

次期中期経営計画に向けた戦略の方向性

Hoshizaki Group Strategy Briefing

－ エリア別戦略と資本効率を軸とした成長の考え方 －

ホシザキ (6465)

2026年4月17日



本日の中期戦略説明会の位置づけ

① 本説明会の位置づけ

- 2022年からスタートした5カ年経営ビジョンは、本年度が最終年度となります
- 経営戦略の全体像を含む3カ年の新中期経営計画は、2027年に改めて公表予定です
- 本日は、5カ年経営ビジョンの現時点での総括と、今後の方向性の共有を目的としています

② 本日本お伝えすること

- 課題として認識している収益性・資本効率の向上に向けた考え方について
- 2027年から始まる3カ年の新中期経営計画で実現していく定量イメージについて
- その定量イメージ実現の軸となる、エリア別の事業戦略と経営の重点テーマについて



ホシザキグループでは、2022年からスタートした5カ年経営ビジョンに取り組んでおり、本年度が最終年度となります。

その次の計画は、5カ年ではなく毎年3カ年の中期経営計画を開示させていただくことを決定しています。そういう意味では、経営戦略の全体像を含む3カ年の新中期経営戦略を2027年に公表することになりますが、そこまで日がありますので、本日は5カ年経営ビジョンの現時点での総括と、次に開示する中期経営計画の方向性の共有をこの説明会でさせていただければと思っています。

本日本お伝えしたいと思っていることは、われわれが現在課題として認識している収益性、資本効率の向上に向けた考え方、また2027年から始まる3カ年の新中期経営計画で実現したいと現時点で考えている定量的な目標、その定量的な目標を実現していくためのエリア別の事業戦略と、われわれが重要と考えている経営上のテーマについて皆様と共有させていただければ幸いです。

Executive Summary

エリア戦略を通じた、収益性と資本効率の向上 — 5大陸をつなぐ世界No.1ブランドを目指して —

■ 5カ年経営ビジョンに対する見通し

	2026年 5カ年ビジョン	2026年予想	総評
売上高	4,500億円	5,200億円	達成
調整後 営業利益率	14.0%	13.1%	改善進展も未達
ROE	12.0%	10.1%	超インフレ会計 M&A影響など

■ 2029年 財務目標（全社）

	指標	2025年実績	2029年目標
収益性・効率性	ROIC	12.3%	14%
	ROE	10.1%	14%
	調整後営業利益率	12.6%	15%
規模・成長性	売上高	4,859億円	6,500億円
財務基盤	期末現預金	1,771億円	1,500億円以下

■ エリア戦略の方向性

	国内	米州	欧州	アジア
事業戦略	営業・サービス基盤を軸とした成熟市場での成長と安定収益基盤の強化	グループ会社間連携を軸とした成長と収益性の両立	守りの収益基盤と成長エンジンの組み合わせ	成長市場における確実性を重視した持続的な成長
2029年目標	売上高CAGR (25~29年) +4~5% 調整後 営業利益率 15%	+13% 13%	+3% 13%	+8% 15%以上

最初に、5カ年経営ビジョンに対する見通しと、われわれが現在、2029年、2027年からの3カ年で実現していきたいと思っている財務目標についてご説明します。

2026年の5カ年経営ビジョンは、売上高4,500億円、調整後の営業利益率14%、ROEで12%を掲げていました。

現在、業績予想として発表している今年、2026年の業績予想は、売上高については5,200億円で、達成できることとなります。また、調整後営業利益額についても、今ほぼほぼ計画線にある状況です。

ですが、調整後の営業利益率については、コロナ以降この改善に努めてまいりましたものの、残念ながら未達になる計画です。また、ROEについても、今トルコのオズティ社に適用されている超インフレ会計、またM&Aの影響等があり、10.1%の業績予想ですので、経営ビジョンは未達の予定です。

一方、2029年の財務目標は、われわれは収益性と資本効率の改善を第1の目標として取り組むつもりです。まず、ROICは、2025年の実績12.3%について、2029年は14%、ROEは10.1%に対して14%、調整後営業利益率は、12.6%の実績について15%の目標に向けて、エリア別、事業別の戦略をしっかりと組み立てていきたいと思っています。

売上高は6,500億円、また期末の現預金で、2025年末で1,771億円ですが、確実に1,500億円以下でしっかりと維持していくことを目指します。

エリア別戦略の方向性は、国内はわれわれの競合優位性の源である営業サービス基盤を軸とした、その連携の部分をしっかりやりつつ、これは少子高齢化で成熟していく市場ですが、その中でもしっかりと成長を目指し安定収益基盤を強化したいと思っています。

売上高では4%から5%、調整後営業利益率で15%を目指します。

米州については、非常に成長が期待される市場です。企業買収により、非常に製品ポートフォリオもしっかりできていますので、グループ会社間の連携を軸とした成長と収益性の両立、これは2029年目標で売上成長は13%、また調整後営業利益率で13%を目指します。

ただ、この13%の中には、2027年から連結するグアテマラのフォーゲルという冷蔵庫の会社が新たに企業として加わりますので、その部分が成長として織り込まれています。

欧州については、非常に成長が今滞っていますが、われわれは守りの収益基盤と成長エンジンを組み合わせることにより、確実に成長すると同時に、営業利益率についてはしっかりと改善を目指します。

アジアは、われわれの中で一番成長スピードの速いマーケットです。そこで確実性を重視した持続的な成長を目指します。売上成長8%、営業利益率で15%以上を目指していく計画です。

ここまでの経営の振り返りと課題認識、また次期中期計画に向けた経営方針、財務戦略、その後、担当取締役からエリア別の戦略についてご説明した後、最後に私から総括します。

目次

- 01 これまでの経営の振り返りと課題認識
- 02 次期中期経営計画に向けた経営方針・財務戦略
- 03 エリア戦略（成長と収益性の両立）
- 04 総括

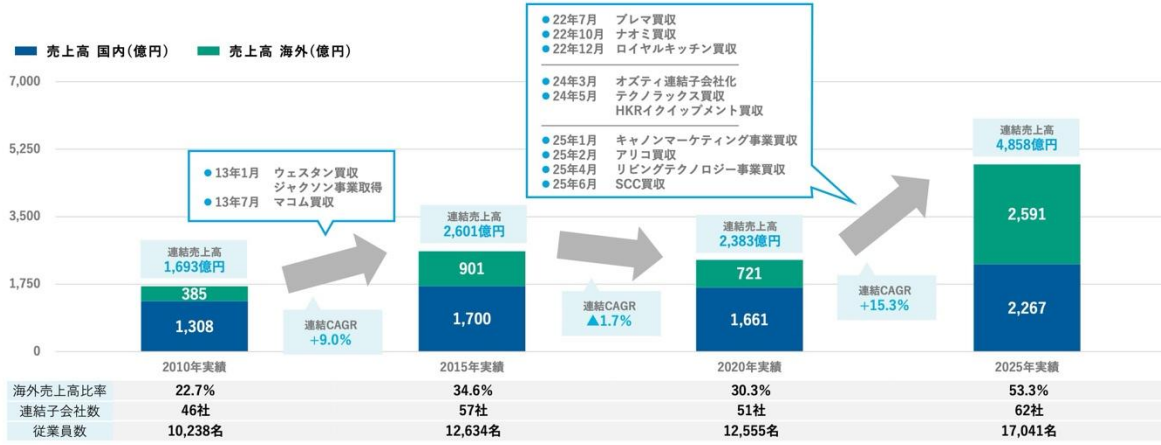


- 01 これまでの経営の振り返りと課題認識
- 02 次期中期経営計画に向けた経営方針・財務戦略
- 03 エリア戦略（成長と収益性の両立）
- 04 総括



過去から現在への成長トレンド

当社は国内市場での事業基盤を起点に、戦略的なM&Aと事業拡大を進めてきました。2020年には新型コロナウイルス感染拡大の影響で一時的な落ち込みがあったものの、その後は海外事業の成長を取り込みながら、売上規模を着実に拡大してきました。



まず、これまでの経営の振り返りと課題認識についてご説明します。これは、過去から現在への成長トレンドです。2010年から5年刻みで、われわれの売上高、営業利益額、その他会社の事業概要についてご説明しています。

10年から15年まで非常に成長しましたが、そこから19年、20年、21年、22年ぐらいまでコロナの影響がありました。そこでしばらく売上が縮み、少し会社として利益が縮みましたが、その間もしっかりと事業基盤を整備し、コロナが終わった後の成長に備えてきたことになります。

22年から25年にかけては、お示したとおり、非常にたくさんの会社の買収を行いました。その会社のPMIをしつつ、事業成長、また資本効率、収益性を高めていく努力をしました。

この間の売上高成長は15.3%と、非常に大きな成長をすると同時に、海外売上高比率が24年に初めて50%を超えました。25年に53.3%と、海外売上構成が50%を超えてきている状況です。

営業利益率・資本効率・株価の推移と課題認識

売上規模は拡大している一方で、近年においては営業利益率および資本効率が過去の水準まで回復しておらず、株価も伸び悩む状況が続いています。



	2010年実績	2015年実績	2020年実績	2025年実績
PER	12.21倍	32.24倍	59.94倍	19.35倍
PBR	0.98倍	3.15倍	2.88倍	1.88倍
EPS	123.31円	234.47円	158.00円	269.66円
BPS	1,528.96円	2,400.96円	3,288.35円	2,772.73円

※2020年以前の株価は、株式分割後水準に換算

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

その中でわれわれが一番の課題と認識しているのが、事業規模は確実に成長してきましたし、またそこを守っていく基盤もしっかりつくってきましたが、利益率、資本効率に非常に大きな課題を認識しています。営業利益率は、調整後が緑、青色は調整前の営業利益率となります。ROEを示しています。10年から15年にかけてそうした利益率もしっかり改善してまいりましたが、コロナ禍においてそうした利益率、資本効率が大きく停滞しました。

その後、コロナが収まるにつれて、われわれはそこをしっかりと改善しようと努力してまいりましたが、それが十分にまだ成果として出ていない状況です。

その結果、資本市場からの評価が非常に低くなっていることをわれわれは強く認識しています。ですので、今年を含む3カ年においては、この営業利益率と資本効率に重点を置いて、われわれ経営にしっかりと努力したいと思っています。

5カ年経営ビジョンの進捗と総括（財務）

5カ年経営ビジョン最終年度となる2026年12月期において、売上高は概ね想定どおり推移する見通しです。一方、積極的なM&A投資や外部環境の変化を背景に、調整後営業利益率およびROEは当初目標に対して未達となる見通しです。

5カ年経営ビジョンに対する見通し

	2026年 5カ年ビジョン	2026年予想	総評	地域ごとの評価			
				国内	米州	欧州	アジア
売上高	4,500億円 内新規M&A 500億円	5,200億円 内新規M&A 650億円	○ 達成	○	×	○	○
調整後 営業利益率	14.0%	13.1%	×	×	×	×	インド：○ その他：×
ROE	12.0%	10.1%	×	調整後営業利益の未達に加え、以下影響により目標には至らない見通し ● 超インフレ会計影響やのれん償却等による営業利益率の押し下げ ● のれん償却費の増加に伴う実効税率の上昇等による当期純利益率の押し下げ			

※新規M&Aはブレマ、オズティ、ロイヤルキッチン、TLX HKR PH、アリコ、SCC

評価前提：2026年5カ年ビジョンおよび2026年予想は、同一為替レート前提で評価

5カ年経営ビジョンの成果と課題

成果 国内需要の回復取り込みおよび戦略的M&Aの実行を通じて、グループ全体の事業規模は着実に拡大

課題 利益成長および資本効率の改善が進展せず、地域間の成長・収益性格差やグループシナジーの発現には課題が残存



5カ年経営ビジョンの進捗と総括についてご説明します。売上高については、この5カ年経営ビジョンは為替をきちんと考慮しても、この経営ビジョンの数字を達成しています。

また、営業利益額についても、為替を考慮しても今のところ計画線上ですので、それをしっかり達成したいと思っています。

調整後の営業利益率、ROEについては、残念ながら経営ビジョンは未達でした。その要因をまとめています。

売上高については、米州が未達でしたが、それ以外のエリアでは計画を達成しています。一方、調整後営業利益率については、アジア、特にインドがその押し上げに貢献しましたが、国内、米州、欧州について、この部分が連結の営業利益率を押し上げることができませんでした。

