

JVCケンウッド 経営戦略説明会

株式会社JVCケンウッド

代表取締役社長 兼 CEO
江口 祥一郎

2012年11月30日

【資料中の略語】

CE : カーエレクトロニクス(事業)

PS : 業務用システム(事業)

COM : 無線機器(事業)

BS : ビジネスソリューション(事業)

HM : ホーム&モバイルエレクトロニクス(事業)

SE : エンタテインメント(事業)

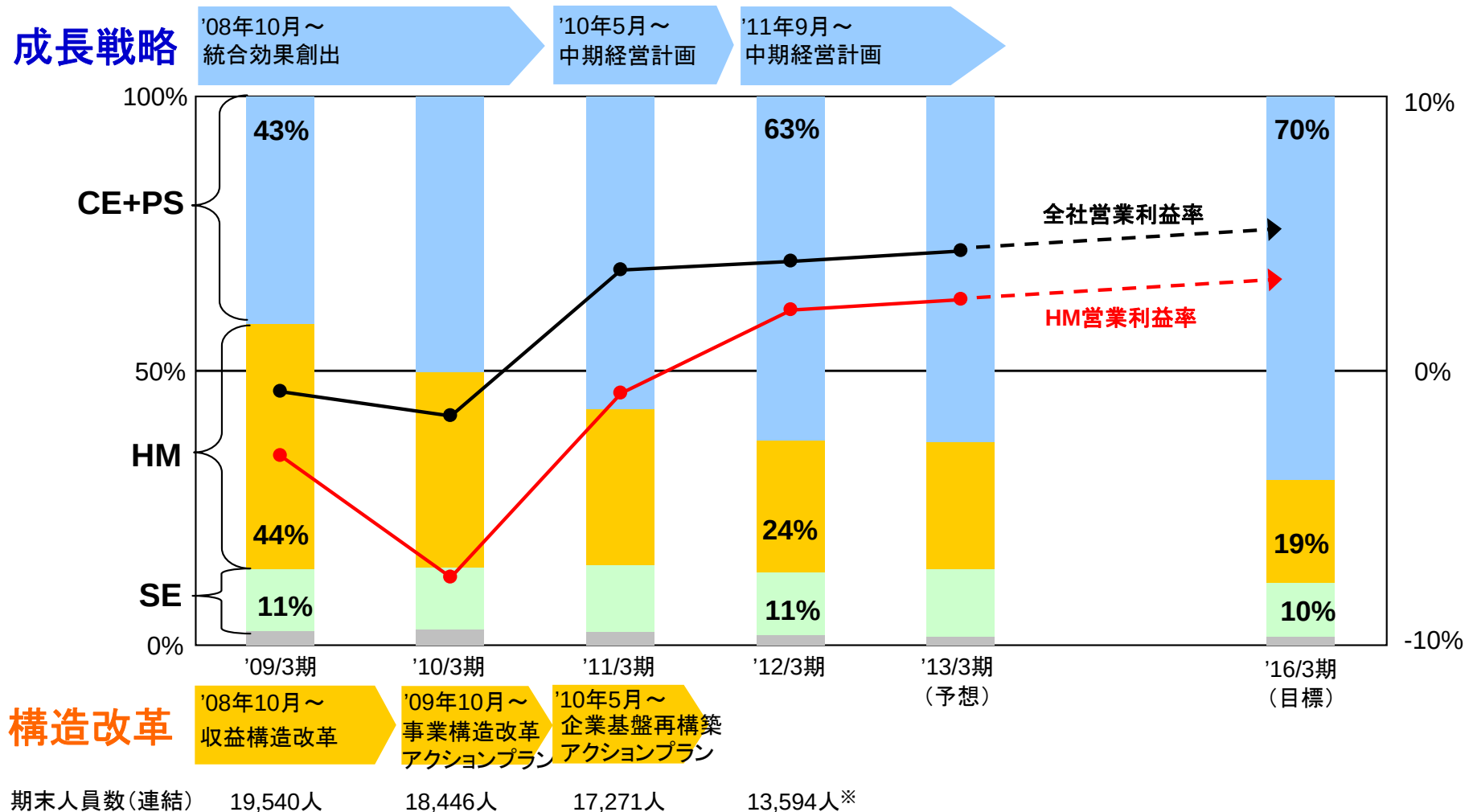


新中期経営計画

事業ポートフォリオの変革

■ 経営統合以来の構造改革と成長戦略により、売上構成比は
CE+PSが拡大、HMは縮小 → 収益改善

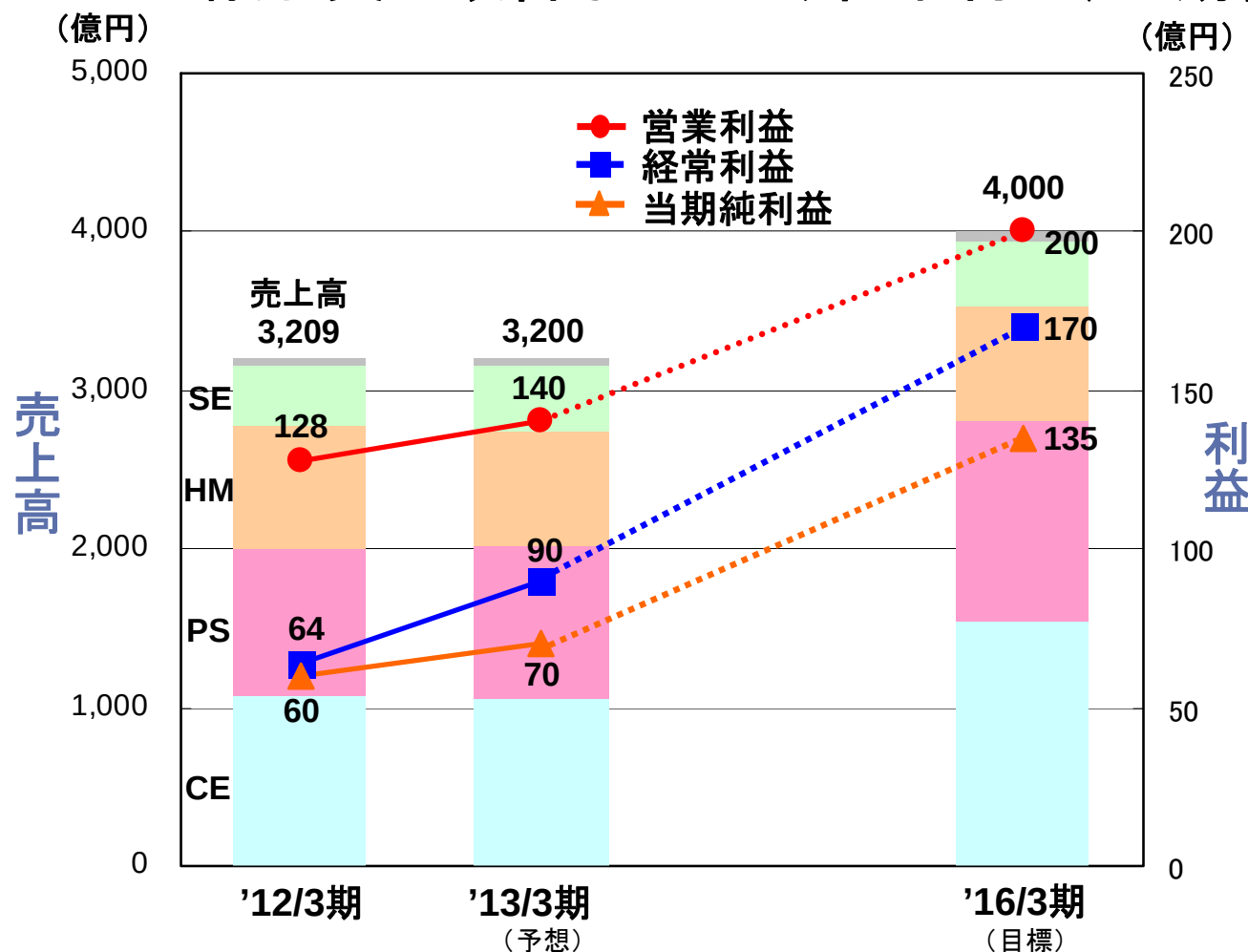
■ 事業ポートフォリオ中期目標: CE+PS 63%→70%



※ '12/3期は、海外生産子会社の従業員の雇用区分見直しにより、名目上の人員数が約1,900人減少しています。

中期経営目標

- 売上高4,000億円、営業利益200億円（営業利益率5%）、
経常利益170億円、当期純利益135億円
