

2026年度中期経営計画

食品流通事業本部

2024年5月23日

皆さんこんにちは、食品流通を担当しております浅野です。それでは説明させていただきます。

I	事業概要	P.3
II	2023年度中期経営計画振り返り	P.6
III	2026年度中期経営計画	P.8
	市場動向	
	事業計画	
	重点施策	
	設備投資・研究開発	

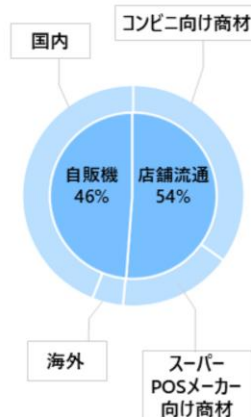
I 事業概要

自販機 (国内 93% / 海外 7%)



- 主な納入先
- | | |
|--------------------|--------------------------------|
| (国内) | (海外) |
| ・飲料メーカー
・食品メーカー | ・飲料メーカー
・コンビニ
・自販機活用Sier |

売上高
(2023年度実績)
1,073億円
(国内 97% / 海外 3%)



店舗流通 (国内 100%)



- 主な納入先
- | | | |
|-------|-------|----------|
| ・コンビニ | ・スーパー | ・POSメーカー |
|-------|-------|----------|

※シエアは2023年度実績、当社推定
※売上構成比は2023年度実績。セグメント間の内部取引等を消去・調整する前の金額に基づき算出。

事業概要です。

食品流通は自販機、店舗流通といった二つのセグメントで運営しています。

自販機は国内トップシェアです。飲料メーカーを中心にビジネスを展開、従来の自販機から高付加価値な自販機へシフトしています。海外では、中国、東南アジアのタイを主戦場としてビジネスを展開しています。

店舗流通は、国内の大手コンビニを中心にショーケース、カウンター機材、自動釣銭機といった幅広い機材でビジネスを展開をしています。

国内 自販機



- 「冷熱」「搬出」「堅牢」「防水」のコア技術
- 半世紀にわたり培ってきた信頼性
- 全国サービスネットワーク
- マーケット占有率
ー市場稼働台数200万台の内、約半分が当社製(当社推定)

海外 自販機



- 日本品質の技術力
ー冷熱／省エネ／搬送技術
- 販売体制＋サービス体制
(中国、タイ、シンガポール)

店舗 流通



- 「冷蔵/冷凍」「気流制御」「抽出技術」「微細搬送」のコア技術
- 店舗トータルでの商材提供力
- 全国サービスネットワーク(24hサービス体制)

※シェアは2023年度実績、当社推定

© Fuji Electric Co., Ltd. 5

事業の強みです。

国内の自販機事業は、飲料機、食品/物品機ともに国内シェアNo.1のポジションです。「冷熱」「搬出」「堅牢」「防水」といった業界トップの高い技術力、半世紀にわたって培ってきた信頼性、これらが我々の大きな強みだと考えています。

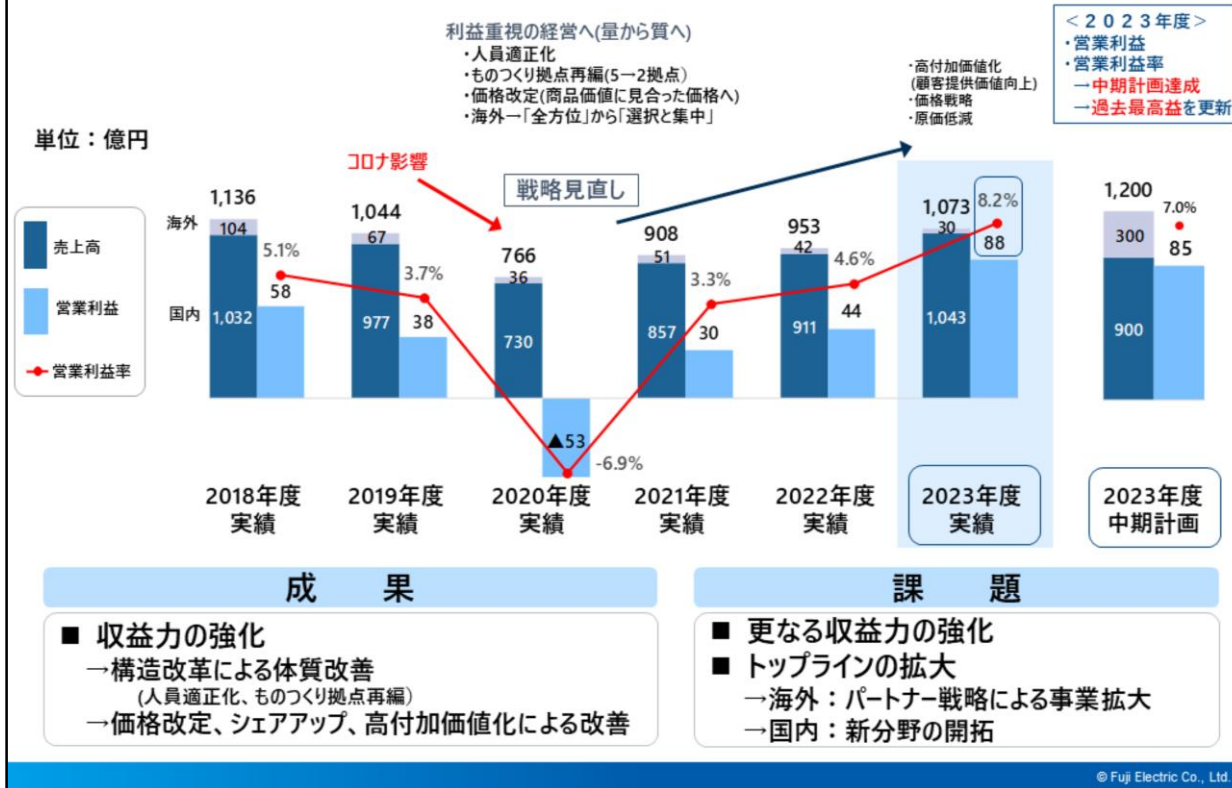
今市場に設置されている自販機の約半分が富士電機製ですので、安定的なリプレイス需要を獲得できる点も強みです。