基本的には、部材価格、また人件費等の想定以上の増加、またはその他一部の地域での構造的な課題により、それを達成することができなかったということです。

また、ROEについては、調整後営業利益の未達がありましたが、超インフレ会計、またのれん償却といった、非常にこの5カ年経営ビジョンをつくったときには想定していなかった大きな営業利益率の押し下げ要因がありました。また、のれん償却費の増加に伴い実効税率が上昇し、当期純利益率が押し下げられたこともあったということです。

ですから、5カ年経営ビジョンの成果と課題という意味では、成果はしっかりと成長することができました。また、M&Aも、いろいろな要因により成長が遅れている会社はありますが、われわれのリクワイアメントに沿ったM&Aが実行できたことがあります。また、PMIについても、非常に順調に進んでいます。

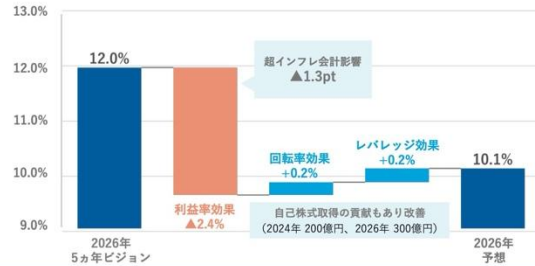
調整後営業利益率・ROEの増減分析（対5ヵ年経営ビジョン）

調整後営業利益率及びROEは、5ヵ年経営ビジョン策定時の想定を上回る部材価格および人件費等のコスト上昇の影響を受け、当初計画を下回る見通しです。

■ 調整後営業利益率増減
(2026年5ヵ年ビジョン 対 2026年予想)



■ ROE増減
(2026年5ヵ年ビジョン 対 2026年予想)



調整後営業利益率増減の内訳

①国内	売上総利益率：部材コスト上昇等により当初計画に対し大きく悪化 / 販管費率：当初計画通り
②米州	売上総利益率：値上げ効果等もあり当初計画を上回る / 販管費率：人件費およびIT関連費用、プロモーション費用等の増加により大きく悪化
③欧州	売上総利益率：当初計画を若干上回る / 販管費率：当初計画より若干悪化
④アジア	売上総利益率：ウェスタン（インド）の増販効果等により当初計画を大きく上回る / 販管費率：投資および人件費の増加等のため当初計画より若干悪化

一方、課題については、事業規模は上がったのですが、その利益成長および資本効率の部分が追いついてこなかった、特に地域的に一部、大きな地域でそういった収益性、資本効率に課題があったことを認識しています。

これが、われわれが非常に課題と認識している調整後の営業利益率と ROE の増減です。2026 年、5 ヵ年経営ビジョンの目標でつくった計画とこの 2026 年の予想との差分を分析しています。調整後営業利益率については、国内、米州、欧州が未達、アジアが押し上げたということです。

その未達であった要因は、国内については、売上総利益率に課題がありました。想定以上の部材コストの上昇が計画に対して大きく悪化したと、一方販管費率については当初計画どおりコントロールできていました。

一方、米州は確実に値上げ等も行いながら、売上総利益率については計画を上回っていましたが、特に人件費、および IT で少し ERP の立上げに非常に手間取り、またプロモーションについてちょっと効率以上の投資をしたことがあり、販管費率に問題がありました。

欧州についても、売上総利益率は計画を上回っていましたが、販管費率で利益率を押し下げたことになりました。

アジアについては、売上総利益率も上回っていましたが、販管費率は多少悪化しましたが、売上が伸びていたため、十分吸収できる範囲です。

ですので、国内、米州、欧州ともに、基本的にコストダウンをするとともに販管費率をコントロールしていくことが、次の中期計画では重要になると考えています。

一方、ROE については、回転率、レバレッジについては確実に改善を達成してきましたが、左側でご説明した調整後営業利益率、つまり利益率のダウンが ROE を押し下げています。

ですから、われわれは回転率、レバレッジについてはまだ当然改善の余地があり、この利益率に集中して取り組むことにより、次の中期経営計画では計画を確実に達成したいと考えています。

5カ年経営ビジョンの進捗と総括（非財務）

経済価値および社会・環境価値の両軸での成長を目指し、6つのマテリアリティ（重要課題）を設定。各領域において目標を定め計画的に取り組みを進めてきました。

マテリアリティ	ありたい姿との関連性	目標値・年	2025年実績
気候変動への対応	世界的な気候変動問題に対し、快適な食環境の提供(ビジネス)を通じて、環境課題解決に貢献	2030年までにCO ₂ 排出量(スコープ1&2)30%削減(2023年比)	スコープ1 & 2 CO ₂ 排出量：-2.4%(2023年比) ※2024年実績。2025年実績は算定中
持続可能なサプライチェーンマネジメント	環境や人権に配慮したサプライチェーンにより、廃棄物を最小限に抑え、健康で安全な労働条件を促進	①調査質問票を策定(2023年)重要取引先様回答回収率95%以上(2026年)(ホシザキ) ②工場方針説明会への重要取引先様出席率95%以上(2026年)(ホシザキ)	①調査質問票重要取引先様回答回収率：100% ②工場方針説明会への重要取引先様出席率：95.3% ※欠席者については後日、個別説明済み
新たな顧客価値の創造	お客様を取り巻く環境変化を迅速にキャッチし、変化へ柔軟に対応したモノづくり、サービスビジネスを創造	①飲食売上高1,000億円(2026年)(国内) ②自然冷媒採用製品売上高(国内)350億円(2026年)	①飲食売上高(国内)：1,003億円 ②自然冷媒採用製品売上高(国内)：294億円
安心・安全な食環境づくりへの新たな提案	多様化する食環境の変化に対して、安全、安心な製品やサービスを提供し、人々の豊かな暮らしに貢献	サービス売上高522億円(2026年)(国内)	サービス売上高(国内)：530億円
社員の働きがいの向上	すべての社員が多様な価値観を共有し、互いに尊重しあい、誇りを持って働く、活力あふれる職場風土への進化	①女性管理職(課長相当職以上)50名、女性役職者(係長相当職以上)300名(2025年)(国内) ②社員満足度調査スコアの向上(国内) ③エンゲージメント調査グローバルカバー率の向上(グローバル)	①女性管理職：57名、女性役職者：308名 ②社員満足度調査スコア(国内)：前年比+0.04pt ③米州6社(前年比+1社)、欧州4社(前年比+2社)にてエンゲージメント調査実施
経営基盤の強化	コーポレート・ガバナンスの強化およびコンプライアンスの徹底により、社会から信頼される経営の実践	①重大なコンプライアンス違反なし(グローバル) ②社員全員へのコンプライアンス教育実施(グローバル)	①コンプライアンス・リスク管理委員会の開催 ②国内・海外のすべてのグループ会社でコンプライアンス研修を実施

5カ年経営ビジョンについて、非財務的な目標は今のところ計画的に進んでいます。われわれは6つのマテリアリティを掲げています。気候変動への対応、持続可能なサプライチェーンマネジメント、新たな顧客価値の創造、安心・安全な食環境づくりへの新たな提案、社員の働きがい、経営基盤の強化といった、それについてはそれぞれ目標値を年度別に示しています。

この25年までの実績については全て計画どおり進んでいる状況ですので、ご安心いただければと思います。

- 01 これまでの経営の振り返りと課題認識
- 02 次期中期経営計画に向けた経営方針・財務戦略
- 03 エリア戦略（成長と収益性の両立）
- 04 総括



パーパス（存在意義）

存在意義

お客様のみならず、社会に貢献できる

「進化する企業」

であることを目指します

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



次期中期計画に向けた経営方針、財務戦略についてご説明します。

まず、われわれパーパスをもう1回しっかりと確認したいと思っています。われわれは、お客様のみならず、社会に貢献できる進化する企業、これをパーパスに掲げています。

次の中期経営計画を実現するためには非常に厳しい構造的な改革が必要だと思っていますが、われわれはそれを構造的な改革といわず、進化と考えてしっかりと取り組むことを目指しています。

また、そのパーパスの一つとして、われわれはとにかく食に対するニーズの変化にしっかり対応する、またお客様のみならず社会に貢献する、そのために進化する、またわれわれ独自の技術に基づくオリジナル製品をしっかり創造し、快適な食環境に向けて提案と迅速かつ高品質なサービスを提供していくことに、次の3カ年も継続的に取り組みたいと思っています。

企業価値向上に向けた次期中期経営計画の戦略方向性

■ 企業価値向上に向けた今後の戦略方向性

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

国内

- 競争優位性を有する営業・サービス連携の一段の強化
- 重点顧客への拡販及び生産性改善・効率化の徹底による利益率の向上

海外

- 既存買収会社へのPMI強化によるシナジー創出の早期化・利益率の向上
- 米州と欧州の期待利益成長実現に向けた競争戦略の推進

共通

- 投下資本利益率、特に投下資本回転率をより意識した経営の実践
- 新規優良案件の開拓、成長のための技術・設備投資の強化・継続



この次期中期経営計画では、先ほど申したとおり、資本効率、利益率の改善のために構造的な改革、進化をすることにより、企業価値向上を目指したいと思っています。

国内については、われわれが競合企業から圧倒的な優位性を有している、営業サービスの連携を一段と強化していくために今いろいろな基盤づくりを進めています。

また、重点顧客への拡販、生産性改善の効率化にまだ十分余地があります。非常に多くの営業マン、サービスマンが活動していますので、その生産性改善と、製造部門、開発部門においても効率化の余地があります。その利益率の向上にしっかりと取り組みたいと思います。

また、飲食店業界に加え飲食外のお客様の開拓しており、その開発のための基礎づくりもようやく出来上がってきましたので、そこにしっかりと生産性を考慮して取り組みたいと思っています。

海外については、既存買収会社のPMIに最優先で取り組みたいと思っています。特に大きなM&Aをした米州において、このPMIが重要と考えていますので、しっかりとPMIをしつつ、この既存事業を成長させたいと思っています。

特に、米州と欧州の期待利益の成長をしっかりと実現していくことが非常に重要になります。われわれは、海外については競合企業の持っていない非常に強い販売チャネル、ネットワークができていますので、とにかくしっかりと中国メーカー、またローカルメーカーに負けない付加価値をしっかりと付けていくことにより、この販売チャネルを活用して成長を目指したいと思っています。

共通としては、とにかく投下資本利益率、特に投下資本回転率を意識した経営を実践します。M&Aについても、優良案件をしっかりと開拓していきますが、その投資については最優先で投下資本利益率と投下資本回転率への影響を考慮し、しっかりと投資していきたいと、また設備投資についても同じように考えています。

次期中期経営計画（2027～2029年）における財務目標

次期中期経営計画では、収益性および資本効率の向上を明確な目標として掲げ、企業価値の持続的な成長を実現していきます。

■ 2029年 財務目標（全社）

	指標	2025年実績	2029年目標
収益性・ 効率性	ROIC（※1）	12.3%	14%
	ROE	10.1%	14%
	調整後営業利益率（※2）	12.6%	15%
規模・ 成長性	売上高 （新規M&A除く）	4,859億円	6,500億円

