



2024年 5 月 29 日

各 位

会 社 名 ホーチキ株式会社  
代表者名 代表取締役社長執行役員 細井 元  
(コード：6745 東証プライム市場)  
問合せ先 取締役専務執行役員経営管理本部長 小林 靖治  
(TEL. 03-3444-4111)

### HOCHIKIグループ 中長期経営計画「GLOBAL VISION 2030」の策定について

当社グループは、本日開催の取締役会において、新たに2031年3月期に目指す姿を踏まえて策定した新中長期経営計画「GLOBAL VISION 2030」を開示することを決議いたしましたのでお知らせいたします。

#### 記

#### 1. 中長期経営計画 GLOBAL VISION 2030 の内容

新たな中長期経営計画「GLOBAL VISION 2030」では、HOCHIKI グループの MVV (Mission・Vision・Value) を定めた上で、2031年3月期までの7年間を Phase1 (2025年3月期～2027年3月期) /Phase 2 (2028年3月期～2031年3月期) の2段階で展開する計画としております。

Phase1 の3年間は「Dynamic Change」の期間と位置づけ、資本収益性向上に向けた事業基盤改革を実施、Phase 2 からの4年間は「New Value」の期間と位置づけ、Phase 1 で実行した構造改革をベースに新たな価値創出に挑戦してまいります。

MVV におけるグループビジョンとして「人と技術の力で世界中に Life Safety を創造する」を実現したい姿として掲げ、「火災から人命・財産を守る」という中核を維持しつつ、世界中の人々に安心かつ快適な人生・生活を提供するという思いのもと、以下の3つのグループ重点方針を設定し、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を目指した経営に取り組んでまいります。

尚、本中長期経営計画は、本日開示いたしました「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」における資本収益性向上施策を反映したものとなっております。

#### (1) HOCHIKI グループの MVV (Mission・Vision・Value)

|                                 |
|---------------------------------|
| <b>Mission (経営理念)</b>           |
| 「人々に安全を」「社会に価値を」「企業をとりまく人々に幸福を」 |
| <b>Vision (実現したい姿)</b>          |
| 「人と技術の力で世界中に Life Safety を創造する」 |
| <b>Value (行動指針)</b>             |
| 「誠実」「情熱&チャレンジ」「チームワーク」          |

(2) グループ重点方針

- ① 事業ポートフォリオ最適化による資本収益性向上  
～戦略的な事業ポートフォリオの組み換えによる資本収益性と企業価値の向上を実践～
- ② 人的資本経営の推進  
～個人とチームを尊重し、高い理念と強い信頼関係に基づく ONE HOCHIKI の形成～
- ③ DX によるイノベーション推進  
～火災防災技術をコアにソリューション領域を進化させ、人々の Life Safety に貢献～

(3) グループ数値目標（連結）

|       | Phase1<br>(2027年3月期) | Phase2<br>(2031年3月期) |
|-------|----------------------|----------------------|
| 売上高   | 100,000 百万円          | —                    |
| 営業利益  | 8,200 百万円            | —                    |
| 営業利益率 | 8.2%                 | 10%以上                |
| ROE   | 10%以上                | 10%以上                |
| ROIC  | 9%以上                 | 10%以上                |

詳細につきましては、添付資料をご参照ください。

以 上



# HOCHIKIグループ 中長期経営計画 GLOBAL VISION 2030

ホーチキ株式会社(証券コード：6745)

2024.05.29



---

前中期経営ビジョン  
VISION2023の振り返り

---

2020

2021

2022

2023

## VISION2023 魅力あるグローバルブランドへの挑戦

### 事業環境

部材欠品・原材料高騰

コロナ禍

サステナビリティ経営

残業上限規制対応

人件費高騰

東証再編

### 成果

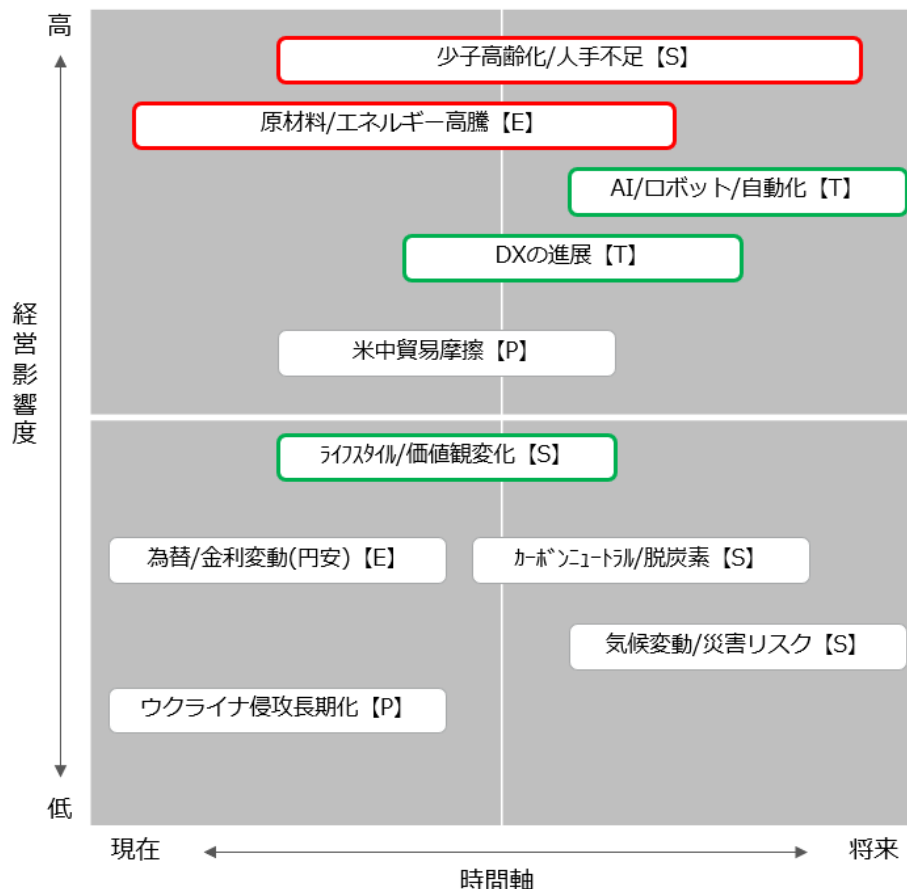
- 社会インフラを支える事業特性と安定供給を維持する努力によりコロナ禍の影響は限定的であった。
- 国内ストックビジネス（リニューアル・メンテナンス）が順調に伸長し、国内収益基盤を強固にすると共に、増収・増益を牽引した。
- 海外システム販売が海外事業のV字回復を牽引。戦略パネルとセンサーによるシステム販売を核にした海外成長戦略の実現性に確信を得た。

### 経営実績

| 単位：億円               | 2021/3月期<br>実績 | 2024/3月期<br>中期計画 | 2024/3月期<br>実績 | 対<br>2021/3月期 | 対<br>中期計画 | 単位：億円           | 2021/3月期<br>実績 | 2024/3月期<br>中期計画 | 2024/3月期<br>実績 | 対<br>2021/3月期 | 対<br>中期計画 |
|---------------------|----------------|------------------|----------------|---------------|-----------|-----------------|----------------|------------------|----------------|---------------|-----------|
| 売上高                 | 765            | 803              | 934            | 169           | 131       | リニューアル売上高       | 193            | 187              | 221            | 28            | 34        |
| 営業利益                | 51             | 60               | 73             | 22            | 13        | メンテナンス売上高       | 173            | 181              | 199            | 26            | 18        |
| 営業利益率               | 6.8%           | 7.5%             | 7.9%           | 1.1%          | 0.4%      | ストック売上高計        | 367            | 368              | 421            | 54            | 53        |
| 親会社株主に帰属する<br>当期純利益 | 38             | 42               | 56             | 18            | 14        | 国内ストック売上高<br>比率 | 55.6%          | 55.2%            | 56.7%          | 1.1%          | 1.5%      |
| ROE                 | 10.5%          | 10.0%            | 11.4%          | 0.9%          | 1.4%      | 海外売上高           | 105            | 135              | 192            | 87            | 57        |
|                     |                |                  |                |               |           | 海外売上高比率         | 13.8%          | 16.8%            | 20.6%          | 6.8%          | 3.7%      |

### 課題

- エンジニアリング事業の体制強化に必要な人員増強と残業上限規制に対応する生産性向上策は必須。
- 人件費・原材料高騰の影響に対するコストダウン努力は継続するものの、顧客への適正利潤訴求が重要。
- 国内・海外事業の成長加速に向けた生産体制の強靱化（生産能力増強・QCD強化）投資が必須。



## 少子高齢化と人手不足

- 当社グループの日本市場における中核事業の付加価値は、主に工事付・保守という労働集約型ビジネスモデルから生まれていることから、経営への影響度が高い。
- 加えて、2024年度の残業上限規制対応により、工事量を適正にコントロールする必要性が生じる。

## 原材料・エネルギー・人件費等の価格高騰

- グローバル市場においては引き続き原材料・エネルギー・人件費等のコスト上昇が想定される。
- コストの上昇においては経営努力による圧縮を徹底していくが、適正な範囲での価格改定の検討も視野に入れる必要がある。

## 安全・安心ニーズの高度化・多様化

- 安全・安心は、世界中で普遍的なニーズであり、複雑・多様化する社会において、その高度化・多様化が進んでいる。
- テクノロジーの進歩により、既存の枠組みを超えた新たな防災ソリューション領域でのビジネスチャンスが存在する。