（想定為替レート：米ドル80円、ユーロ103円）
- 現中期目標比では、営業利益は据え置き、
金融収支の改善などにより経常利益、当期純利益は引き上げ



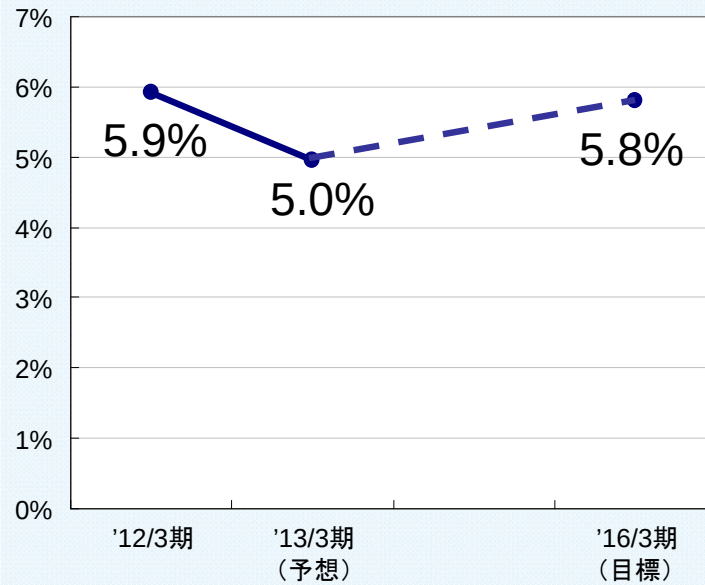
中期目標		(億円)	
	新中期 経営計画 '16/3期	現中期 経営計画 '14/3期	差
売上高	4,000	4,300	△300
営業利益	200	200	0
経常利益	170	140	+30
当期純利益	135	110	+25

（参考）為替感応度 (億円)

		'13/3期
売上高	米ドル	△8
	ユーロ	△3
営業利益	米ドル	+5
	ユーロ	△2
営業外収支	米ドル	△1
	ユーロ	0

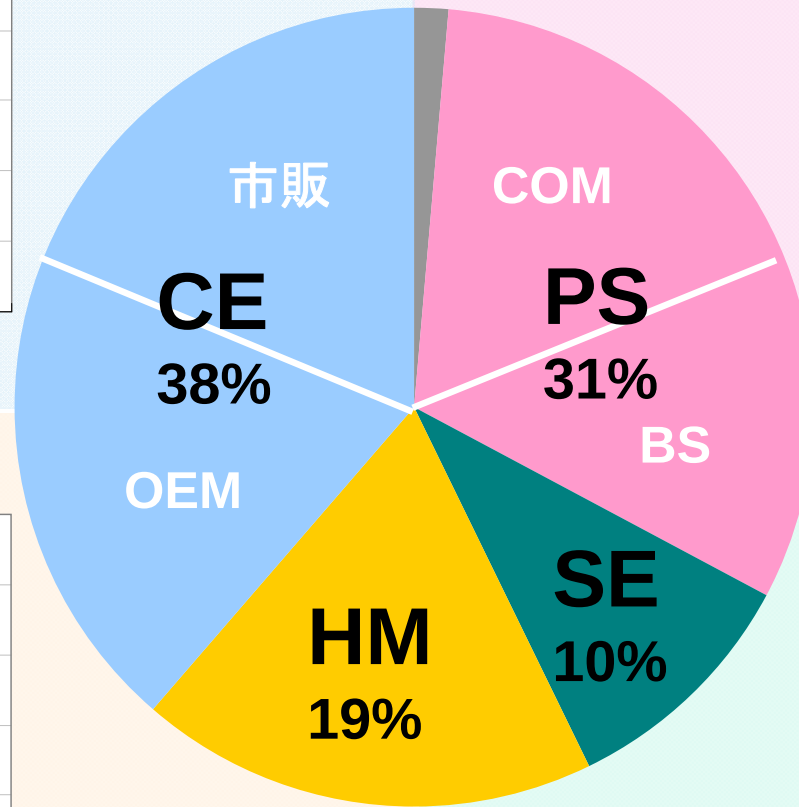
中期経営目標 セグメント別

CE営業利益率

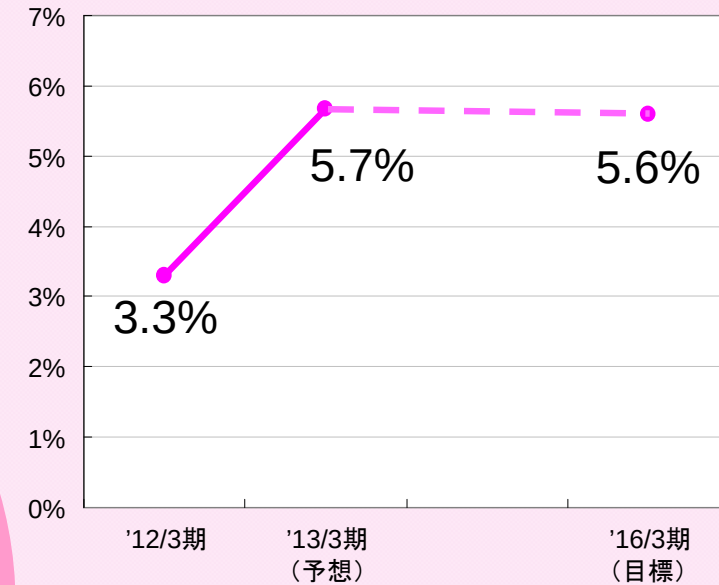


バランスのとれた事業ポートフォリオ

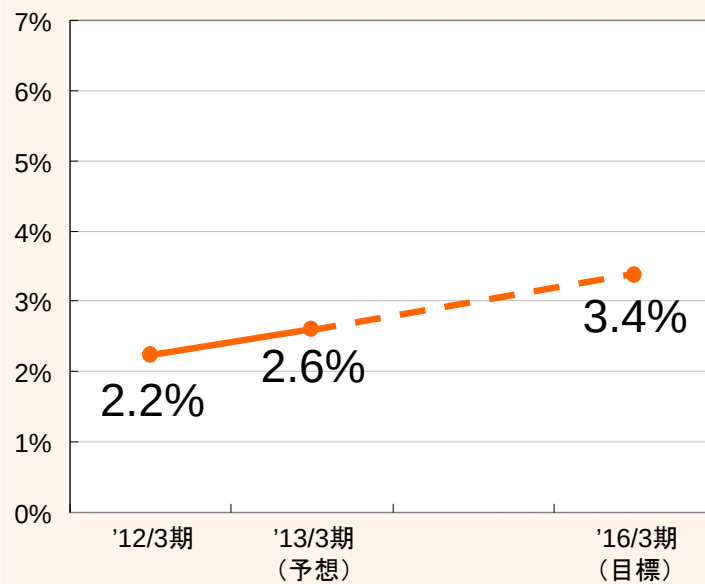
- ・強みをもつ複数の事業
- ・全事業が収益体質 ('12/3期 HM黒字化)



