

HIBINO

証券コード2469

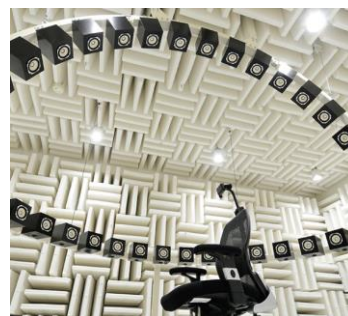
東証スタンダード

ヒビノグループ新中期経営計画 ビジョン2025

2022年5月13日
2023年11月6日更新

ヒビノ株式会社

<https://www.hibino.co.jp/>



01 ヒビノグループ理念体系

ヒビノグループのすべての企業活動のよりどころとなる考え方や進むべき方向性、価値観を明示した「ヒビノグループ理念体系」を整備

経営理念

ヒビノをヒビノたらしめる、経営の根本的な考え方です。これはヒビノグループが永続的に持ち続けるべき創業の精神にほかなりません。

創造と革新

Creation & Innovation

パーパス

世界中の人々や社会に対してヒビノグループが果たすべき企業使命であり存在意義です。ヒビノグループのすべての企業活動は、このパーパスを実現していくためにあります。

音と映像で、 世界に感動をクリエイトする

ビジョン

ヒビノグループのありたい姿、パーパスを追求する中で達成したい経営目標です。

世界のヒビノへ

音響と映像を中心に、販売・施工及びサービスを組み合わせたヒビノ独自のビジネスモデルを、アジア、北米、欧州の各地域に展開し、世界トップレベルのAV&ITグループを目指します。

バリュー

1964年の設立時より脈々と受け継いできたヒビノの遺伝子です。ヒビノグループで働くすべての従業員が共有する価値観であり、大切にしている心構えです。

ヒビノ10訓

ヒビノグループ
行動規範

経営理念、パーパス、ビジョン



音響と映像を中心に、販売・施工及びサービスを組み合わせたヒビノ独自のビジネスモデルを、アジア、北米、欧州の各地域に展開し、世界トップレベルのAV&ITグループを目指します。

