

# 第4次中期経営計画 2024-2026

2024年2月14日

株式会社ズーム

(ご注意) 本資料の将来の見通しに関する記述については、当社が現在入手可能な情報及び合理的と判断する一定の前提に基づいて作成しており、潜在的なリスクや不確実性が内在しております。実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります



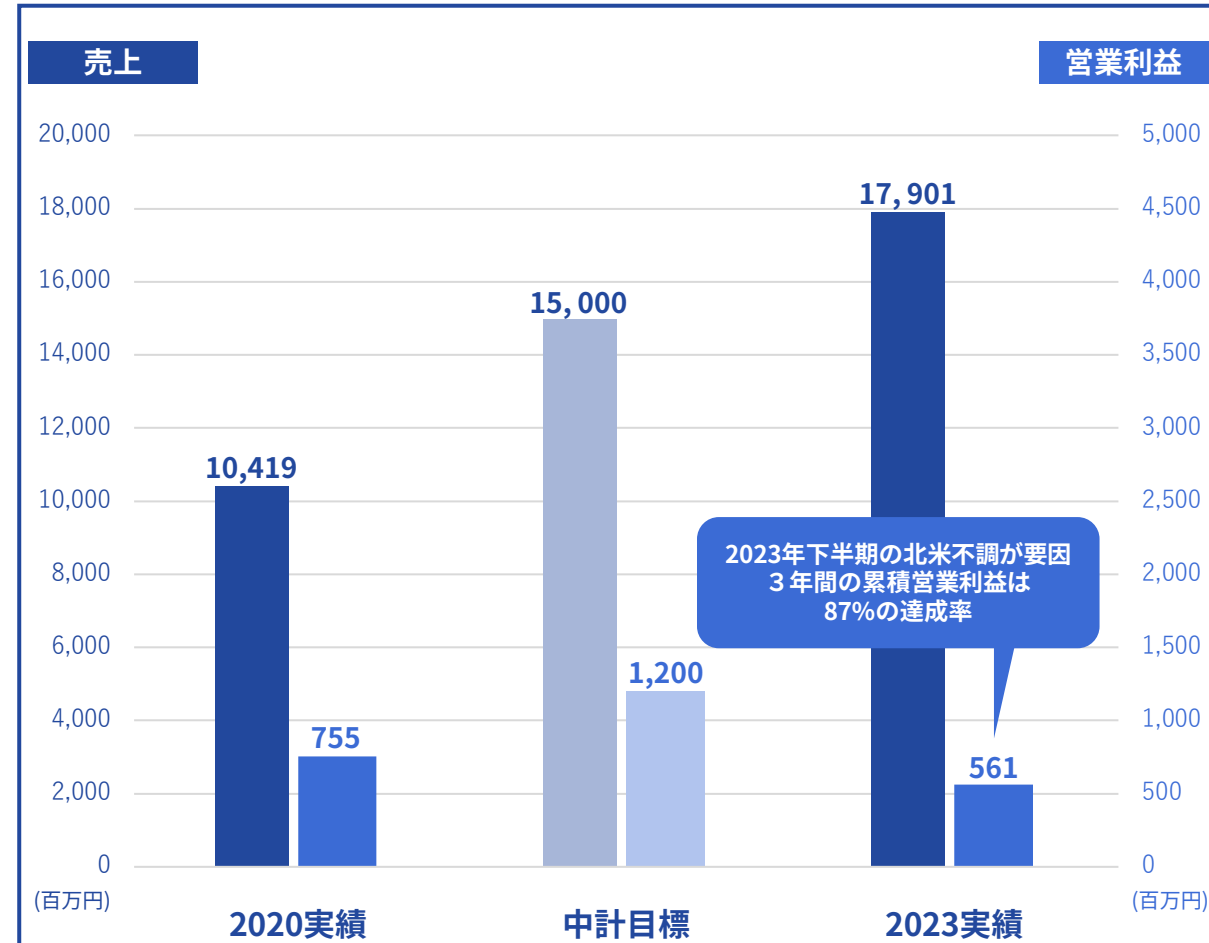
# 第3次中期経営計画（2021-2023）の 振り返り


# 売上は目標を大幅に超えたものの、営業利益は未達

## 重点戦略

<p>ブランディング強化</p>	<p>「WE'RE FOR CREATORS」を通じたブランド認知度向上を目指し、ノベルティグッズの制作・販売をはじめとした一部の取り組みに着手。さらなる展開・発展の余地があるため、今後も継続する</p>
<p>中核事業関連多角化</p>	<p>Mogar(伊)、ZOOM North America(米)、フックアップ(日)、Sound Service(独)を買収。輸入代理事業の売上が全体の約半分に</p>
<p>中間層向け商品の拡充</p>	<p>発売した新製品18機種を中心価格帯は\$199(北米小売価格)で、録音機を中心に多言語表示対応を推進。不良率0.1%は期中に達成できなかったものの、解析で得た知見を基に積極的な改善活動を実施。次の3年内での達成を目指す</p>
<p>リスクマネジメント</p>	<p>中国以外のアジア地域からの仕入れシェアは2020年の5%から、2023年現在では13%へと拡大。今後も継続して生産国の多元化を進めていく</p>

