

各 位



2025年5月9日

会 社 名 株式会社 中西製作所
代表者名 代表取締役社長 中西 一 真
(コード番号：5941 東証スタンダード市場)
問合せ先 執行役員 経営企画室長 吉川 日出行
(TEL 03-5541-6333)

中期経営計画（2025～2027年度）策定に関するお知らせ

当社は、2025年度から2027年度までの3ヶ年を対象とする中期経営計画を策定いたしましたので、その概要を下記のとおりお知らせいたします。詳細につきましては、添付資料をご参照ください。

記

1. 基本方針

- (1) トップシェア領域でのリーダーポジション確立
- (2) チャレンジ領域への積極的なアプローチ
- (3) 人材確保・育成を中核に据えた組織力の向上、上記2方針に向けた基盤づくり

2. 経営目標

(単位：百万円)

	2025年度予想	2027年度目標	増減
売上高	40,000	42,000	+ 2,000
経常利益	2,100	2,800	+ 700

3. 重点戦略

- (1) 営業体制強化とスキル向上による主要分野（学校、病院、中食・食品加工、外食）でのシェア拡大
- (2) 次期中計以降も見据えた製品競争力の強化
- (3) メンテナンス事業の拡充・売上拡大
- (4) 生産能力および生産性の向上
- (5) 周辺分野の探索・進出準備
- (6) 長期ビジョン実現に向けた人材への積極投資
- (7) 海外市場への本格展開準備
- (8) 売上500億を見据えた広報・マーケティング施策の拡充

4. 配当政策

当社は株主の皆様への利益還元を重要な経営課題の一つとして位置付け、企業体質の充実・強化を図りつつ、配当性向30%を目処に持続的な配当の継続を目指してまいります。

※ 本資料に記載されている業績予想等の将来に関する記述は、本資料の発表日現在において入手可能な情報に基づいて当社が判断したものであり、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。

以 上



株式会社 **中西製缶所**

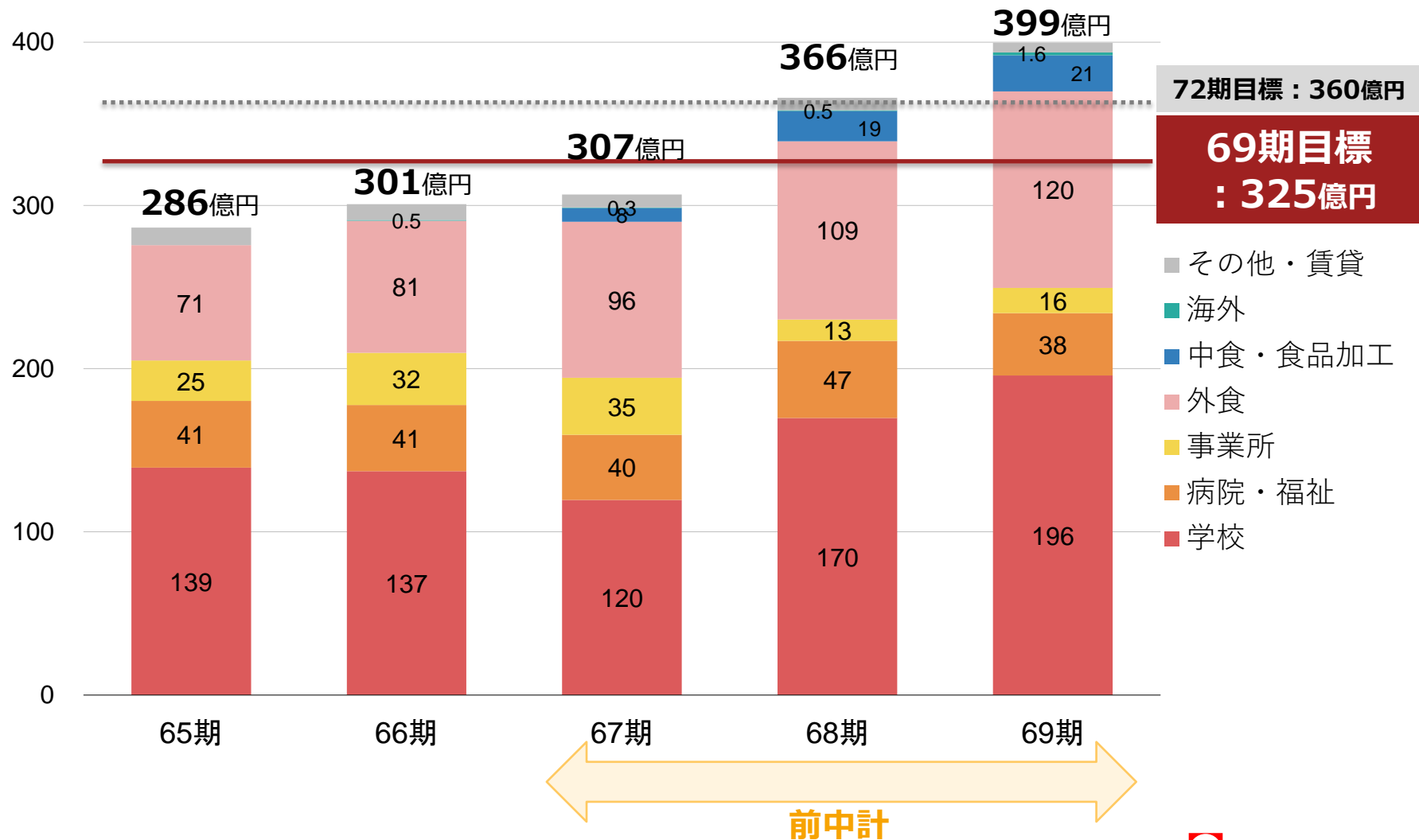
中長期経営計画
(2025～2027年度)