2029年期末における想定資本コストは6～7%を見込む

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

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

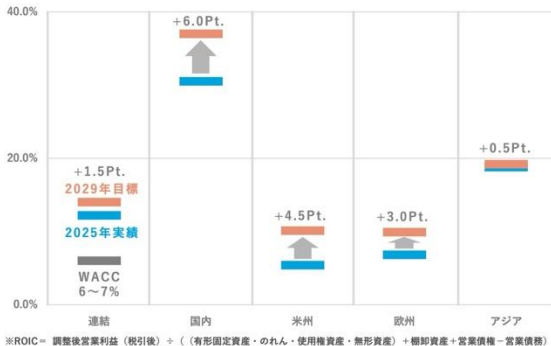


次期中期経営計画は、先ほどご説明したとおり、ROICは14%、ROEは14%、調整後営業利益率は15%、売上高はこれからの新規M&Aを除いて6,500億円、つまり過去に買収した企業についてしっかりとPMIをして、その既存で買収した会社をしっかりと伸ばしていくことを最優先に、次の中期経営計画に取り組みたいと思っています。

資本効率経営への変革 (1/2)

ROICを活用した資本効率の改善、BS経営を推進し、企業価値向上の実現を目指します。各エリア・各社別でROIC目標を設定し、PDCA管理を実行することで営業利益率のみならず投下資本回転率の改善も含めた資本効率の向上を目指します。

エリア別および連結ROIC（現状と目標）



エリア別ROICの現状

- 国内は、営業利益率の高さに加え、在庫・運転資本の効率性を背景に高いROIC水準。
- 海外では、アジアはインドの高利益率により高いROICを確保している。
- 米州・欧州では成長投資および売上拡大に伴うのれん・固定資産・運転資本の増加により、投下資本回転率が低下し、ROICが抑制されている。

次ページにてROIC改善の詳細を説明させていただきます。

まず、資本効率の経営という意味では、われわれはエリア別の ROIC をしっかりと管理していきます。さらに、このエリア別の下に個社別の ROIC もしっかりと見える化しており、ここを 29 年までしっかりと改善していくことに、個社別に活動計画を具体的、定量的に定め、取り組んでいきたいと思えます。

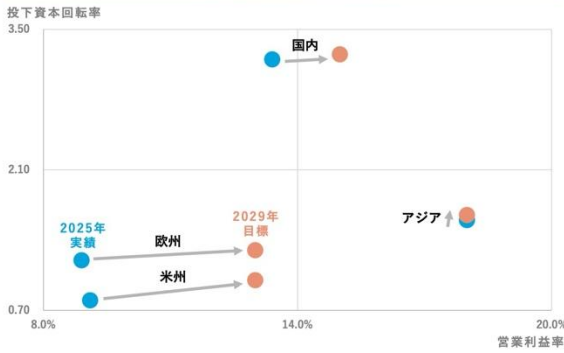
国内については、営業利益率をしっかりと高く維持していくことと、在庫、資本効率性を背景に ROIC を上げていきたい、海外では、現在はインドの高利益率により押し上げられていますが、今回ベトナムにも新しく冷蔵庫の工場をつくりましたので、いろいろな面で資本効率を上げていくことにより、しっかりと高めたいと思っています。

米州、欧州では、成長投資と売上拡大に伴うのれん、固定資産、運転資本の増加により、今投下資本回転率が低下していますが、ここの部分の課題はしっかりと見えていますので、ここの課題解決に向けて、次の中計において取り組む予定です。

資本効率経営への変革 (2/2)

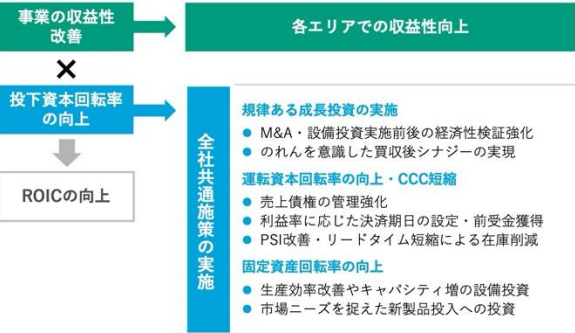
ROICを活用した資本効率の改善、BS経営を推進し、企業価値向上の実現を目指します。各エリア・各社別でROIC目標を設定し、PDCA管理を実行することで営業利益率のみならず投下資本回転率の改善も含めた資本効率の向上を目指します。

エリア別ROIC分解 (投下資本回転率×営業利益率)



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

ROIC向上に向けた取り組み



このROICを上げていくために、この縦軸には投下資本回転率、横軸に営業利益率を示し、エリア別にどこに重点的に取り組むかということです。

われわれ、投下資本回転率についてもまだしっかりと改善していく余地があると思っています。特に米州、欧州の利益率の改善と、先ほど申し上げたとおり、米州は経営ビジョンの達成が販管費率の増加によって達成できていないということでしたので、現在、米州、欧州を中心に販管費率の管理に取り組む大きなプロジェクトを走らせながら、ここの改善に取り組みたいと思っています。

全社共通という意味では、とにかく規律ある、規模だけを拡大すればいいということではなくて、規律ある成長投資を確実に実現していきます。

M&A、設備投資についても、とにかく売上が上がればいいという基準ではなく、しっかりと経済性がとれているところを見きわめて投資していきます。

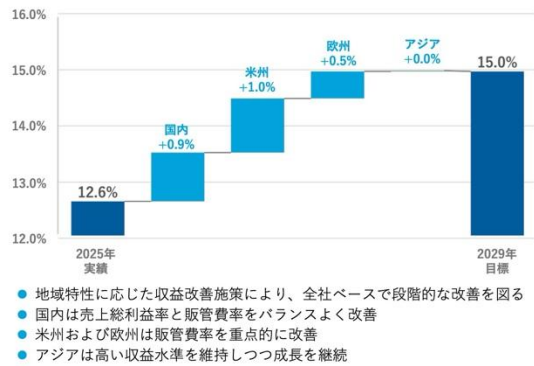
また、のれんを意識して買収していく、また運転資本回転率についても、われわれは今日常的にキャッシュコンバージョンサイクルを指標として管理していますが、そこに今まで以上にしっかりとこだわって取り組みたいと思っています。

また、固定資産回転率についても、生産効率改善、キャパシティをしっかりと上げることにより設備投資していき、市場ニーズを捉えた新製品を導入したいと思っています。

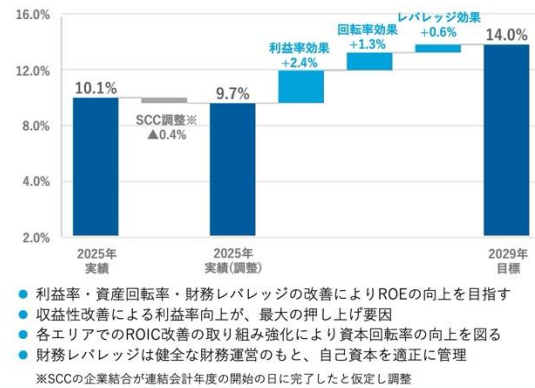
中期効率性改善のポイント（調整後営業利益率・ROE）

次期中期経営計画では、収益力の強化と資本効率の向上を両輪とし、エリア戦略の実行による利益率改善と、ROICを軸とした効率性改善を着実に進めていきます。

■ 調整後営業利益率増減
(2025年実績 対 2029年目標)



■ ROE増減
(2025年実績 対 2029年目標)



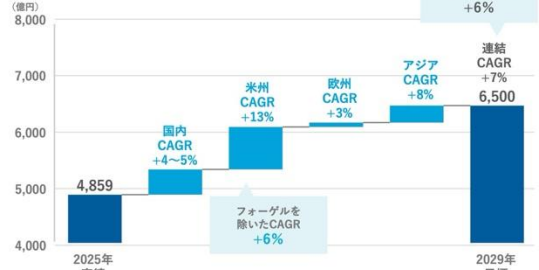
営業利益率、ROEについては、そこに書いてあるように、国内、米州が約1%の改善、欧州については0.5%、アジアについては、これはまだ十分保守的でまだ改善の余地があると思いますが、今のところは決してマイナスにならないようにキープしていく。

ROEについては、利益率、回転率、レバレッジをこのようにしっかりと改善することにより、14%まで、これも定量的、また個社別の活動で見た上でしっかりと改善したいと思います。

中期成長拡大のポイント（売上高・調整後営業利益）

次期中期経営計画ではエリア戦略を着実に進め、売上成長と収益性改善の両立を図っていきます。

■ 売上高増減※
(2025年実績 対 2029年目標)



- 国内・米州・アジアを中心としたオーガニック成長及び新規連結により売上高を拡大（2027年にフォーゲルを連結子会社化予定）
- 米州ではSCC・フォーゲルを含むグループ連携によるクロスセルが寄与

※当該期間中の新規M&Aは上記計画には含まず

■ 調整後営業利益増減※
(2025年実績 対 2029年目標)



- 売上成長に加え、エリア戦略を通じ売上総利益率を改善するとともに、販管費率の圧縮・低減を図ることで収益性改善に努め利益拡大を目指す

※当該期間中の新規M&Aは上記計画には含まず



売上高・調整後営業利益については、示したとおり、国内が4から5%、米州についてはフォーゲルを除きますと6%ですから、十分達成できる数字かと思えます。

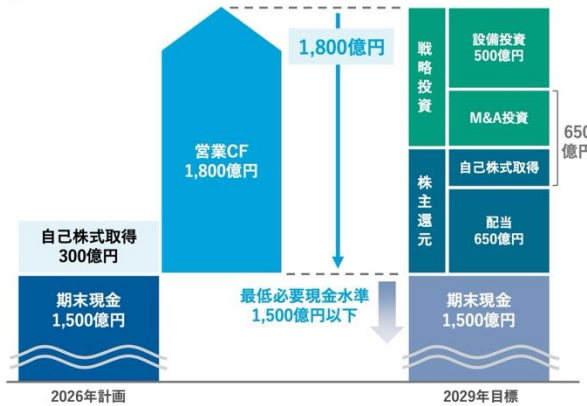
欧州については3%、アジアについては8%ですが、このアジアについても、これはウェスタンについては少し計画に関してはまだ上昇する、達成する余地があると思っています、この8%を少しでも上げていきたいと思っています。

営業利益についても、国内が8%、米州は26%ですが、フォーゲルを除きますと16%、欧州16%、アジア5%、これは見ていただくと、全てのエリアについて確実に利益率を改善していくと、アジアはとにかく売上8%以上の利益成長が確実に実現できると思っていますので、そこにしっかり取り組みたいと思っています。

資本政策

成長戦略の実行を最優先に経営資源を配分しつつ、株主還元を含めて適切にキャッシュを活用することで、資本効率と財務健全性を意識した資本政策を推進します。

キャッシュアロケーション



財務方針

必要な投資と安定配当を実施し、かつ財務規律の範囲内であることを前提に、ROE 14%およびROIC14%の目標に沿った適切な自己資本水準への管理・抑制を実行

戦略投資	
設備投資	エリア戦略に基づく成長投資・基盤強化 増産設備、研究開発、維持更新設備、人的資本、ITインフラ、ESG投資
M&A	シナジーや収益力を踏まえた、投資採算が見込める優良案件
株主還元	
配当	配当性向40%以上
自己株式取得	成長・戦略投資及び最適キャッシュポジションの実現等を総合的に勘案しつつ、柔軟かつ機動的な自己株式の取得を検討
財務規律	
項目	定義
安全資金	緊急時における人材リテンション資金 > 連結売上高が一定程度減少した際にも人材を維持したまま一定期間事業を継続するための資金
運転資金	事業活動のために必要な運転資金 > 連結売上高の月商2ヵ月分で計算

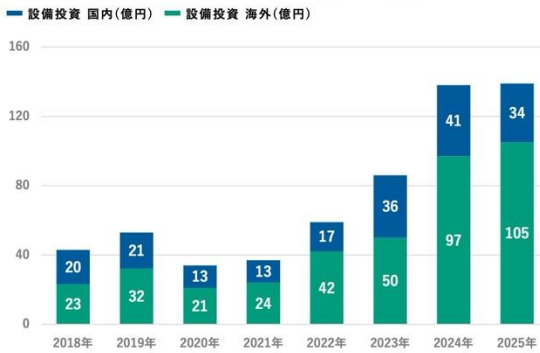
資本政策です。この2026年の計画で期末現金は1,500億円で、そこに対して営業キャッシュ・フロー1,800億円を想定していますが、また2029年にはそれを踏まえても期末現金は確実に1,500億円以下をキープしたいと思っています。

