



2022年4月28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 東証プライム、福証)
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)

中長期経営計画「ZENRIN GROWTH PLAN 2025」のローリングプランについて

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、現在進行しております、中長期経営計画「ZENRIN GROWTH PLAN 2025（以下、ZGP25）」につきまして、1st Stage（2020年3月期から2022年3月期まで）の成果に基づき、2nd Stage（2023年3月期から2025年3月期まで）のローリングプランについて、本日開催の取締役会に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. ZGP25 1st Stageの進捗

ZGP25では、『ネットワーク社会における「量と質」の最適化』をテーマに、3つの基本方針を掲げ、①事業活動において利用用途をつなげて「コト」を価値化すること、②生産活動において位置情報をつなげて「モノ」を多様化すること、③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」を人財化することに取り組んでおります。

2020年3月期から2022年3月期までの1st Stageは「ビジネスモデル変革時期」と位置づけ、ビジネスモデルの適切な使い分けによって顧客価値の増大と収益基盤の強化に取り組んでまいりました。

（ZGP25 1st Stageにおける主な成果と課題）

- ・パッケージ商品の企画、拡販に取り組んだ結果、フロー型ビジネスからストック型ビジネスへの転換が着実に進みました。
- ・流通基盤の開発により、サービスの各種機能に応じて様々な空間情報を取り出せる環境が整いました。これにより企業の業務課題解決に向けた用途開発や、パッケージ商品の提供が可能となりました。
- ・また、自動運転/安全運転支援システム（AD/ADAS）やドローン運行管理、スマートシティなどの実現に不可欠な高精度地図データベースの整備に着手するとともに、アライアンスビジネスも積極的に手掛けてまいりました。
- ・さらに、マップデザイン事業や観光型MaaSなどコンシューマー向けビジネス分野へも挑戦し、新たな事業領域に対して個々の取り組みを強化しました。
- ・一方で、新型コロナウイルス感染症拡大、自動車の減産・販売低迷による影響などにより、業績面では厳しい結果であったと受け止めております。オートモーティブ事業やマーケティングソリューション事業は外部環境の変化による影響が大きく、ストック型サービスを始めとする自社サービスによる収益の改善が最優先課題だと認識しております。

2. ZGP25 2nd Stageの概要

当社グループは、位置情報の提供を通じて社会課題の解決を支援することで、持続的な企業成長を目指すサステナビリティ経営を方針として掲げています。2023年3月期から2025年3月期までの3期間である2nd Stageにおいては、次の成長ステージへ飛躍するため、まずはコロナ禍により低迷した業

績の早期回復を目指します。さらに、顕在化した社会課題の解決のため、位置情報と流通情報を最適化し、新たな価値を創造するための位置情報イノベーションに取り組んでまいります。

(目標達成のための取り組み)

I. 事業方針

- ・既存事業の収益安定化を図ります。具体的には①市場ニーズを捉えたパッケージ商品やオンデマンドサービスの投入によるストック型サービスの拡大、②既存ナビビジネスのシェア拡大に取り組んでまいります。
- ・不動産、物流、金融業界等の課題解決に向けたソリューションの提供により、利益成長を促します。
- ・スマートシティ、ドローン物流など、地域の課題解決を支援するためのビジネスモデルを確立し、収益化を目指します。
- ・観光 MaaS や地図デザイン商品などコンシューマー向けビジネスへの取り組みを加速し、事業化に向けた投資を継続します。

II. 生産方針

スマートシティや社会全体における DX 推進、さらには多様化するモビリティ社会へと幅広く対応するため、位置に紐づくあらゆる情報を収集・管理し、適切につなげる高精度ネットワークデータベースを構築します。

ネットワークデータベースの元となる空間情報と世の中の流通情報とを機動的につなげ、柔軟に活用できるよう、多様性と拡張性を持たせた時空間情報の高精度化に継続して取り組んでまいります。

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。

当社グループでは、経営戦略や変化する事業環境に対応できる人財の育成こそが、価値創造のマテリアリティであると捉えており、従業員のエンゲージメントレベル向上に資する各種制度の導入・運用により、「働きがい改革」に取り組んでまいります。

さらに、環境負荷低減を目指し、事業活動における温室効果ガスの排出量削減に取り組んでまいります。

IV. 財務方針

利益確保及び資産効率の向上により、健全な財務基盤を維持しつつ、事業基盤強化のため、位置情報ビジネス分野への投資を継続するとともに、利益成長に基づいた株主還元を実施します。

(業績目標)

ZGP25 2nd Stage は、ストック型サービスの拡大、流通基盤から様々なサービス・ソリューションを創出するとともに、ビジネスモデルを具現化することにより、投資回収・営業利益率向上を優先課題として取り組んでまいります。

(単位：億円)

	2023年3月期 (予想)	2024年3月期 (目標)	2025年3月期 (目標)
連結売上高	605	623	638
連結営業利益	30	40	58
連結営業利益率	5.0%	6.4%	9.1%
ROE	5.3%	5.1%	7.3%
DOE	3%以上	3%以上	3%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。

