

鈴茂器工株式会社

中期経営計画「Growth2025」 (2021年3月期~2025年3月期) および2020年3月期中間決算説明会

2019年11月28日

イベント概要

[企業名] 鈴茂器工株式会社

[イベント種類] 決算説明会

[イベント名] 中期経営計画「Growth2025」(2021年3月期~2025年3月期)

および 2020 年 3 月期 中間決算説明会

[決算期] 2019 年度 第 2 四半期

[日程] 2019年11月28日

[ページ数] 42

[時間] 15:30 - 16:36

(合計:66分、登壇:59分、質疑応答:7分)

[開催場所] 103-0025 東京都中央区日本橋茅場町 2-6-1

日経茅場町別館 B1 (日本証券アナリスト協会主催)

[**会場面積**] 238 ㎡

[出席人数] 49 名

[登壇者] 3名

代表取締役社長 鈴木 美奈子 (以下、鈴木) 専務取締役 谷口 徹 (以下、谷口)

経営企画部長 秋田 一徳 (以下、秋田)

フリーダイアル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



登壇

司会: それでは、定刻となりましたので、ただ今から鈴茂器工株式会社様の 2020 年 3 月期、第 2 四半期決算および中期経営企画に関する説明会を開催いたします。

まず最初に、同社からお迎えしております3名様をご紹介申し上げます。代表取締役社長、鈴木美奈子様。

鈴木:よろしくお願いいたします。

司会: 専務取締役、谷口徹様。

谷口:よろしくお願いいたします。

司会:経営企画部長、秋田一徳様。

秋田:秋田でございます。よろしくお願いいたします。

司会:本日は、代表取締役社長、鈴木様、専務取締役、谷口様、このお二方からご説明いただきます。ご説明いただいた後、質疑応答の時間を取らせていただきます。

それでは、どうぞよろしくお願いいたします。

鈴木:鈴茂器工の鈴木でございます。よろしくお願いいたします。

まずは、今回、今後の中期経営計画を担う経営チームのメンバーを同席させていただいております ので、この場をお借りして最初にご紹介を申し上げます。

営業本部、中村健司。

中村:国内の営業の責任者をしております、中村でございます。よろしくお願いいたします。

鈴木:海外事業本部、村瀬康宏。

村瀬:海外の責任者をやらせていただいております、村瀬でございます。よろしくお願いいたします。

鈴木:生産本部、金井俊男。

金井:生産本部の金井です。よろしくお願いします。



鈴木: そして、管理本部、志賀融。

志賀:管理部門担当の志賀でございます。どうぞよろしくお願いします。

鈴木:最初にご紹介いただきました、私ども3名、そして今ご紹介させていただきました4名、合計7名ですね、こちらで経営チームをつくりまして、今後の当社の発展を目指した取り組みを行ってまいりますので、何とぞよろしくお願いいたします。

それでは、2020 年 3 月期、第 2 四半期決算概要、そして先般開示させていただきました 5 カ年の中期経営計画 Growth 2025、こちらの説明をさせていただきます。

今回、2 部に分けてご説明させていただきます。1 部は上期の、四半期の決算概要、こちらは私からご説明させていただきます。そして、第 2 部の中期経営計画、こちらにつきましては私と専務の谷口とでご説明をさせていただきたいと思います。

2020年3月期 第2四半期連結決算: 計画比



(単位:百万円)

	当初計画 (2019/5/14)	第2四半期 累計実績 (当初計画比)	リ マリー
売上高	4,450	4,655 (104.6%)	✓ 国内既存顧客への寿司ロボット機械入替、及び新規開発の大型機械の販売が堅調に推移。✓ 消費増税による駆け込み需要が想定を上回る。
営業利益	300	424 (141.3%)	✓ 売上高の増加による要因に加え、原価率、販
経常利益	300	425 (141.7%)	売費及び一般管理費が概ね予定通りに推移したため、利益が増加。 ✓ 退任役員の保険解約返戻金を特別利益として
当期 純利益	80	161 (202.0%)	計上。

※ 2019/11/1に、第2四半期(累計)連結・個別業績予想の修正を発表しております。

Copyright (C) 2019 Suzumo Mechinery Co., Ltd. Al I Right's Reserved.

まず、第1部でございます。2020年度3月期、第2四半期の決算の概要でございます。



まずは、計画比でございます。今回11月1日に第2四半期、上期の業績修正、業績予想の修正を させていただきました。こちらの修正部分につきましては、利益の部分でございますが、それを踏 まえてご説明を申し上げます。

まずは、売上高でございます。計画が44億5,000万円、実績につきまして46億5,500万円、売 上高、国内の既存顧客様への寿司ロボットの機械の導入、そして新規開発の大型機、こちらの販売 が堅調に推移をしております。

そして消費税増税、こちらによる駆け込み需要、こちらが想定以上であったため、上期の計画に対 して 2 億 500 万円の増収となっております。

次に、利益でございます。営業利益、経常利益、ともに計画が3億円、実績につきましては営業利 益 4 億 2,400 万円、計画比 141.3%。経常利益の実績につきましては 4 億 2,500 万円、計画比が 141.7%でございます。

そして、当期純利益につきましては、計画が8,000万円のところ、実績が1億6,100万円、計画比 202.0%になっております。

利益が計画を上回りました、そこの部分につきましては、基本売上高の増加による要因が大きなも のとなっております。そして、それに加えて退任役員の保険解約返戻金、こちらが 3.300 万円にな っております。こちらが特別利益として計上した結果、純利益といたしましては計画に対して 8,100万円、こちらの増益となっております。



(単位:百万円)

	2019年 3 月期 第2四半期		2020年 3 月期 第2四半期		前期比	
	実績	構成比	実績	構成比	増減額	前期比
売上高	3,940	100.0%	4,655	100.0%	+715	+18.2%
売上原価	2,050	52.0%	2,459	52.8%	+408	+19.9%
売上総利益	1,889	48.0%	2,196	47.2%	+306	+16.2%
販売費及び 一般管理費	1,664	42.2%	1,772	38.1%	+107	+6.5%
営業利益	224	5.7%	424	9.1%	+199	+88.5%
経常利益	227	5.8%	425	9.1%	+197	+87.1%
当期純利益	155	3.9%	161	3.5%	+6	+4.0%

Copyright (C) 2019 Suzumo Machinery Co.,Ltd. Al I Right's Reserved.

5

次に、前期比でございます。こちらは全ての項目につきまして、前期よりプラスの数が生じております。国内の売上高、こちらにつきましては前期比 122.6%、金額にいたしますと 6 億 5,000 万円の増収でございます。そして、海外の売上高、こちらは前期比 106.1%、金額にいたしますと 6,600 万円、こちらの増収となっております。

2020年3月期 第2四半期連結決算 : 売上高・営業利益の推移





Copyright (C) 2019 Suzumo Machinery Co.,Ltd. Al I Right's Reserved.

0

次に、売上高・営業利益の推移でございます。こちらは左側、2013年の3月期、こちらより現在までの8カ年、上期の業績を推移したものでございます。オレンジの売上高、そしてグリーンの営業利益、昨年度までは2期連続減少となっておりましたけれども、今期につきましては売上高、利益、そして営業利益率、全てにおいて上向きの状況でございます。

フリーダイアル

2020年3月期 第2四半期連結決算: 自社製品等の売上高推移 **SUZUMO**



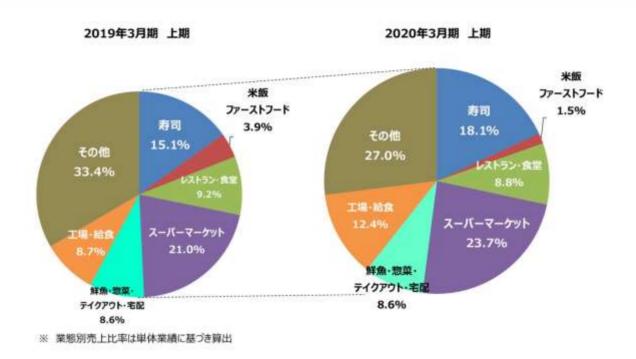


Copyright (C) 2019 Suzumo Milchinery Co., Ltd. Al I Right's Reserved.