## 業績目標





# 第4次中期経営計画 (2024-2026)

# ズームが目指す世界・経営ビジョン

モノにあふれた今の時代。私たちは、所有や消費よりも  
自分の想いをどんな形であれ表現し、人々と交流するコトが人を幸せにすると考えます  
ステージの上であれ、パソコンの前であれ、フィールドであれ、スタジオであれ、リビングであれ  
今や思い立ったあらゆる場所で創造的な活動が行われ、人々の交流で生まれる化学反応は  
文化に多様性をもたらし、より多くの人を幸せにするでしょう  
私たちは、クリエイティブなオーディオ機器やサービスを開発し、挑戦し続けることで  
その素晴らしいサイクルを支えます

ズームが目指す世界

世界中の人々を“表現者”にする  
クリエイター

表現者：偽りのない自分の姿で好きな事をし、それが社会貢献につながるという自己実現の姿

ズームが目指す世界に近づくための、第4次中期経営計画経営ビジョン

“進化”と“挑戦”により  
より多くの自己表現を支える

ズームが大切にする価値観

“新”行動規範：クリエイターに品格を伴った価値を提供するという、利他的な動機を基にした行動

経営規範5カ条

1. 全ての利害共有者に適正な利益を配分する
2. SDGsへの取り組みを通じ、社会課題の解決に貢献する
3. 音・音楽・楽器によって人々のQOL向上に貢献する
4. 普遍的な原理原則を守って100年続くブランドを目指す
5. 軍需産業や原子力産業に関わらない

商品開発5カ条

1. プロには挑戦への、アマチュアには継続へのモチベーションを提供する
2. 機能、性能、価格、外観、操作性等に何らかの「世界初」を取り入れる
3. ユーザーの視点に立ち、自分でも使いたいと思える商品にする
4. デザインは機能と結びついていなければならない
5. 課題解決型であり、かつ機会提供型でもある商品で新しい市場を創出する

