

各 位

会社名	ヒビノ株式会社
代表者名	代表取締役社長 日比野 晃久 (コード番号 2469 東証 JASDAQ)
問い合わせ先	執行役員ヒビノ GMC 経営企画本部長 大関 靖 (TEL : 03-3740-4391)

## 中期経営計画「ビジョン2020」策定に関するお知らせ

ヒビノ株式会社（本社：東京都港区、代表取締役社長：日比野晃久）は、2019年3月期から2021年3月期までの3ヵ年を対象とした新たな中期経営計画「**ビジョン2020**」を策定しました。

「ヒビノをグローバルブランドへ」をテーマとして掲げ、「既存事業領域の強化」と「新たな成長機会の創造」を実現すべく、M&Aを成長戦略の要として、①東京オリンピック・パラリンピック需要の取り込み、②業界トップの維持・シェア向上、③ものづくり事業の強化、④グローバル展開の強化、⑤新規事業の開発という5つの経営課題に取り組みます。定量目標として、最終年度の連結売上高を500億円、海外売上高比率を15%と設定しました。

### 1. 前中期経営計画「ビジョン300」の振り返り

前中期経営計画「ビジョン300」（2016年3月期～2018年3月期）では、事業領域の拡大とグループシナジーの創出により強い事業構造の構築を目指す「ハニカム型経営」を実行いたしました。M&Aを積極的に活用しながら、①業界トップの維持・シェア向上、②ものづくり事業の強化、③グローバル展開の強化、④新規事業の開発という4つの経営課題に取り組みました。

当期間において、新たに3社（日本音響エンジニアリング株式会社、株式会社エレクトリ、ヒビノアークス株式会社）をM&Aにより取得し経営基盤の強化を図るとともに、アメリカに子会社を設立するなど、海外進出も積極的に推し進めました。また、特定ラジオマイクの周波数移行に伴う特需を確実に取り込み、需要が集中した2016年3月期は、数値目標を大幅に上回る過去最高業績を達成いたしました。しかしながら、需要が計画初年度に集中した結果、最終年度は数値目標として掲げた売上高300億円、経常利益18億円に対してわずかに未達となりました。

前中期経営計画「ビジョン300」における4つの経営課題は中長期的に取り組むテーマであることから、次期中期経営計画に継承し前へ進めてまいります。

（単位：百万円）

	前中期経営計画「ビジョン300」 2018年3月期目標	2018年3月期 実績	計画比
売上高	30,000	29,732	△0.9%
経常利益	1,800	1,713	△4.8%

## 2. ヒビノグループが目指す方向性

当社グループは、長期構想における「ありたい姿」として「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』を提供し続けるオンリーワン、ナンバーワンカンパニー」を掲げています。連結売上高 1,000 億円、海外売上高比率 30%を目指し、「ヒビノ」を世界中のステークホルダーから信頼されるグローバルブランドへと成長させてまいります。

### 【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」を提供し続けるオンリーワン、ナンバーワンカンパニー

### 【長期定量目標】

連結売上高 1,000 億円、海外売上高比率 30%

## 3. 中期経営計画「ビジョン 2020」概要

### (1) 期間

2019 年 3 月期～2021 年 3 月期

### (2) テーマ

**HIBINO** をグローバルブランドへ

### (3) 基本戦略

- ・「ハニカム型経営」を進化させる
- ・持続的成長に向けたイノベーションに挑戦する

### ハニカム型経営とは



多様で特色ある企業が集結し  
有機的に連携することで成長  
を実現する、強い事業構造を  
構築すること

### (4) 主要な経営課題

「既存事業領域の強化」と「新たな成長機会の創造」を実現すべく、M&A を成長戦略の要として、5つの経営課題に取り組みます。

#### ① 東京オリンピック・パラリンピック需要の取り込み

本中期経営計画の最重要ミッションとして、全社をあげて推進してまいります。「2020 ビジネス推進室」がプロジェクトを統括し、大会における大型映像・音響（PA）サービスや、競技施設等への映像・音響設備の販売を目指します。これまで培ってきたものづくり力や技術力、信頼のブランドを糧に、東京 2020 オリンピック・パラリンピック競技大会の成功に貢献することで、グローバルブランド化への足がかりをつかんでまいります。