## 現状評価・分析

- PBRは、直近で1倍を超えたものの、まだ割安な水準が継続している。
- ROEは低下傾向にあったが、直近の増益により上昇し、エクイティスプレッドは3.63%である。
- PERは10倍を下回って推移しており、市場からの十分な評価が得られていない。
- ROICは低下傾向でWACC（7.65%）をわずかに上回る水準となっており、直近のROICスプレッドは0.55%である。

### 課題認識

#### 1. 資本効率の低下

- ✓ ROICを高める取り組みを進める必要性を認識。

#### 2. 株式市場との対話が不十分

- ✓ 資本コストを認識した対話が不十分。
- ✓ 成長戦略・戦略投資のシナリオの説明が不明瞭。
- ✓ キャッシュアロケーション等開示情報の不足。

### 対策

#### 1. 事業ポートフォリオ最適化経営の推進

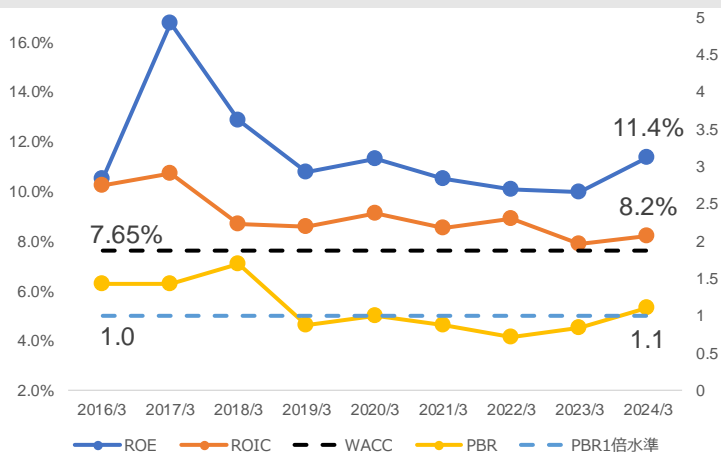
- ① 「事業ポートフォリオ委員会」の新設。
- ② 「事業部門制」を導入した組織再編。
- ③ 「報告セグメント区分」の変更。

#### 2. 成長戦略と戦略投資の明示

- ① 持続的な成長シナリオの明確化。
- ② キャッシュアロケーションと戦略投資の明確化。

#### 3. 株式市場との対話強化

- ① 資本コストを共有し、それに基づく対話の実施。
- ② 対話における経営者の関与度合いの増加。



当社が認識している 株主資本コスト

|                 |   |                          |   |                   |   |         |
|-----------------|---|--------------------------|---|-------------------|---|---------|
| リスクフリーレート       | + | ベータ (β)                  | × | リスクプレミアム          | = | 株主資本コスト |
| 0.387%          |   | 1.055                    |   | 7.0%              |   | 7.77%   |
| 10年国債利回りをベースに設定 |   | 過去5年間の当社株価とTOPIXとの乖離より推計 |   | 株式投資に期待する超過収益率を設定 |   |         |

※エクイティスプレッド：ROE-株主資本コスト

※ROICスプレッド：ROIC-WACC

※ROIC算出式：NOPAT（税引後営業利益）÷投下資本（売上債権-仕入債務+棚卸資産+固定資産）

---

新中長期経営計画  
GLOBAL VISION 2030

---



## Our Mission

人々に安全を 社会に価値を 企業をとりまく人々に幸福を

## Our Vision

### 人と技術の力で世界中にLife Safetyを創造する

火災防災という中核を維持し、我々の提供できるソリューションの領域を時代の変化やニーズに合わせて世界中の人々の安全・安心、そして快適な人生や生活まで広げることに挑戦する。