重点領域

音響、映像、音楽、ライブ
の分野で、時代の一步先を行く

製品、商品 & 最高の技術



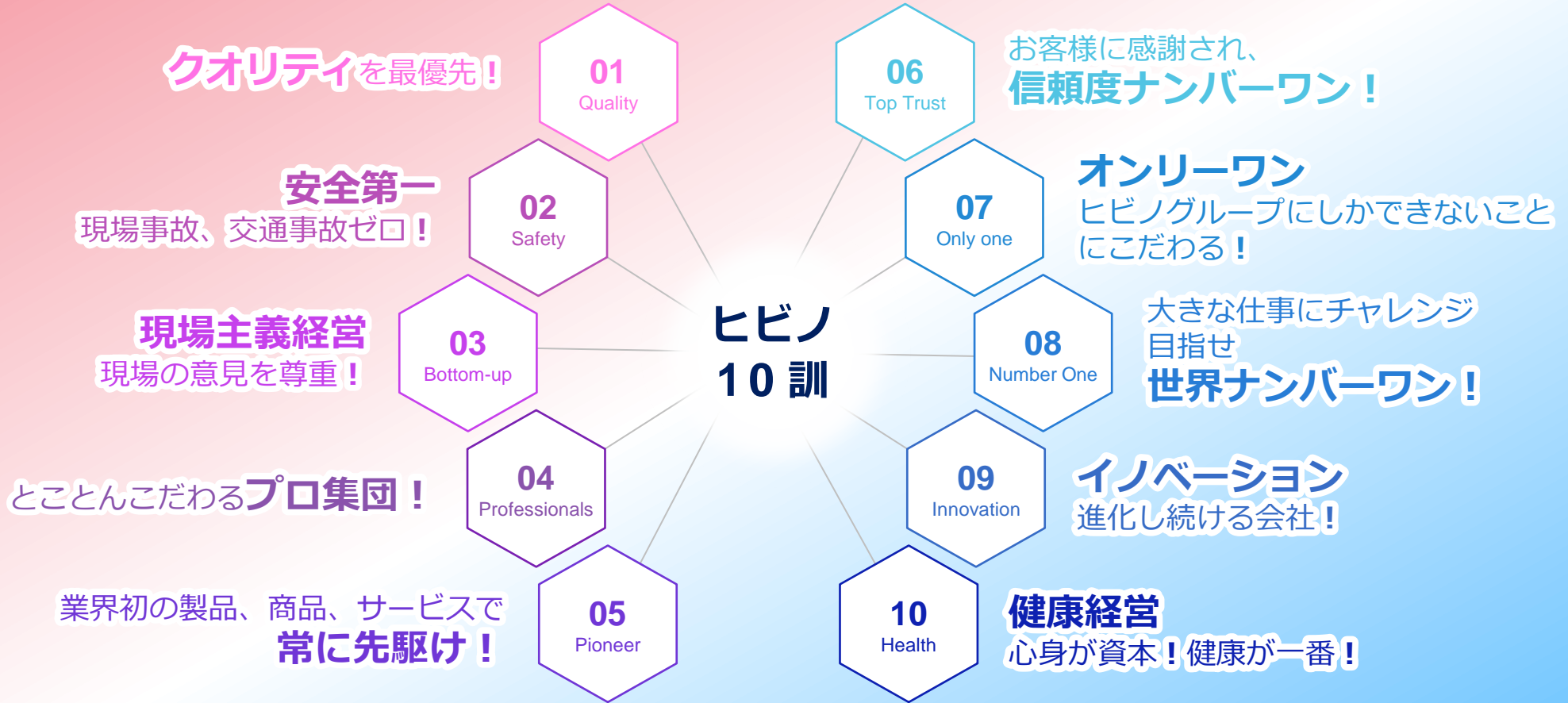
**テクノロジー
(デジタル)**



**人
(アナログ)**

の融合による価値創出

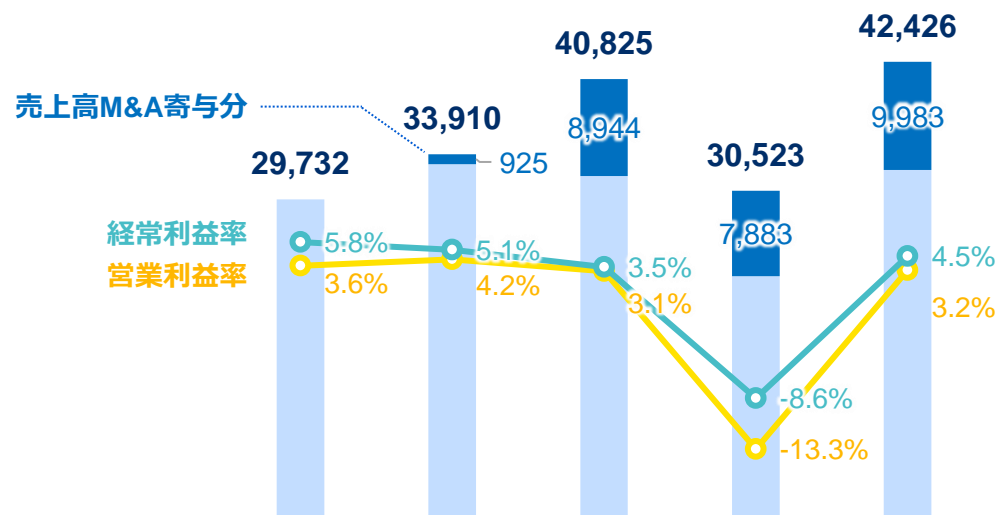
バリュー



02 前中期経営計画「ビジョン2020」の振り返り

定量計画の推移

新型コロナの影響が残り定量目標は未達となるも、M&Aによる事業拡大に加え、東京オリンピック・パラリンピック特需の確実な取り込みにより、過去最高売上高を更新



- コロナショックに伴う事業環境の大きな変化により中期経営計画を見直し。対象期間を1年間延長し、最終年度を2022年3月期に変更したうえで、定量計画を下方修正
- 東京オリンピック・パラリンピック特需の確実な取り込み
- M&Aにより7社を連結子会社化し、売上高約100億円の寄与
- 海外売上高比率が12.3%に向上し、海外展開に一定の成果

(百万円)

	中期経営計画「ビジョン2020」					4カ年成長率	2018年5月策定当初定量計画	2021年5月見直し後定量計画	見直し後計画比
	2018/3期	2019/3期	2020/3期	2021/3期	2022/3期				
売上高	29,732	33,910	40,825	30,523	42,426	+42.7%	50,000	45,000	△5.7%
海外売上高比率	1.5%	2.6%	10.0%	11.8%	12.3%		15.0%	15.0%	
営業利益	1,073	1,430	1,267	△4,073	1,339	+24.9%	2,800	1,500	△10.7%
経常利益	1,713	1,723	1,428	△2,636	1,921	+12.2%	2,700	1,500	+28.1%

主要な経営課題に沿った取り組み

- 東京オリンピック・パラリンピックを完遂、建築音響分野の強化とアジア展開が進展した4カ年
- 「人が集まるところにヒビノあり」がコロナ禍では脅威となり、収益基盤のさらなる強化と多様化が急務

	成果	残された課題	評価	
主要な経営課題	東京オリンピック・パラリンピック需要の取り込み	<ul style="list-style-type: none"> ● 競技施設（常設・仮設）等への機器納入 ● 東京オリンピック・パラリンピック関連イベント及び国際スポーツ大会の大型映像・音響サービスの提供 	<ul style="list-style-type: none"> ● スポーツ市場の需要拡大 	◎
	業界トップの維持・シェア向上	<ul style="list-style-type: none"> ● (株)テクノハウス（業務用映像機器輸入販売）、日本環境アメニティ(株)（建築音響工事等）、(株)シグマ映像（MICE向け大型映像サービス）の連結子会社化による売上高寄与53億円 ● 当社3事業部、子会社6社の事業所集約、グループ内組織変更や新組織設置によりグループ経営体制を整備 	<ul style="list-style-type: none"> ● グループ横断的な事業運営によるシナジー創出 ● デジタル活用によるビジネスの高度化 ● ウィズ/アフターコロナ時代の収益基盤再構築 	○
	ものづくり事業の強化	<ul style="list-style-type: none"> ● 防音・防振・音響・電磁波シールド技術を活用した高付加価値プロダクトを市場投入 	<ul style="list-style-type: none"> ● ものづくり戦略の見直し 	△
	グローバル展開の強化	<ul style="list-style-type: none"> ● 韓国Sama Soundグループ（業務用音響機器輸入販売）、アメリカTLS PRODUCTIONS, INC.（照明・音響サービス）の連結子会社化による売上高寄与46億円、海外売上高比率は12.3%に向上 	<ul style="list-style-type: none"> ● 北米・欧州戦略の再構築（北米は黒字化ならず、欧州は子会社を設立するもコロナ禍により進展なし） 	○
	新規事業の開発	<ul style="list-style-type: none"> ● バーチャルプロダクションスタジオ「Hibino VFX Studio」の運用開始と収益化。マーケットリーダーポジションの獲得 	<ul style="list-style-type: none"> ● バーチャルプロダクション市場の規模拡大 ● 新規事業の創造 	○