- I. 前中計の振り返り**
- II. 長期ビジョン**
 - 外部環境認識
 - 長期的に目指す姿（2035年度80期）
- III. 中期経営計画（70－72期）**
 - 本中計の位置づけ
 - 基本方針
 - 計数目標
 - 重点施策
 - 成長投資・還元施策
 - サステナビリティへの取り組み

I. 前中計の振り返り

前中計の振り返り（計数目標）

◆ 69期325億円は前倒しで大幅達成（もともと72期の目標であった360億円も達成）



前中計の振り返り（コンセプトと基本方針）

コンセプト

既存のマーケットにおけるシェアやプレゼンスを維持しつつ、周辺分野へ戦線を拡大、新規市場に対しての製品投入と人材育成を行い質を維持したまま量を拡大する

- ✓ 営業面・開発面・生産面での取り組みが功を奏し、既存のマーケットにおけるシェア・プレゼンスを向上させたうえで、周辺分野への戦線拡大にも成功
- ✓ 規模拡大に合わせ、採用・育成には更なる注力が必要

基本方針

戦線拡大

- ✓ 学校分野を大きく拡大し業界でのシェア・プレゼンス向上
- ✓ 大手チェーン店を中心として外食を拡大
 - 69期は66期比で、48%UP(+39億円)
- ✓ 中食・食品加工分野は売上高20億円規模へと成長
- ✓ チャレンジ投資により6次産業での売上も伸長

製品力アップ

- ✓ ハカレコや病院向け製品の開発などに注力し、省人化製品を中心に多数の提案を実施
- ✓ コア技術を転用した新製品を開発（汎用洗浄機の6次産業への転用など）
- ✓ 生産改善活動（Naps、QC）を実施し、生産効率を15%向上
- ✓ 品質保証部が生産本部全体を主導しクレーム数を激減（6割減）

人材育成 ・ インフラ

- ✓ 多様な採用方法を実施し、中途採用へ効果あり
- ✓ 多様な働き方を実現のため、各種制度を導入・推進
- ✓ 販売システム改修によりペーパーレス化・業務の標準化が進んだことで業務時間を削減
 - 業務標準化は今後も継続的な取り組みが必要
- ✓ 製造と設計にスペシャリスト認定を開始

II. 長期ビジョン

事業環境認識_サマリ

- ◆ 国内市場の横ばい～縮小が予測される中で、調理・食品加工の自動化・省人化ニーズが増大
- ◆ 主力市場の学校・病院での売上拡大と、食品工場への人員・製品力の増強による拡大に注力