そして、自社製品、その他の売上高の推移でございます。こちらでは、オレンジの部分が寿司ロボ ットを代表とする自社機、そしてグリーンの部分は仕入れ商品でございます他社機、そしてブルー の部分はメンテナンス等を含んでおります、その他、この三つに分類をさせていただいております。 こちらも全てのカテゴリーの売上高が昨年度より増収となっておりますが、特に自社機、オレンジ の部分ですね、こちらについては5億5,200万円の増収となっております。

フリーダイアル





Copyright (C) 2019 Suzumo Mitchinery Co., Ltd. Al I Right's Reserved.

そして、次に業態別の売上の比率でございます。こちら、上期の売上の構成比率ですけれども、こ の構成比率が増えて、なおかつ特筆される業態につきましてはブルーの部分の寿司、そして紫の部 分のスーパーマーケット、最後にオレンジの部分、工場・給食の部分だと考えております。

まずは寿司の業態ですけれども、こちらは 100 円回転寿司様、こちらの機械の入れ替え需要、こ ちらは大きな要因となっており、前期比につきますと、金額にして1億6,400万円、こちらの増収 となっております。

スーパーマーケットの業態につきましては、やはり店内調理にて、おいしいものを召し上がってい ただきたいというスーパーマーケット様の意向がとても高くなってきております。ですので、当社 の小型機を店内調理で使っていただくことで、海苔巻きのロボット、こちらの新規導入や入れ替え 需要が大変今期、上期に多く、前期比といたしますと、金額で1億8,300万円、こちらの増収とな っております。

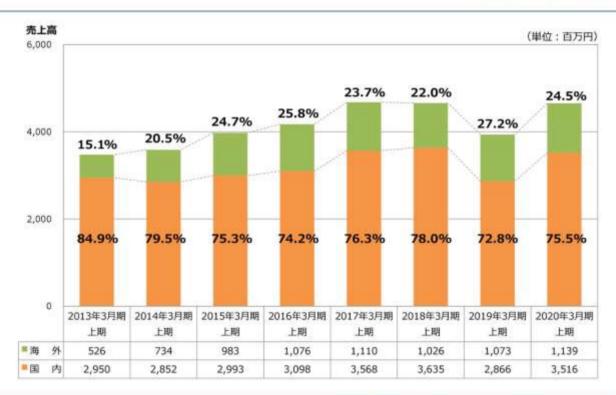
そして、最後に工場・給食の部分ですけれども、こちらの中にはコンビニベンダーさんも入ってお ります。コンビニベンダー様を中心に、私ども、先ほど申し上げさせていただきました新規の開発



機の大型機、これは飯盛の容器の供給ラインというものなんですけれども、こちら等の導入により、 コンビニベンダーさんを中心に、前期比1億5,200万円の増収となっております。

2020年3月期第2四半期連結決算:国内外の売上比率





Copyright (C) 2019 Suzumo Machinery Co., Ltd. Al I Right's Reserved.

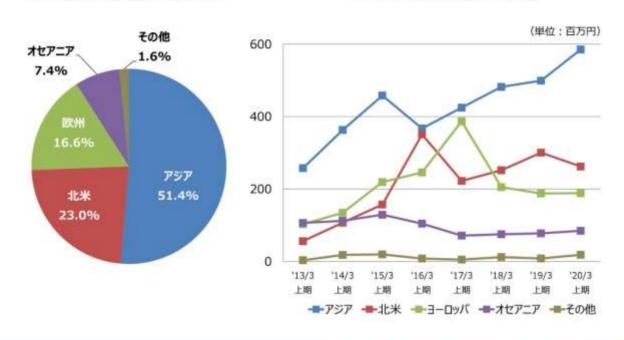
٥

次に、国内外、国内、海外の売上の比率でございます。売上全体では国内、海外ともに前期費では増収となっております。海外の売上比率につきましては、24.5%、全体の売上の約4分の1となっております。



■ 海外の地域別売上高の割合

■ 海外の地域別売上高の推移



Copyright (C) 2019 Suzumo Machinery Co., Ltd. Al I Right is Reserved.

10

その海外の部分ですけれども、海外地域別の比率をグラフに表示させていただきました。円グラフを見ていただくと一目瞭然なんですけれども、アジアの部分、アジアの地域が今期、上期は 50% 以上の比率を持っている状況となっております。

上期、海外の売上としましては、ご覧のとおりアジアが堅調に推移をしております。皆様もご存じのとおり、香港、韓国、こちらについては不安定な情勢が続いておりますけれども、こちらについて、この2カ国は減少しております。ただし、中国・台湾・シンガポール、こちらの売上が増加し、アジア全体では増加になっております。

次に、お手元の表、BS があると思いますけれども、こちらにつきましてはお手元の数字を見ていただければと思いますので、よろしくお願いいたします。

以上、上期の数字ではございますけれども、今期、下期につきましては、やはり 10 月の消費税増税の影響や反動、そして海外の売上高の動向、それを踏まえますと、下期の売上高は保守的な見方を当社はしております。

そして、投資部分につきましては、今後新製品、こちらの金型の投入、そして今後の成長に必要な 投資を、効果を見極めながら積極的に投資していきたい、実施をしていきたいと思っております。

このような見通しから、通期の業績の予想、こちらの修正については据え置かせていただいており ます。修正をする見通しがつきましたら速やかにご報告をさせていただきたいと思っておりますの で、よろしくお願いいたします。

1. ビジョン・基本方針



■ 新ビジョン

食の「おいしい」や「温かい」を世界の人々へ

「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きを 世界へ拡大してきた。

Copyright (C) 2019 Suzumo Machinery Co., Ltd. Al I Right's Reserved. 14

次に、第2部でございます。中期経営計画 Growth 2025 のご説明をさせていただきます。

まずは、ビジョン・基本方針でございます。当社、鈴茂器工は、創業当時は製菓機械メーカー、お 菓子をつくる機械のメーカーでございました。しかし、創業して丸20年、1981年に寿司ロボット を開発し、そしてそこから38年間にわたり、米飯加工機械メーカーとしてたくさんのお客様とお 付き合いをさせていただいております。

創業者の鈴木喜作が寿司ロボットをこの世に生むことにより、寿司の大衆化を通じて事業者様だけ ではなく、個人の食生活の豊かさに貢献をしてきております。

そして、創業者の鈴木喜作が唱えました、米飯食文化を世界へ、このスローガンを携えた上で、単 なる機械メーカーではなく、おいしさをお届けできる機械メーカーであるという自負の下、活動を 行っております。

しかし、近年、皆様もご認識されていますとおり、急速的にさまざまな社会や環境の変化が生じて きております。私どもが対応しております市場、そしてお客様、こちらも変化をしていく中、私ど もはどうしていかなければならないのか、そのことをまず考えた上、その問いに対する答えは、や はり原点に戻る、原点回帰ということだと考えております。

古き良き DNA、こちらを継承する、そして新しいものを取り入れながら発展をさせていく。今後 の SUZUMO の世界観、そして業績をつくり上げていきたいと考えております。

その上で、新たなビジョンとしまして赤い部分です。食の「おいしい」や「温かい」を世界の人々 へ。このビジョンを新たに掲げさせていただきたいと思っております。

こちらについては、機械メーカーとしてこのビジョンは、とピンとこない方もいらっしゃるかもし れません。当社は BtoB の企業でございます。ただ、思いは BtoC の企業だと思っております。私 どもは単なる機械屋ではない。皆様においしいをお届けすることができる企業だと思っております。 そして、世界のさまざまな階層の方々、人々に対して食を通じて豊かな、そして食によって温かさ を生む企業でありたい、そのような考えを持っております。その思いを新ビジョンに盛り込んでま いりたいと考えております。

1. ビジョン・基本方針



Growth 2025 基本方針

- 1. 既存マーケットの拡大と深耕を推進する。
- 2. 新たな成長分野・事業を構築する。
- 3. 事業の成長に資する投資を積極的に実行する。
- 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。
 - 2025年3月期 連結目標数値

売上高 **150億円** 営業利益 22.5億円

営業利益率 15% ROE 10%

Copyright (C) 2019 Suzumo Machinery Co.,Ltd. Al I Right's Reserved.