03 新中期経営計画「ビジョン2025」

経営環境認識

当社グループを取り巻く経営環境は不確実さが増すとともに複雑化・多様化
一方、具体的なビジネスチャンスが生まれている

SDGs

2030年の国際社会のありたい姿

世界的な潮流

気候変動、災害の激甚化

サステナビリティへの意識の高まり

デジタル技術の加速度的な進展

地政学リスクの増大（ウクライナ情勢）

新興国経済の進展

Society 5.0

2050年の日本社会のありたい姿

国内の環境

生産年齢人口の減少、人材獲得競争の激化

インフラ・建物老朽化等建替ニーズの増加

コロナ禍で加速

ライフスタイルや価値観の多様化

健康、安全・安心への想い

事業環境

大阪・関西万博
の開催

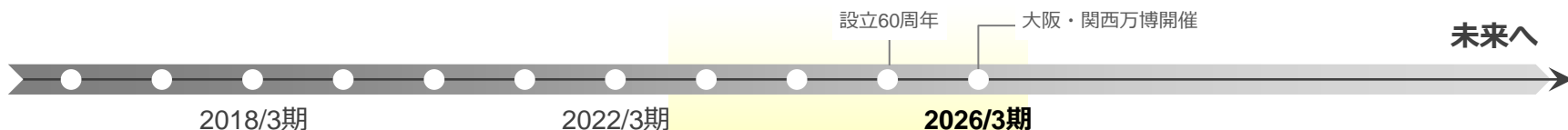
メディア関連企業に
よる投資の活発化

都市再開発

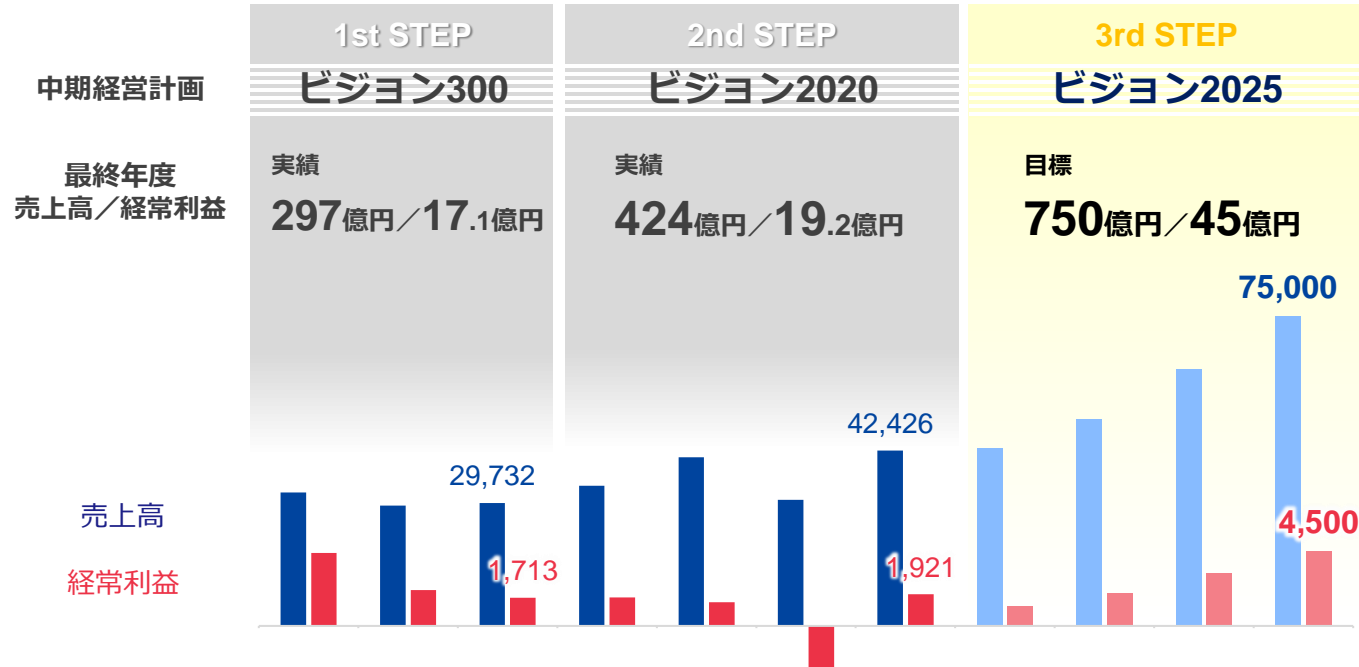
バーチャルプロダク
ション市場の拡大

新中期経営計画「ビジョン2025」の位置づけ

「世界のヒビノへ」を実現するためのマイルストーンであり、設立60周年への最終ステップ
 持続的成長に向けた基盤を築く4カ年
 最終年度は大阪・関西万博が開催される2026/3期に設定