② 業界トップの維持・シェア向上

高付加価値でオンリーワンの製品・商品、技術を追求することにより事業基盤を盤石なものとし、新たなお客様価値創造につなげてまいります。音響、映像、照明に関連する隣接分野で多角化を進めるとともに、事業間シナジーの最大化を目指します。その一環として拠点を統合し、営業、物流、スタッフ機能、ITの最適化を図ります。

③ ものづくり事業の強化

研究開発体制を強化し、①新技術を導入した高画質・高信頼性のLEDディスプレイ・システムの開発、②音の「可視化」「予測」「識別」に関する新製品・サービスの開発に取り組みます。強みを活かした特長あるものづくりにより差別化されたポジションを獲得し、確固たるブランドを育成してまいります。

④ グローバル展開の強化

日本、アジア、北米、欧州の世界4極体制の確立に取り組みます。アメリカ子会社は基礎固めに軸足を置き、海外拠点間の連携・協業も促進しながら有機的成長を目指します。併せて海外同業他社のM&Aを実施し、海外売上高比率の向上を図ってまいります。

⑤ 新規事業の開発

照明分野を音響、映像に次ぐ柱へと育成するとともに、ライブハウス運営事業の強化を図ってまいります。また、新たな成長機会を創造する専門部署「未来事業戦略部」が中心となり、新規事業開拓、イノベーション活動を推進し、中長期でのグループ価値向上を目指します。

(5) 定量計画

(単位：百万円)

	2018年 3月期 (実績)	2019年 3月期 (予想)	2020年 3月期 (計画)	2021年 3月期 (計画)	2018年3月期と 計画最終年度 の比較
売上高	29,732	33,000	39,000	50,000	+20,267 (+68.2%)
音響機器販売・施工事業	16,914	19,013	22,458	26,315	+9,400 (+55.6%)
映像製品の開発・製造・ 販売事業	1,420	1,788	2,250	2,462	+1,041 (+73.3%)
コンサート・イベント事業	10,876	11,654	13,468	19,505	+8,628 (+79.3%)
その他の事業	520	545	824	1,718	+1,197 (+229.9%)
営業利益	1,073	1,250	2,000	2,800	+1,726 (+160.9%)
経常利益	1,713	1,500	1,900	2,700	+986 (+57.6%)
親会社株主に帰属する 当期純利益	1,038	900	1,200	1,600	+561 (+54.1%)

海外売上高比率 15%を目指します。

以 上



**HIBINO**

ヒビノグループ  
中期経営計画  
ビジョン2020

2019年3月期～2021年3月期



ヒビノ株式会社

2018年5月11日

# 前中期経営計画 ビジョン300

(2016年3月期～2018年3月期)

## の振り返り

①

### 数値計画の進捗

M&Aによる事業拡大に加え、特定ラジオマイク特需の確実な取り込みを果たすも、計画初年度に需要が集中し、最終年度はわずかに計画未達

(単位：百万円)

	前々中期 計画実績	前中期計画実績			3ヵ年 成長率	前中期 計画目標	計画比
	2015/3期	2016/3期	2017/3期	2018/3期		2018/3期	
売上高	19,220	32,281	29,133	29,732	54.7%	30,000	△0.9%
経常利益	1,350	4,409	2,160	1,713	26.8%	1,800	△4.8%

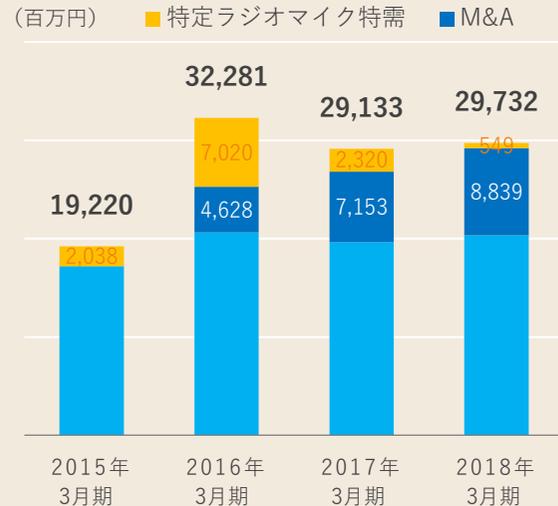
3社M&Aによる  
売上高寄与 88 億円 (2018年3月期)

