



2019年4月26日

各 位

上場会社名	株式会社ゼンリン
代表者名	代表取締役社長 高山 善司
(コード番号)	9474)
問合せ先責任者	執行役員コーポレート本部長 戸島 由美子
(TEL	093-882-9050)

新中長期経営計画（2020年3月期～2025年3月期）の策定について

株式会社ゼンリン（本社：福岡県北九州市、社長：高山善司、以下「ゼンリン」）は、2015-2019年度中長期経営計画「ZENRIN GROWTH PLAN 2020（以下、ZGP2020）」を改編し、2019年4月からスタートする新たな中長期経営計画「ZENRIN GROWTH PLAN 2025（以下、ZGP25）」（2020年3月期～2025年3月期）を策定しましたので、下記のとおりお知らせいたします。

記

1. 前中長期経営計画「ZGP2020」の経過

2020年3月期を最終年度とする「ZGP2020」では、『「モノ」から「コト」への転換』をテーマに、3つの基本構成を掲げ、①「利用シーンを創造した用途開発による収益拡大」、②「QCDDSを追求した時空間情報システムの安定運用」、③「生産性改革の実現による固定費率の低減」に取り組んでまいりました。

計画期間中、用途開発による新商品の市場投入や、グループシナジーによる新たな事業の立ち上げなど、取り組みの一部に遅れが生じておりますが、既存ビジネスのシェア拡大やストック型サービスの売上が堅調であったことなどから、最終年度を残した4年目までの業績は予定通り進捗しています。

（ZGP2020における主な成果と課題）

- 用途開発に取り組み、GISパッケージなどストック型サービスによる売上は堅調に推移しておりますが、その他新商品やグループリソースを活用したマーケティングソリューション事業の立ち上げなど、市場投入のスピードが不足したため、事業化・収益化に至った商品・サービスは限定的となりました。
- 既存のカーナビゲーション用データのシェア拡大や住宅地図データ採用による増収に加え、地図データベース整備の効率化を進めたことで、固定費率低減に一定の成果がありました。
- ZGP2020に含めていなかった、安全運転支援システム（ADAS）やドローン等の先行開発の一部が収益化するなど、新たな事業分野における先行開発は着々と進行しています。
- 一方で、外部環境の変化のスピードは速く、オートモーティブ事業やIoT事業における新たな時空間情報の提供やビジネスモデルの変革が求められています。

2. 新中長期経営計画「ZGP25」の策定

当社グループを取り巻く環境は、AI・ビッグデータ・5G・CASE・クラウドサービスなどの技術進展により目まぐるしく変化しており、位置情報ニーズの高まりと共にユーザーの多様な要求への対応が求められています。

このような環境の変化に素早く対応し、今後も社会インフラである地図情報を創造し、利活用できる環境を提供し続けることで、持続的成長を実現するため、ZGP2020の最終年度を待たず、新たな中長期経営計画「ZGP25」を策定いたしました。

(ZGP25 の位置づけ)

ZGP25 は 2025 年 3 月期を最終年度とする 6 ヶ年の成長戦略を示し、2020 年 3 月期から 2022 年 3 月期までの 3 期間を 1st ステージ「ビジネスモデル変革時期」と位置づけ、一時的な業績への影響も考慮しつつ、将来の安定成長を目指し、具体的施策を実行してまいります。後半の 2023 年 3 月期から 2025 年 3 月期の 2nd ステージでは、「位置情報と流通情報を最適化して価値創造」を実現します。

(ZGP25 基本方針)

ZGP25 では、『ネットワーク社会における「量と質」の最適化』を基本方針に掲げ、コト・モノ・ヒトが複雑につながる現代社会において、当社グループが保有している位置情報や一般に流通している情報の「量と質」を最適化し 利活用することで新たな価値を創造します。

- I. 事業活動においては、利用用途をつなげて「コト」を価値化します
- II. 生産活動においては、位置情報をつなげて「モノ」を多様化します
- III. 事業及び生産活動を支えるため、個の知恵をつなげて「ヒト」を人財化します

(基本方針実現のための取り組み)

I. 事業方針

当社グループが情報収集・管理する時空間情報と、世の中に存在する様々な流通情報とを組み合わせ、個々の利用用途に最適化し、提供することで、位置情報利用における顧客価値を増大させるとともに、4つのビジネスモデルを適切に使い分けることで、収益基盤を強化します。

- ・フロー型ビジネス（所有）：利用価値の高い「コト的要素」を入れ「モノ的サービス」を提供し、その都度、収益を得るプロダクトビジネス
- ・ストック型ビジネス（常用利用）：顧客が常に安心して利用できる、定期・定額サービスを提供し、継続的収益を得るライセンスビジネス
- ・サブスクリプション型ビジネス（適宜利用）：顧客の適宜要望に対応するサービスを提供し、小口の都度収益を積み重ねるオンデマンドビジネス
- ・ハイブリッド型ビジネス（組み合わせ利用）：上述のビジネスを組み合わせることで、より価値の高いサービスを提供し、継続的収益を得るビジネス