設備投資500億円、M&Aと自己株式取得を含めて650億円、配当650億円ということを計画しています。設備投資については、エリア別にしっかりと成長投資、基盤強化していく、M&Aについても、シナジーや収益力を踏まえたとにかく投資採算が見込める案件、また配当については、配当性向40%以上、また財務規律という意味でも安全資金、運転資金を必要以上に持たず、そのために1,500億円以下になることがあるかもしれませんが、しっかりと規律を持って取り組みたいと思っています。

設備投資戦略

グループの成長を支える設備投資は、これまで着実に実行してきました。今後も、市場成長性・競争優位性・投資回収の確度を重視し、将来の成長と資本効率の両立に資する設備投資を継続していきます。

設備投資の推移（2018～2025年）



次期中期経営計画（2027～2029年）における設備投資計画

区分	投資額	主な投資内容	
		成長	収益性向上
国内	150億円	<ul style="list-style-type: none"> ● 新製品開発投資 ● 他社とのアライアンス強化 ● サービスの新技术投資 ● ESG関連投資 	<ul style="list-style-type: none"> ● ERPシステムの導入、更新 ● 新規設備導入・更新（生産性向上）
海外	350億円	<ul style="list-style-type: none"> ● 新製品開発投資 ● 生産規模・キャパシティ拡大投資 ● ESG関連投資 	<ul style="list-style-type: none"> ● ERPシステムの導入、更新 ● 新規設備導入・更新（生産性向上）



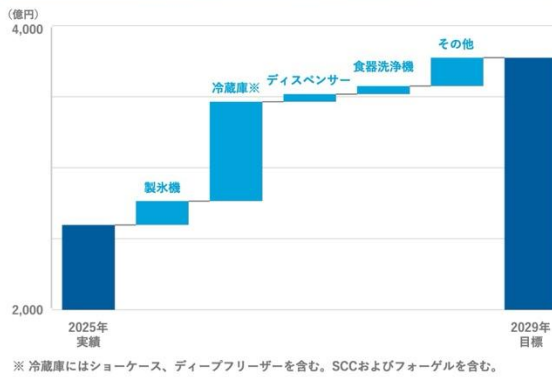
設備投資については、過去、海外の設備投資が非常に大きく増えてきています。2025年においても、海外105億円、国内が34億円という状況ですが、将来については500億円の設備投資を想定していて、国内150、海外350となります。

いずれも、成長または収益性に向けて、精度の高い設備投資、また設備投資については採算性をしっかり管理した上で行いたいと思っています。

海外成長を支える設備投資戦略

海外における各市場の成長性や特性を捉え、エリア戦略を力強く推進することで事業拡大・成長を実現していくため、当社グループの技術力を生かした製品開発や増産対応のための設備投資を継続し、主要製品の生産・販売の拡大を進めます。

海外売上高の製品別成長内訳



製品別売上成長を支える主な設備投資

製品	主な設備投資
製氷機	<ul style="list-style-type: none"> ● 高機能型製品開発 (米/欧) ● 新工場増設・拡張含む増産対応 (欧) ● 維持更新含む高効率設備導入 (米/欧)
冷蔵庫	<ul style="list-style-type: none"> ● 高機能型製品開発 (米/欧/アジア) ● 中低価格帯製品開発 (米/アジア) ● 新工場増設・拡張含む増産対応 (アジア) ● 維持更新含む高効率設備導入 (米/欧/アジア) ● リスク回避投資 (欧/アジア)
ディスペンサー	<ul style="list-style-type: none"> ● 高機能型製品開発 (米) ● 新工場増設・拡張含む増産対応 (米)
食器洗浄機	<ul style="list-style-type: none"> ● 新工場増設・拡張含む増産対応 (米) ● 維持更新含む高効率設備導入 (米/欧)
製品以外	主な設備投資
IT	<ul style="list-style-type: none"> ● ERP投資などのIT投資
IT以外	<ul style="list-style-type: none"> ● ESG投資 (太陽光パネル、福利厚生施設整備等) ● 販売プロモーション投資 (ショールーム等)

また、われわれは、特に海外についての成長投資が非常に重要になります。お示したとおり、製品については、冷蔵庫が非常に大きな成長ドライバーになります。

ただ、ここについては、この2025年に買収した Structural Concepts、および2027年から連結されるグアテマラのフォーゲルという会社の貢献で、70%ぐらいがこの冷蔵庫の成長の部分に寄与してまいりますので、そこがしっかりと成長できるように取り組みます。

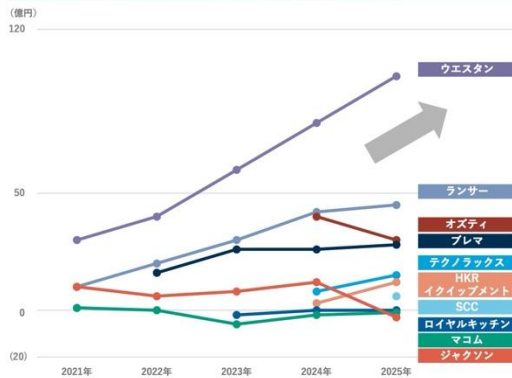
それ以外は、製氷機がわれわれの成長の重要な製品になり、ディスペンサー、食器洗浄機、またその他にトルコのオズティを中心とした厨房全体の機器について、成長にしっかりと取り組みたいと思っています。

また、その成長に向けた設備投資という意味では、製品別に具体的、定量的に投資案件が決まっていますので、その各製品がしっかりと成長できるように設備投資を実行したいと思っています。

M&A戦略

これまで実施してきたM&Aは、概ね利益成長に寄与しており、特にインドのウェスタンは近年高い利益成長を実現しています。一部の会社での成長に課題はあるものの、PMI・事業成長に取り組むと共に、今後も財務規律を重視したM&Aを実行していきます。

M&A会社における営業利益の成長推移



次期中期経営計画（2027～2029年）におけるM&A戦略

- M&Aを成長戦略の一手段と位置づけ、シナジーの確度や統合後の収益力を踏まえ、投資採算が見込める優良案件に注力。
 - ▶ ターゲット先選定のためのM&A5原則
 - ・ 儲かっている会社（営業利益率10%以上）
 - ・ 優秀な経営者のいる企業
 - ・ シナジー効果の見込める企業
 - ・ ある規模以上の企業（売上高数十億円以上）
 - ・ 上昇志向を持っている会社（現状に満足していない）
 - ▶ 具体的ターゲット候補
 - ・ 高付加価値・規模感のあるブランド力を持つメーカー
 - ・ 販売網の強化・シナジー創出ができる販売チャンネル
- ROICを軸に継続的なモニタリングを行い、想定した投資回収や収益性が達成できない場合には、戦略や資源配分の見直しを機動的に実施。

M&Aについて、左側に過去のM&Aにおける営業利益の成長推移を示しています。ご覧いただきますと、ウェスタンが非常に今利益を伸ばしています。また、ランサーについても、少し停滞した時期がありましたが、今確実に成長基調に乗っています。

ブレマについては、少し成長が滞っているように見え、実は経営が混乱していたこともあります。経営体制がしっかり落ち着き、今年からまたしっかりと成長軌道に乗っていきける予定です。

一方、オズティについては、非常に強い競争優位性を持っていますが、インフレ会計、またトルコ国内の非常に大きなインフレをもち、今少し停滞しています。また、ジャクソンも非常にいい基盤ができていたのですが、25年、ERPの立上げで苦戦し、実際の需要があったにもかかわらず、うまく供給できなかったことで少し落ちています。

フィリピンの2社は、確実に非常に強い販売チャンネルがあり、今後確実に上がっていきけると思います。ロイヤルキッチン、中国の経済が非常に停滞していますが、実は今顧客を、非常に大きなホテルなど、いろいろな大きな物件から、スーパーマーケット、コンビニ、レストランといった非常に今後成長していく市場に向けてお客様がシフトしていますので、これも成果が出てくると思います。

マコムも、経営が安定して今非常に基盤ができていますが、ブラジルの経済の影響を受けており、今後確実に成長したいと思います。

基本的には、次期中期経営計画において、M&Aについては、とにかく財務規律、投資前に成長戦略を位置づけながらも、シナジーの確度、統合後の収益力を踏まえ、投資採算が見込める優良案件に絞って投資したいと思います。

そのためにわれわれは5原則を持っており、それをしっかりと守っていきたいことと、財務規律という意味では、ROICを軸に継続的にモニタリングを行い、投資回収、収益性が達成できない場合にはしっかりとテコ入れし、その会社を立て直していく、必要であれば、これは撤退も辞さずということを取り組みたいと思います。

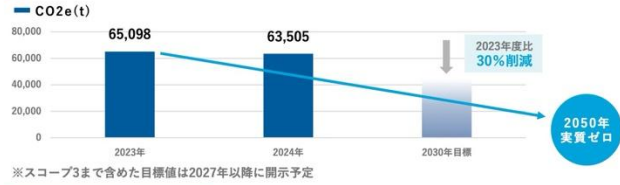
非財務目標の方向性

6つのマテリアリティ（重要課題）を軸に、非財務面においても中長期的な取り組みを進めています。

マテリアリティ	ありたい姿との関連性
気候変動への対応	世界的な気候変動問題に対し、快適な食環境の提供(ビジネス)を通じて、環境課題解決に貢献
持続可能なサプライチェーンマネジメント	環境や人権に配慮したサプライチェーンにより、廃棄物を最小限に抑え、健康で安全な労働条件を促進
新たな顧客価値の創造	お客様を取り巻く環境変化を迅速にキャッチし、変化へ柔軟に対応したモノづくり、サービスビジネスを創造
安心・安全な食環境づくりへの新たな提案	多様化する食環境の変化に対して、安全、安心な製品やサービスを提供し、人々の豊かな暮らしに貢献
社員の働きがいの向上	すべての社員が多様な価値観を共有し、互いに尊重しあい、誇りを持って働く、活力あふれる職場風土への進化
経営基盤の強化	コーポレート・ガバナンスの強化およびコンプライアンスの徹底により、社会から信頼される経営の実践

気候変動への対応

CO2排出量(スコープ1&2)の推移と2030年目標値(t-CO2e)



社員の働きがいの向上

係長相当職以上の女性役職者の人数と比率(ホシザキおよび国内販売会社)



非財務目標については、そこに書いたとおり、しっかりと気候変動については2050年、これはスコープ1、スコープ2に絞っておりますが、実質ゼロを目指します。

また、働きがいについても、女性の活躍推進にしっかり取り組んでおり、管理職、女性のマネジメントの人数をしっかり増やしたいと思っています。

01 これまでの経営の振り返りと課題認識

02 次期中期経営計画に向けた経営方針・財務戦略

03 エリア戦略（成長と収益性の両立）

- エリア戦略の考え方
- 国内 事業戦略
- 米州 事業戦略
- 欧州 事業戦略
- アジア 事業戦略

04 総括



国内と海外の事業戦略の考え方

地域特性に応じた戦略の実行を通じて、成長・収益性・資本効率の最大化を図ります。

	国内	米州	欧州	アジア
	営業・サービス基盤を軸とした成熟市場での成長と安定収益基盤の強化	グループ会社間連携を軸とした成長と収益性の両立	守りの収益基盤（製氷機）と成長エンジン（業務用冷蔵庫）の組み合わせ	成長市場における確実性を重視した持続的な成長
機会	<ul style="list-style-type: none"> ● 飲食外市場における高付加価値領域の拡張 ● 更新・保守を起点とした継続的な拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ● 業務用冷蔵庫・SCC・フォーゲルの成長 ● コンビニ・リテール市場の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ● 業務用冷蔵庫の市場シェア拡大 ● トルコ（オズティ）を基盤とした周辺地域展開開拓 	<ul style="list-style-type: none"> ● インドを主軸とした高い成長ポテンシャル ● 東南アジアにおける域内生産・域内販売モデル
市場特性	<ul style="list-style-type: none"> ● 人手不足・人口減少 ● 更新・保守需要が中心 	<ul style="list-style-type: none"> ● 最大規模で安定成長市場 ● 機器の価格帯は高単価 	<ul style="list-style-type: none"> ● 成熟市場（西欧） ● 環境規制・品質要求の高まり 	<ul style="list-style-type: none"> ● 高成長だが地域差が大きい ● 需要立ち上がりが見極めが重要
競争環境	<ul style="list-style-type: none"> ● 高い市場シェアと全国的な営業・サービス網 ● サービス品質・信頼性を源泉とした競争 	<ul style="list-style-type: none"> ● ブランド力・製品ラインアップ ● グループシナジーが競争力の源泉 	<ul style="list-style-type: none"> ● 技術力・価格帯別の競争 ● 役割分担による効率的な市場対応 	<ul style="list-style-type: none"> ● ローカル競合との価格競争 ● 差別化・付加価値を軸とした競争
（相対）集中度				

