



# 2023年度-2025年度 中期経営計画

2023年2月13日

ローランド株式会社



**1**    **ローランドについて**

**2**    **前中計 (2020-2022)の振り返り**

**3**    **新中計 (2023-2025)**

**4**    **補足資料**

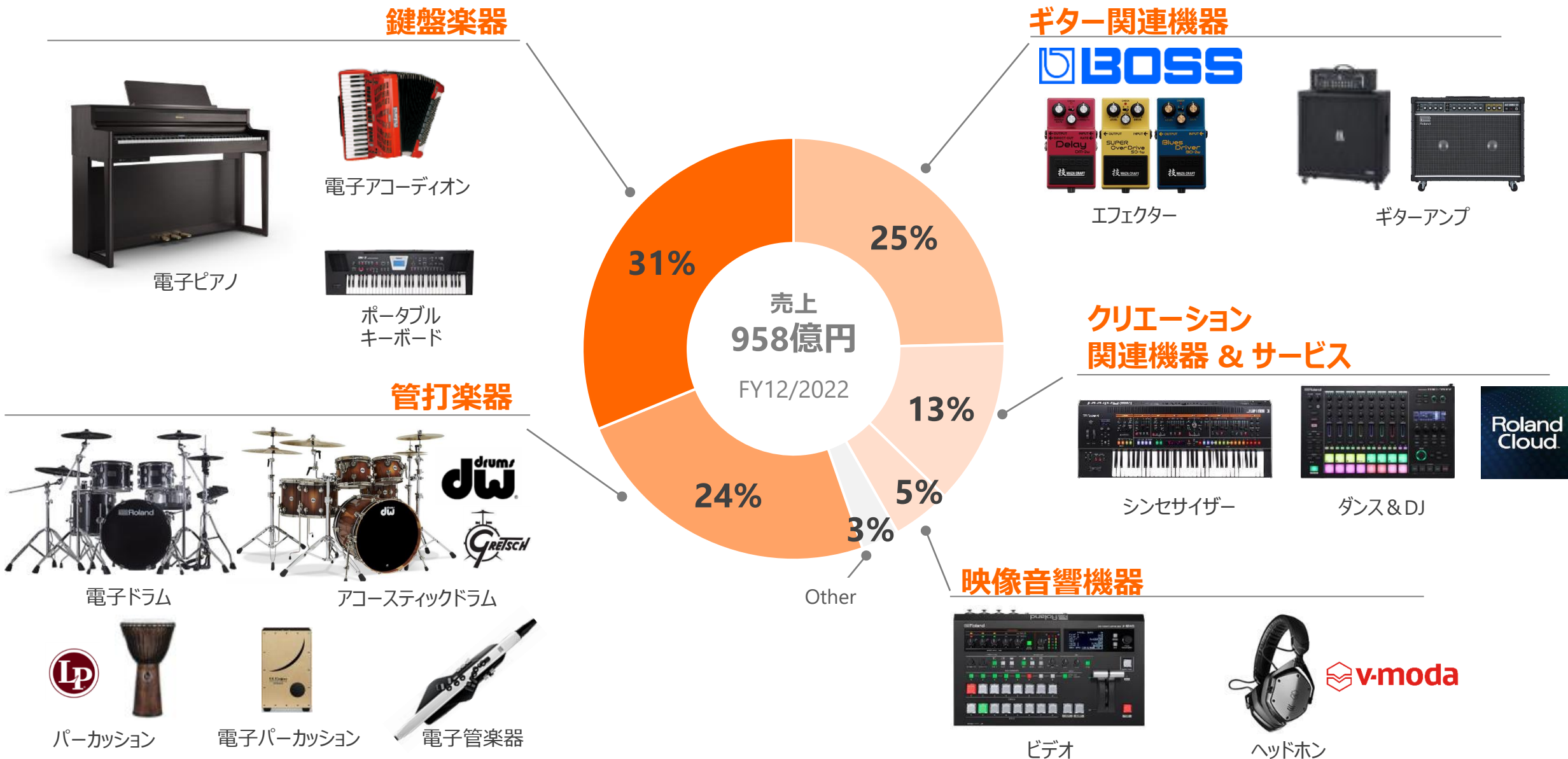
# 1 ローランドについて

2 前中計 (2020-2022)の振り返り

3 新中計 (2023-2025)