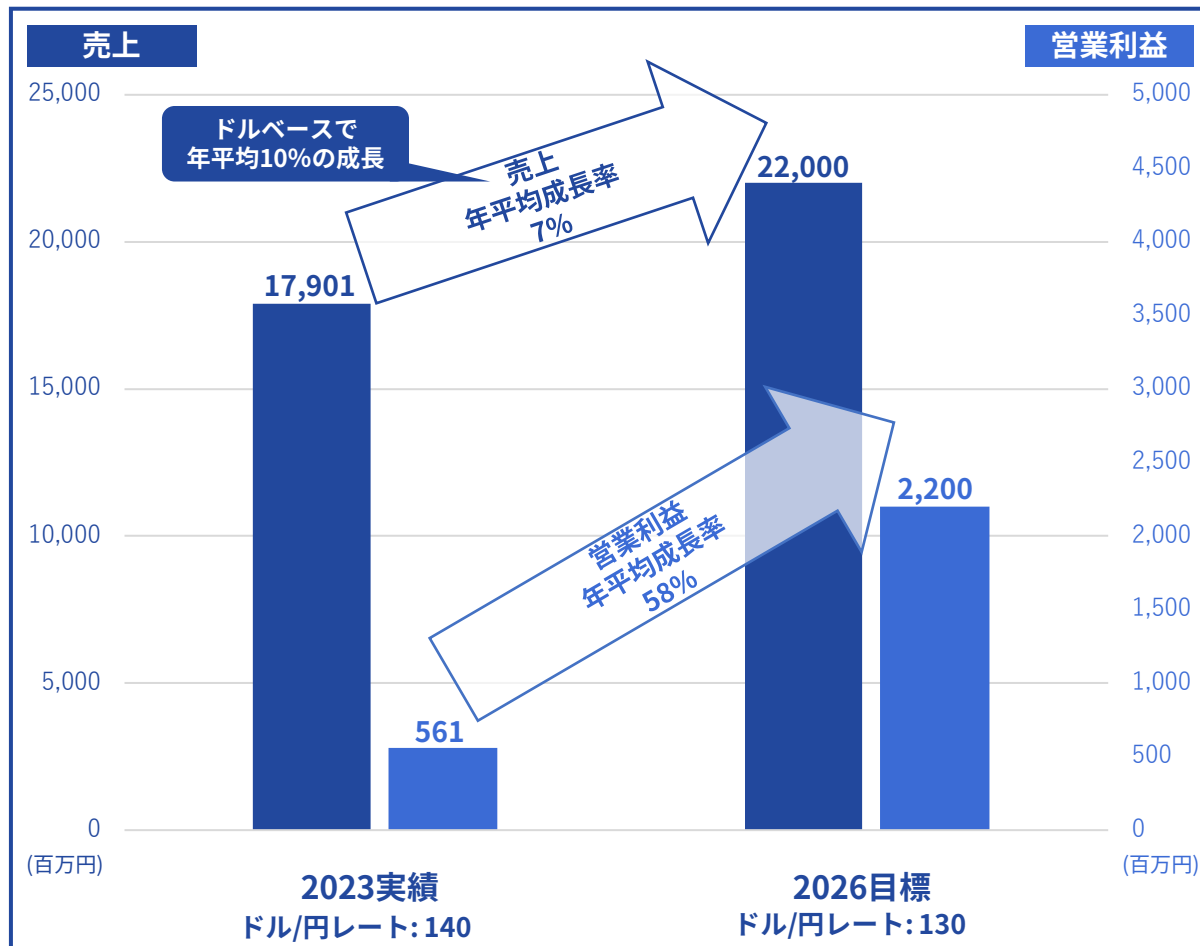
# 数値目標

**M&Aによる中核事業関連多角化を引き続き推進し  
魅力的な商品の開発・販売により注力することで  
グループ全体の成長を促進させます**

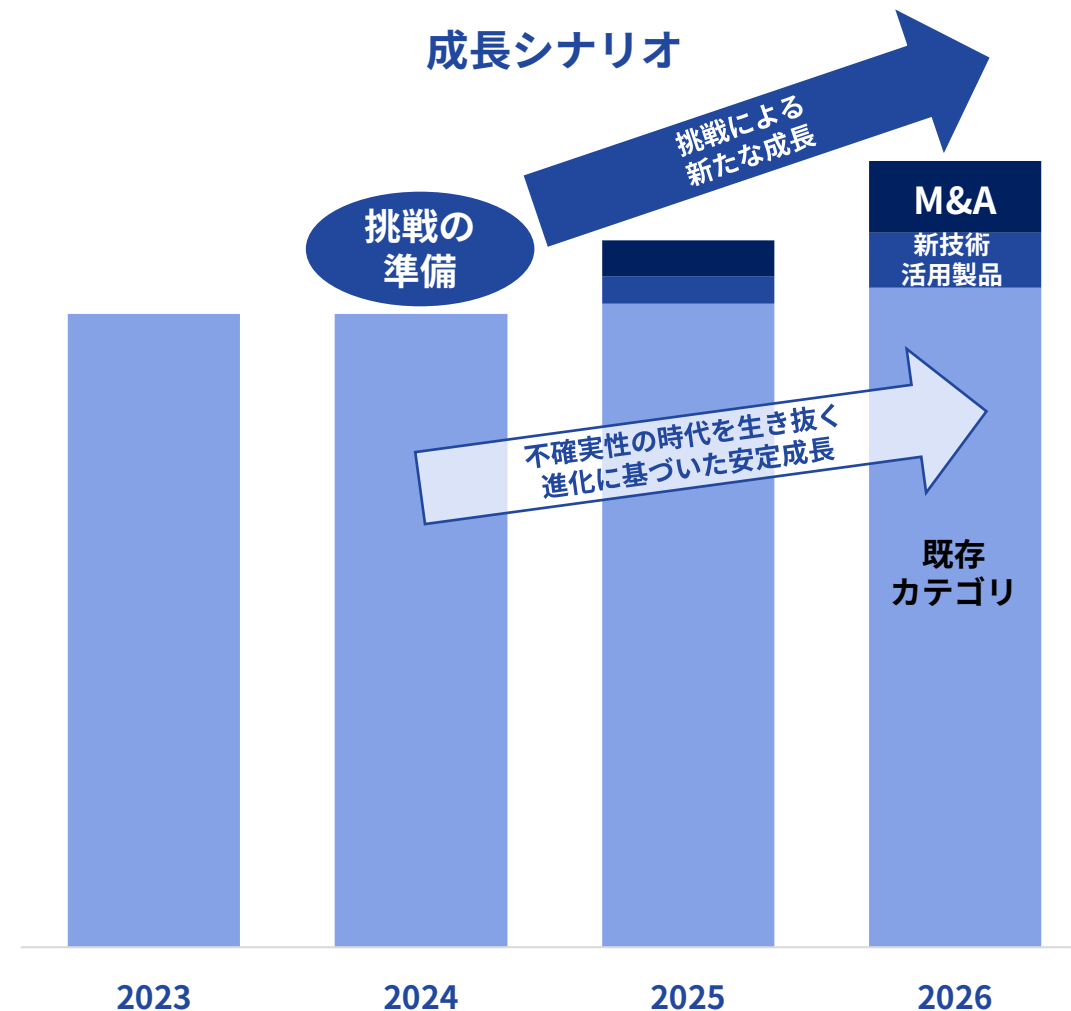
**そのために、AIやIoTなどの新技術への投資を積極的に行ってまいります  
収益性の改善にも取り組み、営業キャッシュフローは投資と株主還元バランスよく配分します**

# 進化に基づいた安定成長に、挑戦による新たな成長をプラス

業績目標



成長シナリオ





## 3つの効率化により収益力を強化。また、資本効率の向上を図る

### 3つの効率化施策

利益率  
向上

開発の標準化と最適化、効率的な販売促進など  
1円を意識したコストコントロールにより  
利益率を向上させる

回転率  
向上

部品納期の短縮化、仕向国の統一化を図り  
リードタイムを短縮  
海外販売子会社とのコミュニケーションを  
さらに加速し、在庫を常に最適化

生産性  
向上

AIやDXを活用した業務の確立により  
人的資本を進化と挑戦に集中

### 財務目標

(2021年～2023年平均 → 2026年目標)