海外では中国、タイでトップシェア、日本品質の技術力、そしてサービス体制を有しています。

店舗流通は国内のコンビニのショーケースのシェアがNo.1、そして釣銭機の国内シェアはNo.2といったポジションです。「冷蔵/冷凍」「気流制御」「微細搬送」といった幅広い技術を有し、365日24時間のサービスネットワークも我々の強みです。

Ⅱ 2023年度中期経営計画振り返り

2023年度中期経営計画振り返り



前中期経営計画の振り返りです。

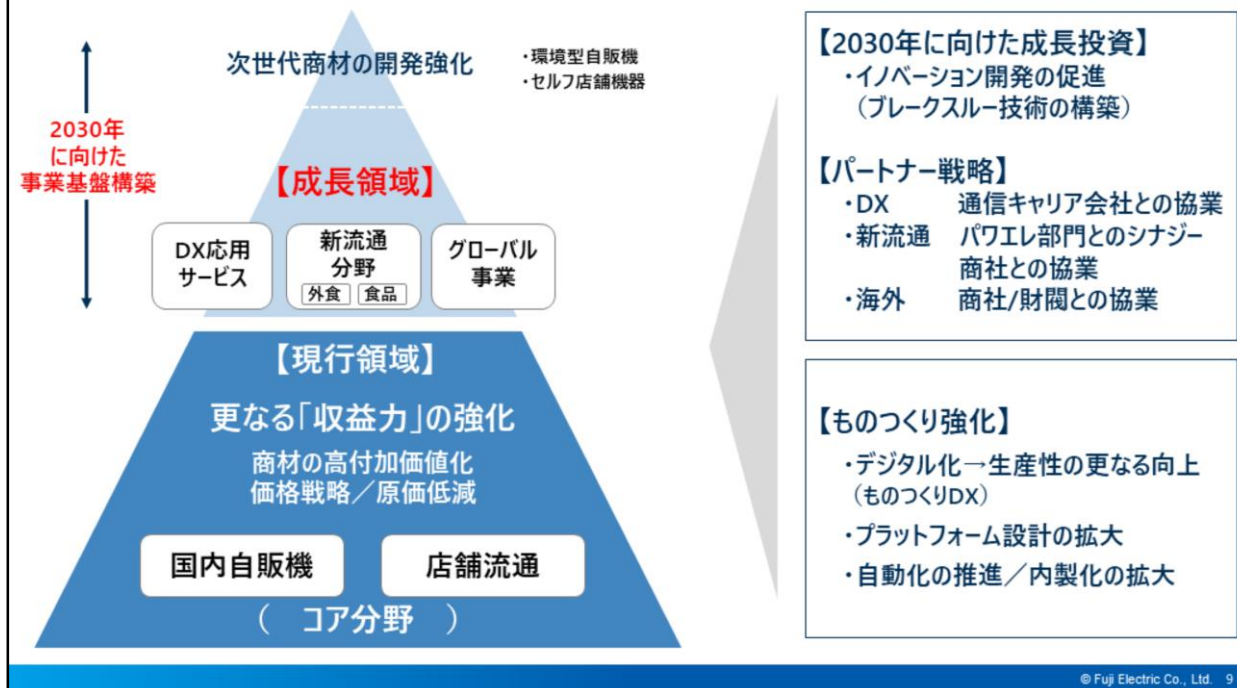
2018年度からのトレンドですが、2020年度にコロナの影響があり、食品流通事業の業績も大きく悪化しました。コロナの収束が見えず、回復時期も不透明なことから戦略を大きく見直し対応しました。量から質へ、そして利益重視の経営へと軸足をシフトし、人員の適正化、ものづくり拠点の再編、そして商品価値に見合った価格改定といった施策を進め、2021年度には黒字化、それ以降も高付加価値化価格戦略、原価低減を進め、2023年の実績の売上は1,073億円、営業利益88億円、営業利益率8.2%まで引き上げました。

