

中期経営計画

Medium-Term Management Plan

Next 2028

2026年3月期～2028年3月期

2025年5月13日 | 鈴茂器工株式会社

SUZUMO

目 次

1. SUZUMOが目指すもの	P.3
2. Growth2025の振り返り	P.4
3. 事業環境	P.7
4. 基本方針・業績指標	P.8
5. 事業戦略	P.11
6. 開発戦略	P.18
7. 生産戦略	P.19
8. 資本・財務戦略	P.20
9. サステナビリティ	P.21

1. SUZUMOが目指すもの

存在意義・使命
- Mission -

豊かで、多様な、
食生活を楽しむことが
できる社会を実現する

目指す未来
- 長期Vision -

食の「おいしい」や「温かい」を
世界の人々へ

創業から大切に
している提供価値
- Value -

食の価値を
きかいでつなぐ

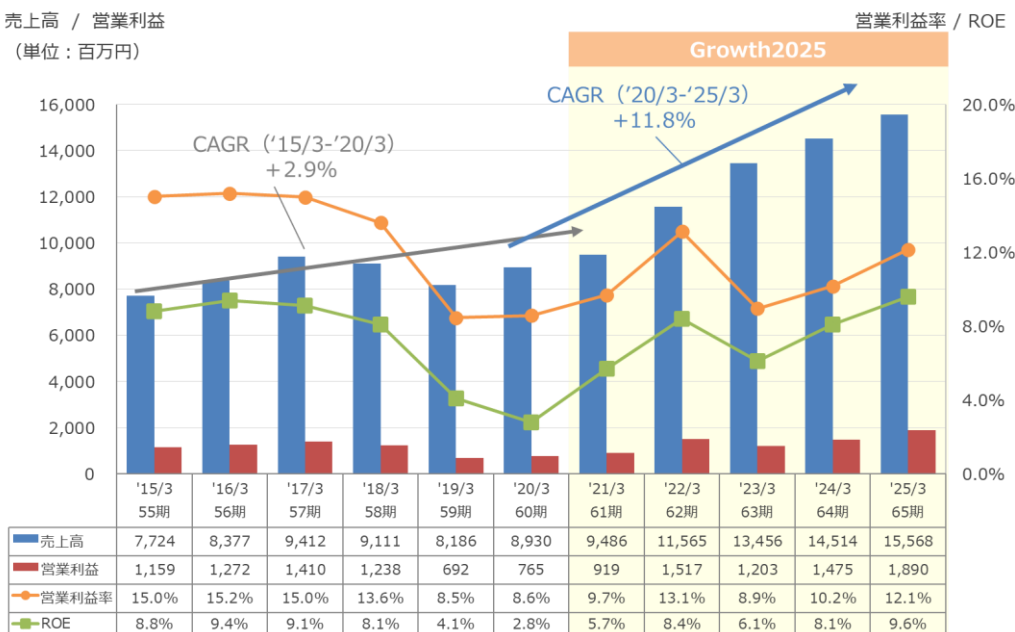
創業者の経営ビジョン「米飯主食文化を世界へ」のDNAを継承・発展させる。

- ・ 寿司の大衆化を通じて、事業者だけではなく、個人の食生活の豊かさに貢献してきた。
- ・ 様々な事業者と連携して、日本的米飯加工食のおいしさを世界へ拡大してきた。