II. 生産方針

多様化するモビリティ社会に対応するため、位置に紐づくあらゆる情報を収集・管理し、適切につなげるネットワークデータベースを構築します。

また、ネットワークデータベースの元となる時空間情報と世の中の流通情報とを機動的につなげ、柔軟に利活用できるよう、多様性と拡張性を持たせることで位置情報イノベーションを起こします。

III. 組織・人事方針

多様な人財が活気溢れる組織でイキイキと活躍し、ステークホルダーに信頼される企業グループを目指します。

IV. 財務方針

利益成長及び資産効率の向上により、健全な財務基盤を維持します。

(業績目標)

ZGP25 の1st ステージは、フロー型からストック型及びサブスクリプション型ビジネスモデルへの移行を加速するため、一時的な業績への影響が生じると捉えておりますが、早期に安定的な収益基盤を確立し、2nd ステージでの利益成長を目指します。

また、資本効率及び財務健全性のバランスを考慮しつつ、位置情報ビジネス分野への積極的な開発投資または効果的なM&A等により、新規ビジネスの創造や生産性向上により、営業利益率を高めることを優先課題として、自己資本当期純利益率（ROE）の向上に取り組んでまいります。

(単位：億円)

	2020年3月期 (予想)	2021年3月期 (目標)	2022年3月期 (目標)	2025年3月期 (指標)
連結売上高	638	670	670	800
連結営業利益	59	63	67	100
連結営業利益率	9.2%	9.4%	10.0%	12.5%
ROE	9.7%	9.7%	9.7%	10%以上

(株主還元の基本方針)

利益配分につきましては、株主の皆様に対する利益還元を最重要課題と位置づけ、連結ベースでの中長期経営計画における利益成長に基づいた、安定的かつ継続的な配当の実施を基本方針とし、配当は連結株主資本配当率（DOE）3%以上を目標といたします。

また、機動的な資本政策や資本効率の向上を目的とした自己株式の取得等も引き続き検討し、適正な内部留保を考慮しつつ、利益水準に応じた利益還元を行ってまいります。

内部留保につきましては、市場の急速な動きに対応するために、今後の事業展開に不可欠な設備投資や研究開発投資などに充当してまいります。

「ZGP25」の詳細につきましては、添付の資料をご参照ください。

【本資料に関する注記事項】

本資料の将来に係る一切の記述内容は、現時点で入手可能な情報に基づく当社の判断によるものですが、現状または将来のリスクや不確実な要素が含まれております。さまざまな要因変化により、実際の結果は、これら記述内容と大きく異なる可能性がございます。その原因となる潜在的リスクや不確実な要因には、経済情勢の変化、法的規制の変化、新商品開発の遅延、顧客変化、自然災害等がございますが、これらに限定されるものではありません。

以上

ZENRIN

証券コード：9474

ZENRIN GROWTH PLAN 2025

2019年4月26日

株式会社 **ゼンリン**
Maps to the Future

1. ZENRIN GROWTH PLAN 2020の経過
2. 新中長期経営計画（2020年3月期-2025年3月期）
「ZENRIN GROWTH PLAN 2025」（ZGP25）

【本資料に関する注記事項】

本資料の将来に係る一切の記述内容は、現時点で入手可能な情報に基づく当社の判断によるものですが、現状または将来のリスクや不確実な要素が含まれております。さまざまな要因変化により、実際の結果は、これら記述内容と大きく異なる可能性がございます。その原因となる潜在的リスクや不確実な要因には、経済情勢の変化、法的規制の変化、新商品開発の遅延、顧客変化、自然災害等がございますが、これらに限定されるものではありません。

1. ZENRIN GROWTH PLAN 2020の経過

- 1) ZENRIN GROWTH PLAN 2020 (ZGP2020) 基本構成
- 2) ZGP2020における主な成果と課題
- 3) 事業区分の見直し

ZENRIN GROWTH PLAN 2020

「モノ」から「コト」への転換

I. 「利用シーン」を創造した用途開発による収益拡大

II. 「QCDDS」を追求した時空間情報システムの安定運用

III. 「生産性改革」の実現による固定費率の低減

1.- 2) ZGP2020における主な成果と課題

	ZGP2020 実績と目標値				
	2016年3月期 実績	2017年3月期 実績	2018年3月期 実績	2019年3月期 実績	2020年3月期 目標
連結売上高	549億円	578億円	613億円	637億円	700億円
連結営業利益 (利益率)	30億円 (5.5%)	42億円 (7.3%)	54億円 (8.9%)	58億円 (9.1%)	100億円 (14.2%)
ROE (自己資本当期純利益率)	4.0%	6.0%	8.2%	8.1%	12%以上
DOE (連結株主資本配当率)	3.0%	3.1%	3.2%	3.3%	3%以上