グループビジョン 世界のヒビノへ



中長期目標の達成へ

売上高1,000億円
 海外売上高比率30%以上

- 世界のAV&ITリーダーを目指す
- ヒビノ10訓を具現化する
- サステナブル経営を実現する

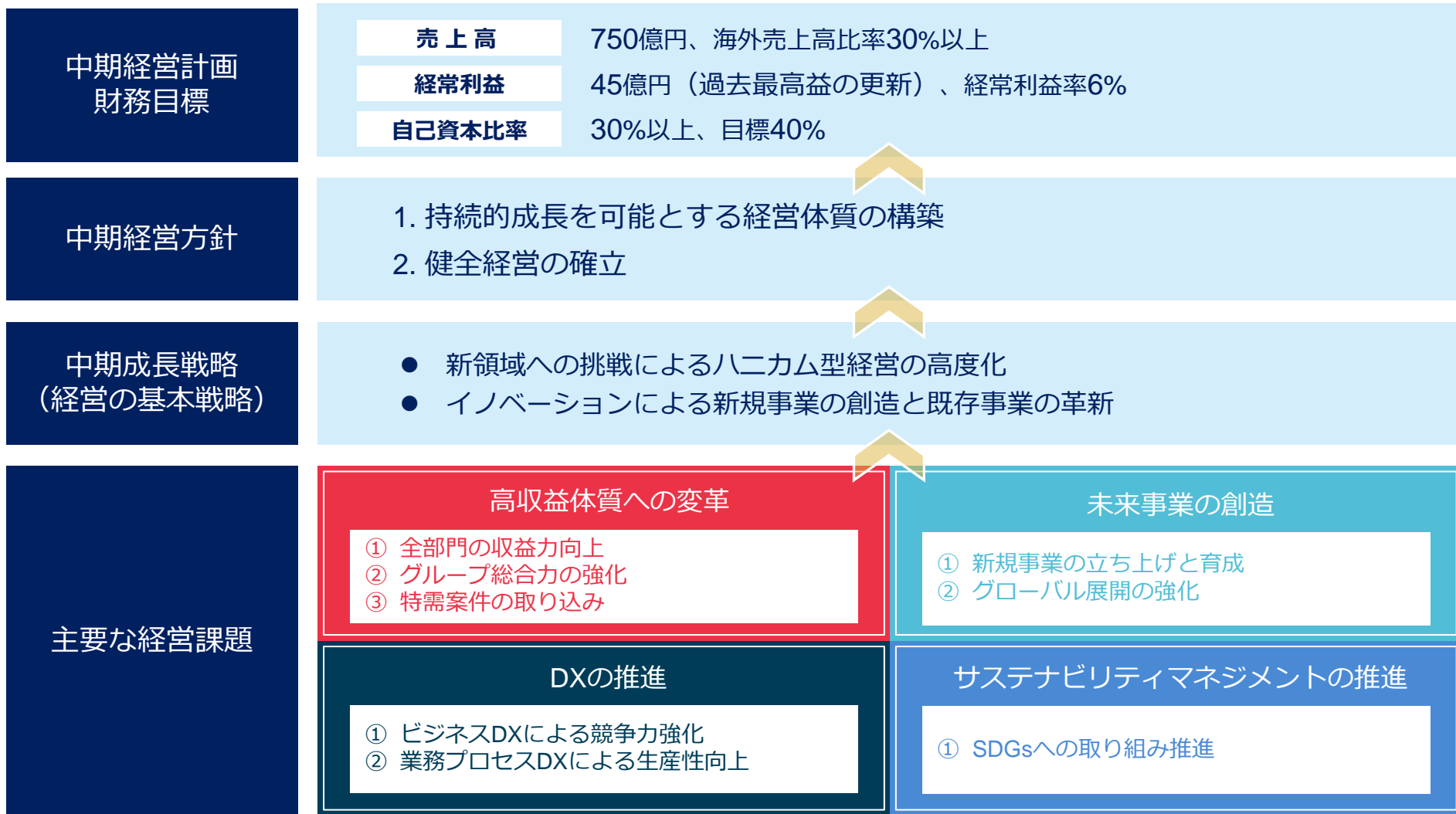
財務目標

- 売上高750億円、海外売上高比率30%以上を目指す
- 利益率を每期高めていき、経常利益率6%の達成を目指す
- これまでの最高益（2016/3期：営業利益42億円／経常利益44億円）の更新を目指す

(百万円)

	中期経営計画「ビジョン2025」					2022/3期と 計画最終年度の比較
	2022/3期 (実績)	2023/3期 (実績)	2024/3期 (予想)	2025/3期 (計画)	2026/3期 (計画)	
売上高	42,426	41,922	48,000	62,000	75,000	+32,573 (+76.8%)
販売施工事業	17,912	20,124	23,500	27,000	32,000	+14,087 (+78.6%)
建築音響施工事業	9,669	7,963	9,300	10,500	11,500	+1,830 (+18.9%)
コンサート・イベント サービス事業	14,844	13,835	15,200	16,500	19,500	+4,655 (+31.4%)
新規事業	—	0	0	8,000	12,000	+12,000 (—%)
海外売上高比率	12.3%	15.7%	18.0%	24.0%	30.0%	+17.7%
営業利益	1,339	1,229	2,000	3,200	4,500	+3,160 (+235.8%)
営業利益率	3.2%	2.9%	4.2%	5.2%	6.0%	+2.8%
経常利益	1,921	1,400	2,100	3,200	4,500	+2,578 (+134.2%)
経常利益率	4.5%	3.3%	4.4%	5.2%	6.0%	+1.5%
親会社株主に 帰属する当期純利益	1,074	607	1,200	1,900	2,700	+1,625 (+151.3%)
自己資本比率	27.9%	24.7%	30%以上、目標40%			

新中期経営計画「ビジョン2025」の全体構造



2つの成長戦略

八二カム型経営

オンリーワン、ナンバーワンの集合体

グループ内に収益を生み出す事業を多数有することで、外部環境の変化に強い事業構造を構築します。M&Aも活用しながら新領域に挑戦、事業領域を拡大し、ナンバーワンの技術やオンリーワンのビジネスモデルを持つ事業の集合体を形成するとともに、事業間連携によるシナジーを創出していきます。



イノベーション

世界初、業界初を生み出し続ける

イノベーションが全従業員に浸透し日常的な活動となるべく、新アイデア提案制度を設け推進しています。外部の企業、研究機関、行政との連携（オープンイノベーション）も積極的に活用しながら、新規事業の創造と既存事業の革新を実現します。

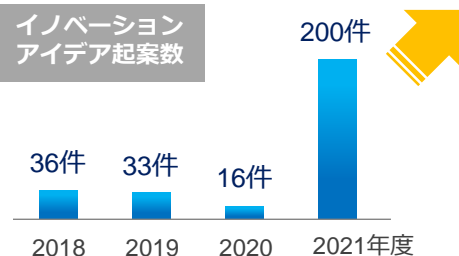
前中期経営計画

新中期経営計画

浸透化フェーズ

実績化フェーズ

- イノベーション推進体制の整備
- 方針の共有
- 社内への情報発信
- プロジェクトが複数進捗
- 事業化、経営改善

イノベーション
アイデア起案数

中期経営方針 健全経営の確立



指標 一人当たり
経常利益

- 全部門共通の「一人当たり経常利益」最低目標値を明確化
- すでに達成している部門はさらなる成長を目指し、未達部門は構造改革を含め収益体質の強化を図り達成を目指す
- 黒字化しない部門は撤退・縮小も含めて検討
- 資本効率に留意しキャッシュ創出力を強化

指標 自己資本比率
30%以上、
目標40%

- 株主還元は安定的な配当（持続的な増配傾向）を重視
- 厳選した成長投資の実行
 - ・ M&A
 - ・ イノベーション関連、DX関連、R&D投資
 - ・ 機材（レンタル用設備）投資
 - ・ 人材投資