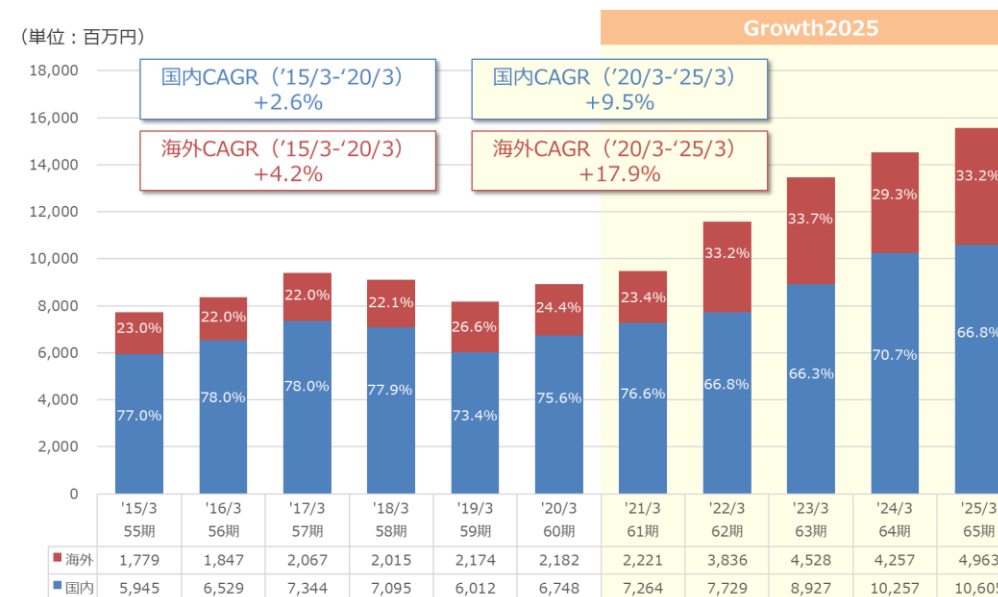
2. Growth2025の振り返り：成果①

Growth2025 基本方針	結 果
1. 既存マーケットの拡大と深耕を推進する。	国内・海外ともに米飯加工機械の販売が拡大し、特に海外が大きく成長
2. 新たな成長分野・事業を構築する。	M&Aやアライアンスを通じて、米飯加工機械分野以外の開発・事業を開始
3. 事業の成長に資する投資を積極的に実行する。	新工場建設及び人員・システム・研究開発に重点投資を実行
4. 事業成長及び社会的価値の向上により、企業価値の最大化を図る。	時価 総額 2019年11月12日 103億円 2025年3月31日 309億円 約 3 倍

売上高 / 営業利益
(単位：百万円)



(単位：百万円)



2. Growth2025の振り返り：成果②

国内事業	結 果
寿司ロボットマーケットの深耕	成熟期である寿司ロボットマーケットにおける既存顧客からの付加価値製品需要が高まり、約4,300台から約5,500台へ約1.3倍に販売が拡大。
Fuwarica（ご飯盛付けロボット）のマーケット拡大	丼・スーパー以外の新たな顧客の裾野（ファミレス・ラーメン・焼肉等）が拡大し、約1,300台から約2,800台へ約2.2倍に販売が拡大。
食品工場向け大型機領域での業界トップの製品確立	大手コンビニエンスストア向け製品（計量器付マルチ飯盛り容器供給ライン）の開発・販売を行い、高い評価を得る。

海外事業		対'20年3期	結 果
北米	提携も含めた外部との連携、販売・サービス拠点の拡大、新たな米飯加工品の提案	3.7倍	販売店の再構築を実施。大手スーパーに日本のスーパーマーケットと同様の店舗内調理のオペレーションが採用される。
アジア	日系企業の進出サポートや現地企業の商品開発・品質等のコンサルテーションを推進	1.6倍	中華圏・東南アジアは安定成長で推移。日本食新興国（ベトナム・インドネシア・フィリピン）が拡大基調。
欧州	拠点の新設、販売店網の再編を通じて、現地大手事業者との市場拡大に向けた取り組み	2.1倍	日本食の多様化が進んでおり、局地的・分散的市場から欧州全体に市場が拡大。