4 補足資料

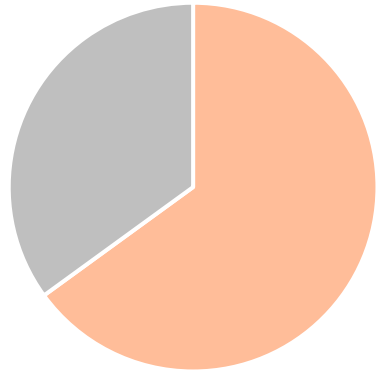
# 当社は幅広い製品・サービスを有する電子楽器メーカー



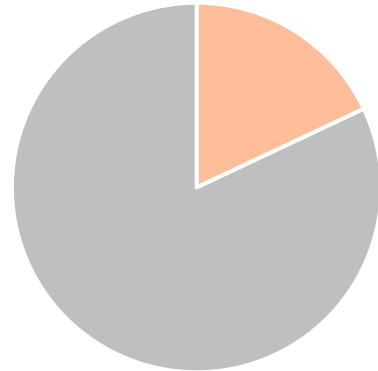
# 主要な製品カテゴリーでの高い市場シェアを誇る

## 米国における製品別マーケットシェア

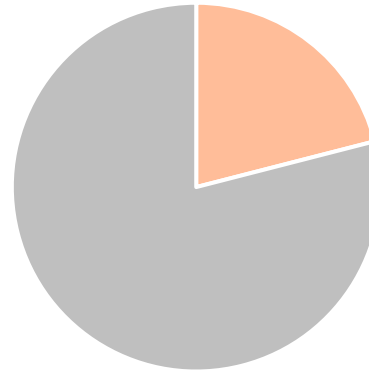
電子ドラム



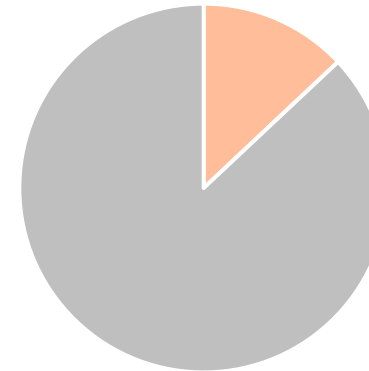
アコースティックドラム



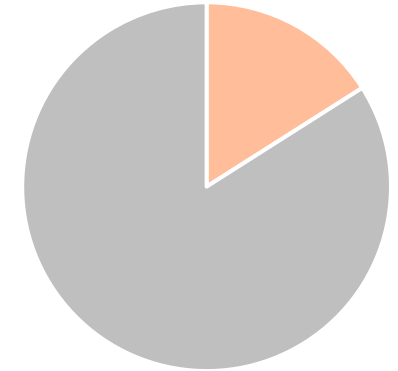
ギターエフェクター



ギターアンプ



電子ピアノ



# ローランドのユニークな競合優位性

## ゲームチェンジャー マインドセット

- 50年間積上げた**技術力**
- **Game Changer DNA**



## 多次元

- **グローバル**ブランド
- **ワイドレンジ**な製品構成



## Roland Platform

- データの**統合及び洞察、分析**
- Marketing、R&Dへの**データ活用**



## アジリティ

- **迅速な**経営判断と危機対応能力

1 ローランドについて

2 前中計 (2020-2022)の振り返り

3 新中計 (2023-2025)

4 補足資料

# 前中計（2020-2022）の振り返り: 大きな成長を実現

	2019 実績	2022 中計ターゲット		2022 実績	2019-2022 年間平均成長率
		当初	修正後		
売上	632億円	728億円	815億円	968億円 <sup>1</sup>	+15%
利益	営業利益 53億円	90億円	123億円	117億円 <sup>1</sup>	+30%
	純利益 26億円	62億円	86億円	89億円	+50%
ROE	14.4%	20%+	20%+	28.9%	

1 過年度との比較のため、2022年度の収益認識基準に係る会計基準の変更を調整した（約10億円のキャッシュディスカウントを足し戻した）数値



# 前中計（2020-2022）の振り返り: 大きな成長を実現

## 主要施策 2020-2022

## 評価

## コメント

### 1. 生み出す



- 多数の**Game Changer**製品の開発
- **Roland Cloud**のサービスおよび**共通音源プラットフォーム**拡充

### 2. 伝える



- **デジタルマーケティング**施策のグローバル展開
- **ユーザー登録者数の増加**: 2019年比 +300%

### 3. 届ける



- **受注残増加** / **新製品発売遅延**
- Covid-19危機への**アジャイルな経営対応**
- **SKUの削減** (2019年比30%削減)

### 4. 支える



- ニューノーマルに対応したワークスタイル確立
- **グローバルカスタマーサポート**の展開

1 ローランドについて

2 前中計 (2020-2022)の振り返り

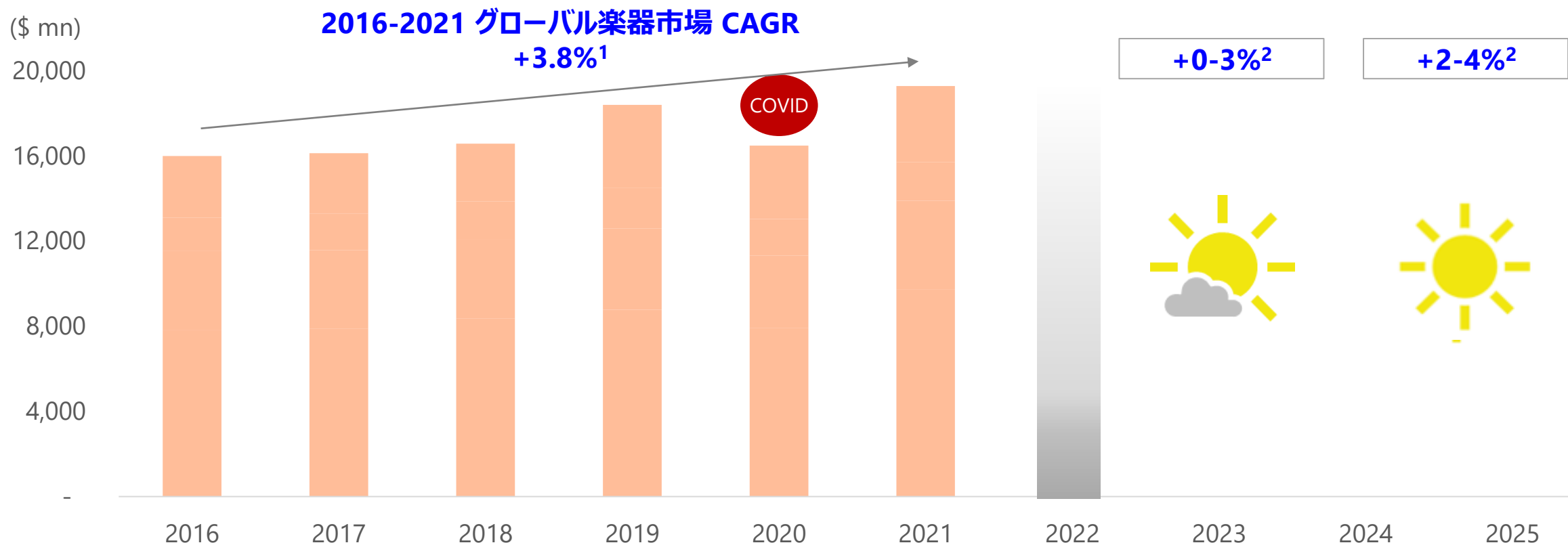
3 新中計 (2023-2025)

4 補足資料

# 市場環境：グローバル楽器市場は安定的な成長を想定

## ■ グローバル楽器市場

- コロナで一時的に影響を受けた2020年を除き、**グローバル楽器市場は安定的に成長**
- **2022年にウクライナ問題および中国でのロックダウンが発生**
- **2023年下期以降は通常の成長軌道に回帰**すると見込む



