

## 2025年度 事業戦略説明会

食品流通事業本部

2025年5月27日

皆さん、こんにちは。  
食品流通事業本部の浅野でございます。  
どうぞよろしくお願い申し上げます。それでは説明をさせていただきます。

01	事業概要	P.3
02	2024年度の振り返り	P.6
03	2025年度 経営計画	P.8
	市場動向	P.10
	事業計画	P.11
	重点施策	P.14
	設備投資・研究開発	P.21

事業概要、2024年度の振り返り、そして2025年度の経営計画について説明をさせていただきます。

## 01 事業概要

## 自販機 (※国内 96% / 海外 4%)

### 国内

※シェア No.1



飲料自販機

### 海外

※中国飲料機  
シェア No.1



省エネ型  
飲料自販機

※タイ  
シェア No.1



大容量対応  
飲料自販機



冷蔵物品  
自販機



冷凍自販機



コーヒーマシン



アイス自販機

### 主な納入先

(国内)

- ・飲料メーカ
- ・食品メーカ

(海外)

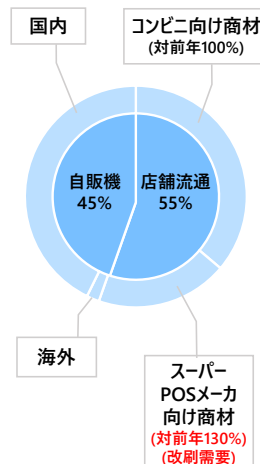
- ・飲料メーカ
- ・コンビニ
- ・飲食店

## 売上高

(2024年度実績)

1,115億円

(対前年104%)  
(※国内 98% / 海外 2%)



## 店舗流通 (※国内 100%)



冷凍・冷蔵  
ショーケース



店舗  
トータルソリューション



カウンター什器



自動釣銭機



コーヒーマシン



自販機コンビニ

### 主な納入先

- ・コンビニ
- ・スーパー
- ・POSメーカ
- ・飲食店

※シェアは2024年度実績、当社推定  
※売上構成比は2024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。

事業概要について説明します。

食品流通は、自販機そして店舗流通の2つのサブセグメントで運営しております。

国内自販機は、トップシェアを堅持し、飲料メーカを中心にビジネスを展開しております。従来の機材から、高付加価値機材への進化を加速してビジネスを推進しています。

海外は、中国および東南アジアのタイを主戦場としてビジネスを展開しております。

右側の、店舗流通につきましては、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、釣銭機など、幅広い機材を展開し、ビジネスを推進しております。

2024年度の売上構成は、中央の円グラフに記載の通り、2024年度は新紙幣発行に伴う改刷需要の獲得により、店舗流通の売上比率が若干高くなりました。

## 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  
→市場稼働台数200万台の内、※約半分が当社製

## 海外 自販機



- 日本品質の技術力  
→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2024年度実績、当社推定

© Fuji Electric Co., Ltd. 5

次に事業の強みをご紹介します。

国内自販機事業は、飲料機・食品機とも国内シェアナンバー1のポジションで、強みとしては、冷熱・搬出・堅牢・防水といった業界トップの技術力、半世紀にわたって、培ってきた信頼性を有していることがポイントです。

さらには、高いマーケット占有率があり、日本で稼働している台数の約半分が当社製ですので安定的なリプレイス需要を獲得できることも、強みの一つとして認識しております。

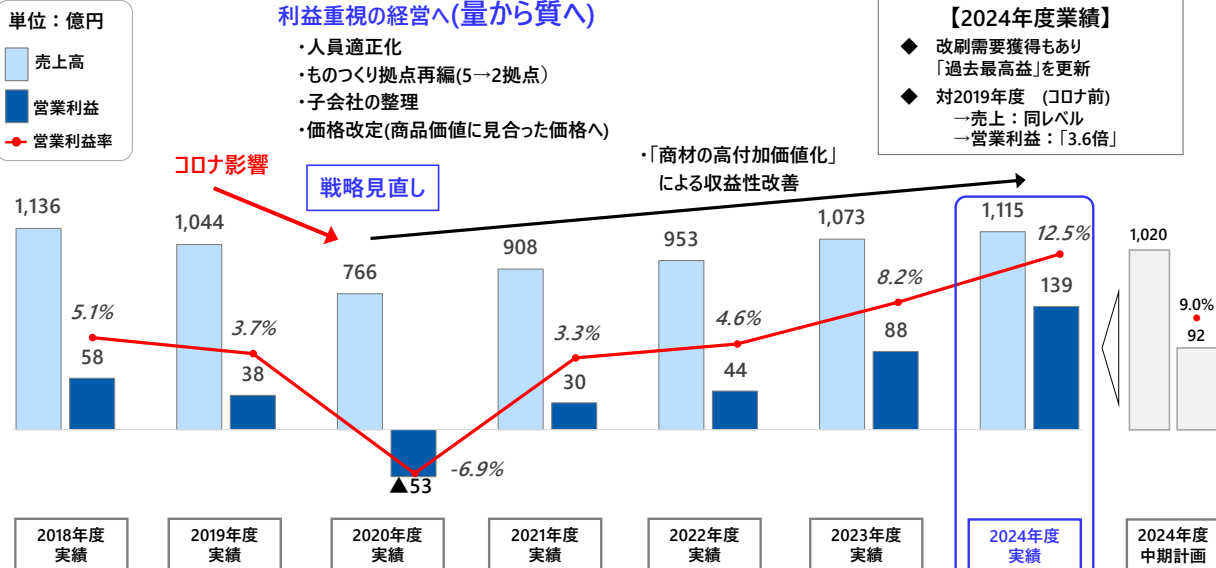
また、海外自販機事業は、中国及びタイでシェアナンバー1。強みとしては、日本品質の高い技術力を有していることです。