2. Growth2025の振り返り：課題

一定の成長と改革を実現するも、当初描いた成果に到達できていない

海外事業の能動的な拡大

- マーケット需要が牽引する受け身の事業拡大
- 潜在需要に対する戦略的な取り組みが不十分

新たな付加価値の提供

- 機械提案を中心とする事業体制から変化できていない
- 高度化する顧客の省人省力化・店舗運営等の課題に十分に対応できていない

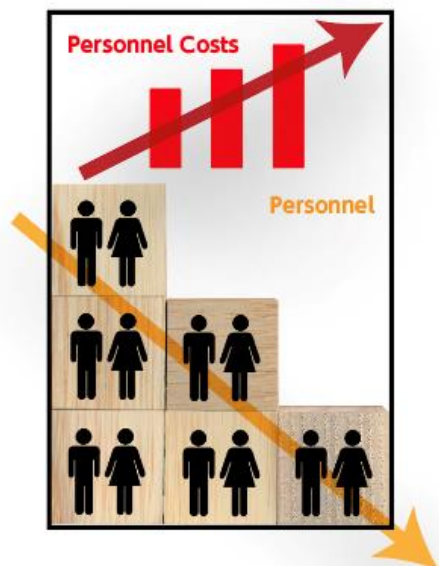
経営・事業基盤の構築

- グローバル事業展開に対応する人材育成・管理体制が不十分
- 事業拡大に対応するバリューチェーン（開発・生産・営業・物流・納品・サービス）の整備が不十分

3. 事業環境

省人省力化ニーズの拡大と日本食の市場が拡大

人手不足の深刻化
と賃金上昇



外食・小売事業者の
事業課題の高度化



日本食の
普及と拡大



日系企業の
海外進出の加速



4. 基本方針・業績指標：Next 2028の位置づけ

Next2028 ▶ サステナブルな成長へ向けた変革の実行



4. 基本方針・業績指標

Next 2028 基本方針

1. 真のグローバル企業体制の構築

グローバルに付加価値提供ができる社内外バリューチェーンを構築し、海外売上高の拡大を図る

2. 付加価値創造型企業への進化

マシナリーセールスからソリューションプロバイダーへの転換を進め、自社機械以外の売上高の拡大を図る

3. サステナブルな成長を実現する企業基盤の構築

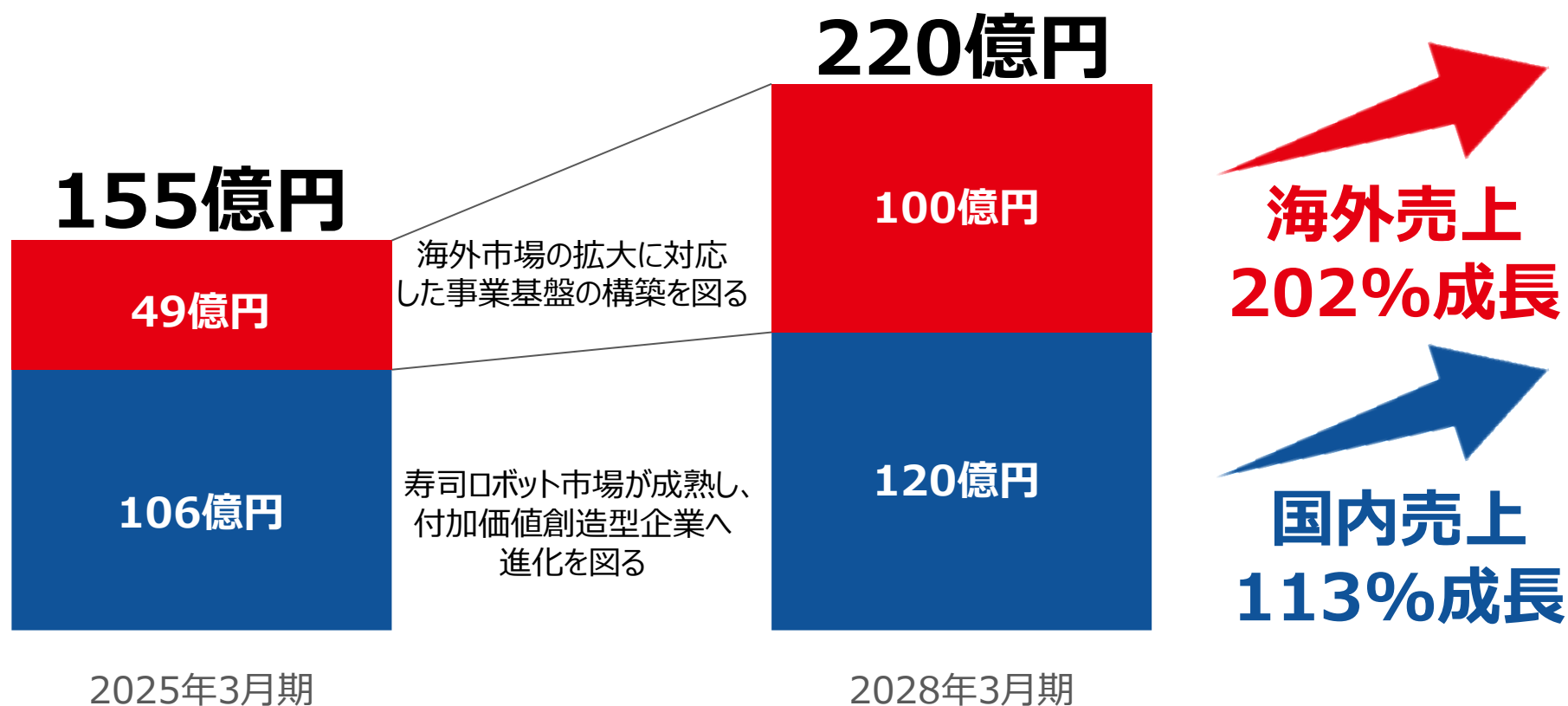
グローバルな事業展開に対応する人材育成・経営管理体制の構築を行う
事業拡大に対応するグローバルバリューチェーン（開発・生産・営業・物流・納品・サービス）の構築を行う