特定ラジオマイク 特需  
3ヵ年累計売上高 98 億円

前中期経営計画期間のM&A実績

2015年4月  
日本音響エンジニアリング株式会社  
2016年4月  
株式会社エレクトリ  
2016年12月  
ヒビノアークス株式会社

### 売上高



### 経常利益



# 前中期経営計画 ビジョン300

(2016年3月期～2018年3月期)

## の振り返り

②

主な経営課題への  
取り組み

M & Aを積極的に活用し  
「ハニカム型  
経営」を推進

No.1

業界トップ  
の維持・  
シェア向上

M & Aにより音響機器販売・施工事業の  
事業基盤を強化

音空間の設計・施工（建築音響）から  
音響システム販売（電気音響）までの

一気通貫体制を確立

No.2

ものづくり  
事業の強化

性能・品質の競争力と  
コスト競争力を両立  
させた新製品を発売



4K/HDR対応LEDプロセッサ  
「HLC-S4K」（2017年）



音源探査・可視化装置  
「SoundGraphy」（2017年）

No.3

グローバル  
展開  
の強化

アメリカにH&X Technologies, Inc.を設立、ドイツの  
AV-X GmbHに出資し、コンサート・イベント事業を強化

タイにNOE Asia Pacific Company Limitedを設立し、  
音響機器販売・施工事業を強化

日本、アジア、北米、欧州の4極体制に向けた拠点を整備

No.4

新規事業  
の開発

建築音響分野への参入

これらの課題は中長期的なテーマであり、次期中期経営計画へ継承

# 前中期経営計画 ビジョン300

(2016年3月期～2018年3月期)

## の振り返り

(補足資料)

### 音響機器販売・施工 事業のM&A戦略

M & A を  
積極的に活用し、  
ブランド増強  
とエンドユーザーへの  
プロモーション  
を推進

#### ● プロモーションの拡大

シェアアップを狙う市場の  
エンドユーザーに近い会社  
を傘下に加え、ダイレクト  
なプロモーションルートを  
開拓

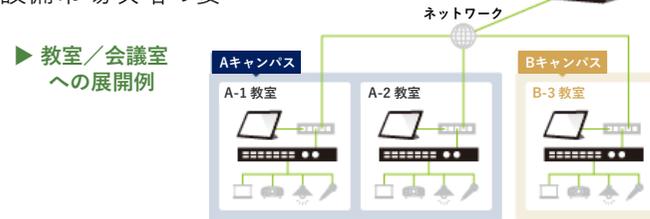


#### ● ブランドマネジメントの推進

スピーカー、マイクロホン、ミキシングコンソールという  
各商品カテゴリーに対し、複数のブランド体制を確立

#### ● システムソリューションの 展開拡大

さまざまな音響・映像・ICT機器を  
一つにまとめて、オートメーショ  
ン化する業務用制御機器を獲得。AV  
設備市場攻略の要



#### ● 建築音響分野に参入

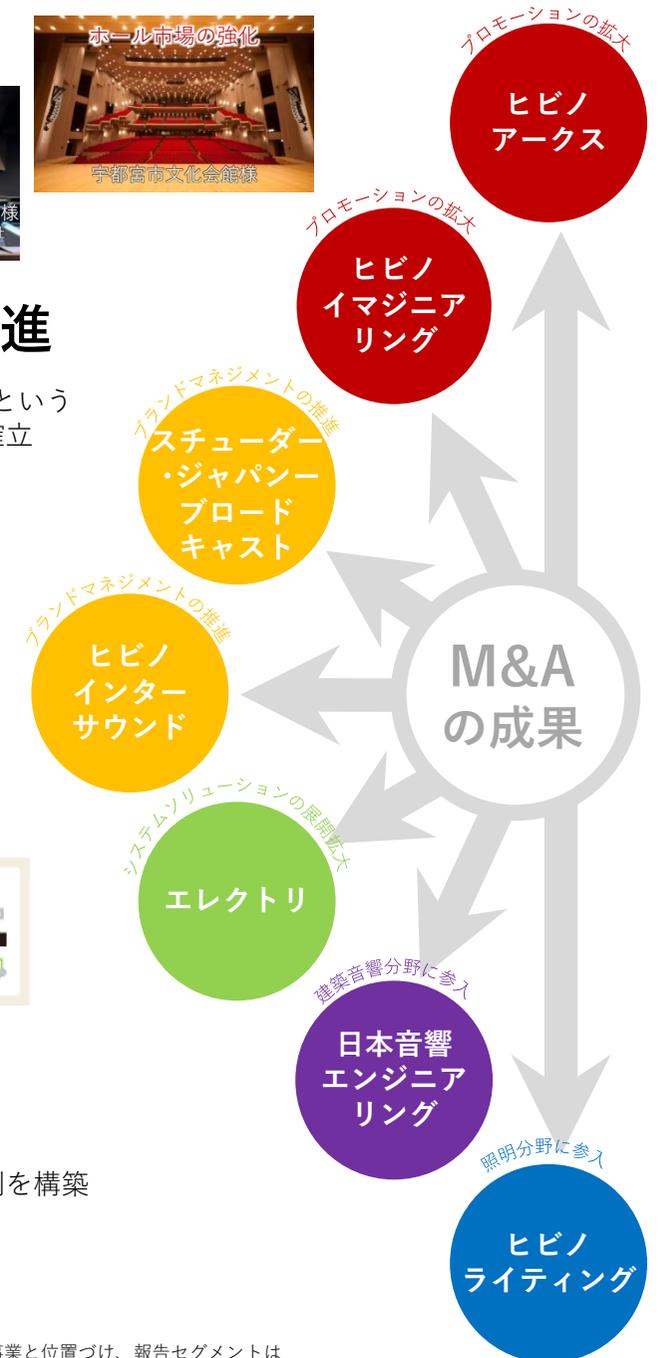
音空間の設計・施工（建築音響）から  
音響システム販売（電気音響）までの一貫通貫体制を構築