当初の中期計画と比較すると売上は届きませんでしたが、営業利益、営業利益率は中期計画を達成また食品流通のセグメントとしても過去最高益を更新することができました。

課題としては、更なる収益力の強化とトップラインの拡大といった認識しています。次の中期経営計画の施策に繋がっていきたいと考えています。

Ⅲ 2026年度中期経営計画

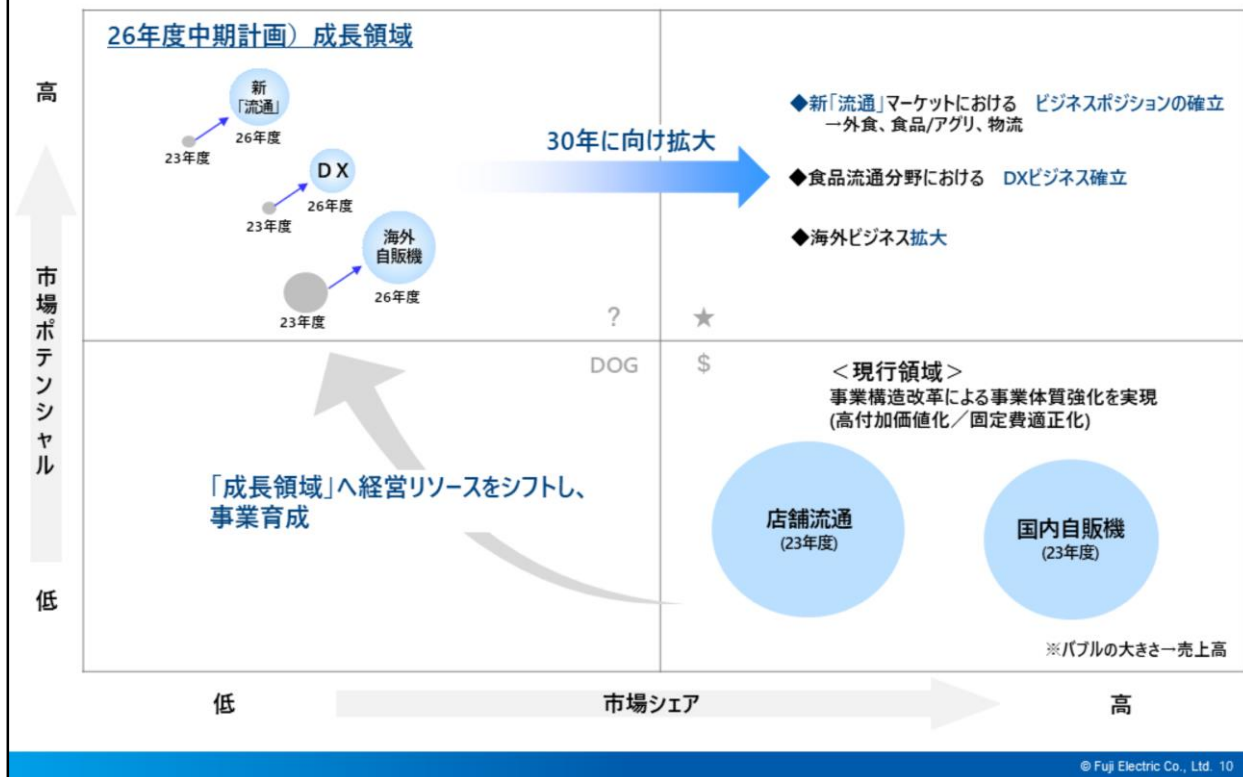
～「更なる収益力の強化（高収益事業へ）」 「30年に向けた事業基盤構築」～



食品流通の2026年度中期経営計画の全体像です。
更なる収益力の強化、そして2030年に向けた事業基盤の構築を事業方針としています。
国内自販機と店舗流通をコア分野として位置付け、更なる収益力の強化を図ります。

商材の高付加価値化、価格戦略、原価低減を推進します。また、2030年に向けた事業基盤の構築として、食品流通にとって新しい分野であるDX応用サービス、外食/食品といった新流通分野、グローバル、といった領域を成長領域として位置づけ注力します。

次世代の商材の開発強化も進めます。そのために、ものづくりの強化、パートナー戦略、成長投資を推進します。



事業ポートフォリオです。

シェアの高い国内自販機、店舗流通は体質強化により収益の出る事業となりました。これらの分野から左上の成長領域に経営のリソースをシフトしながら事業を育成します。

新流通、DX、海外、といった領域は、2030年に向け拡大を図っていきたいと考えています。

		取り巻く事業環境 ニーズの変化	ビジネスチャンス ニーズへの対応(提供価値)	市場動向 (2024～2026年度)
自販機	国内	<ul style="list-style-type: none"> 省エネ、グリーン電力 自販機オペレーション効率化 決済手段の多様化 	<ul style="list-style-type: none"> 更なる省エネ型自販機の提案 →高付加価値自販機 DX応用サービスの拡大 →配送ルート効率向上、需要予測 →ダイナミックプライシング、QR決済 	自販機 → 横ばい DX応用サービス → 伸長
	海外	<ul style="list-style-type: none"> 省エネ 嗜好の変化 (中国コーヒー需要増加・・・CAGR+4%) アジア圏の経済成長 	<ul style="list-style-type: none"> 省エネ自販機の訴求 グローバルコーヒー機の提案 →エスプレッソ、大容量 インドでの自販機ビジネス参入 	中国 → 微増 アジア → 微増
店舗流通	コンビニ	<ul style="list-style-type: none"> 環境対応(ノンフロン、低GWP化促進) 省エネ 省スペース化(カウンター設置機材増) 	<ul style="list-style-type: none"> ショーケースの低GWP化 店舗のエネルギー・マネジメント提案 機材の小型化 	コンビニ → 横ばい
	新流通 外食 食品 物流	<ul style="list-style-type: none"> 外食：人手不足による省人化 生鮮食品販売の自動化(省人) 物流分野(飲料倉庫)：省人/省力 	<div>新商材</div> <ul style="list-style-type: none"> セルフコーヒー機の提案 食品/アグリ市場へ提案 (ロッカー型自販機) 商品ピッキング作業の自動化提案 	新流通 → 伸長

© Fuji Electric Co., Ltd. 11

事業の取り巻く環境とニーズ、市場動向です。

国内の自販機は省エネや自販機オペレーションの効率化といったニーズが高まると考えており、我々としてはDX応用サービスといったビジネスの拡大で対応していきたいと考えています。この分野のマーケットは少しずつ拡大していくと考えています。

海外は、マーケットの規模は微増と見ていますが、省エネに加え、コーヒー需要の高まりといった嗜好の変化が見られます。グローバルコーヒー機の提案を進めます。

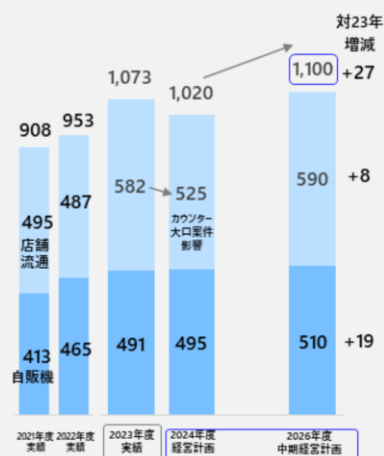
コンビニの分野では環境対応、省エネといったニーズが今後も高まると考えています。

環境対応のショーケース、店舗エネルギー・マネジメント商材の拡販を進めます。

外食、食品、物流といった新分野は、省人・省力・自動化といったニーズが出ており、新商材を提案していきたいと考えています。これらに関しては後ほど詳しく説明いたします。