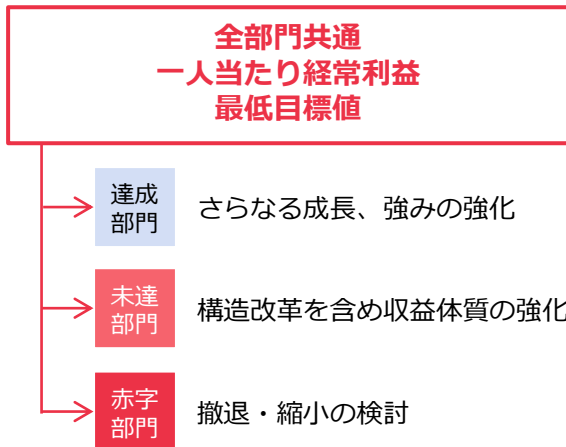
指標 従業員エンゲージメント

- 健康で働きがいのある職場環境の構築
- 「従業員個人の成長 = 会社の成長」の実現

高収益体質への変革

① 全部門の収益力強化

- ◆ 全部門共通の「一人当たり経常利益」最低目標値を明確化
- ◆ すでに達成している部門はさらなる成長を目指し、未達部門は構造改革を含め収益体質の強化を図り達成を目指す
- ◆ 黒字化しない部門は撤退・縮小も含めて検討



② グループ総合力の強化

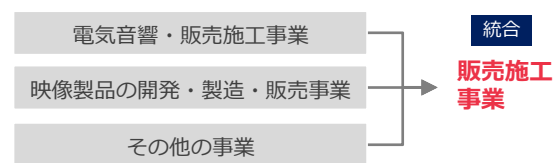
ワンストップソリューション機能の強化

- ◆ 各部門が培ってきた専門性を組み合わせ、グループ横断の営業活動、ビジネス創出を推進
- ◆ 顧客のニーズにワンストップで応えることで付加価値を高め、他社には真似のできない総合力を発揮



グループ組織の最適化

2023/3期より報告セグメントを変更し、3事業を統合。音響、映像、照明の販売施工組織を一本化することにより、営業力強化、生産性向上を図る



③ 特需案件の取り込み

大阪・関西万博案件

「大阪万博準備室」を設置し、2025年日本国際博覧会需要に対応

メディア関連案件、都市再開発案件

メディア関連案件（放送局建替、スタジオ新設・更新案件等）、都市再開発に伴うホールの新設案件の着実な受注・遂行

未来事業の創造

① 新規事業の立ち上げと育成

戦略事業分野の育成

- ◆ 市場成長が見込め、グループの技術基盤を活かせる「騒音対策」と「バーチャルプロダクション」事業分野へ重点的に資源を投入



新たなものづくりの確立

- ◆ ものづくり戦略を見直し、新たなカテゴリーへの進出を計画

EC強化によるB to Cビジネスの拡大



- ◆ ECサイト「FULL-TEN（フルテン）」をオープンし、直販チャンネルを構築
- ◆ B to B（プロの現場）で培った技術、商品調達、顧客サービス&サポートの強みをB to Cに展開
- ◆ 音響機器を軸にスタートし、配信、映像、照明、楽器カテゴリーに展開
- ◆ EC専売ブランドやオリジナル製品・商品の開発を進め、差別化と収益力向上を同時に実現



ECサイト「FULL-TEN（フルテン）」
2022年4月サービス開始

② グローバル展開の強化

- ◆ 海外売上高225億円（海外売上高比率30%）を目指す
- ◆ 海外M&Aを活用した世界4極体制（日本、アジア、北米、欧州）の確立

アジア

韓国での事業拡大を図りつつ、当面は、販売施工事業における他のアジア拠点の拡大を進める

北米

世界一のエンターテインメント市場でコンサート・イベントサービス事業を中心に展開し、シェアを獲得

欧州

Hibino Deutschland GmbH（旧 AV-X社）の子会社化により事業基盤を確立し、新たな事業機会やパートナーを探索

DXの推進

① ビジネスDXによる競争力強化

部門ごとにデジタルイノベーションを加速

既存事業の高度化

既存の製品・サービスへの先端テクノロジー（AI / IoT / AR・XR等）の搭載や、サービス提供方法のデジタル化により、提供価値を向上

新規事業の創造

顧客のプロセスや市場ニーズを俯瞰し、課題を解決する新規事業を創造

2021年 デジタルイノベーション事例

ヒビノ・電通クリエイティブX・東北新社・電通クリエイティブキューブ 共同プロジェクト「メタバースプロダクション」



大型LED常設スタジオ「studio PX」

LEDディスプレイを活用したバーチャルプロダクション技術「インカメラVFX」を駆使することで、東北新社と電通クリエイティブXにおける従来型の映像制作ワークフローと比較し「スタジオ撮影時の廃棄資材を最大90%削減」「ロケーション撮影時の参加人員を最大90%削減」などを旨とする。

国内インカメラVFXのパイオニアとして参画・推進

② 業務プロセスDXによる生産性向上

グランドデザインに基づく グループ全体最適へ

バックオフィス 効率化

- 業務改革×デジタル活用により、生産性を向上
- ペーパーレス化

顧客関係強化

- 営業・マーケティング活動をリモート化・デジタル化し、生産性を向上
- 顧客データ解析による顧客体験の向上により、LTV（顧客生涯価値）を最大化

テレワークの有効活用

時間や場所によらない多様な働き方

DXを支えるインフラ強化

基幹システム

他業務システム

通信インフラ

セキュリティ

DXを推進できる組織体制の構築

- グループのIT戦略、DX推進を統率するCIO（最高情報責任者）を設置（2022年1月）
- 情報システムグループの人材育成や評価の仕組み構築

サステナビリティマネジメントの推進

① SDGsへの取り組み推進

マテリアリティの特定プロセス

STEP 1

課題の抽出

SDGs17のゴールに対し、当社グループとして取り組むべき課題について、外部有識者との対話やグローバルな社会課題に関する情報収集、当社グループの理念をはじめとする方針類等を参考に、網羅的に抽出しました。

部門横断的に編成されたプロジェクトチームで議論し、376項目を抽出しました。

STEP 2

課題をテーマ別に分類

類似項目を整理したうえで、抽出した課題をサステナビリティのテーマ別に分類しました。

STEP 3

テーマの優先順位づけと整理

各テーマを、ステークホルダーにとっての重要度（社会における影響度）と当社グループにとっての重要度の両軸でマッピングして優先順位をつけ、プロジェクトチームで討議のうえ、候補テーマを15に絞りました。