店舗流通事業は、コンビニのショーケースのシェアナンバー1、釣銭機で、国内ナンバー2のポジションです。強みは、冷蔵／冷凍、気流制御、液体の抽出、微細搬送といった幅広い技術を保有していることに加え、24時間、365日でサービス体制を保有していることがお客様の評価を得ているポイントだと考えております。

## 02 2024年度の振り返り

2024年度の振り返りについて、説明いたします。

## 2024年度の振り返り



### 【2024年度のトピックス】

改刷需要の刈り取り
新紙幣発行に伴う →自動釣銭機交換需要 →ソフト対応需要

シェアアップ
国内自販機：7割弱 → 7割強 自動釣銭機：3割強 → 4割弱

新製品リリース
ペットボトル収納拡大自販機：2024年 5月 外食向けコーヒーマシン：2024年12月 ロッカー型自販機：2025年 3月

【2025年度の課題】
■ 更なる収益力の強化 →高付加価値化の推進
■ トップラインの拡大 →新分野（新流通）／新製品展開

こちらは2018年度からの業績推移を示しております。  
各年度、左に売上高、右に営業利益を示しています。

2020年度は、コロナの影響が直撃し、食品流通事業の業績は大きく落ち込みました。

そのような中、戦略の見直しに対応しております。

「量から質へ」「利益重視の経営へ」と方向転換し、人員の適正化、ものづくり拠点の再編、子会社の整理、さらには商品価値に見合った価格改定といった構造改革を積極的に展開し、2021年度には黒字化への転換を図っております。

