



平成 27 年 5 月 13 日

各 位

東京都港区港南三丁目5番14号
ヒビノ株式会社
代表取締役社長 日比野 晃久
(コード番号: 2469)
問い合わせ先: ヒビノ GMC 経営企画本部長
大 関 靖
電 話 番 号 : 03-3740-4391

ヒビノグループ中期経営計画「ビジョン 300」(平成 28 年 3 月期～平成 30 年 3 月期) 策定に関するお知らせ

当社は、平成 27 年 5 月 13 日開催の取締役会において、ヒビノグループ中期経営計画「ビジョン 300」(平成 28 年 3 月期～平成 30 年 3 月期)について決議いたしましたので、下記のとおりお知らせいたします。

記

1. 前中期経営計画「Action 50」の振り返り

前中期経営計画「Action 50」(平成 22 年 3 月期～平成 27 年 3 月期)では、数値目標である連結売上高 20,000 百万円、連結経常利益 1,200 百万円に対し、最終年度の実績は、連結売上高 19,220 百万円(対目標 96.1%)、連結経常利益 1,350 百万円(対目標 112.6%)となりました。

世界的な金融危機や東日本大震災という厳しい市場環境の中、最初の 4 年間は体質強化に軸足を置き、経費削減や在庫水準の適正化、経営効率の改善に努めました。次の 2 年間は、「攻め」の経営に舵を切り、国内景気回復の流れを的確に捉え、収益基盤の拡充に取り組みました。

重点事業戦略の骨子のうち、M&A 及び新規事業については、子会社 6 社、持分法適用関連会社 1 社を新たにグループ会社とし、業務用照明機器販売をはじめとした新規事業への参入を果たすとともに、連結業績に対するグループ会社の収益貢献度の向上を図るなど、計画に沿った成果をあげることができました。一方、ものづくり事業やグローバル展開の強化など、積み残した課題もありました。

当社グループは、前中期経営計画の成果と課題を踏まえ、それらの趣旨を引き継ぐ形で新しい中期経営計画「ビジョン 300」を策定いたしました。

2. 当社グループがこれから目指す方向性

【将来ありたい姿】

世界中のお客様に、これまでにない新しい価値・体験から生まれる
「!」=夢、感動を提供し続ける企業グループ

中期経営計画の策定に際し、より先を見据えた大きな方向性として「ありたい姿」を明確化いたしました。世界から信頼されるヒビノブランドの確立を目指し、「連結売上高 1,000 億円」「海外売上比率 30%超」の企業グループに成長するイメージをグループ全体で共有してまいります。

3. 中期経営計画「ビジョン 300」の概要

(1) 期間

平成 28 年 3 月期～平成 30 年 3 月期

(2) 基本方針

**成長の“その先”を見据え「進化」する
連結売上高 300 億円、連結経常利益 18 億円を目指す**

計画を遂行する 3 年間で「新たな成長の 10 年」に向けた第 1 ステップとして位置付けております。

当社グループを取り巻く経営環境は、大きく変化しようとしています。①コンサート市場の底堅い成長、②特定ラジオマイクの周波数移行、③東京オリンピック、④カジノを含む統合型リゾート構想など、これまでの歴史にかつてないほどのフォローの風が吹いています。こうした新たな成長ステージを迎えた今こそ、思い切った「攻め」を打ち出す必要があると認識しております。

目の前の成長の“その先”のステージを見据え、新たな成長の種をまき、育て、ハニカム型経営*のさらなる「進化」を目指してまいります。

※ハニカム型経営：当社グループの強みの源泉である「音響」「映像」「音楽」「ライブ」分野における多角化と、相互シナジーの創出により、強い事業構造の構築を目指す方針。

(3) 重点事業戦略の骨子

前中期経営計画の 4 つの骨子に基づく取り組みは継続推進中であることから、M&A を成長戦略の軸に据えた上で、基本的な骨子は前中期経営計画を踏襲しております。

- ①業界トップの維持・シェア向上： 特定ラジオマイクの周波数移行、東京オリンピックなどの追い風を確実に捉え、飛躍への大きな原動力とします。また、M&A 等を活用した水平・垂直展開を推進し、事業領域の拡大を図ります。
- ②ものづくり事業の強化： ヒビノブランドを磨き、世界最高品質を追求します。開発体制を強化し、市場ニーズの正確な把握と製品開発へのフィードバックにより、競争力の高い新製品を間断なく投入します。
- ③グローバル展開の強化： 世界 4 極体制を実現するために、グローバル市場をターゲットに販売網の構築に取り組んでいきます。
- ④新規事業の開発： 照明の事業をコア事業へと育成し、音響、映像、照明の事業間シナジーを構築します。また、将来に向けた種まきと成長の芽の育成を推進し、「音響」「映像」「音楽」「ライブ」のあらゆるニーズに応えるトータル・ソリューション企業へと進化を遂げます。