これを踏まえた上で、中期経営計画 Growth 2025 基本方針は、こちらの 4 点になります。一つ目、既存マーケットの拡大と深耕を推進する。二つ目、新たな成長分野・事業を構築する。こちらはまさしくチャレンジです。そして三つ目、事業の成長に資する投資を積極的に実行する。これは新たな成長のための投資とお考えください。そして、最後に四つ目、事業成長および社会的価値の向上により、企業価値の最大化を図る。

そして、これをベースに置きながら、2025年3月期、連結の目標数値でございます。売上高150億円、営業利益22億5,000万円、営業利益率15%、ROE10%。こちらを目標として進めさせていただきたいと考えております。

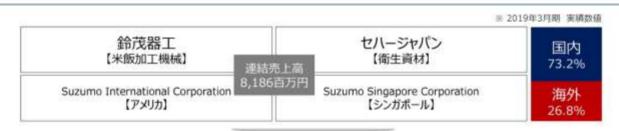
先ほどご紹介させていただきました経営チーム、この経営チームを中心に、当社の全社員、全従業員の思いと行動、こちらを束ねた上で同じ方向、同じ目標に向かっていかなければならない、そう考えております。

以上が中期経営計画のビジョンと基本方針となっております。

この後の詳細につきましては、専務の谷口よりご説明をさせていただきます。ありがとうございます。

2. 事業の概況① 事業概要







Copyright (C) 2019 Suzumo Machinery Co.,Ltd. Al I Right's Reserved.

16

サポート

日本 03-4405-3160 米国

1-800-674-8375

フリーダイアル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



谷口:私から中計の、今、鈴木が説明しましたビジョン・基本方針を踏まえた中期経営計画、こち らの内容についてご説明いたします。

まず、中計の内容の前に当社の事業の概要、それから市場の環境をご説明します。

当社は会社のグループとしては本社、鈴茂器工、当社ですね、それから衛生資材を販売するセハー ジャパン、そして海外で、アメリカに拠点を持って事業を展開している Suzumo International Corporation、SIC と呼んでいます。それから、ASEAN 地域をカバーする、シンガポールにありま す Suzumo Singapore Corporation、これは SSC と呼んでいますが、この 4 社で連結の業績を構成 しております。今期から、このシンガポールの子会社が連結に入りました。

次に、この事業のセグメントといいますか、製品のところですが、当社は大きく小型機、大型機と いうくくりで分かれております。小型機は見てのとおり非常に小さい、本当にコンパクトな機械で すが、これは主に寿司の事業者、回転寿司等、それからスーパー、そして牛丼チェーンをはじめと する丼ぶり、ファーストフード、こうしたところの厨房、バックヤードに入る、これが小型機です。

大型機、こちらは主にコンビニのベンダーになりますが、工場ですね。こちらに入る機械。こちら が大型機。

これを国内の小型機、大型機、海外の小型機、大型機と、そういう形で分かれておりまして。実際 にここのお客様、ここは国内の米飯の事業者、そして海外の事業者にこうした機械が入っていって いるということでございます。

2. 事業の概況② 売上高の推移と軌跡





次に、当社のこの成長の軌跡を簡単にご説明させていただきます。先ほど鈴木からもありましたとおり、1981年に当時の創業者、社長でありました鈴木喜作が、おいしいお寿司を食べたい、手頃に食べたい、もしくは食べさせたいという思いから製菓加工機械から米飯加工機械に事業転換をしたと。そこから、まずはお寿司を広げる取り組みをしていくと。

特に世の中にない機械を出していくわけですので、なかなかすぐにお客様、ユーザー様には認知されない。そこを、まず当時は寿司の事業者を中心に広げていくというところ。それが、この創業期に当たります。そこでは、やはりなかなか認知されない、いろいろな苦労もあったかと思いますけれども、徐々に広がりながら、そういう意味では業績はまだ当時は、売上はでこぼこはありますけれども広げてきたと。そして、また次の新しい期に向けてのいろんな開発、アイデアをどんどん投入していったと。

そして、次のこの発展期、ここは寿司の事業者から、さらにスーパーであるとか、いろいろな多岐の業態にわたってお寿司を提供することが始まった。そして、当社の、そういう意味では売上も、今までのお寿司の事業者から他のスーパー、そしていろいろな飲食店、そういうところにこの機械の導入が始まったのが、この発展期。

さらに、当社はシャリ弁ロボと呼んでいますけれども、ご飯を盛る機械、こちらも投入が始まりま して、お寿司の事業者、お寿司を提供している事業者以外の、ご飯を提供する事業者、そこに業態 が広がってきた。こうした意味で、この時期は非常に寿司の大衆化が実際に実現された時期なのだ と思います。

さらに、グローバルにお寿司、日本食、お寿司の認知が広がり、そこの中で、どんどんいろんな国 に機械の販売をしていったと。大体約80カ国ぐらいに当社の機械は販売実績がございます。

こうした、この発展期は、そういう意味では成長期ではありました。そして寿司ロボット世界 No.1 シェア、約80 カ国、そして全国のサービスネットワークもこの時期に構築でき、また海外に 拠点も構えてきたと。

そして、こうした創業者、そして先代の社長の築き上げたこの経営基盤を基に、新たな成長に向か っていこうと、この経営チームで行こうと。これまでは強いリーダーシップで経営がなされてきた ところを、これからは鈴木を中心とする経営チームで、この新しい SUZUMO の真のグローバル化 を目指していく形で、この中期経営計画を発表いたしました。

3. マーケットの状況① 国内事業



マーケット	状 況	詳細
寿司	成熟期	 回転寿司・スーパーマーケット等の寿司を販売している店舗に寿司ロボットの普及が進んでいる 市場シェアの約80%を占めている 入替期間が長期化している
盛付け	拡大期	 炊飯米を提供する全ての事業者が潜在顧客 未導入の業態や店舗が多く、盛付けロボットの 新規開拓余地が大きい 市場シェアの90%以上を占めている

Copyright (C) 2019 Suzumo Mitchinery Co., Ltd. Al I Right's Reserved.

次に市場の状況。まず、国内の状況ですけれども、国内、まずこの寿司のロボット、寿司の機械、こちらは正直言うと、もう成熟期に入っています。高級な寿司店以外のところには当社の機械を中心に、他社の機械もありますが、ほぼ入っています。ですので、新しい店舗ができるというところでは、まだまだ多少増えますけれども、ただ、これは成長のドライバーにはなかなかなりにくい。どちらかというと入れ替えが中心の部分だと思います。また、寿司の機械は寿司の事業者、寿司を提供している方しか当然使用する機会がございません。

ただ、一方、下にあります、このご飯を盛る機械、シャリ弁ロボですが、こちらはまだまだ拡大の 余地があると。拡大期をこれから本格的に迎えると思っています。これまでは牛丼チェーンをはじ めとする丼ぶり等のファーストフード、そういうところが中心に入っていますし、今もそこのシェ アはほぼ 100%近いと言っても過言ではないのかなと思ってはおります。

ここから、さらに拡大をしていく、このご飯を提供するのはファーストフードだけにとどまらず、 ありとあらゆるところで、まだまだ国内の、これからマーケットがシュリンクしてくると言われて いますけれども、まだまだあります。

例えば個人の飲食店でも入るところには入っています。繁盛店のハンバーグレストラン、うなぎの 老舗のところにも入ったりしています。そういう意味では、ここの部分はまだまだこれから余地が あると考えています。

3. マーケットの状況(2) 海外事業



地域	日本食市場	詳細
北米	大衆化	 日本食が身近な食文化の一つとして現地に根付きつつ あり、美味しさや生産性を追求する機械ニーズが高まる
アジア	先進国化	中国、ASEAN諸国を中心とする経済成長に合わせて 日本の事業者の本格的な現地進出と、現地資本の 事業者の成長により市場は大きく拡大中
欧州	日本食は拡がるも 局地的、断片的	日本食の消費は拡大を続けているが、事業者や業態の 広がりは限定的であり、機械導入に繋がる米飯市場の 創造・拡大に向けた取り組みが必要
中東 その他	認知度は高いが 限定的な地域	 中東、インド、アフリカ等でも日本食は身近にあるが、価格は高く、品質レベルは低いため本格的な消費の拡大には繋がらず(中長期的視野での市場創造が必要)

Copyright (C) 2019 Suzumo Mechinery Co., Ltd. Al I Right's Reserved.