PS営業利益率

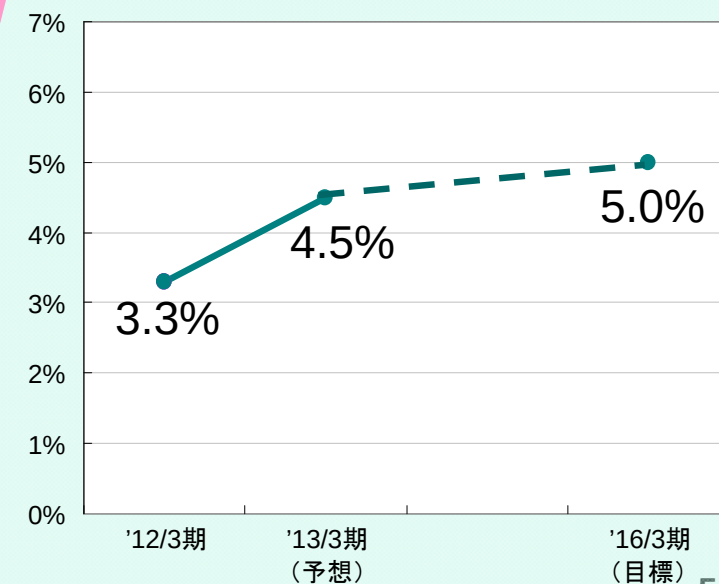


HM営業利益率



'16/3期
売上構成比
(目標)

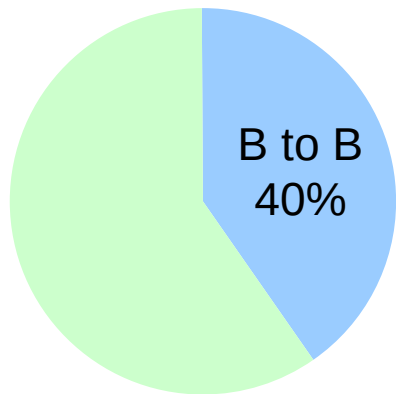
SE営業利益率



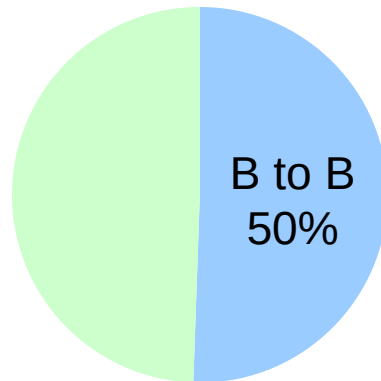
- 持続的に強みを発揮できるB to B(CE OEMとPS)を強化・拡大し、安定した収益基盤へ
- 成長余地の大きい新興国市場(中南米、ロシア、インド、中国、中近東、アフリカ、ASEAN)で事業拡大

B to B売上構成比 40%→50%

'12/3期

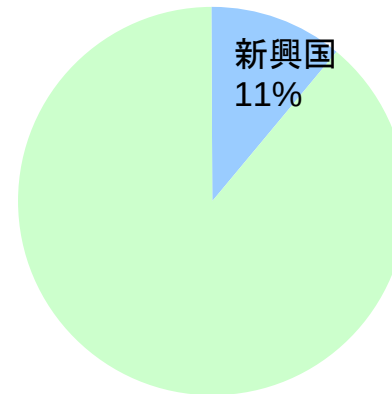


'16/3期(目標)

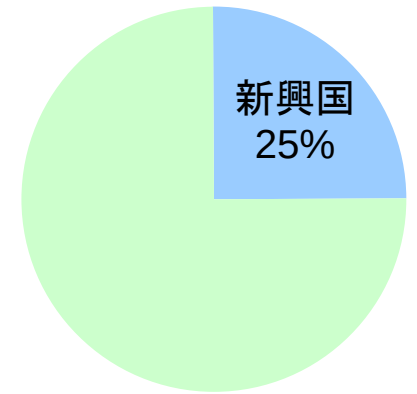


新興国売上構成比 11%→25%

'12/3期



'16/3期(目標)



中期重点戦略

- ① 新たな価値づくり企業への挑戦
- ② 新興国事業の拡大加速
- ③ 筋肉質な企業体質の構築
- ④ JVCケンウッドブランドの確立

中期重点戦略

- ① 新たな価値づくり企業への挑戦
- ② 新興国事業の拡大加速
- ③ 筋肉質な企業体質の構築
- ④ JVCケンウッドブランドの確立

① 新たな価値づくり企業への挑戦

AV安売りからの決別

- 既存事業のリデザイン: スマートAV & スマートセーフティでの価値創出
- 新規事業の創出: JVCケンウッドの新たな価値領域の創出



中期重点戦略

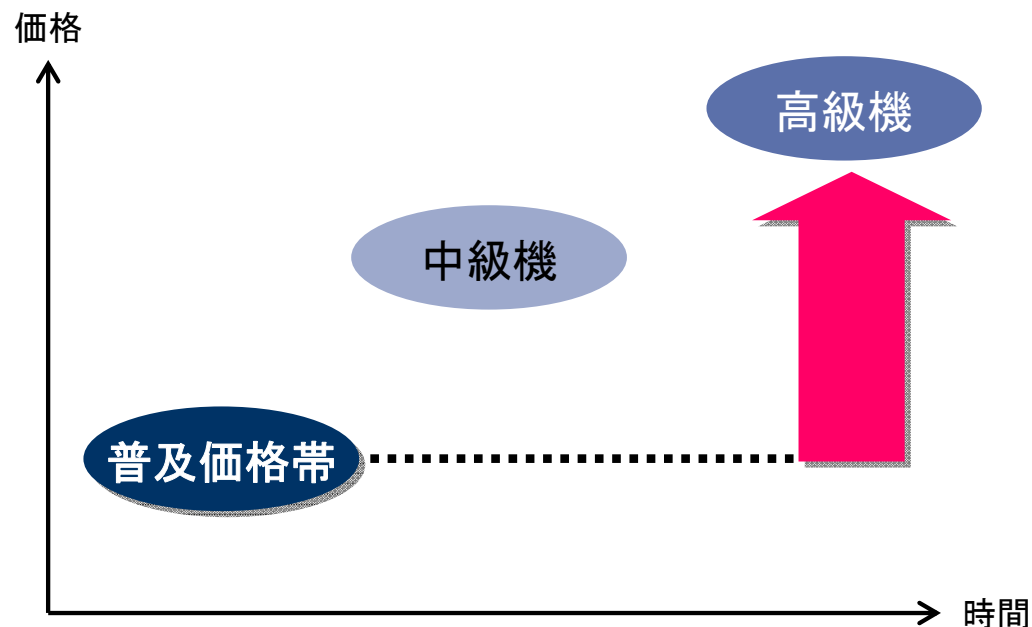
- ① 新たな価値づくり企業への挑戦
- ② 新興国事業の拡大加速**
- ③ 筋肉質な企業体質の構築
- ④ JVCケンウッドブランドの確立

