

中期戦略説明会 質疑応答の内容

[2026年4月17日に開催した中期戦略説明会における質疑応答の概要です]

【質問者1】：ホシザキアメリカとホシザキヨーロッパの利益率は、どのように改善していくのか。

【A】：ホシザキアメリカでは、中核事業である製氷機事業においてシェアを順調に拡大している。製氷機事業で構築した強固な顧客基盤を活用することで、売上成長と収益性の改善を着実に推進していく。加えて、新たにグループに加わった会社とのシナジー創出を通じ、冷蔵庫事業におけるコスト競争力の強化にも取り組んでいく。

ホシザキヨーロッパでは、中核となる製氷機分野において、昨年から導入した新製品を背景にマーケットシェアを順調に拡大している。冷蔵庫事業については、ラインアップの拡充に加え、コスト競争力の向上も進展しており、収益性の改善は計画どおり順調に進捗している。

【質問者1】：ホシザキアメリカのシェア拡大を進めているとのことだが、一部の競合は直販も行っている中、引き続きシェアを拡大していける余地はあるのか。

【A】：シェア拡大の余地はあり、さらなる商品力強化を進めるなど、そのための取り組みを進めている。

【質問者1】：2029年までの計画でROIC目標を14%とした背景を確認したい。

【A】：ROICは過去と比較すると低下した印象を受けられると認識している。これは、成長戦略の一環として、相対的にROICが低い海外事業の比率が高まっていることに伴うもの。

今後3カ年、米州および欧州を中心に、海外事業における資本効率の改善を重点的に進めるとともに、国内事業においても引き続き資本効率の向上に取り組むことで、全社ROIC14%の達成を目指す考え。将来的には、過去水準も視野に入れながら、ROIC目標も段階的に引き上げていく方針である。

【質問者1】：2029年までの3カ年は、さらに高いROIC水準を目指すための基盤づくりという理解でよいか。

[A] : 海外事業では事業環境の不確実性や構造課題が残る地域もあり、当社として改善余地が大きいと見ている事業が多い。例えばトルコにおいては、収益構造や事業運営の安定化に向けた構造的な改革に取り組んでいる段階にある。こうした改革を着実に実行するとともに、海外各地域において事業基盤の強化を進め、全体としての業績および収益性の改善につなげていく方針である。

[質問者 2] : 2029 年における財務目標とキャッシュアロケーション目標はどのような考え方で設定したのか教えていただきたい。

[A] : 財務目標は各地域での事業構造改革を前提に設定しており、目標達成にとどまらず、さらなる成果創出を目指す。キャッシュアロケーションについては、収益性や資本効率の向上に資する戦略投資を優先し、必要に応じて期末現預金水準が目標水準を下回ることもあり得ると考える。

[質問者 2] : アジアの営業利益率目標 15%は堅い目標に見えるが、上振れ余地はあるか。

[A] : インドでは既に高い利益率を確保しており、上振れ余地はあると認識している。市場環境や競争環境を踏まえたリスクを織り込んだうえで、アジア全体で最低限達成すべき水準として営業利益率 15%以上を目標としている。

[質問者 2] : 連結の調整後営業利益率目標 15%も上振れ余地があるのか。

[A] : 調整後営業利益率 15%は一定の余裕を織り込んでいるが、各種改革の着実な実行を前提としている。

[質問者 2] : 今後の M&A に対する考え方や方向性を教えていただきたい。

[A] : 今後、資本効率および利益率を重視した経営を進めていくにあたり、既存グループ会社の PMI を最優先課題として取り組む方針。特に米州では、昨年買収した Structural Concepts の PMI が重要であり、その進捗を見極めたうえで、次の投資判断を行っていく。

今後の M&A 案件の選定にあたっては、資本効率や採算性への影響を慎重に見極める姿勢。戦略投資として活用されなかった資金は、自己株式の取得を一つの選択肢として検討していく考えであるが、その実施規模や配分については、M&A 案件の進捗や内容次第で判断する方針である。

【質問者 3】： 期末現預金目標の 1,500 億円以下について背景を教えてください。

【A】： 2029 年時点における運転資金については、月商 2 カ月分に相当する約 1,100 億円を必要水準と見込んでおり、それを超えるキャッシュについては活用方法を検討していく。今後は既存の M&A 会社に対する PMI を通じた収益性・資本効率改善を優先する。その次の成長局面では、より踏み込んだ戦略投資を行っていきたいと考えており、財務健全性を維持しつつ、負債活用も視野に入れた柔軟な資金調達を検討していく方針である。

【質問者 3】： 欧州は他地域と比べると売上高の伸び率が低く調整後営業利益率も 13%ということとで厳しい印象を受ける。

【A】： 欧州事業の成長が他地域と比較して相対的に緩やかに見える背景には、市場そのものが成熟しているという構造的要因があると認識しており、こうした市場特性を踏まえた戦略を策定している。

ブレマ、オズティ、ホシザキヨーロッパそれぞれの課題解消に取り組み、低下傾向にあった利益率の下げ止めと回復を図る方針である。他地域と比べ売上成長が緩やかであったことから販管費率が高止まりしているため、コスト構造改革に取り組み、筋肉質な事業構造の構築を進めていく。

【質問者 4】： アメリカの ROIC が低い理由をどう見ているのか。

【A】： 国内事業では直販モデルを採用していることから、受注から納品までのリードタイムが短く、在庫水準も極めてシンプルな構造となっている。また、海外と比較して債権回収リスクが低いこともあり、これらの要因が投下資本回転率を高める要素となっている。この結果、国内と海外との間で投下資本回転率には大きな差が生じていると認識している。こうした構造的な差を踏まえつつ、海外事業においても利益率の向上に加えて、投下資本回転率の改善にも引き続き取り組んでいく方針である。

米州については、売上高の 9 割以上が代理店ビジネスで構成されていることが、投下資本回転率を押し下げる要因の一つとなっている。この点についても、事業運営の見直しを通じて、今後の改善を目指していく考えである。

【質問者 4】： 収益性改善が進まない場合は撤退も辞さないという考え方か。

[A] : 過去にも中国では冷蔵庫事業の会社を撤退している。収益性や資本効率の改善が見込めない事業については、今後より厳格に撤退を含めた判断を行っていく。

[質問者 4] : 負債を活用した M&A の検討は基本的に 2029 年以降という話だったが、SCC のようなチャンスがあれば、前倒しで実行することにはなるのか。

[A] : 米州においては、2029 年までの期間、利益率および資本効率を着実に向上させることができる事業構造を構築することを最優先とし、その基盤づくりに注力していく方針である。こうした取り組みを通じて一定の成果が見通せる段階に到達した後、次期中計 3 カ年の後半において、仮に現行の戦略投資枠である 650 億円を大きく上回る投資案件が具体化した場合には、その時点の事業環境や財務状況を踏まえつつ、負債の活用も含めた投資判断を検討していく。

[質問者 4] : 今回の中期戦略の考え方や方向性に至った背景は。

[A] : マネジメントとして、当社が現在資本市場から受けている厳しい評価を受け止め、その改善には今回方向性として示した収益性と資本効率の向上や資本政策の更新が重要であると認識している。