Hoshizaki Connect Wi-Fi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expandiendo los servicios de Hoshizaki Connect Wi-Fi, mejorando el valor para el cliente y avanzando en la sofisticación del servicio</li> </ul>
<p><b>Fortalecer las capacidades de desarrollo de productos en respuesta a los cambios en las necesidades del mercado</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menores plazos de entrega para el desarrollo de productos propietarios y fortalecimiento de las alianzas estratégicas con otras empresas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las ventas netas de nuestros propios productos aumentaron en 0,8 puntos porcentuales en comparación con el año anterior, alcanzando el 68,9 %</li> <li>• Se acortaron los plazos de desarrollo y se aceleraron los lanzamientos de nuevos productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporando nuevos productos adicionales para mercados no pertenecientes a restaurantes</li> <li>• Actualizando los resultados de I+D a través de alianzas</li> </ul>

## Estrategia comercial nacional

### Política estratégica nacional para la segunda mitad de la visión de gestión

Consideramos que la probabilidad de alcanzar los objetivos de ventas delineados en nuestra visión de gestión es alta al implementar iniciativas que enfatizan “la singularidad de Hoshizaki”, como acercarse a clientes que aún no adoptaron productos con refrigerantes naturales\* (ver página 6) y expandirse en el segmento de no restaurantes. Vemos potencial para mejorar aún más la rentabilidad a través de la asignación óptima de talento y mejoras en la eficiencia operativa en nuestras empresas de ventas, que emplean aproximadamente a unas 6000 personas, y mediante ajustes de precios de productos y un mayor ratio de nuestros propios productos, entre otras cosas.



#### Estrategia “proactiva” para una profunda penetración en el mercado de restaurantes

Nuestra empresa produjo aproximadamente 30 000 productos compatibles con refrigerantes naturales en el año 2023 y planeamos producir aproximadamente unas 150 000 unidades en el año 2024. Hay aproximadamente entre 1,5 y 2 millones de unidades de refrigeración (refrigeradores comerciales y máquinas de hielo) en funcionamiento a nivel nacional. Por lo tanto, anticipamos que la demanda potencial equivalente a aproximadamente 10 años de ventas anuales se materializará en el futuro. Profundizaremos nuestra penetración en el mercado de restaurantes al expandir nuestra línea de productos, que está por delante de nuestra competencia, y al acelerar la explotación de unas 2300 pequeñas cadenas locales en todo el país a las que aún no hemos abordado. También buscaremos asegurar una abrumadora participación de mercado número 1 al promover propuestas que reduzcan la mano de obra y ahorren trabajo. Hoshizaki Connect Wi-Fi\* (ver página 6) comenzó a operar comercialmente en enero de 2024. Anticipamos efectos como la retención de clientes, el desarrollo de nuevos productos aprovechando los datos basados en la nube y la creación de nuevas oportunidades de negocio, como propuestas de suscripción para detergentes para lavar platos basadas en el estado operativo del equipo.

#### Estrategia “proactiva” para desarrollar mercados de no restaurantes sin explorar

En el mercado de hospitales y centros de atención a personas mayores, fortaleceremos nuestros esfuerzos para penetrar aproximadamente en unas 210 000 ubicaciones, donde los productos de la competencia son predominantes, mediante la introducción de nuevos productos y la mejora de las actividades de ventas organizacionales. En los mercados de distribución y relacionados con los alimentos, además de penetrar en las aproximadamente 1,09 millones de ubicaciones actualmente atendidas por productos de la competencia, buscamos captar una nueva demanda de refrigeradores prefabricados de tipo unidad, un área que es una de nuestras fortalezas, en respuesta a la escasez

anticipada de instalaciones de almacenamiento refrigerado y congelado debido a los desafíos logísticos de 2024. También trabajaremos para mejorar la rentabilidad aumentando la proporción de ventas de productos propios a través de la introducción de nuevos productos. En noviembre de 2023, lanzamos un armario refrigerado de grado médico (2 – 14 °C) para los campos de I+D en ciencias de la vida y biotecnología por primera vez, asumiendo el desafío de ingresar a un nuevo mercado.

#### • Plan de crecimiento de ventas



#### Una estrategia “defensiva” para lograr objetivos

Estamos realizando reformas a los sistemas de personal y compensación en nuestras empresas de ventas nacionales, con el objetivo de fortalecer la contratación y el desarrollo de talento, así como mejorar la satisfacción laboral. Además, fortaleceremos nuestra base de gestión al evolucionar nuestros centros de llamadas, mejorar la productividad y eficiencia a través de un sistema de soporte de ventas (dinámicas) que permite gestionar las actividades de ventas a través de smartphones, y estandarizando y compartiendo las funciones de back-office, etc.

#### Estrategia empresarial nacional hacia la solución de la materialidad

En las áreas de “creación de nuevo valor para el cliente” y “nuevas propuestas para la creación de un entorno alimentario seguro y protegido”, hemos establecido KPI para mejorar la eficacia. En el área de “respuesta al cambio climático”, nuestro objetivo es aumentar la proporción de ventas de productos con refrigerantes naturales (refrigeradores comerciales y máquinas de hielo) de aproximadamente el 15 % de las ventas nacionales en el ejercicio 2023 a aproximadamente el 73 % para finales del ejercicio 2024, mejorando así tanto las contribuciones ambientales como el valor económico.



# Estrategia comercial internacional

**Al integrar los ejes funcionales por medio de diferentes regiones y acelerar la estrategia de crecimiento para nuestro sistema regional en el extranjero, buscamos lograr un crecimiento sostenido de las ventas acompañado de rentabilidad.**



**Shiro Nishiguchi**

Director, Ejecutivo Principal Senior  
(A cargo de negocios en el extranjero)

## Puntos clave de los negocios en el extranjero

- **El rendimiento extranjero del año 2023 muestra fuertes ganancias tanto en ventas como en beneficios y se alcanzaron los objetivos numéricos**
- **PMI\* (ver página 23) de las empresas adquiridas promovido, sistema de producción óptimo establecido en Europa**
- **Mejora del sistema regional en el extranjero (sede regional establecida en el sudeste asiático)**
- **Promoción de una estructura global y multifuncional**
- **Consideración de establecer KPIs para resolver la materialidad**

## Objetivos numéricos bajo la visión de gestión y resultados del ejercicio 2023

Ventas netas en el extranjero	Crecimiento de ventas de dos dígitos interanual logrado en cada región, cumpliendo con los objetivos numéricos
Beneficio operativo	Crecimiento de beneficios con márgenes de beneficio mejorados asegurados, objetivos numéricos alcanzados
Proporción de ventas netas en el extranjero	Hasta 3,9 puntos porcentuales año después de año a 45,9 %

Progreso: ● como planeado, △ menos de lo planeado

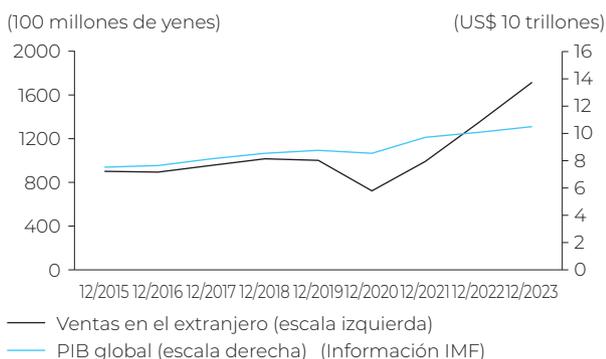
Objetivos numéricos (ejercicio 2026)	Resultados del ejercicio fiscal 2023	Progreso
Ventas en el extranjero: ¥175,0 mil millones o más* (TCCA +12 % desde el ejercicio 2021)	Ventas en el extranjero: ¥171,5 mil millones (+73 % respecto al ejercicio 2021)	●
Beneficio operativo: +21 %* desde el ejercicio 2021	Beneficio operativo: +136 % respecto al ejercicio 2021	●
Proporción de ventas netas en el extranjero: 50 %	Proporción de ventas netas en el extranjero: 45,9 %	●

\* Excepto nuevas fusiones y adquisiciones

## Tendencias del mercado en el extranjero: Crecimiento continuo que supera el PIB

El PBI nominal global alcanzó aproximadamente 105 billones de US\$ en el año 2023, lo que representa un aumento del 4,1 % con respecto al año anterior (lo que significa una tasa de crecimiento real del +3,2 %). Por otro lado, las ventas en el extranjero del Grupo Hoshizaki en el año 2023 ascendieron a 171 500 millones de yenes, un aumento del 27,2 % en comparación con el año anterior, superando significativamente la tasa de crecimiento del PBI. En medio de una demanda continua y fuerte en los mercados como los de Estados Unidos e India, nos centramos en el suministro de productos, mientras que la integración de Brema en Italia y Royalkitchen en China, así como la depreciación del yen, también contribuyeron al aumento de las ventas. Al observar las cifras de ventas de las subsidiarias en el extranjero en monedas locales, logramos un crecimiento de ventas de dos dígitos en comparación con el año anterior en su conjunto, a pesar de que algunas empresas observaron una disminución en sus ventas.

### • Cambios en el PIB nominal global y las ventas en el extranjero del Grupo Hoshizaki



## Tendencias de rendimiento: Actualización continua de beneficios récord

Las ventas en el extranjero en el ejercicio 2023 establecieron un nuevo récord anual por segundo año consecutivo, después del ejercicio 2022. Las ventas fueron aproximadamente un 71 % más elevadas que el nivel del año 2019 previo al COVID-19 y avanzaron suavemente hacia los objetivos numéricos establecidos en la visión de gestión. El beneficio operativo aumentó un 108,1 % interanual, alcanzando 21 300 millones de yenes (lo que significa un margen de beneficio operativo del 12,5 %), asegurando el nivel de beneficio más alto registrado y representando aproximadamente 1,9 veces el nivel del año 2019. Sin embargo, el margen de beneficio operativo se vio afectado por factores como el aumento de los costos de piezas/materiales, el aumento de los gastos laborales y varios costos asociados con actividades de fusiones y adquisiciones.

### • Cambios en las ventas internacionales, el beneficio operativo y el índice de beneficio operativo



# Estrategia comercial internacional

## Resultados y problemas del ejercicio fiscal 2023

<b>Resultados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ganancias de ventas de dos dígitos año tras año logradas en todas las regiones</li> <li>• Tanto las ventas netas como el beneficio operativo alcanzaron los objetivos numéricos.</li> <li>• Fortaleciendo el sistema regional en el extranjero</li> </ul>	<b>Problemas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desaceleración global en el crecimiento de refrigeradores comerciales</li> <li>• Recuperación en el mercado chino y fortalecimiento de la gestión en Macom en Brasil</li> <li>• Fortalecimiento de las actividades de PMI* (ver página 23) en las empresas adquiridas</li> <li>• Promoción de nuevas fusiones y adquisiciones</li> <li>• Rivalidad de precios intensificada con los competidores</li> </ul>
-------------------	--	------------------	--

## Análisis FODA

<b>Fortalezas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fuerte poder de marca en el mercado global</li> <li>2. Participación de primer nivel en el mercado global de máquinas de hielo (en número, ejercicio 2023)</li> <li>3. Expansión global de la producción, ventas y servicios postventa</li> <li>4. Lanzamiento al mercado de nuevos productos adaptados a aplicaciones, regiones y necesidades del cliente</li> </ol>	<b>Continuidad</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejorar la fuerza de la marca al lanzar productos de alto rendimiento, alta calidad y diferenciados que no son ofrecidos por los competidores</li> <li>2. Mayor aumento en la cuota de mercado a través de fusiones y adquisiciones, estrategias regionales y desarrollo de productos por niveles</li> <li>3. Mejorar la estructura organizativa a través de fusiones y adquisiciones, y establecer las bases de suministro estratégicas con empresas del grupo en el extranjero</li> <li>4. Acelerar el desarrollo conjunto con empresas del grupo en el extranjero y la evolución de las tecnologías centrales de las regiones</li> </ol>
<b>Debilidades (problemas)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Velocidad y rentabilidad de la expansión de ventas de refrigeradores comerciales</li> <li>2. Línea de productos en el rango de precio medio (zona de volumen)</li> <li>3. Escasez en los recursos humanos globales</li> </ol>	<b>Medidas necesarias</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Maximizar los efectos de sinergia con empresas consolidadas y avanzar en actividades de reducción de costos globales</li> <li>2. Formular estrategias para cada región para abordar las necesidades del mercado a través de lanzamientos de nuevos productos, desarrollo de canales de venta y expansión de la segunda marca</li> <li>3. Mejorar el desarrollo de recursos humanos y la contratación de carreras, y mejorar los intercambios de empleados</li> </ol>
<b>Oportunidades de negocio</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rango de precio medio (zona de volumen) que tiene un gran mercado</li> <li>2. Fusiones y adquisiciones concentrados en mercados exteriores</li> <li>3. Maximizar los efectos de sinergia con empresas consolidadas</li> </ol>	<b>Eje de tiempo y escala</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejorar la velocidad de expansión a través de estrategias de marca y canales de ventas</li> <li>2. Efectos de fusiones y adquisiciones: ganancia de ventas de ¥ 50 mil millones (ejercicio 2026)</li> <li>3. Mejorar la rentabilidad a través de una mayor venta cruzada</li> </ol>
<b>Amenazas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Competencia intensificada con competidores (ventajas de costo y mejoras funcionales de productos en competencia)</li> <li>2. Riesgo de seguridad económica</li> <li>3. Aumento de los costos de las partes/materiales y sus riesgos de adquisición</li> </ol>	<b>Medidas necesarias</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollo y lanzamiento proactivo de productos diferenciados</li> <li>2. Identificación temprana de riesgos y medidas correctivas rápidas</li> <li>3. Ajustes de precios apropiados, cambios de diseño, búsqueda de nuevos proveedores de material y aseguramiento de la logística</li> </ol>

## Políticas básicas de la visión de gestión y resultados/problemas del ejercicio 2023

Políticas básicas	Resultados del ejercicio fiscal 2023	Problemas
<b>Ofensivas agresivas en nuevos mercados</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perseguir oportunidades de crecimiento para diferentes áreas, productos, canales y segmentos de clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ganancias de ventas de dos dígitos año tras año logradas en todas las regiones</li> <li>• Se lanzaron proactivamente nuevos productos dirigidos al mercado de precios medios.</li> </ul>	Aceleración de la mejora de la línea de productos de precio medio Expansión del mercado aprovechando empresas adquiridas
<b>Aclarar las estrategias de área</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutar importantes reformas del modelo de negocio en Europa y China.</li> <li>• Europa: Fortalecer el crecimiento y la mejora de la rentabilidad en cooperación con las empresas adquiridas.</li> <li>• China: Perseguir agresivamente el crecimiento basado en la mejora de la línea de productos, utilizando un alto poder de marca.</li> <li>• Américas: Perseguir un equilibrio óptimo entre el crecimiento de ventas y la mejora del ratio de beneficios para un crecimiento sostenible de los beneficios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de producción óptimo establecido en Europa</li> <li>• Las ventas en Europa aumentaron un 20 % interanual (constituyendo el 12 % de las ventas totales)</li> <li>• Las ventas en China aumentaron un 16 % interanual (constituyendo el 6 % de las ventas totales)</li> <li>• Las ventas en las Américas aumentaron un 15 % interanual (constituyendo el 45 % de las ventas totales)</li> </ul>	Europa: Maximizar el uso de un sistema de producción óptimo y la expansión del mercado como región unificada China: Fortalecer la capacidad de responder a futuros cambios en el mercado Américas: Gama de productos adaptada a las necesidades del cliente, maximizando las sinergias entre las empresas del grupo, mejorando los canales de venta
<b>Fortalecer QCD</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• QCD es el núcleo de la marca Hoshizaki y lo reforzaremos constantemente a través de la colaboración entre Japón y otras áreas.</li> <li>• Reducir costos y acortar los tiempos de entrega a través de la optimización de la cadena de suministro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La transferencia de producción europea se completará sin contratiempos</li> <li>• Cadena de suministro que apoya la venta cruzada establecida</li> </ul>	Establecer sistema de aumento de producción Estabilizar el suministro
<b>Fortalecer la gestión del área</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Delegar autoridad a los jefes de área y acelerar la toma de decisiones.</li> <li>• Soporte empresarial eficiente desde la oficina central de Hoshizaki mediante el fortalecimiento de ejes funcionales (en todas las áreas en el extranjero)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se establecieron sedes regionales en el sudeste asiático</li> <li>• Estrategia transversal promovida para cada región en el extranjero</li> </ul>	Gestión de riesgos en empresas recién adquiridas Delegación adecuada de autoridad a las regiones y desarrollo de la gestión de recursos humanos
<b>Fortalecer la capacidad organizativa relacionada con fusiones y adquisiciones</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan para invertir aproximadamente ¥125 mil millones durante los próximos 5 años; fortalecer la capacidad organizacional desde el desarrollo de proyectos hasta el PMI.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las operaciones de fusiones y adquisiciones se adquirieron de manera constante y la PMI avanzó en línea con la política de fusiones y adquisiciones</li> </ul>	Promover aún más las fusiones y adquisiciones y fortalecer la PMI.

### Política estratégica en el extranjero para la segunda mitad de la visión de gestión

La clave para el crecimiento en los negocios en el extranjero es la fortaleza del producto, y una gestión basada en la orientación a productos adaptados a las características regionales es fundamental. Además de maximizar el PMI\* (ver página 23) y los efectos de sinergia para las empresas del grupo en el extranjero, estamos comprometidos a implementar de manera constante la estrategia de crecimiento para cada región. Al integrar las funciones en cada región, nuestro objetivo es promover una coordinación global óptima y alcanzar los objetivos numéricos de nuestra visión de gestión.



**Esforzarse en cada región por mayores ventas y mejor rentabilidad en todas las regiones y en todas las categorías de productos como el motor de crecimiento del grupo**

1. Refrigeradores	Revitalizar las ventas en Europa y Estados Unidos, y aumentar las ventas mejorando las estructuras de desarrollo, fabricación y ventas en mercados en crecimiento
2. Máquinas de hielo	Apunta a crear demanda para máquinas de hielo en futuros mercados en crecimiento, como el sudeste asiático, además de ser líder del mercado en todas las regiones
3. Fusiones y adquisiciones	Buscar activamente nuevas oportunidades de fusiones y adquisiciones para desarrollar nuevos mercados y aumentar aún más las ventas en los mercados existentes
4. Gestión ESG	Iniciar formalmente una promoción específica de la gestión ESG en el extranjero

### Estrategia “agresiva” para cada región hacia la segunda mitad de la visión de gestión

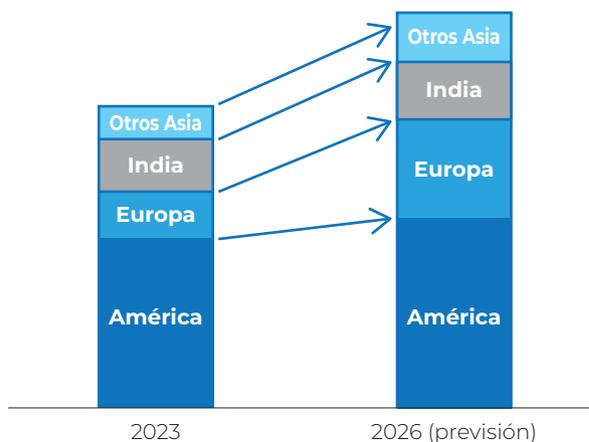
Se espera que el mercado de las Américas continúe enfrentando el problema del inventario de canal de refrigeradores comerciales hasta alrededor de mitad de 2024. Sin embargo, promocionaremos las ventas directas a los distribuidores y ampliaremos el comercio electrónico, entre otros esfuerzos, y fortaleceremos nuestro enfoque en el mercado de refrigeradores de gama media a alta al introducir nuevos modelos y lanzar nuevas marcas. Macom en Brasil está avanzando en la mejora de la rentabilidad antes de lo previsto, revisando su estructura de gestión y optimizando los niveles de inventario. En el mercado europeo, estamos mejorando las estrategias de marca para el mercado de gama media a alta y reformando los canales de venta. En cuanto a establecer un sistema de producción óptimo, hemos concluido la expansión de la gama de productos para los refrigeradores Ozti en Turquía y la transferencia de la producción de refrigeradores compactos de gama media a Western en India. Nuestro

objetivo es mejorar la eficiencia de producción y maximizar los efectos de un aumento en la producción.

En el mercado del Sudeste Asiático, estamos fortaleciendo la supervisión empresarial a través de la sede regional establecida en Singapur en julio de 2023. Nos concentraremos en mejorar aún más la fortaleza del producto de nuestro abrumador negocio de máquinas de hacer hielo, expandiendo nuestra línea de productos y mejorando la respuesta a pedidos personalizados, con el objetivo de lograr la participación de mercado más alta en refrigeradores en cada país.

En el mercado de la India, nos esforzaremos por lograr un crecimiento sostenido y alto no solo cumpliendo con los nuevos estándares de eficiencia energética, sino también reforzando nuestra línea de productos y expandiéndonos a nuevas categorías como equipos de refrigeración médica. En China, donde el entorno del mercado sigue siendo incierto, aceleraremos nuestra estrategia de marketing que está centrada en productos con alta eficiencia energética y cambios en los modelos. También fortaleceremos los esfuerzos para reducir los costos de distribución a través de operaciones integradas en desarrollo, fabricación y ventas, reducir costos mediante cambios en el diseño y revisar las fuentes de aprovisionamiento, con el objetivo de aumentar tanto las ventas como los beneficios.

### • Previsión de la desagregación de ventas en el extranjero por región



### Una estrategia “defensiva” para lograr objetivos

Se esperan actividades continuas de fusiones y adquisiciones en el futuro. Buscaremos fortalecer el PMI\* (ver página 23), como el control interno, y realizar no solo una buena rentabilidad, sino también efectos de sinergia lo antes posible. En las actividades de fusiones y adquisiciones en mercados emergentes con alto potencial de crecimiento, se vuelve crucial gestionar el riesgo general, incluidos los riesgos específicos del país. En el futuro, pondremos mayor énfasis en las estrategias “defensivas” más que nunca.

### Estrategia empresarial en el extranjero para resolver la materialidad

Dado que hay diferencias en las regulaciones e iniciativas en varios países y regiones, nuestro objetivo es concentrarnos en mejorar el valor económico mientras aportamos al valor social y ambiental, teniendo en cuenta las características regionales. En la actualidad, los KPI para alcanzar nuestros objetivos se centran principalmente en las operaciones nacionales. Sin embargo, dado que también hay logros notables en el extranjero, como en el empoderamiento de las mujeres, estamos comenzando a considerar establecer valores objetivos y otros aspectos como parte de nuestra revisión.

Entrevista con el ejecutivo responsable para las Américas

**Nuestro objetivo es mantener un alto crecimiento continuo mediante el desarrollo de productos y estrategias de marca basadas en las necesidades del cliente, aprovechando la sinergia a través de la colaboración dentro del Grupo Hoshizaki y trabajando con empleados que encuentran felicidad al trabajar en Hoshizaki.**

**Chris Karssiens**

Presidente

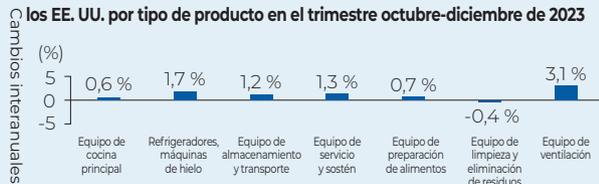
HOSHIZAKI USA HOLDINGS, INC.



**P: Hable sobre las tendencias recientes en el mercado de equipos de servicio de alimentos en las Américas.**

**R:** El mercado de equipos de servicio de alimentos se ha recuperado a los niveles previos al COVID. Sin embargo, al igual que la economía de los EE. UU., la tasa de crecimiento de este mercado está generalmente disminuyendo. Las presiones de precios están creciendo debido a factores como los precios elevados para los consumidores en 2021 a 2023 (un aumento del 20 % sobre los niveles anteriores al COVID), la afluencia de equipos de refrigeración de bajo costo de marcas chinas y el exceso de inventario actualmente en el canal de ventas. Al observar las tendencias del mercado por tipo de producto para el trimestre de octubre a diciembre de 2023 muestra que el rendimiento general es generalmente sólido, pero que los lavavajillas han presentado un desempeño negativo.

**• Cambios interanuales en las ventas de equipos para servicios de alimentos en los EE. UU. por tipo de producto en el trimestre octubre-diciembre de 2023**



Fuente: Estimaciones de HOSHIZAKI USA HOLDINGS, INC

**P: Coméntenos cuál es la fuerza que impulsa detrás de la obtención de cuota de mercado y el mantenimiento de un alto crecimiento en las Américas.**

**R:** Utilizamos análisis basados en encuestas de voz del cliente (VOC) y un equipo de ingenieros enfocados en aplicar la última tecnología a nuestros productos, en función de las necesidades actuales y futuras de nuestros clientes. También damos una gran importancia a un enfoque centrado en el cliente. Para mejorar el reconocimiento de la marca Hoshizaki, hemos desarrollado la nueva estrategia de marca “Hoshizaki Alliance” para su uso en ferias comerciales y anuncios, que incluye todas las empresas de las regiones de las Américas, incluidas Hoshizaki América, Lancer, Jackson, Macom y Fogel. La marca que se anunciará pronto, “Valiance”, está dirigida a clientes que prefieren opciones de actualización mínimas a un costo más bajo, pero con la calidad garantizada de Hoshizaki incorporada. Además, hemos logrado operaciones de clase mundial al mejorar continuamente aspectos como los tiempos de entrega, la calidad y el costo. También nos esforzamos por mejorar el entorno laboral, con una fuerza laboral motivada, feliz, que se siente apreciada y que impulsa la productividad. Estamos trabajando con éxito de manera colaborativa con empresas

afiliadas para aprovechar tanto las oportunidades de sinergia regional y global como las mejores prácticas en todas las funciones, operaciones y segmentos de mercado.