成果

- ・GISパッケージなどストック型サービスによる売上が堅調
- ・既存のカーナビゲーション用データ、住宅地図データの増収に加え、地図データベース整備の効率化により固定費率低減に一定の成果
- ・ZGP2020に含めていなかった、ADASやドローン等の先行開発の一部が収益化

課題

- ・新商品の市場投入、グループリソースを活用したマーケティングソリューション事業の立ち上げ
- ・オートモーティブ事業やIoT事業における、新たな時空間情報の提供やビジネスモデルの変革

1.- 3) 事業区分の見直し

2018年4月より、事業環境の変化に対応した事業区分へ

プロダクト事業

民間企業を対象とした商品・サービスの提供ビジネス

公共ソリューション事業

官公庁、自治体等を対象とした商品・サービスの提供ビジネス

マップデザイン事業

新たなコンセプトで地図を捉えた商品提供ビジネス

オートモーティブ事業

カーメーカー、カーナビメーカーを対象とした自動車関連ビジネス

IoT事業

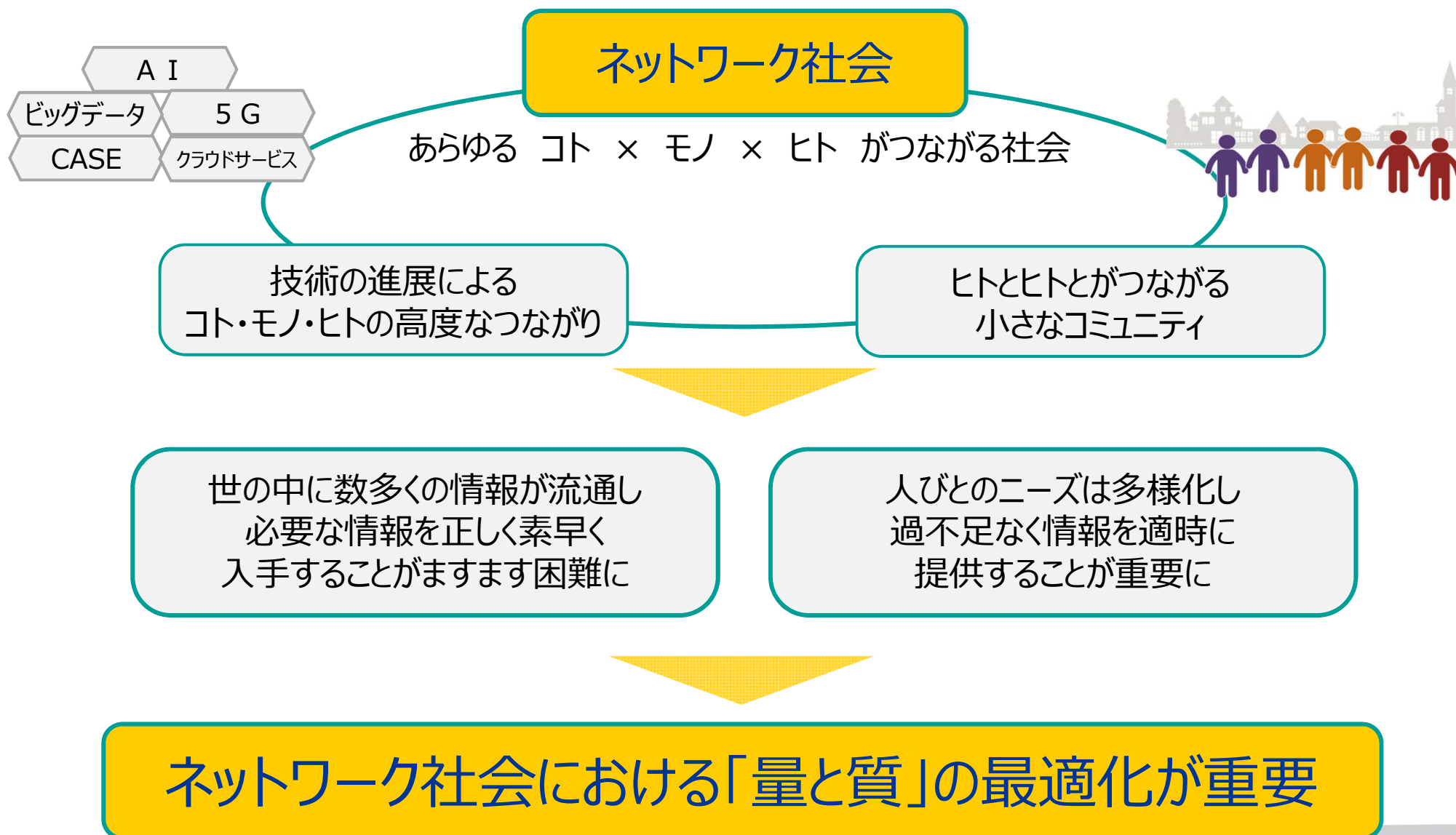
特定産業インフラ企業、モビリティサービス事業者、IoT事業者へのソリューション提供ビジネス