(4) 連結業績数値目標

単位：百万円

	平成 27 年 3 月期 (実績)	平成 28 年 3 月期 (予想)	平成 29 年 3 月期 (計画)	平成 30 年 3 月期 (計画)	平成 27 年 3 月期と 計画最終年度の 比較
売上高	19,220	24,500	27,000	30,000	+10,779 (+56.1%)
音響機器販売事業	8,378	12,788	14,350	14,100	+5,721 (+68.3%)
映像製品の開発・製造・販売事業	1,053	1,324	1,950	2,500	+1,446 (+137.2%)
コンサート・イベント事業	9,121	9,743	9,600	11,650	+2,528 (+27.7%)
その他の事業	666	645	1,100	1,750	+1,083 (+162.7%)
営業利益	1,257	1,370	1,500	1,700	+442 (+35.2%)
経常利益	1,350	1,500	1,650	1,800	+449 (+33.3%)
親会社株主に帰属する当期純利益	755	900	1,000	1,100	+344 (+45.6%)

ROE（自己資本利益率）15.0%以上の堅持を目指します。

以 上

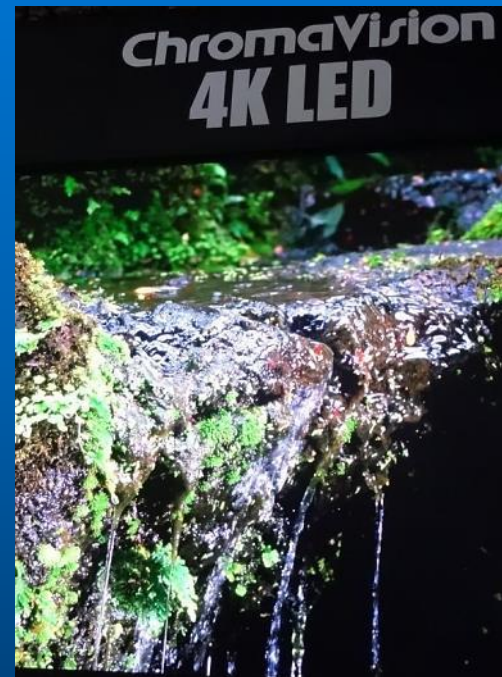
ビジョン300

ヒビノグループ 中期経営計画

2016年3月期～2018年3月期



進化



2015年5月13日

ヒビノ株式会社

東証JASDAQ (スタンダード)