**P: ¿Cómo maximizarán los efectos de sinergia con las empresas que se unan al grupo?**

**R:** En primer lugar, implementamos una estrategia de ventas de múltiples marcas concentrada en beneficios mutuos sostenibles para ganar participación en todas las plataformas de productos y fortalecer las relaciones con los usuarios finales. Estandarizamos la investigación de mercado, analizamos y compartimos datos sobre clientes y otros factores, y avanzamos en la implementación mutua en áreas como el desarrollo de productos y la aplicación del IoT. Además, nuestro objetivo es maximizar los efectos de la sinergia mediante la construcción de alianzas con proveedores enfocados en la reducción de costos y la estandarización, fortaleciendo la colaboración en la gestión ESG y mejorando el control interno, la ciberseguridad, etc.

**P: ¿Cómo planea abordar su estrategia de distribución en los Estados Unidos?**

**R:** Al cambiar a ventas a través de nuestros propios centros de distribución, buscamos acortar la distancia con nuestros clientes y desarrollar la demanda de sustituciones de productos. Además, avanzaremos hacia un sistema de ventas basado en la demanda, al aumentar la frecuencia y calidad de la interacción con todos los tipos de clientes e introducir procesos de capacitación destinados a mejorar el soporte en ventas y servicio técnico.

**P: ¿Cómo ve las perspectivas de demanda futura para el mercado de los EE. UU.?**

**R:** Se estima que el mercado global de equipos de servicio de alimentos en 2023 sea de alrededor de 36,0 mil millones de dólares. Se proyecta que crecerá a una tasa de crecimiento anual compuesta (TCCA) del 7,1 % entre 2024 y 2030. Se estima que el mercado de los EE. UU. exhiba una TCCA del 4,3 % para 2034. Las principales fuerzas que impulsan son la eficiencia energética, la optimización del espacio y la huella, la adopción de refrigerantes de bajo GWP\*, las funciones de diagnóstico avanzadas utilizando IoT, etc., la mejora de la sanidad, las tecnologías no tripuladas y que ahorran mano de obra en las operaciones de la tienda, y el uso de equipos multifuncionales.

\* El GWP (potencial de calentamiento global) es un coeficiente asociado con el calentamiento global.

# Política e historial de fusiones y adquisiciones

En la visión de gestión a cinco años, con 2026 como el año final, anticipamos una aporte de 50 000 millones de yenes a las ventas a través de fusiones y adquisiciones, con el objetivo de alcanzar unas ventas objetivo de 450 000 millones de yenes. Nos enfocaremos en fortalecer las adquisiciones en los mercados emergentes, mientras reforzamos la investigación sobre marcas de alto valor agregado en el extranjero. En Japón, avanzaremos en adquisiciones y fortaleceremos las alianzas comerciales para mejorar nuestras líneas de productos. Además de ejecutar fusiones y adquisiciones de acuerdo con nuestros cinco principios de fusiones y adquisiciones, implementaremos de manera constante PMI\* (ver página 23) para maximizar los efectos de la sinergia y garantizar su contribución efectiva a nuestro rendimiento empresarial.

## Aspirar a construir un portafolio óptimo de acuerdo con los cinco principios de fusiones y adquisiciones de Hoshizaki

En el Grupo Hoshizaki, seleccionamos empresas candidatas que cumplen con los criterios definidos en los cinco principios de fusiones y adquisiciones y llevamos a cabo la debida diligencia. Procedemos a reducir o retirarnos de las fusiones y adquisiciones, si ocurren, los cambios inesperados en el entorno del mercado o si se determina que crear los efectos de sinergia anticipados es un desafío. En 2018, vendimos nuestra participación en Zhejiang Aixue Refrigeration Electric Appliance Co., en China, y en 2022 cerramos la fábrica de Gram, en Dinamarca (propiedad de Gram Commercial A/S adquirida en 2008). A partir de ahora, nos proponemos mejorar la rentabilidad optimizando nuestra red de producción y nuestras carteras regionales y de productos, al mismo tiempo que ampliamos la escala a través de fusiones y adquisiciones.

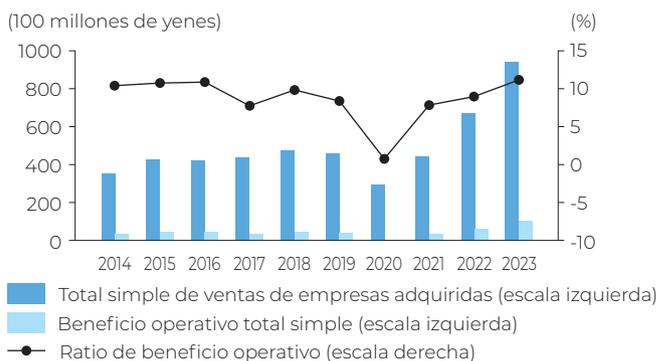
## Los cinco principios de fusiones y adquisiciones del Grupo Hoshizaki

- 1 Empresas rentables (índice de beneficio operativo del 10 % o más)
- 2 Empresas con ejecutivos de excelencia
- 3 Empresas con las que podemos esperar sinergias
- 4 Empresas de un cierto tamaño (ventas de varios miles de millones de yenes o más)
- 5 Empresas con deseo de más (no satisfechas con el statu quo)

## Contribución de las empresas adquiridas al rendimiento del negocio

Los resultados comerciales combinados (la suma total incluyendo transacciones internas) de seis subsidiarias, Lancer, Jackson, Macom, Western, Brema, y Royalkitchen, en el ejercicio 2023 ascendieron a 94 100 millones de yenes en ventas netas, 10 500 millones de yenes en beneficio operativo y un 11,2 % en el índice de beneficio operativo. En el año 2023, Brema (Italia) y Royalkitchen (China), que se convirtieron en parte del grupo consolidado en la segunda mitad de 2022, contribuyeron al aumento de las ventas netas y del beneficio operativo. En el año 2024, Ozti (Turquía), Naomi (Japón) y Technolux y HKR Equipment (Filipinas) se incluirán por primera vez en el grupo consolidado, mientras que Fogel (Panamá/Guatemala) se convertirá en una subsidiaria de método de equivalencia.

### • Cambios en el rendimiento de seis empresas adquiridas (total simple, incluyendo transacciones internas)



Total simple de resultados de Lancer, Jackson, Macom, Western, Brema y Royalkitchen (incluyendo acuerdos internos)

### • Principales resultados de fusiones y adquisiciones y sinergias esperadas

	Momento de adquisición	Principales productos y servicios	Efectos de sinergia
<b>Lancer (Estados Unidos)</b>	Febrero de 2006	Dispensadoras de bebidas	• Expansión de la cuota de mercado a través de efectos de sinergia basados en la producción y las bases de ventas en el extranjero
<b>Western (India)</b>	Enero de 2013	Refrigeradores con puerta de vidrio Congeladores con puerta de vidrio	• Manufactura y ventas en India de productos del Grupo Hoshizaki, incluidos refrigeradores comerciales • Mejora del desarrollo de productos, productividad y calidad de Western con el apoyo de Hoshizaki
<b>Jackson (Estados Unidos)</b>	Enero de 2013	Lavavajillas	• Uso de los canales de ventas globales del Grupo Hoshizaki, presentación mutua de clientes • Desarrollo conjunto de productos con el Grupo Hoshizaki • Mejora del desarrollo de productos, productividad y calidad de Jackson con el apoyo de Hoshizaki
<b>Macom (Brasil)</b>	Julio de 2013	Refrigeradores, equipo térmico (juego de cocina completo)	• Fabricación y venta en Brasil de productos del grupo Hoshizaki, incluidos las máquina de hielo • Mejora del desarrollo de productos, productividad y calidad de Macom con el apoyo de Hoshizaki
<b>Ozti (Turquía)</b>	Diciembre de 2019 (se convirtió en afiliada método de la equidad) Marzo de 2024 (se convirtió en subsidiaria consolidada)	Equipo térmico Lavavajillas Refrigeradores	• Expansión de la cuota de mercado de Hoshizaki aprovechando los canales de venta de Ozti en Oriente Medio, Europa y África • Expansión de la línea de productos del Grupo Hoshizaki a través del desarrollo y la fabricación de refrigeradores por parte de Ozti para Europa, lavavajillas para Asia, etc. • Creación de sinergias como la mejora del desarrollo de productos de Ozti, la productividad y la calidad con el apoyo de Hoshizaki
<b>Brema (Italia)</b>	Julio de 2022	Máquinas de hielo	• Expansión de la cuota de mercado en Europa y Oriente Medio de máquinas de hielo comerciales basados en la producción y bases de ventas locales
<b>Naomi (Japón)</b>	Octubre de 2022	Máquinas de llenado	• Expansión del mercado para máquinas de llenado aprovechando la fortaleza del producto de Naomi y las capacidades de ventas de consultoría junto con nuestra red de ventas y servicio • Fortaleciendo las funciones comerciales de Naomi en desarrollo, manufactura, ventas, servicio y gestión con el apoyo de Hoshizaki
<b>Royalkitchen (China)</b>	Diciembre de 2022	Diseño y construcción de juego de cocina completo	• Expansión de canales de venta a hoteles de lujo, cafeterías de grandes empresas, restaurantes de cadena, supermercados, etc. • Adquisición de experiencia en el negocio de conjuntos de cocina y su mejora
<b>Fogel (Panamá/Guatemala)</b>	Febrero de 2024 (método de participación en la afiliada)	Refrigeradores	• Expansión de la línea de productos en la zona de volumen del negocio de refrigeradores en los EE. UU. • Expansión del negocio en la región de América Latina aprovechando la red de ventas y servicio de Fogel para los principales fabricantes de bebidas
<b>Technolux, HKR Equipment (ambos Filipinas)</b>	Mayo de 2024	Importador, distribuidor	• Expansión de mercado para los productos Hoshizaki aprovechando los amplios registros de entrega de ambas compañías a hoteles y cadenas de restaurantes • Mejora del valor agregado a través del intercambio de la experiencia en el servicio postventa de Hoshizaki y fortaleciendo la infraestructura de servicios en Filipinas

# Gestión de la sostenibilidad

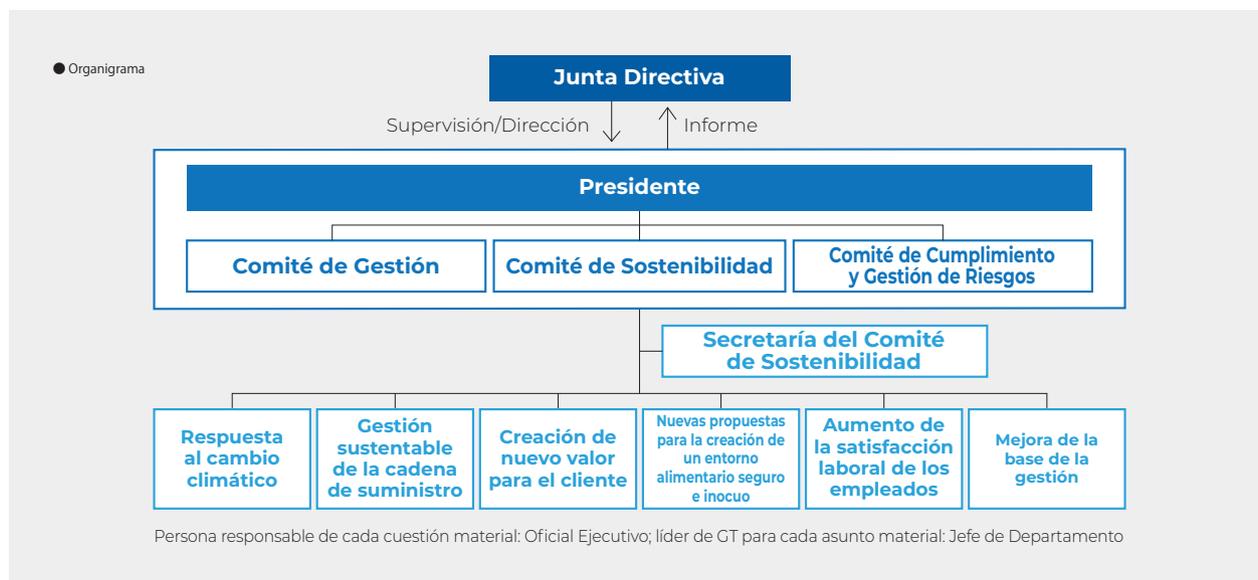
En el mes de junio de 2022, Hoshizaki estableció el Comité de Sostenibilidad como un espacio para discutir el gobierno, estrategias, gestión de riesgos, métricas y objetivos para monitorear resultados y progreso, y diseñar contramedidas relacionadas con las iniciativas de sostenibilidad del grupo, incluidas las medidas sociales y medioambientales. El Comité de Sostenibilidad refuerza y promueve iniciativas para resolver la materialidad enumerada por Hoshizaki para realizar su Visión a Largo Plazo.

► En cuanto al Principio de Sostenibilidad del Grupo Hoshizaki, visite su sitio web.  
<https://www.hoshizaki.co.jp/en/esg/sustainability/management.html>

## Gobierno

Hoshizaki estableció el Comité de Sostenibilidad en junio de 2022, el cual se encuentra presidido por el Director Representante, Presidente y CEO, y vice presidido por el Oficial Ejecutivo Senior a cargo de la administración. El Comité de Sostenibilidad, que trabaja de forma trimestral, informa periódicamente sobre el progreso de cada reunión, incluidos los resultados de la deliberación, al Junta Directiva (una vez por trimestre, en principio). Los riesgos empresariales

relacionados con la sostenibilidad se comparten con el Comité de Cumplimiento y Gestión de Riesgos, y se informan a la Junta Directiva, según sea necesario. En el Comité de Sostenibilidad se establecieron grupos de trabajo (GT) para cada problema material, con el fin de encontrar soluciones a estos problemas materiales. Cada GT está encabezado por un Oficial Ejecutivo en principio, y los detalles de sus iniciativas y el estado de progreso se informan al Comité de Sostenibilidad, según sea necesario.



## ● Detalles de la deliberación del Comité de Sostenibilidad

Primera reunión	Noviembre 2022	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo del Principio de Sostenibilidad</li> <li>Dirección de iniciativas de sostenibilidad</li> <li>Iniciativas para la materialidad</li> </ul>
Segunda reunión	Marzo 2023	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer KPIs para la materialidad</li> <li>Desafíos para la divulgación de información sobre sostenibilidad</li> <li>Análisis de escenarios de cambio climático (actualización de estrategia)</li> </ul>
Tercera reunión	Junio 2023	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistema de Promoción de Sostenibilidad Futura, establecimiento de Grupos de Trabajo de Materialidad y nombramiento de la persona responsable de cada GT (Oficial Ejecutivo)</li> <li>Divulgación de los contenidos del Informe Integrado 2023</li> </ul>
Cuarta reunión	Septiembre 2023	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumentar y mejorar la divulgación de sostenibilidad</li> <li>Informe sobre las actividades del GT de materialidad               <ul style="list-style-type: none"> <li>Instalación de locales de generación de energía solar en Hoshizaki Corporation</li> <li>Estado del desarrollo de las gerente mujeres y otros temas</li> </ul> </li> <li>Revisión del Informe Integrado 2023</li> </ul>
Quinta reunión	Enero 2024	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informe sobre las actividades del GT de materialidad               <ul style="list-style-type: none"> <li>Ejecución de la encuesta del proveedor</li> <li>Objetivo de reducir las emisiones de CO<sub>2</sub> (Alcance 1 y 2), etc.</li> </ul> </li> <li>Informe de progreso sobre el cumplimiento de la CSRD de Europa</li> <li>Divulgación de información sobre sostenibilidad en el informe de valores</li> </ul>
Sexta reunión	Marzo 2024	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informe sobre las actividades del GT de materialidad               <ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de escenarios relacionados con el clima (actualización al escenario de 1,5 °C, etc.)</li> <li>Objetivo global decidido para reducir las emisiones de CO<sub>2</sub> (Alcance 1 y 2)</li> <li>Encuesta de satisfacción del cliente realizada para los beneficiarios de servicios de mantenimiento e inspección</li> </ul> </li> <li>Estado de las iniciativas de sostenibilidad en las empresas del grupo en el extranjero</li> <li>Informe de progreso sobre el cumplimiento de la CSRD de Europa</li> <li>Divulgación del contenido del Informe Integrado 2024</li> </ul>

### Estrategia de sostenibilidad

El Grupo Hoshizaki discutió y examinó varios problemas sociales, identificando seis problemas materiales. Realizaremos nuestra visión de gestión y la Visión a Largo Plazo con el establecimiento de objetivos y KPI para cada tema material, así como implementando medidas para resolver los problemas.

► Más información en la página 25

En cuanto a las iniciativas medioambientales concentradas en el cambio climático, estamos promoviendo la gestión ambiental destinada a reducir los impactos ambientales en todo el grupo a través de la reducción de las emisiones de CO2, la supresión de la generación de residuos y el desarrollo de productos que ahorran energía y son respetuosos con el medio ambiente.

► Más información en la página 53

Como parte de nuestras iniciativas sociales, estamos trabajando para enriquecer nuestro capital humano, mientras promovemos la participación activa de las mujeres en el lugar de trabajo con el objetivo de aumentar la satisfacción de los empleados. Para desarrollar una cadena de suministro sostenible, nos esforzamos por fortalecer nuestra gestión de la cadena de suministro manteniendo una comunicación más cercana con los proveedores y realizando encuestas sobre la conservación del medio ambiente, la respuesta a los derechos humanos, las condiciones de trabajo seguras y otros tópicos.

► Más información en la página 59 y en la página 61

Para los clientes de Japón, estamos trabajando a toda máquina en la venta de refrigeradores y congeladores ecológicos con refrigerantes naturales \*(ver página 6), que están a la vanguardia de los productos competidores de otras empresas, y apuntamos a crear un nuevo valor para el cliente a través de una expansión activa en el mercado de no restaurantes. Al mismo tiempo, aprovechando nuestras oficinas de ventas a nivel nacional, estamos realizando nuevas propuestas para crear un entorno seguro y protegido.

► Más información en la página 58

Para mejorar nuestra base de gestión, estamos fortaleciendo nuestro marco de promoción de gobierno a través de las actividades del Comité de Cumplimiento y Riesgos, el Comité de Nominaciones y Compensaciones, y el Comité de Sostenibilidad.

► Más información en la página 76

Para integrar esfuerzos para abordar las seis cuestiones materiales identificadas y lograr nuestra visión de gestión, en principio, los GT de materialidad, cada uno liderado por un Oficial Ejecutivo, establecieron metas e indicadores, y promueven activamente actividades.

► Más información en la página 27

### Gestión de riesgos

En consideración a los riesgos y oportunidades relacionados con cada materialidad, controlaremos oportunamente los KPIs en su lugar y tomaremos medidas considerando las fortalezas y debilidades del departamento relevante y de la Compañía, con el propósito de minimizar los riesgos y maximizar las oportunidades. En términos de la gestión de riesgos asociados con las actividades comerciales, el Comité de Cumplimiento y Gestión de Riesgos busca asegurar la gestión de riesgos y tomar medidas rápidas en su reunión mensual.

### Métricas y objetivos

En cuanto a las métricas y los indicadores relacionados con la promoción de iniciativas de sostenibilidad, estamos evaluando el progreso de nuestras actividades y mejorando su efectividad mediante el establecimiento de metas y valores objetivo, que están orientados a resolver los seis temas materiales.

► Más información en la página 25

### Desarrollo de iniciativas de sostenibilidad futuras

Hacia el año final de nuestra visión de gestión en 2026, nos enfocaremos en las siguientes actividades para sincronizarnos con nuestra estrategia de gestión:

- Respuesta a los crecientes requisitos de divulgación de información sobre sostenibilidad
- Mejora de alianzas con empresas del grupo en el extranjero y desarrollo de actividades conjuntas
- Sincronización entre los seis temas materiales y la estrategia de gestión

### • Desarrollo de iniciativas de sostenibilidad futuras



# Iniciativas por el medioambiente

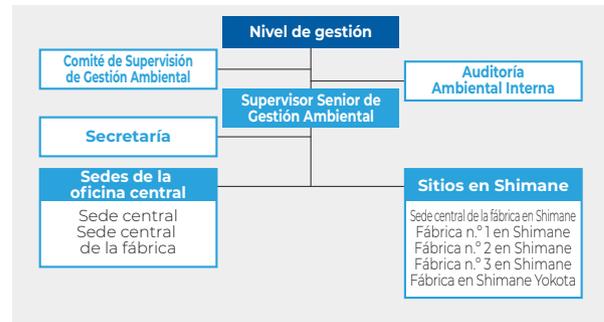
El Grupo Hoshizaki aboga por una “Empresa en Evolución”, que contribuya a la sociedad y a sus clientes como su Propósito. En base a esto, estamos avanzando en esfuerzos para reducir los impactos ambientales en cooperación con nuestros proveedores. Todos los departamentos de nuestras fábricas nacionales apuestan por actividades que reducen los impactos ambientales. Además, formulamos el “Hoshizaki Eco Plan”, que incluye el desarrollo de productos ecológicos, la promoción del reciclaje y la recuperación de CFCs/HCFCs/HFCs.

► Consulte el sitio web de Hoshizaki para la Política Ambiental de Hoshizaki.  
<https://www.hoshizaki.co.jp/en/esg/environment/>

► Consulte el sitio web de Hoshizaki para obtener detalles sobre el Plan Ecológico de Hoshizaki.  
<https://www.hoshizaki.co.jp/en/esg/environment/management.html>

## Organización de la estructura de promoción del sistema de gestión ambiental (Hoshizaki)

Contamos con una estructura en la que todos los departamentos de nuestras fábricas nacionales participan en actividades para reducir los impactos ambientales, con el Director Ejecutivo a cargo de la Fábrica de la Sede Central, el Director Ejecutivo a cargo de la Fábrica de Shimane como gestión, y el Gerente General del Departamento de Asuntos Generales actuando como el Supervisor Senior de Gestión Ambiental. Para los elementos prioritarios establecidos por el sistema, cada departamento planifica tareas específicas, evalúa periódicamente su estado de implementación y añade nuevas tareas, según sea necesario.



## • Metas y resultados de prioridad ambiental

	Metas del ejercicio 2023	Resultados	Comentarios	Metas del ejercicio 2024
<b>Respuesta al cambio climático</b>	Tasa de consumo de energía Reducción del 1% en comparación con el año 2022 en todos los sitios	●	Meta alcanzada	Tasa de consumo de energía Reducción del 1% en comparación con el año 2023 en todos los sitios
	Mejora del tamaño de carga (tasa de carga) Valores de objetivos establecidos para cada sitio	●	Meta alcanzada	Mejora del tamaño de carga (tasa de carga) Valores de objetivos establecidos para cada sitio
<b>Desarrollo y diseño de productos amigables con el medio ambiente</b>	Desarrollo de productos utilizando refrigerantes con bajo potencial de calentamiento global	●	Hemos trabajado para adoptar refrigerantes naturales* (ver página 6) para refrigeradores y congeladores verticales, así como para refrigeradores bajo mostrador. Hemos adoptado el refrigerante R448A para grandes máquinas de hielo (serie TM) y el refrigerante R134a para vitrinas. Hemos trabajado en la adopción del refrigerante R448A para unidades prefabricadas.	Desarrollo de productos utilizando refrigerantes con bajo potencial de calentamiento global
	Mejora en la eficiencia energética del producto	●	Hemos trabajado en mejorar la eficiencia energética de los lavavajillas.	Mejora en la eficiencia energética del producto
<b>Promoción del uso efectivo de recursos</b>	Tasa de rendimiento en materiales metálicos Se establecen valores objetivo para cada departamento y cada proceso relevante	●	Debido a factores como los defectos que surgen del proceso de fabricación y la composición de los modelos de producción, algunos departamentos no lograron alcanzar sus objetivos.	Tasa de rendimiento en materiales metálicos Se establecen valores objetivo para cada departamento y cada proceso relevante
	Costos de fallas internas de materiales plásticos Valores de objetivos establecidos para cada departamento	●	Hemos alcanzado el valor objetivo para el monto acumulativo anual.	Costos de fallas internas de materiales plásticos Valores de objetivos establecidos para cada departamento
	Suprimir la generación de residuos Se establecen valores objetivo para cada departamento, cada proceso relevante y cada causa raíz	●	Hemos trabajado en reducir las tasas de defectos de ensamblaje, los costos de fallas internas y las unidades devueltas del mercado, logrando así todos los objetivos.	Suprimir la generación de residuos Se establecen valores objetivo para cada departamento, cada proceso relevante y cada causa raíz
<b>Cumplimiento de los esfuerzos para obligaciones legales</b>	Cero emisiones	●	Seguimos manteniendo cero emisiones con una tasa de reciclaje del 99,6%.	Cero emisiones
	*Reorganización de los estándares de gestión energética" bajo la Ley de Racionalización del Uso de la Energía	●	Reorganización implementada	—
<b>Conservación del medio ambiente natural</b>	Cumplimiento de la Ley para la Promoción del Reciclaje de Materiales Plásticos Decisión tomada sobre cómo abordar los requisitos	●	Hemos decidido elaborar un plan preliminar para dirigir nuestros esfuerzos y presentarlo en una reunión del Comité de Supervisión de la Gestión Ambiental en enero de 2024.	Cumplimiento de la Ley para la Promoción del Reciclaje de Materiales Plásticos Anuncio de la dirección de los esfuerzos
	Cooperación y participación en las actividades de conservación de la Fundación Hoshizaki Green	●	Cooperamos con la Fundación Hoshizaki Green en sus actividades de conservación.	Ejecución de actividades para la conservación del medio natural

Alcance: Oficina central de la fábrica de Hoshizaki y fábrica en Shimane

## Flujo de materiales

Hoshizaki ha estado trabajando en la utilización de recursos sostenibles al comprender el flujo de materiales en sus actividades comerciales, mejorando la eficiencia en los recursos de entrada, como materias primas y agua (reducir, reutilizar, reciclar), ahorrando energía y limitando la generación de residuos.