# 市場トレンド：外部環境の変化は当社にとって追い風に

## Market Trend

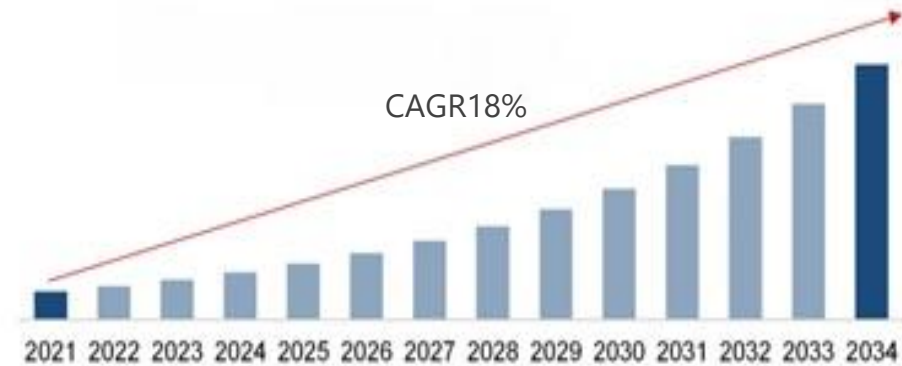
### 1. Lifestyleの変化

新しいライフスタイルが定着し、余暇時間は増加傾向。音楽は余暇の最適な楽しみ方のひとつ

### 2. 音楽は“聴く”から“創る<sup>1</sup>”へ

動画コンテンツの充実、SNSやWeb配信の普及により、音楽を“創る”ことが容易に

#### 日本におけるクリエイターエコノミー<sup>2</sup>市場規模の将来予測<sup>3</sup>



<sup>1</sup> “創る”には音楽制作だけでなく、歌うこと、演奏すること、それを発信することなどが含まれます

<sup>2</sup> YouTuberやゲーム配信者・インスタグラマーに限らず、アーティストなどの個人クリエイターの情報発信や行動によって形成された経済圏

<sup>3</sup> Source: Mitsubishi UFJ Research and Consulting

## なぜ電子楽器が有利なのか？

### 1. 演奏を始めることが簡単

手頃な価格帯、軽量・コンパクト、音量の調節が可能、オンラインで購入しやすい、メンテナンスフリーなど

### 2. さまざまな楽しみ方

Onlineと繋がる、多彩な音色、タブレット／スマートフォンとの連携、レッスン機能など



# ローランドの長期ビジョン



ROLAND WILL BE THE WORLD  
LEADER IN MUSIC CREATION<sup>1</sup>

WE WILL ACHIEVE THIS BY

INSPIRING THE **HEARTS AND MINDS**  
OF MUSIC LOVERS AND CREATORS  
EVERYWHERE

<sup>1</sup> Music Creationとは音楽製作のみではなく、楽器演奏や歌うこと、発信すること等を含む

# 利益増を伴う「質の高い成長」により、企業価値を拡大する

## 中計目標 (2025年12月期)

市場を上回る成長

売上高  
1,232億円

着実な利益拡大

営業利益  
179億円(14.5%)

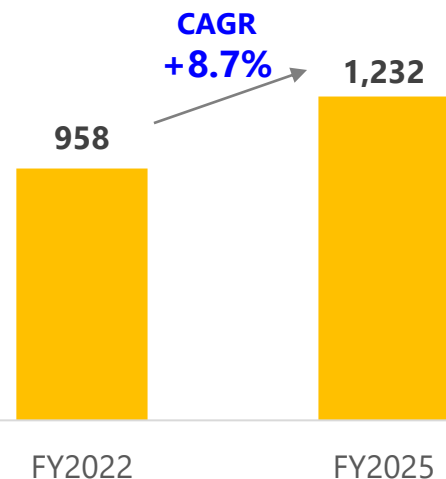
Best in Classの  
資本収益性

純利益<sup>1</sup>  
134億円(10.9%)

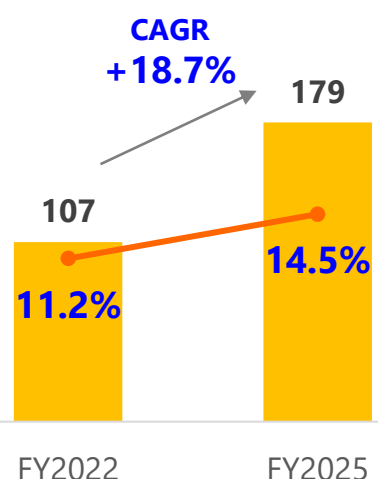
ROIC  
20%以上

## 業績推移 (億円)

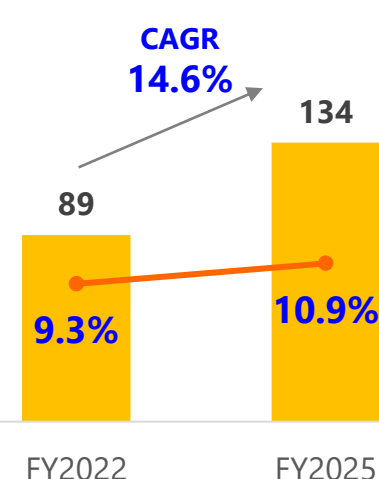
売上高



営業利益



純利益<sup>1</sup>



2022年12月期の為替レート 米ドル/円：131.44、ユーロ/円：138.10、ユーロ/米ドル：1.051

2025年12月期の想定為替レート 米ドル/円：130.00、ユーロ/円：140.00、ユーロ/米ドル：1.077

<sup>1</sup> 純利益は「親会社株主に帰属する当期純利益」を指す



# MTP (2023-2025):より多くの音楽愛好家に愛されるブランドになる

長期ビジョン

*The World Leader  
in Music Creation*

新中計  
2023-2025

*Create Fans  
For Life!*

*Become a Brand  
Loved by More  
Music Lovers*

前中計  
2020-2022

*Waku  
Waku*

ワクワクする創造体験を

売上高: **2,000億円以上**  
営業利益率: **15%-20%**

# 新中計の基本戦略

## 1. 需要創造

Game Changerによる**市場創造**と**潜在顧客へのアプローチ**

## 2. シェア拡大

**ポータブル・キーボード市場**への再参入と**新興国**での販売拡大  
**Roland Retail**によるシェア拡大

## 3. LTV<sup>1</sup>向上

**音楽を生涯楽しんでいただく**ための仕組みづくり

## 4. 基盤強化

長期ビジョン実現に向けた**人的資源活性化**と**インフラ投資**



# 主要施策① 需要創造

## ■ Game Changer製品・サービス、新製品による市場創造

### Game Changer製品投入による市場創造

- ポテンシャル市場（eスポーツ、ポータブル・キーボード、ギターシンセ等）への新製品投入
- Drum Workshop社（DW社）との**技術シナジー創出**
- Roland Cloudを通じたサービスやアップデートの提供

(Game Changer例)