#### ● 照明分野に参入

業務用照明機器の輸入販売を開始



※ 新規事業と位置づけ、報告セグメントは  
「その他の事業」に区分



# 当社グループを取り巻く環境

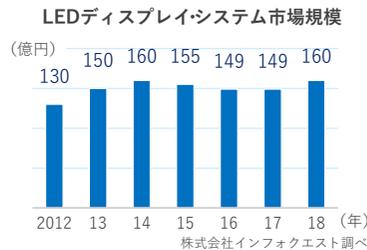
販売  
Sale

- 音響機器販売・施工事業
- 映像製品の開発・製造・販売事業
- その他の事業

に影響を与える  
外的環境

## 需要・機会

- 東京オリンピック・パラリンピック開催に向けた投資が加速  
・ 競技施設、公共インフラ、商業施設・ホテルなど
- 放送局は設備投資が活発化、局舎建て替え・移転計画も豊富
- 羽田空港の飛行経路見直しに伴う騒音測定需要の高まり
- 集中監視を行うコントロールルームのディスプレイのLED化
- インバウンド対応、都市再開発、IR（統合型リゾート）に伴う民間投資の継続



## 考慮すべきリスク

- ▶ 2021年以降、東京オリンピック・パラリンピック需要の反動
- ▶ 中国製LEDディスプレイとの競争激化

## 新しい技術

◆ IP化による8K超高品位映像・音響伝送の実現

◆ 超高精細マイクロLEDディスプレイの登場

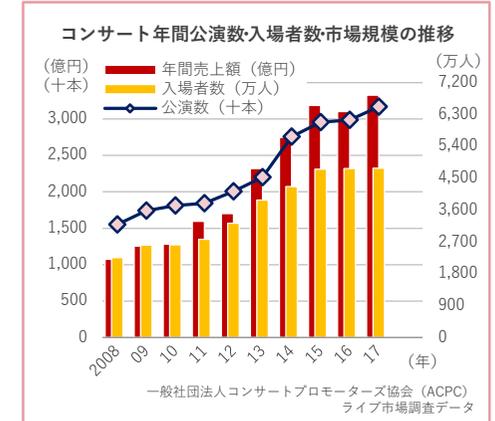
サービス  
Service

- コンサート・イベント事業

に影響を与える  
外的環境

## 需要・機会

- コンサート市場の安定成長
- 東京オリンピック・パラリンピックの開催と関連イベントの増加
- スポーツ産業化の加速、市場の拡大
- MICE開催・誘致の政策進展