中長期経営計画「ZENRIN GROWTH PLAN 2025」のローリングプランの詳細につきましては、添付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。尚、本資料掲載情報は、表示単位未満の端数切捨て、増減率の小数点以下第2位四捨五入し小数点第1位まで記載しております。

また、増減率が1000%を超える場合、及び一方若しくは両方がマイナスとなる場合は「－」表記しております。

以上

ZENRIN

証券コード：9474

ZENRIN GROWTH PLAN 2025

ZGP 25 2nd Stage (2023年3月期～2025年3月期)

2022年4月28日

株式会社 **ゼンリン**

Maps to the Future

1. Z G P 2 5 1st Stage 進捗

2. Z G P 2 5 2nd Stage 概要

Appendix. Z G P 2 5 基本方針

注) 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。尚、本資料掲載情報は、表示単位未満の端数切捨て、増減率の小数点以下第2位四捨五入し小数点第1位まで記載しております。また、増減率が1000%を超える場合、及び一方若しくは両方がマイナスとなる場合は「-」表記しております。

1. ZGP 25 1st Stage 進捗

- 1) ZGP 25 基本方針
- 2) ZGP 25 基本方針（事業基盤となるZIP）
- 3) ZGP 25 位置付け
- 4) 1st Stage における主な成果と課題
- 5) 1st Stage 事業別売上高

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

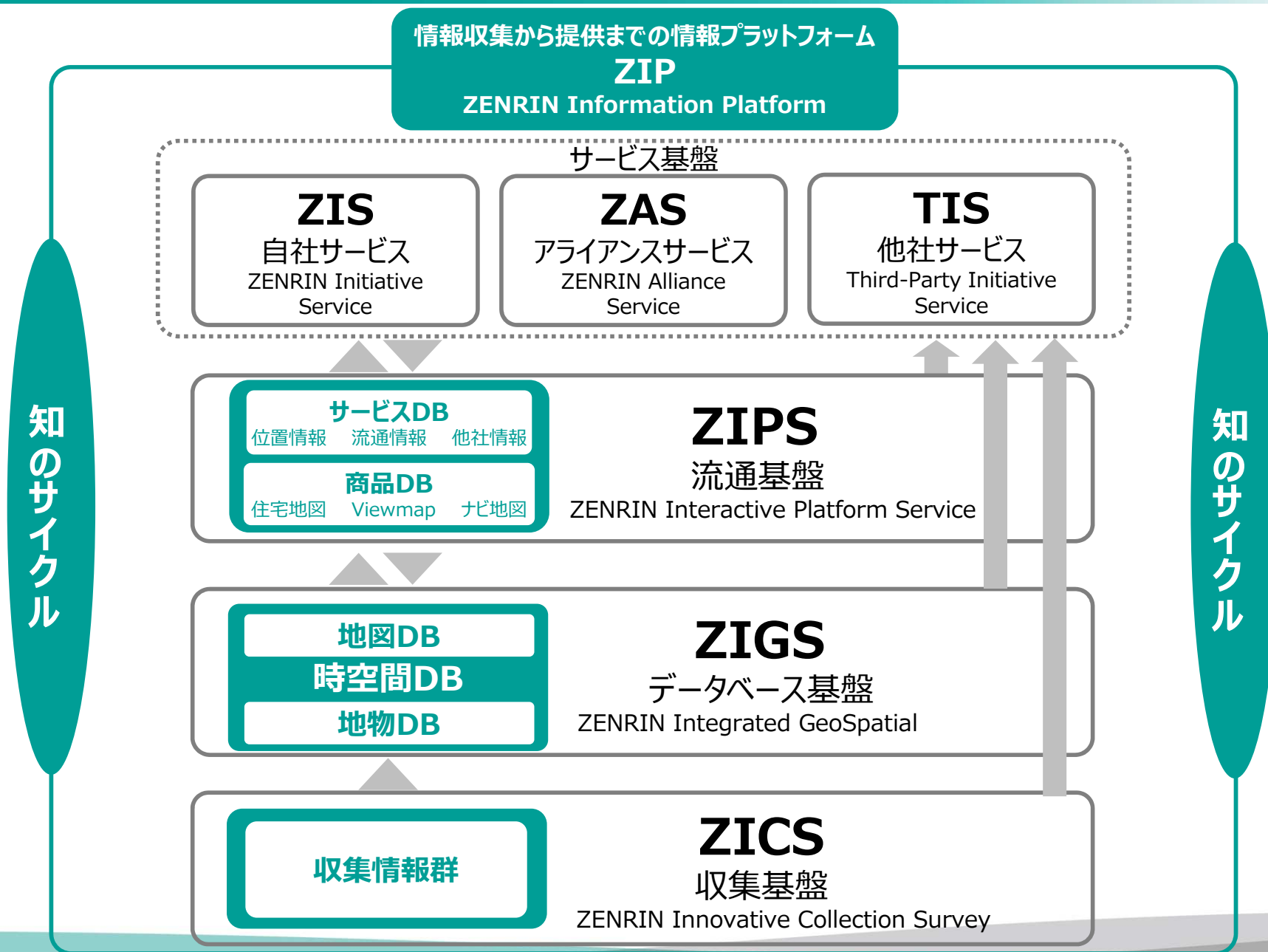
II. 位置情報をつなげて「モノ」を多様化

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

1.-2) ZGP25 基本方針（事業基盤となるZIP）

2019年4月26日公表資料より



1st Stage (3期間)