② 新興国事業の拡大加速

本年9月1日発足のCEO直轄「新興地域戦略本部」のもと、
パートナーシップを活かした脱・完全自前主義による
「新興国発のモノづくりイノベーション」を具現化

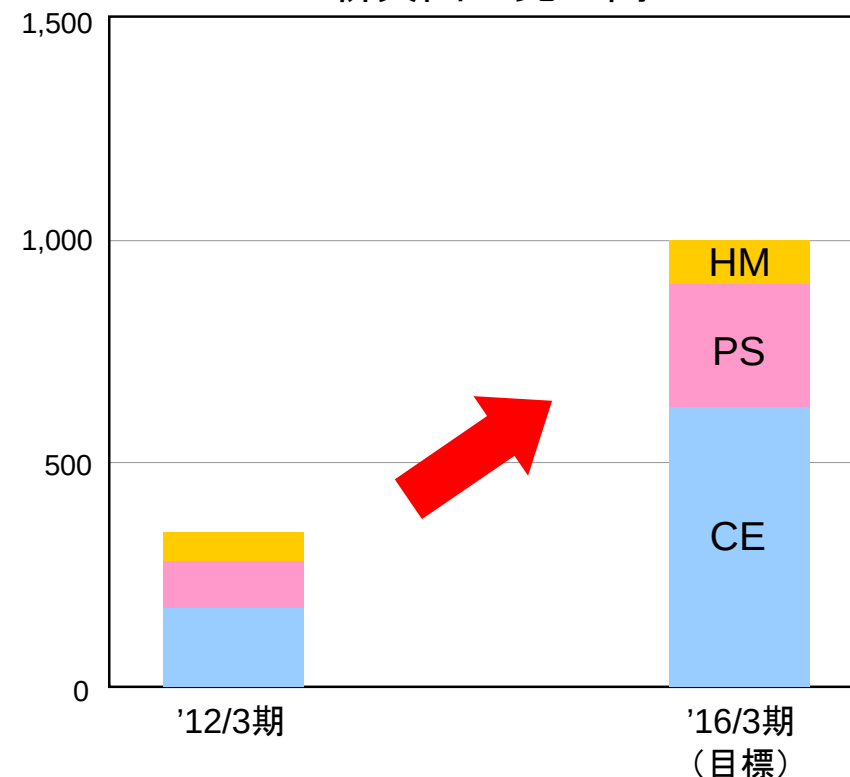
新しいモノづくりの考え方「下から上へ」

顧客のニーズ、地域ニーズにマッチした
付加価値をつける⇒利益率大幅改善



(億円)

新興国の売上高



② 新興国事業の拡大加速

■ 新興国専用商品の市場投入

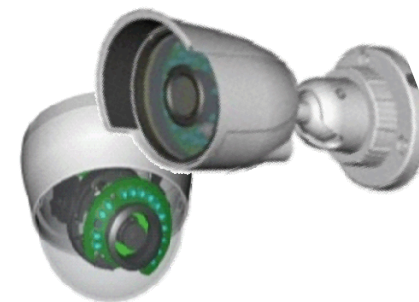
- ・ デジタルメディア専用カーオーディオ、シンワメカを活用した完成品の商品力強化
- ・ アナログ無線機器、地域密着型無線機器、セキュリティカメラ、業務用ビデオカメラ
- ・ 民生用ビデオカメラ、ヘッドホン など

■ 新興国販売体制の強化

- ・ 新興国販売子会社の統合
- ・ 非家電ルートを含む新興国販路の開拓
- ・ インド、インドネシアへのマーケティング会社設置

■ 新規ビジネスの獲得

- ・ 自動車・用品メーカーとのビジネスの拡大
- ・ 政府向けビジネス、民間向けローティアビジネスの獲得



中期重点戦略

- ① 新たな価値づくり企業への挑戦
- ② 新興国事業の拡大加速
- ③ 筋肉質な企業体質の構築**
- ④ JVCケンウッドブランドの確立

③ 筋肉質な企業体質の構築

- 本年11月1日付で本社部門を再編成、「稼ぐ部門」へ人材シフト
本社機能の役割・定義見直し、事業部門と新設のプロフェッショナル・ビジネスサポート部門への人材シフト

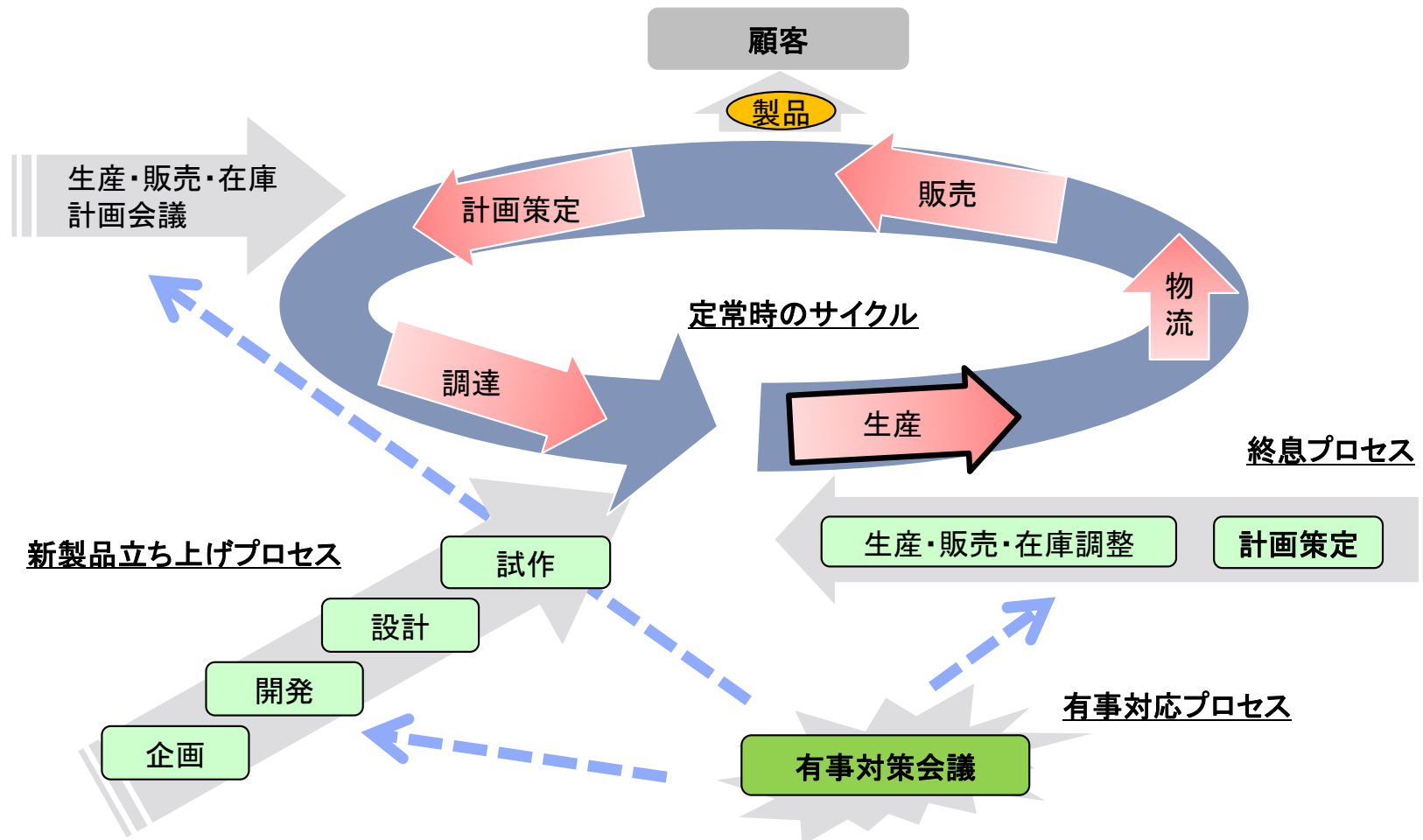
- 海外販売体制の再編
海外販社数 '12/3期末約40社→'13/3期末約30社(予定)