それ以降も、商材の高付加価値化、原価低減を進め、収益性の向上を図っております。

以降、増収増益を続け、2024年度は、売上1,115億円、営業利益139億円、営業利益率12.5%という決算でございました。

一番右にありますのが、昨年策定しました、現中期計画での2024年度計画と比較しますと、改刷需要の刈り取りもあり、店舗流通を中心に増収増益となっております。

また、利益額、利益率については、過去最高値を更新することができております。

コロナ前の2019年と比較しますと、売上は同レベルに戻り、営業利益は3倍強で、安定的に収益を出せる事業になってきていると認識しております。

課題としましては、更なる収益力の強化とトップラインの拡大と認識しております。

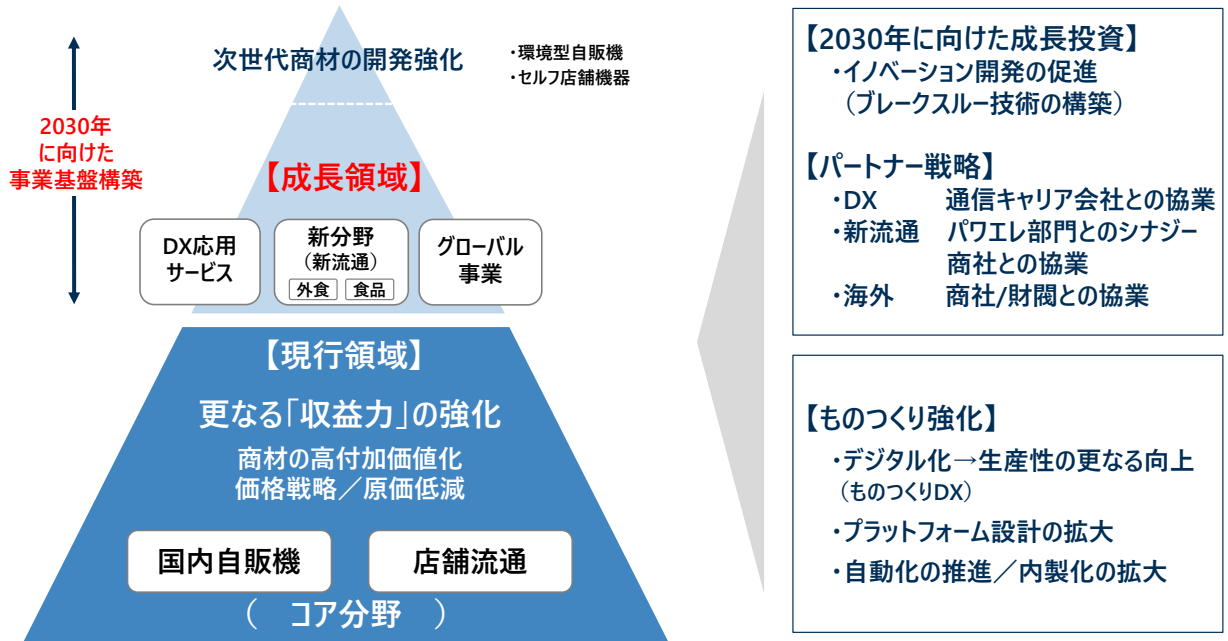
## 03 2025年度 経営計画

2025年度の経営計画について説明いたします。



## 「2026年度中期経営計画」の全体像

### ～「更なる収益力の強化 (高収益事業へ)」 「2030年に向けた事業基盤構築」～



こちらは、昨年度お示した食品流通の中期計画の全体像です。

「更なる収益力の強化」と「2030年に向けた事業基盤構築」を事業方針としております。

2025年度も、この計画に沿って進めてまいります。

# 取り巻く事業環境と市場動向

	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→2025年度)	
自販機	国内 既存	<ul style="list-style-type: none"><li>・省エネ、グリーン電力</li><li>・自販機オペレーション効率化</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・高付加価値自販機の提案</li><li>・DX応用サービスの拡大</li></ul>	自販機 → 投資抑制
	国内 新分野 (新流通)	<ul style="list-style-type: none"><li>・生鮮食品販売の自動化</li><li>・法改正による薬の自動販売</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ロッカー型自販機の拡販</li><li>・くすり自販機の提案</li></ul>	新分野 → 伸長
	海外	<ul style="list-style-type: none"><li>・嗜好の変化</li><li>・販売商品の多様化</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・グローバルコーヒーマシンの提案</li><li>・アイス自販機の展開</li></ul>	中国 → 横ばい アジア → 横ばい
店舗流通	コンビニ	<ul style="list-style-type: none"><li>・環境対応(ノンフロン、低GWP化促進)</li><li>・嗜好の多様化</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ショーケースの低GWP化</li><li>・新型カウンター機材の提案</li></ul>	コンビニ → 横ばい
	金銭機器	<ul style="list-style-type: none"><li>・改刷需要の収束</li><li>・省スペース化</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・縦型の自動釣銭機の提案</li></ul>	金銭機器 → 改刷剥落
	新分野 (新流通)	<ul style="list-style-type: none"><li>・外食：人手不足による省人化</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・セルフコーヒーマシンの展開拡大</li></ul>	新分野 → 伸長

© Fuji Electric Co., Ltd. 10

© Fuji Electric Co., Ltd. 10

取り巻く事業環境と市場動向について説明いたします。

国内自販機は、飲料メーカー様の自販機投資抑制の動きがあり、マーケットは、前年より減少すると見ております。  
 当社は、高付加価値自販機の提案、DX応用サービスの拡大に加え、ロッカー型自販機といった、従来にない新しい自販機の投入により、新規拡大を図ってまいります。

海外自販機は、中国、アジア市場において、  
 コーヒー需要の高まりをはじめとした食の嗜好の変化が、出てきております。  
 当社は、グローバルコーヒーマシン、アイス自販機といった商材投入により、受注拡大を図っていく考えです。

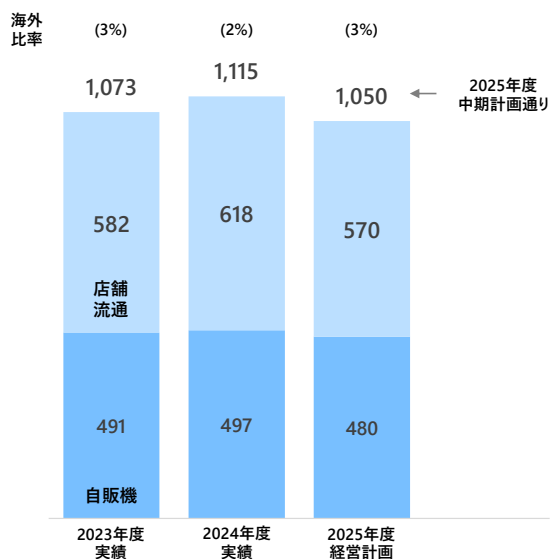
店舗流通のコンビニ分野は、改装投資はほぼ前年横ばいと考えております。  
 当社は、環境対応ショーケース、新型カウンター機材といった商材をタイムリーに投入し、対応します。

金銭機器の分野は、改刷需要の剥落により、減少しますが  
 省スペースを実現した縦型自動釣銭機の市場投入により、受注拡大を図ります。

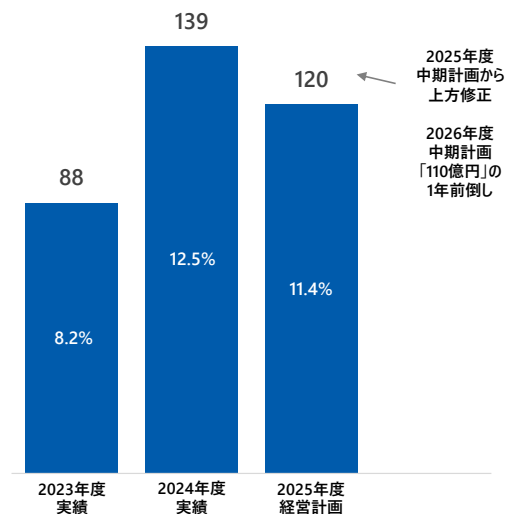
最後に、店舗流通系の新分野ですが、  
 外食分野では、省力、自動化、省人化といったニーズが顕在化しております。  
 当社は、昨年度に投入した、外食向けのセルフコーヒーマシンに注力し、受注拡大を加速してまいります。

一過性の改刷需要影響により、対前年「減収」 / 営業利益は2026年度中期計画を1年前倒し

サブセグメント別 売上高 (億円)



営業利益・営業利益率 (億円)