人

個々人の成長による  
チーム力の向上



技術

DX等による  
新技術への果敢な挑戦



新たな  
ソリューション  
Life Safetyの創造

## Our Values

### 誠実

物事に真剣に向き合い、常に真面目に取り組み、誠実に行動します。

### 情熱&チャレンジ

変化を恐れず主体的にチャレンジし、高い成果を目指し、情熱を持って仕事を乐しみます。

### チームワーク

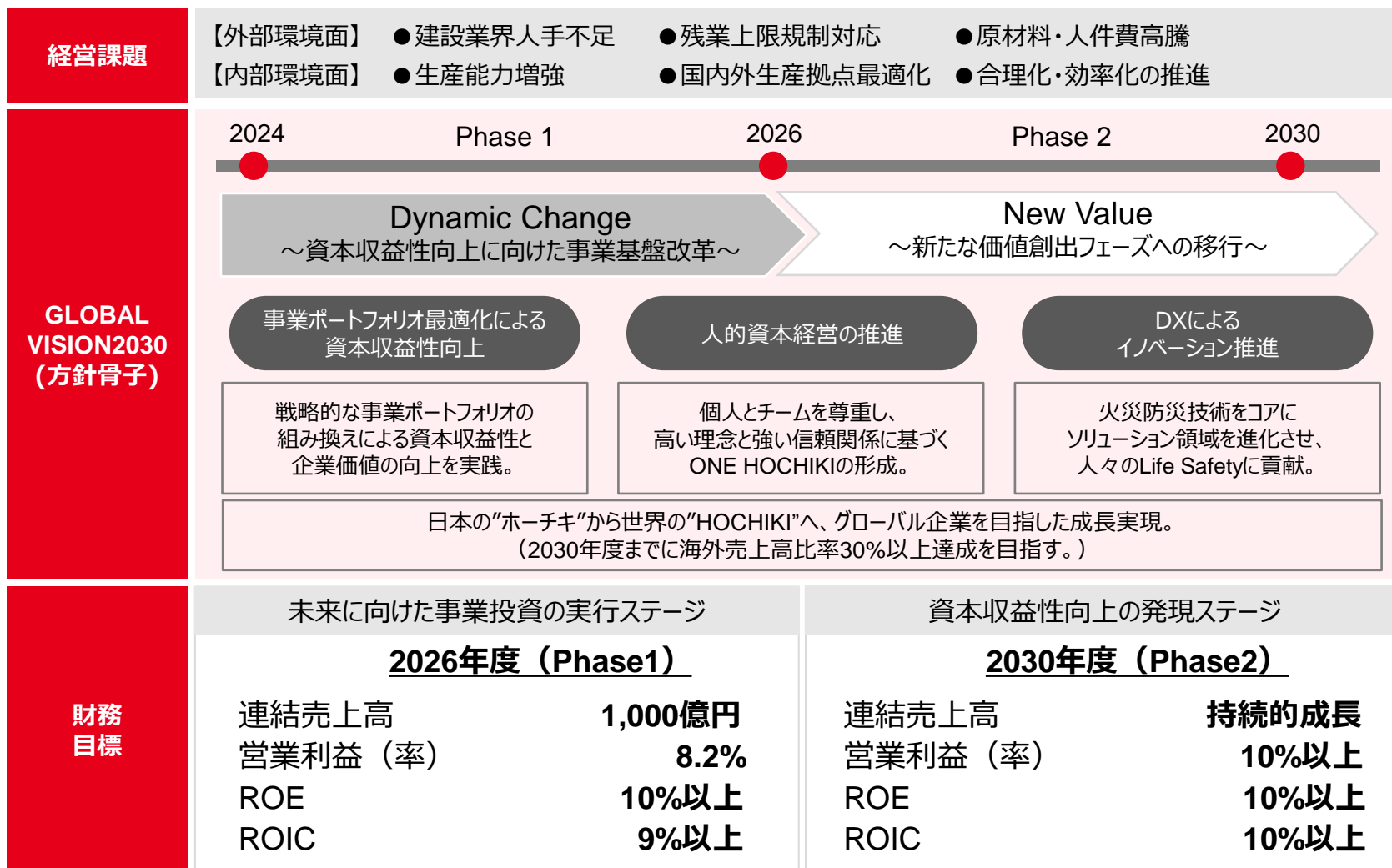
仲間と自分を信じて、チームの力で成功を掴みます。

HOCHIKIグループのDNA

乗り越えたときの達成感

縦横の連携、個の集合体  
では成しえない競争力

## GLOBAL VISION2030 人と技術の力で世界中にLife Saftyを創造する

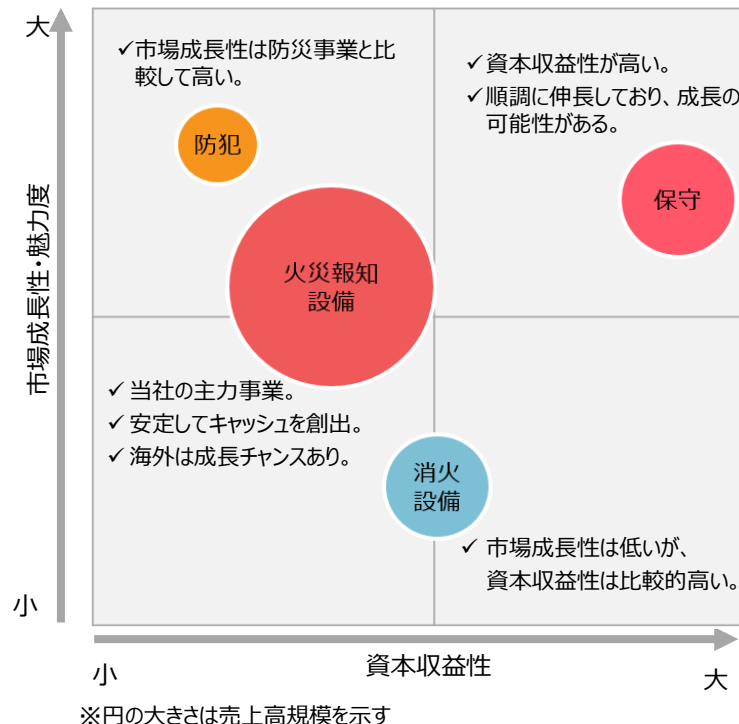


# 重点方針1：事業ポートフォリオ最適化による資本収益性向上の方針

## ■ 事業セグメントの特性 2024年3月期実績

|             | 火報      |       | 保守     | 消火     | 防犯    | 合計     |       |
|-------------|---------|-------|--------|--------|-------|--------|-------|
|             |         | うち海外  |        |        |       |        |       |
| 売上（億円）      | 572     | 192   | 199    | 100    | 61    | 934    |       |
| 構成比         | 61.3%   | 20.6% | 21.4%  | 10.8%  | 6.6%  | 100.0% |       |
| セグメント利益（億円） | 71      | —     | 44     | 10     | 3     | 73     |       |
| セグメント利益率    | 12.6%   | —     | 22.1%  | 10.4%  | 6.1%  | 7.9%   |       |
| 主な投下資本      | 固定資産    | ○     | ○      | ◎      | ◎     | ○      | —     |
|             | における効率性 |       |        |        |       |        |       |
| （相対評価）      | 在庫      | △     | △      | ◎      | ○     | △      | —     |
|             | 人的資本    | △     | ○      | ○      | ○     | △      | —     |
| 投下資本回転率     | 1.49    | —     | 4.12   | 2.36   | 1.66  | 1.49   |       |
| 売上高CAGR（5年） | 4.4%    | 10.1% | 4.9%   | -2.8%  | 7.2%  | 3.7%   |       |
| ROIC（相対評価）  | ○       | —     | ◎      | ○      | △     | —      |       |
| ビジネスタイプ     | 機器売     | 55.7% | 100.0% | 0.0%   | 2.6%  | 44.1%  | 37.3% |
|             | 工事付     | 44.3% | 0.0%   | 0.0%   | 97.4% | 55.9%  | 41.3% |
|             | メンテナンス  | 0.0%  | 0.0%   | 100.0% | 0.0%  | 0.0%   | 21.4% |

## ■ 市場成長性・魅力度×資本収益性×売上高規模



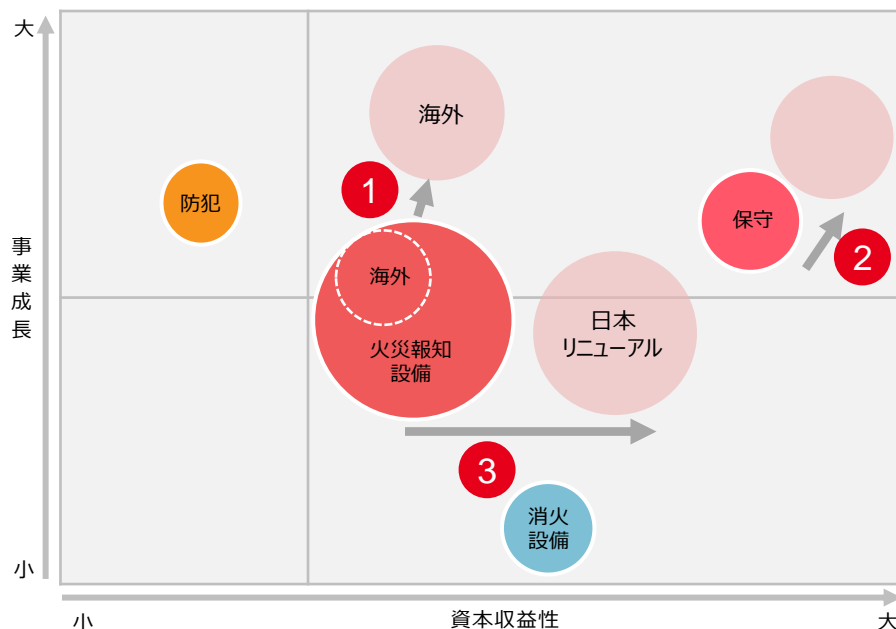
## 事業ポートフォリオの組み換え（最適化）の方向性

1. セグメント利益額及び収益性の高い事業セグメントへの経営資源配分を高める。
2. PL視点で過去の売上高成長率と市場見通しから成長性が見込める事業への経営資源配分を高める。
3. BS視点で資本コストを意識して投下資本利益率の高い事業への経営資源配分を高める。
4. 事業セグメントとは別に、異なる経営資源が求められる「機器販売」「工事付」「メンテナンス（保守）」のビジネスタイプごとのポートフォリオ最適化にも取り組む。

事業ポートフォリオの評価に基づき、

- ①海外事業
- ②保守事業
- ③リニューアル事業

の3部門を注力事業と位置づけ、戦略的な事業計画と経営資源配分を実行することで、事業全体の収益性を向上させることを目指す。



|          | 事業ポートフォリオ最適化のポイント  | 最適化の方向性                                     | 売上高            |                       |
|----------|--|---|----------------|-----------------------|
| ① 海外     | <ul style="list-style-type: none"> <li>過去5年の売上高CAGRが最も高い。</li> <li>市場成長率も国内と比較して高くなることが見通されている。</li> </ul>                                   | 成長性を踏まえて、事業を拡大することと併せて収益性を改善する。             | 2024/3月期<br>実績 | 2027/3月期<br>計画        |
|          |  |   | 192億円          | 230億円 +19.6%<br>+37億円 |
| ② 保守     | <ul style="list-style-type: none"> <li>事業セグメント別のROICが最も高い。</li> <li>防火対象物は増加傾向。</li> <li>労働集約型ビジネスであるが、スマート化の余地は十分にあり、事業拡大チャンスあり。</li> </ul> | 投下資本利益率が高い事業特性を踏まえて、投下資本を更に増強して事業拡大を目指す。    | 2024/3月期<br>実績 | 2027/3月期<br>計画        |
|          |  |   | 199億円          | 213億円 +6.7%<br>+13億円  |
| ③ リニューアル | <ul style="list-style-type: none"> <li>国内の主力事業。</li> <li>リニューアルシフトを進めてきており、施工負荷平準化と収益性改善を確実に実行してきている。</li> </ul>                             | 今後増加する需要を確実に捉えるための事業基盤を強化することで更なる収益性向上を目指す。 | 2024/3月期<br>実績 | 2027/3月期<br>計画        |
|          |  |   | 140億円          | 165億円 +5.1%<br>+25億円  |

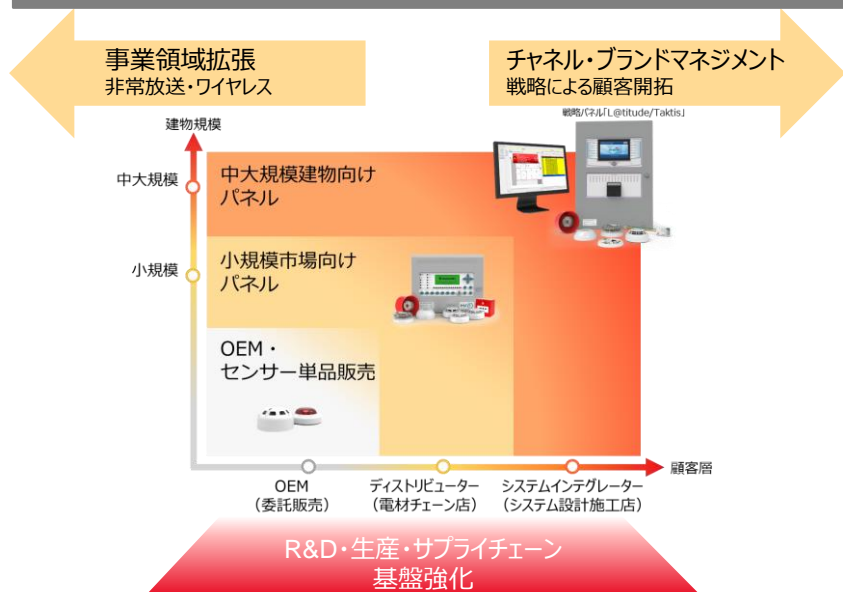
※これまで単体の数値を開示しておりましたリニューアル売上高について、2025年3月期より連結まで対象を拡大する見直しを行っております。これにより、2027年3月期の数値は変更後の数値を表示しています。なお、2024年3月期の数値については2027年3月期と比較する場合のみ変更後の数値にて表示しています。

## 事業の環境と市場動向

| 地域        | 火災報知設備市場規模(億ドル) |       | CAGR<br>(2023-2028年) |
|-----------|-----------------|-------|----------------------|
|           | 2023年           | 2028年 |                      |
| 全世界       | 96              | 119   | 4.5%                 |
| アメリカ大陸    | 31              | 38    | 4.1%                 |
| EMEA      | 33              | 41    | 4.3%                 |
| アジア・オセアニア | 31              | 40    | 5.2%                 |