► Consulte el sitio web de Hoshizaki para obtener detalles sobre el flujo de materiales.  
[https://www.hoshizaki.co.jp/en/esg/environment/material\\_flow.html](https://www.hoshizaki.co.jp/en/esg/environment/material_flow.html)

## Cumplimiento con la Ley de Control de Emisiones de Fluorocarbonos

En Japón, la Ley de Control de Emisiones de Fluorocarbonos

entró en vigor en abril de 2015 y exige a los operadores que realicen inspecciones regulares y simples del equipo que utiliza CFCs/HCFCs/HFCs y reporten la cantidad de filtraciones. Hoshizaki está trabajando para prevenir cualquier fuga identificando el equipo que utiliza CFCs/HCFCs/HFCs para controlarlo en fábricas y oficinas, preparando el registro de gestión y realizando inspecciones y mantenimientos regulares y sencillos de acuerdo con la capacidad del equipo. Se requiere por ley informar cualquier fuga de 1000 toneladas métricas o más en CO2 equivalente. La cantidad de fugas en Hoshizaki en el año 2023 fue inferior a ese nivel.

# Respuesta al cambio climático

## Materialidad: Respuesta al cambio climático



ODS más relevantes

<b>Relevancia para la visión</b>	<b>En respuesta al cambio climático global, contribuir a la resolución de problemas ambientales mediante la provisión de un entorno alimentario cómodo (negocio)</b>
<b>Objetivo</b>	<b>KPI</b>   Reduce las emisiones de CO <sub>2</sub> en las actividades empresariales para lograr una sociedad descarbonizada <b>Valor objetivo</b>   Reducir las emisiones de CO <sub>2</sub> (Alcance 1 y 2) en un 30 % en comparación con el ejercicio 2023

### Reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) a través del uso de refrigerantes libres de HFC

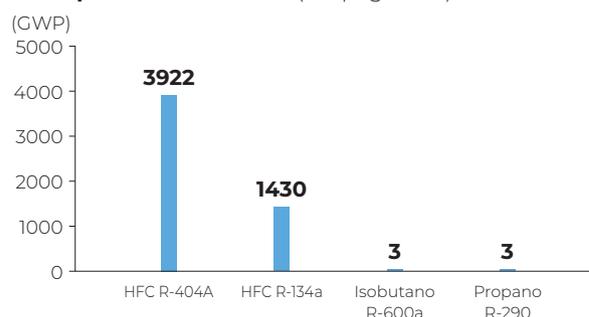
En Japón, Hoshizaki lanzó 68 modelos de refrigeradores y congeladores comerciales a precios accesibles basados en refrigerantes naturales en mayo de 2023 y se espera que ofrezca una línea completa de refrigeradores y congeladores basados en refrigerantes naturales para finales de 2024. Después de esto, continuaremos reemplazando nuestros congeladores y refrigeradores por productos basados en refrigerantes naturales. Esto llevará a reducciones de emisiones de GHG a lo largo de los ciclos de vida del producto y contribuirá en gran medida a reducir los impactos ambientales.

### Efectos de los productos de refrigerantes naturales en la mitigación del calentamiento global

A medida que avanzamos en la transición de HFCs de alto impacto a refrigerantes sin HFC, los refrigerantes naturales se utilizan ampliamente en el extranjero. Como proveedor global de equipos de refrigeración, Hoshizaki apuesta por reducir los

impactos ambientales. La empresa promociona específicamente la introducción de productos de refrigerantes naturales, como el isobutano y el propano, no solo en mercados en el extranjero, sino también en Japón. Estos refrigerantes naturales, que se utilizan ampliamente en el extranjero, reducen el GWP\* (ver página 49) en un 99 % en comparación con los HFC.

#### • Comparación de GWPs \*(ver página 57)



### Oportunidades de negocio en la lucha contra el cambio climático

#### Makoto Sasaki

Ejecutivo  
(A cargo de la investigación y desarrollo)

#### P: ¿Cómo planea crear y aprovechar las oportunidades de negocio en la lucha contra el cambio climático?

**R:** A medida que la demanda de los clientes para reducir el consumo de electricidad y agua continúa creciendo según el plan de transición, mejoraremos aún más la eficiencia energética de las máquinas de hielo, refrigeradores, congeladores y lavavajillas. Para abordar el problema de las fugas de gas HFC, estamos promoviendo el uso de refrigerantes naturales con un GWP extremadamente bajo en refrigeradores, congeladores y máquinas de hielo. Nuestro plan es aumentar la tasa de adopción de refrigerantes naturales del 15 % al final del año pasado al 73 % para finales de 2024.

#### P: ¿Cuáles son los factores que promueven el reemplazo de los refrigeradores y congeladores HFC tradicionales por aquellos que utilizan refrigerantes naturales?

**R:** Podemos destacar tres ventajas del reemplazo. Primero, los productos que utilizan refrigerantes naturales no utilizan HFCs, eliminando la necesidad de inspecciones e informes como se requiere por la Ley de Control de Emisiones de

Fluorocarbonos. Esto conduce a una mayor eficiencia laboral para los clientes. En segundo lugar, los refrigerantes naturales tienen un GWP de 3, lo que significa que sus impactos ambientales son extremadamente bajos. Esto lleva a la resolución de problemas sociales, como las iniciativas ESG y ODS. En tercer lugar, dado que se espera que la producción global de HFCs disminuya, será cada vez más difícil reparar los sistemas que utilizan estos refrigerantes debido a su disponibilidad limitada. Al utilizar productos con refrigerantes naturales, los clientes pueden garantizar un uso seguro, confiable y a largo plazo.

#### P: En medio de los cambios anticipados en los entornos comerciales de los clientes, debido al cambio climático, díganos en qué se enfoca Hoshizaki para abordar los desafíos a través de sus avances tecnológicos.

**R:** Hoshizaki profundizará en sus tecnologías centrales de congelamiento, conservación, descongelamiento y limpieza, capturando los cambios en las necesidades del cliente para impulsar el desarrollo de nuevos productos. Por ejemplo, en los procesos de congelamiento y descongelamiento, existe una demanda creciente de diversas soluciones de ambos adaptadas a tipos específicos de ingredientes alimentarios. Nuestro objetivo es mejorar la conservación con la tecnología de ultra baja temperatura, reducir la degradación de calidad con la tecnología de enfriamiento de alta humedad y minimizar la pérdida de sabor y textura a través de la tecnología avanzada de descongelamiento. Consideramos que el cambio climático acelerará y amplificará los cambios en las necesidades de los clientes en todo el mundo. Hoshizaki contribuye a resolver los desafíos por parte de los clientes y en el entorno alimentario a través de sus avances tecnológicos.

A medida que el cambio climático tiene impactos considerables en la sociedad, el Grupo Hoshizaki lo ha considerado como un problema social clave para tratar. El grupo expresó su acuerdo con las Recomendaciones del TCFD en febrero de 2022 y está procediendo a divulgar la información basada en el marco del TCFD. Además de revisar nuestro análisis de escenarios en 2023, ampliamos el objetivo de emisiones de CO<sub>2</sub> de las actividades empresariales (Alcances 1 y 2) y de no consolidadas al Grupo\*.

Los objetivos de reducción también se cambiaron para el Grupo\*, estableciendo una meta intermedia para 2030 de una reducción del 30 % en las emisiones de CO<sub>2</sub> (Alcances 1 y 2) en comparación con el resultado de 2023. Continuaremos como grupo para promover iniciativas que realicen una sociedad descarbonizada.

\*Excluyendo las empresas de ventas en el extranjero

## Gobierno

El Grupo Hoshizaki estableció el Comité de Sostenibilidad como una organización para promover iniciativas de materialidad, incluyendo respuestas al cambio climático, con el Director Representante, Presidente y CEO como Presidente. El grupo de trabajo sobre cambio climático (GT) está llevando a cabo actividades dentro de este comité para promover medidas contra el cambio climático. El Comité de Sostenibilidad revisa periódicamente el progreso en los resultados de las actividades del GT.

► Más información en la página 51

## Estrategia

### Análisis de escenarios para el cambio climático

El "escenario de 2 °C o menos" fue revisado en 2023 de 2 °C a 1,5 °C, como un objetivo en línea con las necesidades sociales. Evaluamos el impacto financiero en una escala de tres puntos para cada riesgo y oportunidad en base a su impacto en el beneficio periódico y su probabilidad.

\*Consulte la siguiente página para conocer los detalles sobre el análisis de escenarios.

Escenarios de referencia  
 Banco Mundial "Estado y Tendencias de la Precios del Carbono 2021"  
 IEA Perspectiva Mundial de la Energía (WEO) 2021  
 IPCC AR5, RCP2.6 (Escenario de menos de 2 °C), RCP8.5 (Escenario de 4 °C)

## Gestión de riesgos

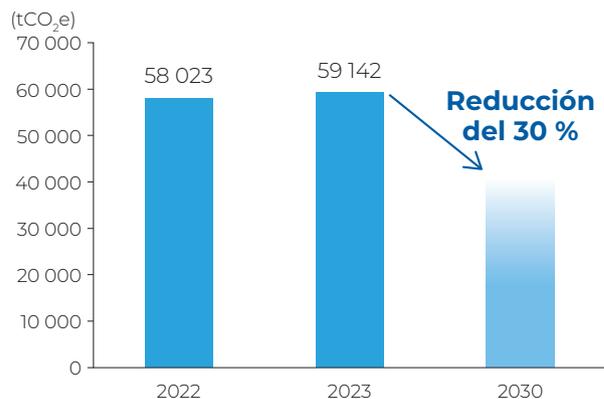
El Comité de Sostenibilidad lleva a cabo la planificación, formulación y gestión relacionada con el cambio climático, promoviendo las medidas a nivel de la empresa para el cambio climático. Específicamente, el Comité de Sostenibilidad evalúa e identifica los impactos (riesgos y oportunidades) del cambio climático en la Empresa y luego propone y lleva a cabo contramedidas.

## Métricas y objetivos

Con el objetivo de reducir las emisiones de CO<sub>2</sub> de las actividades comerciales (Alcances 1 y 2) a cero neto en 2050, el Grupo Hoshizaki promoverá actividades exhaustivas de ahorro de energía y la utilización proactiva de energía renovable. El Grupo Hoshizaki fijó como objetivo provisional para 2030 (incluyendo el extranjero) una meta de reducción del 30 % en comparación con 2023.

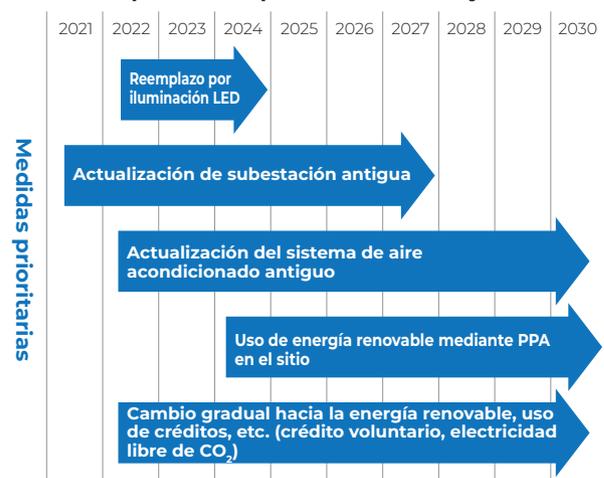
### Hoshizaki Group: Objetivo interino (2030) para reducir la emisión de CO<sub>2</sub> (Alcances 1 y 2) Reducción del 30 % en las emisiones de CO<sub>2</sub> en 2030 en comparación con el resultado en 2023

#### • Cambios en las emisiones de CO<sub>2</sub> (Alcances 1 y 2) y objetivo para 2030 (tCO<sub>2</sub>e)



Se están realizando cálculos para las emisiones de CO<sub>2</sub> del Alcance 3 para Japón y el extranjero, y planeamos divulgar los objetivos de reducción de emisiones globales para 2026. Se está considerando la validación de SBT en relación con los objetivos.

#### • Medidas prioritarias para alcanzar el objetivo



Se están estableciendo instalaciones de generación de energía renovable con paneles solares instalados en la Fábrica de la Oficina Central y la Fábrica de Shimane (se prevé que la instalación se complete a fines de 2024). Se espera que el volumen de energía generada sea de 1 540 000 kWh anuales, con una reducción de CO<sub>2</sub> anticipada de 754 tCO<sub>2</sub>e anualmente.

• Impacto financiero de los riesgos y oportunidades del cambio climático, y contramedidas

Categoría	Ítem	Escenario relevante		Período de ocurrencia	Impacto financiero		Contramedidas	Resultados	
		1,5 °C	4 °C		Cantidad	Probabilidad			
Riesgos de transición	Política y legal	Aumento de las cargas de costos de I+D y de inversión de capital debido a la respuesta a regulaciones estrictas sobre refrigerantes y una mayor promoción de la descarbonización de productos	✓		Corto plazo	Pequeño	Media	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inversión planificada en I+D y diseño de productos</li> <li>Instalación de instalaciones de ahorro de energía</li> <li>Utilización de programas de apoyo como subsidios nacionales y municipales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instalación de instalaciones de generación de energía solar en la fábrica de la sede central y la fábrica de Shimane (las operaciones comenzarán después de 2024)</li> <li>Finalización del reemplazo con iluminación LED en la oficina central</li> <li>Preparativos para calcular las emisiones del Alcance 3</li> <li>El cambio a refrigerantes naturales*(ver página 6) se completó para 68 modelos de refrigeradores y congeladores en Japón. Cambio a refrigerantes naturales antes de finales de 2024 para todos los refrigeradores, congeladores y máquinas de hielo (14 modelos).</li> </ul>
		Aumento de costos debido a la implementación de la descarbonización	✓	✓	Corto, medio y largo plazo	Medio	Alto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumentar la adquisición de energía renovable para reducir las emisiones del Alcance 2</li> <li>Las emisiones de las cadenas de suministro para el negocio de la Compañía (emisiones del Alcance 3) se calcularán en adelante y se considerarán medidas para ellas</li> </ul>	
	Mercado	Un aumento en los costos de adquisición de materias primas	✓		Cortos y medios plazos	Grande	Media	Análisis de valor (AV), actividades de ahorro de costos (reducción de la cantidad de piezas, cambio en el diseño, revisión de materiales y piezas), descentralización de proveedores, revisión de precios estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ventas en el mercado de no restaurantes: aproximadamente 87 500 millones de yenes (en 2023 en Japón)</li> <li>Preparación de cuestionario para proveedores</li> <li>Asegurar un inventario adecuado de piezas, optimizar la cadena de suministro global</li> </ul>
		Aumento en los costos de adquisición de energía renovable y combustibles alternativos	✓		Corto plazo	Pequeño	Media	Actividades para reducir el consumo de electricidad de las fábricas, inversión planificada en instalaciones de energía fuera de la red como paneles solares, aumentando la proporción de energía eléctrica externa de fuentes de energía renovable.	
Riesgos físicos	Agudo	Aumento en los costos de adquisición de materias primas debido a la interrupción de la cadena de suministro		✓	Cortos y medios plazos	Media	Bajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Descentralización de proveedores y desarrollo de nuevos proveedores</li> <li>Aquisición de proveedores en estrecha proximidad a los sitios de fabricación, optimización del inventario de piezas para riesgos de adquisición</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Someterse a una revisión de costos y precios.</li> <li>Instalación de instalaciones de generación de energía solar en la fábrica de la oficina central de Toyoake y la fábrica de Shimane (las operaciones comenzarán después de 2024)</li> </ul>
		Aumento de costos para fortalecer las medidas para desastres naturales		✓	Plazo medio	Pequeño	Media	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aclaración de BCP* en ubicaciones globales (manufactura y ventas)</li> <li>Mejora de la cooperación con proveedores para un aprovisionamiento estable en tiempos de emergencia</li> </ul>	
	Crónico	Reducción del mercado de restaurantes debido al intenso calor y la propagación de enfermedades infecciosas		✓	Plazo medio	Medio	Media	Expansión de canales de clientes (mercados de no restaurantes, con enfoque especial en el sector de distribución, sector de procesamiento y ventas, industrias básicas, hospitales, instalaciones de enfermería)	
Oportunidades	Productos y servicios	Aumento en la demanda de productos y servicios que ayudan con el ahorro de energía y la reducción de GHG para los clientes	✓		Corto, medio y largo plazo	Grande	Alto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Expansión de la línea de productos que utilizan refrigerantes naturales</li> <li>Reducción del consumo de energía eléctrica de productos y del consumo de agua de productos que utilizan agua, como las máquinas de hielo y los lavavajillas</li> <li>Aumento en manipuladores calificados de gases inflamables, arreglo de herramientas y equipos de reparación, desarrollo de servicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La transición a refrigerantes naturales se completó para 68 modelos de refrigeradores y congeladores en Japón. Cambio a refrigerantes naturales antes de finales de 2024 para todos los refrigeradores, congeladores y máquinas de hielo (14 modelos).</li> <li>Lanzamiento de productos con ahorro de energía</li> <li>Introducción de Hoshizaki Connect Wi-Fi* (ver página 6), un servicio para gestionar datos operativos y de temperatura en un servidor en la nube (SaaS)</li> </ul>
	Mercados	Aumento en la demanda de refrigeradores y congeladores debido al aumento de temperatura	✓		Mediano a largo plazo	Media	Media	<ul style="list-style-type: none"> <li>Expansión y entrada de productos de cadena de frío en áreas con mayor impacto del aumento de temperatura</li> <li>Expansión de las ventas de productos de cadena de frío en países donde aún no tenemos presencia y desarrollo de una red de servicios en proporción a la expansión de las áreas de ventas</li> </ul>	
		Aumento en la demanda de productos y servicios patentados debido a condiciones climáticas anormales y otros cambios ambientales	✓		Mediano a largo plazo	Media	Media	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorado el surtido y los servicios de productos sanitarios</li> <li>Expansión de la automatización, robótica, desarrollo de productos y servicios operados a distancia, productos que ahorran mano de obra</li> </ul>	

\*El BCP (plan de continuidad del negocio) se refiere a cómo continuar las operaciones comerciales en situaciones de emergencia.

# Creación de nuevo valor para el cliente

## Materialidad: Creación de nuevo valor para el cliente

ODS más relevantes



<b>Relevancia para la visión</b>	<b>Fabricar productos de manera flexible en respuesta a los cambios y crear negocios de servicios, adaptándose rápidamente a los cambios en el entorno que rodea a los clientes</b>
<b>Objetivo</b>	<b>KPI</b>   <b>Contribución a los clientes en varios mercados no relacionados con restaurantes a los que aspiramos poder expandirnos</b> <b>Valor objetivo</b>   <b>Ventas del mercado de no restaurantes (en Japón): 100 000 millones de yenes (en 2026)</b>

**El Grupo Hoshizaki escuchará los comentarios de los clientes y entenderá sus necesidades para crear un nuevo valor, respondiendo de manera flexible a los cambios del mercado con el objetivo de poder desarrollar soluciones, productos y servicios óptimos. Realizaremos un crecimiento sostenible mejorando la satisfacción del cliente y construyendo una confianza a largo plazo con el consumidor.**

### Ofrecer valor a los clientes en mercados no relacionados con restaurantes

En Japón estamos desarrollando de forma proactiva mercados no relacionados con los restaurantes, mientras exploramos aún más el mercado de restaurantes ya existente. Ayudamos a los clientes del

mercado no gastronómico de diversas industrias y con diversas necesidades a encontrar soluciones a sus desafíos. Por ejemplo, complementando las funciones del producto y estableciendo nuevos canales de venta a través de la colaboración estratégica con otras empresas.

### • Productos y soluciones principales para resolver los problemas que enfrentan los mercados que no son restaurantes

Productos principales	Perspectiva de creación de valor	Principales mercados no relacionados con restaurantes objetivo
Paneles de armarios a medida y refrigeradores de acceso	Se adoptó el nuevo refrigerante R448A (GWP* (ver página 49) 1390) para refrigeradores de gran tamaño y se logró una reducción del 64 % en GWP en comparación con los HFC existentes.	Industrias de procesamiento y distribución de alimentos
Carros de servicio de alimentos de doble temperatura, carros de servicio de alimentos para recalentar, chillers de explosión y congeladores de choque, y hornos de convección de vapor	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las bandejas planas, que se espera que podrán convertirse en algo común en el futuro, y las bandejas divididas existentes pueden almacenarse libremente en los carros de servicio de alimentos, reduciendo las barreras para transferir bandejas.</li> <li>Se instalaron carros de servicio de recalentamiento de alimentos con funciones de humidificación para lograr un calentamiento eficiente al reducir el secado de los alimentos recalentados.</li> <li>En medio del uso cada vez mayor de alimentos congelados debido al problema logístico de 2024, los abatidores de temperatura hicieron posible el congelamiento rápido con vientos tan fríos como -40 °C, lo que lleva a una mayor eficiencia laboral y una mejora en la higiene.</li> <li>Los hornos de convección de vapor reducen significativamente la carga de cocción en hospitales y centros para ancianos, que enfrentan escasez crónica de mano de obra, ya que solo se presiona un botón una vez que se ingresan las opciones de los platos.</li> </ul>	Hospitales y centros para ancianos
Congeladores de líquidos	Congelan rápidamente los ingredientes alimentarios utilizando etanol líquido a -35 °C. Esto evita la expansión de los cristales de hielo, limita la destrucción de las células alimentarias y mantiene la frescura de la comida.	Industrias de procesamiento y ventas de alimentos
Refrigeradores farmacéuticos	Controlan con precisión el rango de temperatura necesario para el almacenamiento de medicamentos utilizando el refrigerante natural isobutano R600a (GWP3). Esto reduce el GWP en un 99 % en comparación con el almacenamiento convencional utilizando HFCs.	Empresas farmacéuticas e institutos de investigación biotecnológica
Electrolizador de agua	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dispensan agua electrolizada ácida sin dilución, lo que mejora la gestión de la higiene y la eficiencia laboral.</li> <li>Reducen la cantidad de agua y detergente necesarios para lavar.</li> </ul>	Instalaciones antiguas, industria de procesamiento de productos agrícolas
Máquinas de hielo industrial	Utilizan el nuevo refrigerante R448 (GWP1390), que reduce el GWP en un 64 % en comparación con los HFC existentes.	Industria de procesamiento de productos agrícolas y marinos
Refrigeradores y congeladores que utilizan refrigerantes naturales*(ver página 6)	Utilizan refrigerantes naturales como el isobutano R600a y el propano R290 (GWP3) que reducen el GWP en un 99 % en comparación con los HFC existentes.	Tanto en el mercado de restaurantes como en el de no restaurantes

Fuente de GWP: OzonAction Kigali Hoja Informativa 3 por el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) publicada en 2017

Voz del cliente



### Utilizamos los cubos de hielo basados en refrigerantes naturales de Hoshizaki en nuestras contramedidas de HFC.

**Tsukasa Suzuki** Grupo de Soporte de Investigación, Departamento de Soporte de Investigación, Chugai Pharmaceutical Co., Ltd.

El Grupo Farmacéutico Chugai lleva a cabo iniciativas basadas en planes de acción concretos, incluida la verificación de tecnologías alternativas y el diseño de refrigerantes naturales para construir nuevos edificios y actualizar instalaciones, con el objetivo de lograr una reducción del 100 % de HFC para 2030. Hemos estado utilizando varios productos de Hoshizaki para máquinas de hielo, y el factor decisivo para introducirlos fue que la empresa también ofrecía especificaciones de refrigerantes naturales para artículos a medida. Hoshizaki también cuenta con un extenso servicio de mantenimiento post entrega, que fue otra razón para seleccionarlo. Además, sentimos que podríamos usar los productos con confianza después de la entrega. Los fabricantes máquinas de hielo basados en refrigerantes naturales son algo nuevo, por lo que nos gustaría que la empresa recopilara conocimientos sobre el uso de estas máquinas a lo largo del tiempo a través de inspecciones periódicas para proporcionar servicio de mantenimiento y esforzarse por garantizar su operación estable. Esperamos que la empresa proponga la adopción de refrigerantes naturales también para los refrigeradores y congeladores basados en HFC que se utilizan actualmente en las cocinas.

# Nuevas propuestas para la creación de un entorno alimentario seguro e inocuo

## Materialidad: Nuevas propuestas para la creación de un entorno alimentario seguro e inocuo

ODS más relevantes



<b>Relevancia para la visión</b>	<b>Proporcionar productos y servicios seguros y protegidos en respuesta a los cambios diversificados en el entorno alimentario, creando negocios de fabricación y servicios que se adapten de manera flexible a estos cambios</b>
<b>Objetivo</b>	<p><b>KPI</b>   Mantenimiento de productos que aprovecha el gran número de sitios en Japón, provisión de seguridad y protección a través del servicio de soporte del centro de llamadas</p> <p><b>Valor objetivo</b>   Ventas de servicios: 52 200 millones de yenes (en 2026 en Japón)</p>

### Excelente sistema de soporte

El Grupo Hoshizaki considera que su misión es contribuir al apoyo y la protección de la cultura alimentaria mediante la provisión de mejores productos y servicios en todo el mundo, y entregar los alimentos en mejor estado en cualquier circunstancia. En Japón, aproximadamente 2600 miembros del personal de servicio en comunidades locales brindan mantenimiento de manera rápida, con el objetivo de asegurar que los clientes puedan seguir utilizando nuestros productos de manera segura y protegida. Al llevar a cabo reparaciones e inspecciones, no solo restauramos las partes específicamente dañadas, sino que también proponemos mantenimiento preventivo, como la sustitución de piezas consumibles y la limpieza de condensadores. Además, realizamos chequeos de seguridad para prevenir problemas como fugas eléctricas y accidentes de uso, asegurando que los clientes puedan usar los productos Hoshizaki de manera segura y protegida.