このような状況の中、事業計画を説明します。  
左は売上高、右は営業利益となっています。

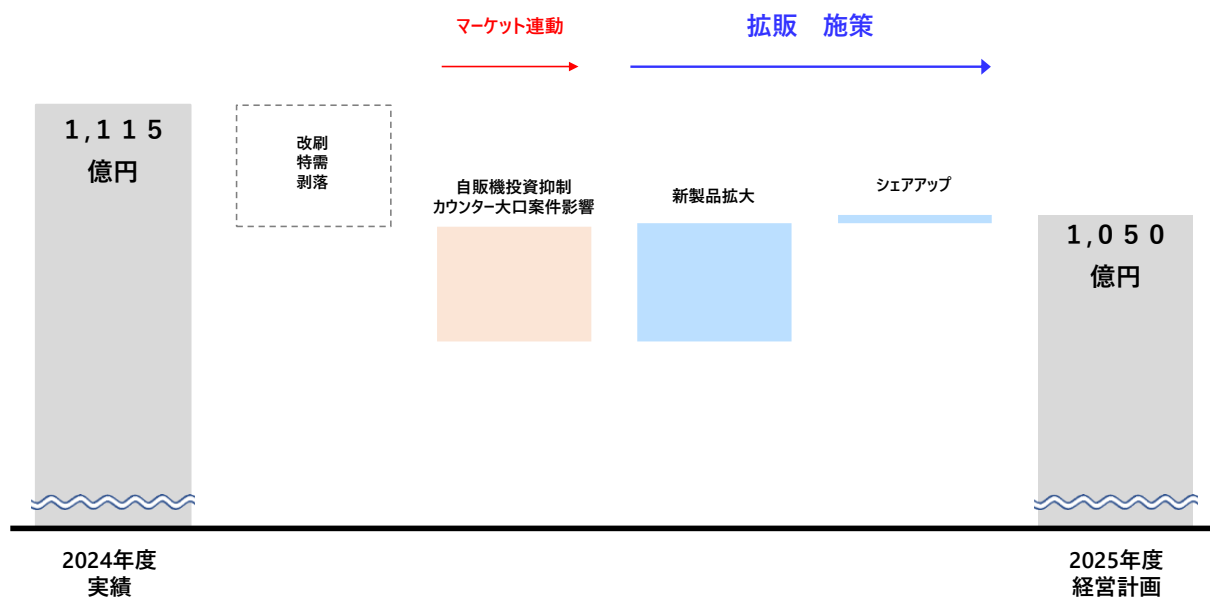
売上については、2024年度の改刷需要による剥落により減収となり、1,050億円を計画しております。  
中期計画の2025年度と比較しますと、ほぼ計画通りとなります。

右側の営業利益ですが、  
全体で、営業利益120億円、営業利益率は11.4%を計画しております。

前年度からは減益となりますが、中期計画と比較しますと  
2025年度の計画に対しては上方修正、  
そして2026年度中期計画を一年前倒しで達成する態度となっております。

## 売上高 増減（対2024年度）

改刷特需の剥落により「減収」となるが、  
「新製品拡大」「シェアアップ」による拡販施策を推進



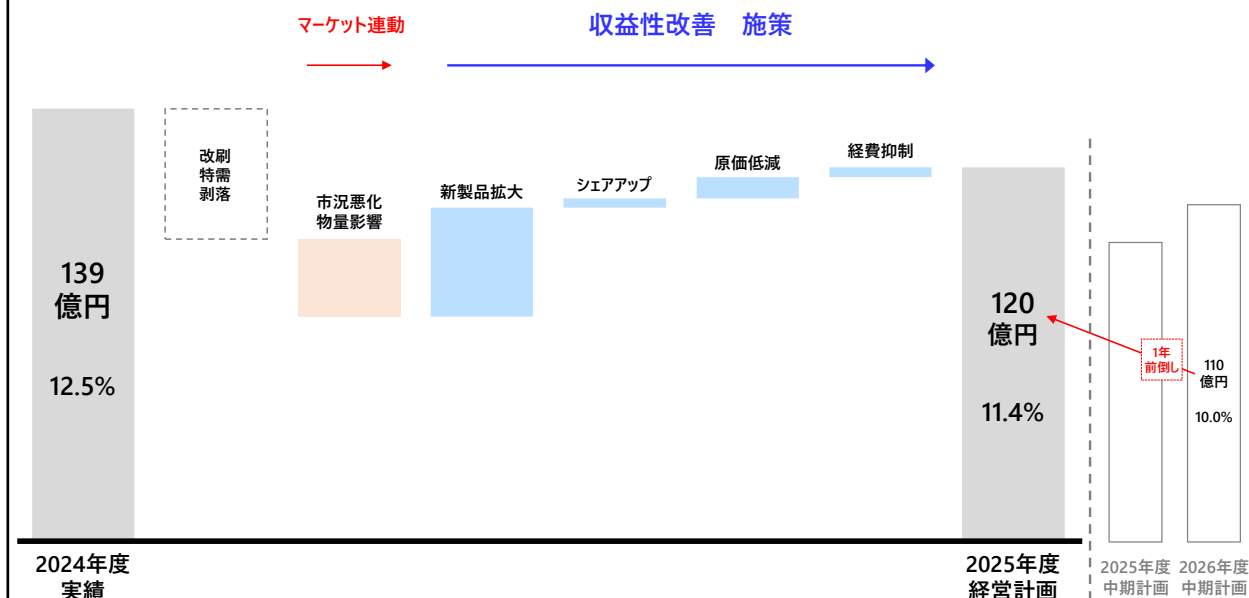
こちらは、売上の対前年増減グラフでございます。

2025年度は、改刷特需の剥落に加え、  
先程申し上げたマーケット連動による減がありますが、  
新製品拡大、シェアアップといった拡販施策で打ち返しを図ります。

新製品の拡大がポイントとなりますので、後ほど詳細を説明いたします。

## 営業利益 増減（対2024年度）

収益性改善施策の推進により、「営業利益率 10 % 以上」を堅持



続いて、営業利益の対前年増減グラフでございます。

売上同様に悪化要因がありますが、収益性改善施策を展開し、打ち返しを図ります。

具体的には、先程申し上げた、新製品の拡大、高付加価値商材によるシェアアップの物量効果に加え、原価低減の部分については、素材価格高騰影響がありますが、コストダウンで打ち返し、損益改善を計画します。

経費については、人件費・物流費の上昇影響がありますが他経費での抑制により、利益の積み上げを図ります。

一番右にあります通り、2026年度は、営業損益110億円、営業利益率10%の中期計画でございました。こちらに対しては、一年前倒しで達成する計画となっております。

## ～ 「収益力の強化」と「事業基盤の構築（トップラインの拡大）」 ～

### 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



#### ②店舗流通

・コンビニショーケース → 高付加価値化の推進によるシェアアップ  
・付加価値の高い新製品の展開（「新型カウンター機材」「縦型釣銭機」）



#### 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  
・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新分野開拓 （新流通）