こうした考え方のもと、エリアセグメントの特性に応じた戦略の実行について説明します。

まず、国内、海外の事業戦略は、国内、海外ともにそこに書いたように、国内については飲食外市場、ようやくそこを攻める基盤が出来てきましたので、そこをしっかりと攻めてまいります。競争上も営業サービスをしっかりと使い、サービスにしっかりと取り組みます。

米州については、Structural Conceptsが入ることにより、顧客基盤が広がってきました。コンビニや流通に顧客基盤が出来てきましたので、米国においてしっかりと米州の5社が取り組んでいくということです。

欧州については、ようやく冷蔵庫を販売していく基盤が出来ましたので、品ぞろえがそろってまいりました。トルコで生産していますが、今後イタリアのブレマとイギリスに工場を持つホシザキの製氷機が今非常に補完関係がよく、成長に入っていますので、そこにしっかりと取り組むことと、トルコで生産している冷蔵庫の品ぞろえがそろってきたので、そこにしっかりと取り組みます。

アジアについては、今中国メーカーが入ってきていますが、まずはインドのウェスタンを中心に、インドのウェスタンが非常に今柔軟に環境変化に対応していますので、そこをしっかりと成長させていく。同時に、ようやく中国も底を打ってきましたので、中国もしっかりと成長させていくことと。東南アジア、東アジアもしっかりと付加価値を付けることにより、中国メーカーに負けない競争をしっかりとしていきたいと思っています。

01 これまでの経営の振り返りと課題認識

02 次期中期経営計画に向けた経営方針・財務戦略

03 エリア戦略（成長と収益性の両立）

- エリア戦略の考え方
- 国内 事業戦略
- 米州 事業戦略
- 欧州 事業戦略
- アジア 事業戦略

04 総括



2029年 国内事業の方向性

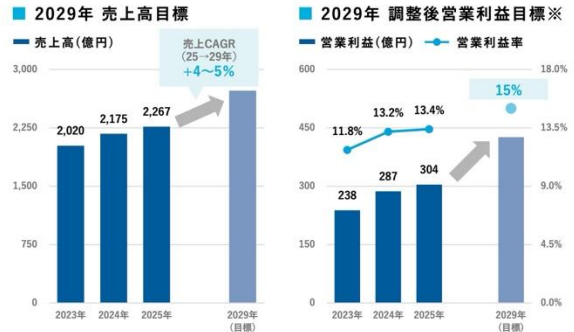
国内事業は、直販・直サービスの強みを活かし、飲食市場および飲食外市場において顧客課題の解決力を高めることで、持続的な成長と収益性の向上を目指します。

国内事業 基本方針

	重点度
成長戦略 ● 直販・直サービスの強みを活かした、飲食・飲食外市場における顧客課題の解消・提案強化	高
収益性改善 ● 営業・サービスを起点とした事業の高度化 ● 管理間接部門の構造改革（固定費削減）	高
投下資本回転率向上 ● 製造・販売一体での最適在庫の維持 ● メンテ付リース、保守契約増加による前受金の獲得	高

重点度：2029年に向けた成長を実現する上で、特に重点的に取り組む戦略テーマ

2029年 国内事業 業績目標



※企業結合に係る投資差額（のれん及び無形固定資産等）の償却費を控除して算出。

ここから、2029年の国内事業の方向性についてご報告させていただきます。

まず、国内事業の基本方針を大きく三つを掲げています。一つは成長戦略、もう一つは収益性の改善、そしてROICの構成要素でもある投下資本回転率向上を掲げています。

成長戦略に関しては、われわれの最も得意とする、強みである直販、それからサービス力、地域密着型といったところを活かし、飲食、飲食外市場ともお客様の課題を直接聞き取ることができる、よって、それを解消する提案をしっかりと強化したいと思っています。

また、収益性の改善においても、この強みである営業サービス、われわれは営サ連携と呼んでいますが、そこを起点として事業の高度化を図っていきたいと思っています。また、収益性の中では、特に管理、間接部門の構造改革を進めながら、固定費の削減を進めたいと思っています。

投下資本回転率向上に関しては、製販一体での最適在庫をしっかりと維持、管理していくところ、それからわれわれにあるメンテナンスリース、保守契約という前受金をしっかりと受け取りながら、回転率の向上に努めたいと思っています。

2029年の売上高の目標は、年平均成長率で4%から5%を目指したいと思います。また、営業利益については、2029年に15%を目指す方向性で進んでいきたいと思っています。

国内事業における成長戦略

国内事業では、直販・直サービスを起点とした顧客接点を強化し、市場特性に応じた成長戦略を展開します。飲食市場での安定基盤の確保と、飲食外市場での高付加価値提案により、成長機会の最大化を図ります。

2029年 各セグメント売上高目標



市場別 成長戦略

共通	直販・直サービスの強みを活かした顧客課題の解消・提案強化 <ul style="list-style-type: none"> ● 営業とサービスの連携による商談機会の最大化 ● 全国約430拠点の地域密着型基盤を活かした対応力の強化 ● サービスメニューの充実による売上拡大モデルの深化 ● 製造・販売一体となったマーケティング機能・商品力の強化
飲食市場 (安定収益基盤の確保)	<ul style="list-style-type: none"> ● サービスを起点とした更新・入替需要の確実な獲得 ● 個店、地場/大手チェーン店などの顧客特性に合わせた提案型営業の推進
飲食外市場 (成長ドライバーの高度化)	<ul style="list-style-type: none"> ● セグメントごとの顧客課題(省人化・業務効率化) 起点の高付加価値案件獲得 ● 協業等を通じた対応領域の拡張 <p>[重点顧客セグメント]</p> <p>病院・高齢者施設、加工販売業、流通販売業、基幹産業、宿泊施設</p>

ここからは、国内事業の成長戦略です。こちらについては、大きく市場ごとに戦略を構築していくところです。

まず一つ目は飲食市場、こちらは、われわれが長年お付き合いさせていただいている飲食店ということで、非常にシェアが高い部分でもあります。多くの製品をお使いいただいている飲食市場においては、サービスを起点として更新、入替需要を確実に獲得したいと思っています。

また、飲食と申しても、個店という、いわゆるわれわれの競争優位性の強いセグメント、それから資金力や企画力、また成長ポテンシャルのある地場大手チェーン店など、顧客それぞれの特性によって提案を変えていく、そういったかたちの推進をしっかりと行っていきたいと思っています。

また、この市場の中では、特に飲食外をわれわれの成長ドライバーと捉えており、今この飲食外の中では重点5セグメントの絞り込みを行っています。

高齢化に向けての病院、高齢者施設、それから内食、中食、また海外の輸出で加工販売、流通販売業、また農業や漁業といわれる、われわれの地域密着型、ローカルまであるところが活かせる基幹産業、またインバウンドを背景とした宿泊施設を重点セグメントとして捉え、それぞれのお客様の課題を見つけながら、高い付加価値を提供しながら広げたいと思っています。

ただ、われわれ、飲食外市場はまだまだ成長余地がある分、シェアとしては飲食ほどではありませんので、こちらはこういった飲食外に通じているいろいろな企業様との協業を介し、対応領域をしっかりと拡張したいと思っています。

国内事業における収益性改善戦略

収益性改善に向けて、営業・サービスを起点とした事業の高度化と、管理間接部門の構造改革を進めることで、高付加価値な成長を確実に利益へとつなげていきます。

2029年 調整後営業利益目標



収益性改善の主要施策

粗利率向上 (価値で稼ぐ)

粗利率改善
+1.3Pt

販管費 コントロール (効率化)

販管費率改善
▲0.3Pt

営業・サービスを起点とした事業の高度化

- 原材料価格の高騰トレンドを踏まえた機動的なプライシング
- 営業・サービス成功事例の高速水平展開
- サービスメニューの充実による収益力の強化
- スケールメリットを生かした集中購買力の強化
- 営業人員・サービス人員の早期戦力化のための人材育成強化
- 営業支援システム(SFA)を活用した効率的・効果的な営業活動
- 生産地最適化・集約による製品加工費の低減

管理間接部門の構造改革(固定費削減)

- 業務標準化・見える化による間接コストの最適化
- 集約化・シェアード化による固定費構造改革

収益性の改善については、大きく粗利でしっかり稼いでいくところと、販管費を厳格にコントロールしていくところとです。

粗利率の中では、今中東情勢が非常に不安定ですが、原材料価格の高騰トレンドとなれば、それを踏まえて機動的にプライシングを検討したいと思っています。

また、われわれは日々多くのお客様の、直に困りごとを解消していると、そういった成功事例が毎日たくさん出てきていますが、そういった事例を全国にしっかりと高速水平展開していきます。

また、サービスメニューも今後しっかりと充実させながら、収益力を強化していきたい、またわれわれはスケールメリットを活かせる企業ですので、今後しっかりと集中購買も強化していくということです。

また、新しい人材、採用にも力を入れており、営業サービス、それらの若手の早期戦力化のための人材育成を強化していく、また効率よく稼いでいくところでは、SFAを使った効率化、効果的な営業活動を構築したいと思います。

また、製販連携というところと、生産地の最適化、今愛知、それから島根とあり、そういったところの生産地をどう最適化するか、集約化するかというところで、製品加工費の低減も同時に進めながら、しっかりと粗利率を向上させたいと思っています。

販管費のコントロールに関しては、われわれは15社ある中で、特に管理、間接部門の辺りの構造改革をこれから推進したいと思っています。

まずは業務の標準化、それを見える化していくところから始まり、それを今後集約化、シェアード化で固定費構造を改革しながら進めたいところで、営業利益率も2029年には15%をしっかりと目指して進んでいきたいと思っています。

01 これまでの経営の振り返りと課題認識

02 次期中期経営計画に向けた経営方針・財務戦略

03 エリア戦略（成長と収益性の両立）

- エリア戦略の考え方
- 国内 事業戦略
- 米州 事業戦略
- 欧州 事業戦略
- アジア 事業戦略

04 総括



2029年 米州事業の方向性

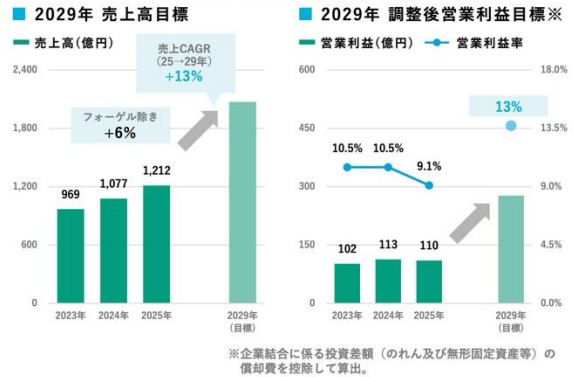
安定成長が続く市場環境の下、中核である製氷機事業を起点に、グループ連携による冷蔵庫事業の拡大を通じて、成長と収益性を両立。グループ連携によるシナジー発揮とコスト構造最適化により、環境変化に左右されにくい事業を構築していきます。