2020年3月期

2021年3月期

2022年3月期

「ビジネスモデル変革時期」

ビジネスモデルを適切に使い分け
顧客価値増大と収益基盤強化

2nd Stage (3期間)

2023年3月期~2025年3月期

ありたい姿の実現

位置情報と流通情報を
最適化して価値創造

1.-4) 1st Stageにおける主な成果と課題

	ZGP2020	ZGP25 1st Stage		
	2019年3月期 実績	2020年3月期 実績	2021年3月期 実績	2022年3月期 実績
連結売上高	637億円	597億円	572億円	590億円
連結営業利益 (連結営業利益率)	58億円 (9.1%)	33億円 (5.5%)	14億円 (2.5%)	26億円 (4.5%)
ROE (自己資本当期純利益率)	8.1%	6.6%	3.0%	8.1%
DOE (連結株主資本配当率)	3.3%	3.4%	3.4%	3.5%

成果

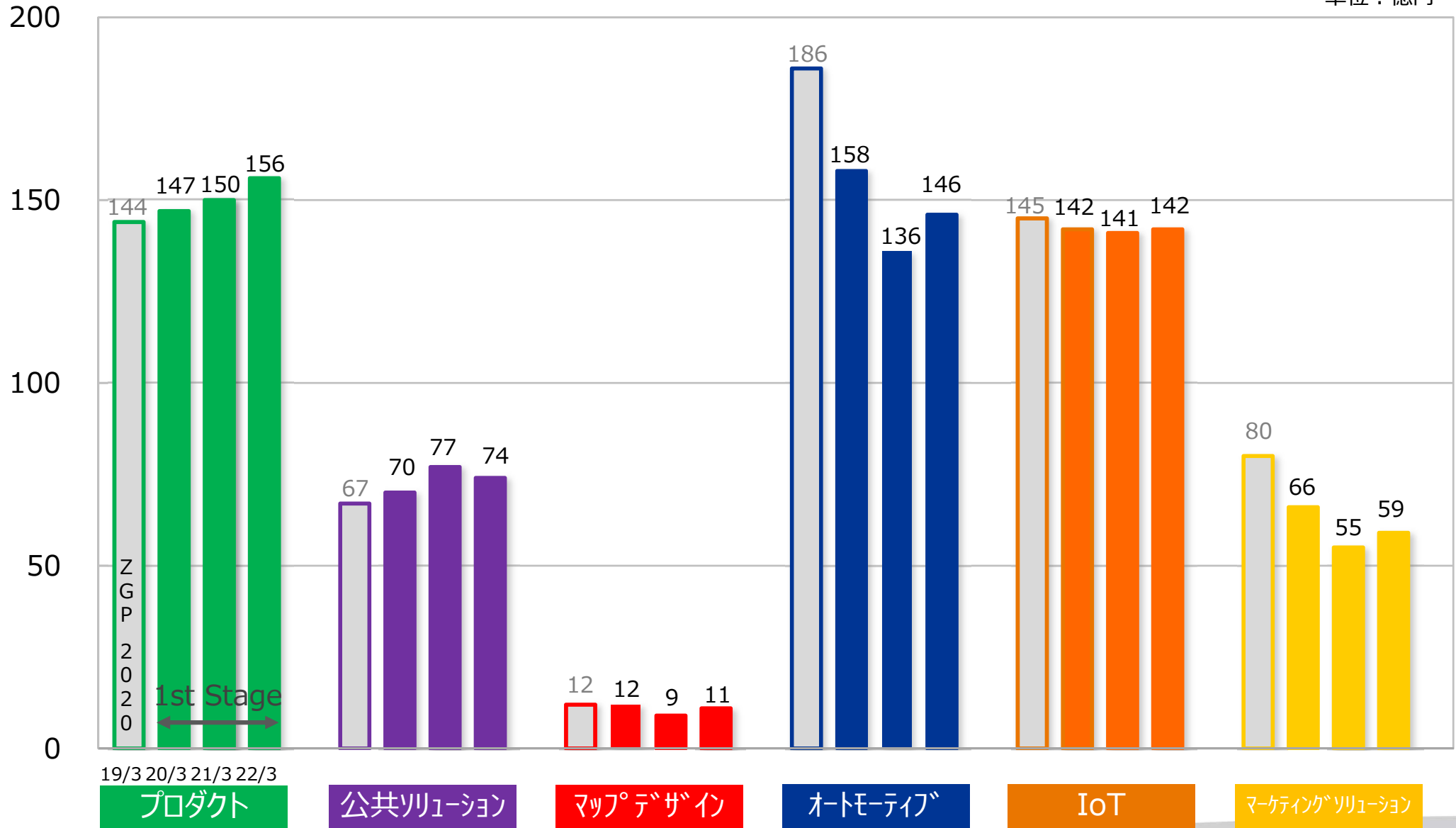
- ・パッケージ商品の企画・拡販により、フロー型ビジネスからストック型ビジネスへの転換が着実に進行
- ・流通基盤の開発により、企業の業務課題の解決に向けた用途開発やパッケージ商品を提供
- ・マップデザイン事業や観光型MaaSなど、コンシューマー向けビジネスの積極的な取り組みを強化