証券コード 2469

基本方針

音と映像の事業で持続的な成長軌道を構築

4つの骨子

1 音と映像の
既存事業の強化とともに

ものづくり事業の強化

2 世界4極体制への拠点づくり

グローバル展開の強化

3 シェアアップを図るべく

M&Aの検討

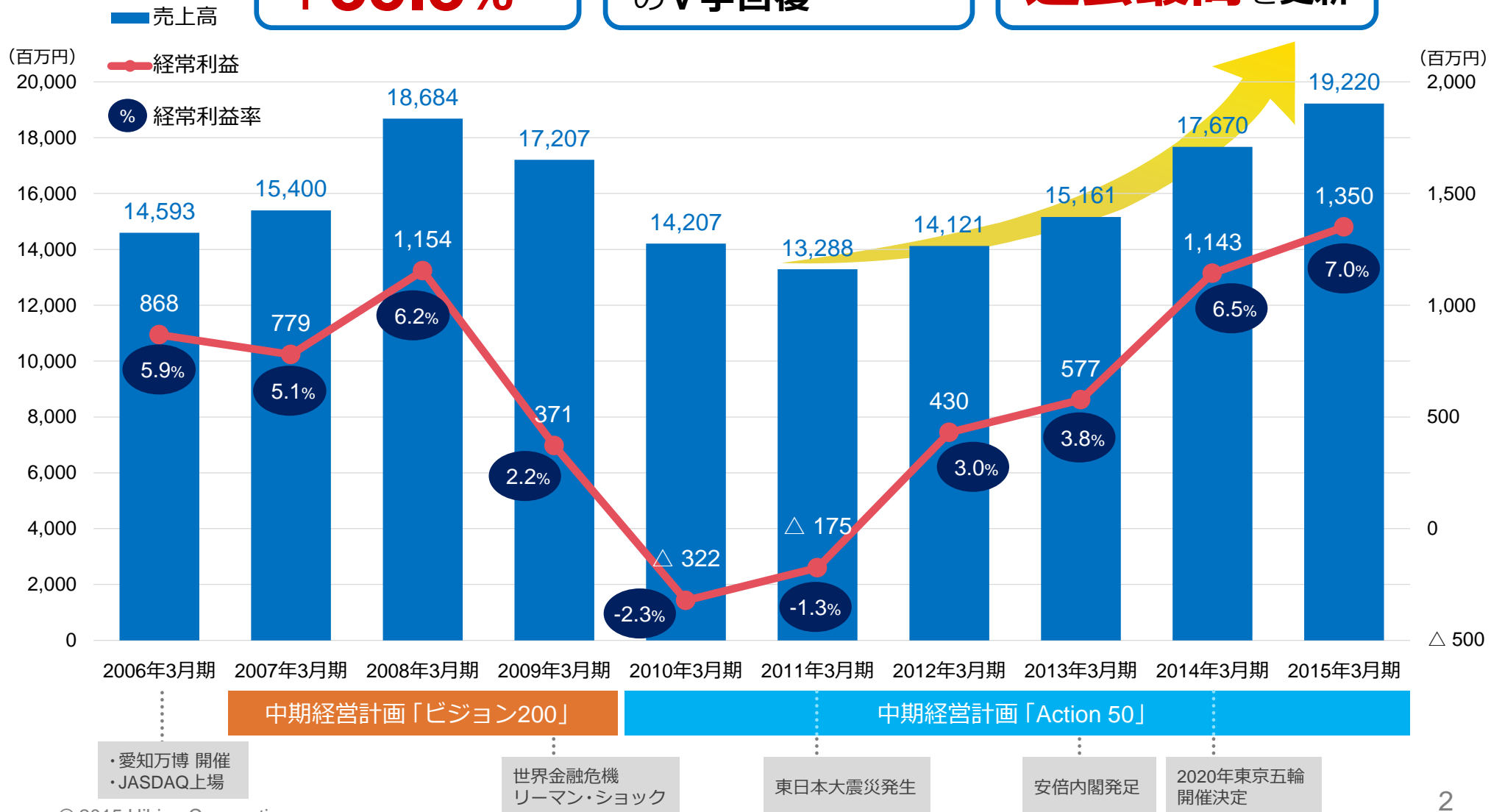
4 高付加価値事業への参入に向け

新規事業の開発

対 中期経営計画 初年度比
売上高 成長率
+35.3%

経常利益
5期連続増益
のV字回復

売上高・経常利益
ともに
過去最高を更新



1 音と映像の既存事業の強化とともに ものづくり事業の強化

- 成果**
- 強い特長を持つ新製品を発売し、新たなマーケットを創出
 - 在庫適正化により収益を生み出す体質へ転換

- 課題**
- 販売力強化によるマーケットシェアの確保
 - 競争力の高い製品の間断なき投入
 - 開発体制の強化
 - マーケティングの強化

3 シェアアップを図るべく M & A の検討

- 成果**
- 子会社 6 社、持分法適用関連会社 1 社を新たに獲得
 - グループ会社の収益貢献

- 課題**
- ハニカム型経営の実現に向けたグループシナジーの最大化

2 世界 4 極体制への拠点づくり グローバル展開の強化

- 成果**
- 上海子会社にて、新たに大型映像サービスを開始。LEDディスプレイの販売も継続展開
 - 香港子会社は、LEDディスプレイ・システムの製造拠点として確立

- 課題**
- 世界 4 極体制に向けた海外戦略の立て直し
 - グローバルな販売網の構築
 - 販売・サービス体制の継続強化

4 高付加価値事業への参入に向け 新規事業の開発

- 成果**
- 舞台照明機器販売事業への参入
 - ライブハウス事業への参入

- 課題**
- 照明の事業を音響・映像に次ぐコア事業へ育成
 - 音響、映像、照明の事業間シナジーの構築
 - 新規事業の継続的な開発

	2015年3月期 計画 (2011年5月修正計画)		2015年3月期 実績
連結売上高	20,000 百万円	➤	19,220 百万円
連結経常利益	1,200 百万円		1,350 百万円