絞った候補テーマを、さらに「世界中に音と映像を届ける」「脱炭素社会への貢献」「健康で働きがいのある職場環境の構築」「安全・安心な社会の実現」の4つに分類し、マテリアリティとして整理しました。

STEP 4

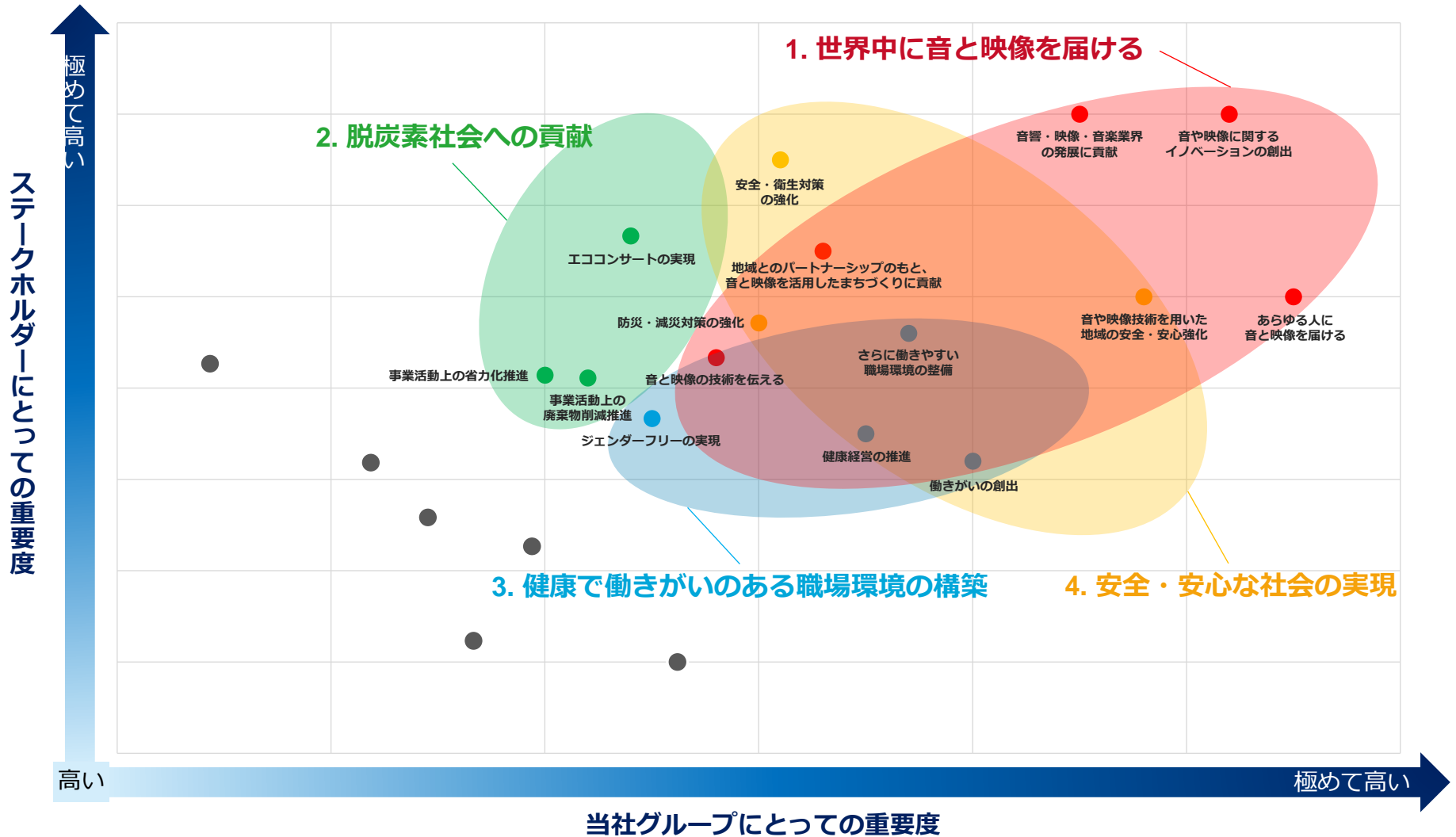
妥当性の確認

特定したマテリアリティは、経営陣幹部による審議のうえ、最終的に取締役会による承認を得ています。

マテリアリティは、課題の重要度の変化や新規課題の出現などを考慮する必要があるため、毎年取締役会にて見直しの必要性を議論する方針です。

サステナビリティマネジメントの推進

マテリアリティマップ



サステナビリティマネジメントの推進

4つのマテリアリティ

1
世界中に
音と映像を届ける

当社グループは経営理念「創造と革新」のもと、音と映像に関する価値提供を通じて、音楽文化、映像文化、エンターテインメントの発展に貢献してきました。技術革新がもたらす産業の大きな変化を取り込みながら、常にイノベティブなビジネスを構築し、社会課題の解決に取り組めます。



2
脱炭素社会への貢献

気候変動を地球上のすべての生物に関わる大きな課題と捉え、脱炭素社会移行に向けた、持続可能な企業活動の実現を目指します。SDGsやパリ協定で示された国際的な目標達成への貢献を目指し、廃棄物削減や省力化等に取り組めます。



3
健康で働きがいのある
職場環境の構築

会社とともに成長し、持続可能な社会に貢献する人材を育成するとともに、一人ひとりが健康で安心して働ける職場環境をつくります。多様な人材が互いの個性や価値観を共有し、協働することによって、新たな価値を創造し続ける企業風土を醸成していきます。



4
安全・安心な社会
の実現

すべての人が安全・安心・快適で暮らしやすい社会の実現を目指します。自然災害やパンデミック、交通事故や騒音などの脅威から、人々の健康と暮らしを守るためのさまざまな取り組み、基盤づくりを進めます。