### Encuesta de satisfacción del cliente (CS) realizada para los beneficiarios de servicios de mantenimiento e inspección

Todos los meses enviamos y recopilamos formularios de encuesta de CS de aproximadamente 4400 clientes que recibieron servicios de mantenimiento e inspección. Los

#### • Tema común para el segmento de servicio

	Elemento de tarea	Resumen de tareas
Tareas relacionadas con el rendimiento	Mantenimiento	Actualización del menú de mantenimiento
	Reparación	Desarrollo del menú de mantenimiento
	Negocio de aires acondicionados	Expansión del negocio de mantenimiento de aires acondicionados
	Hoshizaki Connect Wi- Fi	Ofertas de valor nuevas basadas en IoT y mejora de la participación del cliente
	Eficiencia mejorada en el diagnóstico de equipos	Acelerar la elaboración de informes y propuestas a través de la sistematización de diagnósticos de equipos

objetivos de la evaluación incluyen (1) servicio al cliente, (2) detalles de la inspección y (3) contenidos del contrato de mantenimiento. Además, solicitamos comentarios abiertos en base a una descripción libre para cualquier comentario o sugerencia. En la encuesta de CS que se realizó en el años 2023, aproximadamente el 80 % de las respuestas que los clientes seleccionaron para cada pregunta indicaron calificaciones altas. Seguimos de cerca todos los comentarios que se describen libremente y que incluyen solicitudes y sugerencias. De este modo, nos esforzamos por mejorar la calidad de nuestros servicios de mantenimiento.

### Promoción de reformas empresariales por parte de la División de Servicios de Hoshizaki Sales, una empresa de ventas integrada

Como un tema común para el segmento de servicio en las 15 compañías de ventas a nivel nacional, establecimos cinco tareas relacionadas con el rendimiento y cuatro tareas relacionadas con las personas/organización. Los gerentes técnicos de las 15 empresas de ventas nacionales y la División de Servicios de Hoshizaki Sales se encuentran trabajando en conjunto en estas iniciativas. Consideramos todas las tareas desde la perspectiva del cliente y nos esforzamos por proporcionar servicios de alta calidad al atender las necesidades del consumidor.

	Elemento de tarea	Resumen de tareas
Tareas relacionadas con personas/organizaciones	Desarrollo del personal de servicio	Reclutamiento y capacitación de nuevos empleados para promover roles activos entre el personal senior
	Seguridad/salud y habilidades técnicas	Prevención de los accidentes laborales y mejora de las habilidades técnicas
	Mejora de la eficiencia laboral	Desarrollo y promoción de la sistematización
	Haciendo que los centros de llamadas de servicio sean avanzados	Mayor aceleración del proceso de "recepción a finalización" para clientes registrados
	Eficiencia mejorada en los servicios de mantenimiento y reparación	Eficiencia mejorada en el diagnóstico de equipos

Voz del cliente



### Los servicios de mantenimiento rápidos y meticulosos permiten un funcionamiento fluido de la tienda

#### Masayo Miyoshi Directora Ejecutiva, Gion Tsujiri

Para nosotros, los equipos de cocina son indispensables no solo para almacenar ingredientes, sino también para garantizar productos seguros y protegidos para nuestros clientes. En Hoshizaki, sus servicios de mantenimiento, incluidos los contratos de mantenimiento, ayudan a mantener el equipo en excelentes condiciones, lo que resulta en operaciones de tienda fluidas y una gestión de productos efectiva. Agradecemos enormemente que Hoshizaki tenga oficinas comerciales convenientemente ubicadas cerca de todas nuestras tiendas. Esto asegura asistencia rápida ante cualquier falla en los equipos. Esto nos brinda una gran tranquilidad.

Además, necesitamos utilizar equipos de varios fabricantes para desarrollar y ofrecer una amplia gama de productos con diversas variaciones. Apreciamos que Hoshizaki pueda manejar todo: desde proponer soluciones hasta la adquisición y el mantenimiento, incluso para equipos de otros fabricantes. Este apoyo contribuye a acelerar nuestro proceso para el desarrollo de productos.

# Gestión sustentable de la cadena de suministro

## Materialidad: Gestión sustentable de la cadena de suministro

ODS más relevantes



<b>Relevancia para la visión</b>	<b>Con una cadena de suministro que considera el medio ambiente y los derechos humanos, minimizar las emisiones de residuos y promover condiciones de trabajo saludables y seguras</b>	
<b>Objetivo</b>	<b>KPI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encuesta a proveedores sobre sostenibilidad, incluyendo protección ambiental (residuos, etc.), derechos humanos y trabajo (seguridad)</li> <li>Comunicación continua con proveedores para mejorar los resultados de las iniciativas</li> </ul>
	<b>Valor objetivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ratio de participación de los principales proveedores a una reunión anual de políticas de fábrica del 95 % (en 2026)</li> <li>Tasa de respuesta de la encuesta de sostenibilidad del 95 % (en 2026)</li> </ul>

El Grupo Hoshizaki considera a los proveedores como socios importantes y se esfuerza por construir relaciones de confianza a través de transacciones justas y equitativas, al mismo tiempo que persigue una adquisición responsable en la cadena de suministro, incluidos los proveedores, para ganar la confianza de la sociedad como una empresa global.

### • Política básica de Hoshizaki sobre adquisiciones

Derechos humanos y trabajo	Cumplimiento	Protección del medio ambiente
<ul style="list-style-type: none"> <li>Erradicación de la discriminación</li> <li>Prohibición del trabajo forzado y del trabajo infantil</li> <li>Prevención del trato inhumano y el acoso</li> <li>Horas de trabajo justas y pago de salarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Competencia justa</li> <li>Prohibición del abuso de una posición dominante en la negociación</li> <li>Eliminación de todas las relaciones con fuerzas antisociales</li> <li>Protección de la propiedad intelectual</li> <li>Compra responsable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actividades medioambientales</li> <li>Uso eficiente de la energía</li> <li>Avance de las tres 'R' (Reducir, Reutilizar, Reciclar) y gestión adecuada de residuos</li> <li>Prevención de la contaminación del aire, agua, suelo y otros contaminantes ambientales</li> </ul>

► Consulte el sitio web de Hoshizaki para obtener detalles sobre su Política Básica de Adquisiciones.  
<https://www.hoshizaki.co.jp/en/esg/social/supply-chain/supply-procurement.html>

### Encuesta de sostenibilidad realizada

Hemos comunicado nuestras políticas en las reuniones de fábrica para minimizar las emisiones de residuos y promover condiciones de trabajo saludables y seguras a través de una cadena de suministro que toma en cuenta el medio ambiente y los derechos humanos. Además, en una reunión sobre la política de la fábrica en febrero de 2024, solicitamos cooperación para nuestra "encuesta de sostenibilidad". Esta encuesta está diseñada teniendo en cuenta las normas

globales relacionadas con las cadenas de suministro. A partir de junio de 2024, comunicaremos los resultados de la evaluación en base a encuestas entre nuestros proveedores para mejorar su comprensión de nuestra posición. En el siguiente ejercicio y en adelante, continuaremos con la realización periódica de esta encuesta, estableciendo e incorporando un ciclo PDCA para adquisición responsable con el fin de construir una cadena de suministro sostenible.

### • Encuesta de sostenibilidad: cinco categorías de encuesta (un total de 50 preguntas)

<b>Sostenibilidad en general</b> Cuatro preguntas	<b>Cumplimiento y ética</b> 14 preguntas	<b>Derechos humanos y trabajo</b> 13 preguntas	<b>Protección del medio ambiente</b> Nueve preguntas	<b>Prevención de desastres, salud ocupacional y seguridad laboral</b> 10 preguntas
--	---	---	---	---

Comentario del proveedor



### Junto con Hoshizaki superaremos los desafíos logísticos de 2024. TOSHIMITSU TOYOKA Oficial Ejecutivo, Togo Sangyo Co., Ltd.

Nuestra empresa suministra piezas a Hoshizaki, principalmente componentes eléctricos, para refrigeradores y lavavajillas comerciales producidos en el país. Debido a las preocupaciones sobre los desafíos logísticos de 2024, hemos estado discutiendo mejoras logísticas con Hoshizaki desde el año pasado. Como resultado, logramos pasar exitosamente de usar nuestras propias rutas de entrega al sistema de entrega compartido de Hoshizaki. En consecuencia, la eficiencia del transporte hacia Hoshizaki y sus proveedores cercanos mejoró significativamente, lo que resultó en diversos beneficios, como menores riesgos logísticos y menos restricciones en el aumento de costos. Para futuras mejoras, estamos explorando la reubicación de nuestro centro de importación para artículos de adquisición en el extranjero más cerca de la vecindad de Hoshizaki. Esta iniciativa tiene como objetivo acortar las distancias y los tiempos de transporte, lo que podría lograr mayores ganancias en eficiencia. Además, al cambiar a servicios de entrega compartidos, podemos eliminar cajas de cartón y potencialmente hacer la transición a contenedores reutilizables, algo que se alinea con nuestros esfuerzos de conservación ambiental. Actualmente estamos evaluando este enfoque. Nuestro objetivo es profundizar nuestra colaboración con Hoshizaki y esforzarnos por obtener más mejoras y crecimiento, abordando diversos problemas, incluidos los desafíos logísticos y mucho más.

# Respeto de los derechos humanos

El Grupo Hoshizaki, como una empresa de operación global, reconoce el respeto por los derechos humanos como uno de los elementos críticos en sus actividades comerciales. Estableció principios sobre el respeto a los derechos humanos fundamentales y está comprometido a crear un entorno laboral con alta seguridad psicológica. Dentro del código de conducta del Grupo Hoshizaki, nos aseguramos totalmente de respetar los derechos humanos de cada empleado. A través de la capacitación en cumplimiento para todos los empleados, difundimos ampliamente nuestra política fundamental de respeto a los derechos humanos, buscando incentivar una cultura corporativa de (1) prohibición de discriminación, (2) prohibición de acoso y (3) respeto mutuo. Se enfatiza y comunica la importancia de respetar los derechos humanos y abordar los riesgos relacionados a través del Boletín de Gestión, que se distribuye periódicamente entre los equipos de gestión de todo el Grupo Hoshizaki, incluidas las sucursales en el extranjero. En un esfuerzo por promover el respeto a los derechos humanos dentro de su cadena de suministro, Hoshizaki agregó elementos respecto a la erradicación de la discriminación y la prohibición del trabajo forzado y el trabajo infantil a la lista de verificación de proveedores desde 2014. En 2024, Hoshizaki realizó una encuesta de sostenibilidad para evaluar la conciencia y los esfuerzos de sus proveedores en relación con el respeto a los derechos humanos y la mejora de las condiciones laborales.

## • Las iniciativas de Hoshizaki para los derechos humanos

Año	Detalles
2007	Lanzamiento del sistema de denuncia y comienzo de la operación de la línea de ayuda
2007	Lanzamiento de Capacitación para la prevención del acoso (como parte de la capacitación en cumplimiento)
2010	Implementación de un sector de orientación para la salud mental
2014	Lanzamiento de una lista de verificación de proveedores que se refiere a la protección de los derechos humanos y las condiciones laborales
2022	Lanzamiento de la capacitación para supervisores con subordinadas mujeres
2023	Entendimiento del sesgo inconsciente promovido en seminarios de conferencias para fomentar la participación de las mujeres
2024	Ejecución de una encuesta de sostenibilidad sobre derechos humanos y mejora en las condiciones laborales para proveedores

## • Número de sesiones de capacitación sobre derechos humanos y el de los participantes (2023)

Detalles de la capacitación	Número de sesiones	Número de participantes
Capacitación para la prevención del acoso (como parte de la capacitación en cumplimiento)	731	Participación de todos los empleados de la empresa del grupo
Comprensión del sesgo inconsciente (seminarios de conferencia para promover la participación de mujeres)	1	455
Capacitación para supervisores con subordinadas mujeres	47	680

Capacitación en prevención de acoso realizada a nivel global, incluida en el extranjero, mientras que otros programas de capacitación se realizan de forma nacional dentro del grupo

## Operación del mecanismo de resolución de quejas

Se estableció una línea de ayuda (consulta y mesa de informes) (ver página 78) para los empleados del grupo, incluidos los que se encuentran en el extranjero. Además, en las Américas y Europa, las líneas de ayuda que utilizan plataformas comunes específicas de la región también están en funcionamiento desde el año 2020. Aproximadamente la mitad de las consultas y los casos de denuncia implican problemas relacionados con el acoso y otras inquietudes sobre derechos humanos. Estos son revisados por el Comité

de Revisión de Cumplimiento y Riesgos, al igual que otros informes, y se implementan acciones correctivas apropiadas y medidas para prevenir la recurrencia. Mantenemos en secreto nuestra línea directa de informes para todos los grupos de interés, como clientes, residentes locales y proveedores. Sin embargo, cualquier asunto reportado telefónicamente o por otros medios se considera información de riesgo, se revisa de manera similar y se toman las acciones correctivas y las medidas preventivas antes de informar al Comité de Cumplimiento y Gestión de Riesgos.

## Política futura sobre derechos humanos

Con la educación en derechos humanos y el mecanismo de resolución de quejas como base para el respeto a los derechos humanos, fortaleceremos nuestro marco para identificar, evaluar, prevenir y mitigar los riesgos de derechos humanos en nuestras relaciones con todas las partes interesadas. Como iniciativas clave a partir de 2024, implementaremos las dos siguientes medidas:

- 1. Definición e implementación global del Código de Conducta para Proveedores de Hoshizaki**
- 2. Expansión del contenido relacionado con el respeto a los derechos humanos en el Manual de Cumplimiento de Hoshizaki**

# Aumento de la satisfacción laboral de los empleados

## Materialidad: Aumento de la satisfacción laboral de los empleados

ODS más relevantes



<b>Relevancia para la visión</b>	<b>Evolucionar hacia la cultura laboral vital en la que todos los empleados comparten valores diversos, se respetan mutuamente y trabajan con orgullo</b>
<b>Objetivo</b>	<p><b>KPI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fomentar a las mujeres gerente y el desarrollo y retención de candidatas para gerentes femeninas</li> </ul> <p><b>Valor objetivo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mujeres en posiciones a nivel de gerente de sección o superior: 50 empleados y mujeres en puestos en o por encima del nivel de asistente de gerente: 300 empleados (en 2025 en Japón)</li> </ul>

Para aportar a los clientes y a la sociedad a través de nuestro negocio, y para que la empresa y los empleados continúen evolucionando y creciendo juntos, es importante mejorar la satisfacción laboral de nuestros colaboradores. Para seguir siendo una empresa donde nuestros empleados altamente motivados maximicen su potencial, trabajamos en todo el Grupo para mejorar la satisfacción en el trabajo de los empleados con el ofrecimiento de oportunidades de crecimiento individual, la promoción del empoderamiento de las mujeres y la reforma de la cultura organizacional.

### Creación de oportunidades para el crecimiento individual de los empleados

Para crear oportunidades de crecimiento individual para los empleados, hemos trabajado para ofrecer oportunidades y lugares donde los empleados sientan que están creciendo al avanzar en el desarrollo de

habilidades a través de Off-JT, como la capacitación para gerentes de próxima generación, la capacitación en mejora del pensamiento lógico, la capacitación en mejora de la competencia en inglés y el desarrollo profesional para ayudar a cada empleado a realizar su visión en el futuro.

### • Estado de la inversión en educación y capacitación (2021 – 2023)

	2021	2022	2023
Inversión en educación o capacitación (1000 yenes)	69 411	72 739	<b>83 468</b>
Número total de participantes en la capacitación (personas)	2726	5543	<b>6600</b>
Horas de capacitación por participante	15	10	<b>10</b>

La inversión en educación o capacitación es el monto gastado por Hoshizaki en una base no consolidada, que no incluye el monto de la capacitación planificada de manera independiente por las empresas de ventas en Japón, pero incluye a las empresas del Grupo en términos de número de participantes.

### • Tres categorías de programas de educación o capacitación

Capacitación específica para la posición Desarrollar capacidades o habilidades requeridas para posiciones específicas	Capacitación en desarrollo de habilidades selectivas Para mejorar habilidades específicas y la conciencia	Capacitación personalizada para necesidades específicas En base a planes diseñados por empresas y departamentos del Grupo
<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitación para empleados recién nombrados en puestos de gestión</li> <li>Capacitación en evaluación de 360°</li> <li>Capacitación de servicio (revisión de la capacitación hasta el tercer año después de la contratación)</li> <li>Capacitación en servicio (empleados en general)</li> <li>Capacitación en ventas (revisión de la formación hasta el 5.º año después de la contratación)</li> <li>Capacitación en ventas (empleados en general)</li> <li>Capacitación para nuevos graduados y empleados de media carrera (revisar la capacitación hasta el tercer año después de la contratación)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitación para los gerentes de la próxima generación</li> <li>Capacitación para el desarrollo de la fuerza laboral global</li> <li>Capacitación para desarrollar a gerentes femeninas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sesgo inconsciente</li> <li>Marketing</li> <li>Técnicas de enseñanza</li> <li>Manejo de la ira</li> <li>Diseño de carrera</li> <li>Aumentar la motivación</li> <li>Comunicación</li> <li>Habilidades empresariales</li> </ul>

De las tres categorías de programas de educación o capacitación, recientemente fortalecimos la capacitación en desarrollo de habilidades selectivas para fomentar a los líderes de la próxima generación. Apoyamos las opciones de carrera autónomas de los empleados al ofrecerles a quienes estén motivados oportunidades para desarrollar sus habilidades a través de

programas, como la capacitación para los próximos gerentes, en Hoshizaki y en empresas de ventas en todo el país, capacitación en desarrollo de fuerza laboral global para aquellos que buscan tener una comunicación fluida y desempeñar roles activos en divisiones en el extranjero o en empresas del grupo fuera de Japón, y capacitación para desarrollar a mujeres gerentes.

● **Capacitación en desarrollo de habilidades selectivas**

<b>Capacitación para los gerentes de la próxima generación</b>	Seleccionamos ejecutivos y candidatos a ejecutivos para Hoshizaki y empresas de ventas en Japón que demuestran excelencia y trabajan en estudios de casos empresariales y problemas internos para desarrollar a fondo su pensamiento lógico y habilidades de resolución de problemas y, al hacerlo, fortalecer sus habilidades de conceptualización estratégica y planificación estratégica.
<b>Capacitación en desarrollo de la fuerza laboral global</b>	Estamos llevando a cabo varios programas, incluyendo la mejora del pensamiento lógico, la gestión en el extranjero y la capacitación en idiomas, para mejorar las habilidades requeridas de una fuerza laboral global.
<b>Capacitación para desarrollar a gerentes femeninas</b> ● Capacitación para ascender de nivel a las empleadas ● Capacitación para fomentar líderes femeninas	Para quienes aspiran a una posición equivalente a gerente asistente, ofrecemos capacitación para el avance profesional destinada a construir una red donde los empleados apoyen el crecimiento de los demás a través de la conciencia de los roles anticipados y el enriquecimiento de la autocomprensión. Para las que buscan una posición aún más alta equivalente a la de gerente de sección o superior, ofrecemos capacitación para fomentar líderes femeninas para que puedan adquirir las habilidades necesarias para convertirse en gerentes y construir relaciones en las que las gerentes se apoyen mutuamente.

● **Número de participantes en la capacitación de desarrollo de habilidades selectivas (personas)**

Enfoque del programa/año	2019	2020	2021	2022	2023
Capacitación para los gerentes de la próxima generación	45	45	39	42	<b>49</b>
Capacitación en desarrollo de la fuerza laboral global	18	16	293	243	<b>265</b>
Capacitación para ascender de nivel a las empleadas	—	—	—	69	<b>169</b>
Capacitación para fomentar líderes femeninas	—	—	—	41	<b>35</b>

**Promoción del empoderamiento de las mujeres y reforma organizacional y cultural**

Desde el año 2010, Hoshizaki y sus empresas de ventas nacionales promueven el Proyecto Kagayaki, que se basa en la visión de “convertirse en una empresa donde el personal excelente pueda trabajar y desempeñar roles activos de manera agradable, independientemente del género”. Con un objetivo llamado “Ladies10”, en el que buscamos aumentar el porcentaje de mujeres en posiciones a nivel de asistente de gerente o superiores a  $\geq 10\%$ , brindamos apoyo para el desarrollo profesional de las mujeres mientras trabajamos para crear un ambiente de trabajo cómodo. Después de asumir el Proyecto Kagayaki en 2021, establecimos recientemente el Comité Kagayaki, que consiste principalmente en directores de Hoshizaki, funcionarios ejecutivos y miembros

del Departamento de Recursos Humanos. En cooperación con los responsables de las empresas de ventas en Japón, estamos examinando los éxitos y desafíos del proyecto, y nuestro objetivo es lograr que 50 mujeres ocupen puestos en o por encima del nivel de jefe de sección y 300 mujeres en puestos en o por encima del nivel de subgerente en 2025. Para mejorar el flujo de recursos humanos de mujeres en posiciones gerenciales, es necesario brindar apoyo a los empleados con motivación personal y orientados a la carrera, y ofrecer opciones para estilos de trabajo flexibles además de la mejora de habilidades. Comenzamos a reducir la carga de trabajo revisando y optimizando las operaciones, y estamos trabajando en incentivar una cultura organizacional que motive no solo a las empleadas, sino también a todos los empleados a contribuir.

● **Iniciativas para fomentar y retener a mujeres en posiciones de gestión**

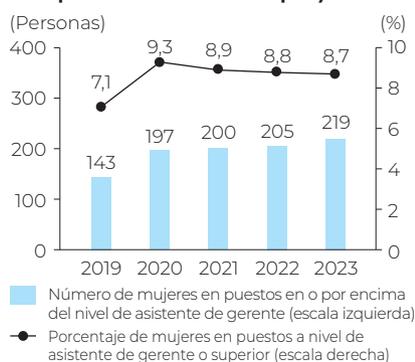
<b>Conferencias para mujeres en posiciones (en o por encima del nivel de gerente de sección)</b>	Construyendo una red de mujeres líderes Identificando los desafíos que las mujeres en puestos de dirección enfrentan desde su propia perspectiva
<b>Sistema de mentores solicitados</b>	Conectamos mentores y aprendices más allá de las barreras de las empresas de ventas y cultivamos relaciones que brindan apoyo emocional mediante consejos fundamentados en la empatía y experiencias reales durante las conversaciones sobre dificultades y retos.
<b>Reuniones de intercambio de ventas y servicios (reuniones para compartir buenos ejemplos de cuidado y retención de empleadas)</b>	Con la asistencia de líderes (principalmente hombres) en las reuniones de intercambio de las empleadas de ventas y servicio, se anticipa que desempeñen roles clave en la próxima generación. Los participantes realizan nuevos hallazgos en la capacitación de sus subordinados y reflexionan sobre las dificultades que enfrentan las empresas individuales al reconocer los esfuerzos exitosos dentro del grupo.

## Aumento de la satisfacción laboral de los empleados

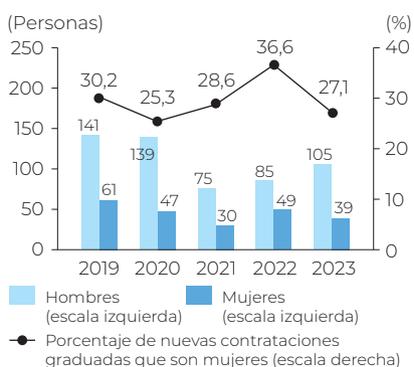
### • Participantes en sesiones de capacitación y seminarios relacionados con la promoción de la participación de las mujeres proporcionados en 2023

Título de la capacitación	Objetivo	Participantes (personas)
Capacitación para supervisores con subordinadas mujeres	Mejora de las habilidades de desarrollo y comunicación de los supervisores involucrados en el desarrollo de subordinadas mujeres	<b>900</b>
Seminarios de conferencia para promover la participación de mujeres	Fomentar una cultura donde las empleadas puedan desempeñar roles activos al comprender el sesgo inconsciente	<b>455</b>
Reuniones de intercambio de ventas y servicio	Junto con tomar conciencia de un estilo de trabajo consciente del equilibrio entre el trabajo y la vida personal, disipa preocupaciones sobre los eventos de la vida y construye relaciones con personas mayores (modelos a seguir) que faciliten la consulta con ellos	<b>88</b>
Capacitación para ascender de nivel a las empleadas	Construir una red donde los empleados apoyen el crecimiento de los demás a través de la conciencia de los roles anticipados y el enriquecimiento de la autocomprensión	<b>169</b>
Capacitación para fomentar líderes femeninas	Adquirir las habilidades necesarias como gerentes y construir relaciones en las que las gerentes se apoyen entre sí	<b>35</b>

### • Número y porcentaje de mujeres en posiciones en o por encima del nivel de asistente de gerente (Hoshizaki y empresas de ventas en Japón)



### • Número y porcentaje de nuevas contrataciones graduadas que son mujeres (empresas del grupo en Japón)



### • Porcentaje de mujeres por posición

Posición	Final de 2022		Final de 2023	
	Conteo de personas	Ratio	Conteo de personas	Ratio
Nivel de gerente de departamento	3	2,0 %	<b>3</b>	<b>1,9 %</b>
Nivel de gerente de sección	21	3,3 %	<b>25</b>	<b>3,9 %</b>
Nivel de subgerente	181	11,8 %	<b>191</b>	<b>11,2 %</b>
Total	205	8,8 %	<b>219</b>	<b>8,7 %</b>



### Chiharu Bono HOSHIZAKI TOKAI CO., LTD.

Estoy en mi 14.º año con Hoshizaki Tokai después de unirme como personal de ventas a cargo de guarderías y hospitales. Tomé una licencia para el cuidado de niños durante 2 años después de dar a luz y posteriormente regresé al trabajo. En la actualidad, estoy trabajando en la Oficina de Ventas de Chikusa Showa con horas de trabajo reducidas. También trabajo duro dentro de estas horas limitadas. Mis compañeros de trabajo colaboran cuando necesito dejar o recoger a mi hijo o cuando hay una enfermedad repentina, y estoy extremadamente agradecida de poder equilibrar tanto la crianza de los hijos como el trabajo. Volver al trabajo es importante desde una perspectiva económica, pero también estoy feliz de sentir el crecimiento a través del trabajo. Me gustaría contribuir a crear un mejor ambiente laboral al compartir mi experiencia, para que los juniors en ventas y servicio puedan tomar licencias por cuidado de niños y maternidad con tranquilidad.