連結バリューチェーンの再構築

- 4事業グループと全社横断的タスクフォースにより、生産、物流、販売、調達などの「連結バリューチェーン(CVC)」の革新を推進し、有事対応を組み込んで再構築

＊ 重災害発生時の代替目標：1カ月以内



中期重点戦略

- ① 新たな価値づくり企業への挑戦
- ② 新興国事業の拡大加速
- ③ 筋肉質な企業体質の構築
- ④ JVCケンウッドブランドの確立

④ JVCケンウッドブランドの確立

商品・サービスを通じたブランド戦略に加え、
「ブランド戦略投資」で**世界のトップブランド**を目指す

■ スポンサー活動強化

『新規顧客』『新規市場』『新規ビジネス』をスポンサー活動でつなぎ、憧れのブランド価値と新規ビジネスを創造



■ 共同ブランド推進

他企業とのコラボレーションにより『新規顧客』の開拓、ブランド認知の向上を図る



(過去のコラボレーション事例)

事業別戦略

- ① カーエレクトロニクス事業
- ② 業務用システム事業
- ③ ホーム & モバイルエレクトロニクス事業
- ④ エンタテインメント事業

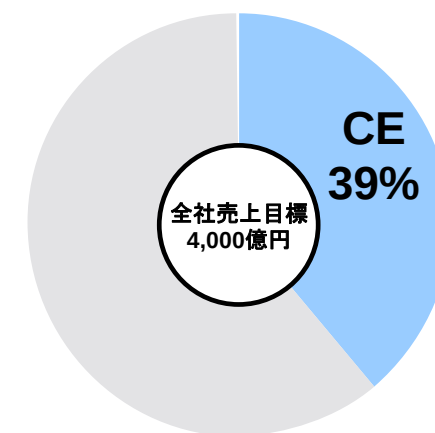
事業別戦略

- ① カーエレクトロニクス事業
- ② 業務用システム事業
- ③ ホーム & モバイルエレクトロニクス事業
- ④ エンタテインメント事業

OEM分野、国内市販分野、新興国をターゲットに当社の強みとパートナーの強みを活かした成長戦略を推進

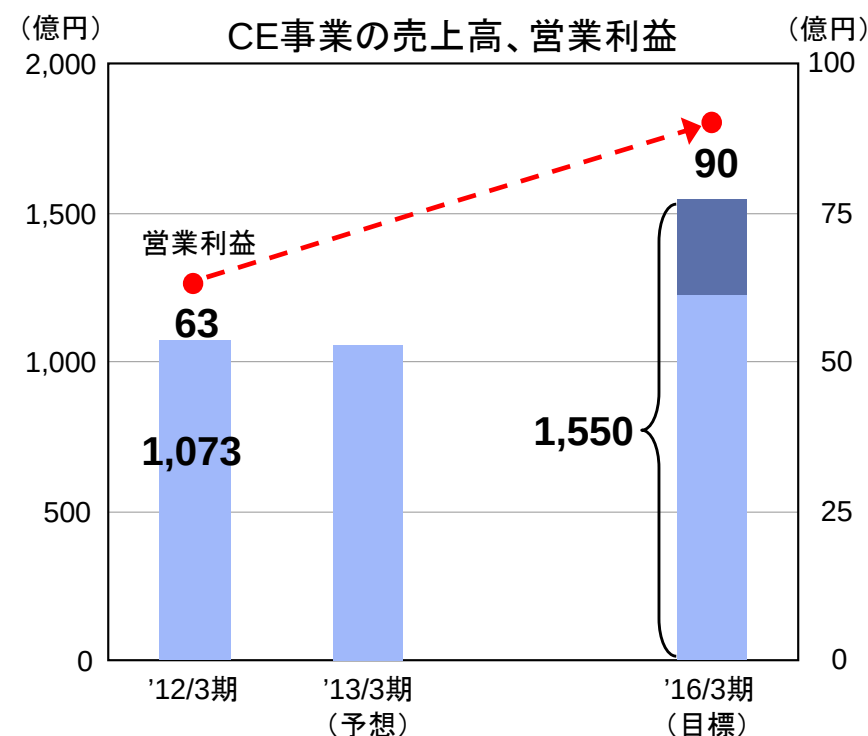
**新しい「モビリティライフ」具現化のため
エンタテインメントと安全運転を両立させる
新システム市場・事業の創造**

'16/3期 CE事業売上構成比



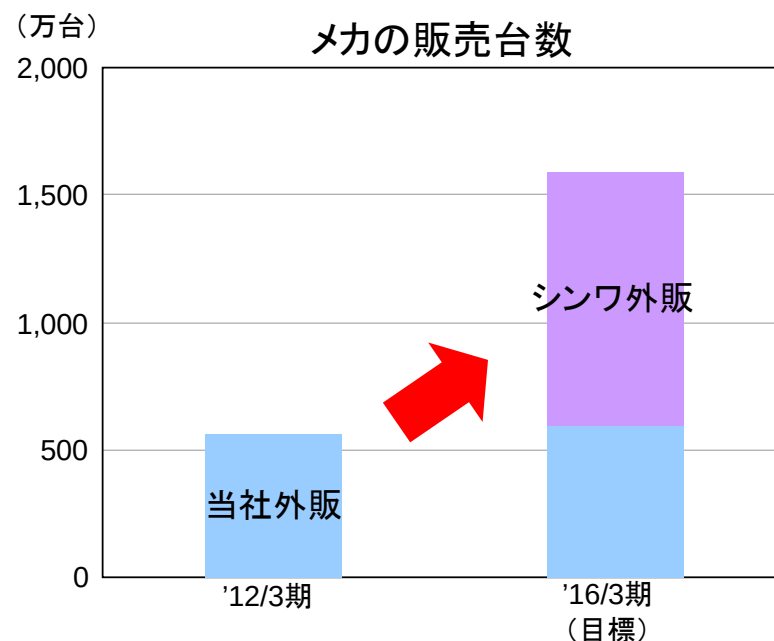
<重点施策>

- ① OEM分野の拡大
- ② 市販向けカーマルチメディアの拡充
- ③ 新興国での事業拡大



本年4月、資本業務提携、持分法適用会社化(45%取得)
'15/3までに子会社化予定(76%取得)