市場	現在の事業環境	今後の注力分野・戦略方向性	
国内	マクロ環境	<ul style="list-style-type: none"> ■ 人口減少による需要数量の減少に伴い、国内市場は横ばい～緩やかな縮小傾向 ■ 食品製造業・飲食業は人手不足が続き、自動化・省人化ニーズが増大 	
	給食	<ul style="list-style-type: none"> ■ 学校・病院ともに、人手不足による調理・洗浄工程の自動化・省人化・集約化ニーズが高まっている ■ 学校では、センター化・大規模化が進展すると予測。当社の案件は足元安定 <ul style="list-style-type: none"> ● 給食センター建設に際し、PPP・PFI方式の増加が見込まれる ■ 病院では省人化製品のニーズ拡大やCKへの移行が見込まれる 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 学校・病院領域に注力 ■ 自動化・省人化ニーズへの対応力を強化し、学校給食のシェア拡大と病院給食の売上拡大を図る
	中食・食品加工	<ul style="list-style-type: none"> ■ 需要が堅調に拡大。スーパー・CVSは惣菜類の売上増を図る <ul style="list-style-type: none"> ● 大手スーパー・CVSを中心に、プロセスセンターやCKによる加工・調理の集約化が進展 ■ 当社は大手顧客への営業を展開している一方、地場メーカーへの営業展開や食品工場向け製品のラインナップに課題 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 食品工場に注力 ■ 食品工場に対応する営業人員と製品ラインナップを拡充
	外食	<ul style="list-style-type: none"> ■ 大手チェーン店における堅調な開店計画(機器入替による生産性向上を図る企業も存在) ■ 既存顧客への継続的な機器納入が見込まれる一方、売上依存度が高い。また、機器設置の人員体制に課題 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 飲食店への売上拡大に先んじて、他部門との協力体制構築含めた人員体制の増強・整備を優先
海外	<ul style="list-style-type: none"> ■ 7カ国10社の代理店・販売店を獲得 ■ 輸出先各国の製品規格への準拠を開始 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 更なる海外体制の充実と各製品の海外市場対応の拡充 	

- ◆ 学校は足元安定し、今後もセンター化・大規模化が進展すると予測
- ◆ 学校・病院ともに、人手不足による調理・洗浄の自動化・省人化ニーズが高まっている
- ◆ 自動化・省人化ニーズへの対応力を強化し、漸減する学校給食市場におけるシェア拡大と、病院給食市場の売上拡大を図る

市場	市場動向/その他トピックス ⇒各市場の戦略方向性
学校	<ul style="list-style-type: none"> ■ 7~18歳人口は2030年までの10年間で15%減少する予測 ■ 少子化に伴い学校給食市場は縮小も、足元での給食センターの着工は安定 ■ 自動化・省人化ニーズが大きく、今後も給食調理のセンター化・大規模化が進むと推察 ■ 給食センター建設に際し、PPP・PFI方式の増加が想定され、受注時に長期の関係継続が見込みやすい <p>⇒ 自動化・省人化ニーズへの対応力強化と、PPP・PFI案件も含めた勝率UPを図り、市場でのシェア拡大による売上伸長を図る</p>
病院	<ul style="list-style-type: none"> ■ 再編統合による病床削減や介護施設への転換政策が進められ、病院数は横ばい~減少する見込み ■ 大手病院給食事業者は、CKでの院外調理による生産性向上を図る ■ 中規模病院中心に、人手不足に起因する調理・洗浄の自動化・省人化・集約化ニーズが大きい <p>⇒ 自動化・省人化ニーズへの対応力強化を図り、売上拡大を図る</p>
福祉施設	<ul style="list-style-type: none"> ■ 老人福祉施設の増加が見込まれるも、小規模施設（100人以下）が中心 <p>⇒ 当社の大型機器との親和性等の観点で、学校・病院を優先</p>
事業所	<ul style="list-style-type: none"> ■ テレワーク浸透・就業人口減により、事業所数減少の予測(大都市圏ではオフィスの新規供給が存在) <ul style="list-style-type: none"> ● コミュニケーション活性化を目的とした、オフィスでの社員食堂の設置が見られるも、コンビニ等との競争関係もあり、増加は見込みづらいと推察 <p>⇒ 市場の将来性等の観点で、学校・病院を優先</p>

事業環境認識_中食・食品加工

- ◆ 地場含む冷食・惣菜等の工場・CKに営業拡大の余地。6次産業は漸減傾向も高付加価値化が進展か
- ◆ 食品工場に対する営業人員と製品ラインナップを拡充し、売上伸長を図る