米州事業 基本方針

	重点度
成長戦略 <ul style="list-style-type: none"> ● 製氷機を中核とした安定的な事業基盤の確立と、冷蔵庫を軸とした成長ドライバーの形成 ● マルチブランド体制による顧客価値拡張と事業価値の最大化 ● 多様な顧客・業態に対応可能な販売チャネル基盤の増強 	高
収益性改善 <ul style="list-style-type: none"> ● グループ連携によるコスト構造の最適化 ● 製品・顧客・原価構造の最適化による粗利率向上 ● 販管費コントロールによる利益構造の強化 	高
投下資本回転率向上 <ul style="list-style-type: none"> ● 成長領域を踏まえた投資配分と投資判断の適正化 ● 売上債権の管理強化 ● PSI改善・リードタイム短縮による在庫削減 ● 市場ニーズを捉えた新製品投入への投資 ● のれんを意識した買収後シナジーの実現 	

重点度：2029年に向けた成長を実現する上で、特に重点的に取り組む戦略テーマ

2029年 米州事業 業績目標



ここから、海外事業についてご説明したいと思います。

まず、米州地域です。米州については、中核である製氷機事業を起点とし、グループ連携による継続事業の拡大を通じて成長それから収益性の両立を図りたいと思います。

キーワードとしてはシナジーということで、グループ連携によるシナジー発揮とコスト構造の進化により、環境変化に左右されにくい事業を確立したいと考えています。

成長戦略、収益性改善については、後ほど詳細をご説明します。

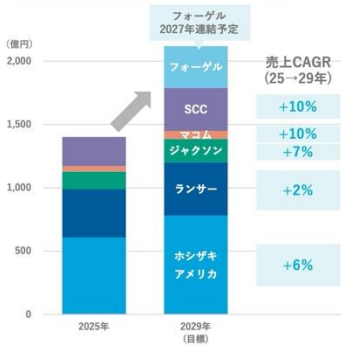
右側にある目標値は、売上高については、今後連結対象に入るフォーゲルを含めての成長率、年平均13%を掲げています。また、調整後営業利益率目標としては13%以上を掲げています。

成長戦略は、左のグラフに個社別の成長目標を掲げていますので、後ほどご参照ください。

米州事業における成長戦略

中核である製氷機を起点に、グループ連携による冷蔵庫事業の拡大、並びに事業領域の拡張を通じて、持続的・継続的な売上成長を実現します。米州域内グループ各社の強みを活かしシナジー発揮することで、成長と収益性の両立を目指します。

2029年 各社売上高目標



米州事業 成長戦略

製氷機事業を軸とした安定成長

- 製氷機を米州事業の収益基盤として維持・強化
- 新製品投入および販売チャネル拡大による安定的な売上成長
- 主力製品としての継続的な需要を確実に取り込む

業務用冷蔵庫による成長の加速

- 中価格帯を中心とした業務用冷蔵庫の販売拡大
- 市場ニーズを捉えた商品展開による成長機会拡大
- 冷蔵庫事業を米州事業における中期的な成長ドライバーとして位置づけ

グループ連携による事業領域の拡張

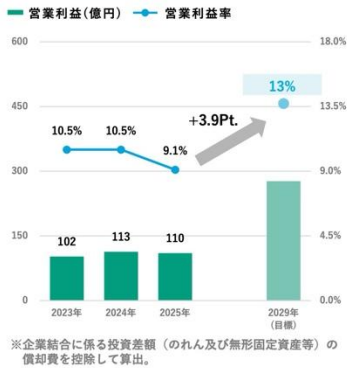
- SCC・フォーゲルを含む米州グループ会社との連携強化
- 製品・顧客・販売チャネルを跨るシナジー創出
- 完成した冷凍冷蔵機器ポートフォリオを活かした成長加速

成長戦略の中核としては三つ掲げています。製氷機事業を軸とした安定成長、それから業務用の冷蔵庫による成長の加速、特に中価格帯を中心とした業務用冷蔵庫の販売の拡大を見込んでいます。これに加え、グループ連携による事業領域の拡張が米州のポイントとなります。特に SCC、Structural Concepts、それからフォーゲルを含む米州グループ会社との連携を強化してまいります。

米州事業における収益性改善戦略

グループ横断の事業連携による付加価値創出・粗利率向上と、個社の生産性を意識した販管費コントロールによる収益基盤強化の両輪により、収益性の持続的な改善を図ります。

2029年 調整後営業利益目標



収益性改善の主要施策

粗利率向上 (価値で稼ぐ)	米州域内の新旧グループ連携による付加価値創出と収益力強化 <ul style="list-style-type: none"> ● マルチブランド体制を活かした販売・供給連携による収益機会の拡大 ● グループ横断での開発・製造・購買・物流・サービス連携によるコスト構造の最適化 ● 製品・顧客・原価構造の最適化による粗利率の安定的な改善
粗利率改善 +2.1Pt.	
販管費コントロール (効率化・生産性)	効率化・共通化による利益構造の下支え <ul style="list-style-type: none"> ● 共通機能の集約・業務効率化による販管費の最適化 ● 人材・投資の重点化と選別による固定費構造の改善 ● IT・ERP活用による間接コスト構造の最適化 ● 部材共通化・共同購買等を通じたコストダウンの継続的推進
販管費率改善 ▲1.8Pt.	



次に、収益性の改善です。グループ横断の事業連携により付加価値をつくっていく、粗利を上げていく、また個社の生産性を意識して販管費をしっかりとコントロールしていくことで強化してまいります。特に米州については販管費のコントロールの徹底を行っています。これに加え、粗利率の向上という観点では、米州域内の新旧グループと書いてあるように、新しい会社を入れた付加価値の向上と収益力の強化ということで、いわゆる増販シナジーとコストダウンシナジーを生んでいきたいと考えています。増販については、マルチブランド戦略と私どもは呼んでいますが、これを推進していく、またコストダウンについては、グループ横断での開発、それから製造、調達、物流サービスに至るまでコストダウンの構造を強化したいと考えています。

SCCの事業概要と市場におけるポジション

SCCは、ホシザキの米州事業の主戦場であるフードサービス関連市場において、中・小型ショーケースを中心に温度管理技術、省エネ性能、顧客ニーズに合わせた柔軟なカスタマイズを強みに、ショーケースの市場シェアトップを有しています。

事業概要と強み

- 中高価格帯を中心とした食品・飲料用の中・小型オープンショーケースの開発・製造・販売を手がける
- フードサービス（レストラン、カフェ、コンビニエンスストア）およびスーパーマーケット向けに、代理店経由と直接販売を組み合わせた事業モデルを展開
- 特許に裏付けられた温度管理技術および高い省エネ性能を強みとする高付加価値製品
- 顧客要望に応じた製品のカスタマイズに柔軟に対応
- 域内部品を多用した米国内製造により、生産リードタイムの短縮を実現

主な取り扱い製品



会社名	Structural Concepts Corporation
所在地	アメリカ合衆国ミシガン州ノートン・ショアーズ
設立年	1972年
事業内容	小型・中型ショーケースの製造販売
主な顧客	レストラン、カフェ、スーパーマーケットなど
工場	2工場（いずれもミシガン州）



次に、アメリカにおけるシナジーの中核となる SCC についてご説明したいと思います。

SCC については、ホシザキの米州事業の主戦場であるフードサービス関連市場において、その中でも中小型のショーケース、写真をいくつか挙げていますが、そういうショーケースを中心に、強みとしては温度管理技術、それから省エネ性能、また顧客ニーズに合わせたきわめてフレキシブルなカスタマイズに加えてデリバリーも短くできるところで、ショーケースの市場シェアトップを有した会社です。

SCCのM&Aが目指す価値創出

SCCは、新たなシナジーの創出を通じて、グループ全体の商品ポートフォリオの完成度と成長性を一層高めることを目的に、ホシザキグループに迎え入れた事業会社です。

SCCのM&Aにより実現する戦略的価値

グループシナジーを最大化するM&A

米州における商品ポートフォリオの強化・拡大

- 製氷機、冷蔵庫、ディスペンサー、食器洗浄機に加え、ショーケース領域を獲得することで商品群が拡大

主戦場のフードサービス販売ルートにおける競争優位性の強化

- ホシザキの主戦場であるフードサービス分野において、ショーケース市場シェアトップのSCCの強力な販売基盤を活用

グループ連携による増販機会の拡大

- SCCのスーパーマーケット向け販売網を活用したグループ製品の展開
- 既存グループ会社顧客へのSCC製品提案

技術シナジーの創出

- 特許に裏付けられた高性能・高効率・省エネ技術をグループ製品へ活用

米州主要グループ各社と製品ラインアップ

ホシザキ アメリカ	<ul style="list-style-type: none"> ● 製氷機 ● 業務用冷蔵庫 	
ランサー	<ul style="list-style-type: none"> ● 飲料用ディスペンサー 	
ジャクソン	<ul style="list-style-type: none"> ● 食器洗浄機 	
SCC	<ul style="list-style-type: none"> ● 小型・中型 ショーケース 	



こちらの SCC との M&A で目指す価値創出は、SCC については新たなシナジーの創出を通じ、グループ全体の、右にあるような商品ポートフォリオの完成度と成長性をさらに高めたいということで、ホシザキグループに迎えた会社です。

左に、SCC によりグループシナジーをいかに最大化していくかのポイントを掲げています。まず、米州における商品ポートフォリオの拡大は先ほどお話ししたとおりです。

主戦場であるフードサービスの販売チャンネルにおける競争力をさらに強化していく、それからグループの連携により増販の機会をさらに拡大していこうと、その中核になるのが SCC と、それから技術シナジーの創出という観点でも期待しています。

SCCの事業成長と成長戦略

SCCは、ショーケースで市場シェアトップの強みを軸とするオーガニック成長に加え、米州域内グループ各社との連携を通じた事業規模の拡大により、持続的な成長を実現していきます。

売上成長の方向性



※2025年は過期換算にて算出。

今後の成長戦略

成長戦略

<オーガニック成長>

- コンビニ・スーパーマーケットにおける高利益率な調理済み食品の展示ニーズを捉え、高性能な中・小型オープンショーケースの販売を拡大
- SCCの複数製品を組み合わせた提案による顧客単価の向上
- 学校・病院・企業施設など、非飲食分野への製品展開
- フードロス削減や在庫管理効率化に対応するスマート機能付き次世代機器（自動販売機）への展開

<シナジー成長（米州グループ連携）>

- ホシザキグループ参画によるブランド力向上を活かした販売拡大
- 米州グループ内の他ブランド製品とのクロスセルによる販売機会の創出
- 複数商品群を組み合わせたワンストップソリューション提供による顧客対応力の強化

次に、SCCの事業成長と成長戦略です。数字目標としては年平均2桁成長を目指しています。オーガニック成長と、シナジーによる成長の二つに分けました。

まず、オーガニックの成長という観点では、実はコンビニ、スーパーマーケットにおいては、そのお店にとって高利益率な調理済みの食品を展示したいニーズが高まっています。それに対して高性能な中小型オープンショーケースを持っているのがSCCですので、このチャンスを使いたいです。

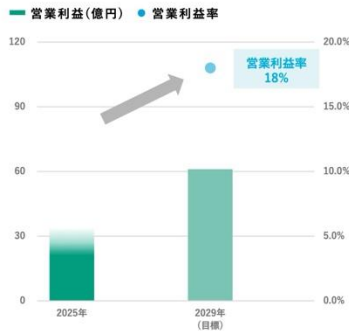
それから、いくつか事例を挙げますと、フードロスの削減、あるいは在庫管理を効率化したいお客様からのニーズがあり、これに対してはスマート機能付きの次世代機器、自動販売機の進化形ですが、これを展開し始めています。