営業利益率：5.6% → **10%**以上

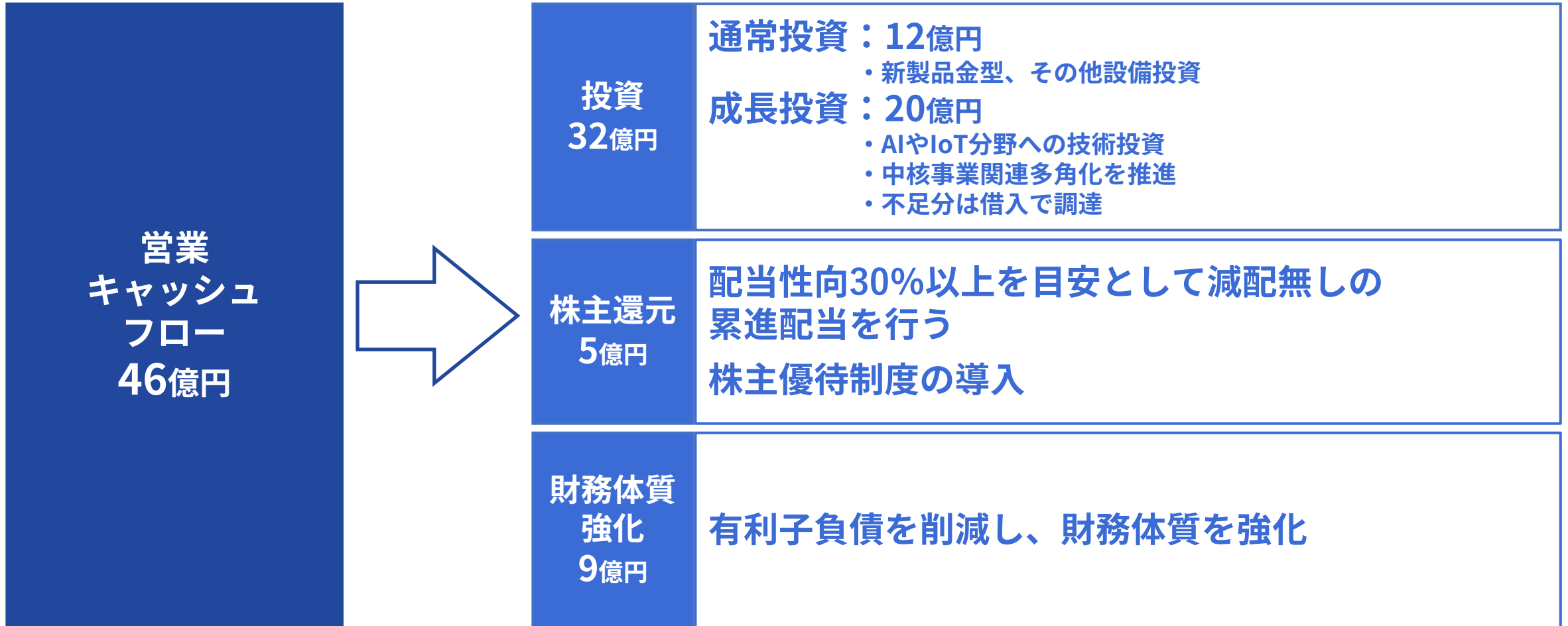
ROE：7.3% → **10%**以上

ROIC：5.8% → **10%**以上

PBR：0.8倍 → **1**倍以上

# 営業キャッシュフローは成長投資と株主還元バランス良く配分

営業キャッシュフローの分配(3年間)



# 当社を取り巻く環境

ポストコロナや生成AIの台頭は人々の価値観や行動様式を変えようとしています  
そして、私たちはそこにチャンスがあると考えています  
しかしながら、高まる不確実性への備えも必要です

# 自己表現への関心の高まりを機会とし、不確実性の時代を生き抜く

## 機会に対する認識

## 脅威に対する認識

<p>自己表現の 広がり・多様化</p>	<p>先進国に限らず、世界中の誰もが自分を発信でき、人々の交流がより盛んになる時代。「自分らしさ」が鍵となる</p>
--------------------------	--

<p>不透明な景況感</p>	<p>特に北米の若年層において、インフレ及び金利上昇による可処分所得が低下。世界的にインフレは沈静化の傾向が見られるものの、景気の下振れリスクは残る</p>
----------------	--

<p>クリエイター エコノミーの 発展</p>	<p>クリエイターが自ら発信して収益を得る経済活動が発展 2027年には68兆円（\$480 Billion）※の市場規模になると予想され、2023年時点で数億人規模のクリエイターが世界中で活動中</p>
---------------------------------	--

<p>人手不足</p>	<p>有効求人倍率1.3倍とバブル景気時並みの高さ 生産年齢人口は減少の一途を辿る</p>
-------------	---

<p>生成AIの台頭</p>	<p>クリエイターになるための障壁が低くなり、作業効率も改善 新たなビジネスチャンスが生まれると同時に、事業における生産性の改善を図る絶好の機会</p>
----------------	--

<p>地政学リスク</p>	<p>台湾有事が発生し、経済制裁により中国への輸出入が広範に禁止されるワーストケースが発生した場合、仕入れに大きな影響がある</p>
---------------	--

<p>半導体不足の 改善</p>	<p>供給遅延は大幅に改善。半導体スポット購入によるコスト増も大幅削減され、生産納期への影響もほぼ皆無に メモリを中心に部品コストも減少傾向</p>
----------------------	--

<p>競合企業</p>	<p>当社事業ドメインへの企業参入は市場を活性化する側面があるものの、シェアを奪われるリスクもある</p>
-------------	---

※Goldman Sachs Research(2023) The creator economy could approach half-a-trillion dollars by 2027