## 考慮すべきリスク

- ▶ コンサート会場不足問題の深刻化  
・ 一方で会場新設や五輪競技施設のコンサート会場転用も進む
- ▶ 2019年～2020年はコンサート等が減少

## 長期構想

# ヒビノ グループが 目指す方向性

**HIBINO**

hibino group

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

**オンリーワン、ナンバーワンカンパニー**

*Only One, Number One Company*

長期  
経営目標

**HIBINO** を **グローバルブランド** へ

長期  
定量目標

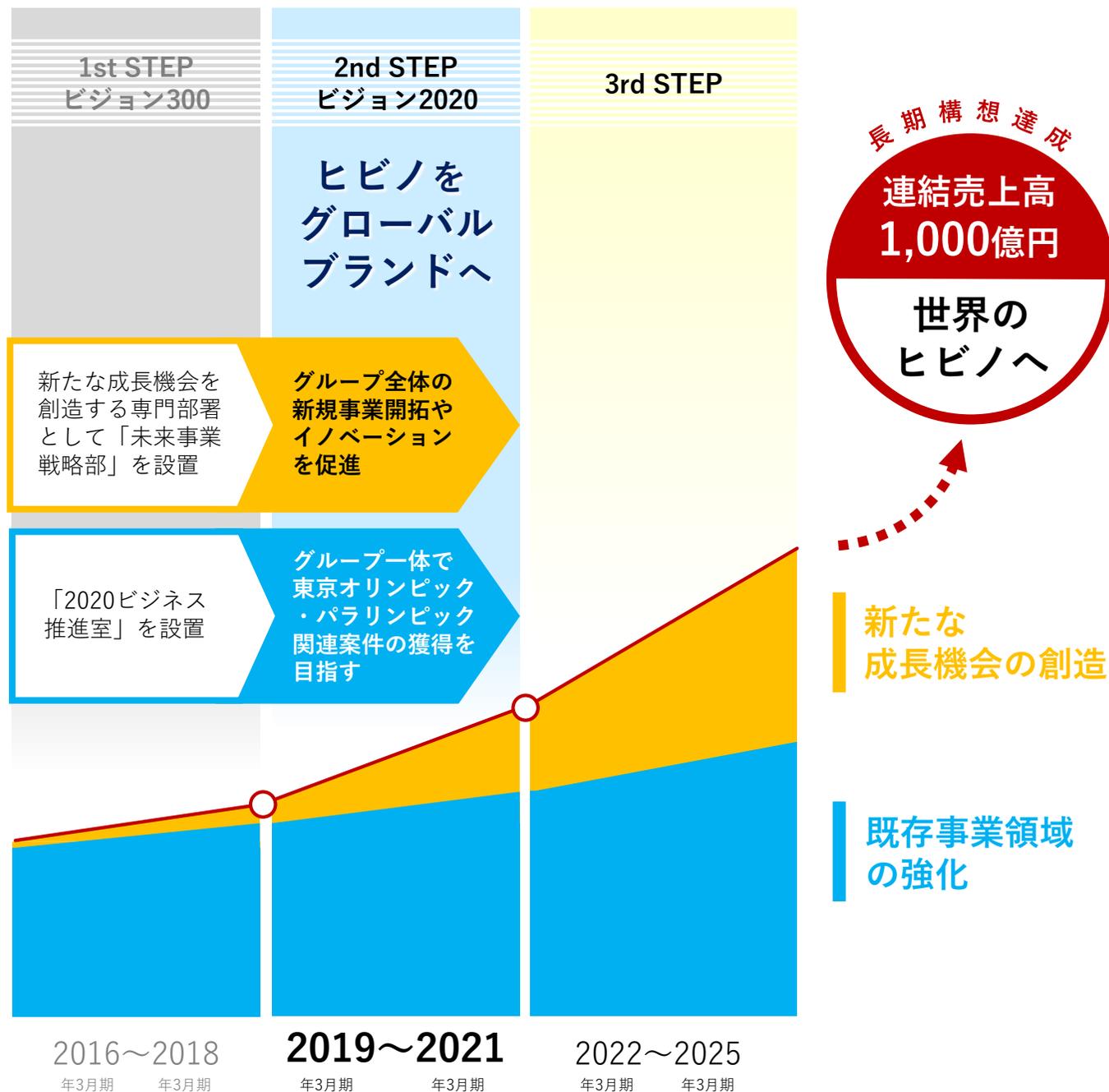
**連結売上高 1,000 億円**

**海外売上高比率 30 %**

*1 0 0 , 0 0 0 , 0 0 0 , 0 0 0*

# 中期経営計画 ビジョン 2020 の位置づけ

設立60周年を迎える  
2025年3月期を  
ターゲットとした  
10カ年計画の  
2ndステップ



期間

2019年3月期  
から  
2021年3月期

テーマ

ヒビノを  
グローバルブランドへ

定量目標

中期経営計画最終年度  
(2021年3月期)