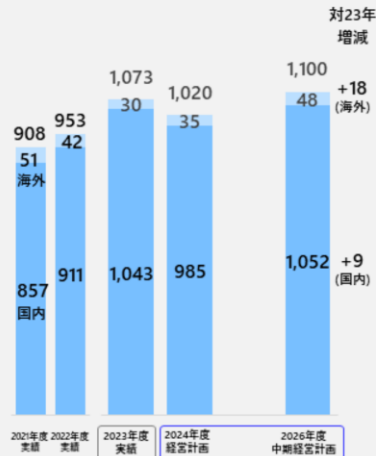
サブセグメント別 売上高 (億円)

- 新「流通分野」の開拓
- 高付加価値製品の展開拡大
- DX応用サービス、海外自販機



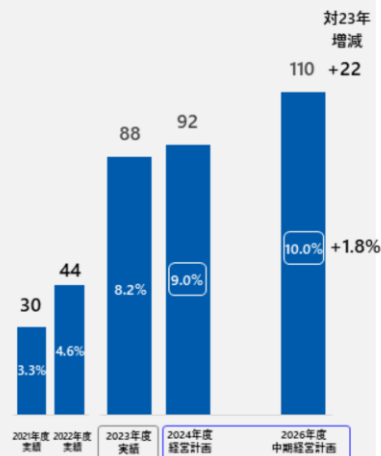
国内・海外 売上高 (億円)

- 海外：事業基盤の再構築 (2030年に向けて強化)



営業利益・営業利益率 (億円)

- 営業利益額 100億円以上
- 営業利益率 10%以上



© Fuji Electric Co., Ltd. 12

事業計画です。

2024年度は店舗流通のカウンターの大口案件の影響で減収という計画になっています。2026年に向けては新流通分野、高付加価値製品、DXといった領域で伸長させ、売上高1,100億円を目指します。

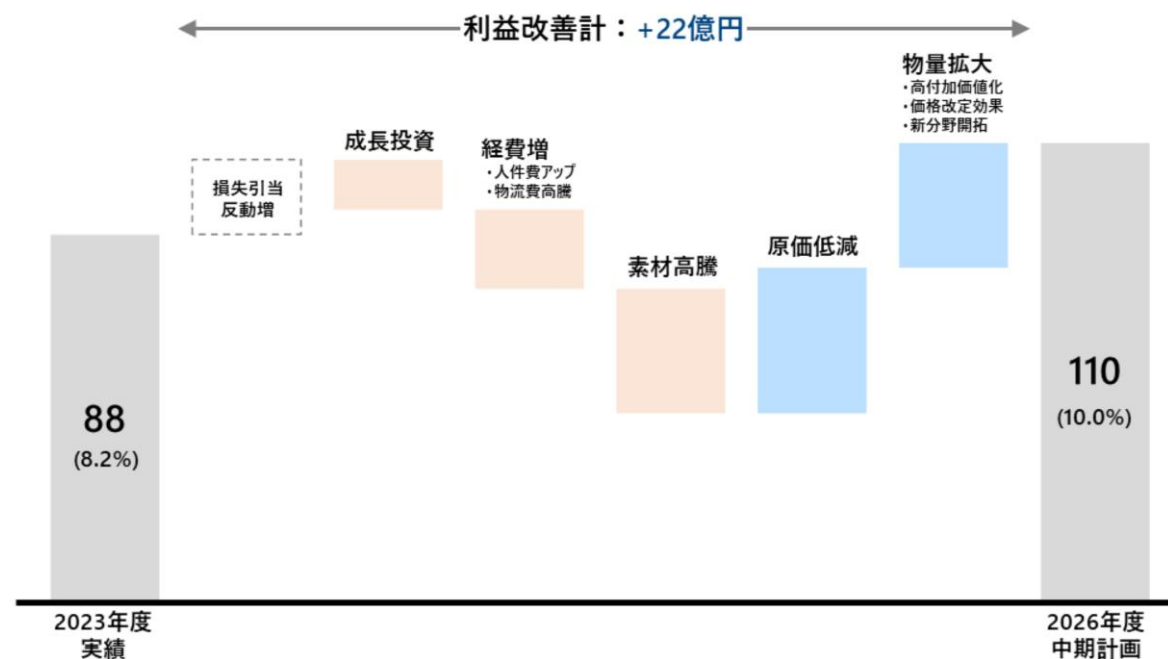
海外売上高は2030年に向けて着実に売上を伸ばしていく計画としています。

営業利益は2023年度の営業利益率8.2%に対し、2024年の計画が9.0%、2026年が10.0%を計画しています。

食品流通事業としては、営業利益額で100億円以上、営業利益率で10%以上という目標をこの中期経営計画の中で確実に達成していきたいと考えています。

営業利益 増減（対23年度）

単位：億円



2023年と2026年の営業利益の増減です。

2023年度に損失引当があった影響で利益増となりますが、成長投資、人件費増、物流費高騰、素材価格高騰といったマイナス要因があります。素材価格高騰については原価低減で打ち返し、成長投資については、高付加価値化、価格改定、そして新分野の物量増によって打ち返し、110億円の損益を確保する計画です。