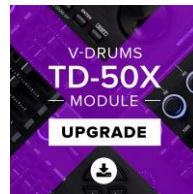
電子管楽器



ワイヤレス  
ヘッドフォン  
ギターアンプ



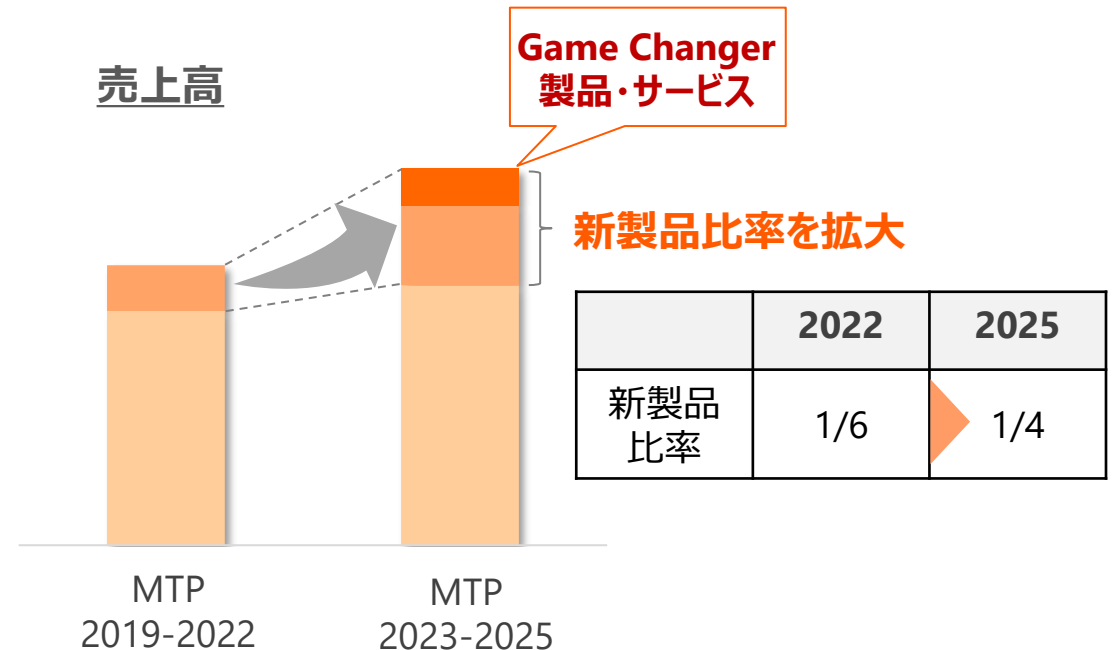
電子和太鼓



V-Drums用  
アップデート

### 新製品による売上・利益創出

- 新製品は不確実な環境下でも**売上と利益に確実に貢献**
- 特にGame Changerは**より高い利益率**が期待できる



# 主要施策① 需要創造

## ■ 潜在的な顧客獲得によるビジネス拡大

### 電子ピアノ

- ・製品・サービスおよび**販売機会**（チャンネル）の拡大

エントリー

- ・ 新規チャンネル開拓
- ・ 購入しやすい価格帯の販路限定モデル

中高価格

- ・ アコースティックユーザーを狙った新製品
- ・ コラボレーションモデルの促進



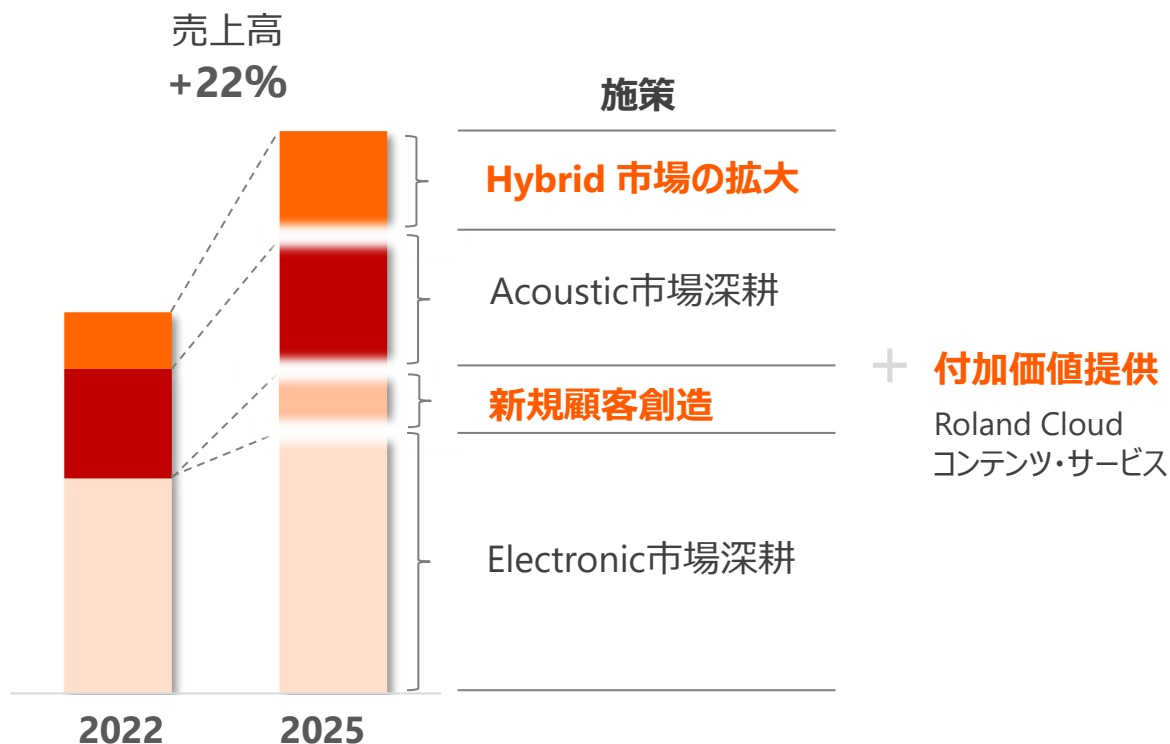
karimoku<sup>1</sup> × Roland

Roland Cloud

- ・ コンテンツ・連携レッスンアプリ