・外食／食品／物流分野への参入  
（新製品：「外食向けコーヒーマシン」「ロッカー型自販機」の展開拡大）



#### ③グローバル戦略

・ニーズに対応した新商品の展開／エリアの拡大



© Fuji Electric Co., Ltd. 14

重点施策について説明いたします。

収益力の強化とトップラインの拡大といった2軸で実施してまいります。

各施策の項目は、この後説明をいたしますが、ポイントを申し上げますと、

収益力の強化については、

国内自販機の高付加価値化を推進します。

店舗流通については、付加価値の高い新製品の展開がポイントになります。

トータルコストダウンについては、DX推進、自動化、内製化を強化し、

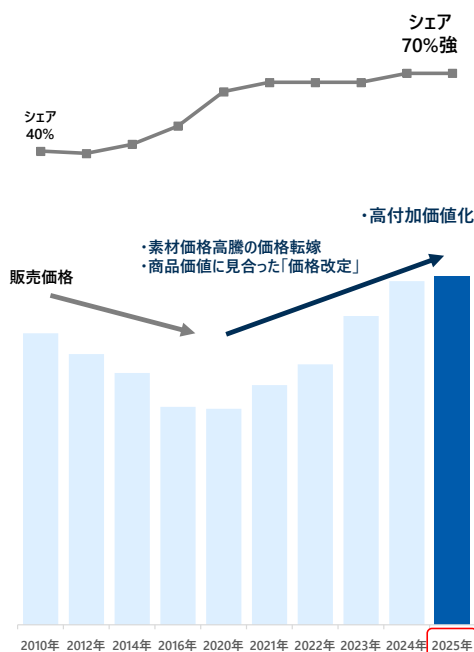
収益性向上につなげます。

トップラインの拡大については、新しい分野に新商品を投入していきます。

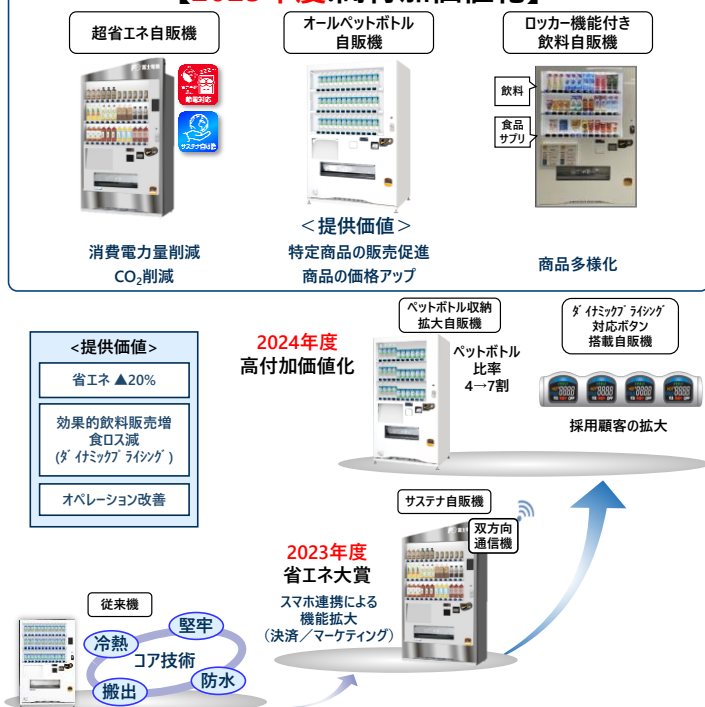
後ほど説明いたします。

# 収益力の強化：国内自販機（高付加価値化）

## 【価格戦略】



## 【2025年度:高付加価値化】



収益力強化として、国内自販機の施策について説明します。

左側は、価格戦略でございます。

棒グラフは自動販売機の平均販売価格の推移を表しております。

2021年度以降は、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、価格改定を図ってまいりました。