次、海外ですけれども、大きく四つに地域を分けています。まず、北米。こちらは大衆化が進んで います。非常に大きなマーケットだと思っています。この大衆化の意味は、いつでもどこでも、お いしい、そして手頃な価格で寿司が食べられる市場に北米はなっています。ただ、人口、それから 国土も広いですから、まだまだそれが大衆化の状況がどんどん広がっていくところに、これからな ってくるのかなと思っています。

次に、アジア。こちらは日本食の先進国化がこれから進むと。先進国とはどういう意味かと言いま すと、実際にシンガポール・香港・台湾、こうしたところはローカルな寿司、日本食の事業者もお りますが、日系企業も積極的に進出、拡大してきたところの国。それが、これからその他の ASEAN 国、それから中国で本格的に起きてくる。つまり、そういう国は今は日本食新興国という 表現を使わせていただきますが、それが先進国化してくると考えています。

それから、欧州。こちらは非常に難しいマーケットだとあらためて実感しております。先ほどの半 期の業績の推移も、欧州は決して伸びていないところでは今はあります。足元はですね。これは、 やはり欧州の地域をよく見ますと、歴史と食文化がもうある、その国の集積が欧州なんですね。や はり、なかなか、お寿司はもちろんありますし、それなりに広がっていますが、まだまだ局地的で あったり、それからやはり消費が本格的にまだまだ増えていない。

残念ながら、例えばいろんな業態が生まれていないんですね。一部の、当然ある意味グローバルチェーンになるような、そういう業態を持った事業者さんもいますけれども、非常に限定的だと思っています。そういう意味では、ここはまだまだこれから、あらためてもう一度取り組み方を根本から見直していくところだと思っています。

それから、中東、その他としておりますけれども、こちらも日本食、寿司は、これは認知は高いです。ただ、消費はまだまだ全然ないですね。そういう意味では、この地域はなかなか簡単にこれから、まだすぐに伸びるということではありませんが、ただ、中東イスラム圏、それからアフリカ、そして中東、特にドバイから見ますとインドも非常に近いところがありますので、こうした商圏としては非常に大きいところ、ここは第4の、当社のこの海外事業の市場の柱としてつくり上げていくところであろうかと考えています。そういう意味では、少し時間はかかるかもしれませんが、中長期的な視野で取り組む市場だと考えています。

4. 成長戦略の枠組み



「既存マーケットの拡大」と「新規マーケットの創出」



Copyright (C) 2019 Suzumo Machinery Co., Ltd. Al I Right's Reserved.

M.

ここから中期経営計画の内容についてのご説明になります。

サポート

日本 03-4405-3160 米国

1-800-674-8375

フリーダイアル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



まず、この中期経営計画、つまり Growth ですね、成長していくための基本的な枠組み、考え方は、既存マーケットの拡大。これは、今まで当社がカバーしてきた、向き合ってきた、例えばまず業態、それから国・地域、そして製品、こうしたものを踏まえて、この既存のところを、ここは深掘りをしていきます。さらに、いろんな意味でここはまだまだ拡大の余地があると考えていまして、そういう意味では、この既存のマーケットをいかに拡大していくかというところが一つのポイントだと思っています。

そして、さらに新規マーケットの創出。こちらは、当社がこれまでは取り組んでこなかった、だけれども当社が取り組むべき新しい製品であるとか、新しい業態、そうしたところ。それから、新しいビジネスモデルですね、こうしたものを、この成長戦略の中に落とし込んでいくと考えています。

それを、この国内事業、海外事業、新規事業と、この三つの事業のセグメントにして、これから売上を、今は150億円を掲げておりますけれども、構成していくということでございます。

ただ、既存マーケットの拡大、深掘りをするに当たっても、また、新規マーケットの創造をするに当たっても、これは自前で全てがカバーできるとは思っていません。ですので、これからは、やはり自社の持っている強みを生かしながら、外部との連携を含めてしていくことが大事だと。M&A/提携も推進していきます。それから、やはり開発、こちらも、これまでのような自分たちの持っている領域の中でただ開発していくのではなく、新しい外部ともいろいろと連携をしながら、新しい機械、製品を生み出していく。

さらに、後ほど説明しますけれども、今後は BtoB の会社であると言いながら、私たちのマインドは BtoC と、先ほど鈴木も言っていましたけれども、より最終消費者に当社を知ってもらう、こうした取り組みが、この既存マーケットの拡大、また新規マーケットの創出につながってくると考えています。



新たな成長分野・事業を構築し、事業拡大を実現



Copyright (C) 2019 Suzumo Milchinery Co., Ltd. Al I Right's Reserved.

21

この 150 億円、これを 3 事業で形成して、目標を掲げて進んでいきますけれども。既存の事業というか、既存の中には当然新しい取り組みも入っていますが、国内と海外、こちらは現状、今は85 億円ぐらい計画値ではありますが、これを 120 億円まで伸ばします。国内も、先ほど言いましたように、まだまだ伸ばす余地はあります。また、海外はこれから真のグローバル化、本格的に伸ばしていけるところだと思っています。そこに新しい事業、これも後ほどご説明いたしますけれども、新規事業を乗せて 150 億円をつくっていくということでございます。

6. 成長戦略① 国内事業

重点取り組み



- 1. 盛付けロボットのマーケット拡大 新たな顧客マーケット(ホテル・ファミレス・弁当店・病院・介護施設) を開拓する。
- 2. 工場向け大型機領域で業界トップ製品の確立 顧客のニーズに合致した差別化された製品を開発する。
- 3. 米飯加工以外の製品開発の強化 顧客や外部機関と連携し、米飯に限らず厨房内の自動化や 省人省力化に応える製品開発を拡大する。
- 4. ブランディングの強化 最終消費者に「セルフ化」「見せる化」等を通じて、より身近で不可欠な 製品として認知される取り組みを実施する。

その中の、国内事業の重点取り組みということですけれども、大きく四つ。あらためてになります が、先ほど言いましたシャリ弁ロボット、こちらはこれから伸ばしていく。新しいお客様がまだい

ホテル、朝食のバイキング、今はまだそこは普通の保温と、しゃもじでよそっていますが、そうい うところにも入ってくるだろうと。それから、ファミレス、これもドリンクバーが当たり前、セル フになっているように、これからはご飯もそういうところに置かれて、多分セルフで持っていく時 代が来るのではないかと思っています。それから、お弁当チェーン、ここも意外にまだ入っていな いんですね。それから病院・介護施設、こうしたところも人手不足、また定量をおいしく、ご飯を サービス提供するというところで、こうした飯盛のロボットが必要とされてくると考えています。

次に、大型機の市場。工場向けの大型機ですけれども、ここは残念ながら当社は競合他社に圧倒的 な後塵を拝している。一応業界では2位だと思っておりますが、非常に差があると。そこを全方位 的に攻めて、ガチンコで勝負して、なかなかここはブレークスルーするのは難しい。そういう中で、 これからは、これまでもそういう考え方をやってきたんですが、さらにその業界というか、製品で

ます。

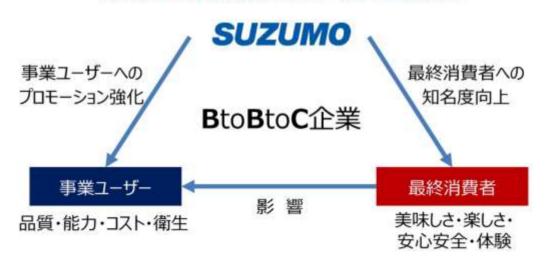
トップになるような、他社を凌駕するような、競争力のあるような製品の開発を、まず一つ、そし てまた一つと、少しずつ積み上げていくと。

今期も工場向けに、お弁当の容器にご飯を、その成形する形はさまざまですけれども、そこに自動 で乗せていく機械、これは他社にはない機械を開発して市場投入しました。そういう意味では、こ れは今期非常にお客様からも好評もありまして、今、入ってきている。それが先ほどの上期の業績 のところにも一部寄与していると説明しましたが、こうしたものをこれからさらに、全方位ではな くつくって、まず風穴を開けて、そこを少しずつ大きくしていくと考えています。

それから、3番目、これは米飯加工以外の製品開発。これは、やはり今、いろいろなお客様と接し ている中で、お客様のニーズ、課題、非常に多様化しています。それに対して、当社はこの領域の ところだけではやりませんということではなく、そこに必要とされている、当社がやるべき、取り 組むべき新しい米飯以外の製品もあります。そうしたものをこれからしていくことで、さらに自分 たちの幅も広げ、かつお客様との、それこそ本当に入り方ももっとさらに深くなっていく。そうし た製品をこれから開発して、この中計の中で、それが売上に寄与してくる形にしていきたいと思っ ています。

6. 成長戦略① 国内事業 ブランディング **SUZUMO**

より身近で不可欠な製品としての 認知度を高めるブランディングの推進



Copyright (C) 2019 Suzumo Machinery Co., Ltd. Al I Right's Reserved.