サステナビリティマネジメントの推進

4つのマテリアリティと15の取り組みテーマ

1. 世界中に音と映像を届ける

取り組みテーマ

- ① あらゆる人に音と映像を届ける
- ② 音や映像に関するイノベーションの創出
- ③ 音響・映像・音楽業界の発展に貢献
- ④ 地域とのパートナーシップのもと、音と映像を活用したまちづくりに貢献
- ⑤ 音と映像の技術を伝える



2. 脱炭素社会への貢献

取り組みテーマ

- ① エココンサートの実現
- ② 事業活動上の廃棄物削減推進
- ③ 事業活動上の省力化推進



3. 健康で働きがいのある職場環境の構築

取り組みテーマ

- ① 働きがいの創出
- ② さらに働きやすい職場環境の整備
- ③ 健康経営の推進
- ④ ジェンダーフリーの実現



4. 安全・安心な社会の実現

取り組みテーマ

- ① 音や映像技術を用いた地域の安全・安心強化
- ② 安全・衛生対策の強化
- ③ 防災・減災対策の強化



事業戦略「販売施工事業」

事業環境

● 機会 / ◆ リスク

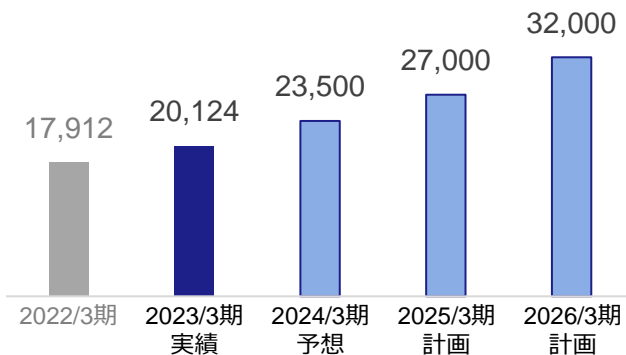
- ◆ コロナ禍の長期化によるコンサート・イベント市場、シネマ市場、設備市場の先行き不透明感
- ◆ 物流コストの高騰や円安に伴う輸入コストの増加
- デジタル化の進展に伴うニーズの多様化
- EC化の加速

経営資源

- 「強いブランド」と幅広い商品・製品カテゴリー
- プロの現場で培った技術力、商品調達力、顧客サービス&サポート力
- 高いブランド力（業界での知名度）
- グループ連携による展開

売上高計画

(百万円)



中期経営計画「ビジョン2025」

事業戦略

音響、映像、照明、制御、ネットワークのソリューション提案力の強化とB to Cビジネスの拡大

主要施策

顧客の特性に合わせたマーケティング

- 「プロフェッショナル領域」は、専門性を追求しユーザーの包括的な課題を解決
- 「パートナービジネス領域」は、マーケティングを強化し商品・サービスを効果的に提供
- 「システム領域」は、音響、映像、照明、制御、ネットワークを組み合わせた高度なトータル・ソリューションを提供

グループ連携による生産性向上

- グループ各社のバックオフィス統合により効率化を図るとともに、業績管理方法及び人事制度の見直し・統一により高付加価値業務へのシフトを推進

商品戦略の再構築

- 市場競争力のある「強いブランド」の獲得
- EC向け商品を幅広く拡大。EC専売ブランドやオリジナル製品・商品の開発を進め、差別化と収益力向上を同時に実現
- 新規カテゴリーのものづくり確立

海外子会社の成長拡大

- グループが持つリソース・知見を活用し、音響から映像、照明、建築音響へ、また、販売だけでなく開発・製造、サービスまで、事業領域を拡張
- 同業または関連ビジネス事業者に対する投資・協業により独自のアライアンスグループを構築

高収益体質への変革

未来事業の創造

事業戦略「建築音響施工事業」

事業環境

● 機会 / ◆ リスク

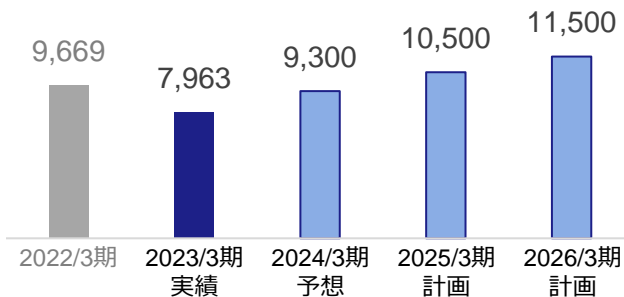
- 放送局建替計画が中長期に進行。インターネット動画配信サービスの台頭によるスタジオ新設・更新需要も増加
- 都市再開発に伴い、文化・交流施設であるホールの新設計画が豊富
- 企業のSDGs意識の高まりとともに、騒音対策工事、快適な音環境づくりへのニーズが拡大

経営資源

- 音・音響に関するコア技術
- 国内トップクラスの建築音響技術者（質・人数）
- 企画から設計・施工までを一貫して行う責任施工体制
- 高いブランド力（業界での知名度）

売上高計画

(百万円)



中期経営計画「ビジョン2025」

事業戦略

騒音対策分野の成長と 建築音響分野におけるリーダー地位の維持・強化

主要施策

メディア関連案件への対応強化

- メディア関連案件（放送局建替、スタジオ新設・更新案件等）を着実に受注・遂行し、長期継続的な取引基盤を確立

都市再開発案件への参画

- 虎ノ門周辺・浜松町、品川・三田、有明、八重洲・常盤橋・日本橋等の大型再開発案件への取り組みを推進

騒音対策分野の育成強化

- 工場・事業場等で発生する騒音・低周波音の問題解決・未然防止により、人々の健康と安全・安心な暮らしに貢献
※事業場：商業施設、事務所、ホテル、病院、高齢者施設等
- コンサルティングから工事までの一貫した責任施工体制で差別化

製品開発の強化と拡販

- 研究開発体制を強化し、コア技術である音・音響に関する技術をもとに、建築音響、騒音対策、音響材料、人の感性評価、防衛等の分野に展開
- 関連商材を有する企業をターゲットとしたM&Aの検討

高収益体質への変革

未来事業の創造

事業戦略「コンサート・イベントサービス事業」

事業環境

● 機会 / ◆ リスク

- ◆ ● 新型コロナの感染動向に左右されるコンサート・イベント市場動向
- ◆ ● リアル開催と配信のハイブリッド化
- バーチャルプロダクション市場の急拡大
- MICE開催・誘致や地方創生、スポーツ産業化の政策進展
- 大阪・関西万博の開催