2028年3月期 連結業績指標

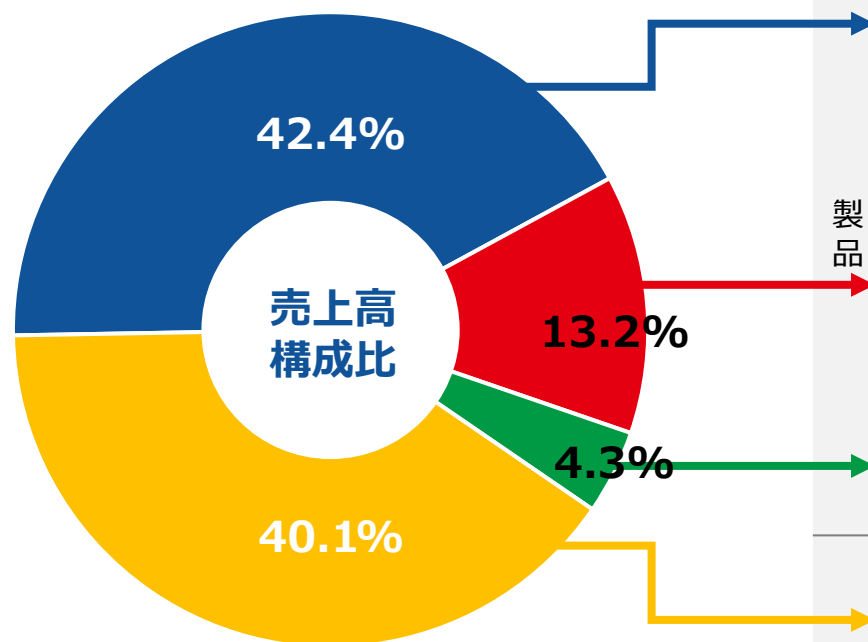
売上高 **220億円** 営業利益 **30億円** ROE **12%**

4. 基本方針・業績指標：業績指標

経営資源を集中し、海外事業の成長を図る



5. 事業戦略：製品 マーケットの状況



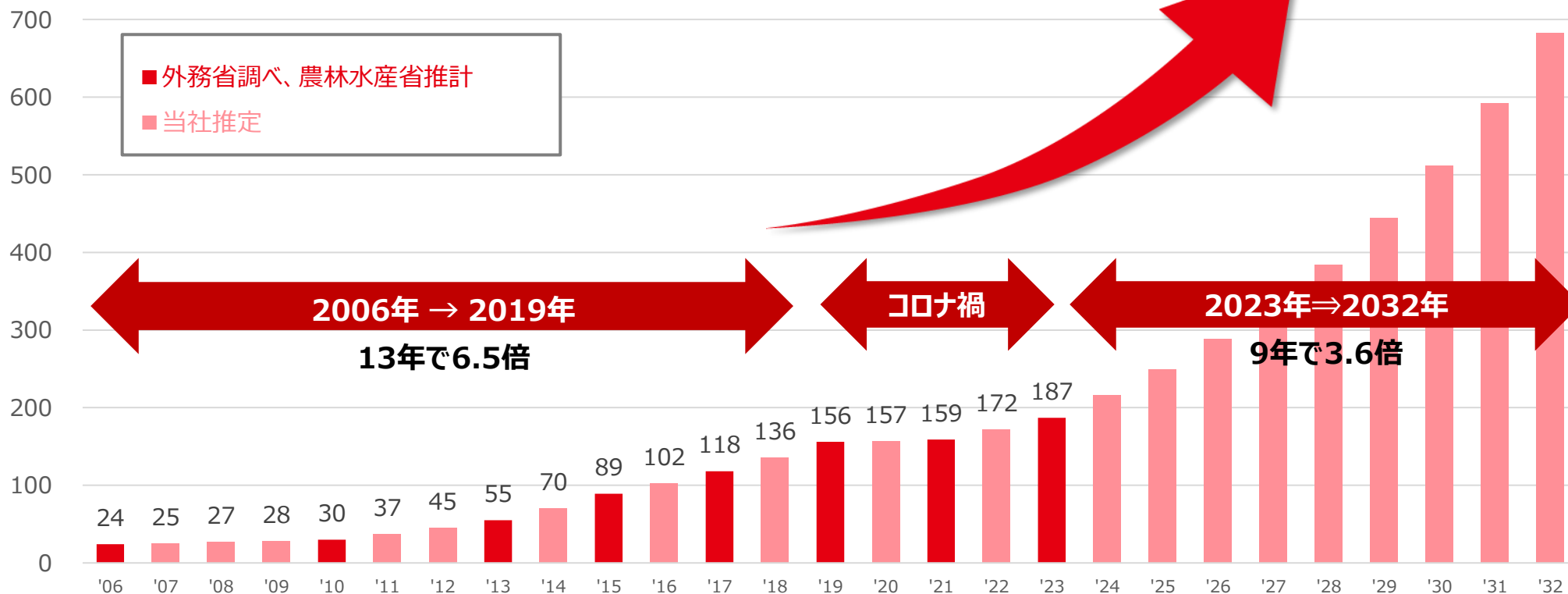
※2025年3月期実績

	製品	国内	海外
製品	小型機 寿司ロボット 	- 市場シェア約80% - 入替需要が中心のマーケット	- 市場シェア約40% - 潜在需要が多く、新規需要中心のマーケット
	小型機 ご飯盛付け ロボット 	- 国内：市場シェア約90% - 丼・スーパー以外にマーケットの裾野が拡大	- 現状は日系企業中心 - 潜在需要が多く、新規需要中心のマーケット
	大型機（食品工場向） 	- 市場シェア約10% - 人手不足により食品工場マーケットは拡大基調	日本食の広がりにより、寿司・おむすび・弁当の需要が高まり、需要の拡大が見込まれる
非製品	システム（AI/POS等） 他社機械 資材品 部品 サービス 	- 店舗内（ホール・キッチン）・工場内において更なる省人化が求められている - ハードとシステム・ソフトウェアの連携・融合が進み、これまでにない製品の拡大が見込まれる - ベンチャー企業・海外事業者等の事業者が参入	日系企業の海外進出に伴い、現地に合わせたオペレーションやシステムの改良が求められ、新たなニーズが拡大

5. 事業戦略：海外マーケットの状況

海外における日本食レストラン数は継続して拡大

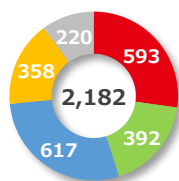
(単位：千店舗)