出典：Fire Detection & Suppression Equipment Report – 2024 Analysisを元に当社作成

## 戦略コンセプト



## 投下資本に対する取り組み

- コロナ禍の製品供給環境を考慮し積み増した在庫の適正化推進。
- 売上債権回転期間の適正化推進。

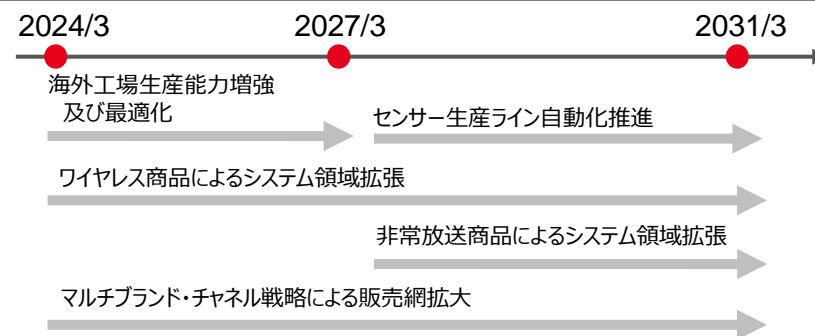
## 戦略

1. 商品領域を周辺システムまで拡張。
2. マルチブランド化による販売網の拡大。
3. 成長を支える海外R&D・生産SC体制の強靱化。

## 投資

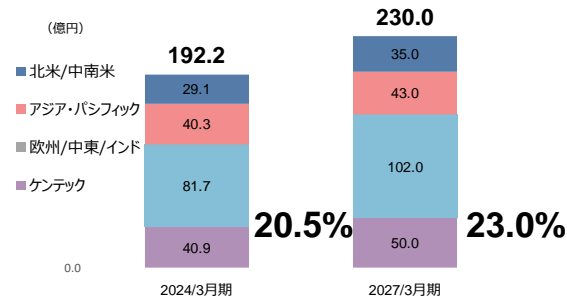
- 生産能力増強に向けた生産・SC体制の強靱化。
- センサープラットフォーム化に伴う生産ライン自動化推進。
- アライアンス戦略に伴うR&D機能強化。

## 戦略ロードマップ



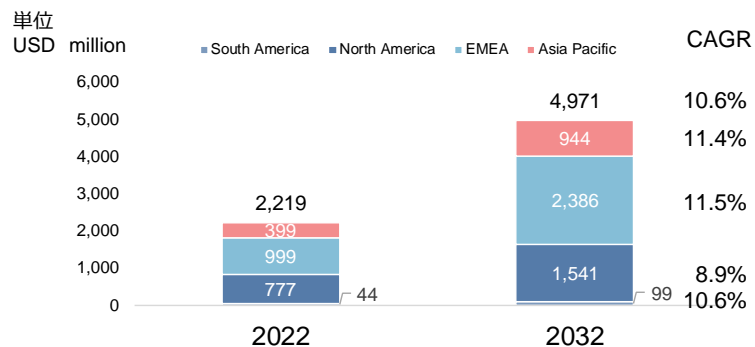
## 事業目標

2027年3月期に海外売上高比率23%を目指す。



## ワイヤレスシステムの市場動向

- ワイヤレスシステムは、設計・設置、配管・配線、労務費を含んだ初期導入コストが、有線システムより低いという理由により、今後市場が大きく成長することが見込まれる。



- 最大市場は欧州。今後も成長を牽引（2032：USD2,087.8million）
- 施工性と市場動向から、バッテリー寿命の長寿命化が進む見通し。

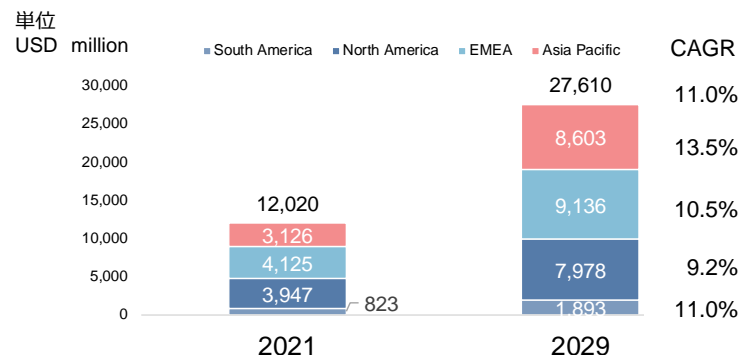
出典：Wireless Fire Detection System Report, 2023-2032を元に当社作成

## ワイヤレスシステム拡張への取り組み

- ワイヤレス製品を有するアライアンス企業との協業により、製品ラインナップの拡張を進める。
- ワイヤレス製品の特長と合致するニーズを有する顧客への新規販売ルートを開拓する。

## 非常放送（ボイス）システムの市場動向

- 中規模以上の商業施設や倉庫、高層や複合用途の建物、大規模なキャンパスや病院においては、避難誘導設備として非常放送システムの設置が求められる。



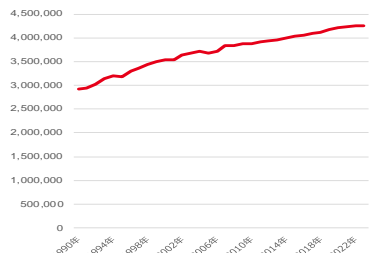
- 北米が最大市場で、今後はアジアが成長を牽引。
- 特にUL市場では、火災報知設備と一体となったシステムが必要。

出典：Fortune Business Insights Intelligent Evacuation System 2022-2029を元に当社作成

## 非常放送（ボイス）システム拡張への取り組み

- 非常放送システムの技術を有する企業との協業により、当社として非常放送システムを販売できる体制を構築する。
- 市場投入は2027年を想定している。

## 事業の環境と市場動向

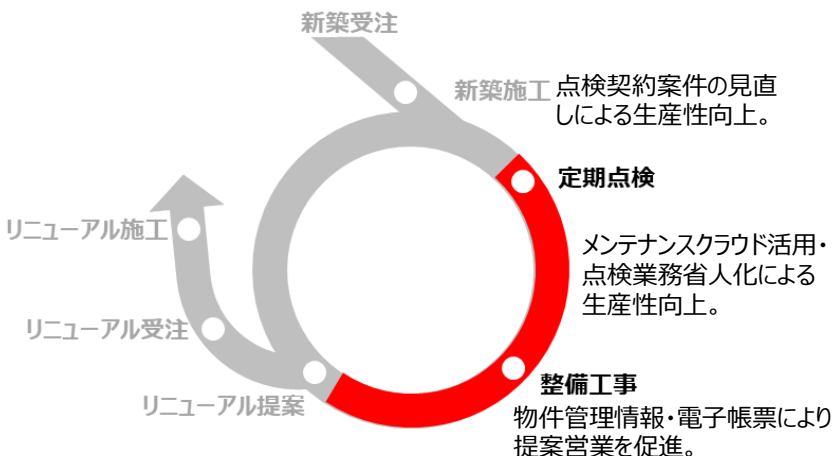


防火対象物件数  
CAGR1.2%（1990-2023年）  
で増加している。  
ストックビジネスの対象となる防火対象物の件数は、継続して増加している。

出典：「消防白書」（消防庁）を元に当社作成

## 戦略コンセプト

新築受注からメンテナンス契約、そしてリニューアルへとつながる長期スパンでの建物ライフサイクルトータルソリューションの提供。



## 投下資本に対する取り組み

- 社内・社外の人的基盤の質・量強化による事業規模拡大。
- 保守業務全般の生産性向上。

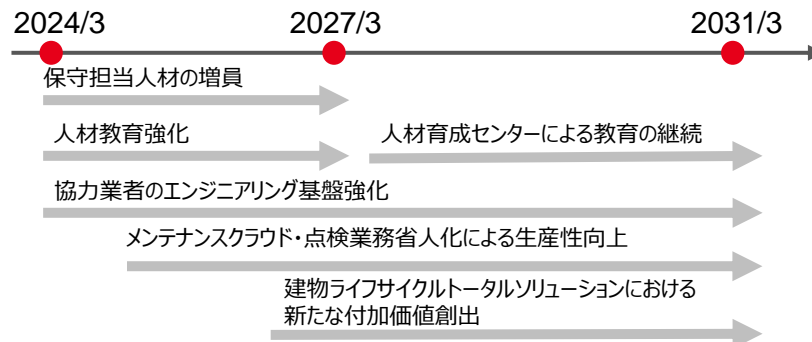
## 戦略

1. ストックビジネス強化に向けた経営資源再配分。
2. 採算性を評価軸とした契約保有案件の見直し。
3. スマート化推進による労働集約モデルからの脱却。

## 投資

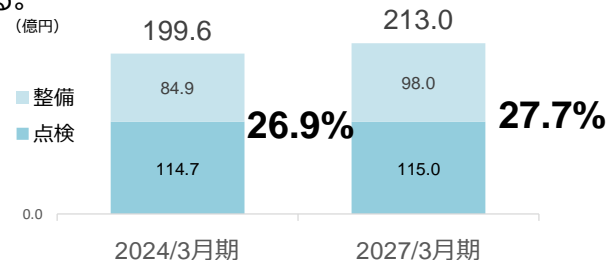
- 社内保守人材の質・量増強。
- 協力業者のエンジニアリング基盤強化支援。
- スマート化を見据えたDX開発投資の推進。