最後のブランディングですけれども、これは繰り返しですが、先ほど言いました、私どもは BtoBtoC、限りなく消費者に近い会社だと。これまでも当社の米飯加工機械で商品化された米飯食、これを恐らく日本の全国民が一度は食べたことがある。それぐらい、私どもは消費者に近い会社だ と思っています。

そして、これからはご飯を盛る機械を中心にイメージしておりますけれども、ご飯を盛るのはセルフ、消費者が自分でやる時代が来る。そうすると、やはり私どもは、その消費者に私どものやっている製品、それから私どもの事業、私どもの存在価値、こうしたものを伝えることで、これがある意味事業者へのいい影響を及ぼす。お客様が、ここはシャリ弁ロボットで自分でよそうことでおいしい、そうした声が普通に上がってくる、それが事業者にも、また機械導入の動機付けになろうと思っています。

そういう意味では、このブランディングをきちんと向き合って、これからやっていく。特に消費者 に向けてやっていくということでございます。

6. 成長戦略②

海外事業

北米



市場の深化

美味しさと生産性を追求する事業者が増加

例:スーパーマーケット

「出来立て」を追求した店内調理への移行

事業者・業態の拡大

【既存業態】

スーパーマーケット / レストラン / テイクアウト

【新規業態】

カフェテリア(大学・病院等) / 公立学校

既存顧客への深耕と潜在顧客へのアプローチを拡大

- 販売・サービス拠点の拡大 米国子会社SICを中心に、新たな自社拠点の立上げと販売店との密接な連携による販売・ サービスネットワーク網を構築
- 新たな米飯加工品の提案 寿司だけではなく、おにぎり、丼ぶり等の新たな米飯商品の提案を進め、消費の拡大と潜在的 な機械需要の掘り起こし

Copyright (C) 2019 Suzumo Machinery Co.,Ltd. Al I Right's Reserved.

24

次に、海外の中の北米です。先ほども言いましたとおり、この北米という市場は、これから本当に大きく、まだまだ私どもにとってはこれからが本格的に伸ばせる市場だと思っています。

サポート

日本 03-4405-3160 米国

1-800-674-8375

フリーダイアル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



今、スーパーは店内調理でお寿司をつくる、特に有名なアメリカの、そんなに店舗はまだ多くないんですが、百数十店舗なんですが、Wegmans というところは、これは全米でも実は結構名の通ったスーパーでして、非常に優良企業として言われていますが、そこは今、店内調理でお寿司を出す。本当においしいんです。それをまねる他のスーパーが、今は増えてきています。

そういう意味では、こういうスーパーチェーンがまだ全米に、日本とは比べものにならないくらいありますが、そういうところが徐々に徐々に、今までは仕入れ販売していたお寿司を店内調理していくと。そうすると、私どもの機械は必ず必要なんですね。そのマーケットがあると。そういう意味では、これから市場が深くなっていく。

さらに、スーパー、レストラン、テイクアウト、こうしたところがアメリカの今の事業者ではありましたが、これからは実は大学とか、それから病院、こういうところが非常に大きなポテンシャルを持っています。大学、総合大学、ユニバーシティになると思いますが、カフェテリアにお寿司が当たり前のように入っています。今までは手で巻いていたと言っていますが、最近は機械化が進み始めました。

これは病院もそうですね、病院のカフェテリアもそうです。アメリカの大学は大小を入れて 4,700 ぐらいあると言われていますけれども、その中の全てとは言わないまでも、総合大学、本当にそれも 1,000 単位である、そういうところにカフェテリアがいくつもある。そこに 1 カフェテリアで、下手したら数台の機械が入る。その数といえば、もう本当に何万という数字になってくる。病院も同じだと思います。

さらに今、実は学校の、義務教育の給食にもお寿司がメニューに取り入れられ始めています。そして、私どもの機械も、まだまだわずかですけども入り始めています。こうした新しい業態、新しい事業者がまだまだ生まれてくる。そういう意味では、アメリカは非常にポテンシャルがあると。

ただ、残念ながらこれまでのアメリカの拠点、十何年ありますが、東に1拠点、西に1拠点、営業も本当に数名、10名もいません。これで全米をカバーできるわけもなく、そういう意味では、これからアメリカには当社の拠点を新たにまたつくります。ただ、それでもこの全米をカバーするのは難しい。なので、新しくつくる拠点をハブにして、販売・サービスのチャネルをつくります。これは外部の、もっとうまく使えるところというか、いろいろと今は検討をしていますけれども、そこと連携をしていこうと思っています。そうした形で、この市場に、よりきめ細かく向き合っていくことでアメリカは伸ばせると思っています。

さらにアメリカ、とは言えまだお寿司が結構中心なんですね。これから、やはりもっとおにぎり、 それからお弁当、丼ぶり、こうしたものの商品も機械のみならず、おいしさのみならず、併せて商 品も提案していくと。そうすることで、さらに当社の機械のラインアップも広がりますし、いろい ろとここの中で広がってくることで、よりまた新しい事業者がいっぱい生まれてくる中に私どもの ビジネスが広がりを見せてくるのかなと思っています。

6. 成長戦略② 海外事業



日本食 先進国

シンガポール・台湾・香港

日本食 新興国

中国・ASEAN

シンガポール・台湾・香港は、日本食のショーケース。 中国・ASEANで日本食の先進国をイメージしたマーケットが拡大していく。

- 現地子会社と本社海外部門に国内営業部門を加えた連携
- 事業パートナー制度の構築:現地販売店とのこれまで以上に密接な連携
- 厨房機器、食材、資材など外部企業との協業
 - ⇒ 質の高い営業、タイムリーなアフターサービス含むトータルソリューションを 提供する体制

Copyright (C) 2019 Suzumo Milchinery Co., Ltd. Al I Right's Reserved. 25

次に、アジアです。先ほど申しましたとおり、先進国化、日本食の先進国化がこれから進む。本当 に最近、富に日系の大手の回転寿司さんであるとか、それ以外のファーストフードチェーンさんも、 これまではやはりシンガポール・台湾・香港、そういうところが中心でしたけども、今はそれ以外 の ASEAN 地域・中国にも本格的な進出が始まっている。

そうした事業者とローカルな事業者が、ある意味切磋琢磨しというか、競合しながら、そこに市場 が本格的に出来上がってくる。消費者も増えてくる。それがこれからのアジアだと考えています。

そういう中で、私どもは、これまではどちらかというと現地子会社、もしくは海外事業部が販売店 と、そこで製品の営業をしていたところから、これからは国内の事業者が海外に行きますから、も っと国内の持っているノウハウ、これまで培った、お客様と対峙してきて、いろんな得た知識、経 験、またお客様のいろんな考え、ニーズ、そうしたものを、やはりこの海外の事業に乗せて、まず は当社およびグループが面になって、これから海外、特にアジアの展開を進めていく。

サポート



さらに、この販売店も今までとは違い、もう一歩踏み込んだ事業パートナーという考え方で、この 市場でやっていくことが、このアジアの展開としては大事だと思っていますので。当社グループの 面と、それから販売店、事業パートナーとしての販売店、こちらが一緒に連携をすることで、より 多面的な展開ができると。

さらに、そこに食のバリューチェーンに絡む厨房機器、食材、資材、そうした私どもの、そういう 意味では協力企業といいますか、日系企業もいろいろな協力企業がございます。こうしたところも 一緒になって、多面的にこれからこの市場に向き合ってやっていくと。その結果、単純な営業、サ ービスではなく、もっとお客様にトータルソリューションを提供できるような、そういうものを外 部と連携をしながらやっていくのがアジアでございます。