- * 車載用メカ事業と光ピックアップ事業の強化・拡大
- * 自動車向け水性塗装樹脂・パネル事業の拡大
- * 新興国向け当社完成品の競争力強化
- * 中国自動車用品メーカーとのビジネス拡大
- * 当社とシンワのグループ購買力の強化



当社へのデンソーからの追加出資(本年9月30日現在、当社株式保有率3.0%)により、従来からの協業関係をさらに強化

- * 当社の強みである映像・音響分野での技術開発力や市販向けの商品企画力、デンソーの強みであるカーエレクトロニクス分野での技術開発力など、お互いの強みをさらに活かした事業の拡大
- * 両社の経営リソースのシナジー最大化による市販向け販売の拡大、新機軸商品の開発



① OEM分野の拡大

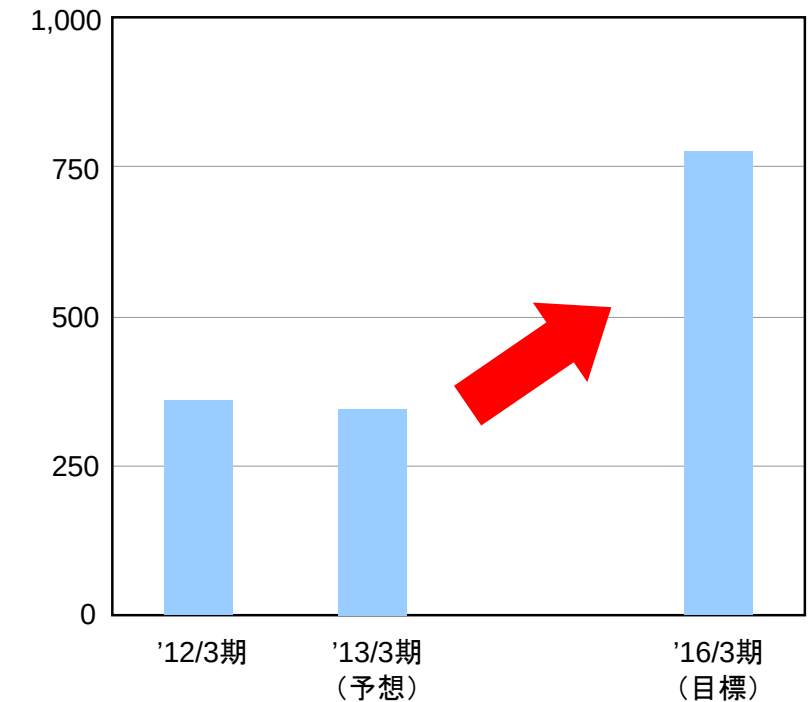
■ 新規受注の獲得

- * 当社の強みを活かした新規受注の獲得
- * 市販向け商品のディーラーオプション展開

■ 車載用デバイス事業の拡大

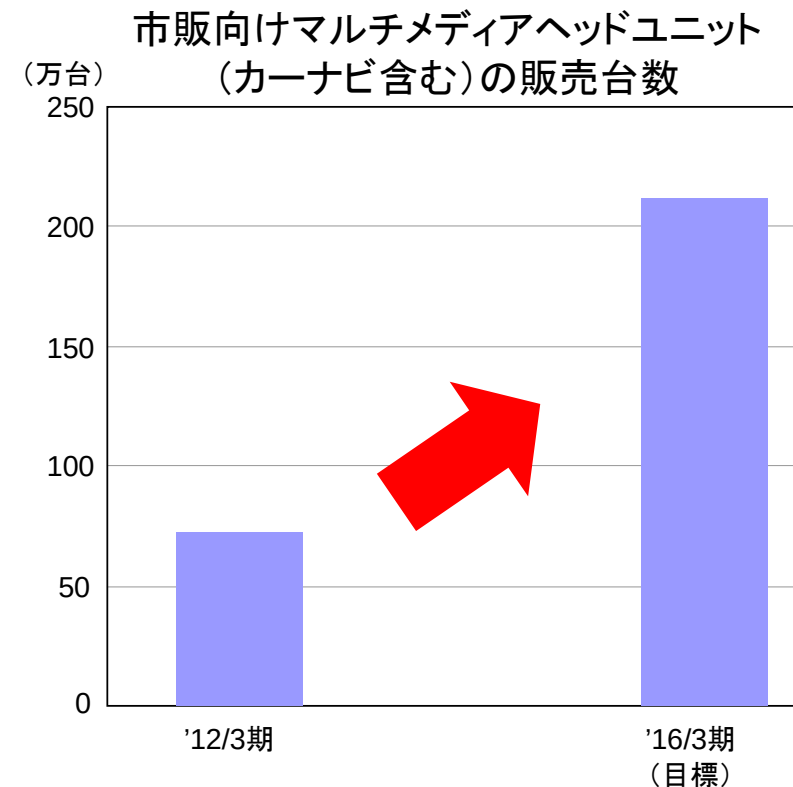
- * 「戦略メカ」によるCD/DVDメカ事業の強化・拡大
- * 光ピックアップ事業の強化・拡大

(億円) OEM分野の売上高



② 市販向けカーマルチメディアの拡充

- * 「彩速ナビ」の商品力強化と販売ネットワーク拡充による国内販売の拡大
- * デンソーグループの販売ネットワークを活かした販売の拡大
- * 「MirrorLink™」対応やガーミンとの協業によるカーエレクトロニクスの拡充とグローバル展開
- * スマートフォン連携ディスプレイオーディオの拡充
- * ヘッドアップディスプレイの先駆的展開



事業別戦略

- ① カーエレクトロニクス事業
- ② 業務用システム事業
- ③ ホーム & モバイルエレクトロニクス事業
- ④ エンタテインメント事業

セキュリティ強化の潮流や周波数帯域の再編をチャンスと捉え、デジタル無線機器・システムの開発・販売に注力

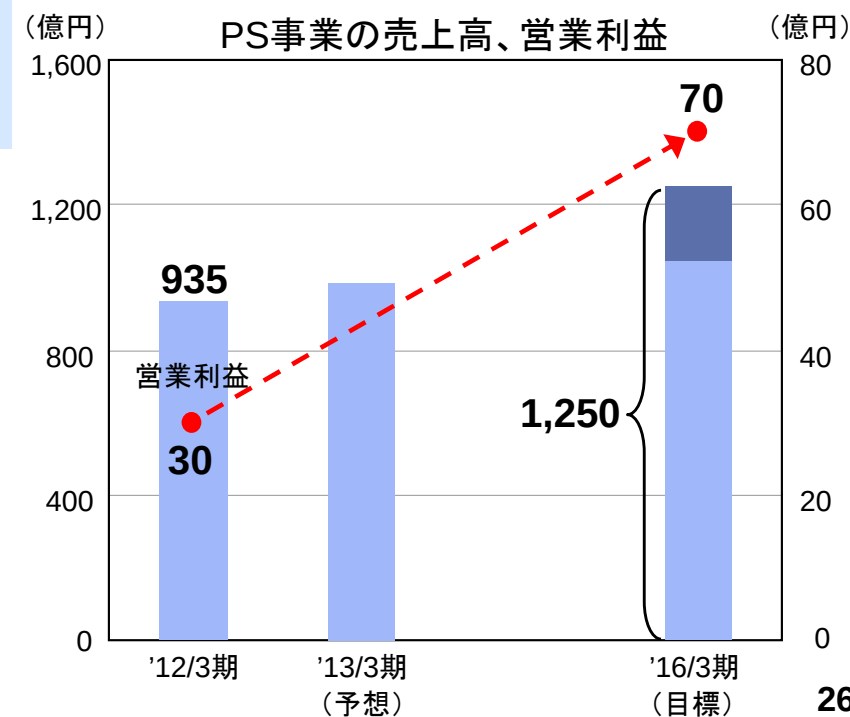
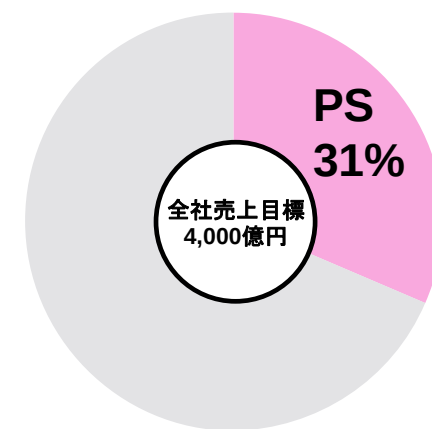
セキュリティカメラの拡充や映像・撮像技術をビジネスシーンに応用した事業拡大