市場	市場動向/その他トピックス ⇒各市場の戦略方向性
食品工場 (CK含む)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 食料品製造業の工場立地件数は近年減少傾向も、生産額は横ばい～微増 ■ コンビニ向け食品工場では、生産効率向上の取り組み（機器の高スペック化・ライン化など）が進展 ■ 中食需要拡大に伴い、冷凍食品工場や惣菜のCKが成長する見込み ■ 当社は、大手コンビニベンダー、エンジニアリング会社、食品メーカーへの営業がメインであるとともに、食品工場向けに単品で訴求できる製品が少ない <p>⇒ <u>地場に根付いた客先含めた地域密着型営業も同時展開し、売上の底上げを図るとともに、食品工場向けの製品ラインナップ拡充を図る（M&A含め検討）</u></p>
スーパー・ ドラッグストア ・コンビニ	<ul style="list-style-type: none"> ■ スーパー・ドラッグストア <ul style="list-style-type: none"> ● スーパー開店数は減少傾向も、店舗数は横ばいで推移する見込み ● 大手スーパーによる地場スーパーやドラッグストアとの合併・協業に伴い、寡占化の傾向 ● 大手スーパーは惣菜を強化。都市圏中心にプロセスセンターを活用した惣菜の大量調理を推進 ■ コンビニ <ul style="list-style-type: none"> ● 店舗入替による一定数の開店はあるものの、開店数は減少しており、総店舗数は飽和状態 <p>⇒ <u>プロセスセンターとCK（先述「食品工場」と同様）への営業拡大を図る</u></p>
6次産業	<ul style="list-style-type: none"> ■ 農業/漁業生産関連事業に従事する事業体は、コロナ禍以降漸減傾向だが、売上は漸増傾向にあることから、商品の高付加価値化が進んでいると推察 ■ 農業経営体の大型化・法人化が進むも、全体に占める割合は僅少。農水省は農業経営の法人化支援を進めているが、進捗は不芳で目標値には未達 <p>⇒ <u>既存技術の用途転用を模索しつつ、事業体規模等の観点で食品工場への注力を優先</u></p>

事業環境認識_外食・海外

- ◆ 飲食店市場は、インバウンドによる需要拡大も中食需要の高まりもあり、横ばいの予測
- ◆ 外食市場では、飲食店への売上拡大に先んじて、他部門との協力体制構築含めた人員体制の増強・整備を優先
- ◆ 海外市場は、海外市場開発室と経営層との協議により別途検討

市場	市場動向/その他トピックス ⇒各市場の戦略方向性
飲食店	<ul style="list-style-type: none">■ コロナ禍から回復し、インバウンド消費が拡大する一方、中食需要拡大により、市場は横ばいで推移する見込み■ 既存顧客への安定的な納入が見込まれる一方、売上依存度が高く、変動しやすい■ 人手不足による省人化ニーズが大きく、厨房レイアウト設計を含めた当社ノウハウを発揮しやすい一方、チェーン店への機器設置・メンテナンスには多くの人工が必要 ⇒ 他部門との協力体制構築含め人員体制を増強・整備し、売上拡大に向けた足場固めを優先
ホテル	<ul style="list-style-type: none">■ インバウンド消費拡大により、都市部を中心にインバウンド向けホテルの建設が見込まれるも、全体に占める割合は僅少■ 地方部では宿泊施設の高付加価値化が進むも、既存施設の稼働率に余裕が見られる■ 当社の市場シェアが低く、当社は、ホテル仕様の施工等に関するノウハウやコスト面で劣後 ⇒ 飲食店分野のノウハウを活かした、ホテル分野の開拓に着手
海外	<ul style="list-style-type: none">■ コロナ禍は明けたものの、市場全体の動きが鈍く、日本製機器の需要拡大は期待ほどではなかった■ 新製品としてDEECOを投入し、シンガポールとミラノの提示会に出展、特に欧州での「過熱水蒸気による調理」への関心を高めることに成功■ 各国を歴訪し代理店と販売店を拡充し、これまでに7カ国10社の代理店・販売店を獲得■ 重点製品については、CEを初めとして、輸出先各国の規格への準拠を開始 ⇒ 現地法人の設立を含めたさらなる海外体制の充実と各製品の海外市場対応を進める

- ◆ 2035年度に当社が目指す姿として、長期ビジョンを策定

**厨房エンジニアリングのリーディングカンパニーとして、
チャレンジ精神と高い技術力で食の未来を創造し
関わる人すべてに笑顔と健康を届ける**

- ◆ **厨房エンジニアリングのリーディングカンパニー**

主力市場である給食市場への厨房機器の製造・販売に加えて、中食・食品加工等の食品エンジニアリングや海外、その他新規領域への積極的な進出・拡大を目指し、厨房機器・食品加工業界をリードする存在を目指します。