6. 成長戦略② 海外事業

欧州



各国·地域間格差

欧州市場は伝統的かつ多様な 食文化を持つ国の集積であり 米飯食市場の普及レベルも様々



品質 く 生産効率

米飯商品の美味しさ(出来立て) よりも生産性(工場生産) を重視する事業者が多い

米飯商品の品質改善と消費者・事業者拡大への取り組み

販売店網の再編

欧州各国、主要都市に当社と機能的に繋がる販売店を配置、更に販売店間の連動を促進することで 国・地域間のギャップを埋めて巨大市場を創造する

欧州地域のハブとなる販売・サービス拠点の新設 欧州販売店ネットワークをコントロールする戦略的な子会社を現地に設立

Copyright (C) 2019 Suzumo Machinery Co., Ltd. Al I Right's Reserved. 26

欧州、こちらはまだまだ非常に難しい市場ですとお伝えしましたけれども。ただ、消費者はいます し、もう当然そこでお寿司、もしくは他の米飯は認知され、広がってはいます。ただ、それをもっ と大衆化といいますか、よりもっと身近にしていくためには、まずはこの地域、欧州の地域ですね、 もう一度販売店網は再編、見直しをしようと考えています。

これまでのものを切るということではないです。よりもっと、どういうふうにこれからこの欧州市 場を攻めるかを、本当に販売店網と、よりもう一度、これも国・地域によって本当にいろいろな販 売店がございますので、そこと、よりもっと密接にやっていく、これが大事なこと。それをもっと タイムリーにしていくという意味で、欧州も販売拠点をつくります。

こうしたところで、まずこの欧州市場、いろんな文化、食の違いがあるところで、より市場が育つ、 消費者が増える、そういう取り組みをこちらの欧州でもしていきます。

6. 成長戦略② 海外事業 中東 その他 **SUZUMO**



米飯市場の創造と新たなビジネスモデルを構築



Copyright (C) 2019 Suzumo Milchinery Co., Ltd. Al I Right's Reserved.

中東、その他でございますが、こちらは日本食、寿司の認知は十分あります。ただ、消費者はまだ まだ足りません。そうした中で、私どもは、ここは、この地域といいますか、まだまだ消費者が少 ないというところでは、これから米飯市場を創造していく、米飯市場創造事業と社内では呼んでい ますけれども、そういう取り組みをしていくと。

これは消費者を増やす。ただ、私どもは、とは言え機械メーカーですから単純に増やすことはなか なか難しい。でも、消費者を増やさなければ事業者も増えないんですね。そうしないと、私どもの、 そういう意味では売上につながるような機械の販売には行きません。

消費者を増やせば事業者も増える。ただ、事業者が増えないと消費者も増えない。このニワトリが 先か卵が先かみたいなところ、それを市場ができるまで待っていると、すごく時間がかかります。 なので、私どもはここは自分たちがまずは、なかなかまだ日系企業さんも含めて、現地もそれほど まだ広がっていない中で、私どもはそこに自分たちでまずはそこの開拓をしていこうと思っていま す。

それが今回、中東、UAEのドバイで寿司の事業者、Bluefin Trading 社というところですが、ここ に出資をいたしました。この会社はスーパーに寿司をつくって卸す、販売する、そこから始まって います。ドバイの Carrefour、それから Waitrose、そこのある程度ミドルからハイエンドのスーパ ーにはここのつくった寿司が出ています。

さらに、この写真は小さいですけれども、これは Carrefour の店舗の中で、こうした寿司カウンタ ーをつくり、自前でここで寿司をつくって出しています。この左側が特にそうなんですが、これは 世界の Carrefour で 3 番目に集客のある Carrefour。レジが本当に 100 基ぐらい並ぶようなところ なんですが、そこにあって。ここも今回改装して、寿司カウンターをつくっています。

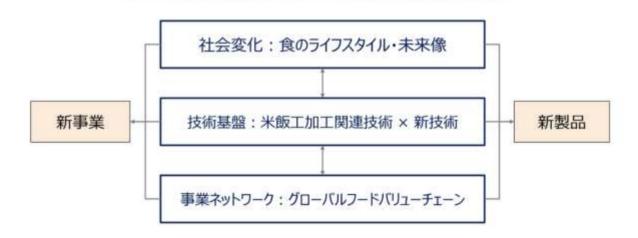
前よりは増えているんですが、ただ、まだ消費者は目の前を流れていくだけで、ここの製品を手に 取って食べる、リピートするのはまだ少ないです。実際には、私どももこれからここに一緒になっ て、より消費者を増やす取り組みをしていこうと思っています。

今、機械を置き始めました。なので、機械が見えるところでつくられて、そしておいしく、そして またオペレーションの効率化をすることで手頃な価格で食べられる、そういう寿司を、もしくはお にぎりもここは始めましたけれども、そういうものを出すことで、そのリピートのオーダーを、リ ピーターを増やす。もしくは新しく新規の消費者を増やす。そして、それが増えてくれば、それを まねる事業者も増えてくる。事業者が増えれば、さらにまた消費者が増える、そうした相乗的な効 果を生み出すことが大事だと思っています。そのために、私どもは一歩踏み込んで、この Bluefin Trading 社の株式を持ってやっていくと。

これは、そこの成功した形のモデルが、恐らくショーケースになって他の事業者に波及する、他の 国・地域に波及することができるのかなと。特にアフリカ、そしてインド、あとは中東イスラム圏 ですね、こうしたところで展開していけるのかなと思っています。それを今回はやります。



自前主義から脱却し、M&Aや提携を活用した 外部との共創により、新規事業を創出する。



Copyright (C) 2019 Suzumo Milchinery Co., Ltd. Al I Right's Reserved. 28

それから、新規事業。こちらは、まず基本的に新規事業と言っていますけれども、大きく二つ、新 事業と新製品、こちらをこれから新規事業として取り組んでいって、当社の売上を上げていくと。

やはり、これも自前ではできませんので、M&A、アライアンス、本当に外部との連携を、共創と 書いていますけれども、それをしていくと。

どういうものをするのかといいますと、やはりこれまでもそうでしたけど、世の中の社会の変化の 中で、私どもの実は事業が成り立っている。昔と違い、やはり人手不足が生まれる、人口の減少も そうですけれども、核家族化、孤食化という中で、あとはデフレ、こうしたものが当社の事業の拡 大には実際に起因しているところだと思っています。

では、これからの食のライフスタイルがどうなるのか、社会がどう変化していくのか、これをきち んと見極めなければいけない。そして、そうしたものを踏まえて、当社が持っている技術、そして 他社が持っている技術、もしくはこれから生まれてくる技術、そしてアイデア、そうしたものと、 それから当社が持っている事業ネットワークと書いていますけれども情報、そして、まさにいろい ろな協力会社も含めた、連携できるいろいろなネットワーク、こうしたものを使って新しい事業、 もしくは新しい製品を生み出していきます。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375

フリーダイアル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



実際に、これまでもそういうご提案は、もしくは私どもの自前の中で考えて、いろいろとあります。それがこれから、案件も含めて実現してくる。そして、この5カ年の間に、この新規事業が一つの柱になってくる。恐らくそのときに、ああ、こういう新しいことをするんだ、こういう新しい製品をするんだ、SUZUMOらしいなというものがここから出てくると私は考えています。

6. 成長戦略④ 開発力の強化



「世の中にない」「社会を豊かにする」製品開発

- 1. 開発人員の増強と体制の再構築
- 2. 研究・マーケティング体制の強化
- 3. 社外ネットワークを活用したオープンイノベーションの推進

1987年 ライスパーガーライン





Copyright (C) 2019 Suzumo Mitchinery Co., Ltd. Al I Right's Reserved.