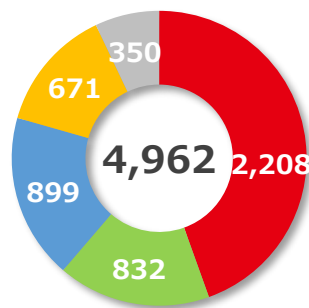
5. 事業戦略：海外 各地域の売上高計画

北米を中心に各地域で売上高を大きく伸長

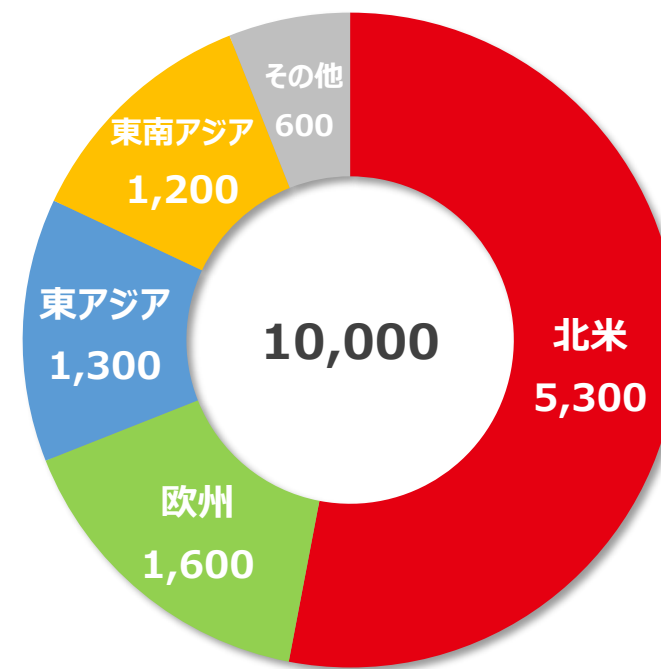
(単位：百万円)