- ◆ **チャレンジ精神と高い技術力で食の未来を創造**

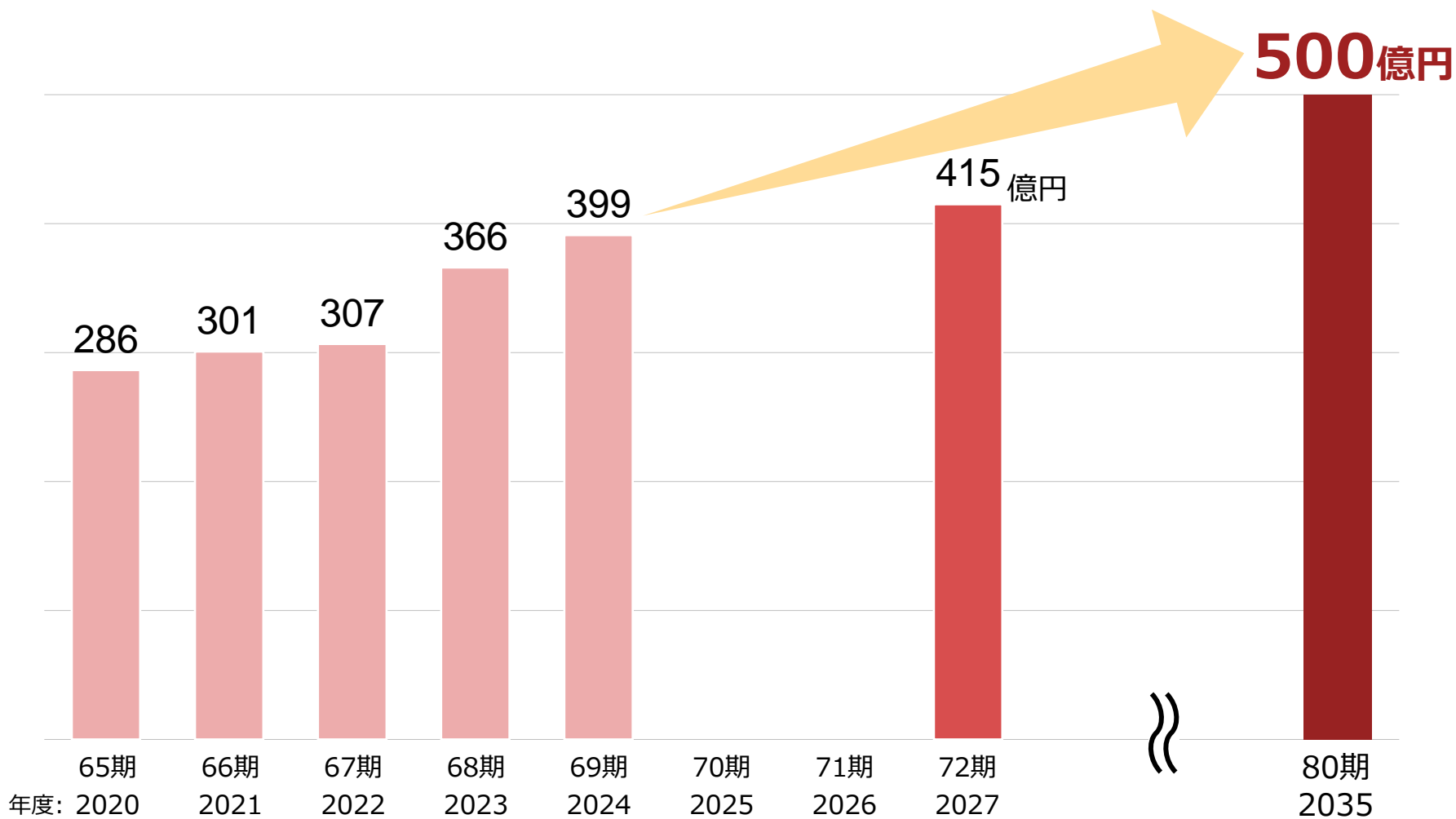
給食施設・食品工場・飲食店など、多様なお客様のご要望に応えるため、新しい取り組みに積極的に挑んできました。当社に根付くチャレンジ精神と、礎となる製造開発・技術力に磨きをかけ、これからも新しい価値を創り続けます。