マーケティングソリューション事業

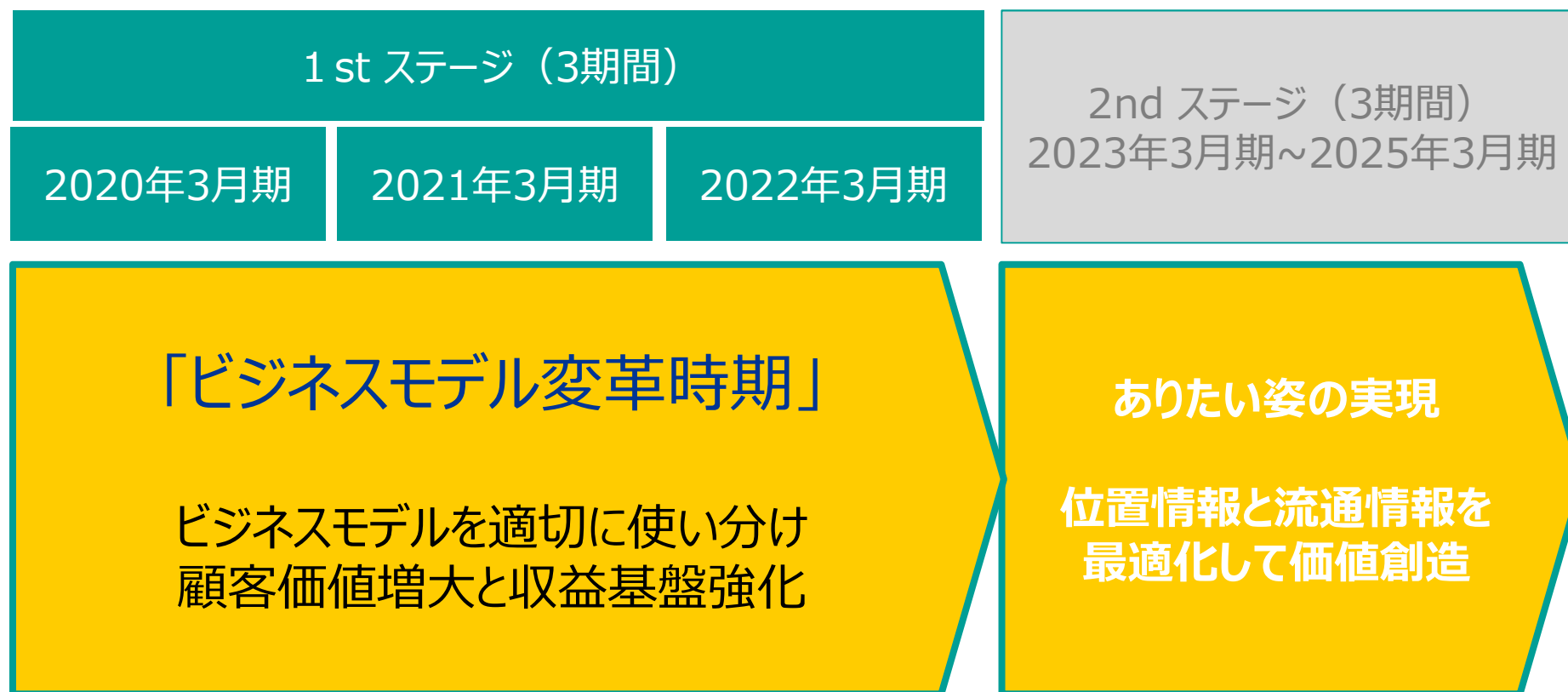
グループリソースを活用したマーケティング、販売促進活動支援ビジネス

2. 新中長期経営計画（2020年3月期-2025年3月期） 「ZENRIN GROWTH PLAN 2025」（ZGP25）

- 1) 事業環境
- 2) ZGP25の位置づけ
- 3) 基本方針
- 4) 数値目標



2.- 2) ZGP25の位置づけ



ネットワーク社会における「量と質」の最適化

～ 位置情報と流通情報を最適化して価値創造 ～

事業
(コト) リアル
ネットワーク

I. 利用用途をつなげて「コト」を価値化

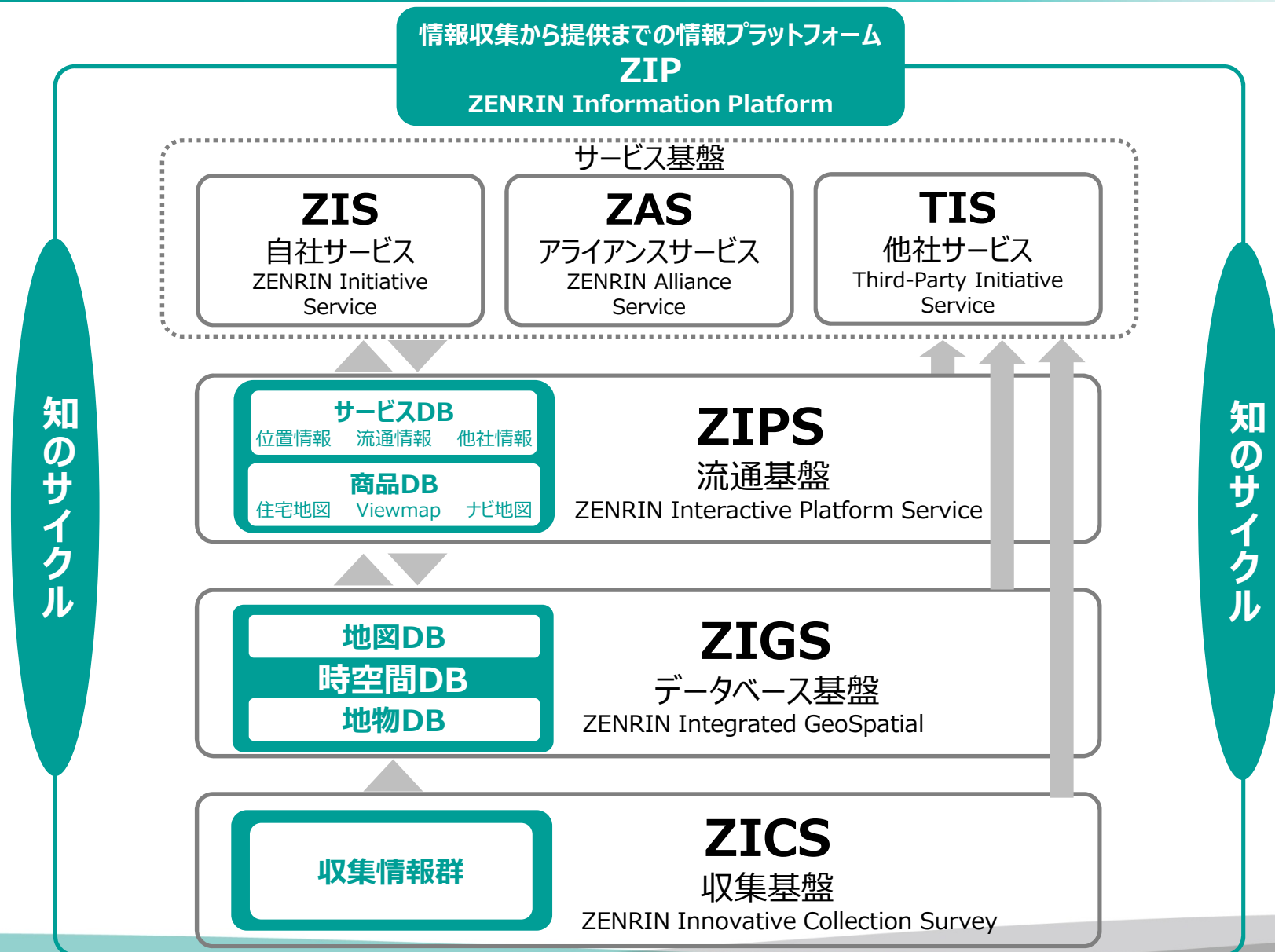
生産
(モノ) ロケーション
ネットワーク

II. 位置情報をつなげて「モノ」を多様化

機能
(ヒト) ヒューマン
ネットワーク

III. 個の知恵をつなげて「ヒト」を人財化

2.-3) 基本方針 (事業基盤となるZIP)



**様々な収集情報群を「データベース基盤」で管理最適化し
「流通基盤」で利用最適化することで、サービスの価値連鎖を起こし、
位置情報利用における顧客価値を増大**

I	フロー型ビジネス (所有)	利用価値の高い「コト的要素」を入れた「モノ的サービス」を顧客に提供し、その都度に収益を得るプロダクトビジネス
II	ストック型ビジネス (常用利用)	顧客が常に安心して利用できる仕組みを構築し、定期・定額でサービスを提供し、継続的収益を得るライセンスビジネス
III	サブスクリプション型 ビジネス (適宜利用)	顧客の適宜要望（ちょうどいい）に対応するサービスを提供し、小口の都度収益を積み重ねるオンデマンドビジネス
IV	ハイブリッド型ビジネス (組み合わせ利用)	上述 I・II・III のビジネスモデルを組み合わせることで、より価値の高いサービスを提供し、継続的収益を得るビジネス