2020年3月期



2025年3月期



2028年3月期

5. 事業戦略：海外 重点取り組み

グローバル大手スーパー
マーケット・外食への拡販



販売店体制の強化・見直し



海外進出を志向する
日系企業のサポートの強化



海外ブランディング



海外事業基盤の見直し・強化

海外事業組織体制の強化

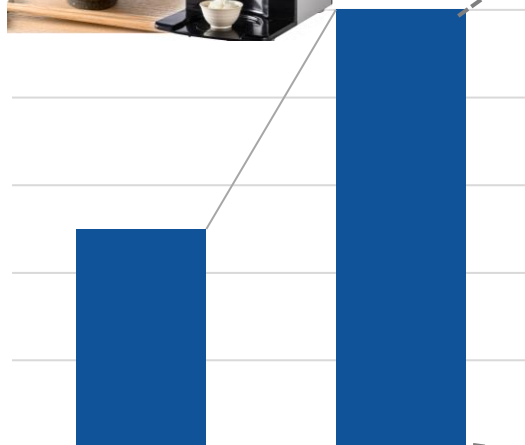
国内事業ノウハウ・リソースの活用

海外バリューチェーンの強化

5. 事業戦略：国内 ご飯盛付けロボット Fuwarica

ご飯盛付けロボット：Fuwaricaの市場は拡大

- ☑省人化の投資対効果のハードルが下がる
- ☑飲食店やホテル等のセルフサービスで導入が進む



2025年3月期

2028年3月期

新規市場

Fuwaricaの
対象マーケット

ご飯を扱う事業者すべて

既存市場

牛丼チェーン店等
食品スーパーマーケットホテル・ラーメン・
社食・学食・病院等の
新たな業態の開拓

顧客の裾野拡大

入れ替え・
新規出店の需要

5. 事業戦略：国内 ソリューション販売

顧客の事業課題解決を推進 米飯加工機械以外の提案製品やサービスラインナップを拡大

● 米飯加工機械

上流（洗米・炊飯）から下流（加工）まで

自社製品



他社製品



● 食品機械・自動化機械

米飯加工機械以外の自動化機械