連結売上高 **500** 億円

海外売上高比率 **15** %

基本戦略

ハニカム型経営  
を進化させる

持続的成長に向けた  
イノベーション  
に挑戦する

ハニカム型経営とは

多様で特色ある企業が集結し有機的に  
連携することで成長を実現する、強い  
事業構造を構築すること



「既存事業領域の強化」と  
「新たな成長機会の創造」を実現すべく、  
M&Aを成長戦略の要として、5つの経営課題に取り組む

1

東京オリンピック  
・パラリンピック  
需要の取り込み

本中期経営計画の  
最重要ミッションとして、  
全社をあげて推進

東京オリンピック・  
パラリンピックの  
成功に貢献し、  
グローバルブランド化  
への足がかりをつかむ

2

業界トップ  
の維持・  
シェア向上

高付加価値化、  
差別化による  
事業基盤の盤石化と  
隣接領域への拡大

グループシナジー  
の最大化

営業、物流、  
スタッフ機能、IT  
の最適化

3

ものづくり事業  
の強化

強みを活かした  
特長ある  
ものづくり

差別化された  
ポジショニングと  
確固たるブランドの  
育成

組織体制の強化

4

グローバル展開  
の強化

海外同業他社の  
M&Aの実施

日本、アジア、  
北米、欧州の  
世界4極体制の確立

5

新規事業  
の開発

照明分野を  
音響・映像に次ぐ  
柱へ育成

ライブハウス運営  
事業の強化

イノベーションを  
創出しやすい、  
組織・風土づくり

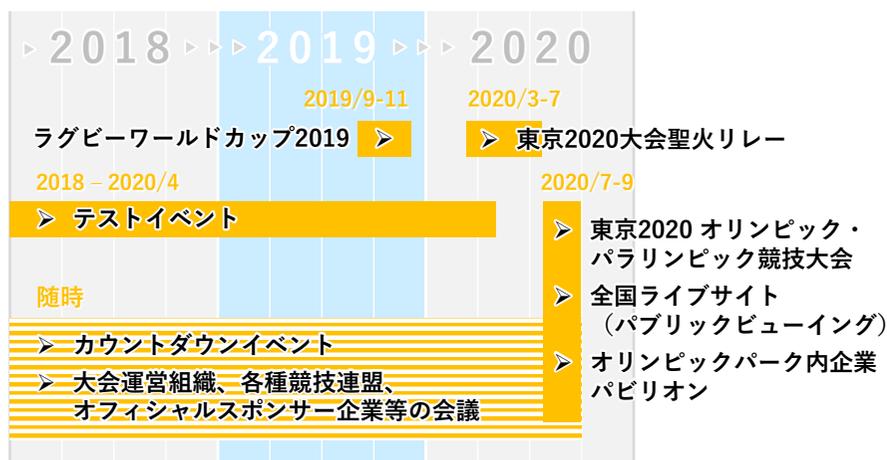
1

東京オリンピック・パラリンピック 需要の取り込みについて

大会における **大型映像・音響 (PA) サービス**や、  
**競技施設等への映像・音響設備の販売**を目指す

! **大型映像・音響 (PA) サービス**

! **映像・音響設備の販売**



競技施設の  
設備新設・改修

放送局の  
システム更新

これまでの  
主な実績

サービス

- 東京オリンピック・パラリンピック招致関連イベント (2013年)
- 東京2020ライブサイト in 2016 -リオから東京へ- (2016年)
- リオデジャネイロオリンピック閉会式リハーサル (2016年)

- ビョンチャンオリンピック・パラリンピック関連イベント (2018年)
- 東京2020ライブサイト in 2018 (2018年)

販売

- ◆ 首都圏大規模スタジアム (2016年)
- ◆ 首都圏大規模スタジアム (2016年-2018年)
- ◆ 首都圏大規模アリーナ (2016年、2018年)