2.-3) 基本方針（ビジネスモデルの定義）

<ZGP25におけるビジネスモデルの定義>

ストック型ビジネス（常用利用）

「常時必要」なサービスを定額料金で利用
いつでもすぐに使える安心感を実現

サブスクリプション型ビジネス（適宜利用）

「時々必要」なサービスを低額料金で利用
ちょっとしたコトにも使える最適感を実現

<既存製品・サービスと売上規模イメージ>

2019年3月期

フロー型ビジネス

住宅地図帳
住宅地図データ
カーナビゲーション用データ

売上規模

大

ストック型ビジネス

GISパッケージ
スマホ向けナビアプリ

サブスクリプション型ビジネス

コンビニプリントサービス
ナビ差分更新

2025年3月期

フロー型ビジネス

ストック型ビジネス

サブスクリプション型ビジネス

売上規模

大

2.-3) 基本方針（事業区分別取り組み）

プロダクト事業

新たな住宅地図データベースを開発し市場を拡大

公共ソリューション事業

公共プラットフォームにおける自社サービスと他社サービスの共存による収益拡大

マップデザイン事業

地図デザイン商品群でコンシューマー市場を創造

オートモーティブ事業

データベース整備の最適化によるナビビジネスの継続と
A D / A D A S ビジネスの創造

IoT事業

データベース利用環境の最適化とIoTソリューションの融合による
ストックビジネスの拡大

マーケティングソリューション事業

中小企業及び個人事業主の課題解決型サービスを開発し
新たなマーケティング市場を創造

様々な情報群を利用最適化する「流通基盤」に収集情報群を機動的に繋げるための「データベース基盤」を管理最適化し、ネットワーク社会に位置情報イノベーションを起こす

I	モビリティ ネットワーク	あらゆる位置情報をネットワーク化した最強のネットワークデータベースの構築
II	QCDDS イノベーション	「コト」を価値化するために必要な用途開発を可能にする「多様性と拡張性」の変革
III	インテリジェント テクノロジー	個人ひとりひとりが持つ知的技術力を実用化した最強のテクノロジーデータベースの構築

多様な人財が、活気溢れる組織でイキイキと活躍し、
ステークホルダーに信頼される企業グループとなる

I	プロセス リレーション	最適な「経営管理プロセスの運用」を徹底することで 管理生産性を向上させ、健全な財務体質を堅持
II	ナレッジ リレーション	外部環境変化に常に対応できる「知恵」を有する人財を 継続的に創出するための人財開発
III	ソーシャル リレーション	「安心して働ける職場環境」を創出し、リリ組織を実現

利益成長及び資産効率向上による健全な財務基盤を維持し、 中長期的な利益成長に基づいた株主還元の実施

自己資本当期純利益率（ROE）を重要な経営指標の一つと捉え、
営業利益率の向上とともに資産の効率的活用を推進し、ROEの向上を目指します。

I

ROE 8%以上

営業利益率×総資産回転率×財務レバレッジ

II

バランス投資

フリーキャッシュフローに留意した設備投資の実施
成長分野への経営資源を最適配分（M & A 含む）

III

株主還元

利益成長に基づいた安定的かつ継続的な配当実施
機動的な自己株式取得

2.-4) 数値目標

	1st ステージ			2nd ステージ
	1年目	2年目	3年目	6年目
	2020年3月期 予想	2021年3月期 目標	2022年3月期 目標	2025年3月期 指標
連結売上高	638億円	670億円	670億円	800億円
連結営業利益 (利益率)	59億円 (9.2%)	63億円 (9.4%)	67億円 (10.0%)	100億円 (12.5%)
ROE (自己資本当期純利益率)	9.7%	9.7%	9.7%	10%以上
DOE (株主資本配当率)	3.0%以上	3.0%以上	3.0%以上	3.0%以上