新興国向け戦略商品、無線通信技術と映像技術の融合、スマホ連携、動画伝送ソリューションなどによる事業拡大

<重点施策>

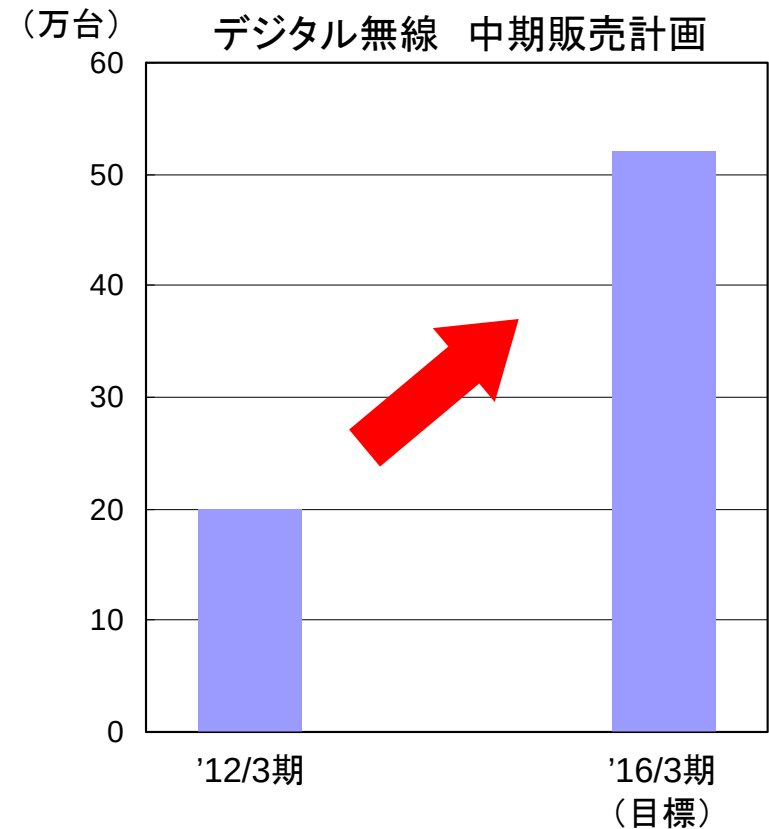
- ① デジタル無線機器事業の拡大
- ② ビジネスソリューション事業の拡大
- ③ 新興国での事業拡大

'16/3期 PS事業売上構成比



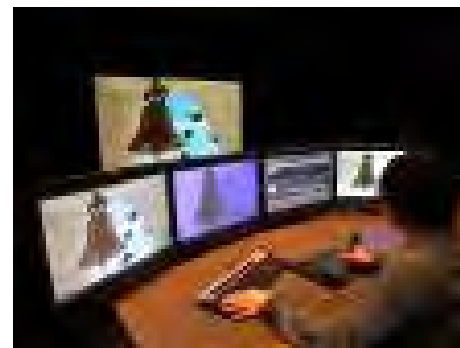
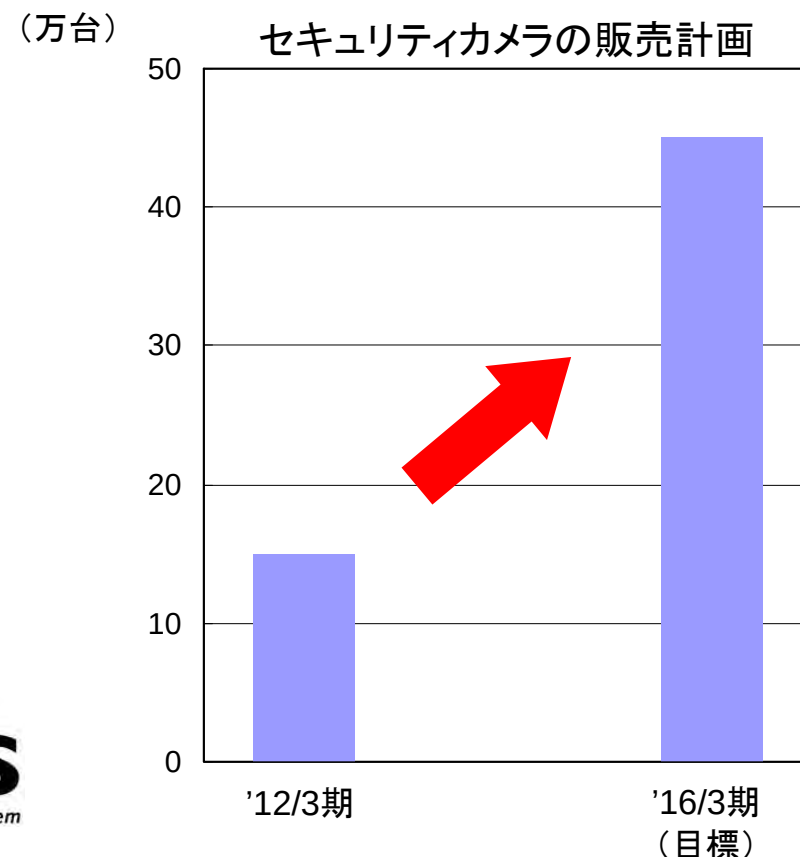
① デジタル無線機器事業の拡大

- * 「NEXEDGE」の公共安全向け大規模システム展開
- * 中国、アジア、欧州向けデジタル無線機器の開発・販売
- * EADSグループ会社との協業による北米公共安全向けデジタル無線システムの販売拡大
- * Zetronのネットワークシステムを活用した国内放送事業者向け、通信事業者向け無線システムなどの販売拡大
- * 国内アナログ停波を見据えたタクシー事業者向け無線機器の展開



② ビジネスソリューション事業の拡大

- * IP対応セキュリティカメラのラインアップ拡大と販売ネットワーク拡充
- * アルタセンス(CMOS)の子会社化による業務用ビデオカメラ、セキュリティカメラなどの競争力強化
- * 3D映像制作サービス事業の拡大
- * 4Kビデオカメラなどの販売拡大