このオーガニックに加えて、シナジーという観点では、アメリカのグループの総力を使い、ホシザキグループ参画によるブランド力強化、それから米州のグループ内のほかのブランド、先ほどもマルチブランドと申し上げた、そのクロスセル、それからほかの会社の商品と自社内の商品を組み合わせたいわゆるワンストップソリューションを提供できるところで成長を遂げたいと考えています。

SCCの収益性改善と利益成長

SCCは、事業規模拡大を追求するなか、製品ミックスの強化・最適化や、オペレーション改善とグループシナジーを通じて収益性の向上にも取り組み、利益成長を着実に実現していきます。

利益率改善の方向性



※2025年は過期換算にて算出。企業結合に係る投資差額（のれん及び無形固定資産等）の償却費を控除して算出。

収益性改善に向けた主な取り組み

収益性改善

<オーガニック改善>

- 高性能・高付加価値製品ミックスの強化による利益率改善
- 製品設計および製造プロセスの見直しによる生産性向上
- 戦略調達による原価競争力強化

<シナジー改善（米州グループ連携）>

- 米州グループ内における部材の共同調達や、最適地生産の活用によるコスト低減
- グループ内のノウハウ横展開による、更なる生産性向上および加工費の削減
- サプライチェーンおよび物流の最適化による販管費効率化



利益については、調整前利益で目標を掲げていますが、こちらについてもオーガニックの改善に加え、大きく期待できるのがシナジーによる SCC の収益性の改善です。

アメリカのグループ内における部材の共同調達、最適化生産の活用による SCC のコスト削減、またグループ内の製造ノウハウの横展開により、さらなる生産性の向上、および当然の結果として加工費の削減を目指します。

01 これまでの経営の振り返りと課題認識

02 次期中期経営計画に向けた経営方針・財務戦略

03 エリア戦略（成長と収益性の両立）

- エリア戦略の考え方
- 国内 事業戦略
- 米州 事業戦略
- 欧州 事業戦略
- アジア 事業戦略

04 総括



2029年 欧州事業の方向性

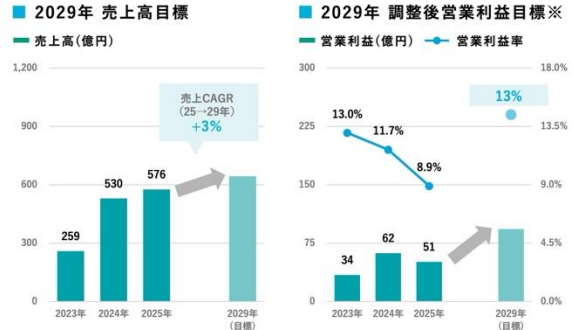
製氷機で確立した市場シェアと収益基盤を活かしつつ、業務用冷蔵庫を成長の軸として市場シェア拡大を進めます。併せて、トルコのオズティを中核事業会社と位置づけ、欧州および周辺地域への拡大を通じて、事業規模の拡大と収益性改善の両立を図ります。

欧州事業 基本方針

	重点度
成長戦略 <ul style="list-style-type: none"> ● 製氷機を核としつつ冷蔵庫の市場シェア拡大 ● 大手・主要顧客の獲得・深耕による販売拡大 ● オズティの地理的優位性を活かした欧州および周辺地域での成長 	高
収益性改善 <ul style="list-style-type: none"> ● グループ会社間連携によるコストダウンシナジー創出 ● 製氷機付加価値モデルの拡販による製品ミックス・価格帯構成・原価構造の改善 ● ERP導入や構造改革を通じた経営体質の強化 	高
投下資本回転率向上 <ul style="list-style-type: none"> ● 成長領域を踏まえた投資配分と投資判断の適正化 ● 売上債権の管理強化 ● 事業運営改善による在庫適正化 ● 生産効率改善やキャパシティ増の設備投資 ● 市場ニーズを捉えた新製品投入への投資 	

重点度：2029年に向けた成長を実現する上で、特に重点的に取り組む戦略テーマ

2029年 欧州事業 業績目標



※企業結合に係る投資差額（のれん及び無形固定資産等）の償却費及び超インフレ会計による影響額を控除して算出。



それでは、欧州に移ります。欧州については、製氷機で確立した市場シェアと収益基盤を活かしながら、次の成長商品である業務用の冷蔵庫を成長の軸として今後成長させていきます。

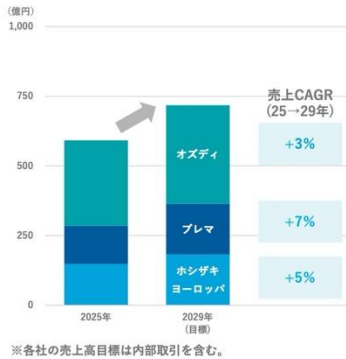
あわせて、トルコのオズティを中心の会社として位置づけ、欧州のみならず周辺地域へ拡大し、事業拡大とあわせて収益性の改善の両立を図ってまいりたいと思っています。

目標数値としては、これも小林からありましたように、年平均3%成長、調整後の営業利益率は13%以上を目指します。

欧州事業における成長戦略

成熟市場である欧州において、ホシザキヨーロッパとブレマそれぞれの製氷機で確立した市場シェアと収益基盤を活かし、冷蔵庫を成長の主軸として市場シェア拡大を進めます。オズティは、トルコ国内・欧州および周辺地域への販売拡大で持続的な成長を実現します。

2029年 各社売上高目標



個社別 成長戦略

ホシザキヨーロッパ	<p>高価格帯製氷機で築いた顧客基盤を活かし、冷蔵庫成長を目指す主軸会社</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 高価格帯製氷機で確立した域内でのポジションと顧客関係を活かし、大手・主要顧客の獲得・深耕を通じて冷蔵庫の拡販を推進
ブレマ	<p>製氷機中価格帯における高プレゼンスで“安定成長を支える基盤事業”</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 中価格帯製氷機の拡販を通じ、欧州市場でのグループプレゼンス強化を支える ● 安定成長と複数ブランド対応含む域外輸出拡大により、持続的な成長を実現
オズティ (トルコ)	<p>欧州事業の成長を牽引する「トルコ内需×輸出の拡張エンジン」</p> <ul style="list-style-type: none"> ● トルコ国内市場における高い市場シェアを背景とした内需成長 ● 中東・中央アジア・アフリカ市場など、域外市場への輸出版売拡大 ● 業務用冷蔵庫・食器洗浄機の拡販を通じた欧州事業の成長牽引

欧州における成長戦略としては、会社別にそこに記載していますように、ご説明も会社別にしたいと思えます。

まず、ホシザキヨーロッパは、製氷機の中でも高価格帯で築いた顧客基盤がありますので、それを活かして冷蔵庫の成長に取り組んでいきます。

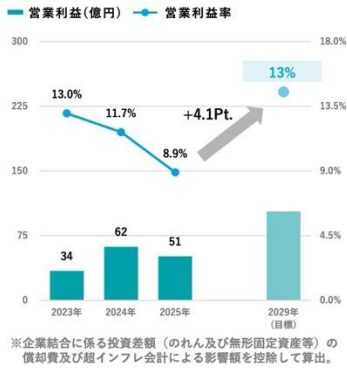
また、ブレマについては、先ほどのホシザキヨーロッパをある意味補完するかたちで、製氷機の中価格帯におけるプレゼンスが非常に高いことで安定成長を支えていきます。

また、トルコのオズティについては、欧州事業の成長をけん引するトルコの内需に加え、輸出拠点としての位置づけを使いながら、成長エンジンとして位置づけると考えています。

欧州事業における収益性改善戦略

成熟市場である欧州において、グループ連携を活かした付加価値創出による粗利率向上と、共通化・効率化を通じた販管費コントロールを両輪として、営業利益率の改善を構造的に推進します。

2029年 調整後営業利益目標



収益性改善の主要施策

粗利率向上 (価値で稼ぐ)

粗利率改善
+3.0Pt.

グループ連携と製品戦略による付加価値創出

- 欧州各社・オズティの連携による生産・供給・販売の広域最適化
- オズティを含む事業連携を通じた中東・中央アジア・アフリカ向け展開拡大とスケール効果の創出
- 製品ミックス・価格帯戦略・原価構造の最適化による粗利率の安定的な改善
- 冷蔵庫（中高価格帯）を軸とした収益性の高い製品構成への転換
- 製氷機の高収益モデル比率の維持・拡大

販管費 コントロール (効率化・生産性)

販管費率改善
▲1.1Pt.

共通化・効率化による利益構造の下支え

- 欧州共通ERP導入による業務効率の継続的改善
- 間接部門・オペレーション最適化を通じた販管費構成の見直し
- 投資・人員配置の選別による販管費率の安定化
- グループ共通基盤（ERP・調達・サービス）の活用による固定費構造の最適化



次に、収益性の改善です。欧州市場は成熟市場ということで、グループ連携した付加価値をつくっていかうと、それにより粗利率を向上させるものと、販管費のコントロールを両輪とし、営業利益率の改善を推進します。

オズティの事業概要と欧州・周辺地域における戦略的役割

オズティは、成長市場であるトルコにおいて高い市場シェアとブランド認知を有し、今後の成長ポテンシャルが大きい企業です。当社グループの欧州および周辺地域における事業拡大と収益性改善を支える中核事業会社と位置付けています。

事業概要と強み

- トルコ国内において高い市場シェアを有する総合厨房機器メーカー
- 調理・加熱機器をはじめとする幅広い製品ラインアップを展開
- トルコ国内および周辺地域に向けた販売・サービスネットワークを保有
- 成長市場であるトルコおよび、欧州・中東・アジアを結ぶ地理的優位性を背景に、周辺地域向けの安定した供給体制を構築
- トルコ国内および輸出の双方において、代理店ルートに加え、ホテルやショッピングセンター向け厨房プロジェクトビジネスに強み

会社名	Oztiryakiler Madeni Esya Sanayi ve Ticaret Anonim Sirketi
所在地	トルコ
設立年	1958年
事業内容	業務用厨房機器の製造・販売
主な市場	トルコ国内、欧州・中東・周辺地域
工場	3工場（イスタンブール、チョルル、アンタルヤ）

オズティの戦略的役割

成長市場を起点に、グループの収益基盤と供給力を支える中核地点

成長市場における強固な事業基盤

- トルコ国内で確立した販売・サービスネットワークと高い市場プレゼンス
- 中長期的な成長余地を有する市場における継続的な需要取り込み

欧州・周辺地域における供給・生産ハブ

- トルコを起点とした周辺地域向け輸出ビジネス
- 外食産業の拡大を背景とした業務用厨房機器需要への対応

コスト競争力を活かした収益基盤の強化

- 原価・調達面での競争力を通じた収益性の下支え
- グループ内他拠点との連携によるコスト最適化

成長と収益性改善を両立する事業運営

- 高成長市場での売上拡大
- 効率的な生産・供給体制による利益創出



オズティについては、ここで2枚ぐらい使い、追加のご説明をしたいと思います。

オズティの位置づけといますか、オズティについては、トルコという世界のGDPの20位の中に入っている大きな市場、それから今後も伸びていく市場で非常にプレゼンスが高い、成長ポテンシャルが非常に高いということで、国内のみならず地理的優位性、それから周辺地域に向けての事業拡大、それから収益性の改善を支えていく欧州の中核事業会社と位置付けています。

右にポイントを記載しています。成長市場における非常に強固な事業基盤、トルコ国内それから欧州周辺地域においていわゆる供給、生産のハブにしていく、それからトルコのコスト競争力を活かした収益基盤の強化をしていく、また成長と収益性を両立できる、そういう事業運営を進めます。

オズティの成長・収益性改善に向けた戦略

トルコ国内において中高価格帯の幅広い製品ラインナップで獲得したブランド認知を軸に持続的成長を実現することに加え、欧州および中東・周辺地域において販売拡大と収益獲得を進めると共に、コスト最適化・経営体質強化により収益性の改善を図ります。