## 戦略ロードマップ

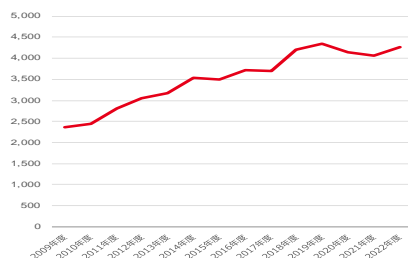


## 事業目標

2027年3月期に国内事業に占める保守売上高比率を27.7%まで高める。



## 事業の環境と市場動向



業界全体におけるR型・GR型受信機検定数量は、CAGR 4.7%（2009-2022年）で伸長。

主に大規模案件向けであるR型・GR型受信機の検定台数は、建物の大型化に伴い増加傾向。今後もリニューアル需要が見込まれる。

出典：検定対象機械器具等申請一覧表（日本消防検定協会）を元に当社作成

## 戦略

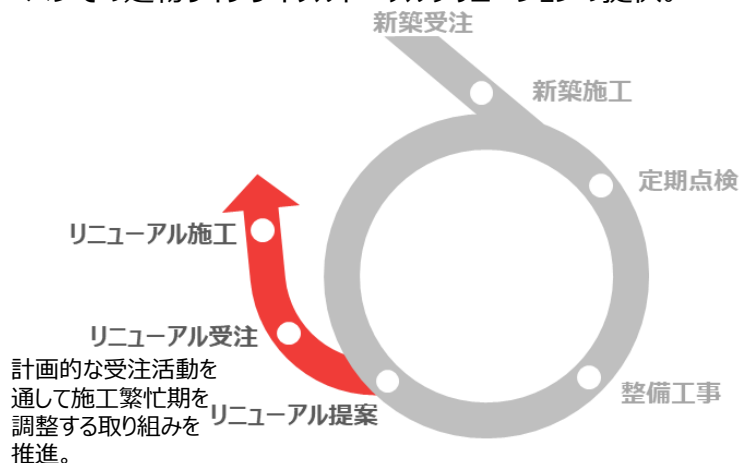
1. ストックビジネス強化に向けた経営資源再配分。
2. 最適なソリューションを提案する社内教育体系の確立。
3. ストック物件情報に基づく計画的な案件化推進。

## 投資

- 社内施工管理人材の質・量増強。
- 協力業者のエンジニアリング基盤強化支援。
- 人材育成センターによる人材教育の体系化推進。

## 戦略コンセプト

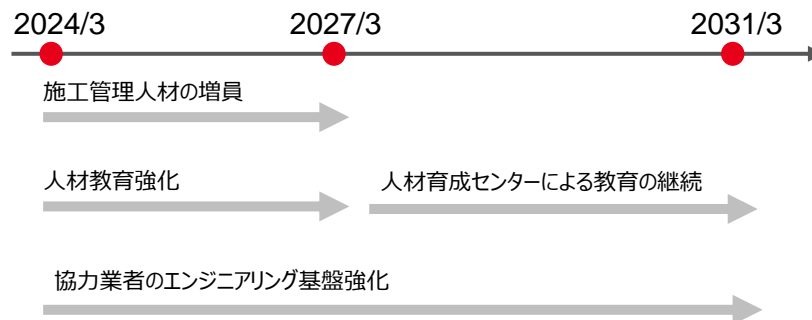
新築受注からメンテナンス契約、そしてリニューアルへとつながる長期スパンでの建物ライフサイクルトータルソリューションの提供。



## 投下資本に対する取り組み

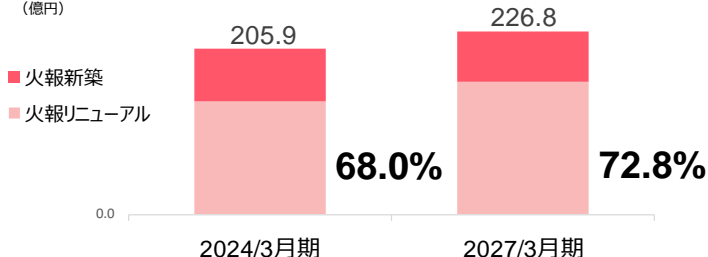
- 社内・社外の人的基盤の質・量強化による事業規模拡大。
- 売上債権回転期間の適正化推進。

## 戦略ロードマップ



## 事業目標

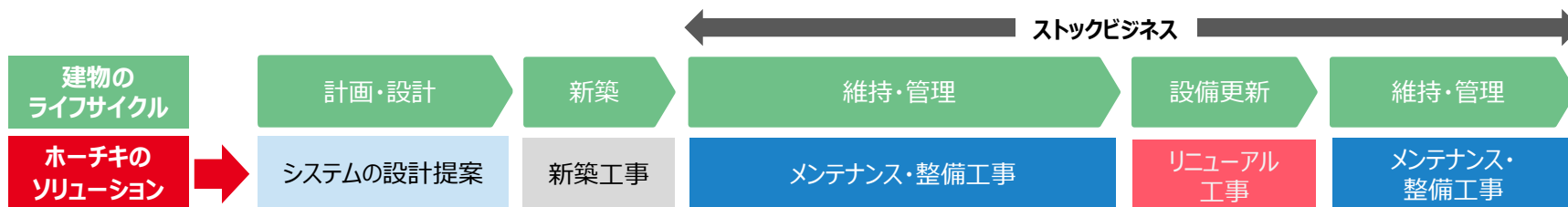
2027年3月期に工事付リニューアル売上高比率72.8%を目指す。



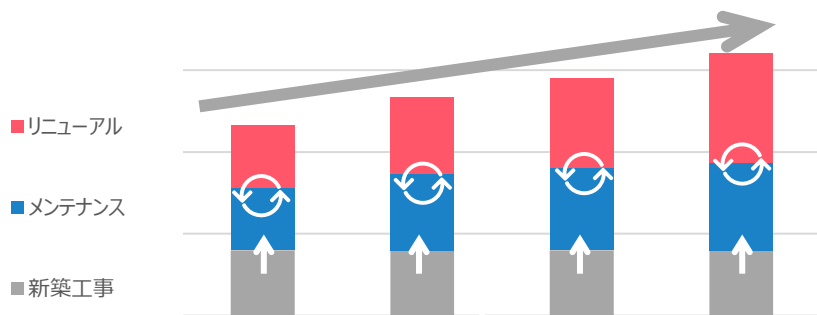
※これまで単体の数値を開示しておりました火報リニューアル売上高について、2025年3月期より連結まで対象を拡大する見直しを行っております。これにより、2027年3月期の数値は変更後の数値を表示しています。なお、2024年3月期の数値については2027年3月期と比較する場合のみ変更後の数値にて表示しています。