もう一つ、当社のこの中期経営計画の達成に大事なのは開発。この開発力はこれからさらに研ぎ澄まします。これまでも、世の中にない、社会を豊かにする製品の開発、これが実は創業者の考え、思い、そして原点にありました。ですので、この下にありますライスバーガー、これは 1987 年ですけれども、パンの代わりにご飯を、そしてライスバーガーの形でつくる、その機械も生まれました。

お寿司は、立ちのお寿司では好きなものを食べられますけれども、パック寿司であれば、もう初めから決まっている。そうじゃなくて、食べたいお寿司を好きなだけという、ある意味、言われてみればそんなに難しいことじゃないのかもしれませんが、そういう考えで、こういう包装寿司ロボット、そして好きなものを食べられる、好きなだけお寿司を食べられるものができました。

おひつ型ロボット、これもやはり職人がつくっている体でお寿司を提供したい、もしくはそういう ほうが消費者も安心、喜ぶ、そういうもので生まれたのが、この、おひつ型ロボットです。これな ども、皆様もお越しいただいてご説明する、外国の方もそうですけれども、面白いとおっしゃって いる。そういう意味では、商品としておいしい、新しい食べ方、もしくは楽しい、こうしたものを これから生み出していく。もう一度原点に返るところだと思います。

それには、まず開発の人員の増加、今の人員も十分ではないと思っています。さらに、やはりこう いう既成概念ではなく、新しい、クリエーティブというか、そうした固定観念にとらわれない、そ ういう発想をできる、そういう体制をつくっていく。

そして、研究・マーケティング体制と書いていますけど、やはりいろんな市場の変化、そしてそう いう情報をキャッチする、そういう意味ではアンテナですね、アンテナ機能。そして、またその得 た情報、いろいろなインプットを分析する、そういうところをつくっていく。

そして、それを外部ともっと連携して、これから自前主義からは完全に脱却して、外部と連携する ことで新しい、そういう意味では融合した新しいアイデア、製品が生まれてくると考えていますの で、これを実践していきます。

7. 資本·財務戦略① 投資項目



事業の成長に必要な投資を積極的に実行

新製品·新事業投資	外部との共創を積極的に進めるM&A、アライアンス等の投資
設備投資	・新製品開発に伴う金型投資 ・売上規模拡大に伴う生産及び販売能力の拡張への投資 ・生産性の向上を進めるためのITシステム投資
無形資産投資	・事業競争力を向上させる人材、ブランド、研究開発費 への投資

Copyright (C) 2019 Suzumo Milchinery Co.,Ltd. Al I Right's Reserved.

次に投資の項目です。やはり、今までは当社は決して積極的に投資をしてきたとは、自分たちでも 十分とは言えないかなと思っていますし、株主、投資家の方からもそこは言われておりました。ど ちらかというと利益、利益率重視で投資は抑制していた部分があります。ただ、これからは成長に 資する投資は積極的に行います。

その投資の内容としては、新製品・新事業の投資、これはもちろんです。それから設備投資も、新 しい開発をすれば金型の投資もこれから出ます。これからも来期以降は、今は開発も進めていると ころもありますので、金型投資も増えてきます。そして、これだけの売上を出していこう、もっと 拡大していこう、当然生産能力、そしてまた効率のいい、生産効率のいい拠点、これを新たにつく っていくことも考えています。今すぐに、ここで正式にではございませんが、これから必ずそれが 必要になってくるだろうと思っています。

それから、生産もそうですけど、生産性、つまり業務の効率。これからいろいろと投資をして、ま た人も増やしていく中では、やはり効率性を追求しなければコストが上がるだけになってしまう。 なので、この IT システム投資、こちらもこれまで以上に積極的に行っていきます。

最後に、無形資産投資。やはり人材、これから本当に人材への投資はさらに積極的に行います。あ とは、先ほど言いましたブランド、また研究開発、こうしたものに振り分けていくということでご ざいます。

7. 資本・財務戦略② 資本市場への取組み SUZUMO

株主還元	・安定配当 年間配当20円以上
資本市場との対話	・機関投資家及び個人投資家IRの積極的推進 ・情報開示の強化(英日版レポートの掲載)
株式インセンティブ	・全グループ従業員(国内)を対象とした 「譲渡制限付株式付与制度」を導入 ※ 海外のグループ従業員に対しても同等のインセンティブを付与

Copyright (C) 2019 Suzumo Machinery Co., Ltd. Al I Right's Reserved. 31

それから、資本市場への取り組みですけれども、株主還元、これは私どもは成長企業という自負の下、やはり安定配当、これを継続します。一方でやはり今までは資本市場との対話、これは十分ではなかったと。どちらかというと受動的にIR、投資家との対話をしてきたと思っています。ですから、これからは能動的に行います。機関投資家の皆様ともそうですけれども、個人投資家とも行っていきます。

さらに、開示という意味で、今までは日本語の、しかも限られた開示でしたけれども、これからは きちんと、まず今回のこの説明資料もきちんとアップしますし、それから日本語、英語で出してい くと。ただ、残念ながら英語で出す場合、当社のリソースも限りもありますので、今、

株式会社シェアードリサーチさんといろいろとやりとりをして、レポートを出しております。まだ 弊社のリンクへは上げていないんですが、今、当社のフルレポートが日本語と英語とありますし、 今後この中期経営計画についてもそれが出てきます。

また、適時開示したもの、プレスリリースも、タイムリーに日本語、英語で株式会社シェアードリサーチさんから発信していただきますので、そういう意味ではグローバルな形で当社の内容、それから状況が発信できると考えています。

サポート

そして、株式インセンティブ。これは、今回の中計は先ほど言ったマネジメントチームが中心になりますが、全社、全グループ社員を挙げてやると思っています。でないと達成できない。そういう意味で、この全グループ従業員に、国内ですけれども、譲渡制限付株式を付与します。パート従業員まで含めてです。そして、海外はなかなか制度上難しいところもありましたが、同等のインセンティブをつくって出していく。

そして、当社の中期経営計画、これを全グループ社員、全世界のグループ社員で目標に向かって進み、そしてそこから得られた成果、そうした果実をみんなで分かち合える、そういう考え方を持って、今回こういう制度を入れました。

8. 社会に対する取り組み



国内のみならず海外の社会的課題に対する取り組みを推進

災害時に支援可能な機械の開発

災害の際にもおいしく、 温かく、安全な米飯食 を提供できる支援機械 等の開発。



■ 米飯を通じた「食育」の推進

地域の小学生の社会科 見学の受入れ等を通じて、 米飯加工と日本食の つながり・歴史を伝える。



■ 日本的米飯加工品の海外提案

まだ十分に知られていない 日本の米飯加工品を 日本の素材やお米、 調理法と共に提案する。



■ 世界の給食市場への参入とサポート

海外の給食へ日本的な 米飯加工食の提供を 通じて、おいしさと健康を 伝える。



Copyright (C) 2019 Suzumo Machinery Co.,Ltd. Al I Right's Reserved.

こちらは最後になりますが、当社の企業価値最大化、もちろん業績を上げることがまずメインではありますけれども。やはり、それに合わせて、先ほどありました資本市場と向き合って真摯に対応していくこと、そしてもう一つは、やはり当社の社会的意義、価値をきちんと認識し、それを実践していくことだと思っています。

ここに四つ挙げております。一つは、やはり当社のビジョンが、食のおいしいや温かい、心から温かく思うことも温かいですし、温かいご飯もそうですけども、世界の人々へ。ですので、一つ目は、



日本 03-4405-3160 米国

1-800-674-8375

フリーダイアル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



まず災害が多い日本の中で、そこで温かい、おいしい、そうしたものを出せるような、今後、災害時、避難生活をされているようなときにサポートできるようなことにも取り組んでいくこと。

それから、食育です。お寿司は子どもたちも非常に大好きな、本当にみんな喜んで食べている中で、 そこに当社の機械からできるお寿司を見せることで、子どもたちも本当に喜んで、ただ単純にお寿 司を食べるだけではなくて、興味を持って、こうした機械、動きとか、こういう仕組みでとかいう ものを楽しんでもらっています。こうしたものをもっとこれから積極的にやっていくと。

そして、やはり世界の人においしいを届ける。そう考えると、いろんな日本食はまだまだこれから伝わっていけるところがいっぱいあるかと思っています。単なるお寿司と言っても、いろんなお寿司があります。いなり寿司もあれば、ああいう飾り寿司みたいなちらし寿司、デコレーションをした、本当にホームパーティーに使うような寿司なんかも、海外などでは結構興味を持たれますけども、そうしたいろんなものを提案していく。そして、世界の人々のおいしいというものを実現していく。

最後、四つ目。先ほどもちょっとご説明しましたが、給食ですね。今、アメリカ、中東などは本当に子どもの肥満、糖尿病予備軍なんて言われているみたいですが、ジャンクフードがアメリカなどはメニューでほとんど大半だったり。中東もそうなんですね。