### ドラム

- ・ DW社との**シナジー創出**
- ・ ドラム市場での更なる優位性を確立



<sup>1</sup> karimoku はカリモク家具株式会社の登録商標です

# 主要施策② シェア拡大

## ■ 当社にとっての**新市場**への挑戦と、**新興国**での販売拡大

### ポータブル・キーボード

#### 市場への本格再参入

- 世界ポータブル・キーボード市場：約700億円<sup>1</sup>  
当社のシェア：3%未満

#### 当社の未開拓市場で、成長余地は大きい

- ✓ 製品ラインナップを大幅拡充予定
- ✓ Roland Cloudでのコンテンツ、サービスの提供で差別化



### 新興国市場

#### 注力市場：中国・インド・インドネシア

- 膨大な人口と中間層の増加（各国中間層比率50%超）
- ブランドプレゼンスに改善余地

#### 当社の販売拡大余地は大きい

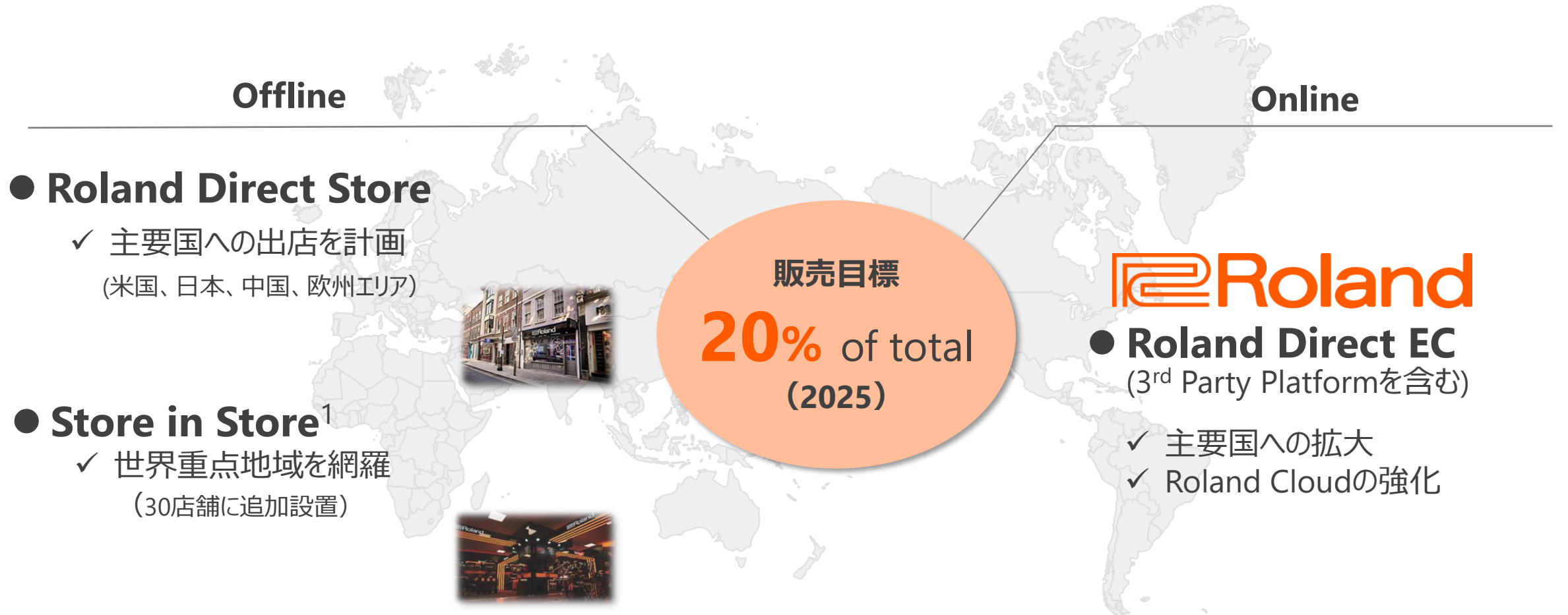
- ✓ 新興国専門チームをグローバルに構築
- ✓ Roland Retail（オフライン&オンライン）の促進
- ✓ 販売チャネルの再強化