## ストックビジネス市場動向

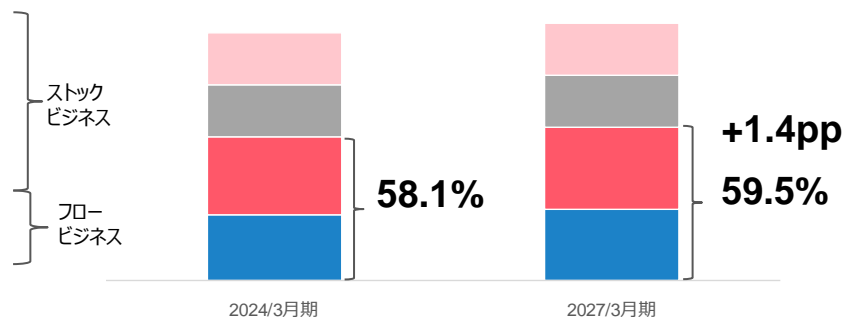


### 着実に積み上がるストックビジネス



### ストックビジネス比率を高める

■メンテナンス売上高 ■リニューアル売上高 ■新築売上高 ■機器売上高（輸出除く）



### 保守事業の取り組み

- 人的経営資源を投入し、人材の質と業務の生産性を高めることで事業拡大を目指す。

- 点検業務省人化の取り組みによる、点検業務の生産性向上を推進。
- メンテナンスクラウドシステムを活用した業務の効率化と、提案営業の推進。

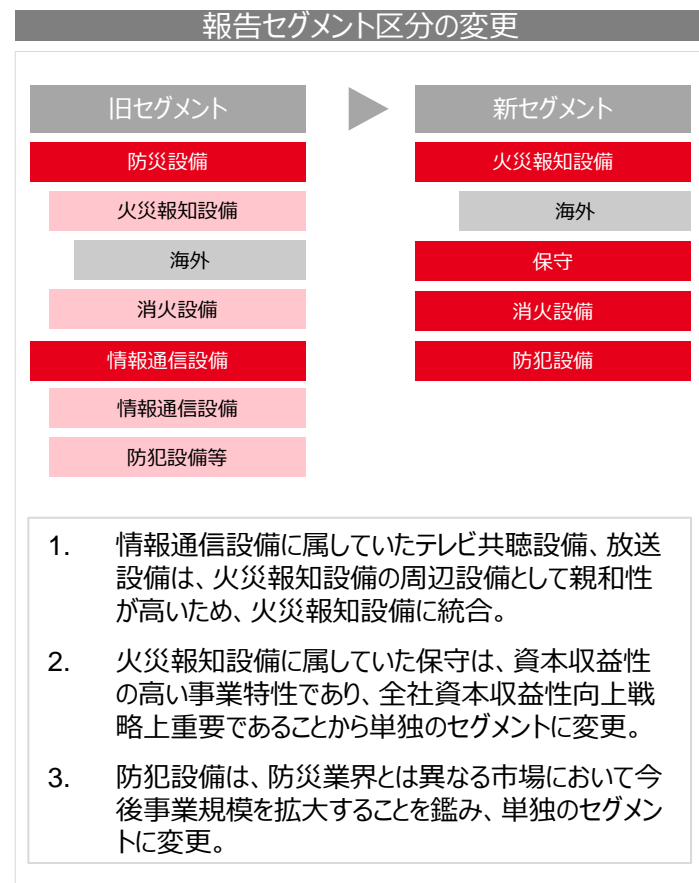
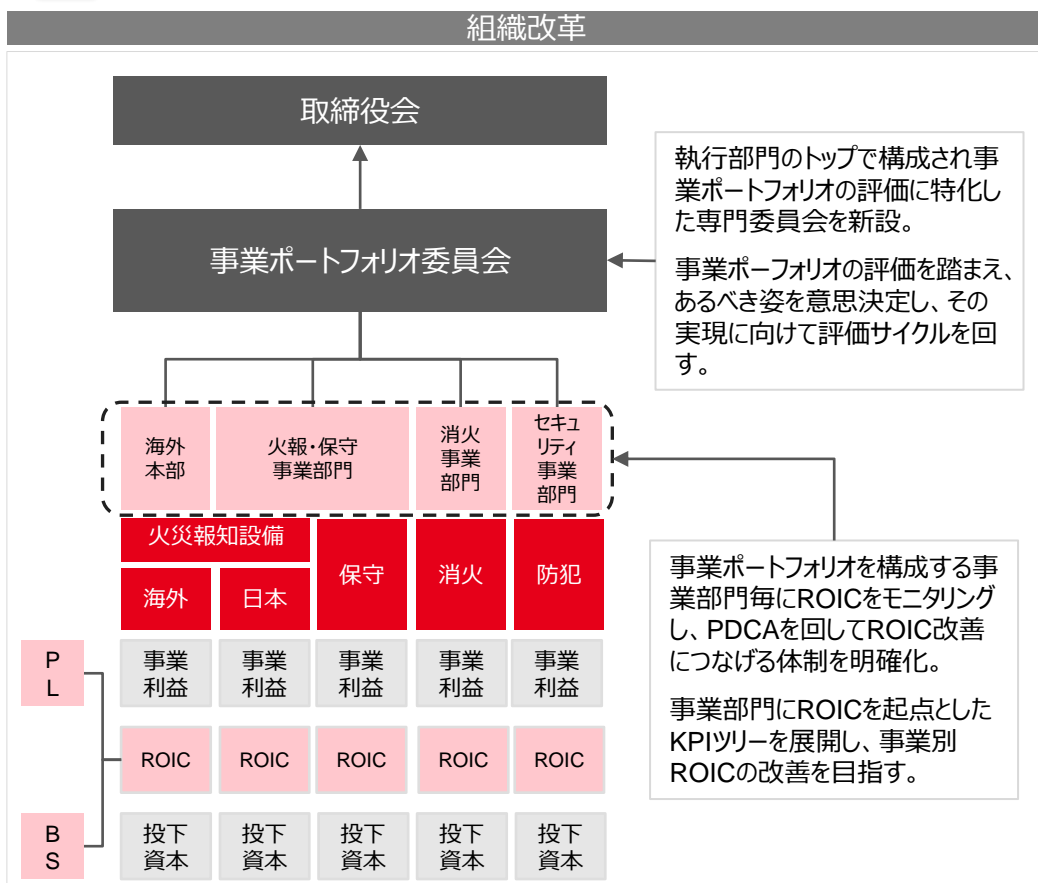
### リニューアル事業の取り組み

- 労働時間上限規制を睨んだ、施工時期平準化提案による計画的な受注活動推進。
- メーカーならではの技術力に裏付けされた、お客様にとって最適な提案を実現する教育プログラムの確立・実践。

# 事業ポートフォリオの最適化による資本収益性向上 に向けたマネジメント体制の構築

## 2024年度より最適な経営資源配分を実行するための事業ポートフォリオマネジメント体制を構築

- 1 「事業ポートフォリオ委員会」の新設 ROICに基づく事業評価と資源配分、戦略的な投資判断を実現する体制構築。
- 2 「事業部門制」を導入した組織再編 事業を一気通貫でマネジメントする体制構築を目的に事業部門制の組織へ再編。
- 3 「報告セグメント区分」の変更 社内事業体制と報告セグメント区分の一致により、事業責任の明確化を図る。



## これまでの姿

- 日本の建設市場における防災事業が中心であり、特に法や規格を遵守して納品することが重要。
- 建設市場では、長時間労働が常態化しており、それが事業継続の前提条件となっていた。