自社開発



他社製品



● 店舗省人化システム

ホール（受付・オーダー・POS）からキッチンまで

自社開発



共同開発



● 資材品

衛生・包装資材等の消耗品など

自社製品



他社製品



イチ案件（顧客）当たりの
付加価値提供面積の拡大

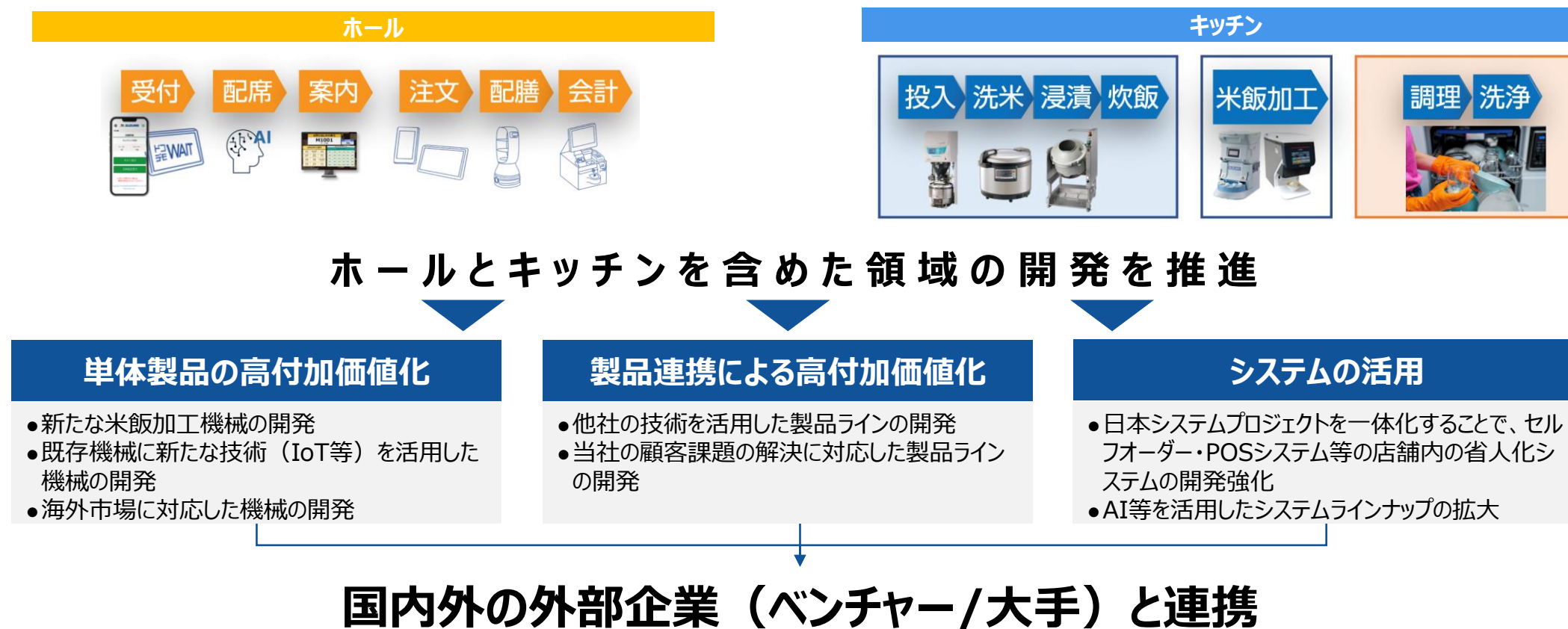
5. 事業戦略：大型機



海外市場において、米飯商品を扱う日系やローカルのコンビニエンスストアやスーパーマーケットが増加。
国内市場への販売と並行して、国内市場のノウハウを活かし、海外市場における販売を強化。
外部企業との協業を拡大し、共同開発や自社機械にとどまらない提案活動を実施。

6. 開発戦略

高度化する顧客の省人省力化・店舗拡大の課題に対応した開発を強化



7. 生産戦略

新生産方式の導入と新工場建設により生産能力の向上と生産性を改善

新生産方式

セル生産方式
×
製番方式

ライン生産方式
×
MRP方式

新工場においては、生産方式は現在のセル生産からライン生産に変更し、生産性の改善に伴う原価低減に取り組む

新工場建設

- 生産キャパシティは現工場の2倍以上を目指す
- 主力の小型機をメインに生産し、量産体制を構築
- 現工場は主力以外の小型機および大型機を主に生産
- 今後の需要動向および財務状況を鑑み、次期建設を検討