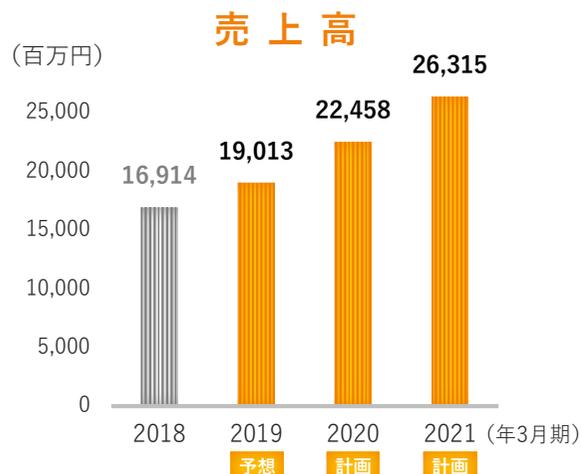
(単位：百万円)

	2018年 3月期 (実績)	2019年 3月期 (予想)	2020年 3月期 (計画)	2021年 3月期 (計画)	2018年3月期と 計画最終年度の比較
<b>売上高</b>	29,732	33,000	39,000	50,000	+20,267 (+68.2%)
音響機器販売・施工事業	16,914	19,013	22,458	26,315	+9,400 (+55.6%)
映像製品の開発・製造・販売事業	1,420	1,788	2,250	2,462	+1,041 (+73.3%)
コンサート・イベント事業	10,876	11,654	13,468	19,505	+8,628 (+79.3%)
その他の事業	520	545	824	1,718	+1,197 (+229.9%)
<b>営業利益</b>	1,073	1,250	2,000	2,800	+1,726 (+160.9%)
<b>経常利益</b>	1,713	1,500	1,900	2,700	+986 (+57.6%)
親会社株主に帰属する <b>当期純利益</b>	1,038	900	1,200	1,600	+561 (+54.1%)

海外売上高比率15%を目指す

## 事業別 主な取り組み

### 音響機器販売・施工事業



総合力で業界をリード、  
顧客密着、高付加価値化の追求により  
グループの持続的成長を牽引する

### システム ソリューション 販売の強化

- 独占・寡占的に販売できる「強いブランド」の確保
- エンジニアリング力のさらなる強化でエンドユーザーへのプロモーションを拡大
- マルチベンダーのメリットを発揮し、音響、映像、照明、制御、ネットワークのトータル・ソリューションを提供

### 顧客志向の 新たなサービスの 開発

- 販売後のアフターフォロー（運用・運営支援、サポート）の強化
- 音の「可視化」「予測」「識別」に関する新製品、新サービスの開発
- コンテンツやサービスを継続的に提供するサブスクリプション事業の展開

### 拡大余地の 大きい市場への アプローチ強化

- 開拓しきれていない楽器市場、コンシューマーオーディオ市場のてこ入れ
- 海外市場への進出

## 事業別 主な取り組み

映像製品の  
開発・製造・販売事業



差別化されたポジションを獲得し、  
確固たるブランドを育成する

### 世界最高品質の ものづくり

- 新技術を導入した高画質・高信頼性のLEDディスプレイ・システムの市場投入
- 顧客の要望に応じて設計・製造する高付加価値なカスタム製品の提供

### 販売力強化と ブランド戦略の 推進

- 電機メーカーや広告代理店、空間デザイン会社とのコラボレーション促進
- システムソリューション販売の強化
- 人材・組織体制の強化
- ブランドイメージの構築とポジショニングの明確化
- 国内・海外の販売・サービスチャネルの拡充

## 事業別 主な取り組み

### コンサート・イベント事業



グループ最大のキャッシュカウ事業として高い収益性を維持しつつ、新たな成長基盤を構築する

#### 既存市場における 圧倒的優位の堅持

- 設備投資の「選択と集中」
- ハード（機材、テクノロジー、運用技術）とソフト（企画、クリエイティブ）の総合力で競争優位を追求
- 新しい演出手法の提案、トレンドの創出
- コンサート現場で培ったノウハウを他分野へ応用・展開

#### スポーツ市場 での 収益拡大

- スポーツイベントに適した専用機材の開発
- イベント主催者や各スポーツ団体とのリレーション強化
- 先進テクノロジーを活用した、これまでにない観戦体験の創造
- コンサート以外の音響サービス体制の構築

#### 次世代の 成長基盤の育成

- 隣接領域（中継、照明、コンテンツ制作等）への切り込み
- アメリカ子会社は基礎固めに軸足を置き、海外拠点間の連携・協業も促進しながら有機的成長を目指す

# IRに関するお問い合わせ

**ヒビノ株式会社**

**ヒビノGMC 経営企画本部 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、信頼できるとさ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。