収益力の強化

①国内自販機

・顧客ニーズに対応した「高付加価値機」の展開 / 「価格戦略」



②店舗流通

・コンビニ顧客の環境目標達成に向けた、「高付加価値機」の展開
・オンリーワン「カウンター機材」の拡大



③トータルコストダウン

・ものづくり体制の最適化 および ものづくりにおける「DX」推進
・自販機/ショーケースのプラットフォーム設計の拡大
・自動化の推進/内製化の拡大



事業基盤構築 (トップライン拡大)

①DX応用サービス

・自販機：オペレーション効率化サービスの展開
・店舗：エネルギー管理の提案強化



②新流通分野開拓

・新分野：外食／食品／物流分野への参入
・既存顧客の「サプライチェーン領域」での「ビジネス拡大」



③グローバル戦略

・売上拡大に向けた事業基盤の再構築
(マーケティング強化、エリア拡大)



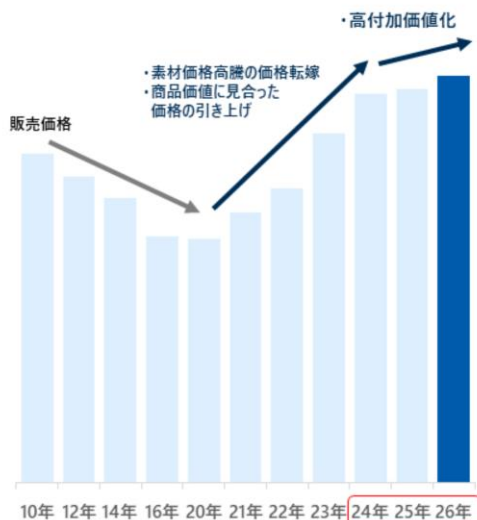
④次世代商材開発

・脱炭素型社会、セルフ店舗の実現に向けた開発強化

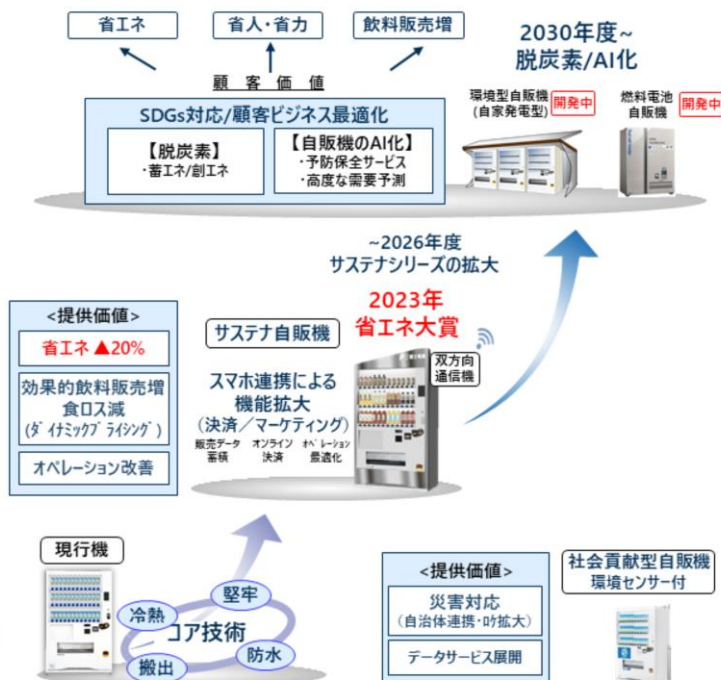
重点施策です。
収益力の強化、事業基盤の構築のためのトップライン拡大といった施策を推進します。