<sup>1</sup> 当社が定義するポータブル・キーボード市場規模（ホールセールベース）

## 主要施策② シェア拡大

### ■ Roland Retailの強化により、顧客接点の“質”と“量”を向上



<sup>1</sup> 楽器店内に設置されたローランド専用コーナー

# 主要施策③ LTV向上：Roland Cloudは生涯顧客を生み出す仕掛け

■ Roland Cloudは「いつでも、どこでも、誰でも」楽しめる、パーソナライズされた体験サービスへ

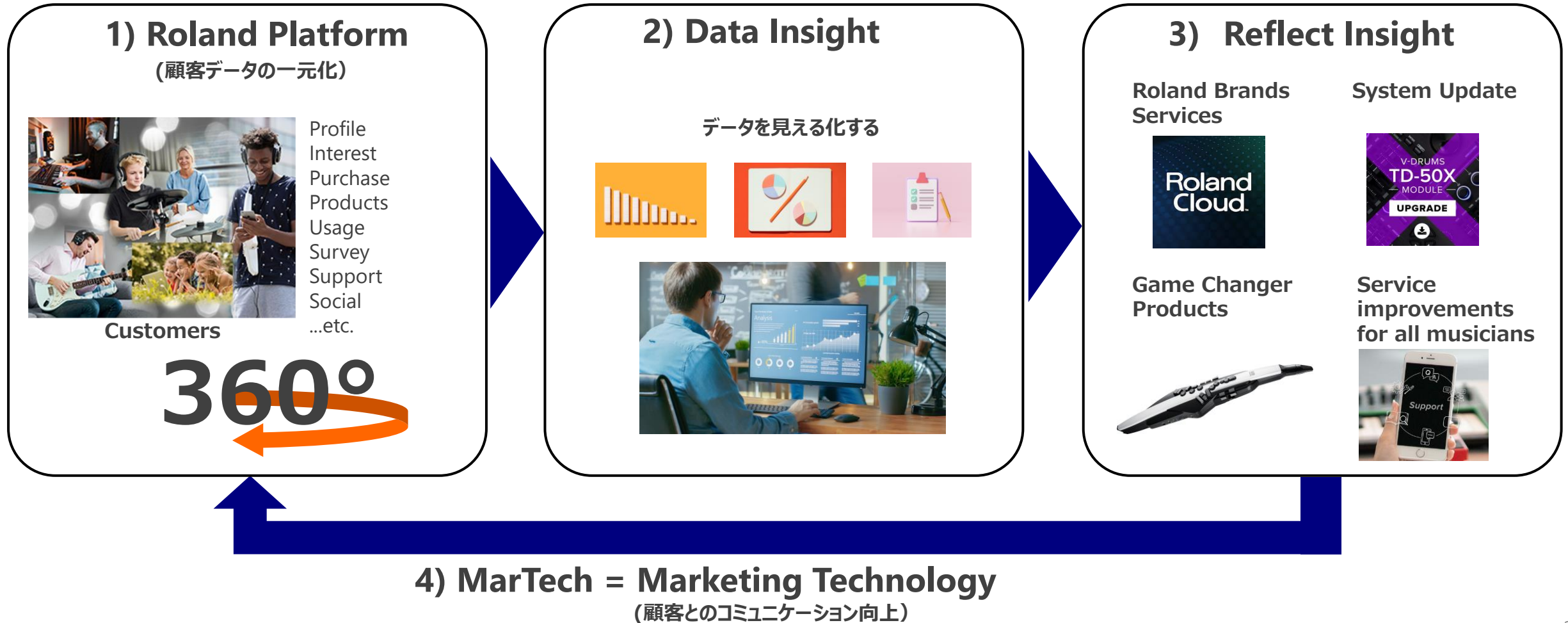


<sup>1</sup> 各年度末時点でのサブスクリプション登録者数 + 年度内の単品購入者数

# 主要施策③ LTV向上：Roland Platform

- 顧客理解により、製品やサービスを充実させ、マーケティングを最適化するための強力なエンジン

Roland Account : 2022年230万 ⇒ 2025年**340万**



# 主要施策③ LTV向上：ブランディングの強化

## ■ ブランド認知度向上により、より多くの音楽愛好家に愛されるブランドになる

- ・ デジタルソーシャルメディアコンテンツの充実化
- ・ ターゲティング広告とイベントでストーリーを広める



Loved but  
not Known...



- ・ お客様とダイレクトにつながる
- ・ アーティスト+インフルエンサーと関係を深める

Loved by  
more  
Music Lovers





# 主要施策④ 生産性向上のための基盤強化

## 1. グローバル人事

- 全世界統一人事システムによる“**Right person Right place**”
- **株式報酬制度のグローバル展開**
- **従業員エンゲージメント**/生産性スコア向上



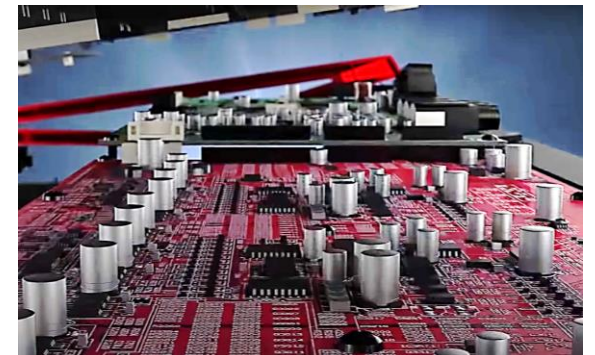
## 2. 基盤強化

- ビジネスの更なる拡大に向けて**基幹システムを更新**
- **事業所再編**(将来的な本社リニューアルの検討を含む)による生産性向上、エンゲージメント強化、イノベーションの加速
- **本社と海外子会社のコミュニケーション**をさらに改善



## 3. サプライチェーンの高度化

- 部材の早期確保と共通化による**販売機会ロスの低減**
- 販売チャンネルに適した物流プロセス構築による**リードタイム短縮**
- **オートメーション化の推進および新システム導入**によるアジリティの強化





# サプライチェーンの高度化- Flexibility and Agility

## ■ 中長期での取り組み

### ● 生産能力の向上

- ✓ マレーシア工場とグローバルHUB倉庫のさらなる強化
- ✓ 生産拠点の拡大
- ✓ DW社との**生産拠点の相互活用**

### ● 生産技術の向上

- ✓ ローランドの電子楽器生産技術とDW社のアコースティック生産**技術の融合**

### ● 利益改善

- ✓ 主力製品での半製品の**共通化**
- ✓ **自動化、機械化**の更なる推進
- ✓ 外注工程の**内製化**



**Synergies**



# キャピタルアロケーション方針

## ■ 営業キャッシュ・フローは「投資」、「株主還元」、「借入金返済」にバランスよく配分

営業キャッシュ・フローの配分（2023-2025 累計額）

営業CF 422億円	投資 166億円	通常投資 54億円（新製品開発に伴う金型投資等） 成長投資 112億円 ・ 基盤強化（事業所再編、基幹システム、生産設備等） ・ Roland Retail強化
	借入金返済 97億円	借入金返済による財務健全性の向上（次の成長投資に向け、デットキャパシティを拡大）
	株主還元 159億円	<基本方針> 連結総還元性向は <b>原則50%</b> を目指し、成長投資資金の留保が必要な場合も、連結総還元性向は <b>30%以上</b> を目指す

# Sustainability

## ■ サステナビリティ実現の重要性



音楽・映像文化を通じて社会の持続的発展に貢献する一方で、当社の事業は環境や社会全体の安定と豊かさのもとに成り立つ

以下の両面から、それぞれの持続可能性を高め合う好循環を生み出していく

- 文化・業界の発展支援を通じて豊かな社会の実現に寄与
- 環境・社会問題の解決に直接的に貢献

# Sustainability

## ■ ESGおよび非財務資本への対応

### 重要課題および SDGsターゲットとの関連

#### サプライチェーン・ マネジメントの高度化



#### 音楽・映像文化の発展支援



### 中期経営計画2023-2025における重点施策

- **事業効率の改善**
  - 輸送・配送での経路・積載の効率化とCO2排出量削減
  - 事業所効率化や再エネ活用による自社排出CO2の極少化
- **取引先との関係強化**
  - 人権保護およびCO2排出量削減の意識共有と協業推進
  - 部材不足等の非常時でのレジリエンス強化
- **当社ならではの活動による文化・業界の振興**
  - デジタルマーケティング活用、機会・体験の提供
  - 協賛・支援を通じた新興市場での繋がり強化
- **製品による環境・社会配慮**
  - 企画・設計による環境負荷低減やアクセシビリティ向上

### 中計期間の主な目標

- 積載効率10ポイント\* 改善  
\* 積載率(%)の差分(2022年比)
- 社内指針に沿った全サプライヤーへの人権アセスメント推進
- 新興地域の支援実績を主要各国で毎年10件以上
- アクセシビリティ社内ガイドラインを全新製品に適用

# Sustainability

## ■ ESGおよび非財務資本への対応

### 人材の活力、能力発揮の最大化



- **グループ人材活用**
  - 人材の育成・適正配置、報酬体系のグローバル管理推進
- **従業員エンゲージメント向上**
  - 組織受容力（職場環境・ダイバーシティ等）の強化

- 従業員エンゲージメント調査\*のスコア向上(+0.14ポイント)  
\* ギャラップ社のエンゲージメント調査を使用
- 国内女性管理職比率 倍増 (2021年比)