# 社内連携を強め、多面的なアクションを実施する

## 機会へのアクション

## 脅威へのアクション

<p>自己表現の 広がり・多様化</p>	<p>より多くの人々が自己表現の楽しさを認識できる商品を開発 初心者でも使いやすく、納得感のある価格の商品をより広い 範囲の地域へ届ける</p>
--------------------------	--

<p>不透明な景況感</p>	<p>開発効率化により新製品の投入数を増やすとともに、 ユーザーが期待する機能の本質を見極め、そこにフォーカス することで、納得感のある価格と利益率の高さを両立させる</p>
----------------	---

<p>クリエイター エコノミーの 発展</p>	<p>クリエイティブ分野の最新の動向を把握し、新たに生まれる クリエイターへアプローチするため、部門横断的なメンバー で構成されるタスクフォースを結成</p>
---------------------------------	---

<p>人手不足</p>	<p>新卒採用の間口を広げるとともに学生との接点を増やす。 同時に大学院派遣やジョブローテーションなど、従業員の スキルアップを図る</p>
-------------	--

<p>生成AIの台頭</p>	<p>生成AIがクリエイターにもたらす影響を考慮したうえで既存 の製品を進化させるとともに、AIを活用した新規の製品や サービスを開発する</p>
----------------	---

<p>地政学リスク</p>	<p>新製品の東南アジア生産比率を30%以上にする。 また、ハードウェア販売以外のビジネスモデルを構築する</p>
---------------	---

<p>半導体不足の 改善</p>	<p>既存部品コスト削減アクションの強化 新規開発においては主要部品の集約によりサプライヤーとの 関係を強化し、コスト削減と供給安定化の両立を図る</p>
----------------------	---

<p>競合企業</p>	<p>音響機器以外も含む最新機器の技術・生産トレンドを常に 把握し、全ての製品に継続して世界初の要素を取り入れる ことで他社との圧倒的な差別化を図る</p>
-------------	--

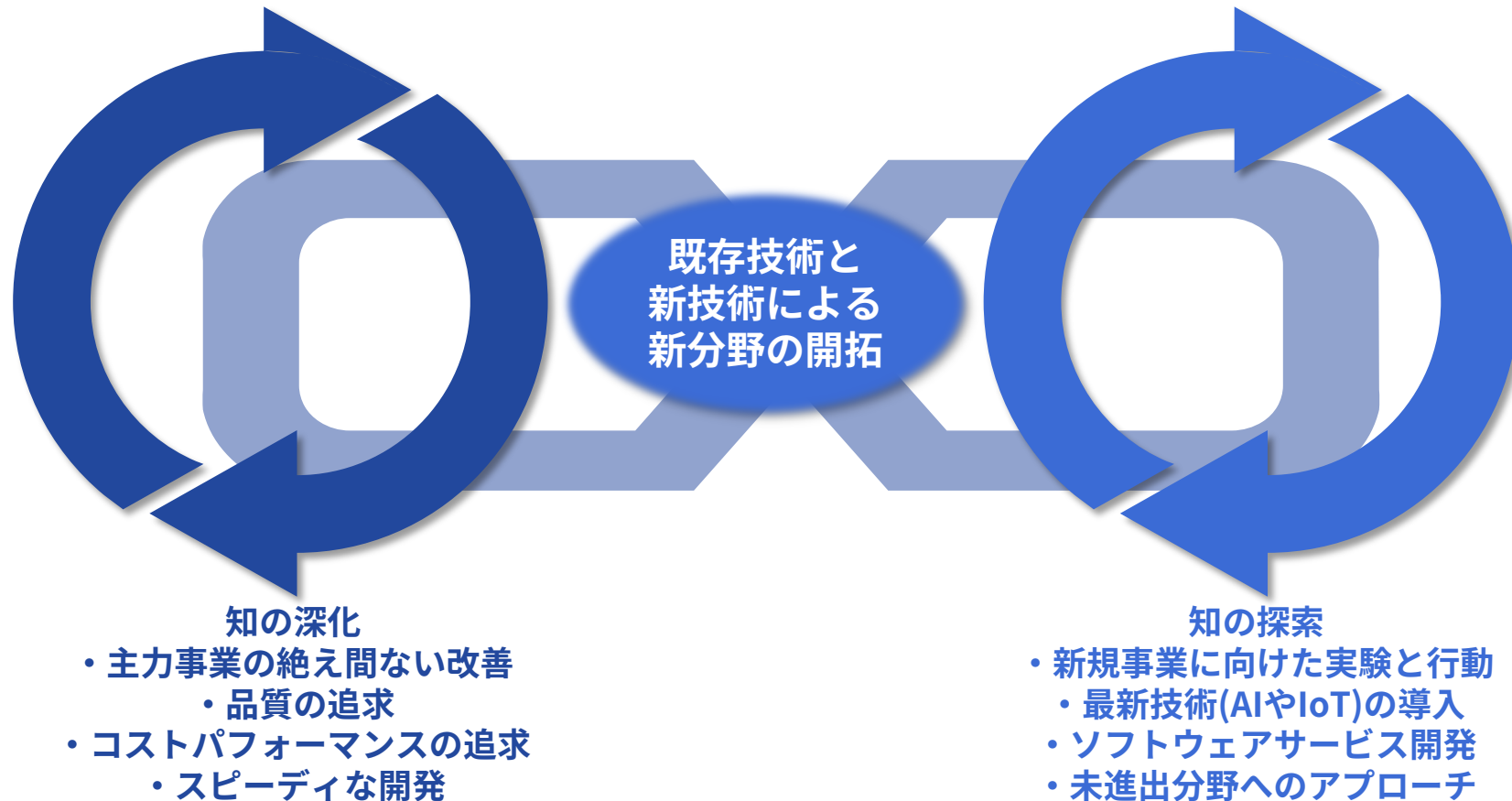
# 成長戦略

2020Mロゴの真ん中の”∞“は∞(無限大：インフィニティ)をあしらっています  
私たちは、ともすれば相反するような2つのサイクルを、  
ちょうど”∞”のような、相互に循環する形で結び付けます