課題

- ・オートモティブ事業、マーケティングソリューション事業において、外部環境の変化が業績に影響を及ぼす傾向は変わっておらず、ストック型サービスをはじめとする自社サービスによる収益の改善が最優先課題

1.-5) 1st Stage 事業別売上高

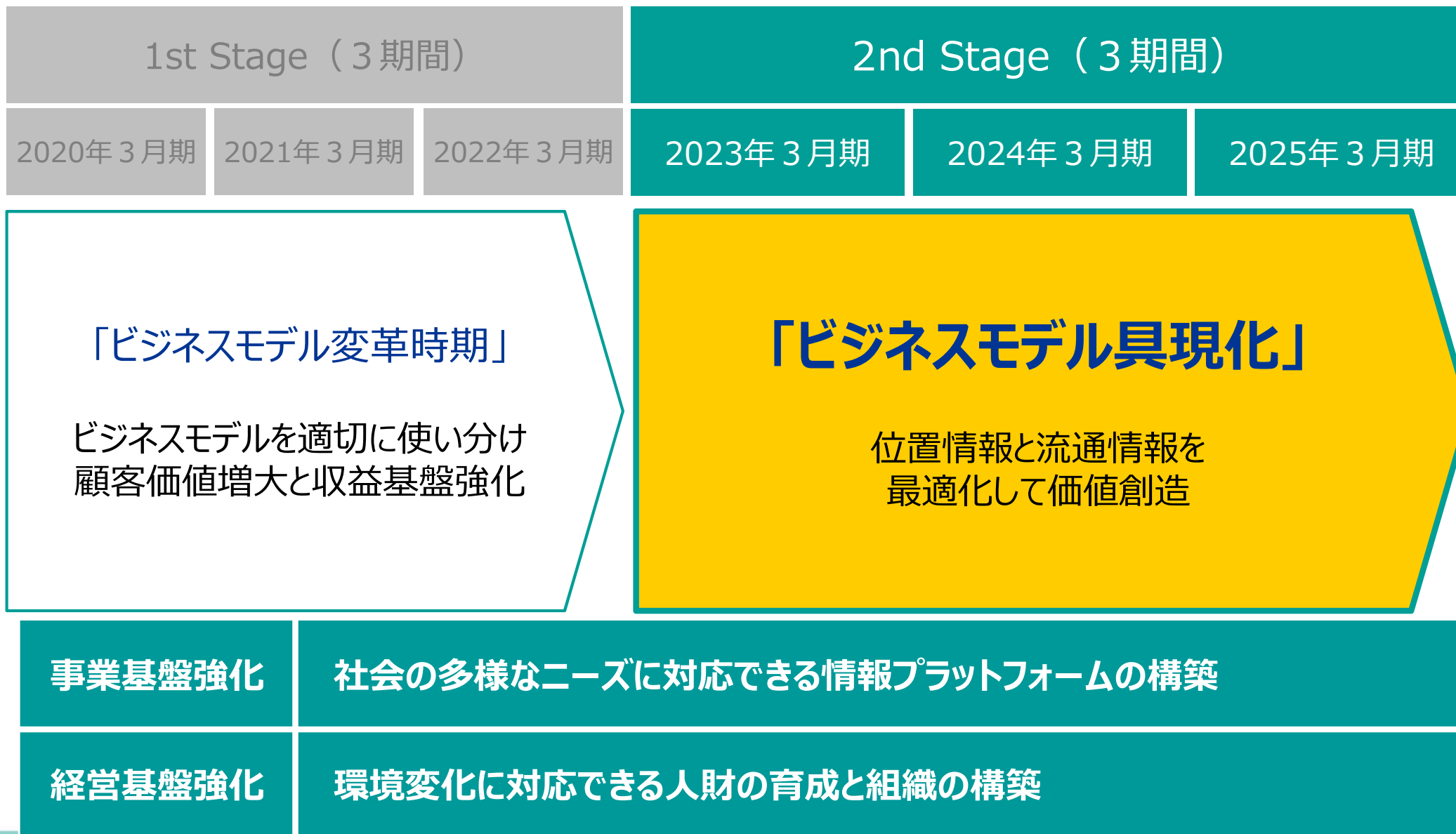
単位：億円



2. ZGP 25 2nd Stage 概要

- 1) 2nd Stage 位置づけ
- 2) 2nd Stage 数値目標
- 3) 2nd Stage 事業別方針
- 4) 2nd Stage 事業別売上高