- ◆ **関わる人すべてに笑顔と健康を届ける**

お客様に満足いただける製品・サービスを届けるだけでなく、従業員が安心感と誇りを持って働ける環境づくりにも注力することで、社内外全てのステークホルダーに愛され、信頼される企業を目指します。

長期ビジョン 私たちの目指す姿

- ◆ 厨房機器・食品加工業界でのシェア拡大・プレゼンス向上を目的として、80期2035年度に、売上高500億円を目指す



III. 中期経営計画 70-72期

本中計の位置づけ

- ◆ 長期ビジョン実現にむけて、本中計は飛躍に向けた基盤づくりの3年とする

長期ビジョン：厨房エンジニアリングのリーディングカンパニー



次期中計
チャレンジ領域での新たな柱確立

中計ビジョン 70-72期
さらなる飛躍への基盤づくり
～人と組織の力を高め、
新たな挑戦へ～

チャレンジ領域（中食・食品加工分野、その他）

トップシェア領域（学校・病院などの給食分野）

現在

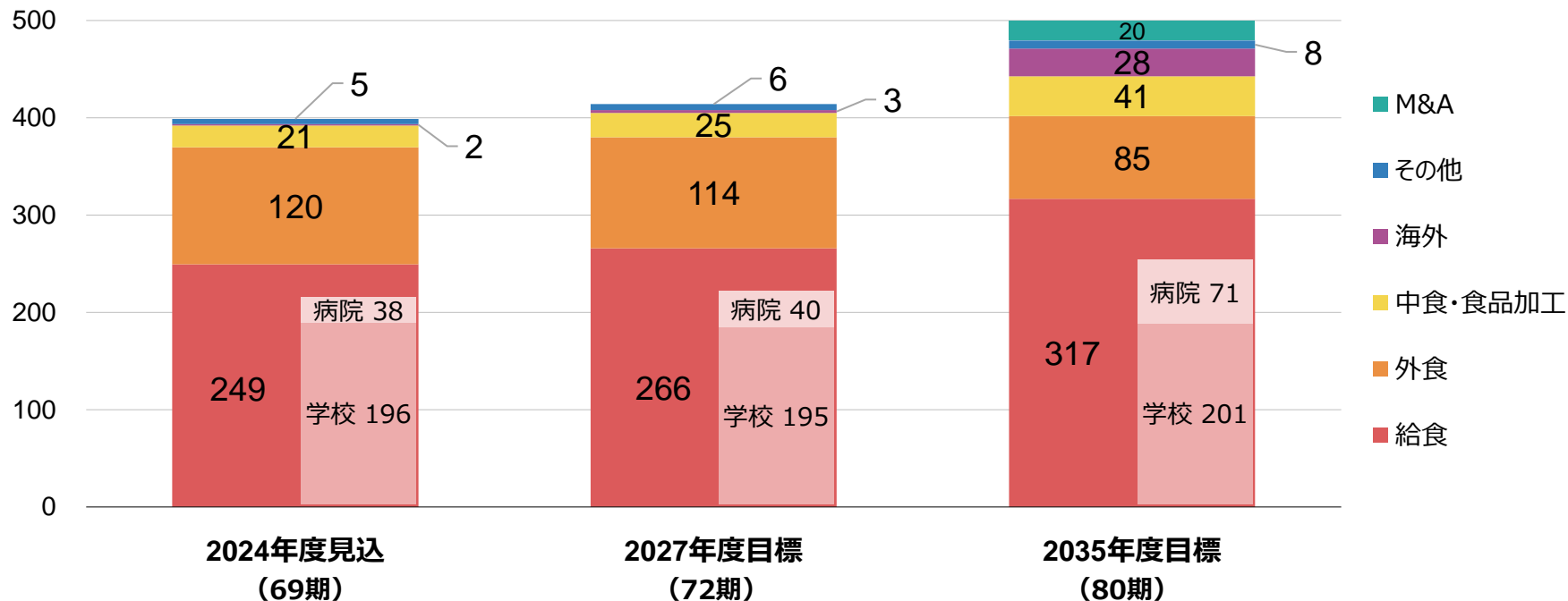
72期
2027年度

80期
2035年度

基本方針

◆ 本中計の基本方針

- ① **トップシェア領域でのリーダーポジション確立：**
 - － 学校はトップシェアをゆるぎないものへ、病院は長期でのトップシェアを目指して売上を拡大
- ② **チャレンジ領域への積極的なアプローチ：**
 - － 中食・食品加工分野についてはまず国内を攻略、並行して海外市場への本格展開準備
 - － 周辺領域や新領域の模索・進出準備を行い、M&Aも積極的に検討
- ③ **人材確保・育成を中核に据えた組織力の向上、① & ②に向けた基盤づくり**