収益力の強化：国内自販機（高付加価値化）

【価格戦略】



【高付加価値化】



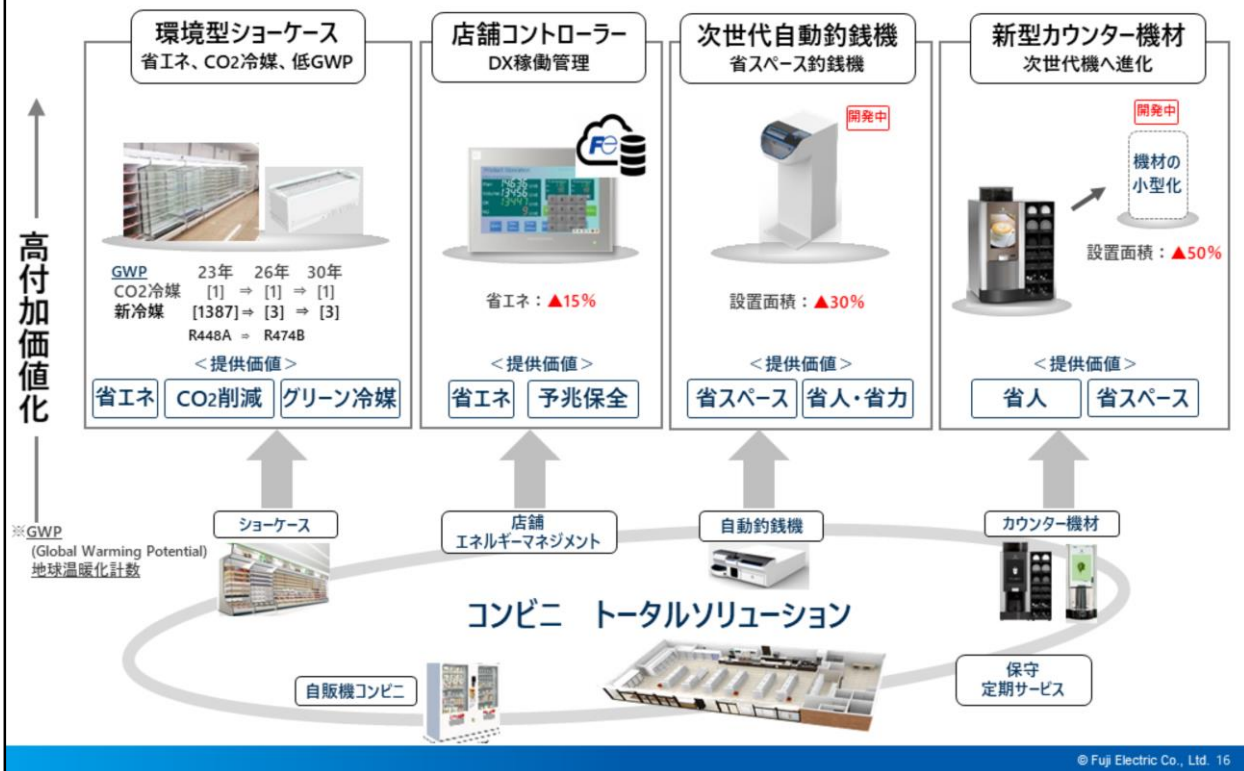
国内自販機の収益力の強化です。

価格戦略と高付加価値化により収益力を強化します。平均価格の推移をグラフに表しています。2010年の販売価格に対し2020年には約2割価格が下落しました。

その後、素材価格高騰の価格転嫁に加え、商品価値に見合った価格の引き上げを実施しています。2024年度の価格は、2010年に対し15%増といった水準になっています。既に2024年の価格はお客様とほぼ合意を得ており、確実にその効果を刈り取っていきます。

2026年に向けては高付加価値化をさらに推進していきます。人件費高騰分のコスト転嫁等は別途視野に入れ検討します。2023年にリニューアルした自販機が省エネ大賞の経済産業大臣賞を受賞しており、この機材をベースに、双方向通信機能搭載を広げ、機能拡大を図りながら、提供価値をさらに高めていきます。2030年に向け、今後脱炭素のニーズが一層高まるなか、燃料電池搭載型の自販機等を開発していきたいと考えています。

収益力の強化：店舗流通（高付加価値化）



店舗流通です。コンビニのトータルソリューションとして高付加価値化を進めていきます。ショーケースは環境型への進化、そして店舗コントローラーを通じた省エネ、予兆保全などへの貢献します。