2025年度も、お客様への提供価値をさらに高め、引き続き、高付加価値化を推進します。70%という高いシェアを維持しながら、展開いたします。

高付加価値化の内容について、右側で説明します。

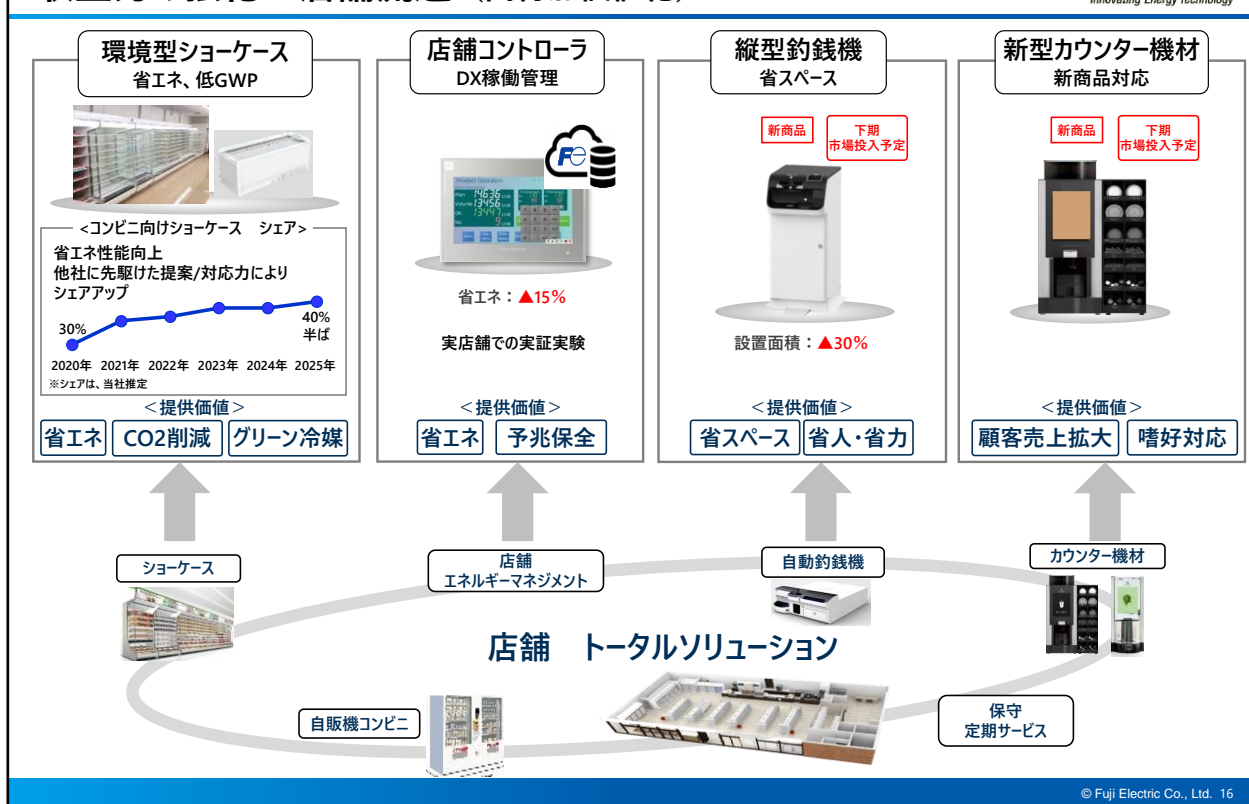
2023年に省エネ大賞の経済産業大臣賞を受賞したサステナ自販機をベースに、2024年度は、ペットボトル商品比率を7割まで上げたペットボトル収納拡大自販機の投入を行いました。

また、双方向通信機の搭載を広げ、ダイナミックプライシング対応ボタンの搭載など、お客様への提供価値を高めてきました。

そして、2025年度は、超省エネ自販機の機種拡大や、オールペットボトル対応自販機の投入を行ってまいります。

さらに、飲料とサプリメントなどを併売できるロッカー機能付き飲料自販機等を投入してまいります。お客様の売上向上に貢献する機種群の投入を図ってまいります。

## 収益力の強化：店舗流通（高付加価値化）



店舗流通の高付加価値化について説明します。

大手コンビニ店舗を中心に、トータルソリューションを展開しながら、高付加価値化を進めます。

ショーケースについては、環境型ショーケースへの進化を推進します。

シェアについては、他社との差別化により、向上してきております。CO2ショーケースの投入、またサービスを含めて日々のCS向上等々でシェアアップを実現している認識でございます。

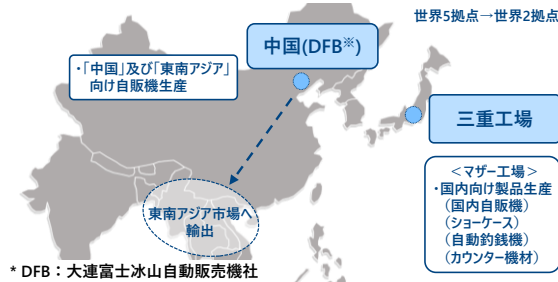
2025年度も、シェアアップがほぼ決定しておりますので、その効果を、確実に刈り取ってまいります。