全社目標

◆ 売上高

2024年度
399億円

2027年度目標
420億円

◆ 経常利益

2024年度
27億円

2027年度目標
28億円

重点KPI

営業	✓ 店所売上高	300億円
	✓ メンテナンス売上高	47億円
生産	✓ 労働生産性	10%改善
	✓ 製品納期遵守率	100%
開発	✓ 製品開発着手数	8件
	✓ 企業・大学・研究機関との提携数	15件
管理	✓ 人員確保	採用計画人数9割確保
	✓ エンゲージメントスコア	55.0以上

1. 営業体制強化とスキル向上による主要分野※でのシェア拡大

※主要分野・・・学校、病院、中食・食品加工、外食

2. 次期中計以降も見据えた製品競争力の強化

3. メンテナンス事業の拡充・売上拡大

4. 生産能力および生産性の向上

5. 周辺分野の探索・進出準備

6. 長期ビジョン実現に向けた人材への積極投資

7. 海外市場への本格展開準備

8. 売上500億を見据えた広報・マーケティング施策の拡充

成長投資と全てのステークホルダーへの還元を重視

- ◆ 生産体制強化に向けた工場の増築・移転への投資を中心とした、将来を見据えた積極的な投資を行っていく。
- ◆ 当社においては、「顧客」「従業員」「取引先」「コミュニティ（地域社会）」及び「株主・投資家」等の全てのステークホルダーに対して、公正に説明責任と還元を果たしていく。

前中計（67-69期）実績

本中計（70-72期）

次期中計（73-75期）

投資実績：約10億円

投資計画：50億円

投資計画：50億円

成長投資

- 基幹システムの全面刷新
- 本社8階にベンチャー企業とのコラボレーション施設を新設
- IoTシステムの開発
- 学校、病院、食品加工向け各種新製品の開発と市場投入
- 人的資本関連投資の拡充

- 群馬工場の増築と東日本物流倉庫の新設
- 海外向けデモルームも併設
- 生産管理システムの全面更改
- 大阪本社倉庫の移転

- 奈良工場の移転と三重物流センターの統合
- テストキッチンを備えた研究開発棟の新設
- 海外拠点の拡充
- 基幹システム再構築

還元政策

- 株主優待の導入
- 配当性向30%を達成
- 企業版ふるさと納税の積極活用
- 従業員の処遇を平均10%アップ

- 資本業務提携の見直しと政策保有株式の有効活用
- 顧客満足度と従業員エンゲージメントの向上
- 中小企業との共存共栄のためのパートナーシップ推進

- 時代にあわせたCSRを実現しながら各種還元策を実施

※米国のビジネスラウンドテーブル（Business Roundtable、B R T）が公表した「企業の目的に関する声明」を参考

サステナビリティへの取り組み

- ◆ 事業活動を通じて社会課題の解決と持続可能な社会の実現に向けて取り組み、「社会の期待に応える企業」を目指し、企業価値向上を果たしていく

取り組み

企業活動による貢献

製品・事業による貢献

環境

環境負荷低減

- ・ 省エネルギー・高効率な加熱機器、炊飯器機、洗浄機器の開発

食品衛生

- ・ 過熱水蒸気の特徴を用いた食品殺菌装置の開発

社会

労働力不足

- ・ 厨房全体のレイアウト設計による省人化
- ・ 厨房機器・食品機械の省人化・自動化

産業発展・技術革新

- ・ 大学との共同研究
- ・ 6次産業化による農業・畜産・漁業等の振興

社会（従業員）

人的資本・多様性

- ・ 多様性の尊重と柔軟な働き方の提供
- ・ 継続的な教育・研修の実施
- ・ 適性な評価・報酬の提供

社会（コミュニティ）

地域コミュニティ

- ・ 地域社会との積極的な交流（工場見学、環境美化活動）
- ・ 企業版ふるさと納税の実施

環境

気候変動対策

- ・ オフィス・工場における省エネルギーの取り組み