### Apoyo al parto y cuidado infantil

Hoshizaki incorporó varios sistemas como medidas de asistencia para los eventos de vida de los empleados y estableció un entorno que los anima a utilizar dichos sistemas, apoyando activamente el logro de un buen equilibrio entre la vida laboral y personal. Para facilitar el regreso sin inconvenientes al trabajo de las empleadas después de la licencia por cuidado de niños, las colaboradoras se someten a entrevistas con sus jefes de departamento

sobre sus futuras carreras antes de tomar la licencia, y antes y después de su regreso al trabajo. Hemos introducido cursos en línea para apoyar el cuidado de niños y el desarrollo de habilidades, los cuales pueden realizar desde sus casas mientras están de licencia para el cuidado de niños. Creamos conciencia sobre la licencia parental de los empleados masculinos y hemos trabajado para animarlos a utilizarla. Continuaremos mejorando estos sistemas y promoviendo el apoyo para los eventos de la vida de los empleados.

### • Estado del uso de la licencia por cuidado de niños según el género (Hoshizaki)

Año		2019	2020	2021	2022	2023
Mujeres	Número de empleados que utilizan licencia	7	5	7	8	<b>4</b>
	Tasa de uso de licencias	100 %	100 %	100 %	100 %	<b>100 %</b>
	Número promedio de licencias tomadas (días)	519	388	395	322	<b>389</b>
Hombres	Número de empleados que utilizan licencia	20	14	11	16	<b>36</b>
	Tasa de uso de licencias	36 %	30 %	36 %	50 %	<b>63 %</b>
	Número promedio de licencias tomadas (días)	14	28	32	29	<b>32</b>

Nota: El número promedio de licencias (días) tomadas por mujeres se calculó en base al número promedio de licencias tomadas por empleados que regresaron al trabajo en el año correspondiente.

### Aumento de la satisfacción de los empleados y la satisfacción laboral

Implementamos un sistema personal para ayudar a los empleados en diferentes etapas de la vida y estilos de vida a trabajar cómodamente, y trabajamos para mejorar aún más la comunicación dentro del lugar de trabajo y crear una cultura corporativa en la que todos se respeten

mutuamente. Analizamos los resultados de la Encuesta de Satisfacción de Empleados (ES) que realizamos anualmente para todos los colaboradores de las empresas del Grupo en Japón, identificamos problemas a partir de los comentarios libres de los empleados, los comprendemos y los especificamos como problemas de gestión, y trabajamos continuamente en reformas para su resolución.

#### • Ciclo PDCA de actividades de ES



#### • Tasas de respuesta de encuestas y comentarios libres ES (encuestas en 19 empresas del Grupo en Japón)

Año	2019	2020	2021	2022	2023
Preguntas de la encuesta	54	59	59	59	<b>59</b>
Empleados encuestados	8462	8614	8556	8443	<b>8451</b>
Tasa de respuesta	98,9 %	99,9 %	100 %	99,9 %	<b>98,9 %</b>
Comentarios libres	5678	5964	5632	5597	<b>3491*</b>

\*Cambiamos el formato de la columna de comentarios libres en 2023 (de una sección de comentarios para cada elemento a una sección de comentarios combinada).

#### • Tendencia en las puntuaciones de ES

Año	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Puntuación total (puntaje perfecto: 55 puntos)	35,9	36,5	36,5	38,4	38,5	38,6	39,9	40,1	39,6	<b>38,2</b>
Promedio	3,26	3,32	3,32	3,49	3,50	3,51	3,62	3,65	3,60	<b>3,48</b>

El total a nivel de Grupo en Japón resultó en una puntuación total de 38,2 puntos (-1,4 puntos interanual) y una puntuación promedio de 3,48 puntos (-0,12 puntos interanual) en 2023. La encuesta identificó problemas en los elementos de evaluación del personal, principalmente en las empresas de ventas nacionales, y nos encontramos trabajando para definir un nuevo sistema de personal, incluidas las revisiones de los

sistemas de evaluación y pago, y los requisitos de promoción. También llevamos a cabo la encuesta en algunas empresas del grupo en el extranjero durante 2023, cambiando las preguntas para adaptarlas a un entorno global. En el futuro realizaremos la Encuesta ES a nivel mundial, para identificar problemas e implementar actividades destinadas a mejorar la satisfacción laboral.



### Estamos promoviendo el desarrollo de un lugar de trabajo gratificante, donde los recursos humanos diversos participen activamente.

**Yasuko Shimizu Gerente General, Departamento de Recursos Humanos, Corporación Hoshizaki**

Para dar forma al Hoshizaki-ismo, que comienza con "Tener un Sueño", estamos mejorando nuestros programas de desarrollo de recursos humanos y desarrollando un entorno donde los empleados diversos puedan participar activamente, para que cada uno pueda demostrar su capacidad al máximo y sentirse motivado y recompensado. Como líder del GT de materialidad "Aumentar la satisfacción laboral de los empleados", implementaré medidas de personal para resolver diversos problemas relacionados con el capital humano y mejorar la satisfacción en el trabajo.

Hoshizaki establece el fomento de las gerentes mujeres y el desarrollo y la retención de candidatas para gerentes femeninas como el objetivo y parámetro de materialidad. La equidad y la aceptación arraigadas son condiciones previas para promover la diversidad en los recursos humanos. También es importante tener opciones de estilo de trabajo flexible para las mujeres, que les permitan demostrar plenamente sus habilidades en función de sus diversos eventos de vida. Crear un ambiente laboral amigable para las mujeres está directamente relacionado con un lugar de trabajo cómodo no solo para ellas, sino para todos los empleados.

En 2023 realizamos una encuesta de prueba ES en empresas del grupo en el extranjero. Tres empresas del grupo en Norteamérica participaron en la encuesta, que resultó ser un gran paso para el Departamento de Recursos Humanos hacia el establecimiento de lazos globales y la implementación de iniciativas conjuntas. Continuaremos dedicándonos a desarrollar un entorno que mejorará la satisfacción laboral de los empleados a través de tales iniciativas.

## Mesa redonda de directivos externos

# Hacia la consecución de la visión de gestión a cinco años y el crecimiento futuro

Asegurar la rentabilidad y el potencial de crecimiento teniendo en cuenta los costos de capital y trabajar en cuestiones de sostenibilidad, incluyendo el capital humano, es indispensable para el Grupo Hoshizaki para aumentar su valor corporativo y lograr un crecimiento sostenible a medio y largo plazo. Los cuatro Directores Externos analizaron los logros y expectativas de las iniciativas de Hoshizaki. (Realizado en mayo de 2024)



### Masahiko Goto

Directivo externo  
Nominación y compensación  
Miembro del comité

### Yoshimi Horinishi

Directivo externo  
(Miembro del Comité de Auditoría y Supervisión)  
Nominación y compensación  
Miembro del comité

### Satoe Tsuge

Directivo externo  
(Miembro del Comité de Auditoría y Supervisión)  
Nominación y compensación  
Miembro del comité

### Masanao Tomozoe

Directivo externo  
Nominación y compensación  
Presidente del comité

► Para más detalles sobre su perfil, ver las páginas 79 y 80.

## Gestión consciente de rentabilidad y potencial de crecimiento

**¿Cuáles son los puntos de enfoque en el monitoreo del logro de la visión de gestión a cinco años\*<sup>1</sup> (ver página 68)?**

**Goto:** La filosofía de gestión de Hoshizaki es ser una “empresa en evolución”, y en consecuencia, prioriza el crecimiento y ha llevado a cabo de manera proactiva transacciones de fusiones y adquisiciones. La Junta Directiva discute la estrategia de crecimiento con prioridad, mientras considera cambios importantes en el entorno externo, como de la deflación a la inflación, la apreciación del yen a la depreciación y las tasas de interés bajas a altas. Afortunadamente, hay muchas empresas en todo el mundo que Hoshizaki puede considerar para transacciones de fusiones y adquisiciones. No tiene dudas sobre su estrategia de crecimiento al desarrollar regiones y campos no explotados en Japón y en el extranjero, y creo que está avanzando de manera fluida en su visión de gestión.

**Tsuge:** El negocio en el extranjero crece de manera constante, pero siento que, con el aumento en el número de transacciones de fusiones y adquisiciones, será un desafío para la empresa mejorar aún más su función de gestión de las compañías adquiridas. La dirección también le da importancia a esto y ha incrementado los recursos humanos; sin embargo, no es fácil adquirir una fuerza laboral global destacada. Debemos nutrir urgentemente los recursos humanos internos para continuar con fusiones y adquisiciones en el futuro. Considero que promover la diversidad en Japón también está solo a mitad de camino. La Junta Directiva ha discutido activamente y recibido informes sobre DE&I<sup>2</sup> (véase la página 68), pero el tema no se ha arraigado necesariamente en todas las empresas del grupo en Japón. Espero que podamos desarrollar un entorno en el que los empleados en los lugares de trabajo puedan actuar de manera autónoma, al entender que asegurar la diversidad no es un propósito, sino un método para mejorar el valor corporativo.



**Tomozoe:** Creo que Hoshizaki está bendecido con amplias oportunidades de negocio. La empresa está desarrollando una estrategia de crecimiento detallada utilizando los cuatro aspectos de tiempo, región, usuario y producto; por lo tanto, incluso si el mercado de restaurantes en Japón madura, hay un espacio significativo para crecer al desarrollar el mercado no relacionado con los restaurantes y capturar los mercados de crecimiento en el extranjero. Aprovecha hábilmente las marcas regionales que añadió a través de transacciones de fusiones y adquisiciones y potencia las sinergias en los correspondientes mercados al concentrarse en estándares de alta calidad y capacidad

de desarrollo de productos. Para que las inversiones activas planificadas en adquisiciones sean exitosas, es necesario mejorar aún más la base de gestión a través de medidas como el refuerzo del capital humano de la división administrativa y el desarrollo de sistemas.



**Horinishi:** Estoy vigilando el avance en el índice de beneficio operativo y ROE\* (ver página 9), que son los objetivos financieros de la visión de gestión a cinco años. La empresa debe alcanzar el objetivo de ratio de beneficios para lograr un ROE que supere continuamente los costos de capital. Podemos esperar un éxito significativo en la implementación de la estrategia de crecimiento, incluyendo actividades de fusiones y adquisiciones, porque la empresa ha avanzado con cautela y de manera constante. Este es mi primer año como Director Externo, y quiero seguir de cerca el progreso en la realización de la visión de gestión.

**¿Cómo fueron las discusiones en las reuniones de la Junta Directiva respecto al logro de retornos de negocio que superan de manera sostenible los costos de capital y la reubicación de capital?**

**Tomozoe:** El presidente Kobayashi es plenamente consciente de los costos de capital y la eficiencia, y siempre consideró medidas apropiadas basadas en diversos indicadores y lideró activamente las discusiones en las reuniones de la Junta Directiva para cumplir con la promesa de retornos a los accionistas. He escuchado que los accionistas consultaron sobre los planes de la empresa para utilizar su significativo capital. Tengo la impresión de que esta empresa recompensa las inversiones desde una perspectiva a largo plazo, porque el equipo de gestión comprende con claridad el equilibrio entre las inversiones en crecimiento y los retornos para los accionistas.

**Tsuge:** Las discusiones en la Junta Directiva sobre el logro de los objetivos de ROE fueron muy activas. Al mismo tiempo, tengo la impresión de que la dirección también debería comunicar el concepto de retorno sobre la inversión a los empleados en sus lugares de trabajo. En Japón, Hoshizaki se enfoca en las actividades de Z-Mission\*<sup>3</sup> (ver página 68), que buscan mejorar tanto la calidad como la productividad. Sería conveniente analizarlas considerando si la empresa logró recuperar los rendimientos en relación con el capital invertido en una división empresarial. También está planeando iniciativas para mejorar la eficiencia del capital (como aplicar un indicador de ROIC en varias áreas) y espero ver avances en el futuro.

## Mesa redonda de directivos externos

**Goto:** La Junta Directiva y las reuniones de discusión individuales\* (ver página 71) han tratado activamente los costos de capital y los rendimientos para los accionistas. Hoshizaki observa grandes oportunidades de crecimiento, y en mi opinión, la empresa debería asignar activamente fondos a inversiones de crecimiento en lugar de concentrarse en lograr el objetivo de al menos 40 % de la relación de pago total. Hay muchas empresas que tienen un potencial de crecimiento pobre, y por esa razón, deberían devolver capital a los accionistas, pero este no es el caso de Hoshizaki. Sería una buena idea solicitarles a los accionistas e inversores que sean pacientes durante un tiempo hasta que la inversión de crecimiento rinda sus frutos.

**Horinishi:** El Sr. Kobayashi ha compartido con nosotros el contenido de las discusiones con accionistas e inversores de manera oportuna y detallada, y siento que Hoshizaki es muy sensible a las intenciones de los mercados de capitales. El anuncio de la adquisición de acciones en tesorería como parte de los retornos para los accionistas también sirve como evidencia de la transacción. Además de las fusiones y adquisiciones y los retornos para los accionistas, es necesario invertir de manera activa en recursos humanos. Por ejemplo, una medida efectiva es introducir un sistema de compensación en acciones para los empleados utilizando las acciones en tesorería. La generosa asignación de capital a los recursos humanos aumentará la satisfacción laboral de los empleados, al mismo tiempo que promueve la adquisición de recursos humanos externos.

## Gestión consciente de la sostenibilidad

### ¿Cómo evalúa las iniciativas relacionadas con la sostenibilidad de Hoshizaki, incluidas las actividades del Comité de Sostenibilidad?

**Tsuge:** Aprecio mucho el hecho de que las iniciativas del Comité de Sostenibilidad ahora están en pleno desarrollo. En adelante, deseo confirmar el progreso que han realizado los grupos de trabajo de materialidad. Puede ser necesario cambiar los valores que todo el grupo ha tenido hasta el momento si se desea establecer dentro del Grupo la promoción de la participación activa de las empleadas, que es un pilar de la materialidad relacionada con los recursos humanos, y espero un liderazgo más fuerte por parte de la oficina central de Hoshizaki en este esfuerzo.

**Tomozoe:** La empresa estableció un marco para resolver la materialidad y sus objetivos e indicadores para la gestión del progreso se volvieron claros. Ahora ha comenzado una fase en la que la empresa lo aplica de forma continua y lo monitorea de cerca. Me gustaría que Hoshizaki aumentara la efectividad de sus actividades relacionadas con la sostenibilidad en sus lugares de trabajo, haciendo que su equipo directivo y gerentes se comuniquen reiteradamente con los empleados sobre por qué estas actividades son necesarias para la empresa y qué tipo de acciones se requieren. La difusión de acciones similares en el extranjero aumentará la

sostenibilidad dentro del Grupo Hoshizaki.

**Goto:** El modelo de negocio de Hoshizaki incorpora en su base el concepto de sostenibilidad. Cuenta con aproximadamente 430 bases de servicio postventa en Japón y extiende la vida útil de sus productos. Esto limita el desperdicio al mínimo al proporcionar servicios de mantenimiento meticulosos. Comercializó refrigeradores y máquinas de hielo utilizando refrigerantes naturales\* (ver página 6) antes que otros fabricantes en Japón, porque los CFCs/HCFCs/HFCs afectan el calentamiento global. Espero que Hoshizaki siga dando importancia al concepto de sostenibilidad, que se definió dentro de la empresa, y se esfuerce por compartirlo con las empresas que adquirió en el extranjero.



## Cumpliendo las funciones de directores externos

### ¿Qué riesgos, problemas y contramedidas relacionados con el sistema de control interno está observando?

**Tsuge:** La empresa ha implementado firmemente iniciativas para mejorar el control interno después de los problemas de transacciones indebidas que ocurrieron entre 2018 y 2019 en Japón. Por el contrario, el número de empresas que se están uniendo al Grupo ha aumentado, y las empresas enfrentan el problema de un sistema de control interno a nivel grupal que aún no se desarrolló completamente. Se han tomado

medidas como realizar auditorías de visita de empresas del grupo en el extranjero por parte de un miembro a tiempo completo del Comité de Auditoría y Supervisión, y subcontratar parte de las auditorías internas a firmas de auditoría locales. Sin embargo, es necesario contar con un sistema en el que las funciones de control interno y auditoría también puedan implementarse por región o de manera transversal. La estructura se construye gradualmente a través de pasos como el nombramiento de CFO regionales en las sedes regionales, por lo que se están sentando las bases.

**Horinishi:** El Comité de Cumplimiento y Gestión de Riesgos informó detalladamente sobre los riesgos y compartió la información con los Directores Externos. Por el contrario, siento que es necesario aumentar la precisión de los informes sobre riesgos globales en algunas regiones, debido a que el nivel de precisión de los informes varía según la región.



**¿Cuáles son las discusiones en las reuniones del Comité de Nominación y Compensación, y cuáles son sus opiniones sobre las cualidades y requisitos del Presidente, Directores y Oficiales Ejecutivos, el mecanismo para seleccionar líderes apropiados, y el programa de capacitación de la próxima generación de gestión?**

**Tomozoe:** El Comité de Nominaciones y Compensación analizó la experiencia necesaria de los candidatos a la gestión individual y sus asignaciones. En el futuro, se puede mejorar aún más la preparación para la sucesión al estipular los requisitos y las exigencias de calidad de los puestos importantes en las divisiones de negocio. El Grupo Hoshizaki necesita incorporar a su pool de recursos humanos a talentos destacados en gestión que se unieron mediante fusiones y adquisiciones tanto en Japón como en el extranjero, con el fin de hacer visibles estos recursos para la próxima generación de gestión. A largo plazo, la empresa necesitará trabajar para designar sucesores para la alta dirección en empresas del grupo en el extranjero, y se espera que acelere el fortalecimiento del gobierno basado en regiones a través de las sedes regionales.

**Goto:** La empresa definió un sistema de evaluación objetivo para los líderes de próxima generación, probablemente en parte porque existen muchas contrataciones a mitad de carrera entre la alta dirección. La empresa demanda que sus empleados tengan más experiencia en operaciones globales para mejorar el grupo de recursos humanos de candidatos en el nivel de gestión en el futuro. Me gustaría ver una empresa concentrada en el desarrollo de sus empleados y enviándolos a muchos de ellos al extranjero, considerando su iniciativa y potencial, para que la cultura corporativa de Hoshizaki pueda arraigarse en todo el mundo.

**¿Cuáles son las discusiones en las reuniones del Comité de Nominación y Compensación respecto al concepto de compensación de los funcionarios, así como también sobre la consistencia entre el crecimiento sostenible y la compensación de los funcionarios, y cuál es su opinión sobre este asunto?**

**Tomozoe:** La empresa decidió aumentar la proporción de compensación en acciones para el presidente del 10 % al 20 %, con el objetivo de mejorar la coherencia con una gestión consciente del precio de las acciones. Continuaremos profundizando nuestros análisis sobre cómo debería ser la compensación vinculada al rendimiento para los directivos, ya que consideramos que debemos revisar el concepto y el mecanismo para reflejar adecuadamente los esfuerzos del equipo de gestión en su compensación.

**Horinishi:** El número de unidades otorgadas en compensación de acciones es fijo, y la proporción de la compensación vinculada al rendimiento es del 20 % de la compensación total. Esto me da la impresión de que el sistema de la compensación es un tanto conservador. En promedio, la proporción de compensación vinculada al rendimiento para los empleados ejecutivos en las 100 principales empresas de Japón excede el 50 % cuando se incluye la compensación en acciones. Entiendo que ofrecer un poco más de incentivo sería más apropiado como un sistema de compensación para Hoshizaki, que logra un alto crecimiento. Un paquete de compensación competitivo también es indispensable para adquirir recursos humanos externos que sean de alto nivel.

**Tsuge:** La empresa definió indicadores de desempeño detallados para sus oficiales e incluye no solo indicadores financieros, sino también indicadores ESG vinculados a la materialidad. Tiene un mecanismo en el que cuanto mayor es la tasa de logro de la evaluación del desempeño frente a la meta, mayor es la proporción de la compensación vinculada al desempeño. Por lo tanto, en muchos casos, representa  $\geq 20\%$  de la compensación total. Seguiremos analizando el mejor sistema de compensación para Hoshizaki, para aumentar la consistencia con la mejora del valor corporativo.

**Goto:** Personalmente, considero que la parte principal de la compensación de los oficiales debería estar vinculada al rendimiento. Las empresas están siendo cada vez más instadas a incluir indicadores ESG en la remuneración variable. Si se aumenta el ratio de compensación variable sobre la base de evaluaciones ESG y de sostenibilidad, se reduciría el ratio de compensación vinculada al rendimiento basado en resultados financieros. Por lo tanto, es importante seguir analizando los indicadores de evaluación vinculados al rendimiento y las ratios de compensación. También es importante discutir el aumento de la compensación total para los oficiales y empleados, dado el creciente desfase en la compensación con los competidores en el extranjero.

\*1 Visión de gestión a cinco años: Una visión de gestión para 2026 formulada en 2022

\*2 DE&I: diversidad, equidad e inclusión

\*3 Actividades de Z-Mission: Se promueven actividades de mejora de calidad junto con la cadena de suministro

# Gobierno corporativo

## Política básica

Con el propósito de garantizar una gestión con transparencia y aumentar la eficiencia, la Empresa ha hecho de maximizar los beneficios corporativos y el valor desde el punto de vista de los accionistas y otras partes interesadas su política y objetivo básico de gobierno corporativo.

## Motivo para convertirse en una empresa con un comité de auditoría y supervisión

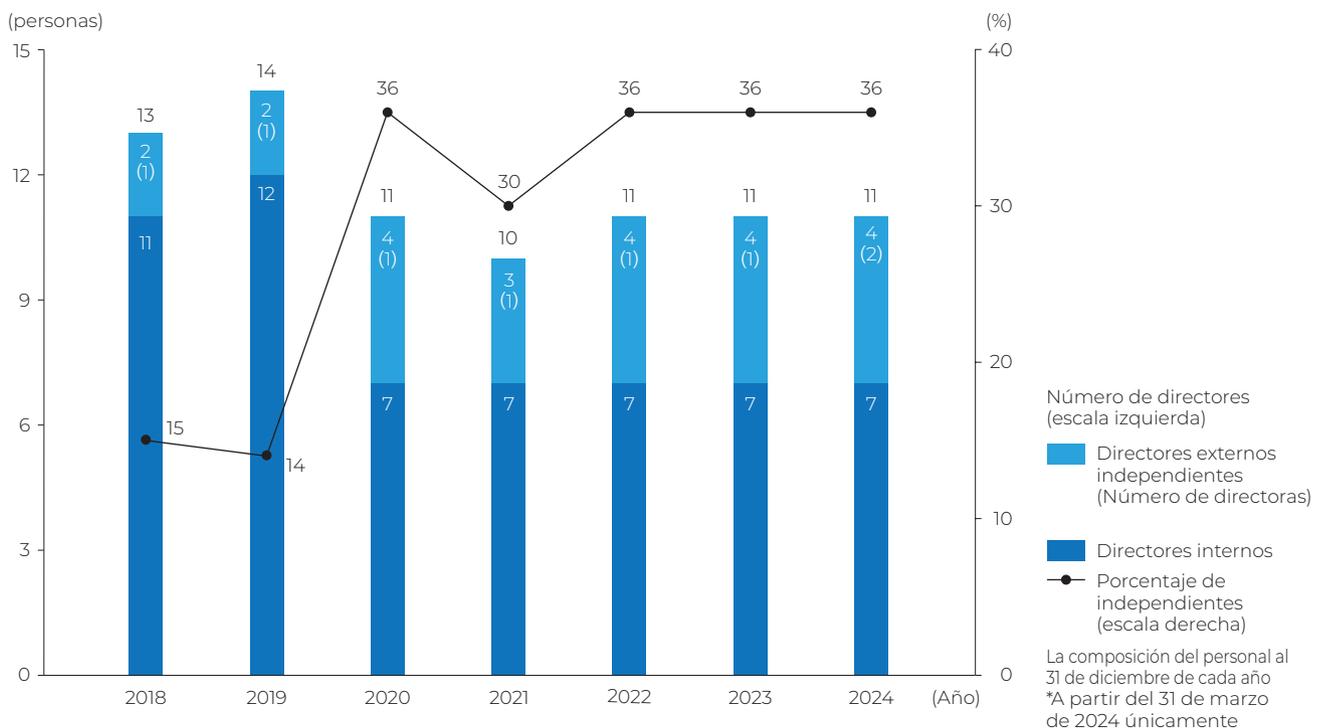
Hoshizaki adoptó la estructura de gobierno de una empresa con un Comité de Auditoría y Supervisión con la convicción de que otorgar derechos de voto en las

reuniones de la Junta Directiva a varios Directores externos altamente independientes que son miembros del Comité de Auditoría y Supervisión fortalecerá la función de supervisión sobre la Junta Directiva y mejorará aún más su gobierno corporativo.