### 成長(無形資産)への投資



- **次世代の製品基礎開発**
  - 楽器性能向上のための継続的な開発投資
- **Roland Platformの実現**
  - 顧客情報基盤の整備・拡大
- **Roland Cloudのサービス拡大**

- 次世代音源チップの開発
- Roland Cloud上のコンテンツ／ソフト／アプリを全カテゴリで展開

### ガバナンスのたゆみない強化



- **構造改革で獲得した強みの内部進化**
  - 取締役会、執行体制の実効性向上
  - リスク管理・コンプライアンスの更なる強化
- **情報可視化の発展**
  - 事業判断・情報開示の精度向上
  - 非財務情報の開示推進

- 実効性内部評点 要改善項目ゼロ (すべて4点満点中3点以上)

## 外部環境の変化は**当社にとって追い風**

- Game Changer製品・サービスによる**需要創造**
- 新市場/新興国/Roland Retailへの**取り組み加速**
- Roland Platform、Roland Cloudによる**顧客理解と関係強化**

これらにより**当社ブランドが強化され、市場を上回る成長**を続ける

**1** ローランドについて

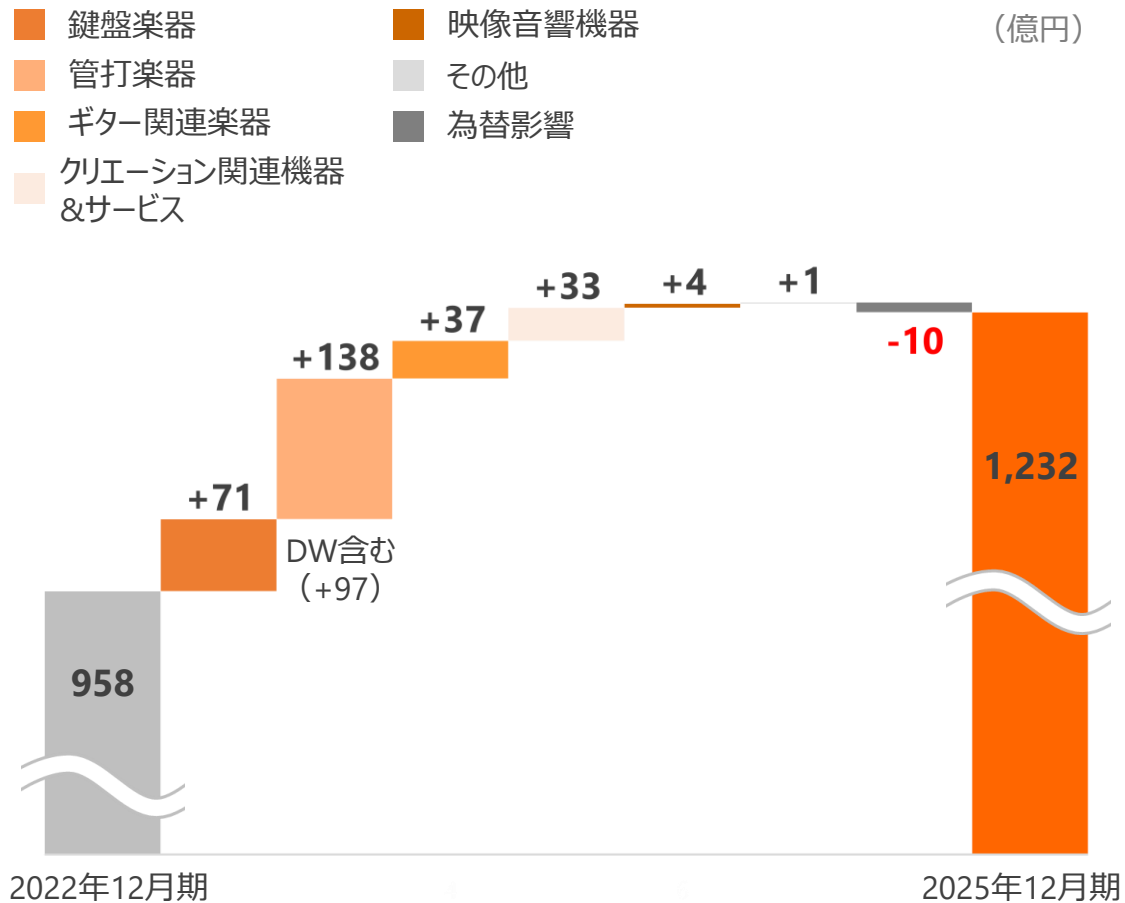
**2** 前中計 (2020-2022)の振り返り

**3** 新中計 (2023-2025)

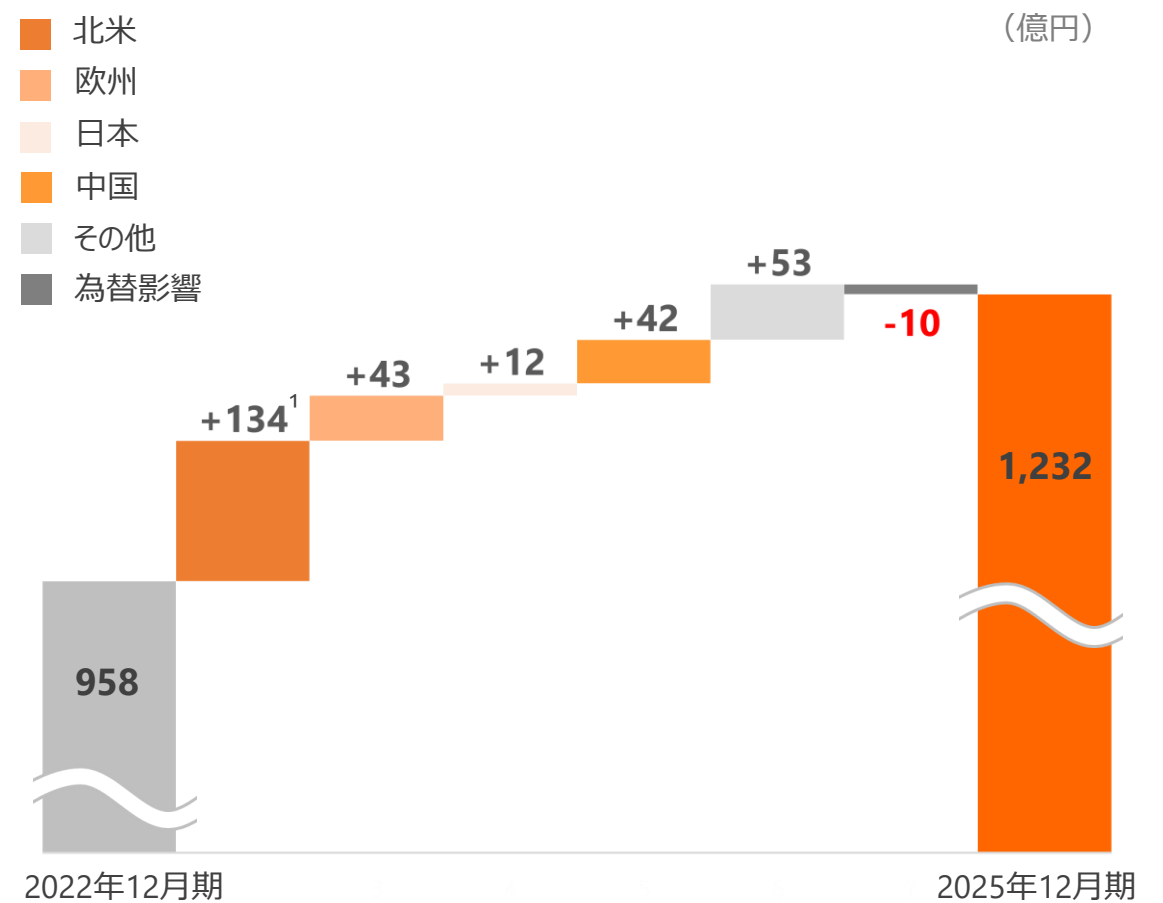