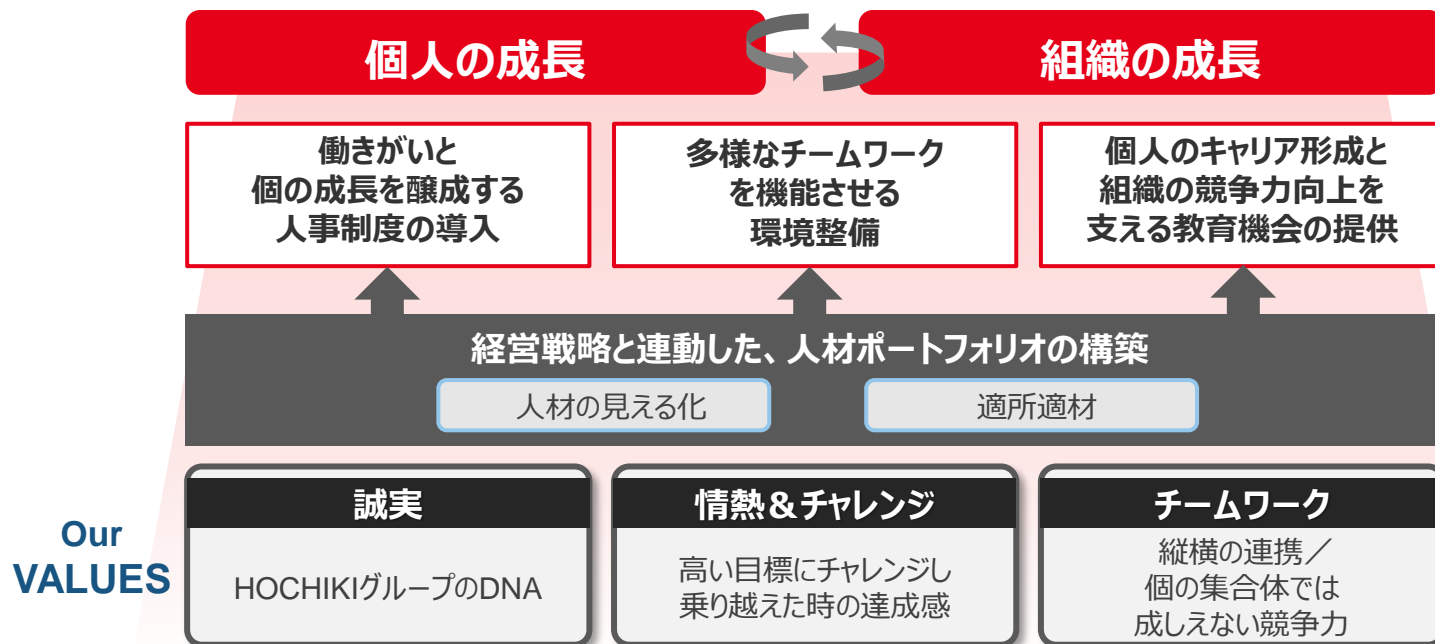
## GLOBAL VISION 2030で目指す姿

- 日本にとどまらず、グローバルで新たな付加価値を創出。
- 私達の提供価値を従来の事業領域にとどまらず、人々の安全・安心、快適な生活まで広げる。

## 課題

- 個々人の経験やスキルに依存する傾向が強い。
- 日本人、終身雇用、年功序列、男性中心の組織風土における同質性が高い。

## 「個人の成長を促進する会社の仕組み再整備」と「チームでの協働、多様性」によって人的資本の価値を最大化する

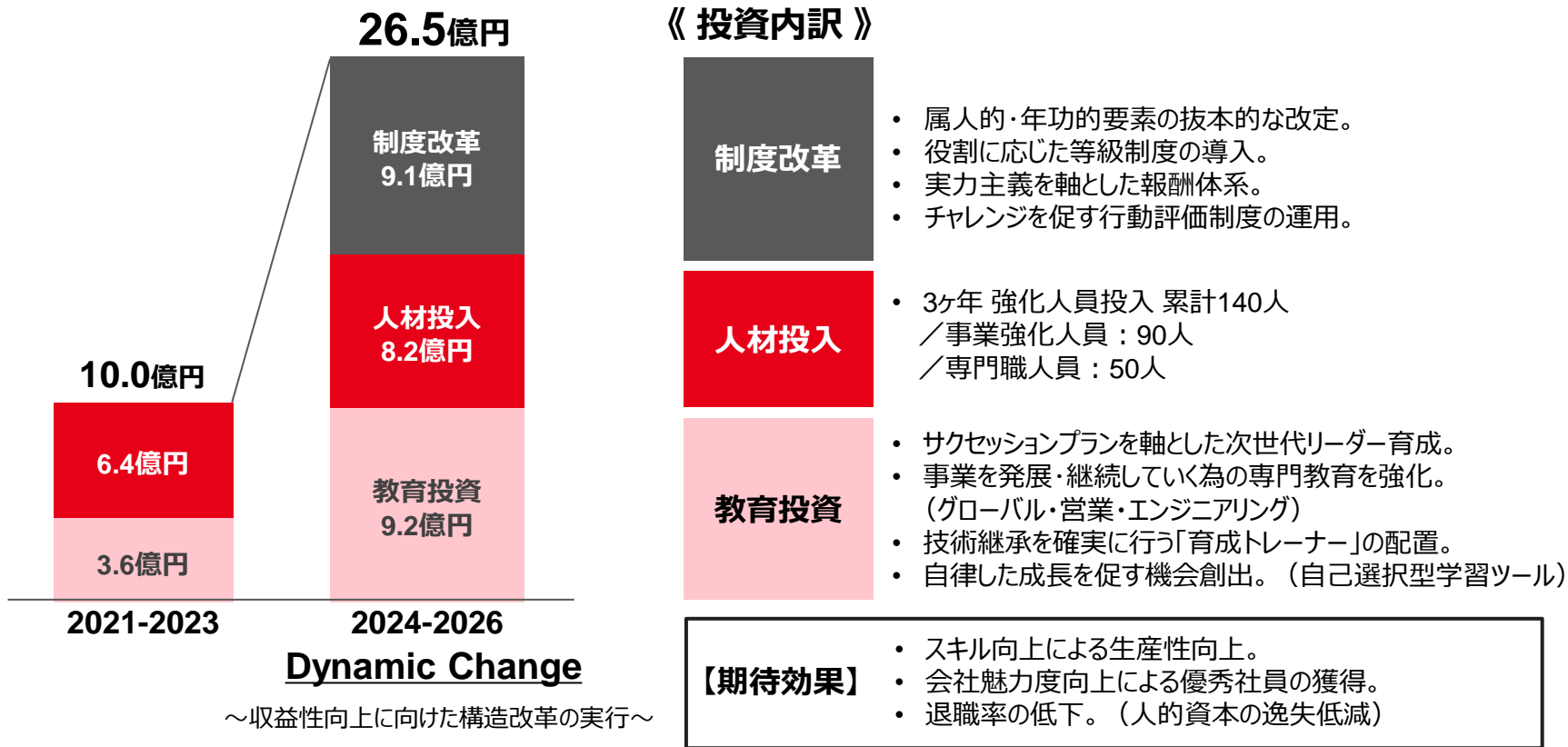


## 人材投資

26.5億円（Phase 1）

### GLOBAL VISION 2030実現のため、積極的に人的資本への投資を進める

- ・ コア事業、成長事業分野に集中的な投資。
- ・ 企業の魅力度向上。（ステークホルダーエンゲージメント）
- ・ ガバナンス向上に対する投資。



デジタイゼーション  
Digitization

ビジネスプロセス効率化  
改善/改良/修正・コスト/納期削減・効率化

デジタルライゼーション  
Digitalization

ビジネスモデル変革  
事業構造転換・新しい価値の創出



- ・ビッグデータ・AI活用等

法令で定められた  
火災防災ソリューション

- ・デジタルサイネージ・スマートフォンによる外国人・弱者対応
- ・能動的避難誘導



早期発見・火災予知

火災検出

報知

情報伝達

避難誘導

メンテナンス

開拓領域

現行事業領域

開拓領域

既存事業を支えるあらゆる現場で  
時間を創出し、付加価値を創出



## デジタイゼーション Digitization

残業上限規制を踏まえた  
ビジネスプロセス効率化

## ICTとロボティクス活用による省人化

- 感知器の取り付け状況・発報試験をタブレットで実施することで、社内試験の省人化を推進している。
- ロボティクスを活用し、作業困難箇所対応等作業者の負荷軽減を目指す。

## クラウドによる迅速な火災通知

- スマートフォンやフィーチャーフォンへ火災情報を通知することで、防災センターから離れた場所でも火災情報を共有・早期駆けつけ可能。
- 大型倉庫等で実証実験を実施し、高評価をいただいている。

## 他業種連携による顧客価値提供

- 建物OSとの連携や、パートナー企業の災害等の情報提供サービスに火災情報をアドオンすることで、遠隔地の複数拠点の火災情報を共有するなど、お客様企業のBCP計画に寄与する。
- 管理会社と共同で実証実験を実施し、高評価をいただいている。

## デジタイゼーション Digitalization

お客様への新たな提供価値創造

## 保守・点検データに基づく機器劣化診断

- 火災報知設備の機器の状態や配線など設備の状態データを蓄積し、不具合発生前の交換計画提案など、メーカーメンテナンスの優位性を活かした差別化戦略に展開する。

## 能動的保守とリモートメンテナンスによるCS向上

- 有資格者による遠隔点検や、障害の遠隔監視の仕組みを構築することで、負荷低減・点検効率向上・点検品質向上による顧客満足度を高めることを目指す。



|                      |          |                           |   |
|----------------------|----------|---------------------------|---|
| 営業CF 330億円           | 投資 225億円 | 通常設備投資 50億円               | <ul style="list-style-type: none"> <li>主に国内外の生産設備維持・生産性向上投資。</li> </ul>   |
|                      |          | 生産能力増強<br>生産合理化推進投資 115億円 | <ul style="list-style-type: none"> <li>人手不足・グローバル化を見据えた自動化ライン実現。</li> <li>海外センサー生産量拡大。</li> <li>サプライチェーン・生産効率向上。</li> </ul>           |
|                      |          | 事業領域拡張投資 60億円             | <ul style="list-style-type: none"> <li>デジタイゼーションによる時間創出。</li> <li>デジタイゼーションによる事業領域拡張ソリューションの実現。</li> <li>M&amp;Aによる経営課題解決。</li> </ul> |
|                      | 株主還元     | 株主還元方針                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>中長期視点での持続的な成長に必要な投資を実行した上で配当性向やDOE等の指標を勘案しながら累進的配当方針を維持。</li> </ul>                            |
| 営業CF 89億円<br>内部留保活用等 | 投資 62億円  | 機動的な追加投資追加還元              | <ul style="list-style-type: none"> <li>資本収益性改善により、投資余力を創出。</li> <li>投資機会と事業環境を総合的に勘案し、成長投資と追加還元へ柔軟で戦略的な資金配分を実行。</li> </ul>            |

成長を支える事業基盤

# Phase1における定量目標サマリ

## 連結業績

| (億円)      | 2024/3月期<br>実績 | 2027/3月期<br>計画 | 2027/3月期計画<br>対2024/3月期実績<br>増減額 |
|-----------|----------------|----------------|----------------------------------|
| 売上高       | 934            | 1,000          | 66                               |
| 営業利益      | 73             | 82             | 9                                |
| 営業利益率     | 7.9%           | 8.2%           | 0.3%                             |
| 経常利益      | 77             | 82             | 5                                |
| 経常利益率     | 8.3%           | 8.2%           | -0.1%                            |
| 当期純利益     | 56             | 60             | 4                                |
| 当期純利益率    | 6.1%           | 6.0%           | -0.1%                            |
| 為替<br>レート | USD<br>144.59  | 141.00         | △ 3.59                           |
|           | GBP<br>181.71  | 177.00         | △ 4.71                           |

| (単位：億円)      | 2021/3月期～<br>2024/3月期<br>実績 | 2025/3月期～<br>2027/3月期<br>計画 | 計画対実績 |
|--------------|-----------------------------|-----------------------------|-------|
| 設備投資額（3カ年累計） | 60                          | 175                         | 114   |
| 減価償却費（3カ年累計） | 40                          | 50                          | 10    |
| 研究開発費（3カ年累計） | 88                          | 104                         | 16    |

## セグメント別損益

| (億円)        | 2024/3月期<br>実績 | 2027/3月期<br>計画 | 2027/3月期計画<br>対2024/3月期実績<br>増減額 |     |
|-------------|----------------|----------------|----------------------------------|-----|
| 売上高         | 火災報知設備         | 572            | 632                              | 59  |
|             | うち海外           | 192            | 230                              | 37  |
|             | 保守             | 199            | 213                              | 13  |
|             | 消火設備           | 100            | 100                              | 0   |
|             | 防犯             | 61             | 55                               | △ 6 |
|             | 合計             | 934            | 1,000                            | 65  |
| セグメント<br>利益 | 火災報知設備         | 71             | 81                               | 9   |
|             | うち海外           | —              | —                                | —   |
|             | 保守             | 44             | 48                               | 3   |
|             | 消火設備           | 10             | 11                               | 0   |
|             | 防犯             | 3              | 3                                | 0   |
|             | 消去又は全社         | △ 56           | △ 61                             | △ 4 |
| 合計          | 73             | 82             | 8                                |     |

## ビジネスタイプ別売上高

| (億円)                       | 2024/3月期 |       | 2027/3月期 |       | 2027/3月期計画<br>対2024/3月期実績 |       |
|----------------------------|----------|-------|----------|-------|---------------------------|-------|
| 工事付売上高                     | 386      | 41.3% | 400      | 40.0% | 13                        | -1.3% |
| 新築売上高                      | 155      | 40.1% | 155      | 38.7% | 0                         | -1.4% |
| リニューアル売上高                  | 231      | 59.9% | 245      | 61.3% | 13                        | 1.4%  |
| (うち火報リニューアル売上高)            | 140      | 36.2% | 165      | 41.3% | 25                        | 5.1%  |
| 機器売上高                      | 348      | 37.3% | 387      | 38.7% | 38                        | 1.4%  |
| メンテナンス売上高                  | 199      | 21.4% | 213      | 21.3% | 13                        | -0.1% |
| ストックビジネス売上高（リニューアル+メンテナンス） | 431      | 58.1% | 458      | 59.5% | 26                        | 1.4%  |