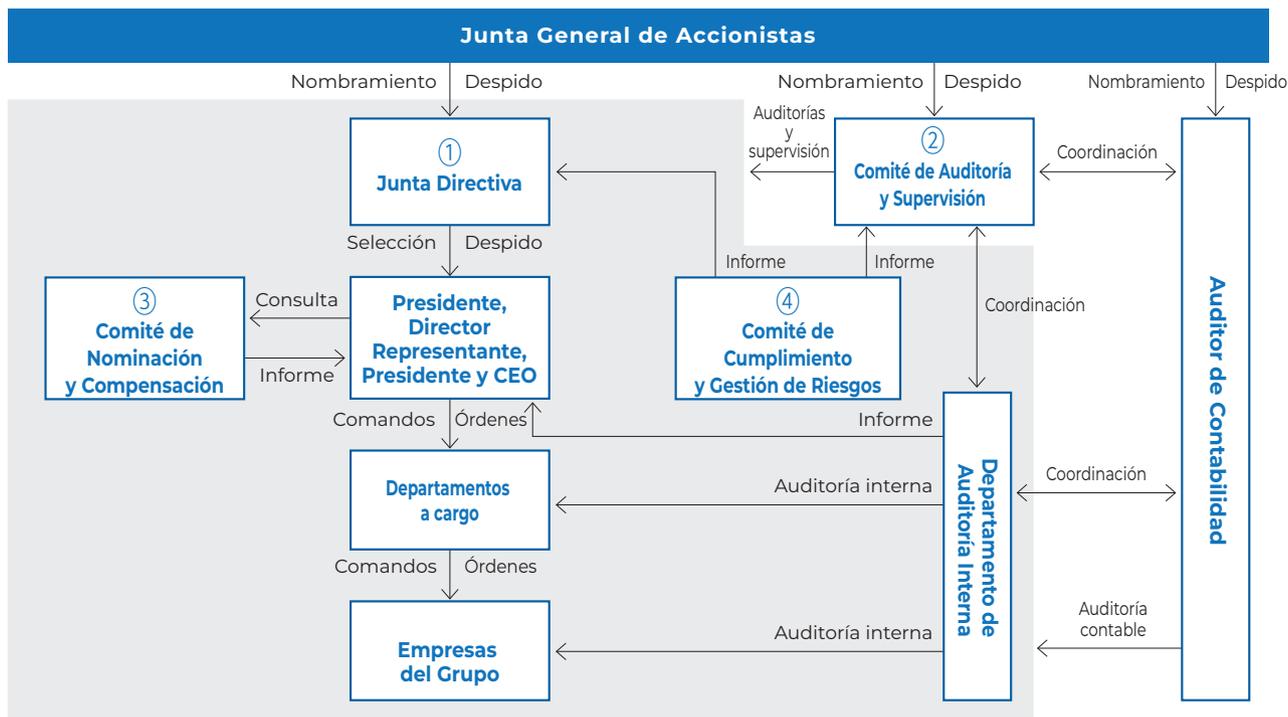
## Historia del fortalecimiento del gobierno corporativo

<b>2005</b>	Establecimiento del Departamento de Auditoría Interna
<b>2006</b>	Selección de miembros externos de auditoría y el consejo de supervisión, formulación de políticas básicas sobre sistemas de control interno
<b>2007</b>	Establecimiento del Comité de Cumplimiento y Gestión de Riesgos, formulación de la política básica sobre cumplimiento
<b>2016</b>	Transición a una empresa con un Comité de Auditoría y Supervisión
<b>2018</b>	Abolición de la disposición para los beneficios de jubilación para directores (y otros funcionarios), implementación del sistema de compensación con acciones restringidas a la transferencia
<b>2019</b>	Implementación del sistema de oficiales ejecutivos
<b>2020</b>	Nombramiento de directores externos que no son miembros del Comité de Auditoría y Supervisión (directores externos en uno de cada tres o más). Establecimiento del Comité de Gestión
<b>2021</b>	Estableciendo la reunión de discusión individual* (ver página 71)
<b>2022</b>	Establecimiento del Comité de Nominación y Compensación, Creación del Comité de Sostenibilidad

## Cambios en la proporción de directores externos independientes en el Junta Directiva



### Estructura de gobierno corporativo



### Roles y composición de las organizaciones



Organización	① Junta Directiva	② Comité de Auditoría y Supervisión	③ Comité de Nominación y Compensación	④ Comité de Cumplimiento y Gestión de Riesgos
Composición	 <b>Dentro (7) + Fuera (4)</b> Presidente: Director representante, presidente y CEO	 <b>Dentro (1) + Fuera (2)</b> Presidente: Director interno	 <b>Dentro (2) + Fuera (4)</b> Presidente: Director externo independiente	 <b>Dentro (7) + Fuera (4)</b> Presidente: Director representante, presidente y CEO
Propósito y autoridad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resolución sobre política básica de gestión y otros asuntos</li> <li>Supervisión de la ejecución de deberes por parte de los directores</li> <li>Supervisión de la ejecución de deberes por parte de los funcionarios ejecutivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monitoreo y supervisión de las funciones de los directores y ejecutivos</li> <li>Elaboración de informes de auditoría</li> <li>Elaboración de puntos para resolución sobre el nombramiento y despido de auditores contables y otros asuntos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Deliberación sobre cuestiones relacionadas con el nombramiento y destitución de directores y altos ejecutivos</li> <li>Deliberación sobre asuntos de selección y despido del Director Representativo y otros directores con títulos especiales</li> <li>Deliberación sobre asuntos relacionados con la compensación individual, etc., para directores (excluyendo a los directores externos y a los directores que son miembros del Comité de Auditoría y Supervisión)</li> <li>Deliberación sobre asuntos relacionados con la planificación de sucesiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantenimiento y mejora de los sistemas de control interno y desarrollo de sistemas de cumplimiento</li> <li>Evaluación e identificación de los riesgos relacionados con la ejecución empresarial y el desarrollo de medidas de evasión y mitigación de riesgos</li> </ul>
Porcentaje de directivos externos	36 %	67 %	67 %	36 %
Número de reuniones celebradas en 2023	14	14	6	12
Secretaría	Departamento de Asuntos Generales	Asistentes del Comité de Auditoría y Supervisión	Departamento de Recursos Humanos	Departamento Legal

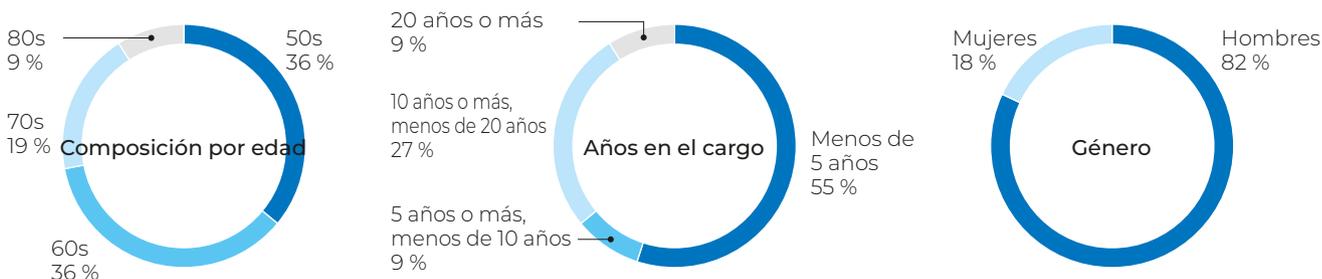
## Gobierno corporativo

### Miembros de la Junta Directiva (a partir del 31 de marzo de 2024)

Nombre	Posición y responsabilidades actuales	Asistencia (en 2023) a las reuniones de la Junta Directiva (Comité de Auditoría y Supervisión)	Primer nombramiento	Número de acciones en manos	Áreas principales de especialización y experiencia		
					Gestión corporativa (ODS)	Negocios internacionales/ conocimiento global	Ventas/marketing/ desarrollo de nuevos mercados
<b>Seishi Sakamoto</b>	Presidente	14 / 14	Febrero 2002*	6000	●	●	●
<b>Yasuhiro Kobayashi</b>	Director representante, presidente y CEO	14 / 14	Marzo 2012	16 300	●	○	
<b>Independiente externo Masanao Tomozoe</b>	Directivo externo	14 / 14	Marzo 2020	0	●	●	●
<b>Independiente externo Masahiko Goto</b>	Directivo externo	14 / 14	Marzo 2022	0	●	●	●
<b>Yasushi Ieta</b>	Director, Ejecutivo Principal Senior (encargado del negocio nacional)	14 / 14	Marzo 2019	7200	○	●	○
<b>Shiro Nishiguchi</b>	Director, Oficial Ejecutivo Senior en Gestión (a cargo de negocios en el extranjero)	10 / 10	Marzo 2023	1000	○	●	●
<b>Satoru Maruyama</b>	Director, Ejecutivo Senior (a cargo de ventas nacionales)	14 / 14	Marzo 2008	14 200	○		●
<b>Kyo Yaguchi</b>	Director, Director Ejecutivo Senior (encargado de administración)	14 / 14	Marzo 2020	1800	●	●	
<b>Tadashi Mizutani</b>	Director (miembro del Comité de Auditoría y Supervisión a tiempo completo)	14 / 14 (14 / 14)	Marzo 2022**	1600			
<b>Independiente externo Satoe Tsuge</b>	Director Externo (miembro del Comité de Auditoría y Supervisión)	14 / 14 (14 / 14)	Marzo 2017	0			
<b>Independiente externo Yoshimi Horinishi</b>	Director Externo (miembro del Comité de Auditoría y Supervisión)	— (-)	Marzo 2024	0			

\*Nombrado en 1960, tiene historial de renuncia en 2000 \*\*Nombrado en 2019, tiene historial de renuncia en 2020

### Diversidad en la Junta Directiva



### Puntos principales de la agenda de la Junta Directiva (2023)

- Asuntos para resolución bajo la Ley de Sociedades y otras leyes (determinación de propuestas para la Junta General de Accionistas, etc.)
- Estado de ejecución del control interno y la gestión de riesgos
- Estrategia de gestión a medio plazo
- Objetivos de gestión a medio plazo y estado de progreso del grupo y de las empresas operativas
- Revisión del sistema de compensación de los ejecutivos basado en el informe del Comité de Nominación y Compensación
- Fusiones y adquisiciones en el extranjero y otros proyectos de inversión a gran escala
- Artículos relacionados con la sostenibilidad

### Reuniones de discusión individuales

Para operaciones eficientes y un proceso de toma de decisiones mejorado para la Junta Directiva, se celebran reuniones de discusión individuales, según sea necesario, para explicar en detalle y analizar los problemas de gestión que son particularmente importantes, principalmente las propuestas que se

presentarán a la Junta Directiva. Los asistentes a las reuniones de discusión individuales son, en principio, los mismos que los de las reuniones de la Junta Directiva, incluyendo a los Directores Externos para discusiones más abiertas. Las deliberaciones tienen lugar durante una hora o incluso más por cada agenda. (Número de reuniones celebradas en 2023: 7)

Estrategia financiera/contabilidad	TI	Cumplimiento/gestión de riesgos	Desarrollo de recursos humanos/gestión de la diversidad	Cadena de suministro global	Tecnologías	Membresía del comité		
						Comité de Auditoría y Supervisión	Comité de Nominación y Compensación	Comité de Cumplimiento y Gestión de Riesgos
			○		●		○	○
●	○	●			●		○	Presidente
		○	○	○			Presidente	○
			○		○		○	○
	○			●	●			○
				●				○
	○							○
●	●	●	●					○
●		●				Presidente		○
●		●	○			○	○	○
		●				○	○	○

●: Experiencia laboral ○: Experiencia

### Motivos para el nombramiento de los directores externos y sus roles anticipados

<b>Masanao Tomozoe</b>	Posee muchos años de experiencia como gerente corporativo en Toyota Motor Corporation y Central Japan International Airport Co., Ltd. Con su abundante experiencia y vasto conocimiento en la gestión general, está mejorando el gobierno corporativo de Hoshizaki y llevando a cabo de manera adecuada la ejecución de sus funciones como Director Externo. Como presidente del Comité de Nominación y Compensación, mejorará aún más el sistema de gobierno corporativo al fortalecer la equidad, la transparencia y la objetividad en el nombramiento y despido de directores y funcionarios ejecutivos, así como también en los procedimientos relacionados con el sistema de compensación para directores (excluyendo a los directores externos y a los directores que son miembros del Comité de Auditoría y Supervisión) y funcionarios ejecutivos, etc.
<b>Masahiko Goto</b>	Posee muchos años de experiencia como gerente corporativo en Makita Corporation y, con su abundante experiencia y amplia visión en la gestión general, está mejorando el gobierno corporativo de Hoshizaki y llevando a cabo de manera apropiada la ejecución de sus deberes como Director Externo. Como miembro del Comité de Nominación y Compensación, mejorará el sistema de gobierno corporativo al fortalecer la equidad, la transparencia y la objetividad en los procedimientos relacionados con el nombramiento y destitución de directores y ejecutivos, así como con el sistema de compensación para directores (excluyendo a los directores externos y a los directores que son miembros del Comité de Auditoría y Supervisión) y ejecutivos, etc.
<b>Satoe Tsuge</b> (Miembro del Comité de Auditoría y Supervisión)	Posee conocimientos especializados en finanzas y contabilidad como contadora pública certificada y contadora de impuestos, y está mejorando el gobierno corporativo de Hoshizaki y llevando a cabo de manera adecuada sus funciones como Directora Externa que es miembro del Comité de Auditoría y Supervisión. Como miembro del Comité de Nominación y Compensación, continuará mejorando el sistema de gobierno corporativo al fortalecer la equidad, la transparencia y la objetividad en los procedimientos relacionados con el nombramiento y despido de directores y oficiales ejecutivos y con el sistema de compensación para directores (excluyendo a los directores externos y a los directores que son miembros del Comité de Auditoría y Supervisión), oficiales ejecutivos, etc.
<b>Yoshimi Horinishi</b> (Miembro del Comité de Auditoría y Supervisión)	Posee conocimiento especializado sobre la ley como abogada, y se considera capaz de llevar a cabo adecuadamente la ejecución de sus funciones como Directora Externa, ya que es miembro del Comité de Auditoría y Supervisión. Como miembro del Comité de Nominaciones y Compensación, mejorará el sistema de gobierno corporativo al fortalecer la equidad, la transparencia y la objetividad en los procedimientos relacionados con el nombramiento y despido de directores y oficiales ejecutivos, así como con el sistema de compensación para directores (excluyendo a los directores externos y a los directores que son miembros del Comité de Auditoría y Supervisión), oficiales ejecutivos, etc.

## Funciones y roles del Comité de Nominación y Compensación

El Comité de Nominación y Compensación voluntario se estableció en enero de 2022 para garantizar la equidad, la transparencia y la objetividad en los procedimientos relacionados con el nombramiento, despido y evaluación de directores, ejecutivos, etc. Para aumentar la objetividad y la independencia, se designa a un director externo como presidente y la mayoría de los miembros están compuestos por directores externos. La compensación para los directores (excluyendo a los directores externos y a los directores que son miembros del Comité de Auditoría y Supervisión) se determina tras la consulta y el informe del Comité de Nominación y Compensación.

### Principales temas de la agenda del Comité de Nominación y Compensación (celebrado 6 veces en 2023)

Estructura de directores, miembros del Consejo de Auditoría y Supervisión, oficiales ejecutivos del año 2023  
Nuevos candidatos a ejecutivos para el año 2024  
Cambios en el alcance de responsabilidad de los ejecutivos  
Revisión de las regulaciones del Comité de Nominación y Compensación

Estructura de compensación y verificación de niveles para directores y oficiales ejecutivos  
Evaluación del rendimiento y confirmación de resultados del año 2022 para ejecutivos  
Evaluación del rendimiento del año 2023 y establecimiento de objetivos para los ejecutivos  
Compensación de los ejecutivos y provisión de compensación en acciones para el año 2023

### Desglose de la compensación de los directores

#### 1. Compensación básica

La Compañía proporciona a sus directores una compensación básica cada mes por una cantidad fija de acuerdo con su posición, sus cualidades y habilidades necesarias para cumplir con las responsabilidades como directivo.

#### 2. Compensación variable

La compensación variable, destinada a ser óptima para la corporación y a promover la consecución de objetivos de rendimiento y la mejora sostenible del valor corporativo, se determina según el grado de logro de los indicadores de rendimiento definidos para ser coherentes con los objetivos de gestión a medio plazo para (a) el beneficio operativo consolidado del ejercicio anterior, (b) los objetivos financieros, los objetivos ESG, etc., según el ámbito de responsabilidad de los directivos, y (c) otras evaluaciones cualitativas, y se abona en forma mensual.

#### 3. Compensación en acciones restringidas de transferencia

La compensación no monetaria se determina y se proporciona anualmente en un momento determinado como compensación en acciones restringidas por transferencia, según la posición y el rol

de los directivos, para ofrecer incentivos para la mejora sostenible del valor corporativo y la distribución del valor para los accionistas.

### Ratio de compensación

La compensación para directivos consiste en los tres componentes de compensación básica, compensación variable y compensación en acciones restringidas a la transferencia, generalmente en la proporción de 6:2:2 para el director representante, presidente y CEO, y para otros directivos (excluyendo a los directores externos y a los directores que son miembros del Comité de Auditoría y Supervisión), generalmente en 7:2:1 (cuando el rendimiento se califica como de nivel medio con respecto a la compensación vinculada al rendimiento). Los directores externos y los directores que son miembros del Comité de Auditoría y Supervisión solo reciben compensación básica (fija). La compensación individual es decidida por el presidente y el director representante en base a las reglas, después de la deliberación del Comité de Nominación y Compensación voluntario (con dos tercios de los miembros siendo directores externos) del cual ella o él preside, con el fin de fortalecer la equidad, la transparencia y la objetividad, y mejorar el gobierno corporativo.

### Indicadores de evaluación del desempeño y estructura de compensación para directores y ejecutivos

■ Compensación básica (compensación fija) ■ Compensación en acciones restringidas a la transferencia (RS) ■ Compensación variable (compensación vinculada al rendimiento)

#### Director representante, presidente y CEO

No vinculado al rendimiento		Vinculado al rendimiento		
60 %		20 %	20 %	
Indicador de evaluación		Peso		
Común a todos los ejecutivos		Beneficio operativo consolidado total		—
Objetivos según el alcance de responsabilidad	Financiero	Ventas netas consolidadas	45 %	
		ROE consolidado* (ver página 9)		
	Precio de la acción/valor corporativo	Retorno total al accionista (TSR)	20 %	
	Estrategia/medidas	KPIs para la estrategia y medidas de cada negocio (tasa de logro, progreso, etc.)	20 %	
	ESG	Respuesta al cambio climático, desarrollo de gerentes femeninas, satisfacción de los empleados, evaluación de la efectividad de la junta, etc.	15 %	

#### Otros directores (excluyendo a los directores externos y miembros del Comité de Auditoría y Supervisión)/Oficiales ejecutivos

No vinculado al rendimiento		Vinculado al rendimiento		
70 %		10 %	20 %	
Indicador de evaluación		Peso		
Común a todos los ejecutivos		Beneficio operativo consolidado total		—
Objetivos según el alcance de responsabilidad	Financiero	KPIs para ítems financieros según el ámbito de responsabilidad (ventas netas/beneficio bruto/gastos de ventas, generales y administrativos/beneficio operativo, etc.)	40 %	
		KPIs según el ámbito de responsabilidad (número de productos vendidos/ratio de ventas de productos propietarios/productividad/calidad, etc.)	70 %	
	Estrategia/medidas	KPIs para la estrategia y medidas de cada división de negocios (tasa de logro, progreso, etc.)	15 % 30 %	
	ESG	Respuesta al cambio climático, desarrollo de mujeres directivas, satisfacción de los empleados, salud y seguridad ocupacional, rotación, cumplimiento, fortalecimiento del control interno, etc.	15 % 30 %	

Los indicadores y pesos mencionados arriba pueden variar según el alcance de responsabilidad de los ejecutivos, etc.

### Monto total de compensación por tipo de ejecutivo

Tipo de ejecutivo	Monto total de compensación (En millones de yenes)	Desglose de compensación por categoría (en millones de yenes)			Número de ejecutivos aplicables (personas)
		Compensación básica	Compensación variable	Compensación en acciones restringidas de transferencia	
<b>Directivo</b> (excluyendo a los miembros del Comité de Auditoría y Supervisión) (excluyendo directores externos)	244	154	66	24	7
<b>Directivo</b> (Miembros del Comité de Auditoría y Supervisión) (excluyendo directores externos)	17	17	—	—	1
<b>Directivo externo</b>	32	32	—	—	4

#### Plan de sucesión

En relación con el plan de desarrollo para los candidatos como futuros presidentes, así como directores y ejecutivos, y basado en la deliberación y asesoramiento en el Comité de Nominaciones y Compensación, se ofrecen oportunidades para que cada candidato enfrente los desafíos necesarios para su crecimiento de

acuerdo con los problemas que encuentran, y se les evalúa y se les da asesoramiento a medida que adquieren experiencia. El Comité también delibera sobre cuestiones materiales, incluyendo garantizar la diversidad en la Junta Directiva para que pueda cumplir continuamente con su función, y también supervisa el nombramiento de los ejecutivos.

## Esfuerzos para aumentar la efectividad general de la Junta Directiva

**Hemos trabajado para mejorar la efectividad general de la Junta Directiva, fortaleciendo el sistema de gobierno corporativo y mejorando su efectividad como nuestros problemas de gestión más importantes.**

#### Evaluación de la efectividad general de la Junta Directiva para el año 2023

Para evaluar la efectividad general de la Junta Directiva para el año 2023, llevamos a cabo un cuestionario a los 11 directores (4 de ellos son directores externos independientes), incluidos los directores que son miembros del Comité de Auditoría y Supervisión. El cuestionario abarcó las siguientes seis categorías: (1) Efectividad de la discusión y examen de la Junta Directiva, (2) Efectividad de la función supervisora de la Junta Directiva, (3) Si la Junta Directiva sirve como un lugar

sólido para analizar el crecimiento sostenible de la Compañía, (4) Efectividad del estado de mejora ambiental de la Junta Directiva, (5) Efectividad de las respuestas a los accionistas y partes interesadas, y (6) Efectividad respecto a la composición de la Junta Directiva. Como resultado de la deliberación de la Junta Directiva basada en los resultados de lo anterior, se determinó que se había garantizado la eficacia general de la Junta Directiva en el año 2023. Abordaremos los problemas identificados a través de esta evaluación de efectividad para futuras mejoras.

#### Cuestiones principales identificadas en el proceso de evaluación de la efectividad general de la Junta para el año 2023 y acciones de mejora

	Asuntos identificados relacionados con la Junta Directiva en el año 2023	Iniciativas para el año 2024
Problema 1	Escasez de tiempo de deliberación (continuación)	Promover discusiones con anticipación en las reuniones individuales de discusión para que se presenten las propuestas
Problema 2	Mejorar el gobierno del grupo Fortalecer la gestión de riesgos en toda la empresa	Brindar explicaciones e informes sobre los resultados de las actividades de gobierno y cumplimiento y deliberar sobre actividades futuras
Problema 3	Promoción de la diversidad	Supervisar actividades para promover la diversidad, incluidas aquellas para fomentar la participación de las mujeres (continuación)

## Funciones y roles del Comité de Auditoría y Supervisión

El Comité de Auditoría y Supervisión se reúne una vez al mes, en principio, y lleva a cabo reuniones según sea necesario cuando se requiere. Se llevaron a cabo reuniones en un total de 14 veces en 2023, con deliberación de 15 resoluciones y 73 informes presentados. Se refuerza la cooperación con los miembros del Consejo de Auditoría y Supervisión de las empresas del grupo en Japón y se proporcionan oportunidades de estudio, con reuniones de enlace de auditoría que se celebran dos veces al año en principio con la participación de los miembros del Consejo de Auditoría y Supervisión de las empresas del grupo en Japón.

Los miembros del Comité de Auditoría y Supervisión (2 directores externos, 1 director interno) asisten a las reuniones de la Junta Directiva y a las reuniones del Comité de Cumplimiento y Gestión de Riesgos para supervisar y monitorear la ejecución de las funciones de los directores, mientras monitorean el estado del cumplimiento y la gestión de riesgos para el Grupo en general.

### Temas principales de auditoría en el ejercicio 2023

Temas de auditoría	Alcance de la auditoría
<b>Idoneidad de cumplimiento y gestión de riesgos</b>	Todos los sistemas de control interno, incluidos el cumplimiento y la gestión de riesgos
<b>Efectividad del sistema de denuncia anónima</b>	Operación del sistema de denuncia y estado de respuesta a los casos de consulta
<b>Estado de la gestión de la sostenibilidad</b>	Estado de las iniciativas para la gestión de sostenibilidad, incluyendo actividades del Comité de Sostenibilidad
<b>Estado de la divulgación de información ESG</b>	Mejora de la divulgación de información ESG, incluyendo la gestión del progreso de los KPI para la materialidad

### Cooperación con el Departamento de Auditoría Interna

La Compañía estableció el Departamento de Auditoría Interna como una organización directamente bajo el control del presidente para auditar todo el Grupo, compuesto por ocho individuos como personal dedicado, incluido el jefe. El Comité de Auditoría y Supervisión

intercambia información, según sea necesario, con el Departamento de Auditoría Interna y los Auditores de Contabilidad, incluidas las reuniones periódicas como las de calendarios anuales e informes sobre resultados de auditoría. Esto asegura el fortalecimiento de la cooperación mutua y el esfuerzo por garantizar y mejorar la efectividad del control interno.