現状のまとめ

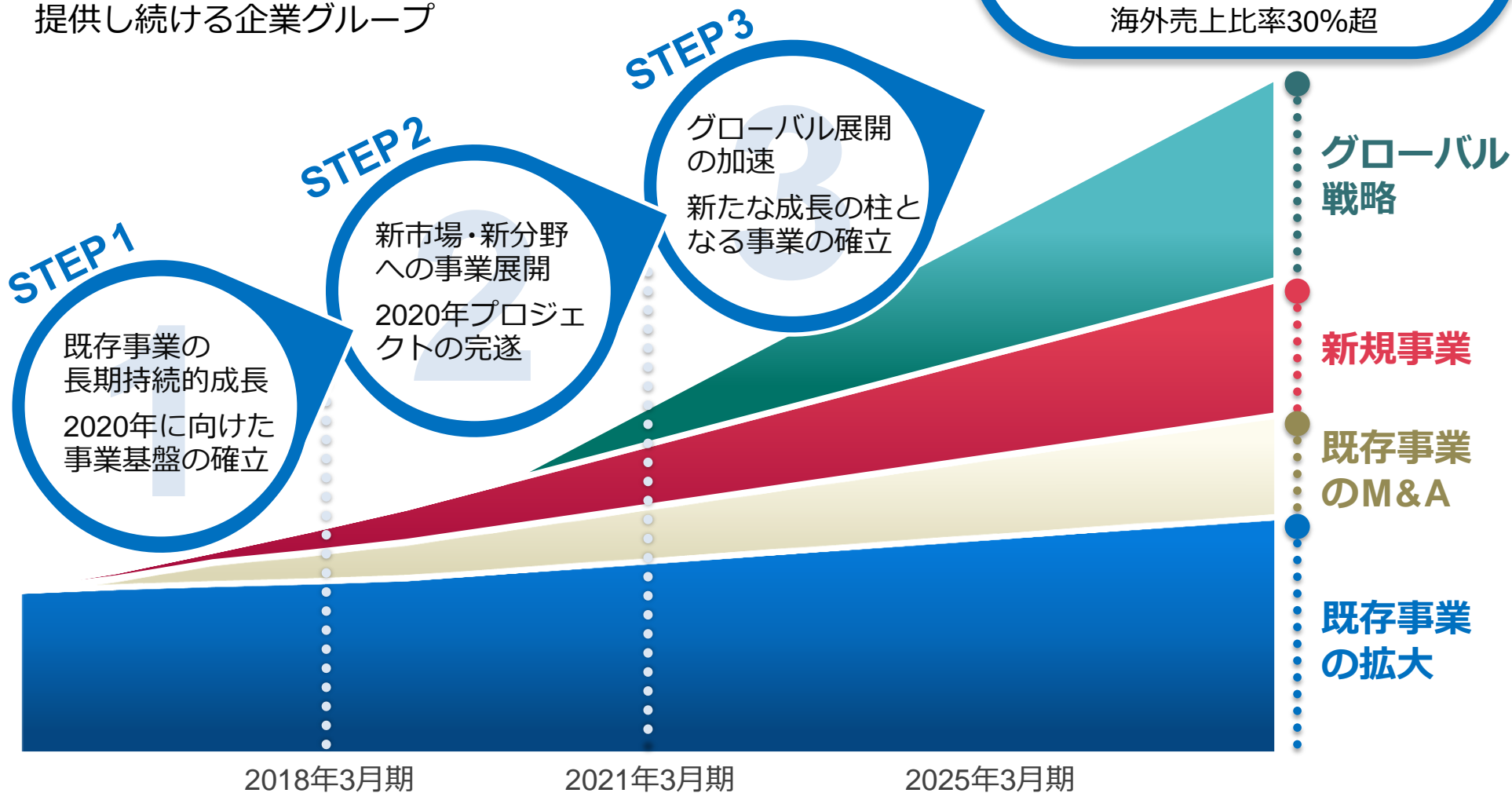
- ▶ 2015年3月期は **売上高・経常利益ともに過去最高**を更新
- ▶ 収益構造の変革を進め、**V字回復**
- ▶ 売上高は未達となるも、経常利益は **目標達成**
- ▶ 4つの骨子に基づく成長戦略は継続推進中
- ▶ 課題を引き継ぐ形で、新たな中期画経営計画を策定

将来ありたい姿

世界中のお客様に、これまでにない新しい価値・体験から生まれる「！」=夢、感動を提供し続ける企業グループ

連結売上高1,000億円
世界のヒビノへ

海外売上比率30%超



中期経営計画「**ビジョン300**」

2016年3月期～2018年3月期

基本方針

成長の“その先”を見据え「進化」する

連結売上高 300 億円、連結経常利益 18 億円を目指す

中期経営計画「**ビジョン300**」を遂行する3カ年を、
「**新たな成長の10年**」に向けた**第1ステップ**として位置付けています。

① コンサート市場の底堅い成長、② 特定ラジオマイクの周波数移行、③ 東京オリンピック、
④ カジノを含む統合型リゾート構想など、大きなフォローの風が吹いている今だからこそ、
思い切った「**攻め**」を打ち出します。