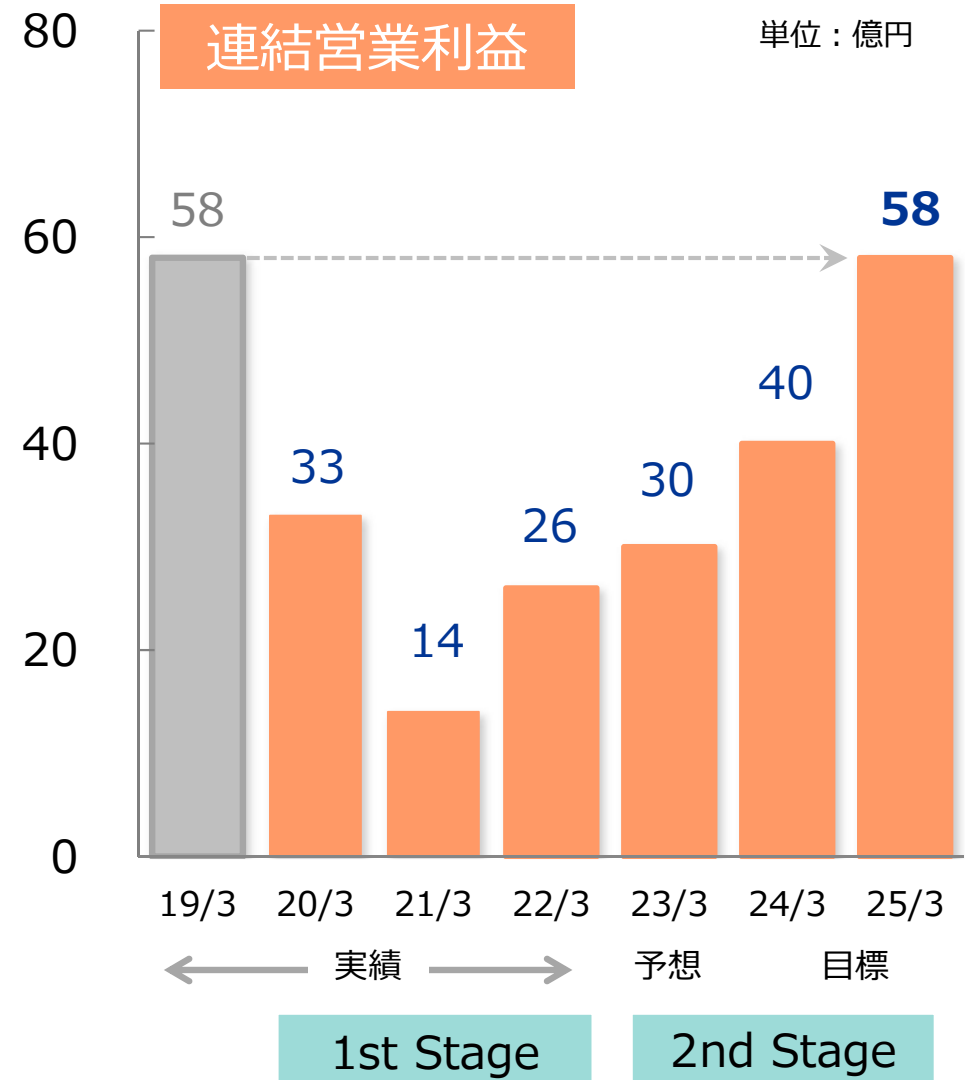
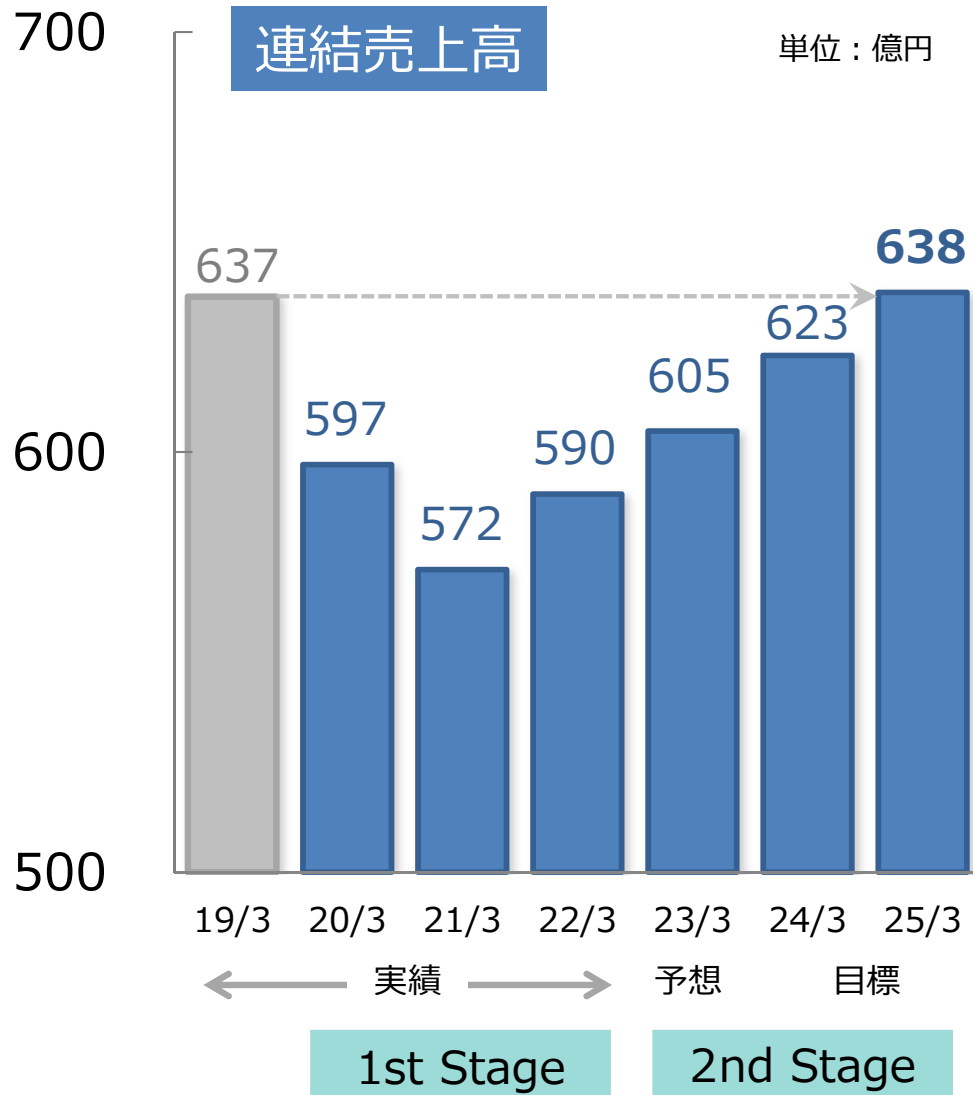
2.-1) 2nd Stage 位置づけ