Temas de auditoría	Frecuencia en 2023	Propósito y resumen
<b>Informe sobre el progreso de las auditorías internas</b>	4	Recibir informes una vez cada trimestre sobre el progreso de las auditorías internas y un resumen de los resultados.
<b>Informe sobre auditorías internas realizadas</b>	Cada vez	Los miembros a tiempo completo del Comité de Auditoría y Supervisión asisten a sesiones de información relacionadas con los resultados de las auditorías internas y escuchan los detalles.
<b>Intercambio de opiniones con el jefe del Departamento de Auditoría Interna</b>	7	Realizar un intercambio de opiniones con los miembros a tiempo completo del Comité de Auditoría y Supervisión y el jefe del Departamento de Auditoría Interna, según sea necesario, para alinear la conciencia sobre los problemas de auditoría.
<b>Acudir a auditorías de empresas del grupo</b>	2	Acompañar al Departamento de Auditoría Interna en sus auditorías a las empresas del grupo y verificar la adecuación de las auditorías.
<b>Cooperación en el sistema de auditoría de tres vías</b>	2	Comparte el estado del progreso en el sistema de auditoría a tres bandas, etc. y lleva a cabo un intercambio de opiniones sobre los problemas reconocidos.

## Materialidad: Mejora de la base de la gestión

ODS más relevantes



<p><b>Relevancia para la visión</b></p>	<p><b>Implementar una gestión socialmente responsable mediante el fortalecimiento del gobierno corporativo y el cumplimiento riguroso de leyes y regulaciones</b></p>
<p><b>Objetivo</b></p>	
	<p><b>KPI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecimiento de la base de gestión de cumplimiento</li> <li>Continuación de una extensa capacitación en cumplimiento para los empleados</li> </ul>
	<p><b>Valor objetivo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>No hay violación significativa de cumplimiento (global)</li> <li>Provisión de educación sobre cumplimiento para todos los empleados (global)</li> </ul>

### Mensaje del Oficial Ejecutivo, Supervisor de Cumplimiento y Gestión de Riesgos

## Mejorar el valor corporativo a través del fortalecimiento de las bases de la gestión



**Osamu Goto**

Ejecutivo  
(a cargo de asuntos jurídicos)

### P. ¿Cuáles son los roles del Comité de Cumplimiento y Gestión de Riesgos?

**R.** En 2023, el Comité de Cumplimiento y Gestión de Riesgos se reunió una vez al mes con un total de 12 veces. Sus responsabilidades incluyen mantener y mejorar el sistema de control interno, desarrollar un sistema de cumplimiento, evaluar e identificar riesgos relacionados con la ejecución del negocio, evitar riesgos y formular medidas para mitigar riesgos. El Comité de Revisión de Cumplimiento y Riesgos (32 reuniones en 2023), que presidí, estudia cada uno de los informes de riesgo y los casos de denuncia reportados por las empresas del grupo dentro y fuera de Japón, analiza las causas y discute medidas preventivas, incluyendo la decisión de realizar o no una investigación detallada por parte de una empresa del grupo.

Los casos bajo investigación se informan al Comité de Cumplimiento y Gestión de Riesgos, que incluye a todos los directores, y el comité inicia las acciones necesarias incorporando las perspectivas de los directores externos. La información principal sobre los informes de riesgos y los casos de denuncia se comparte también en tiempo real con el miembro a tiempo completo del Comité de Auditoría y Supervisión y el auditor independiente, y los miembros del Comité de Auditoría y Supervisión y otros pueden contribuir con comentarios sobre el proceso de investigación.

### P. ¿Cómo lleva a cabo la capacitación en cumplimiento para mejorar la base de gestión?

**R.** El evento se lleva a cabo una vez al año en todas las empresas del grupo en Japón y en el extranjero. Esto cubre a todos los empleados de las empresas del grupo, y si no están disponibles el día de la capacitación, se les requiere que la tomen en una fecha posterior. La capacitación para las empresas de ventas en Japón en 2023 se llevó a cabo en cascada, donde miembros del Departamento Legal y de la División de Administración de Hoshizaki visitaron las empresas de ventas en el país durante más de dos semanas y realizaron una formación primaria dirigida a los gerentes, quienes a su vez realizaron una formación secundaria para los empleados. Los miembros del Departamento Legal de Hoshizaki también visitaron a las empresas manufactureras en Japón y realizaron capacitaciones similares. Revisamos el contenido de la capacitación anualmente, incorporando cuestiones que surgieron en las empresas del grupo en el año anterior y casos en otras empresas que deberían evitarse. Por ejemplo, se reveló que hubo un aumento en el número de casos en los que las instrucciones, que son necesarias desde una perspectiva empresarial, se tomaron como acoso debido al tono severo. Por lo tanto, incluimos el manejo de la ira como parte de la capacitación para mejorar la efectividad.

## Gobierno corporativo

### **P. ¿Cuáles son las actividades del Grupo de Estudio de Tendencias Regulatorias para asegurar el cumplimiento, y cuáles son los temas importantes que se identificaron?**

**R.** Establecimos el grupo de estudio incluyendo la División de Ventas a cargo de ventas y servicio en las compañías de ventas en todo Japón, la División de Ventas de Cadenas, la División de Ventas Corporativas, la División de Servicios y la División de Administración de Hoshizaki Sales, así como el Departamento Legal de Hoshizaki. Allí aprendemos sobre las últimas tendencias en la implementación y revisión de leyes, regulaciones y notificaciones, así como también sobre el propósito de las revisiones, y divulgamos la información a lo largo del Grupo para asegurar el cumplimiento.

Las revisiones de leyes, regulaciones y notificaciones en 2023 y 2024 que afectan las actividades comerciales del Grupo en Japón incluyen (1) la revisión del sistema de gestión de sustancias químicas, (2) el uso obligatorio de cascos, (3) capacitación especial obligatoria para operar elevadores de plataforma trasera, (4) la revisión de la Ley de Prevención de la Contaminación del Agua, (5) la revisión de la Ley de Saneamiento de Alimentos y (6) la revisión de las Directrices para el Cumplimiento de la Ley de la Industria de la Construcción. Después de notificarnos, confirmamos periódicamente el estado de cumplimiento de las empresas del grupo nacional.

### **P. ¿Cómo está fortaleciendo el gobierno de las empresas del grupo en el extranjero?**

**R.** Desde 2023, hemos fortalecido las funciones de las sedes regionales en las Américas, Europa, China y el sudeste asiático para mejorar la eficacia del gobierno y el control interno en las empresas del grupo en el extranjero. Nombramos supervisores de gestión para cada área de la sede regional. Estos supervisores monitorean las empresas del grupo bajo cada sede y toman medidas correctivas para cualquier problema operativo o relacionado con el control interno identificado durante el proceso.

Además, garantizamos una toma de decisiones rápida respecto a las áreas bajo la jurisdicción de la sede regional al delegarles la autoridad de Hoshizaki. Además de esta gestión desde el aspecto regional, realizamos la gestión desde el aspecto funcional, y cada

departamento complementa la función de gestión de la sede regional liderada por el Departamento de Administración Global de Hoshizaki, que supervisa los controles internos en las empresas extranjeras. Como resultado, estamos fortaleciendo el gobierno en las empresas del grupo en el extranjero al introducir un método de gestión tipo matriz con aspectos regionales y funcionales.

### **P. ¿Qué medidas hay actualmente para asegurar el gobierno de TI y la seguridad de la información?**

**R.** En cuanto a las medidas de seguridad, desarrollamos y difundimos regulaciones compartidas, instrucciones y directrices de TI sobre gobierno de TI y seguridad de la información, y gestionamos la seguridad de todo el grupo para garantizar el cumplimiento.

En 2022 elaboramos las contramedidas de incidentes de seguridad informática e implementamos medidas de hardware y software basadas en el análisis del estado actual y medidas considerando problemas a medio y largo plazo. También estamos fortaleciendo los controles internos relacionados con el gobierno de TI y la seguridad de la información en preparación para los estándares revisados de J-SOX, que se espera que entren en vigor a partir de 2025.

### **P. ¿Qué otros factores de riesgo podrían afectar significativamente las decisiones de los inversores?**

**R.** Implementamos la evaluación de riesgos basada en el mapeo de riesgos empleando una lista de riesgos original (lista de riesgos dividida por categorías, es decir, estrategia, financiero, peligros y operacional) y riesgos seleccionados sobre la base de una lista de selección de riesgos especial. El informe de valores divulga 13 factores como riesgos para los negocios de Hoshizaki, pero reconocemos tres factores como particularmente significativos: PMI\* (ver página 23) - riesgos relacionados con empresas recién adquiridas, riesgos relacionados con la sostenibilidad (impacto ambiental que pueden causar los productos del Grupo, respuesta a regulaciones y aseguramiento y fortalecimiento del capital humano), y riesgos en la gestión de la cadena de suministro.

► Consulte el informe de valores para los riesgos del negocio.  
<https://www.hoshizaki.co.jp/en/ir/library/results.html>

## Política básica de cumplimiento

- 1. Siempre reconociendo la importancia de la responsabilidad social y la misión pública que el Grupo corporativo tiene respecto a los entornos alimentarios y se esfuerza por establecer una confianza inquebrantable de la sociedad a través de operaciones comerciales sólidas y apropiadas.**
- 2. Esfuerzo por divulgar de manera proactiva y justa la información precisa (información sobre productos y corporativa), lucha por una comunicación amplia con la sociedad y dedicación a una gestión transparente que pueda ser bien recibida por la sociedad.**
- 3. Cumplir estrictamente las leyes, regulaciones y normas y llevar a cabo actividades corporativas honestas y justas que no violen las normas sociales.**
- 4. Tener un sentido del deber como buen ciudadano y un fuerte sentido de ética que se pueda aplicar a la comunidad internacional y contribuir al desarrollo de la economía y la sociedad tanto en el país como en el extranjero.**
- 5. Mantenerse firme contra las fuerzas antisociales que amenazan el orden y la seguridad de la sociedad civil y nunca darles paso.**

## Estructura de promoción de cumplimiento

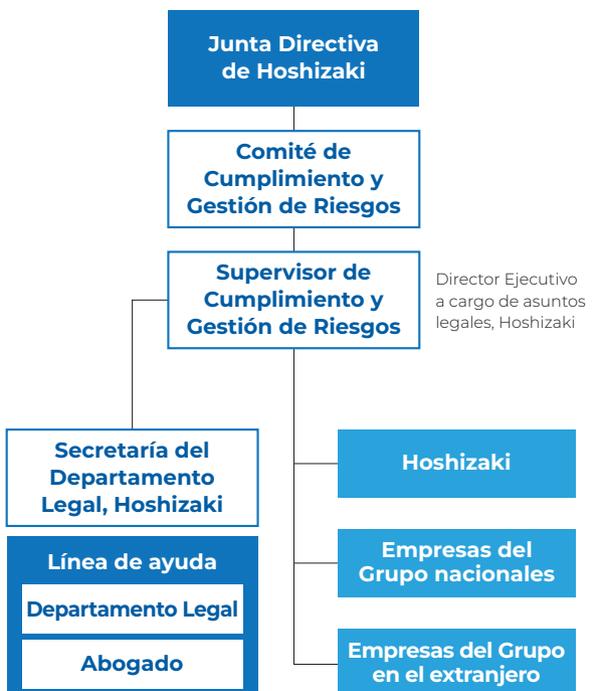
**Comité de Cumplimiento y Gestión de Riesgos**  
Bajo la Junta Directiva de Hoshizaki, se estableció el Comité de Cumplimiento y Gestión de Riesgos para gestionar el progreso del programa de cumplimiento. Está presidido por el director representante, presidente y CEO, y está compuesto por todos los directores y personal relevante como miembros.

### Secretaría del Comité

La secretaría planifica y desarrolla iniciativas generales relacionadas con el cumplimiento y supervisa la implementación por parte del Grupo Hoshizaki. El Departamento Legal de Hoshizaki actúa como la Secretaría del Comité, y el oficial ejecutivo encargado de asuntos legales sirve como supervisor de cumplimiento y gestión de riesgos.

### Gerentes y Subgerentes de Cumplimiento y Gestión de Riesgos de los Departamentos y Empresas del Grupo Hoshizaki

Cada uno de los departamentos y empresas del Grupo Hoshizaki designa un gerente de cumplimiento y gestión de riesgos y un subgerente, quienes trabajan para asegurar que todos los empleados estén informados sobre las iniciativas de cumplimiento del Grupo con la orientación y el asesoramiento de la secretaría.



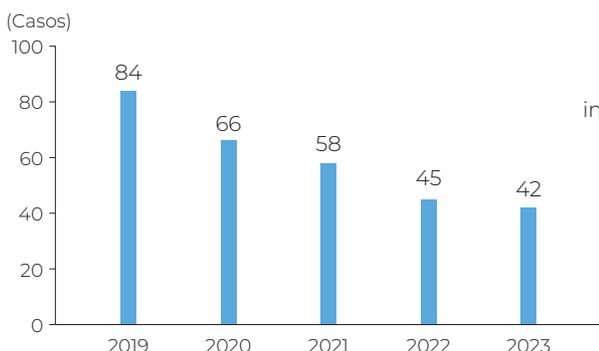
Nota: Se nombran gerentes de cumplimiento y gestión de riesgos, así como gerentes adjuntos, en los departamentos y empresas del Grupo Hoshizaki.

### Operación de la Línea de Ayuda (contacto para consultas y denuncias)

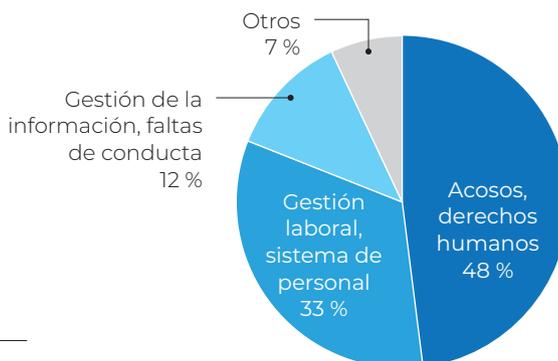
Como parte de nuestro sistema de cumplimiento y gestión de riesgos, hemos establecido y operamos una Línea de Ayuda de acuerdo con los principios establecidos en la Ley de Protección de Denunciantes. La línea de ayuda maneja consultas y denuncias a través de correo electrónico, correo postal, fax o teléfono. Aunque recomendamos que los usuarios de la línea de ayuda se identifiquen al informar para permitir una comprensión más precisa de los hechos, las consultas y los informes también se pueden hacer de forma anónima. Los denunciantes pueden elegir un punto de contacto interno (el Departamento Legal) o un abogado, que no sea

el asesor interno, como punto de contacto externo, dependiendo del contenido de la consulta o la denuncia. El Comité de Revisión de Cumplimiento y Riesgos deliberará cada caso denunciado. El Comité de Revisión de Cumplimiento y Riesgo está compuesto por dos empleados a tiempo completo y jefes de las divisiones implicadas. Se toman medidas correctivas apropiadas y de prevención de recurrencias, incluyendo acciones disciplinarias, para cada caso, y los resultados se informan al Comité de Cumplimiento y Gestión de Riesgos y al Comité de Gestión. El número de quejas por denuncia ante la Línea de Ayuda ha disminuido cada año, pero esto no significa que la empresa haya implementado una política para reducir los casos de denuncias.

- **Número de consultas y casos de denuncias en los últimos 5 años (Grupo Hoshizaki, incluidas las empresas del grupo en el extranjero)**



- **Desglose de consultas y casos de denuncias por tipo de contenido (2023)**



## Presentación de ejecutivos

### Junta Directiva (a partir del 31 de marzo de 2024)



#### Seishi Sakamoto

(b. 7 de febrero de 1937)  
Presidente

- Mar. 1959** Se unió a la empresa
- Feb. 1960** Directivo
- Jun. 1965** Director Ejecutivo
- Jul. 1988** Directivo
- Jul. 2000** Retirado de Director
- Feb. 2002** Directivo
- Feb. 2003** Director y Asesor
- En. 2005** Director Representante y Asesor
- Feb. 2005** Director representante, presidente y COO
- Mar. 2011** Director Representante, Presidente y CEO
- Jun. 2014** Jun. de 2014 Director Representativo, Presidente y CEO y Presidente y COO
- Mar. 2017** Director Representante, Presidente y CEO
- Jun. 2019** Presidente y CEO
- Mar. 2024** Presidente (posición actual)



#### Yasuhiro Kobayashi

(b. 2 de agosto de 1966)  
Director representante, presidente y CEO

- Sep. 2008** Se unió a la empresa
- Oct. 2008** Jefe de Oficina de Planificación Corporativa
- En. 2010** Gerente General del Departamento de Contabilidad
- Mar. 2012** Directivo
- Mar. 2012** A cargo del Departamento de Contabilidad y del Departamento de Asuntos Generales, y Gerente General del Departamento de Contabilidad
- En. 2015** A cargo del Departamento de Contabilidad, Departamento de Recursos Humanos y Departamento de Asuntos Generales, y Gerente General del Departamento de Contabilidad
- Mar. 2015** A cargo del Departamento de Gestión de Grupo, y Gerente General del Departamento de Contabilidad
- En. 2016** A cargo del Departamento de Gestión de Grupos y Planificación Corporativa e IR
- Mar. 2017** Director representante, presidente y COO
- En. 2023** Director Representante, HOSHIZAKI SALES CO., LTD. (posición actual)
- Mar. 2024** Director Representante, Presidente y CEO (posición actual)



#### Masanao Tomozoe

(b. 25 de marzo de 1954)  
Director (Director Externo)

- Jun. 2005** Oficial de Gestión de Toyota Motor Corporation
- Abril 2011** Director General Senior de Toyota Motor Corporation, Vicepresidente Senior de Toyota Motor North America, Inc.
- Jun. 2012** Presidente y Director Representante de Toyota Motor Sales & Marketing Corporation
- Jun. 2015** Presidente y CEO de Central Japan International Airport Co., Ltd.
- Jun. 2019** Miembro externo del Consejo de Auditoría y Supervisión de Daihatsu Motor Co., Ltd. (posición actual)
- Jun. 2019** Miembro externo del Consejo de Auditoría y Supervisión de Toyota Industries Corporation (posición actual)
- Jun. 2019** Director Externo de Noritake Co., Limited (posición actual)
- Mar. 2020** Director Externo de la Compañía (posición actual)
- Sep. 2020** Director Externo de Sasatoku Printing Co., Ltd.



#### Masahiko Goto

(b. 16 de noviembre de 1946)  
Director (Director Externo)

- May. 1984** Director, Gerente del Departamento de Planificación Corporativa de Makita Corporation
- Jul. 1987** Director General, Gerente General de la Administración Sede
- May. 1989** Presidente y Director Representante
- Jun. 2013** Presidente y Director Representante (posición actual)
- Mar. 2022** Director Externo de la Compañía (posición actual)



#### Yasushi Ieta

(b. 4 de octubre de 1960)  
Directivo

- Abril 2018** Se unió a la empresa
- Sep. 2018** Gerente General del Departamento de Planificación de Costos
- En. 2019** Gerente de Planta de la Fábrica de la Oficina Central
- Mar. 2019** Director (posición actual)
- Mar. 2019** A cargo del Instituto de Investigación de Mejora de Valor, Oficina Central de la Fábrica, Departamento de Planificación de Costos y Departamento de Compras
- Mar. 2020** Oficial Ejecutivo Senior
- Mar. 2020** A cargo de Investigación y Desarrollo, Manufactura
- En. 2023** A cargo del negocio nacional (posición actual)
- Mar. 2023** Director Ejecutivo Senior (posición actual)



#### Shiro Nishiguchi

(b. 6 de enero de 1957)  
Directivo

- Abril 2008** Director Ejecutivo de Matsushita Electric Industrial Co., Ltd. (actualmente Panasonic Holdings Corporation)
- Abril 2014** Vicepresidente Senior de la Empresa de Electrodomésticos, a cargo de la Planificación y Negocios en el Extranjero
- Abril 2015** Asesor Corporativo
- Jun. 2015** Director Representante, Vicepresidente de Sumitomo Mitsui Trust Panasonic Finance Co., Ltd.
- Jun. 2022** Asesor
- En. 2023** Asesor de la Empresa
- Mar. 2023** Retirado de Asesor, Sumitomo Mitsui Trust Panasonic Finance Co., Ltd.
- Mar. 2023** Director (posición actual)
- Mar. 2023** Director Ejecutivo Senior (posición actual)
- Mar. 2023** A cargo de negocios en el extranjero (posición actual)

### Ejecutivos (a partir del 31 de marzo de 2024)

Oficial Ejecutivo Senior  
**Katsuhiko Kurimoto**  
A cargo del PMI en el extranjero

Ejecutivo  
**Seiji Terashima**  
Encargado de la fábrica de la oficina central

Oficial Ejecutivo Senior  
**Shinichi Ochiai**  
A cargo de la fábrica de Shimane

Ejecutivo  
**Yosuke Matsunaga**  
A cargo de la región de Europa

Ejecutivo  
**Osamu Goto**  
A cargo de asuntos jurídicos

Ejecutivo  
**Ryuichiro Seki**  
A cargo de contabilidad



### Satoru Maruyama

(b. 29 de noviembre de 1960)  
Directivo

- Jul. 1985** Se unió a Chubu Hoshizaki Corporation (actualmente HOSHIZAKI TOKAI CO., LTD.)
- Sep. 2007** Gerente General de la División de Ventas de la Empresa
- Mar. 2008** Directivo
- Mar. 2014** A cargo del Departamento de Ventas, Oficina Central y Oficina de Sucursal de Osaka
- Mar. 2015** A cargo de la División de Ventas (a cargo de tiendas de cadena), Departamento de Ventas, Oficina Central y Oficina de Sucursal de Osaka y Gerente General de la División de Ventas
- Mar. 2016** Director General
- Mar. 2016** A cargo de ventas nacionales (posición actual)
- Jun. 2019** Director (posición actual)
- Mar. 2020** Ejecutivo Senior (posición actual)



### Kyo Yaguchi

(b. 30 de junio de 1959)  
Directivo

- Abril 2019** Se unió a la empresa
- Jul. 2019** Ejecutivo
- Mar. 2020** Director (posición actual)
- Mar. 2020** Ejecutivo Senior (posición actual)
- Mar. 2020** A cargo de la administración (posición actual)



### Tadashi Mizutani

(b. 1 de mayo de 1965)  
Director, Miembro del Comité de Auditoría y Supervisión a tiempo completo

- Jun. 2017** Se unió a la empresa
- Jun. 2017** Gerente General del Departamento de Asuntos Generales
- Mar. 2019** Director a cargo del Departamento de Asuntos Generales y el Departamento de Gestión del Grupo, y Gerente General del Departamento de Asuntos Generales
- Mar. 2020** Retirado de Director. Director Ejecutivo a cargo del Departamento de Asuntos Generales y Gerente General del Departamento de Asuntos Generales
- Feb. 2021** Ejecutivo a cargo del Departamento de Asuntos Generales
- Mar. 2022** Director (Miembro del Comité de Auditoría y Supervisión a tiempo completo) (posición actual)



### Satoe Tsuge

(b. 9 de marzo de 1968)  
Director, Miembro del Comité de Auditoría y Supervisión (Directivo externo)

- Abril 1995** Registrado como Contador Público Certificado
- Dic. 1998** Retirado de Tohmatsu & Co. (actualmente Deloitte Touche Tohmatsu LLC)
- En. 1999** Director de la Oficina de Contadores Públicos Certificados Tsuge (posición actual)
- Sep. 2001** Registrado como Contador Público Certificado en Impuestos
- Jun. 2007** Director Representante de La Vida Planning Co., Ltd. (posición actual)
- Jun. 2015** Director Externo de Aisan Industry Co., Ltd. (posición actual)
- Mar. 2017** Director Externo (Miembro del Comité de Auditoría y Supervisión) de la Empresa (posición actual)
- Oct. 2021** Director Externo (miembro del Comité de Auditoría y Supervisión) de Juroku Financial Group, Inc. (posición actual)



### Yoshimi Horinishi

(b. 31 de enero de 1968)  
Director, Comité de Auditoría y Supervisión Miembro (Director Externo)

- Abril 2000** Registrado como abogado
- Abril 2000** Se unió a la Asociación de Abogados de Nagoya
- Dic. 2004** Se unió a la Asociación de Abogados de Asahikawa
- Abril 2007** Readmitido a la Asociación de Abogados de Aichi (anteriormente Asociación de Abogados de Nagoya)
- Nov. 2009** Oficina de Abogados Horinishi establecida (posición actual)
- Abril 2014** Miembro del Comité de Mediación de Disputas Arquitectónicas de la Ciudad de Nagoya
- Oct. 2014** Mediador Civil del Tribunal Sumario de Nagoya
- Jun. 2016** Director Externo (Miembro del Comité de Auditoría) de Menicon Co., Ltd. (posición actual)
- Jun. 2020** Director Externo (Presidente del Comité de Compensación) (posición actual)
- Mar. 2024** Director Externo (Miembro del Comité de Auditoría y Supervisión) de la Empresa (posición actual)

Ejecutivo  
**Teruyuki Kai**  
A cargo de China

Ejecutivo  
**Akira Kamiya**  
A cargo del Departamento de Fabricación Global

Ejecutivo  
**Makoto Sasaki**  
Encargado de investigación y desarrollo

Ejecutivo  
**Toshikazu Tanjima**  
Encargado del Departamento de Planificación y Estrategia Corporativa

## Datos financieros de la última década

			2014	2015	2016
<b>Desempeño empresarial</b>	Ventas netas	(Millones de yenes)	233 252	260 174	265 548
	Costo de ventas netas	(Millones de yenes)	142 161	159 319	161 918
	Beneficio bruto	(Millones de yenes)	91 090	100 854	103 630
	Gastos de venta, generales y administrativos	(Millones de yenes)	64 106	69 135	69 054
	Beneficio operativo	(Millones de yenes)	26 984	31 719	34 575
	Beneficio ordinario	(Millones de yenes)	31 235	30 864	34 140
	Beneficio antes de impuestos sobre la renta	(Millones de yenes)	26 678	29 077	33 737
	Beneficio atribuible a los propietarios de la matriz	(Millones de yenes)	15 011	16 971	21 430
	Ganancias por participación*1	(Yenes)	207,65	234,47	295,95
<b>Indicadores financieros principales</b>	Beneficio bruto sobre ventas netas	(%)	11,6	12,2	13,0
	Beneficio operativo/ventas netas	(%)	39,1	38,8	39,0
	Ingreso neto a ventas netas	(%)	6,4	6,5	8,1
	Retorno sobre activos (ROA)*2	(%)	5,9	6,2	7,4
	Retorno sobre el capital (ROE)	(%)	9,7	10,1	11,9
	Rotación de activos totales	(Tiempos)	0,91	0,95	0,92
<b>Desglose de ingresos por región</b>	Japón	(Millones de yenes)	159 416	170 010	176 158
	América	(Millones de yenes)	51 377	62 370	60 868
	Europa y Asia	(Millones de yenes)	22 458	27 792	28 521
	Total	(Millones de yenes)	233 252	260 174	265 548
	Proporción de ventas netas en el extranjero	(%)	31,6	34,6	33,6
<b>Ventas netas por producto</b>	Máquinas de hielo	(Millones de yenes)	40 379	46 203	46 563
	Refrigeradores	(Millones de yenes)	59 359	66 220	68 474
	Lavavajillas	(Millones de yenes)	15 337	17 646	17 760
	Dispensadoras	(Millones de yenes)	27 134	32 320	30 016
	Productos de otras empresas	(Millones de yenes)	27 958	30 713	31 932
	Mantenimiento/repelación	(Millones de yenes)	39 757	42 874	44 865
	Otros productos	(Millones de yenes)	23 326	24 194	25 935
<b>Posición financiera</b>	Activos totales	(Millones de yenes)	256 412	273 655	289 967
	Activos netos	(Millones de yenes)	164 533	176 545	187 179
	Capital	(Millones de yenes)	162 835	173 864	185 573
	Efectivo neto	(Millones de yenes)	129 334	147 854	162 641
	Proporción de capital	(%)	63,5	63,5	64,0
	Activos netos por participación*1	(Yenes)	2250,99	2400,96	2562,66
<b>Dividendos</b>	Dividendos por participación*1	(Yenes)	50	60	70
	Total de dividendos en efectivo	(Millones de yenes)	3616	4344	5069
	Proporción de pagos	(%)	24,1	25,6	23,7
<b>Gastos de capital, etc.</b>	Gastos de capital	(Millones de yenes)	4529	5482	6387
	Depreciación	(Millones de yenes)	5343	5631	4892
	Gastos de investigación y desarrollo	(Millones de yenes)	3862	3894	3906
<b>Flujos de caja</b>	Flujos de caja de actividades operativas	(Millones de yenes)	22 002	30 424	30 611
	Flujos de caja de actividades de inversión	(Millones de yenes)	(21 888)	(11 306)	(34 865)
	Flujo de caja libre	(Millones de yenes)	114	19 118	(4254)
	Flujos de caja de actividades de financiamiento	(Millones de yenes)	(2042)	(4665)	(5010)
	Efectivo y equivalentes de efectivo al final del período	(Millones de yenes)	51 769	64 822	53 733

\*1 La Compañía llevó a cabo una división de acciones en una proporción de dos por una con fecha efectiva del 1 de julio de 2022.