目の前の成長の“その先”のステージを見据え、新たな成長の種をまき、育て、
ハニカム型経営のさらなる「進化」を目指します。

ヒビノグループのハニカム型経営

強みである「音響」「映像」「音楽」
「ライブ」の分野で、既存事業と
その周辺を埋める事業を組み合わせ、
多角化による収益の多様化を図る

個々の事業がそれぞれ確かな強度を
持ちながら相互にシナジーを生み出
す、**強い事業構造**を創る



M&Aを成長戦略の軸に据え、基幹事業である音響機器販売事業及びコンサート・イベント事業で成長を牽引するとともに、課題となっている映像製品の開発・製造・販売事業の収益改善に注力します。

その上で、そこで得られた原資を次の飛躍につながる新規事業に振り向けていきます。

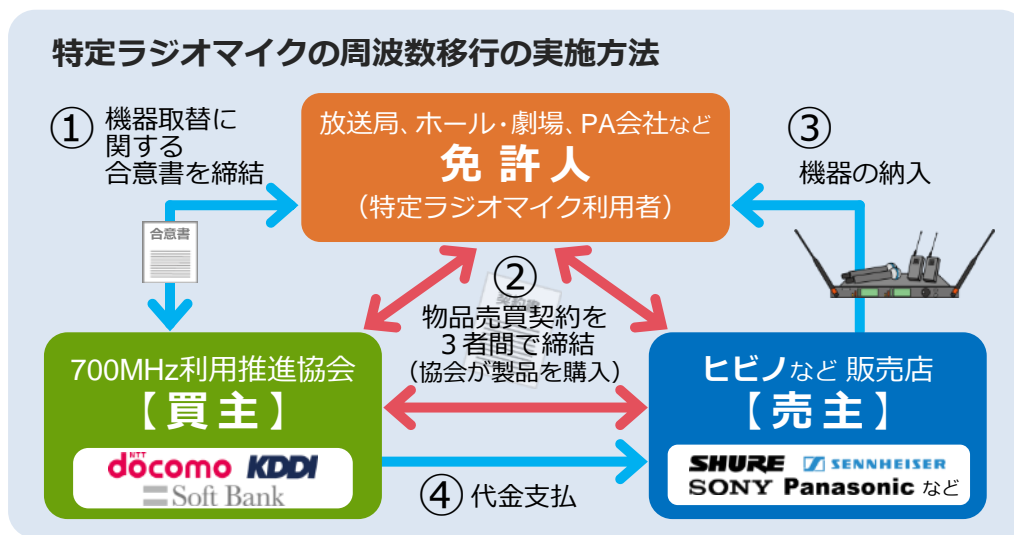
4つの骨子



外部環境

電波法改正により、現行の特定ラジオマイク（A帯ワイヤレスマイクロホン等）は、2019年3月31日までに新しい周波数帯域への移行が義務付けられ、新しい機材へ交換（買い換え）が必要。対象となる29,545本（局）のうち、2015年3月末時点で移行が進行中の特定ラジオマイクは、10,019本（局）。ピークは2016年3月期と予想

新しい機材の導入に当たっては、700MHz利用推進協会が交換機器の費用を全額負担するため、免許人（特定ラジオマイクの利用者）は交換するワイヤレス機器を協会から無償で譲渡される仕組み