2.-2) 2nd Stage 数値目標

	2nd Stage		
	1年目	2年目	3年目
	2023年3月期 予想	2024年3月期 目標	2025年3月期 目標
連結売上高	605億円	623億円	638億円
連結営業利益 (連結営業利益率)	30億円 (5.0%)	40億円 (6.4%)	58億円 (9.1%)
ROE (自己資本当期純利益率)	5.3%	5.1%	7.3%
DOE (株主資本配当率)	3%以上	3%以上	3%以上

2.-3) 2nd Stage 数值目標



～事業ポートフォリオを5事業に区分～

プロダクト事業

主に自社で用途開発した商品・サービスを企業に提供する事業

公共ソリューション事業

主に自社で用途開発した商品・サービスを官公庁に提供する事業

マーケティングソリューション事業

地図情報技術を活用して顧客のマーケティング・販促活動を支援する事業

IoT事業

デジタル地図を活用して様々な情報の利便性を提供する事業

オートモーティブ事業

自動車関連企業を対象にナビゲーション地図等を提供する事業

社会課題解決への貢献

- ・安全、安心な街づくり
- ・高度なモビリティ社会の共創
- ・産業インフラの構築
- ・地域社会の課題解決
- ・教育、文化振興
- ・環境、資源配慮

プロダクト事業

ストック型ビジネスの拡大とフロー型ビジネスの安定化で収益拡大