店舗コントローラの新型機種を2025年秋に市場投入し、お客様のお店全体の省エネ・予兆保全に貢献します。

そして、縦型釣銭機、新型カウンター機材といった付加価値の高い商材を導入いたします。後ほど説明いたします。



## 【ものづくり体制（世界2拠点）】



## 【ものづくり合理化】

合理化・自動化に向けた「設備投資」による原価低減

部品組立の自動化



自販機ラック組立  
自動化ライン

板金加工の内製化拡大



レーザー複合加工機

## 【ものづくりのデジタル化】

【工場経営データの見える化】  
→生産効率の最大化



【予兆保全 AI】  
→設備稼働情報の見える化



【試験検査のデジタル化】  
→工程内の作り込み品質向上



【製造工程の自動化】  
→工数削減



スマート  
ファクトリー

## 【プラットフォーム設計の拡大】

<ショーケース>

ショーケースの標準化  
標準化率60%→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

<釣銭機>



- ・モジュールの共通化
- ・部品共通化
- ・筐体の内製化

ものづくりについて説明します。

日本の三重工場をマザー工場に位置付け、引き続き世界2拠点体制でものづくりを展開していきます。

ものづくり合理化、デジタル化、プラットフォーム設計拡大により、トータルコストダウンを推進します。

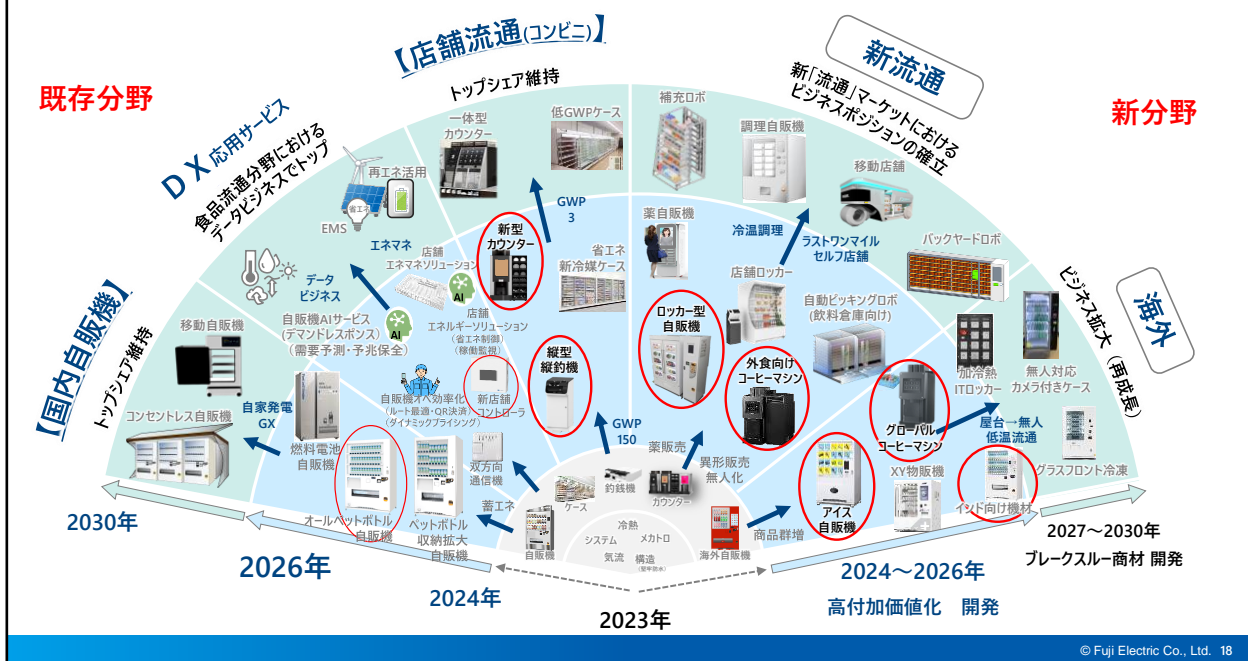
左下の、ものづくり合理化とデジタル化と合わせ、付加価値の取り込み、生産性向上を推進します。

さらには、右下のプラットフォーム設計の拡大を進め、機種の統廃合、また部品共通化によるコストダウンを図ります。

# トップラインの拡大 ～2030年に向けた商品戦略(中期計画)～

2025年に計画した「新商材」を、予定通り市場投入

- ・新型カウンター
- ・縦型釣銭機
- ・外食コーヒーマシン
- ・ロッカー型自販機



次に、トップラインの拡大について説明します。

こちらは、昨年度にお見せしておりますが、2030年に向けた食品流通の中期計画における商品戦略の全体像です。

左側の既存分野においては、2023年度を起点として、自販機、DX応用サービス、店舗流通、それぞれの商品戦略を表しております。

2025年度は、丸をつけている新商品を計画通り、2025年に市場投入してまいります。

また、右側の新分野においても新商材を計画通り市場投入してまいります。

注力する新商材について、次のページで説明いたします。

# トップラインの拡大：新製品の展開（国内）

【新型カウンター機材】	既存分野	新分野	【外食向けコーヒーマシン】
<p>2025年度 下期 市場投入予定</p>  <p><b>ターゲット</b> ・コンビニ</p> <p><b>提供価値</b> ・多様な商品展開 ・高品質な味</p> <p><b>営業戦略</b> ・スペックイン完了 ・出荷開始時期の前倒し対応</p>		 <p><b>ターゲット</b> ・外食／ファストフードチェーン</p> <p><b>提供価値</b> ・自動化、高品質な味 ・メンテナンスフリー</p> <p><b>営業戦略</b> ・<b>パートナー戦略</b> →コーヒーマシン商社との協業 ・フランチャイズチェーンへの展開加速 →大手店舗での採用決定(サンドイッチ店/コーヒーショップ)</p>	<p>2024年12月 市場投入済</p>
<p><b>顧客ニーズ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客販売アップ</li> <li>・省人／省力</li> <li>・自動化</li> </ul>			
<p>2025年度 下期 市場投入予定</p>  <p><b>ターゲット</b> ・スーパー／コンビニ ・専門店／飲食店</p> <p><b>提供価値</b> ・設置スペースの縮小 →業務効率化 →レジ前陳列拡大による売上増</p> <p><b>営業戦略</b> ・POSメーカとの協業による展開 →POSメーカ →小売り/外食 →スーパーマーケット 等</p>		 <p><b>ターゲット</b> ・新分野 →飲食/青果/洋菓子/農産物</p> <p><b>提供価値</b> ・24時間営業(利便性向上) ・多温度対応、商品多様化</p> <p><b>営業戦略</b> ・<b>パートナー戦略</b>の推進 →自販機ディーラー企業 →食品販売機器メーカ</p> <p>2025年3月 市場投入済</p>	
<p><b>更なるビジネスチャンス（くすり自販機）</b></p> <p>→薬機法が改正 国会通過（2025年5月14日） →協業により新ビジネス創出</p> <p>富士電機 製薬会社 ドラッグストア</p> <p>2025年秋 実証実験予定</p> 			

左上の新型カウンター機材は、  
大手コンビニ様に対し、新しい飲料を提供する機材を市場投入します。  
すでに、スペックインは完了し、この秋の納入に向けて、現在、量産準備を進めています。

左下の縦型釣銭機については  
大手POSメーカ様の受注が決まっており、秋に市場投入予定です。  
省スペースを実現し、売り場面積の拡大、店舗レジのフルセルフ化といった  
提供価値を高めていきます。お客様から期待されている商材でございます。

右上の外食向けコーヒーマシンは、昨年度に市場投入し、  
現在、外食チェーンを中心にスペックイン活動を加速しています。  
現在、大手フランチャイズの有名サンドイッチ店やコーヒーショップでの採用が決まってきており  
今後も、水平展開を加速してまいります。