デジタル化の波の中で、音響と映像、照明機器がリンク、シームレス化

音響機器販売事業

2018年3月期
売上高 計画

14,100 百万円

戦略

1 特定ラジオマイクの周波数移行特需の確実な取り込み

- 現在、Shure のワイヤレスシステムは PA/ホール市場において高いシェアを獲得
- 新商品の市場投入と営業販売活動の強化により、さらなる飛躍を目指す



戦略

2 「販売チャネル」「全国営業拠点」というリソースを生かし、既存領域以外の隣接領域に新たな収益源を確立

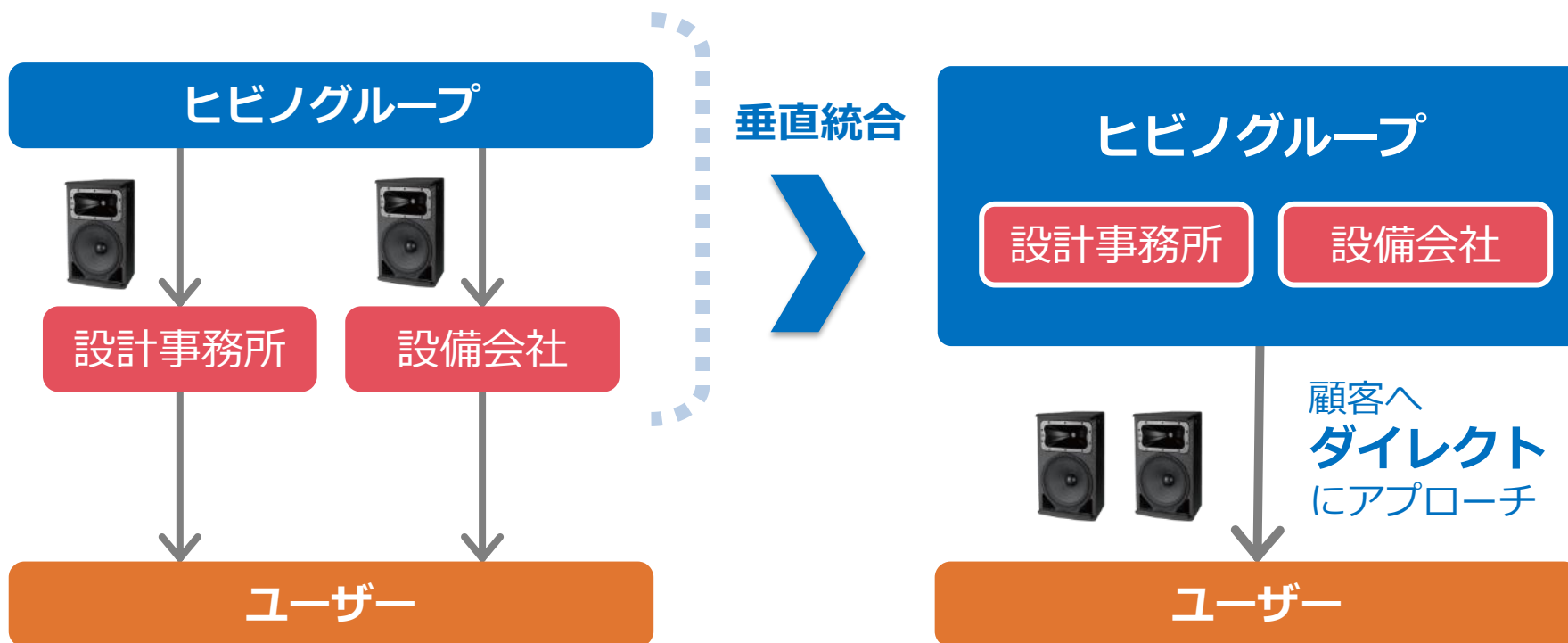
- 既存の顧客へ、音響だけでなく、映像、ネットワーク、舞台照明機器も含めたトータル・ソリューションを提供
- 全国 6 カ所の営業拠点によるきめ細やかなサポート



戦略

3 M&A等により販売チャネルの拡大・強化

- 流通経路にある企業を統合し、新たな販路の開拓や、ダイレクトアプローチへの転換を図る



外部環境

4K／8Kなどの技術革新

2020年東京オリンピック・
パラリンピック開催に向けた投資増加

- 競技施設等の建設
- 交通インフラ整備
- 放送局の設備投資

外国人観光客の増加に伴う投資増加

- カジノを含む
統合型リゾート（IR）構想
- 案内表示板の拡充

首都圏を中心とした都市再開発
（アジアヘッドクォーター特区）の進展

- 東京都心・臨海地域、
新宿駅周辺地域、
渋谷駅周辺地域、
品川駅・田町駅周辺地域、
羽田空港跡地

中国製LEDディスプレイが
グローバル市場で存在感を増し、
さらに競争が激化

映像製品の 開発・製造・販売事業

2018年3月期
売上高計画

2,500 百万円

戦略

1

ヒビノブランドを磨き、世界最高品質を追求

■ 競争力の高い新製品の間断なき投入

- ▶ 新型LEDプロセッサの開発、ChromaLEDシリーズ、ChromaVisionシリーズのラインアップ充実
- ▶ イベント映像部門と連携し、市場ニーズの正確な把握と製品開発へのフィードバックを実施
- ▶ 世界で一番美しい画、オンリーヒビノのユーザビリティ、人々の心を震わせる「感動品質」を追求