自動釣銭機、カウンター機材は、人手不足対策、省スペース化といったニーズに対し、小型化を進め対応していきます。

■ものづくり体制（世界2拠点）



■プラットフォーム設計の拡大（自販機／ショーケース）

<自販機>

自販機制御システムのプラットフォーム化

顧客別システム（3種類）

自販機共通システム（1種類）

- ・拡張性の高いインターフェース
- ・制御基板共通化によるコストダウン



<ショーケース>

ショーケースの標準化
標準化率60%ー85%



- ・機種統廃合
- ・モジュールの共通化
- ・部品共通化による
直材コストダウン

■ものづくりのデジタル化（ものづくりDX）

【工場経営データの見える化】

ー生産効率の最大化



【試験検査のデジタル化】

ー工程内の作り込み品質向上



スマート
ファクトリー

【予兆保全 AI】

ー設備稼働情報の見える化



【エネルギー最適化】

ーエネルギー使用の最適化



■自動化／内製化の推進

【自動化】



デジタル技術の活用



工数削減

【内製化】

- ・制御ボード(双方向通信機内蔵)
- ・自販機用押しボタン
- ・冷却ユニット用インバータ基板



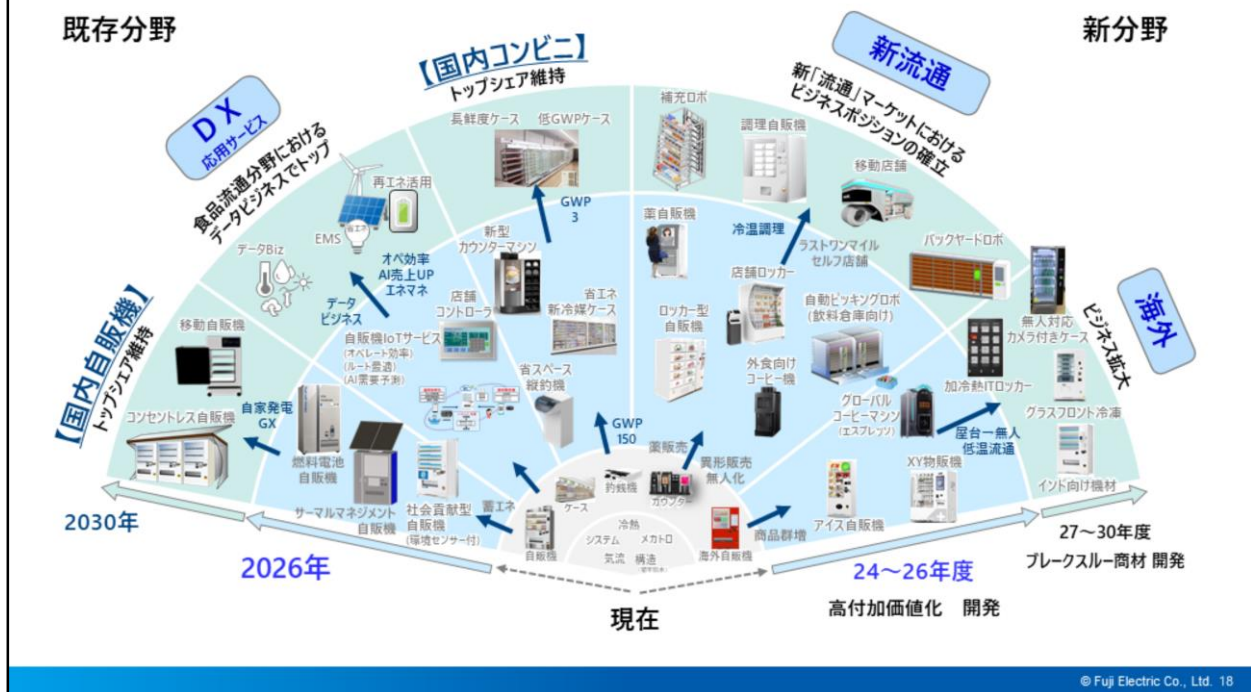
ものづくりです。

世界2拠点のものづくり体制を構築しています。ものづくりのデジタル化を進め、生産効率の最大化、品質向上など、スマートファクトリーへの進化を図ります。

プラットフォーム設計を拡大し、機種統廃合、部品共通化を通じた原価低減を図るとともに、自動化、内製化を推進し、トータルコストダウンを推進します。

事業基盤構築（トップラインの拡大） ～商品戦略～

「コア技術」をベースに、「マーケットニーズ」に対応した「製品/ソリューション」を提供し、「ビジネスの拡大」を図る



事業基盤の構築、トップラインの拡大です。

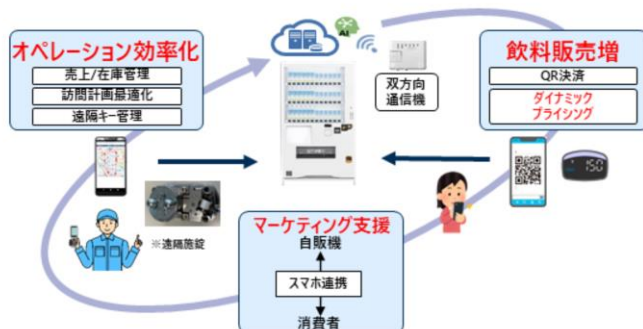
2026年から2030年に向けての商品戦略の全体像です。

自販機とコンビニについては先ほど説明した通り、顧客ニーズに対応し、機材を進化させ、トップシェアを維持します。

トップラインの拡大：DXを応用したサービス

【DX化による自販機イノベーション】

提供商材：双方向通信端末 / リカーリングサービス



協業により推進

富士電機

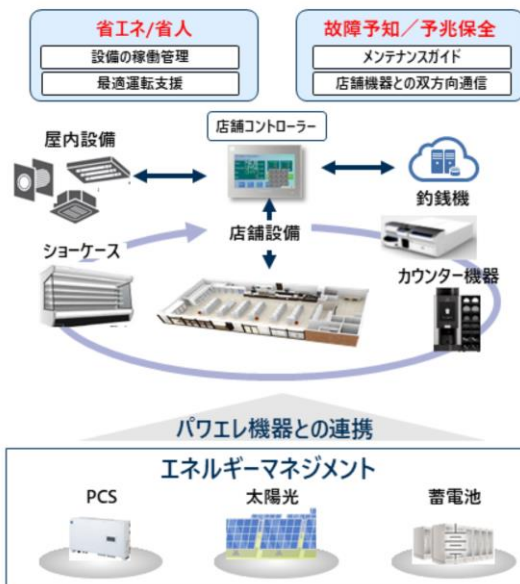
- ・オペレーションルート最適化
- ・自販機データ活用のDX技術力
- ・ハードウェアの開発力

通信キャリア会社

- ・需要予測 AI
- ・IoT専業テクノロジー
- ・サービス運用のノウハウ

【コンビニのDXエネルギーソリューション】

提供商材：店舗コントローラー / リカーリングサービス



DXを応用したサービスです。

自販機のイノベーションとして自販機に双方向通信機を取り付け、サービスを拡大します。既に設置されている自販機にも、当社の双方向通信機を取り付け、自販機オペレーションの効率化、ダイナミックプライシング、スマホ連携のマーケティング支援といったサービスを通信キャリアとの協業により拡大していきます。

先日、マスコミに3社協業の記事が取り上げられましたが、ビジネスの選択肢の一つとして推進をしていきたいと考えています

コンビニのDXとしては、当社の省エネのノウハウを活用しながら店舗コントローラーを軸に、省エネ、故障予知といったサービスを展開します。

トップラインの拡大：新流通分野

既存アカウントの「サプライチェーン領域」でのビジネス拡大 / 新規市場（外食・食品）への進出

食品工場

物流

販売

消費

<パワエレとのシナジー>

当社パワエレ機器



施設電源 ヒートポンプシステム

変電設備



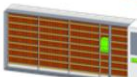
<提供価値>
・排熱回収
・CO2削減

<パワエレのメカトロ技術連携>



開発中

自動ピッキングロボ
(飲料倉庫向け)



開発中

コンビニ
バックヤードロボ

<提供価値>
・省人省力化
・オペレーション品質向上

既存アカウント

飲料/食品メーカー
(自販機)

コンビニ

新規市場への進出

外食産業

(ファストフード / ファミレス)

省人化



外食向け
セルフ
コーヒー機

食品/アグリ分野

(野菜/加工品)

セルフ
店舗



開発中
ロッカー型
自販機

新流通分野です。

既存アカウントをベースに二つの方向でビジネスを拡大します。

一つは既存アカウントのサプライチェーン領域でのビジネス拡大です。

お客様の物流分野では、飲料メーカーの飲料倉庫向けの自動ピッキングロボやコンビニのバックヤード補充ロボといった新商材の開発のためにパワエレのメカトロ技術と連携しながら進めます。