Las ganancias por acción, los activos netos por acción y los dividendos por acción se calculan con base en la suposición de que la división de acciones tuvo lugar al comienzo del ejercicio 2022.

\*2 ROA: Retorno sobre activos

2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
282 215	292 774	290 136	238 314	274 419	321 338	<b>373 563</b>
173 849	182 224	180 671	149 261	174 727	209 642	<b>237 501</b>
108 365	110 549	109 464	89 053	99 691	111 695	<b>136 062</b>
72 299	74 103	76 799	70 605	74 760	84 317	<b>92 541</b>
36 065	36 446	32 664	18 447	24 931	27 378	<b>43 520</b>
37 086	36 372	34 224	17 420	31 165	37 226	<b>50 322</b>
35 302	36 090	34 263	17 288	31 231	34 095	<b>48 378</b>
23 144	25 717	24 437	11 442	21 679	23 977	<b>32 835</b>
319,62	355,14	337,45	158,00	299,35	165,52	<b>226,66</b>
12,8	12,4	11,3	7,7	9,1	8,5	<b>11,7</b>
38,4	37,8	37,7	37,4	36,3	34,8	<b>36,4</b>
8,2	8,8	8,4	4,8	7,9	7,5	<b>8,8</b>
7,3	7,7	6,9	3,3	5,7	5,7	<b>7,1</b>
11,9	12,0	10,6	4,8	8,7	8,8	<b>10,6</b>
0,89	0,87	0,82	0,69	0,73	0,76	<b>0,80</b>
186 621	191 239	189 953	166 117	175 269	186 524	<b>202 073</b>
65 415	65 564	63 916	45 945	60 621	72 268	<b>89 143</b>
30 179	35 970	36 265	26 250	38 527	62 545	<b>82 346</b>
282 215	292 774	290 136	238 314	274 419	321 338	<b>373 563</b>
33,8	34,7	35,3	30,8	36,1	42,0	<b>45,9</b>
49 578	51 007	51 528	40 491	45 725	59 689	<b>80 455</b>
71 471	76 306	75 038	58 564	75 528	92 153	<b>99 514</b>
23 716	21 387	20 104	14 723	18 300	20 980	<b>24 836</b>
29 379	28 744	26 139	16 530	19 243	23 798	<b>32 045</b>
33 512	37 620	37 799	30 986	35 321	37 892	<b>40 337</b>
47 132	49 560	50 763	47 072	50 579	56 631	<b>61 620</b>
27 424	28 146	28 763	29 946	29 721	30 192	<b>34 754</b>
315 981	334 879	351 887	343 393	378 469	423 898	<b>465 361</b>
206 900	223 510	242 038	239 711	259 862	292 500	<b>332 937</b>
204 967	222 238	240 531	238 143	257 826	288 949	<b>328 497</b>
186 655	204 103	214 203	216 508	239 966	224 168	<b>251 792</b>
64,9	66,4	68,4	69,3	68,1	68,2	<b>70,6</b>
2830,48	3068,86	3321,31	3288,35	3559,85	1994,67	<b>2267,49</b>
70	80	110	110	110	100	<b>95</b>
5069	5793	7966	7966	7966	10 140	<b>13 762</b>
21,9	22,5	32,6	69,6	36,7	42,3	<b>41,9</b>
5827	4246	5216	3405	3749	5874	<b>8617</b>
5104	5122	4643	5001	4809	5928	<b>6874</b>
4000	4130	4232	4128	4425	4623	<b>4682</b>
34 877	30 203	30 455	20 734	27 343	5170	<b>37 698</b>
(34 066)	16 478	29 645	(1229)	5238	1941	<b>3286</b>
811	46 681	60 100	19 505	32 581	7111	<b>40 984</b>
(4966)	(5047)	(5908)	(8281)	(8122)	(13 349)	<b>(10 355)</b>
49 906	89 256	142 803	148 833	181 615	186 669	<b>227 072</b>

# Datos financieros de la última década

## (1) Balance Consolidado

(Unidad: millones de yenes)

	Al 31 de diciembre de 2023
<b>Activos</b>	
Activos corrientes	
Efectivo y depósitos	254 530
Notas y cuentas por cobrar - comerciales, y activos por contrato	52 026
Mercaderías y productos terminados	19 962
Trabajo en proceso	7324
Materias primas y suministros	24 977
Otros	5873
Provisión para cuentas incobrables	(549)
<b>Total de activos corrientes</b>	<b>364 145</b>
Activos no corrientes	
Propiedad, planta y equipo	
Edificios y estructuras	52 512
Depreciación acumulada	(33 169)
Edificios y estructuras, neto	19 343
Maquinaria, equipos y vehículos	41 050
Depreciación acumulada	(32 550)
Maquinaria, equipos y vehículos, neto	8500
Herramientas, muebles y accesorios	26 072
Depreciación acumulada	(23 532)
Herramientas, muebles y accesorios, neto	2539
Terreno	15 621
Arrendamiento de activos	3499
Depreciación acumulada	(1613)
Arrendamiento de activos, neto	1886
Construcción en proceso	5142
<b>Total propiedad, planta y equipo</b>	<b>53 034</b>
Activos intangibles	
Fondo de comercio	9382
Otros	8974
<b>Total activos intangibles</b>	<b>18 357</b>
Inversiones y otros activos	
Títulos de inversión	17 067
Activos por impuesto diferido	10 723
Otros	2245
Provisión para cuentas incobrables	(211)
<b>Total inversiones y otros activos</b>	<b>29 823</b>
<b>Total de activos no corrientes</b>	<b>101 215</b>
<b>Activos totales</b>	<b>465 361</b>

(Unidad: millones de yenes)

	Al 31 de diciembre de 2023
<b>Pasivos</b>	
Pasivos corrientes	
Cuentas a pagar - comercio	30 308
Impuestos sobre la renta a pagar	5952
Pasivos contractuales	35 959
Provisión para garantías de productos	3273
Otras provisiones	3855
Otros	25 289
<b>Total de pasivos corrientes</b>	<b>104 638</b>
Pasivos no corrientes	
Provisión para beneficios de jubilación para directores (y otros funcionarios)	215
Responsabilidad por beneficios de jubilación	21 451
Provisión para garantías de productos	1564
Otros	4554
<b>Total de pasivos no corrientes</b>	<b>27 785</b>
<b>Total pasivos</b>	<b>132 424</b>
<b>Activos netos</b>	
Capital de los accionistas	
Capital social	8098
Superávit de capital	14 620
Ganancias retenidas	274 766
Acciones en tesorería	(8)
<b>Total de patrimonio de los accionistas</b>	<b>297 476</b>
Ingresos acumulados otros resultados integrales	
Diferencia de valoración en valores disponibles para la venta	216
Ajuste por conversión de moneda extranjera	32 038
Revaluaciones de planes de beneficios definidos	(1233)
<b>Total de ingresos acumulados otros resultados integrales</b>	<b>31 021</b>
Intereses no controladores	4439
<b>Total de activos netos</b>	<b>332 937</b>
<b>Total pasivos y activos netos</b>	<b>465 361</b>

**(2) Estado Consolidado de Resultados**

(Unidad: millones de yenes)

	Al 31 de diciembre de 2023
Ventas netas	373 563
Costo de ventas netas	237 501
Beneficio bruto	136 062
Gastos de venta, generales y administrativos	92 541
Beneficio operativo	43 520
Ingresos no operativos	
Ingreso por intereses	4826
Ganancias por cambio extranjero	3027
Otros	640
Total de ingresos no operativos	8494
Gastos no operativos	
Gastos por intereses	80
Participación en pérdidas de entidades contabilizadas utilizando el método de la participación	1316
Otros	295
Total gastos no operativos	1692
Beneficio ordinario	50 322
Ingresos extraordinarios	
Ganancia por la venta de títulos de inversión	59
Ganancia por la venta de activos no corrientes	37
Otros	-
Total ingresos extraordinarios	96
Pérdidas extraordinarias	
Gastos de reestructuración empresarial	-
Pérdida por deterioro	1999
Otros	41
Total pérdidas extraordinarias	2040
Beneficio antes de impuestos sobre la renta	48 378
Impuestos sobre la renta – actuales	15 720
Impuestos sobre la renta – diferidos	(889)
Total impuestos sobre la renta	14 830
Beneficio	33 547
Beneficio atribuible a intereses no controladores	712
Beneficio atribuible a los propietarios de la matriz	32 835

**(3) Estado Consolidado de Resultados Integrales**

(Unidad: millones de yenes)

	Al 31 de diciembre de 2023
Beneficio	33 547
Otro resultado integral	
Diferencia de valoración en valores disponibles para la venta	151
Ajuste por conversión de moneda extranjera	14 402
Revaluaciones de planes de beneficios definidos, libre de impuestos	592
Participación en otro resultado integral de entidades contabilizadas utilizando el método de la participación	1949
Total de otro resultado integral	17 095
Resultado integral	50 642
Resultado integral atribuible a	
Resultado integral atribuible a los propietarios de la matriz	49 703
Resultado integral atribuible a intereses no controladores	939

**(4) Estado Consolidado de Flujos de Caja**

(Unidad: millones de yenes)

	Al 31 de diciembre de 2023
Flujos de caja de actividades operativas	
Beneficio antes de impuestos sobre la renta	48 378
Depreciación	6874
Pérdida por deterioro	1999
Amortización del fondo de comercio	676
Aumento (disminución) en la responsabilidad por beneficios de jubilación	771
Aumento (disminución) en la provisión para garantías de productos	261
Aumento (disminución) en la provisión de bonos	324
Ingresos por intereses y dividendos	(4851)
Pérdidas (ganancias) por cambio de divisas	(2675)
Participación en pérdidas (beneficio) de entidades contabilizadas utilizando el método de la participación	1316
Gastos de reestructuración empresarial	-
Disminución (aumento) en cuentas por cobrar y activos por contrato	(3821)
Disminución (aumento) en inventarios	3133
Aumento (disminución) en cuentas por pagar	(4251)
Aumento (disminución) en cuentas por pagar - otros	247
Aumento (disminución) en gastos acumulados	525
Aumento (disminución) en adelantos recibidos	(301)
Aumento (disminución) en los impuestos sobre el consumo acumulados	(315)
Aumento (disminución) en las obligaciones contractuales	(416)
Otros, neto	784
Subtotal	48 658
Intereses y dividendos recibidos	4348
Intereses pagados	(70)
Pagos por gastos de reestructuración	(1007)
Impuestos sobre la renta pagados	(14 229)
Efectivo neto proporcionado por (utilizado en) actividades operativas	37 698
Flujos de caja de actividades de inversión	
Pagos en depósitos a plazo	(67 430)
Ingresos provenientes del retiro de depósitos a plazo	81 643
Compra de propiedades, planta y equipo	(6132)
Compra de activos intangibles	(916)
Compra de títulos de inversión	(4964)
Ingresos por la venta de títulos de inversión	1051
Compra de acciones de subsidiarias que resultan en un cambio en el ámbito de consolidación	-
Compra de gastos pagados por adelantado a largo plazo	(217)
Otros, neto	252
Efectivo neto proporcionado por (utilizado en) actividades de inversión	3286
Flujos de caja de actividades de financiamiento	
Aumento (disminución) neto en préstamos a corto plazo	287
Dividendos pagados	(10 138)
Reembolsos de obligaciones de arrendamiento	(453)
Reembolsos de préstamos a largo plazo	-
Otros, neto	(50)
Efectivo neto proporcionado por (utilizado en) actividades de financiación	(10 355)
Efecto del cambio en la tasa de cambio sobre el efectivo y equivalentes de efectivo	8673
Incremento (decremento) neto en efectivo y equivalentes de efectivo	39 301
Efectivo y equivalentes de efectivo al inicio del período	186 669
Incremento (decremento) neto en efectivo y equivalentes de efectivo resultante de cambios en el alcance de consolidación	1101
Efectivo y equivalentes de efectivo al final del período	227 072

# Perfil de la empresa y perfil de acción

## Perfil corporativo (al 31 de diciembre de 2023)

<b>Nombre de la empresa:</b>	HOSHIZAKI CORPORATION
<b>Dirección:</b>	Sede central 3-16 Sakae-cho Minamiyakata, Toyoake, Aichi, 470-1194, Japón Teléfono: +81-(0)562-97-2111
<b>Fecha de fundación:</b>	5 de febrero de 1947
<b>Listado de intercambio:</b>	El Mercado Principal de la Bolsa de Valores de Tokio y el Mercado Premier de la Bolsa de Valores de Nagoya
<b>Capital pagado:</b>	8070 millones de yenes
<b>Descripción del negocio:</b>	Investigación, desarrollo, fabricación, ventas y mantenimiento de equipos de servicio de alimentos
<b>Cierre del ejercicio:</b>	31 de diciembre
<b>Cantidad de empleados:</b>	13 361 (consolidado) 1156 (no consolidado)
<b>Número de subsidiarias consolidadas:</b>	19 nacional 37 extranjero (56 total)
<b>Número del método de participación en la afiliada:</b>	1 extranjero

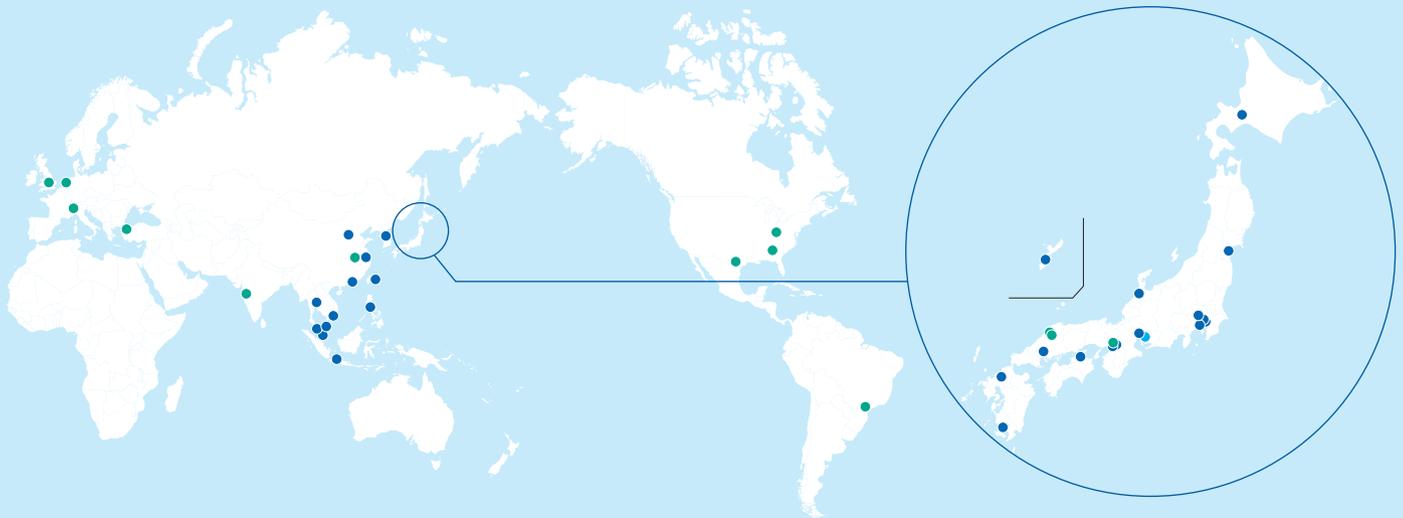


## Red Global

(al 31 de diciembre de 2023)

### Japón

- HOSHIZAKI CORPORATION (la Compañía)
- HOSHIZAKI SALES CO., LTD.
- HOSHIZAKI HOKKAIDO CO., LTD.
- HOSHIZAKI TOHOKU CO., LTD.
- HOSHIZAKI KITAKANTO CO., LTD.
- HOSHIZAKI KANTO CO., LTD.
- HOSHIZAKI TOKYO CO., LTD.
- HOSHIZAKI SHONAN CO., LTD.
- HOSHIZAKI HOKUSHINETSU CO., LTD.
- HOSHIZAKI TOKAI CO., LTD.
- HOSHIZAKI KEIHAN CO., LTD.
- HOSHIZAKI HANSHIN CO., LTD.
- HOSHIZAKI CHUGOKU CO., LTD.
- HOSHIZAKI SHIKOKU CO., LTD.
- HOSHIZAKI KITAKYU CO., LTD.
- HOSHIZAKI NANKYU CO., LTD.
- HOSHIZAKI OKINAWA CO., LTD.
- NESTOR CORPORATION
- SANSEI ELECTRIC CO., LTD.
- NAOMI Co., Ltd.



### Europa y Asia

- Hoshizaki Europe Holdings B.V.
- HOSHIZAKI EUROPE LIMITED
- Hoshizaki Europe B.V.
- Brema Group S.p.A.
- Western Refrigeration Private Limited
- 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
- HOSHIZAKI HONG KONG CO., LTD.
- HOSHIZAKI (CHINA) HOLDINGS CO., LTD.
- HOSHIZAKI SHANGHAI CO., LTD.
- HOSHIZAKI SUZHOU CO., LTD.
- Beijing Royalkitchen Science and Technology Co., Ltd
- HOSHIZAKI TAIWAN, INC.
- Hoshizaki Korea Co.,Ltd.
- Oztiryakiler Madeni Esya Sanayive Ticaret Anonim Sirketi

### América

- HOSHIZAKI USA HOLDINGS, INC.
- HOSHIZAKI AMERICA, INC.
- Jackson WWS, Inc.
- LANCER CORPORATION
- Aços Macom Indústria e Comércio Ltda.

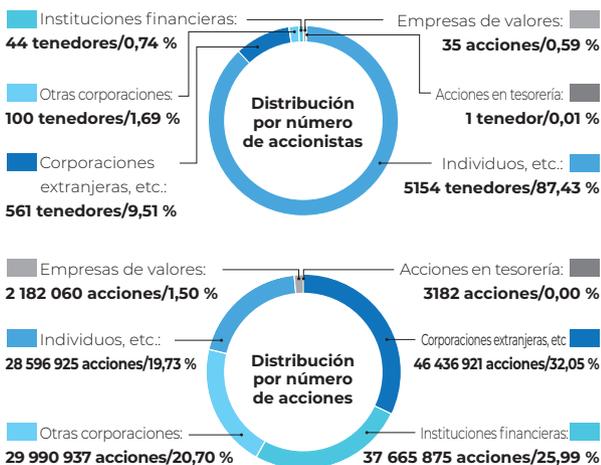
● Empresas con funciones de manufactura

## Perfil de acción (al 31 de diciembre de 2023)

### Estado de la acción

**Número autorizado de acciones:** 500 000 000 acciones  
**Número total de acciones emitidas:** 144 875 900 acciones  
**Número de accionistas:** 5895

### Distribución de acciones

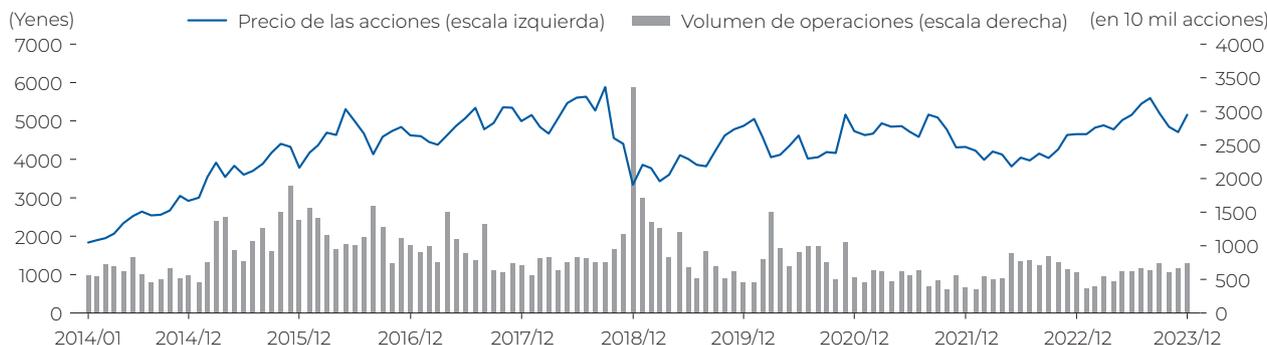


### Accionistas mayoritarios

Nombre del accionista	Número de acciones en posesión (mil acciones)	Porcentaje de participación (%)
The Master Trust Bank of Japan, Ltd. (cuenta en fideicomiso)	18 529	12,79
Sakamoto Donation Foundation	12 406	8,56
Hoshizaki Green Foundation	11 900	8,21
JP MORGAN CHASE BANK 380055 (representante permanente: Settlement & Clearing Services Department, Mizuho Bank, Ltd.)	8273	5,71
Custodia Banco de Japón, S.A. (cuenta en fideicomiso)	6753	4,66
Plan de Propiedad de Acciones para Empleados de	4768	3,29
GOBIERNO DE NORUEGA (representante permanente: Citibank N.A., Sucursal de Tokio)	3603	2,48
Hoshizaki Shinsei Foundation	3398	2,34
Miyuki Sakamoto	2271	1,56
Tratado del Cliente West de State Street Bank 505234 (representante permanente: Settlement & Clearing Services Department, Mizuho Bank, Ltd.)	1879	1,29

Nota: se excluyeron las acciones en tesorería (3178 acciones) en el cálculo de las cifras de participación porcentual.

## Precios de acciones históricos y volumen de negociación en la última década (enero de 2014 - diciembre de 2023)



## Comparación del rendimiento del precio de las acciones (TSR/unidad: %, incluyendo dividendos)

	Último 1 año (Diciembre de 2022 a diciembre de 2023)	Últimos 3 años (Diciembre de 2020 a diciembre de 2023)	Últimos 5 años (Diciembre de 2018 a diciembre de 2023)	Últimos 10 años (Diciembre de 2013 a diciembre de 2023)
<b>Hoshizaki</b>	12,9	13,6	64,4	202,5
<b>TOPIX</b>	28,3	41,1	78,9	127,8
<b>Índice de maquinaria</b>	35,6	31,8	95,0	125,6

## Reconocimiento Externo Relacionado con ESG



**FTSE Blossom  
Japan Sector  
Relative Index**

# **HOSHIZAKI CORPORATION**

Sede central: 3-16, Sakae-cho Minamiyakata, Toyoake, Aichi, 470-1194, Japón  
<https://www.hoshizaki.co.jp/en/>