■ 開発体制の強化

- ▶ 海外LEDディスプレイメーカーとのアライアンス強化、外注工場との連帯強化

ヨーロッパの展示会「ISE2015」に出展した、1.69mmピッチ 超高精細 LEDディスプレイ ChromaVision「HCV16-4K」



約293インチのフル4K（解像度3,840×2,160ドット）映像を表示（上）

1.2mmピッチLEDパネル（マスク仕様）試作機を参考出展（下）



戦略

2

販売力を強化し、
国内でのシェア奪取

- 東京オリンピックをはじめとした中長期プロジェクトへの確実な参画

電機メーカーや広告代理店、
ディスプレイ業者との関係緊密化

- 多店舗展開企業への営業強化
- 選ばれ続ける
業界トップのサービス対応
- 人材補強

戦略

3

海外戦略の立て直し

- 海外展示会への出展を通して、認知度向上、新規顧客開拓及び海外販売代理店網の構築
- 海外子会社はハブ役として海外販売代理店を統括
- グローバル人材の確保

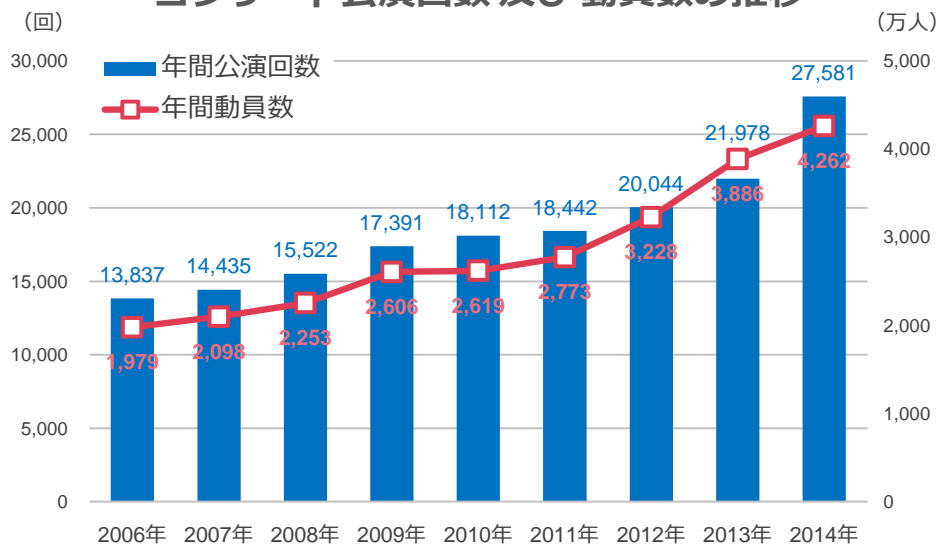


外部環境

2016年3月期は、ミラノ万博、東京モーターショー、大型コンサートなど、好条件重複の追い風

コンサート市場の底堅い成長

コンサート公演回数 及び 動員数の推移



* 一般社団法人コンサートプロモーターズ協会 平成18年～平成26年『年別基礎調査報告書』より

MICE産業の振興による国際会議や展示会等の増加

映像演出の多様化、大規模化、インタラクティブといったエンターテインメント性の追求

4K/8Kなどの技術革新

コンサート・イベント事業

2018年3月期
売上高 計画

11,650 百万円

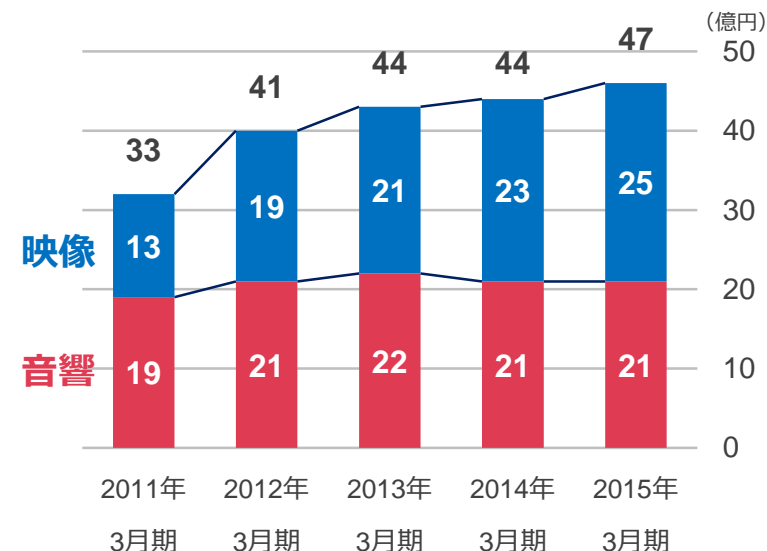
戦略

1

業界トップの維持、圧倒的優位の確立

- 先端技術へのトライ、最新機材を大量導入する「攻め」の設備投資
- 新規アーティストの獲得、有望な若手アーティストの発掘
- 同業他社のM&Aによるさらなるシェア拡大、全国営業拠点の強化
- 2020年に向けて、スポーツ、コンベンションなど各種イベント獲得を目指しリーチ拡大、オリンピック関連に有効なM&Aも検討
- アジア地域においては、現地に根ざした日系企業を対象に、モーターショー以外にも受注領域を拡大