**ZGP25 1st ステージ は将来の安定成長を目指した
「ビジネスモデル変革時期」**



「モノからコトへ」を具体化



「単発取引」から「継続取引」



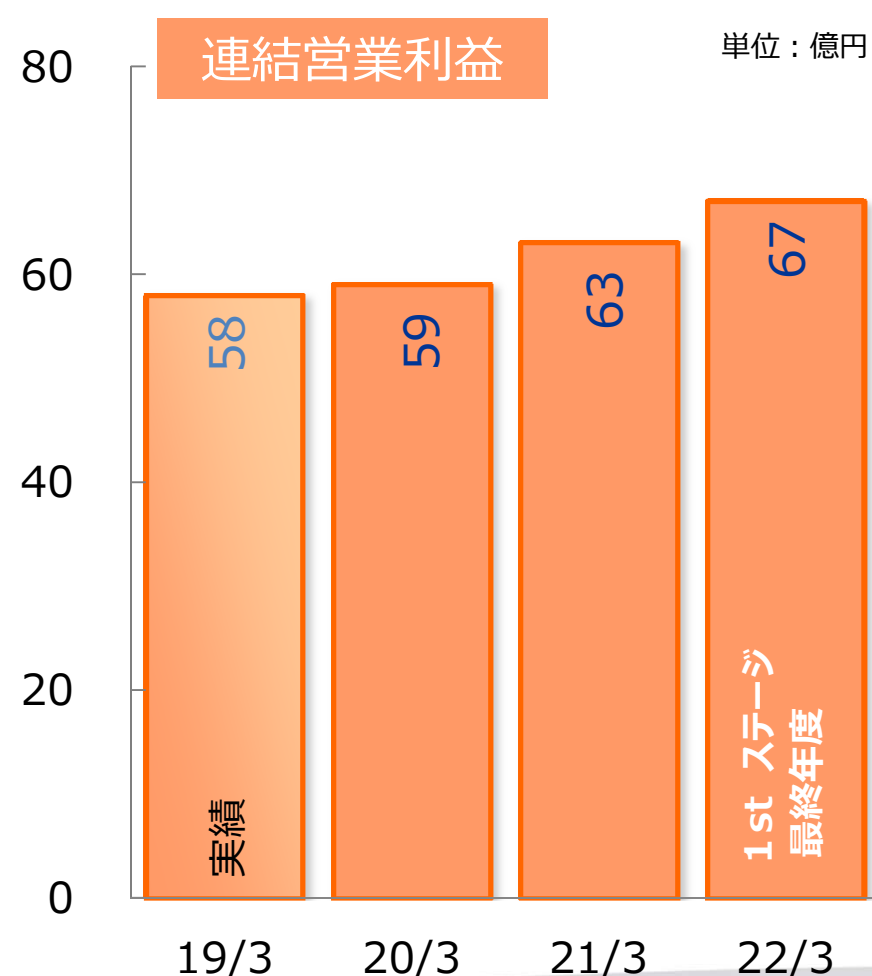
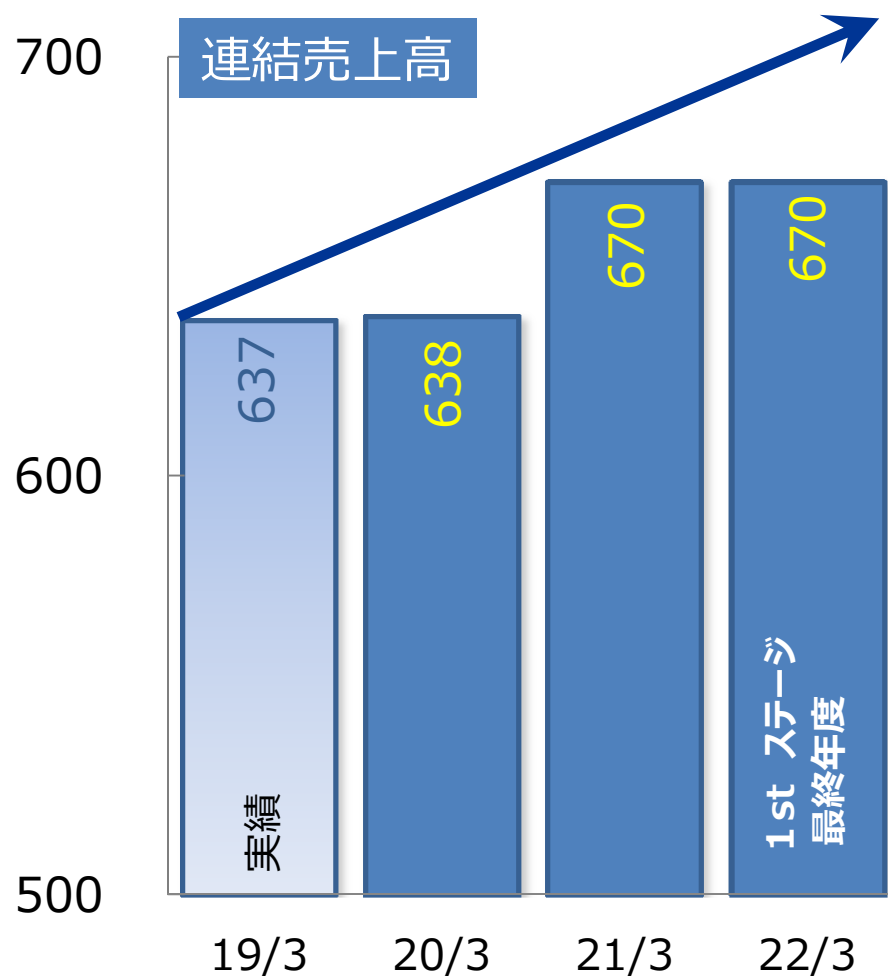
「DB提供」から「サービス提供」