最後に、右下のロッカー型自販機ですが、  
商品の大きさを選ばず、冷蔵商品を24時間自由に販売できるという特徴を有しています。  
現在は、果物・洋菓子等への展開が始まっております。

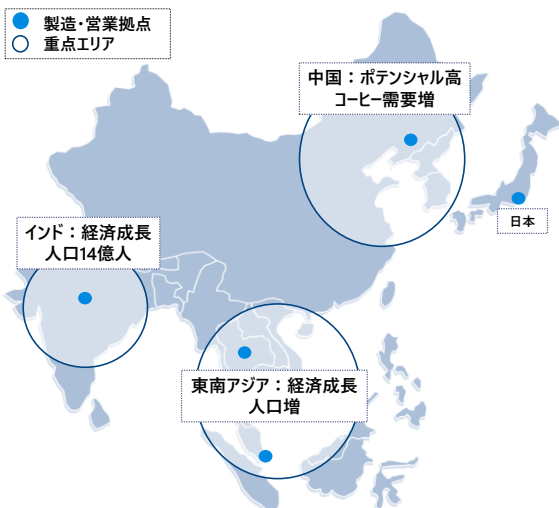
直近のトピックスでは、5月の法改正により、くすりがコンビニや自販機で販売可能になります。  
これをビジネスチャンスととらえ、製薬メーカ、ドラッグストアと協業し、  
ビジネスを推進していきたいと考えております。  
既に新しいスキームを組んでおり、実証実験につなげていきたいと考えております。

# 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：総合会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

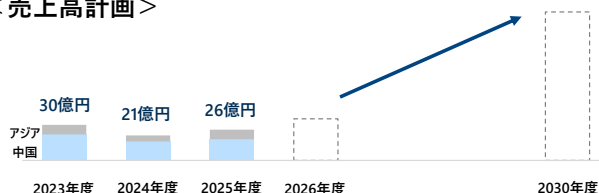
● 製造・営業拠点  
○ 重点エリア



## <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 ・コンビニ ・乳業メーカ	・大手飲料メーカ ・財閥、コンビニ	・大手飲料メーカ
プロダクト戦略	飲料機 アイス自販機 省エネ大型商品 高温度抽出 商品温度安定化	飲料機 グローバルコーヒーマシン 大容量 高温度抽出	飲料機 省エネ大型商品対応
営業戦略	・グローバル飲料メーカ ・総合会社と協業	・コーヒー原料メーカと協業	・総合会社と協業

## <売上高計画>



続いて、海外でございます。

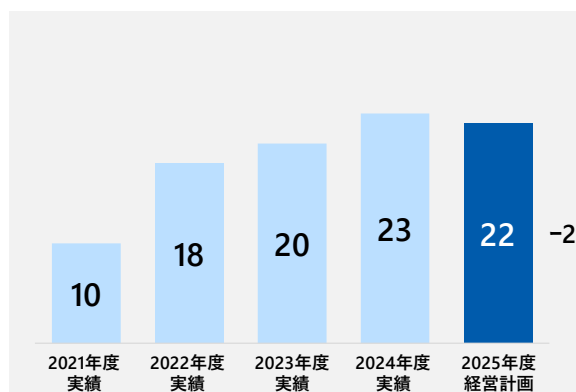
エリア戦略としては、  
既に取り組んできた中国、東南アジアに加え、  
昨年度より取り組んでいるインドをターゲットに引き続き、推進します。

中国では、大手飲料メーカにおける自販機のリプレース需要獲得をベースに  
日系商社と協業をして、コーヒー市場の広がりに対応した  
グローバルコーヒーマシンをコンビニに向けに展開します。

アジアでは、コーヒーの原材料メーカと協業し、  
コーヒーマシンの商談をコンビニに進めています。  
当社のドリップ式コーヒーマシンの繊細な抽出技術を評価されております。

インドでは、総合会社、グローバル飲料メーカと協業し、ビジネスを推進しています。  
2025年度上期に設置が始まる予定です。

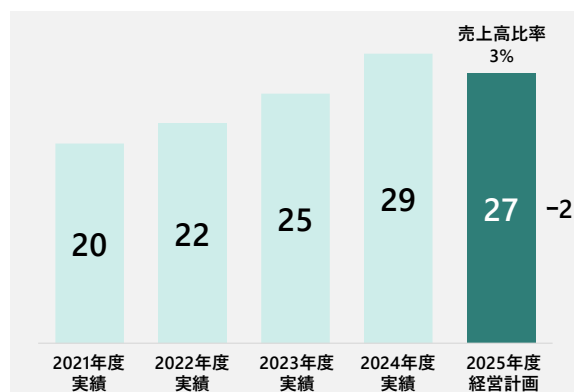
設備投資（億円）



## 収益力強化に向けた設備投資

- ・生産性向上に向けた投資（合理化、自動化、内製化）
- ・ものづくり拠点としての環境投資(CO<sub>2</sub>削減)

研究開発（億円）



## トップライン拡大に向けた商材開発の強化

- ・高付加価値自販機、環境型ショーケース
- ・DX応用サービス、新分野向け製品

※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。

© Fuji Electric Co., Ltd. 21

最後に設備投資と研究開発の計画について説明します。

左側の設備投資は、前年に比べ若干減額しますが、合理化、自動化、内製化といった収益力強化に向けた設備投資を行っていきます。

右側の研究開発につきましても、対前年減額となりますが、トップライン拡大に向けた商材開発の強化を推進してまいりたいと思います。

食品流通の説明は以上でございます。  
ありがとうございました。

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。