私たちの強みをこのインフィニティ・サイクルによりさらに高め、独自のものとすることで  
持続的な成長を実現します

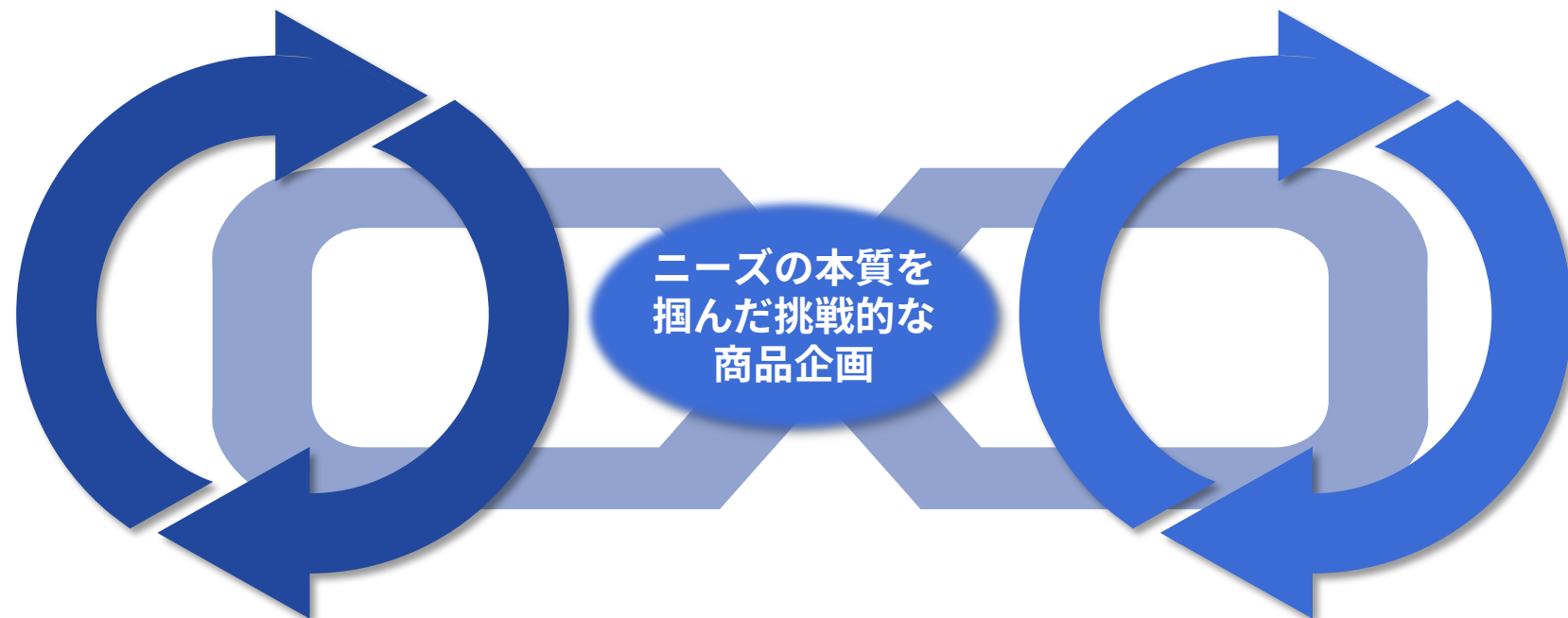
## 知の深化と知の探索サイクルを結び付ける

主力事業を絶え間なく進化させる「知の深化」と、新しい技術への挑戦である「知の探索」という二つのサイクルを循環させることで、既存技術と新技術を掛け合わせた新分野の開拓を実現



# プロダクト・アウト思考とマーケット・イン思考のサイクルを結び付ける

商品起点の提案は、新たな価値を生み出す可能性がある一方、独りよがりになる可能性がある  
市場の課題を解決する商品の提案は、他社との差別化が難しいという側面がある  
この二つのサイクルを循環させることで、ニーズの本質を掴んだ挑戦的で革新的な商品企画を実現