公共ソリューション 事業

フロー型ビジネスからストック型ビジネスへの転換と受託ソリューション構築による売上拡大

マーケティングソリューション 事業

地図情報技術の活用による販促課題の解決で新たなマーケティング市場を創造

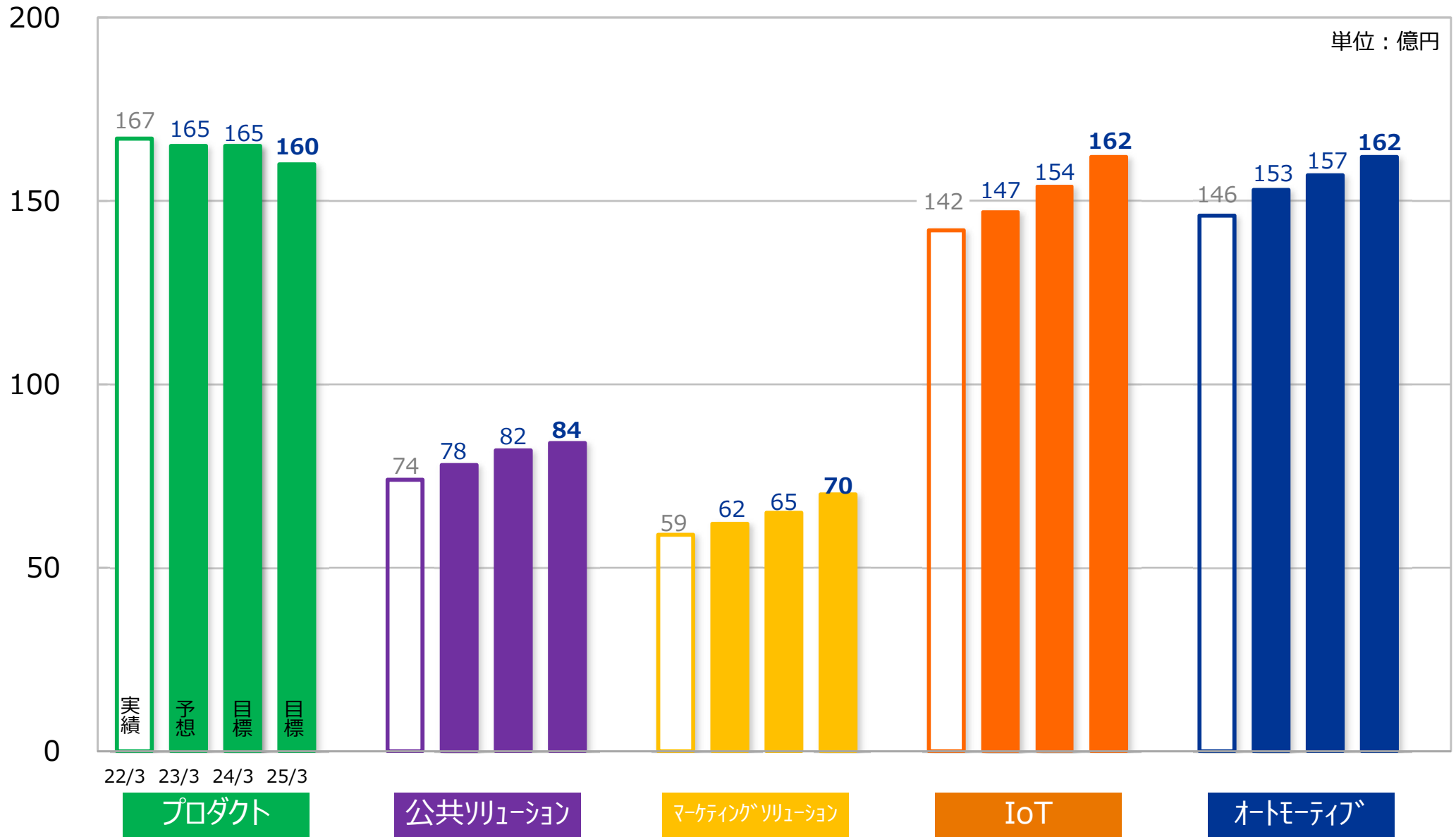
IoT事業

業界DXを支援するソリューション企画とアライアンスビジネスの強化

オートモーティブ事業

既存ナビビジネスの安定とスマートモビリティビジネスの確立

2.-4) 2nd Stage 事業別売上高



※2022年3月期のマップデザイン事業の売上高はプロダクト事業に含めております。

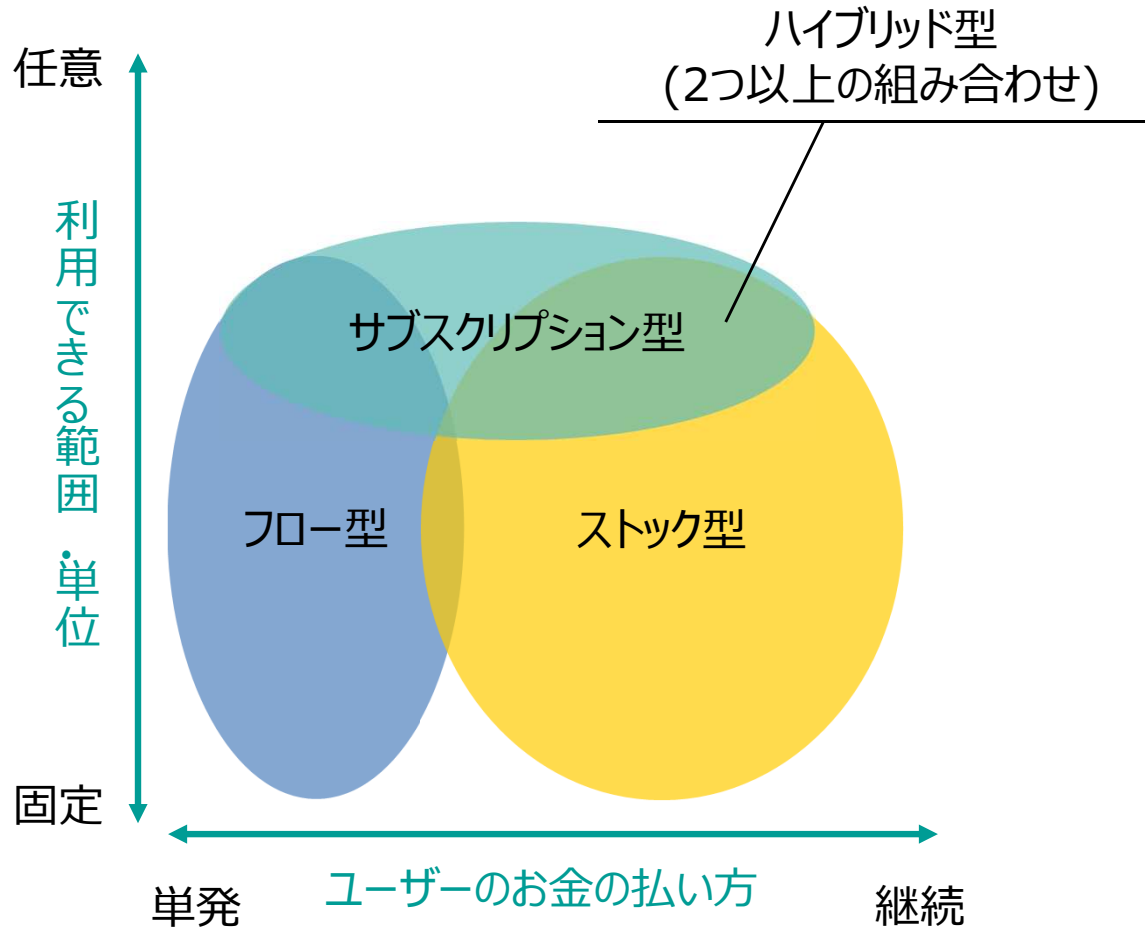
Appendix. Z G P 2 5 基本方針

- ・基本方針（事業）
- ・基本方針（ビジネスモデルの定義）
- ・基本方針（生産）
- ・基本方針（組織・人事）
- ・基本方針（財務）

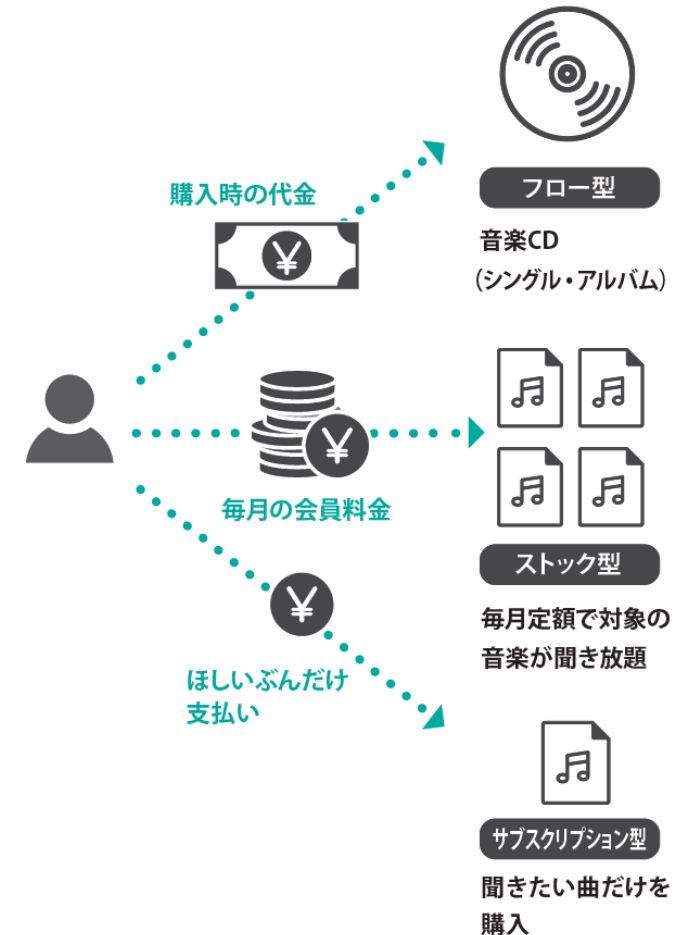
様々な収集情報群を「データベース基盤」で管理最適化し
「流通基盤」で利用最適化することでサービスの価値連鎖を起こし
位置情報利用における顧客価値を増大させる

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)	上記 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

<ZGP25におけるビジネスモデルの定義>



<各ビジネスモデルの例>



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

世の中の役に立つあらゆる位置情報をネットワーク化することで、最強のネットワークデータベースを構築する

II

QCDDS
イノベーション

「コト」を価値化する上で必要な用途開発を可能にするためものづくりに必要な「多様性と拡張性」を変革する

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することで最強のテクノロジーデータベースを構築する

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する
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、人財開発の体系化を実行する
III	ソーシャル リレーション	企業活性化のための必須条件である「安心して働ける 職場環境」を創出し、リリ組織を実現する

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

ZENRIN

Maps to the Future