なので、そういうところに、この日本食、お寿司、おにぎりでもいいです。相対的にもヘルシーだと言われています。そうしたものを普及していく。こうしたものが世の中の、この社会にとって私どもがやる役割かと思っています。これを実現することで、先ほど言いました企業価値の最大化が図られるのかなと思っております。

以上で、この中期経営計画の内容になります。これからこれを、先ほど言いました経営チームを中心に全従業員、グループ従業員を含め、そして邁進していきたいと考えております。

質疑応答

司会:ありがとうございました。それでは、質疑応答に入らせていただきます。ご質問される方は 挙手をお願いいたします。スタッフがマイクを持ってまいります。

なお、この IR ミーティングは質疑応答部分も含め、全文を書き起こして公開する予定です。従い まして、質問される際、氏名、会社名、こちらを名乗っていただいた場合はそのまま公開されます。 もし匿名を希望される場合は氏名は省略していただいて結構です。

それでは、どうぞよろしくお願いいたします。

質問者:すみません。上期は、寿司ロボットのところの更新案件とコンビニベンダー向けが非常に 良かったということなんですけど、この案件は上期でもう一巡しているのか、下期も続く案件なの かというと、どういうイメージでしょうか。

鈴木:今の件にお答えいたします。もちろん下期も引き続き、ご注文等、ご契約いただいておりま すので、小型機、そして大型機につきましても、特に大型機は製造も追い付かないかもしれないと いう不安感もあるんですが、そのような形でご発注等をいただいておりますので、引き続き継続と いう形でお願いいたします。

質問者:分かりました。コンビニベンダーの環境は、今、必ずしもいい状態ではないのかなと思う んですけど、コンビニの出店もちょっと止まってしまっているので。ライバル会社が基本的に結構 強い領域だと思うんですが、今、ここでの競争環境はどうなっているんでしょうか。その競合が持 っていないラインアップで攻めたので、そこで入れたというようなお話だったんですけれども、こ れは独自性がある製品なので、かなりいろんなベンダーに広がっていくポテンシャルが大きい商品 なのか、イメージはどんな感じでしょうか。

鈴木:先ほどご紹介させていただきました新型の商品につきましては、今後もう少し広げていく形 で、今、営業活動をさせていただいております。

ただ、うちが今そこをやらせていただいて、競合のところも黙ってはいないと思いますので、そこ に何かしらのアクションは出てくると思いますが、大変今、特許も取らせていただいている部分で 固めておりまして、お客様にも高評価をいただいておりますので。ただ、後から競合他社が来てい るところに対しても、もちろんケアをしながら、ここの分野でもう少し広げていけたらと、そのよ うに考えております。



質問者:分かりました。今期、上期はかなり大幅な増収増益なんですけど、去年がかなり落ちたの で、戻ったという感じにはなるのかなと思うんですけど。売上が前々期並の水準まで戻ったんだけ ど、利益率に関しては前々期水準まではまだ戻っていなくて。以前と比べて利益構造としては何が 変わっているのかを教えていただけないでしょうか。

谷口:私からご説明します。売上、そうですね、上期の比較でいくと2期前の水準、3期前の水準 と戻っていますけれども、原価率、粗利率はあまり変わっていません。そういう意味では販管費が 増えたと。その中の内容で行くと、やはり人件費です。人が増えています。当然1人当たりの人件 費も増えていますけれども、そこがほぼ全てだと考えていただいても構わないかなと思っています。

質問者:分かりました。新しいビジョンで、最終年で売上 150 億円は、従来と違う成長トレンド に入っていくというイメージになると思うんですけども、ざっくりと言うと、年率 12%ぐらいで 売上が伸びていけば 150 億円に届くという計算にはなるんですけれども。大体ロードマップとし ては結構上期は投資してあんまり伸びないんだけど、後半は伸びますみたいなタイプの中計だと、 結構未達になる会社が多いので。

これは割と線形に 12%ぐらいのペースで伸ばしていくよというイメージで見てらっしゃるのか、 やはり下期が重たくて、上期はそうでもないんだけど、前半では一気に伸ばしますよというイメー ジを今持たれているのかというと、どのようなイメージを持てばいいでしょうか。

谷口:今のご質問のご指摘のところでいくと、残念ながら、リニアに伸びていくというよりは後半 に伸びてくる形だと思っています。実は、今回の中計5年、これは長いのではないかというお声も あろうかと思います。ただ、実は今から3年の中計も出しても、そうすると今取り組んでいる開発 であるとか、取り組み、これは当然来期、再来期に乗ってくるところはありますけれども、やはり 時間がかかるんですね。特にこれまでの当社が新しい経営チームになる前までの取り組み方と、基 本的にはこれからは変えていくところが結構あります。

そういう意味では、いきなりそれがドラスティックにある時期から変わるというよりは、やはり変 わっていく過程の中で当社の考えているものが出来上がってくるということですので。やはり初め の 1 期、2 期、そういうところは、どちらかというとドラスティックに成長するということよりも、 もちろん成長できるところはいっぱいありますから早急に取り組んでやっていくところもあります けれども、やはり本格的にこの成長が見えてくるのは後半だと思います。

また、前半は、まずは先行投資の部分もあろうかと思いますので、コストは少しかかるのかなとは イメージはしておりますが。ただ、決して全く、ただなめた数字ではなく、ある程度これからの展 開を、また市場の見方をしていくと、特にこの国内、海外の事業については決して大きく変わるものではないのかなと。

また、新規のところも、ここもいろいろなアイデア、考えを今もいろいろと検討しているだけではなく、持ち込みもいっぱいあります。ただ、そこに今までなかなか取り組まずに流れていったものもありますので、そうしたものに向き合うことで新しい事業として、新しい製品としては生まれてくると思っています。

残念ながら、すぐに伸びてこないので、そういう意味では未達に終わるリスクが高いとおっしゃいましたけれども、基本的には私どもは後半で伸ばしていくと考えています。

質問者:どうもありがとうございます。

司会:ありがとうございました。続いてご質問をどうぞ。よろしいですか。特にないようでございます。念のため、会社様から追加事項がもしございましたら、いかがですか。よろしいですか。

それでは、以上をもちまして本日の説明会は終了いたします。どうもありがとうございました。

[了]

脚注

1. 音声が不明瞭な箇所に付いては[音声不明瞭]と記載

免責事項

本資料で提供されるコンテンツの信憑性、正確性、完全性、最新性、網羅性、適時性等について、 当社は一切の瑕疵担保責任及び保証責任を負いません。さらに、利用者が当社から直接又は間接に 本サービスに関する情報を得た場合であっても、当社は利用者に対し本規約において規定されてい る内容を超えて如何なる保証も行うものではありません。

本資料または当社及びデータソース先の商標、商号は、当社との個別の書面契約なしでは、いかな る投資商品(価格、リターン、パフォーマンスが、本サービスに基づいている、または連動してい る投資商品、例えば金融派生商品、仕組商品、投資信託、投資資産等)の情報配信・取引・販売促 進・広告宣伝に関連して使用をしてはなりません。

本資料を通じて利用者に提供された情報は、投資に関するアドバイスまたは証券売買の勧誘を目的 としておりません。本資料を利用した利用者による一切の行為は、すべて会員自身の責任で行って いただきます。かかる利用及び行為の結果についても、利用者自身が責任を負うものとします。

本資料に関連して利用者が被った損害、損失、費用、並びに、本資料の提供の中断、停止、利用不 能、変更及び当社による本規約に基づく利用者の情報の削除、利用者の登録の取消し等に関連して 会員が被った損害、損失、費用につき、当社及びデータソース先は賠償又は補償する責任を一切負 わないものとします。なお、本項における「損害、損失、費用」には、直接的損害及び通常損害の みならず、逸失利益、事業機会の喪失、データの喪失、事業の中断、その他間接的、特別的、派生 的若しくは付随的損害の全てを意味します。

本資料に含まれる全ての著作権等の知的財産権は、特に明示された場合を除いて、当社に帰属しま す。また、本資料において特に明示された場合を除いて、事前の同意なく、これら著作物等の全部 又は一部について、複製、送信、表示、実施、配布(有料・無料を問いません)、ライセンスの付 与、変更、事後の使用を目的としての保存、その他の使用をすることはできません。

本資料のコンテンツは、当社によって編集されている可能性があります。