※ストックビジネス売上高の構成比は、国内売上高に対する比率を表示しています。

※これまで単体の数値を開示しておりましたリニューアル売上高について、2025年3月期より連結まで対象を拡大する見直しを行っております。

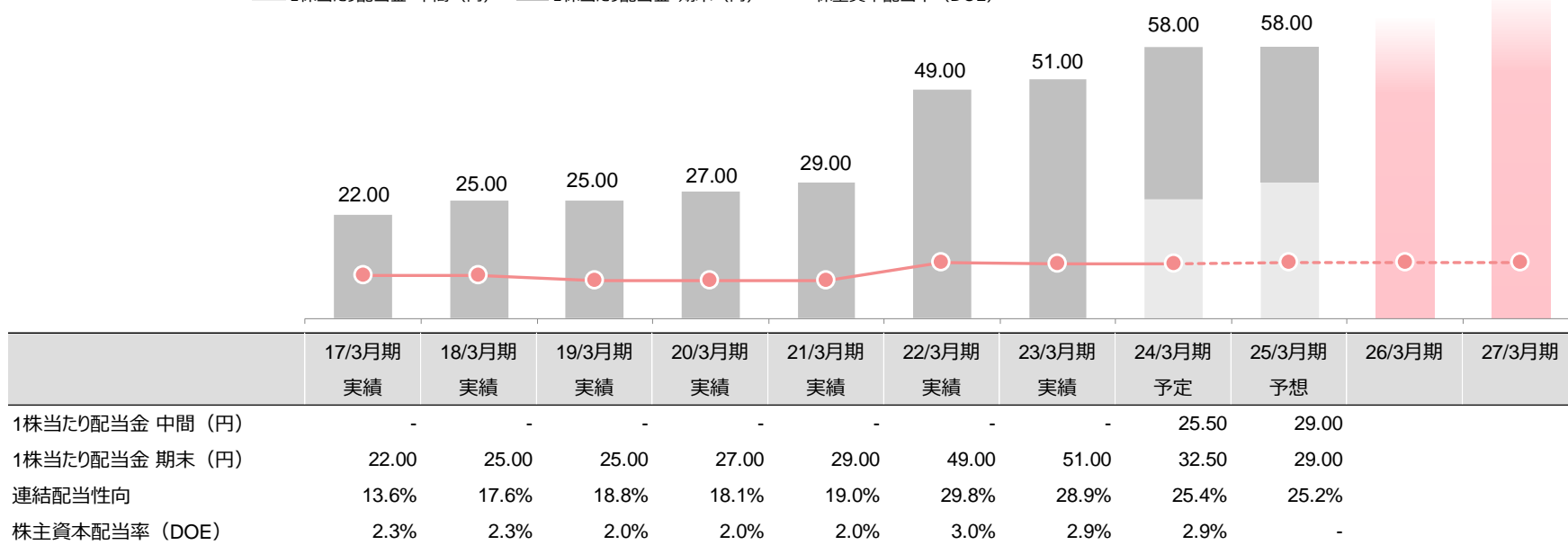
これにより、2027年3月期の数値は変更後の数値を表示しています。なお、2024年3月期の数値については2027年3月期と比較する場合のみ変更後の数値にて表示しています。



当社グループは株主の皆様への利益還元を重要な経営課題の一つと認識し、安定した株主配当の維持を原則としたうえで財務状況や利益水準を総合的に勘案することを基本方針としております。

配当金については、中長期視点での持続的な成長に必要な投資を実行したうえで、配当性向やDOE等の指標も勘案しながら、累進的配当方針の維持に努めます。

■ 1株当たり配当金 中間 (円) ■ 1株当たり配当金 期末 (円) ● 株主資本配当率 (DOE)



火災発生は、人や建物等に甚大な被害をもたらし、高齢者の逃げ遅れなど被害を深刻化させたり、CO2や様々な有害ガスの発生による地球環境へ影響も少なくないと考えています。

ホーチキでは、多様な人材によるインクルーシブな組織により、Life Safetyを最優先にした製品・サービスの提供を通し、社会の安全・安心を引き続き守っていくことで社会課題の解決に貢献していきます。

2030年度  
非財務目標

CO2排出量（2019年度比）  
**30%以上削減**

女性管理職比率（連結）  
**15%以上**

## マテリアリティ

- 地球温暖化への対応
- DXによるイノベーションの加速
- 人権に関する取り組み強化
- 多様な人材の獲得と育成
- グローバル経営推進のためのガバナンス強化

グループ一体でカーボンニュートラルを目指す環境経営の実現。



DX活用による生産性向上と競争力強化で長期的な事業成長を実現。



社内及びサプライチェーン全体を通じた人権尊重の徹底。



DE & Iを基盤とした人材活用・教育の最適化。



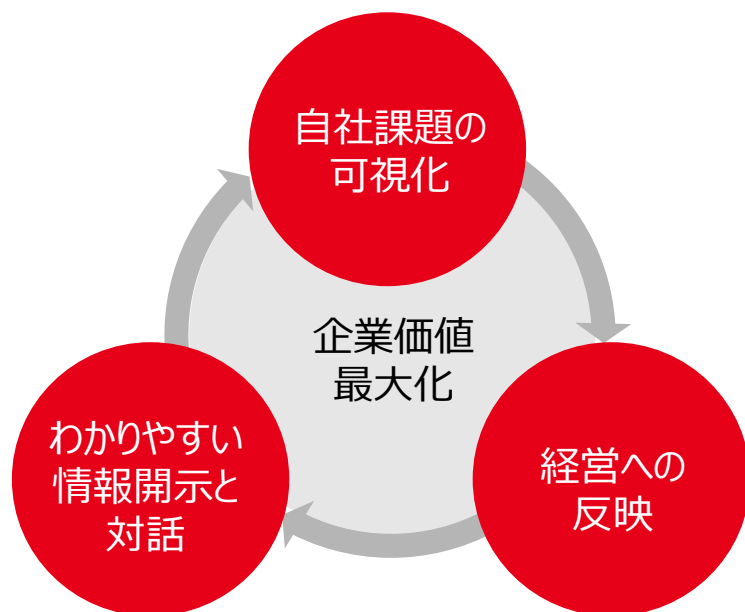
グローバル競争力の強化と強固なガバナンスフレームワークの確立。



当社ではIR活動を企業価値向上に向けた重要な取り組みであると位置づけております。

今後は投資家の皆様との対話に経営者が関与する機会を増やしていくことを基本に、あらためて当社の資本コストを投資家の皆様と共有し、それに基づいた対話を推進します。

また、専門性の高い業界であることから、特に「わかりやすい情報開示」を心がけ、投資家の皆様との対話を促進し、対話によって「自社の課題を可視化」し「経営課題解決を経営戦略に反映する」というサイクルを回すことで企業価値の最大化に努めてまいります。



| IR活動                  | 2024年<br>3月期 | 目標    |
|-----------------------|--------------|-------|
| 決算説明会                 | 2回／年         | 2回／年  |
| 個人向け会社説明会             | 2回／年         | 4回／年  |
| 投資家との個別面談             | 33回／年        | 50回／年 |
| 経営者による投資家とのスモールミーティング | 0回／年         | 4回／年  |
| 対話結果の執行会議体へのフィードバック   | 4回／年         | 4回／年  |
| 対話結果の取締役会へのフィードバック    | 0回／年         | 4回／年  |

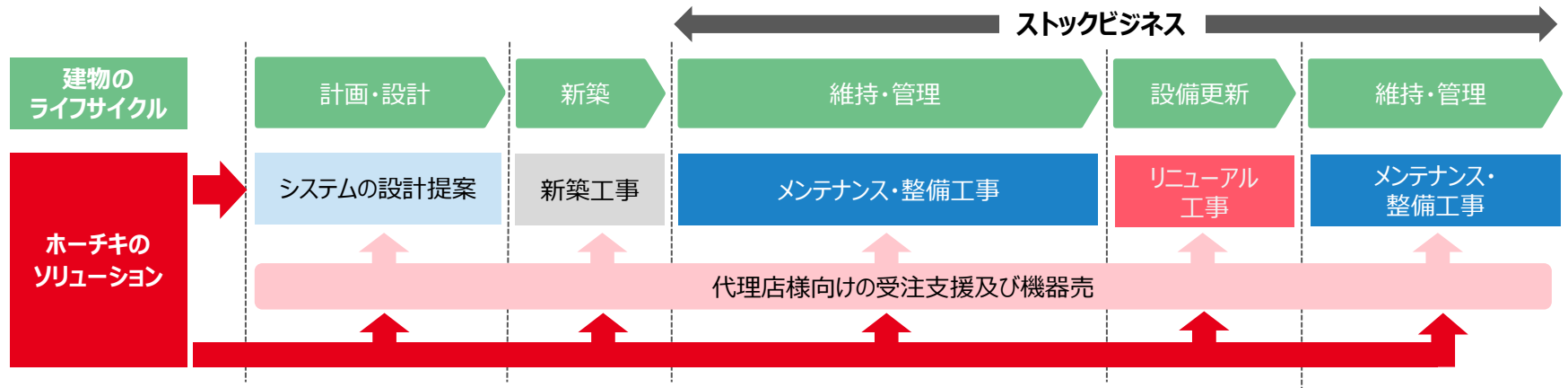
---

# Appendix

---

## 長期的に安定した収益が見込めるストック型ビジネスモデルを確立

### お客様循環サイクルに沿ったホーチキの価値提供



- ✓ 建物のライフサイクルに沿ったソリューションをご提案することで、お客様と長期間にわたり関係を構築。
- ✓ 国内は新築工事からリニューアル・メンテナンスまで扱う総合サービス。海外事業は機器販売が中心。

| 地域 | 事業モデル        | 事業セグメント |      |    |      |    |            |
|----|--------------|---------|------|----|------|----|------------|
|    |              | 火災報知設備  | うち海外 | 保守 | 消火設備 | 防犯 |            |
| 日本 | 工事付（新築）      | ○       | —    | —  | ○    | ○  | エンジニアリング事業 |
|    | 工事付（リニューアル）  | ○       | —    | —  | ○    | ○  |            |
|    | メンテナンス（点検）   | —       | —    | ○  | —    | —  |            |
|    | メンテナンス（整備工事） | —       | —    | ○  | —    | —  |            |
|    | 機器販売         | ○       | —    | —  | ○    | ○  | 機器販売事業     |
| 海外 | 機器販売         | ○       | ○    | —  | —    | —  |            |