当社コンサート案件（音響+映像）売上高推移



戦略

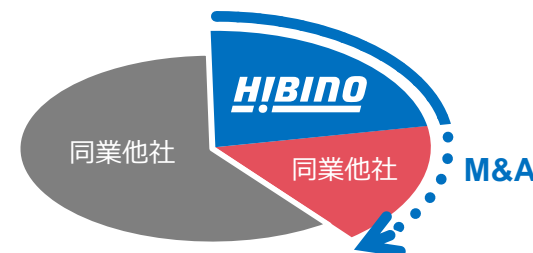
2 関連多角化

- 高度なテクノロジー = ハード と、演出 = ソフト を融合したビジネスモデルの実現
- 映像を使った新しい演出手法の提案、トレンドの創出
- M&A も視野に、コンサート関連事業における隣地拡大（電飾、照明、電源など）

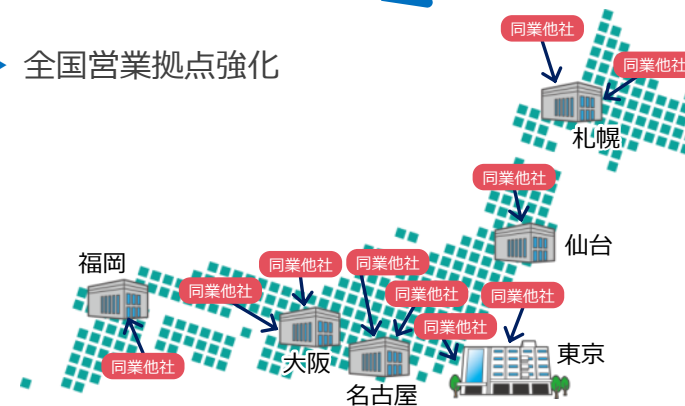


コンサート・イベント事業のM&A戦略

- ▶ 水平統合によるシェア拡大



- ▶ 全国営業拠点強化



- ▶ 隣接業界への進出によるシナジー構築
- ▶ 新規事業への参入、成長分野への進出による多角化

その他の事業

2018年3月期
売上高 計画

1,750 百万円

戦略

1

照明分野の深耕・拡大

- 舞台照明機器新規ブランドの獲得
- 舞台照明サービスへの参入
- 音響、映像、照明の組織を一体化させ、高付加価値な事業を展開

戦略

2

新規事業の開発

- 「音響」「映像」「音楽」「ライブ」のあらゆるニーズに応えるトータル・ソリューション企業へと進化



舞台照明市場

市場規模: **400億**円程度

レンタル市場

照明機器レンタル会社

- ・ コンサート
- ・ 演劇
- ・ 映画・テレビ

ホール・施設運営会社

常設市場

ホール・劇場・ライブハウス

ホテル・宴会場、商業施設

放送局

学校



単位：百万円

	平成27年 3月期 (実績)	平成28年 3月期 (予想)	平成29年 3月期 (計画)	平成30年 3月期 (計画)	平成27年3月期と 計画最終年度の 比較
売上高	19,220	24,500	27,000	30,000	+10,779 (+56.1%)
音機器販賣事業	8,378	12,788	14,350	14,100	+5,721 (+68.3%)
映像製品の 開発・製造・販売事業	1,053	1,324	1,950	2,500	+1,446 (+137.2%)
コンサート・イベント事業	9,121	9,743	9,600	11,650	+2,528 (+27.7%)
その他の事業	666	645	1,100	1,750	+1,083 (+162.7%)
営業利益	1,257	1,370	1,500	1,700	+442 (+35.2%)
経常利益	1,350	1,500	1,650	1,800	+449 (+33.3%)
親会社株主に帰属する 当期純利益	755	900	1,000	1,100	+344 (+45.6%)

ROE (自己資本利益率) 15.0% 以上を堅持

お問い合わせ

ヒビノ株式会社

ヒビノGMC 経営企画本部 経営企画部 広報課
IR担当

TEL

03-3740-4391 (代表)

E-mail

ir@hibino.co.jp

将来見通しに関する注意事項

本資料につきましては投資家の皆様への情報提供のみを目的としたものであり、売買の勧誘を目的としたものではありません。

本資料における、将来予想に関する記述につきましては、目標や予測に基づいており、確約や保証を与えるものではありません。また、将来における当社の業績が、現在の当社の将来予想と異なる結果になることがある点を認識された上で、ご利用ください。

業界等に関する記述につきましても、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。

本資料は、投資家の皆様がいかなる目的にご利用される場合においても、お客様ご自身のご判断と責任においてご利用されることを前提にご提示させていただくものであり、当社はいかなる場合においてもその責任を負いません。