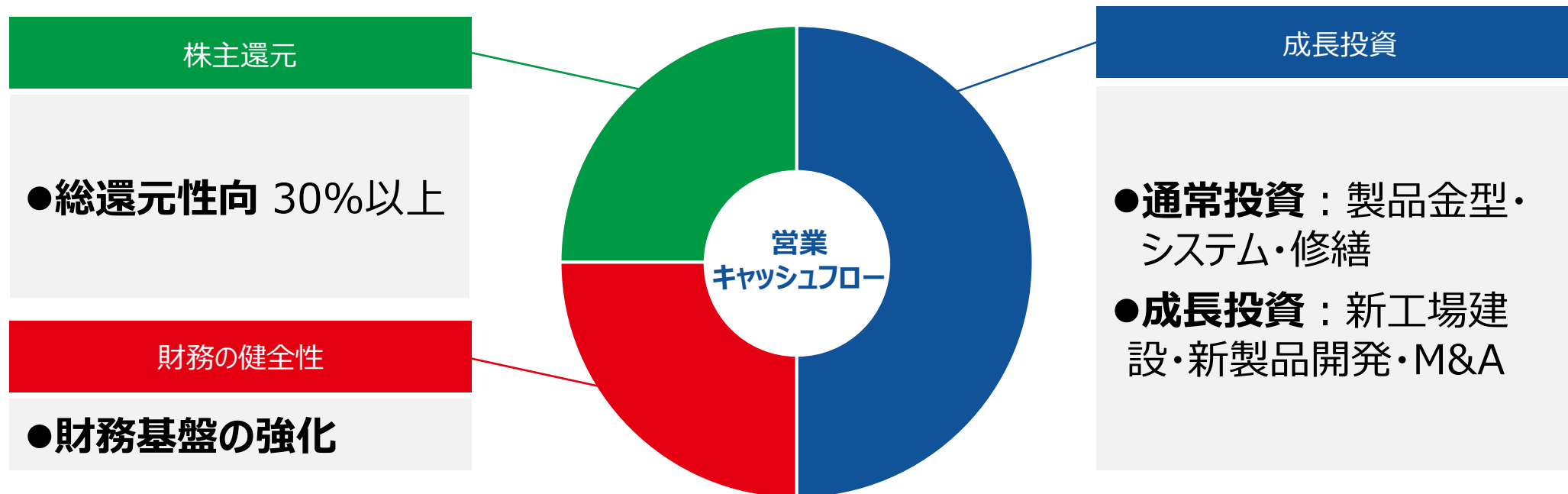
所在地	埼玉県鶴ヶ島市（圏央鶴ヶ島インターチェンジ横）
面積	敷地面積 36,137m ² ・延床面積 8,237m ² （地上2階）
投資予定額	約27億円（建物）※自己資金
操業時期	2026年3月（予定）



8. 資本・財務戦略

資本効率の向上と事業成長に向けた適切な事業投資の実行

1. 将来の事業成長及び生産性向上への投資を実行
2. 増配及び総還元性向30%以上の実行

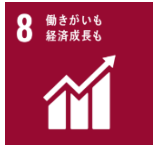


9. サステナビリティ

SUZUMOグループのサステナビリティ

世界中の人々が、豊かで、多様な、食生活を楽しむことができる社会を実現するために、
食の世界を支える事業者と連携して、生産者や事業者の持続的成長に貢献する。

下記のテーマについて、具体的な取り組みの検討を進める。

テーマ	活動項目	活動内容	関連するSDGs目標
メーカーとしての 取り組み 	技術力の追求 食の安全への配慮	市場ニーズに適合する製品の開発	 
		ユニバーサルデザインの追求	
		食の安全に配慮した製品の開発	
食に携わる企業 としての取り組み 	日本食の文化継承 フードロス課題の解決	おいしい米飯商品の拡大	 
		国内外の食事業者の事業拡大の支援	
		事業者・消費者の廃棄量の削減	



IR・取材等のお問い合わせ先

鈴茂器工株式会社 経営企画部

TEL 03-3993-1396 | **Email** ir-info@suzumo.co.jp

本資料の業績計画ならびに将来予測は現時点で入手可能な情報に基づき当社が判断したものであり、潜在的なリスクや不確実性を含んでおります。そのため諸要因の変化により実際の業績は大きく異なる可能性があります。