売上成長および利益率改善の方向性



オズティの成長と収益性向上を実現する戦略の方向性

成長戦略

- インフレ下で成長を続けるトルコ市場での販売基盤強化
- 中高価格帯を中心とした幅広い製品ラインナップによる市場拡大の取り込み
- ホテル・レストラン等の大型厨房プロジェクト案件における受注拡大
- 欧州・中東・周辺地域への展開を通じた輸出成長の推進
- ホシザキグループ内への供給拡大を通じた成長機会の創出

収益性改善

- トルコ拠点の製造競争力を活かした原価・供給コストの最適化
- 製品設計・調達の見直しによるコスト効率の向上
- 販管費構造の見直しを通じた固定費の最適化による経営体質強化
- 欧州エリア内グループ会社との協業による調達・生産プロセスの効率化

オズティの収益性改善および成長ということでもまとめています。オズティの調整後の利益率の目標としては15%を目標に掲げています。

その前に、成長戦略という観点では、オズティは特にトルコ国内において中高価格帯を中心として非常に幅広い製品ラインナップを持っています。その市場が今後伸びていきます。

それから、通常のいわゆる代理店ルートに加え、オズティの特徴としてホテル、レストランという大型プロジェクトに非常に強いということで、この受注を拡大していくことを軸に成長を描いてまいりたいと考えています。

収益性の改善という観点では、もちろんトルコ拠点の製造力を活かした原価、それから供給コストの最適化を図るとともに、日本からのサポートも含めて製品設計、調達の見直しにより、さらにコスト効率を向上させていく、それと販管費構造の見直しは、こちらのオズティにとっても一番重要ということで、固定費を含めて最適化を目指します。

01 これまでの経営の振り返りと課題認識

02 次期中期経営計画に向けた経営方針・財務戦略

03 エリア戦略（成長と収益性の両立）

- エリア戦略の考え方
- 国内 事業戦略
- 米州 事業戦略
- 欧州 事業戦略
- アジア 事業戦略

04 総括



2029年 アジア事業の方向性

マクロ経済・人口動態を背景に高い市場ポテンシャルを有し、グループ全体の成長を中長期的に牽引する中核セグメントです。インドのウェスタンを主軸に、東南アジアでは地産地消モデルによる安定成長を図り、中国・東アジアでは構造改革を通じた収益性重視の成長を進めます。

アジア事業 基本方針

	重点度
成長戦略 <ul style="list-style-type: none"> ● ウェスタンを主軸とした高成長市場での事業拡大 ● 東南アジアにおける地産地消モデルの確立 ● 中国・東アジアでの高価格帯・主要顧客に集中した選別成長 	高
収益性改善 <ul style="list-style-type: none"> ● プレミアム製品・省エネ製品比率の拡大を通じた粗利率の向上 ● 現地生産・現地調達によるコスト競争力の強化 ● ウェスタンの調達規模を活かしたグループ横断でのコスト競争力強化 	
投下資本回転率向上 <ul style="list-style-type: none"> ● 成長性の高い地域・事業を見極めた重点投資 ● 在庫水準や供給体制を意識した管理の実施 	

重点度：2029年に向けた成長を実現する上で、特に重点的に取り組む戦略テーマ

2029年 アジア事業 業績目標※1



※1 各地域の需要動向を見極めながら、確実に取り込める成長を前提に設定
※2 企業結合に係る投資差額（のれん及び無形固定資産等）の償却費を控除して算出

次に、アジア市場です。アジア市場は、なんといっても成長ということで、グループ全体の成長を中長期的にけん引する、いわゆる中核セグメントと位置づけています。

特に、インドのウェスタンを主軸に、東南アジアにおいてはベトナムを中心とした地産地消モデルで安定成長を図り、中国、東アジアにおいては構造改革を通じて、収益性重視の成長を続けたいと思っています。

具体的には、目標としては、売上高については平均8%の成長を目指し、収益性については最低15%、さらに積上げを図り、目指したいと考えています。

アジア事業における成長戦略

高い成長性と収益力を有するインドをアジア最大の成長エンジンと位置付け、グループ全体の成長を中長期的に牽引します。東南アジアおよび中国・東アジアにおいては、それぞれの市場特性に応じた事業展開を推進し、安定成長を進めます。

2029年 各エリア売上高目標



地域別 成長戦略

インド	<p>アジア最大の成長エンジンとして、量と質を両立した成長を実現</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ビジクーラー・ディープフリーザー等の量的拡大に加え、プレミアム製品・省エネ製品の拡販により収益力を強化 ● 地方都市を中心とした中小規模飲食・小売市場の開拓と、全国販売・サービス網を活かした継続的な成長基盤の確立
東南アジア	<p>域内生産を基盤とする地産地消モデルによる安定成長</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ベトナム(アリコ)を冷蔵庫生産の中核拠点とし、域内生産・域内販売による価格競争力と供給力を強化 ● 多店舗展開する大手・主要顧客の獲得・深耕と、中価格帯製品の拡販により東南アジアでのプレゼンス拡大
中国 東アジア	<p>高価格帯・重点顧客に集中した構造改善による回復を目指す</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 大口顧客や日系顧客などの主要顧客への集中と、高価格帯・高付加価値製品へのシフトにより、収益性重視の安定成長を確保

アジア市場における成長戦略です。こちらは、地域別にご説明したいと思います。まず、インドについては、アジア最大の成長エンジンで、量と質を両立した成長を実現していけるということで、新たな商品レンジも拡充しながら、成長に向けて舵を切っています。

また、東南アジアにおいては、地産地消ということで、域内生産を基盤として今後成長につなげていく準備が整いつつあります。

なお、中国、東アジアについては、先ほどもお話ししたように、高価格帯、重点顧客ということで、めりはりをつけて、そういうところに集中した構造改革を行い、回復を目指します。

アジア事業における収益性改善戦略

インドのウェスタンにおける力強い売上拡大および収益獲得を戦略の軸に据えつつ、製品ミックスの高度化、現地生産・調達への拡充、各地域の特性を踏まえたオペレーション効率化により、営業利益の安定的な成長を図ります。

2029年 営業利益目標



収益性改善の主要施策

粗利率向上 (価値で稼ぐ)

製品ミックス高度化と現地生産・調達、グループ基盤活用による収益力強化

インド

- プレミアム製品・省エネ製品比率の拡大による単価・粗利率の向上

東南アジア

- アリコ(ベトナム)での冷蔵庫現地生産による原価低減と価格競争力の強化

中国・東アジア

- 高価格帯・重点顧客への集中による収益性重視の販売構造への転換

グループ基盤活用

- ウェスタンの大規模調達を起点とした購買力活用によるコスト競争力強化
- 生産・調達ノウハウ横展開、部材共通化によるコスト競争力強化

販管費 コントロール (効率化・生産性)

現地化とオペレーション効率化による利益構造の改善

- 現地組織の生産性向上と、人員配置・間接費最適化を含むオペレーション効率化
- ベトナムを拠点としたサービス・研修機能整備による、東南アジア域内のサービス品質・人材基盤強化

最後に、収益性の改善というところで、こちらについては、先ほどお話ししたように、インドのウェスタンにおける非常に力強い売上拡大ならびに収益の獲得をこのアジア地域における戦略の主軸に据え、製品ミックスを高度化し、あるいは現地生産、調達の拡充でオペレーションを効率化し、営業利益の安定的な成長を図っていきたくと考えています。

成長同様、収益についても地域別に少しお話ししたいと思います。インドについては、プレミアム製品、省エネ製品といったものを拡充し、先ほど質量ともにお話ししたように、単価および粗利率の向上につながります。

東南アジアについては、ベトナムのアリコの冷蔵庫生産を核にししながら、中国勢に対しても価格競争力を付けてまいります。

中国、および東アジアについては、少し触れたように、高価格帯、重点顧客に集中することで、収益性重視の収益構造に転換が図れつつあります。

これに加え、グループの基盤活用ということで、こちらでもウェスタンをベースにコスト競争力の強化および生産性の改善に努めたいと考えています。もちろん、アジアにおいても販管費のコントロールは徹底してまいります。

- 01 これまでの経営の振り返りと課題認識
- 02 次期中期経営計画に向けた経営方針・財務戦略
- 03 エリア戦略（成長と収益性の両立）
- 04 総括



企業価値向上に向けて

次期中期経営計画(2027~2029年)においては、これまでの成長投資の成果を着実に収益へと結びつけるとともに、事業ポートフォリオ全体の構造改革を推進することで、利益成長と資本効率の両立を図り、企業価値の持続的な向上を目指します。

中期戦略方針

利益成長を見据えた構造改革に取り組み、資本効率・利益率改善とともに企業価値向上を実現

2029年 財務目標(全社)

	指標	2025年実績	2029年目標
収益性・効率性	ROIC (※1)	12.3%	14%
	ROE	10.1%	14%
	調整後営業利益率 (※2)	12.6%	15%
規模・成長性	売上高 (新規M&A除く)	4,859億円	6,500億円

キャッシュアロケーション(3年間累計)

営業CF等	1,800億円	利益増加及び資産回転率改善により増加を目指す
設備投資	500億円	事業ポートフォリオに基づく成長投資及び、持続的成長を支える基盤の強化に投資
戦略投資 (M&A・自己株式取得)	650億円	新規優良M&A及び機動的な自己株式取得の実施
配当	650億円	配当性向40%以上を目標に安定配当を実施
期末現預金 (2029年)	1,500億円以下	適切な運転資金及び安全資金を保持

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

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

企業価値向上に向けて、われわれとしてしっかりと取り組みたいと思っています。

29年、来年2027年に開示させていただく次期中期計画においては、これまでの成長投資の成果を着実に収益に結びつけていきたいと、そのために事業ポートフォリオ全体の構造改革にしっかりと取り組むと、その結果、利益成長と資本効率の両立を図り、企業価値の向上に取り組んでいきたいと思っています。

もう一度、今のわれわれの中期的な目標として掲げている数値についてご説明します。2029年は、ROICで14%、ROEで14%、調整後営業利益率で15%、売上高では今から取り組む新規のM&Aを除き6,500億円に取り組みたいと思います。

また、キャッシュアロケーションは、2029年までに営業キャッシュ・フローで1,800億円、設備投資は最低でも500億円、さらにより精度の高い戦略投資、また自己株式の取得に650億円、あとは配当に650億円、2029年の期末現預金を確実に1,500億円以下に抑え、その部分をしっかりと設備投資、戦略投資に充てたいと思っています。

企業価値向上を実現するための市場との対話

当社が描く成長戦略や資本効率改善は、
実行され、理解され、市場で適切に評価されて
はじめて企業価値として結実します。

戦略と数値を一方向的に発信するのではなく、
市場との継続的な対話を通じて理解を深め、
経営へのフィードバックとして活かすことで、

企業価値向上

の好循環を生み出していきます。

最後になりますが、われわれは今こうした成長戦略、また資本効率改善に向けて取り組みたいと思っ
ていますし、資本市場の皆様からしっかりと認められるように、しっかりと実行したいと思っ
ています。

また、われわれは過去にこうした中期戦略の説明会を開催したことがなく、今回初めてこうした機会を設け
させていただきました。

今後は、われわれはどんどん海外の成長が増えていき、非常に見えにくい、皆様から見て非常に分かりづら
い、理解しづらい部分が出てくると思いますので、こうした中期の戦略、または現状について皆様方とコミ
ュニケーションする機会を積極的に設けたいと思います。

最終的に、しっかりと企業価値の向上に取り組む覚悟で、マネジメント一同しっかりと取り組みたいと思
いますので、今後ともご支援をよろしくお願いいたします。

本日はありがとうございました。

免責事項

本資料に記載されている業績予想・計画ならびに将来予測は、本資料の発表日現在において入手可能な情報および、将来の業績に影響を与える不確実な要因に係る本資料発表日現在における仮定を前提としています。実際の業績は、今後様々な要因によって大きく異なる結果となる可能性があります。