食品工場や飲料工場では、当社のパワエレ機器の納入を目指し、パワエレのシナジーを追求していきたいと考えています。

新規市場への進出では、食品流通のコア技術をベースに商品を展開します。

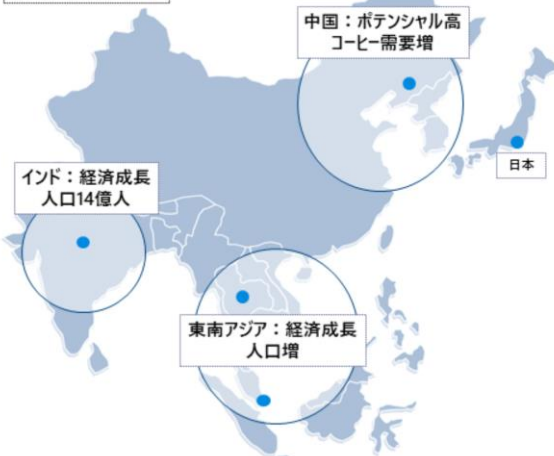
ファーストフード/ファミレスといった外食産業では省人化のニーズがあり、2023年に発売したセルフコーヒー機材を中心にビジネスを進めます。足元で引き合いが多数増えており、確実に売上増につなげたいと考えています。

トップラインの拡大：グローバル戦略

<エリア戦略>

- 中国：飲料自販機のリプレース案件の獲得
：コーヒー機材の展開
- 東南アジア：パートナー戦略の推進
- インド：総合商社との協業による新規市場参入
- 「グローバルブランド」飲料メーカーの各エリア攻略

● 製造・営業拠点
○ 重点エリア



<営業戦略>

	既存市場		新規市場
	中国	東南アジア	インド
ターゲット顧客	・大手飲料メーカー ・外食	・大手飲料メーカー ・財閥（店舗・電子マネー）	・大手飲料メーカー
プロダクト戦略	飲料機 ITロッカー	グローバル コーヒーマシン [開発中] ディスペンサー	飲料機
<差別化>	省エネ 大型商品対応	多温度対応 異形商品 スリッパ対応 大容量	抽出技術 省エネ 大型商品対応
パートナー戦略	・エリア別体制構築 ・サービス体制拡充	・システム会社連携 ・厨房機器メーカー協業	・総合商社と協業

<売上高計画>



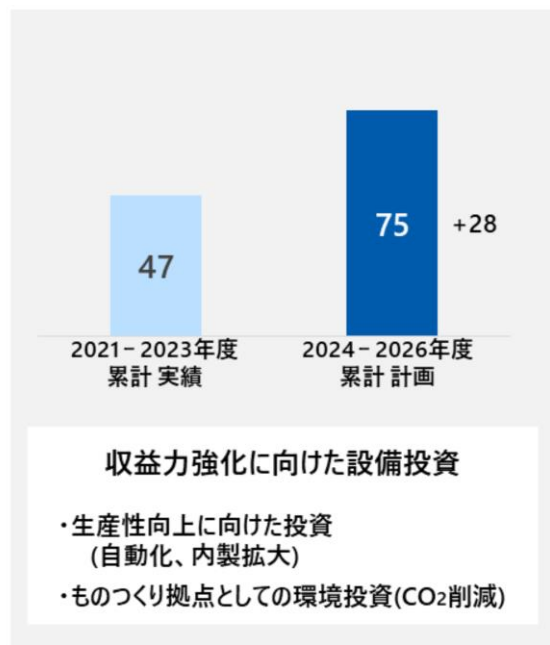
海外です。

中国、東南アジアに加え、インドも視野に入れ、ビジネスを推進します。中国では、大手飲料メーカーにおける自販機のリプレース需要の獲得、コーヒー市場の広がりに対応したコーヒー機材の展開を図ります。

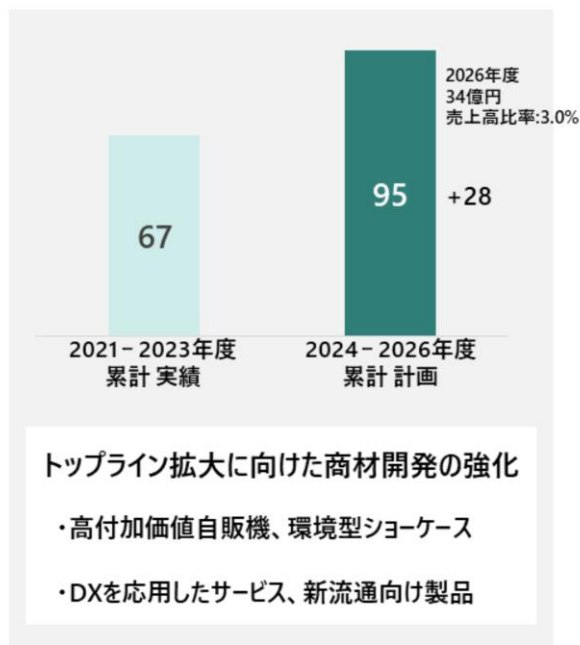
インドでは、総合商社との協業により大手飲料メーカーへの新規参入を目指します。飲料機を中心にコーヒー機材等、差別化商材を市場投入します。

2030年に向けてこの中期経営計画では着実に売上を増やしていく計画となっています。

設備投資（億円）



研究開発（億円）



※研究開発費をテーマに応じてセグメントに分類したもので、決算短信記載の数値とは異なります。

設備投資では、老朽化投資などは必要なレベルに抑え、自動化、内製化といった収益力強化に向けた設備投資、太陽光発電設備などの環境投資を推進します。

研究開発では、売上高に対する研究開発費の比率を2026年に3%まで高め、DX、新流通分野を中心としたトップライン拡大に向けた商材の開発を図ります。

食品流通の説明は以上です。

1. 本資料及び本説明会に含まれる予想値及び将来の見通しに関する記述・言明は、弊社が現在入手可能な情報による判断及び仮定に基づいております。その判断や仮定に内在する不確実性及び事業運営や内外の状況変化により、実際に生じる結果が予測内容とは実質的に異なる可能性があり、弊社は、将来予測に関するいかなる内容についても、その確実性を保証するものではありません。
2. 本資料は、情報の提供を目的とするものであり、弊社の株式の売買を勧誘するものではありません。
3. 目的を問わず、本資料を無断で引用または複製することを禁じます。