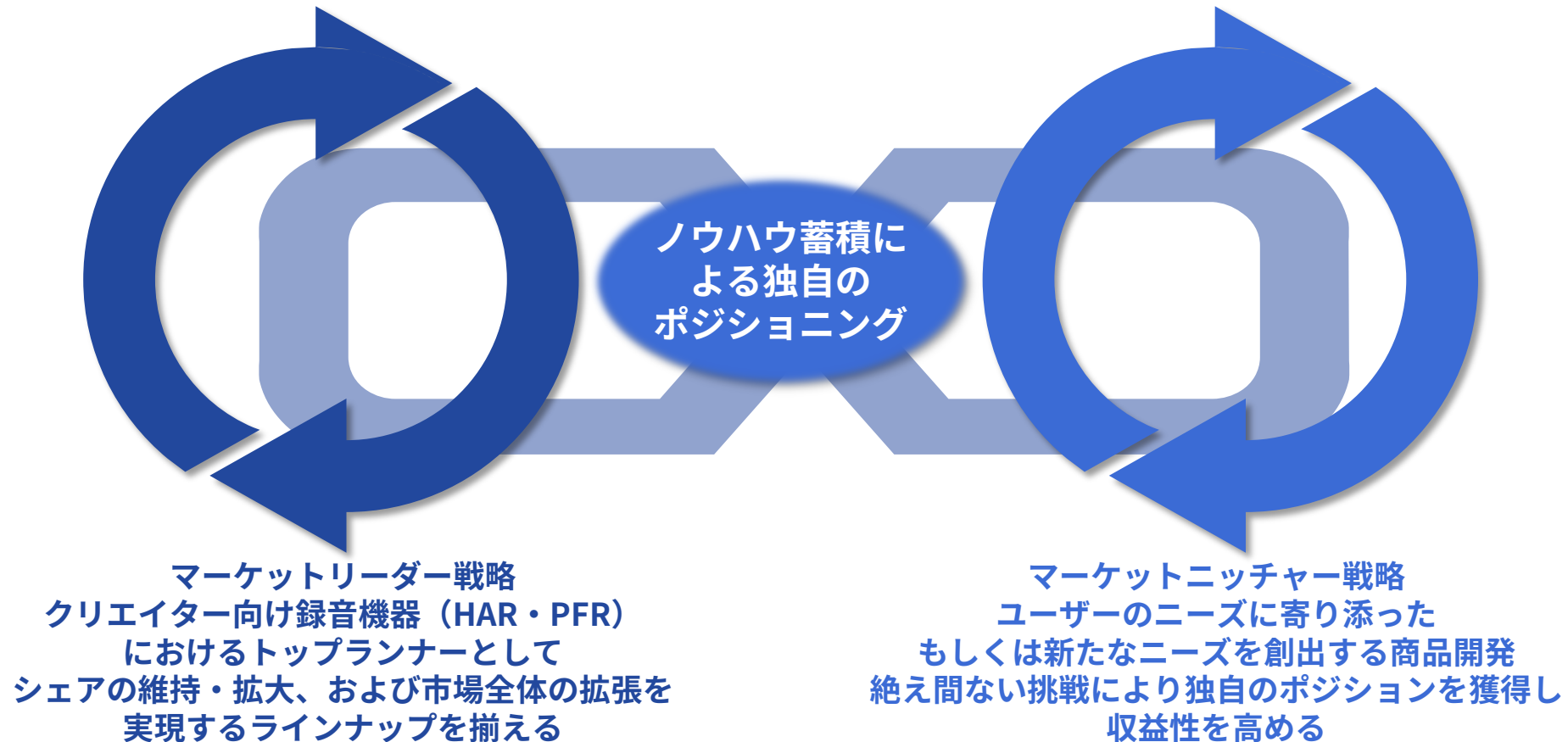
**プロダクト・アウト思考**  
社員のミュージシャン精神を活かした  
新しいニーズを掘り起こす挑戦  
他社とは違う差別化された製品企画

**マーケット・イン思考**  
技術思考でクリエイターと共に課題を発見  
ズーム独自の解決方法を提供する



## マーケットリーダー戦略とニッチャー戦略のサイクルを結び付ける

クリエイター向け録音機器のトップランナーであり、録音機器以外における挑戦者であるという、当社が持つ二つの側面に対応した活動サイクルを循環させることで、挑戦し続けるトップランナー、市場を拡大するニッチャーという、独自のポジショニングを実現



# 販売地域・チャネルの拡張を推進しつつ、ブランディングへの投資を強化

	既存カテゴリ製品	新規カテゴリ製品
成熟市場	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <b>コミュニティの醸成</b> 全世界共通のフォーラムを開設し、濃密な顧客接点を構築</li> <li>・ <b>製品エコシステムの確立</b> 製品のポテンシャルを最大限引き出すサービスの開発</li> <li>・ <b>コラボレーションモデルのZOOM Store限定販売</b> クリエイター支持の高いアーティストやアパレルブランドとのコラボレーション</li> <li>・ <b>実店舗販売の強化</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <b>ブランド価値向上</b> 新たな価値創造でミドル・ハイエンド市場へ参入しブランド価値を向上させる</li> <li>・ <b>グローバルマーケットリサーチ</b> 主要国の市場動向をいち早く把握するため、現地に専門の人材を配置</li> <li>・ <b>新しいクリエイターとの繋がり強化</b> リーチできていないクリエイターに積極的アプローチを仕掛け、価値を共創する</li> </ul>
新興市場	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <b>アジア地域のマーケティング・販売強化</b> リージョナルマネージャーを配置し、市場分析と販売促進を強化</li> <li>・ <b>ブランドマネジメントの強化</b> 地域の特色に適応しつつ、全世界的に一貫したブランドイメージを構築する</li> <li>・ <b>マルチチャネル流通の拡大</b> 一国にMI(楽器)とCE(家電)という2つのチャネルから流通させる施策を拡大</li> <li>・ <b>オンライン販売の強化</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <b>新興国のクリエイターが抱える課題の把握</b> 成熟国に見られない潜在的ニーズを引き出し、新たなアイデア創出につなげる</li> <li>・ <b>トップブランドイメージの構築</b> 差別化され、品質が高く、ニーズに合致した商品とマーケティング戦略で当該地域におけるトップブランドというイメージを浸透させる</li> </ul>