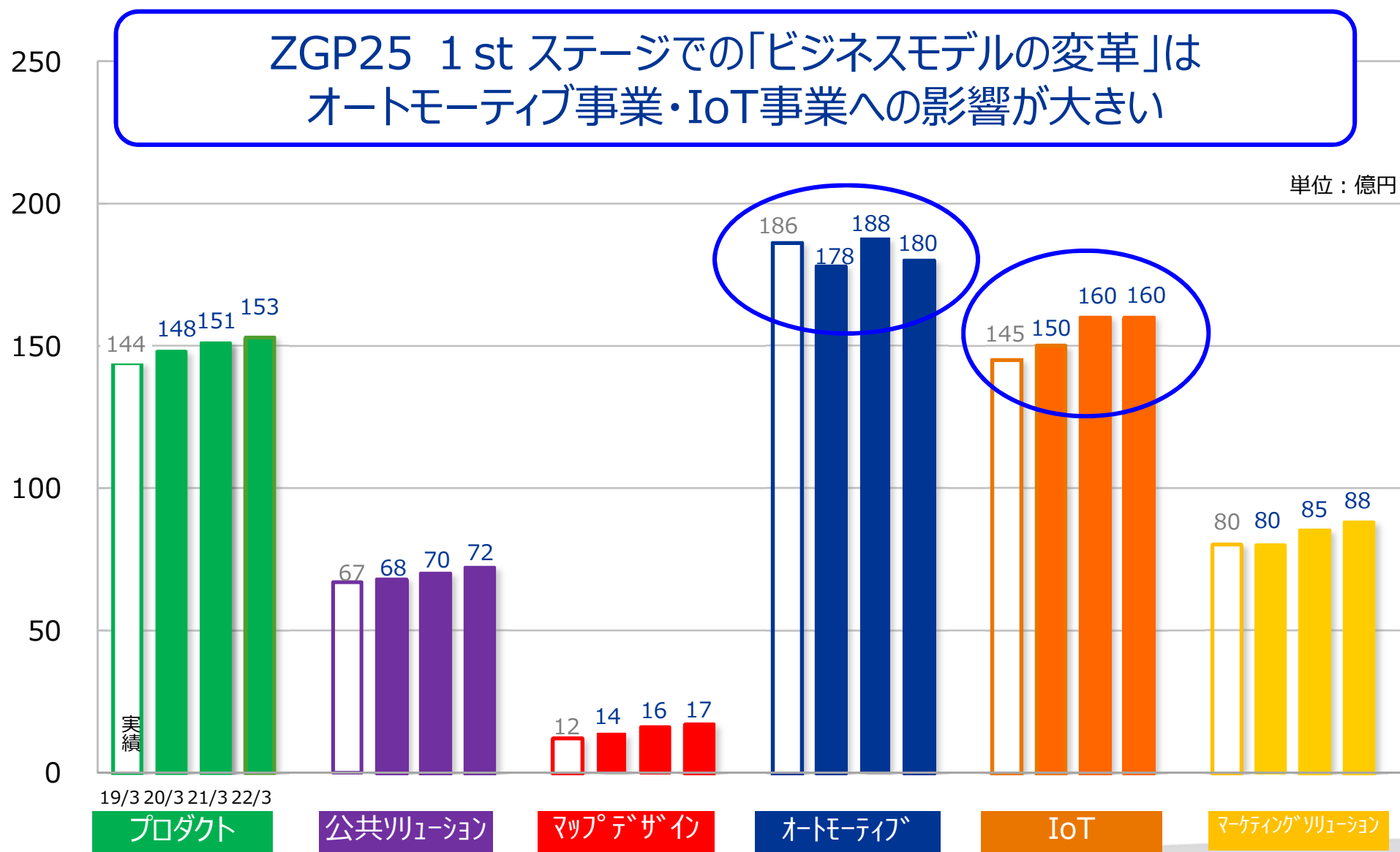
一時的な業績への影響

2.-4) 数値目標（ZGP25 1st ステージ）

ZGP25 1st ステージは安定成長を目指した「ビジネスモデル変革時期」



2.-4) 数値目標 (ZGP25 1st ステージ)



ZENRIN

Maps to the Future

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