経営資源

- 膨大な数の現場で培われた音響・大型映像運用技術・ノウハウ
- 世界屈指の豊富な機材
- 国内トップクラスの音響・大型映像技術者（質・人数）
- 高いブランド力（業界での知名度）
- グローバルなパートナーシップ体制



事業戦略

バーチャルプロダクションの成長加速とスポーツの再強化による市場構成比の最適化

主要施策

コンサート市場における大口顧客獲得による安定継続的収益化

- マーケティング及び設備投資の強化
- 提供サービス範囲の拡大（デジタルコンテンツ制作等）

大阪・関西万博需要の取り込み

- 「大阪万博準備室」の指揮のもと、パビリオン案件等の獲得に向けた営業強化・関係強化

バーチャルプロダクションのリーダーとして市場規模を拡大

- バーチャルプロダクションスタジオ拠点数の拡大と、それに向けた体制拡充
- 強力なプロモーションの継続
- 「メタバースプロダクション」プロジェクトをはじめ、外部企業との協業を推進
- M&Aも含めた提供サービス範囲の拡大

スポーツ市場の需要拡大

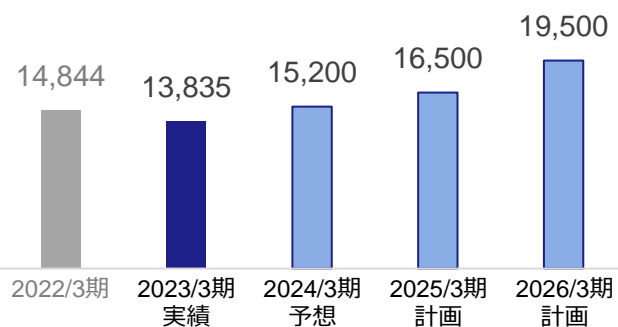
- 競技団体・主催者との関係を強化し、大型映像の未開拓競技への参入を目指す

高収益体質への変革

未来事業の創造

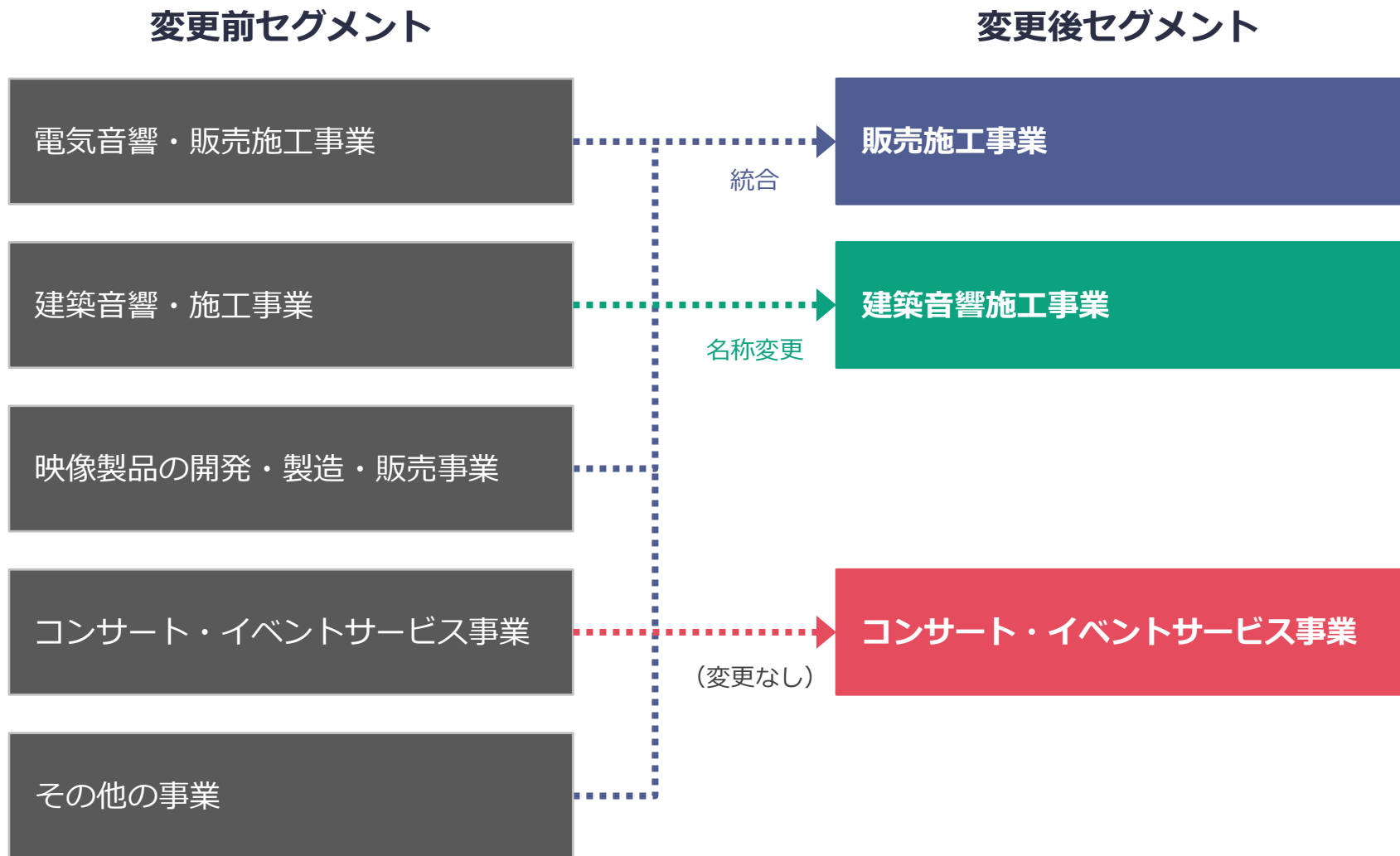
売上高計画

(百万円)



中期経営計画「ビジョン2025」

2023年3月期より報告セグメントを変更



2022年4月1日付