# 経営基盤強化

私たちのもつ強みを再確認し  
同じビジョンを共有したチームプレイで  
経営基盤をより強固なものとします

# コアコンピタンスの拡大と製品開発の質的・量的拡大による成長を目指す

## 商品開発

## 人材育成

開発体制の強化	新入社員や中途社員の積極採用、外注協力会社の開拓、ODM製品の開拓やM&A等を行い、製品開発プロジェクトの数を増やす
製品開発効率向上	製品開発効率を上げるために、製品企画ワーキンググループ立ち上げによる製品企画の効率化と、積極的な設計標準化を図る
先行技術開発	通常製品の開発チームに加え、先行技術開発を行うプロジェクトチームを設立する AI、クラウドといった最新技術を取り入れた新製品を開発し、積極的に市場投入する
全ての人に優しいUI	2024年度以降発売する新製品には、音声ガイド機能やフォントサイズ変更など、視覚支援を必要とする人や高齢者にも使いやすいUIを取り入れる

柔軟な開発体制	プロジェクト型/マトリクス型ハイブリッドの開発体制を確立。業務の最適化を進め、開発スピードアップと魅力的な製品価値の提供を両立させる
強みの強化	当社の強みである、社員もクリエイターである点をさらに強化するために、クリエイティブな現場に積極的に参加し、現場の人々との連帯感を強化。製品の本質的な品位を向上させる
新世代リーダー創出	製品開発の肝はクリエイターと価値観を共有する新世代リーダーの存在。社内育成プログラムや、大学院派遣などの外部プログラムにより継続的な育成を行う
フィロソフィーの浸透	進化と挑戦という第4次中計ビジョンを浸透させ、各自がこの目的に適ったアクションができる企業風土を定着させるために、トップとの面談や社内研修を実施する

# 企業グループ全体の最適化と健全な企業経営を推進する

## サプライチェーン強化

### 生産力強化

アジアの新規EMSを採用し、既存EMS工場との競争関係を作ることによりコスト改善を強化して生産力を向上させる  
またアジアでのグローバルHUB倉庫導入により、物流の効率化・迅速化を行う

### 生産品質改善

引き続き不良率0.1%未満を目指す。アジア生産が今後増加する事も考慮し、基板実装品質の高い新規EMSを採用、製造重点管理マニュアルに基づき品質向上サイクルの継続改善を行う

### 部品調達力強化

電子部品の標準化、購買からの提案による部品の戦略的絞り込みを行い、集中購買にてサプライヤーとの連携を強化することで、調達力の向上を行う

### リスク マネジメント

地政学的リスクを見据えたアジア生産拠点の分散化を進める  
一方、設計改善での組立工数削減、及び検査自動化により人手不足の将来的なリスクを回避する

## ガバナンス強化

### 事業継続計画 (BCP)

大規模災害時に社員と家族を守りつつ、確実に生産・お客様に商品提供できるBCPを策定するためにコミッティーを立ち上げ、必要なアクションを速やかに実施する

### 事業承継

グループの持続的な成長のためには各グループ会社それぞれに次世代を担うCEO候補の育成が必要。各社の現状に応じた後継者育成計画を策定し、実行させるとともにモニタリングを行う

### ダイバーシティ

人材の多様性の確保が会社の持続的成長に重要であると再認識し、女性取締役の登用や海外子会社も含めたジョブローテーションや人材交流の推進によりジェンダーや国籍に関わらず活躍できる環境をつくる

### DX推進 AI活用

バックオフィス業務（勤怠管理・人事労務・経理財務・IR）の更なるDX化、カスタマーサポートやマニュアル作成業務におけるAI活用を通じて業務負担の軽減と効率化を図り、社員の業務生産性や経営効率の向上を図る

## SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

### ・公益財団法人ズームグループ学術振興財団

2022年7月1日に設立された「ズームグループ学術振興財団」が2023年9月13日に内閣府より公益認定を受けて公益財団法人へ移行

音・音楽・楽器に関わる日本のものづくりに貢献する研究を行う大学や公的研究機関に助成等を行うため、継続的な寄附金支援を行う。【総額1500万円/3年間】



### ・アクセシビリティ

競合他社に先駆け、音声読み上げ機能（VoiceOverなど）に対応したアプリを開発視覚支援を必要とするクリエイターが、iPhoneやiPadから一部ズーム商品进行操作することが可能に。全てのクリエイターがズームのテクノロジーを平等に使用できるよう、2024年からの一部新商品には本体にもアクセシビリティを確保し、視覚支援を必要とするクリエイターをより一層支援する



### ・環境への配慮

商品輸送時のCO2排出量削減、ペーパーレスなどを意識した環境配慮型の個装箱設計を引き続き行うとともに、使用済製品の回収や認定B級品のダイレクト販売といった、製品自体の再利用に関して検討を進める