**4** 補足資料

# 連結売上増減分析（2022 vs 2025）

## 製品カテゴリー別売上高



## 地域別売上高



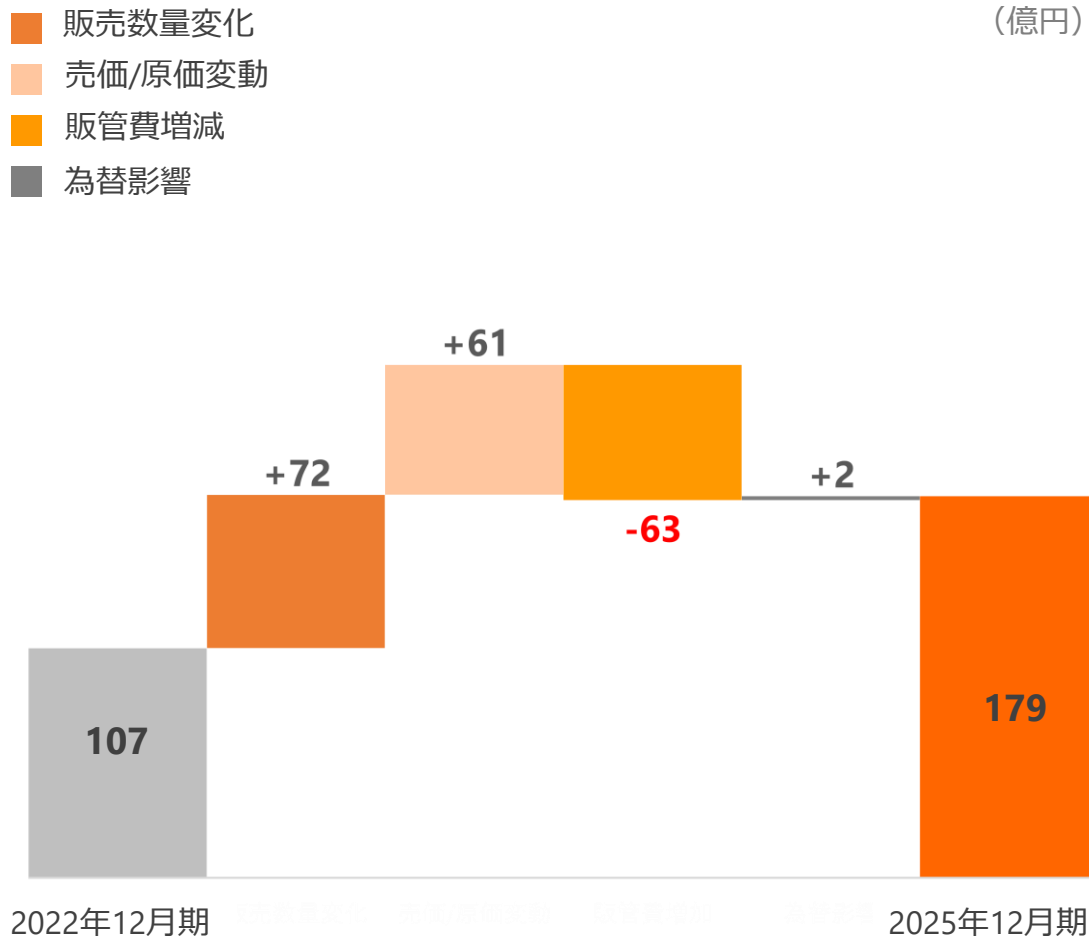
1 北米はDW連結が大きく寄与



# 連結営業利益増減分析（2022 vs 2025）

## 営業利益

（億円）



## 主な要因

### ● 販売数量変化

- ✓ 需要創造（Game Changer、新市場等）
- ✓ チャンネル拡大（新興国、Roland Retail等）
- ✓ DW社新規連結

### ● 売価/原価変動

- ✓ これまで実施した価格適正化水準は維持
- ✓ コストダウン効果  
（部材の高騰は継続するが、海上輸送減少、積載効率向上等で打ち返し）
- ✓ プロダクトミックスの改善

### ● 販管費増減

- ✓ 事業拡大に伴う通常投資
- ✓ 基盤強化：Chip開発、システム投資等
- ✓ Roland Retail関連投資

## 将来見通しに関する注意事項

本資料はローランド株式会社の「将来予想に関する記述に該当する情報」が記載されています。本資料における記述のうち、過去または現在の事実に関するもの以外は、将来予測に関する記述に該当します。これら将来予測に関する記述は、現在入手可能な情報に鑑みてなされた当社の仮定および判断に基づくものであり、その達成を当社として約束する趣旨のものではありません。これには既知または未知のリスクおよび不確実性ならびにその他の要因が内在しており、実際の業績と大きく異なる可能性があります。実際の業績に影響を及ぼす可能性がある要因には、当社の事業を取り巻く経済情勢、需要動向、為替相場の変動等が含まれます。