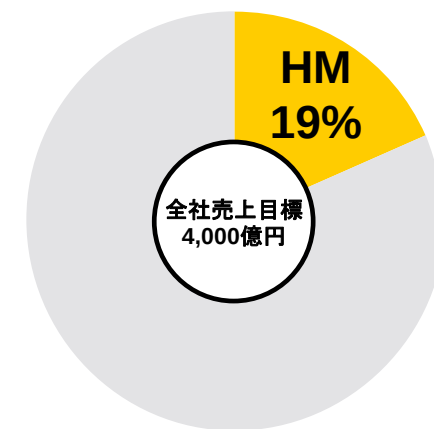
事業別戦略

- ① カーエレクトロニクス事業
- ② 業務用システム事業
- ③ ホーム & モバイルエレクトロニクス事業
- ④ エンタテインメント事業

不採算機種種の絞り込みなどにより'12/3期黒字化
→質的販売によりさらに安定した収益基盤事業へ

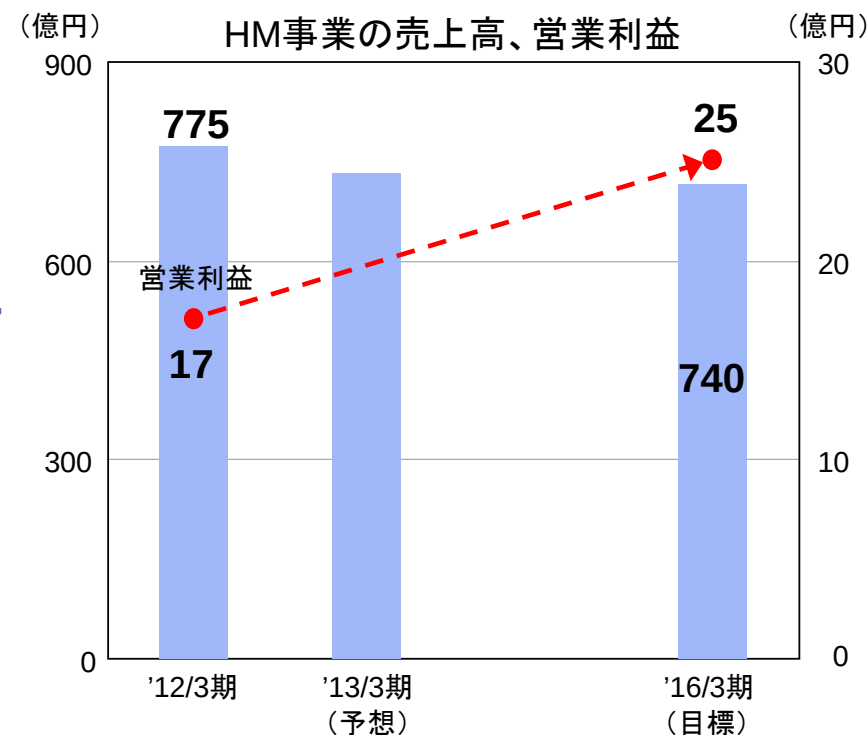
二極化する市場に対応しながら、コア技術を活かして
新機軸商品の開発、他事業の新品・サービスに
寄与

'16/3期 HM事業売上構成比



<重点施策>

- ① 商品構成の強化
新機軸商品の開発、他事業への寄与
（「スマートAV分野」の拡充）
- ② 新興国での事業拡大



- * AVアクセサリ商品群の拡充、新興国展開
- * 高機能型商品、提案型商品による商品ラインアップの水平展開強化
- * LCOS商品群の開発強化
- * 新機軸商品開発、CE事業やPS事業の新商品・サービス開発への寄与

スマートAV新ジャンル導入による新販路開拓



快適な使い心地と
感動的なデザインの
商品の連打
(高速回転モデル実現)

新たな利用シーンの提供！

B to B向けに新規事業の創出

地球をLiveで
見える化するセンスウェア
「触れる地球」



リアルタイムで
森を感じることができる
「Forest Notes」



新たに生まれる「場」の提供！

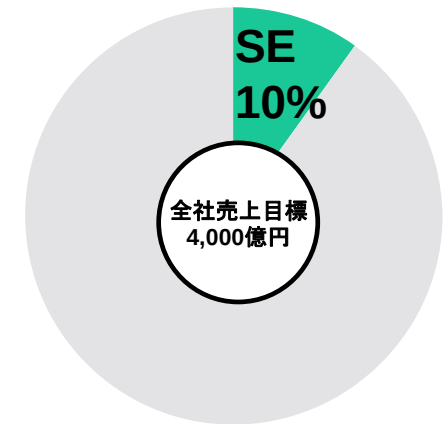
事業別戦略

- ① カーエレクトロニクス事業
- ② 業務用システム事業
- ③ ホーム＆モバイルエレクトロニクス事業
- ④ エンタテインメント事業

スマホなどの普及をチャンスととらえ、
新人・中堅アーティストの育成・発掘、総合エンタ
テインメントビジネスの強化、音楽配信ビジネスの強
化に注力

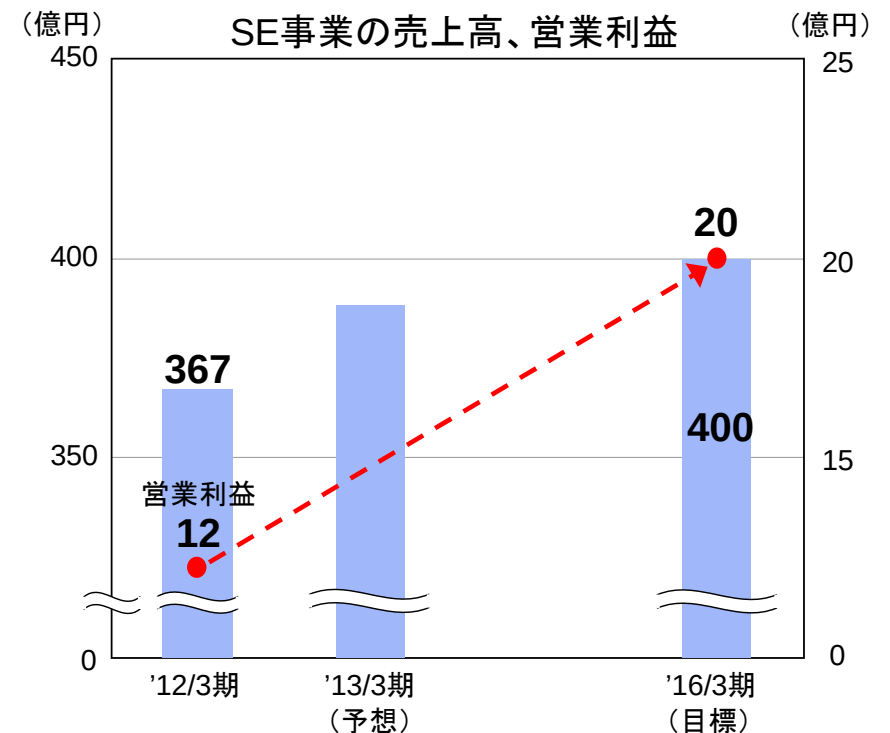
音楽・映像の技術やノウハウをグループ総合力強
化に活用

'16/3期 SE事業売上構成比



<重点施策>

- ① 新人・中堅アーティストの
発掘・育成
- ② 総合エンタテインメントへの
事業革新



家入 レオ

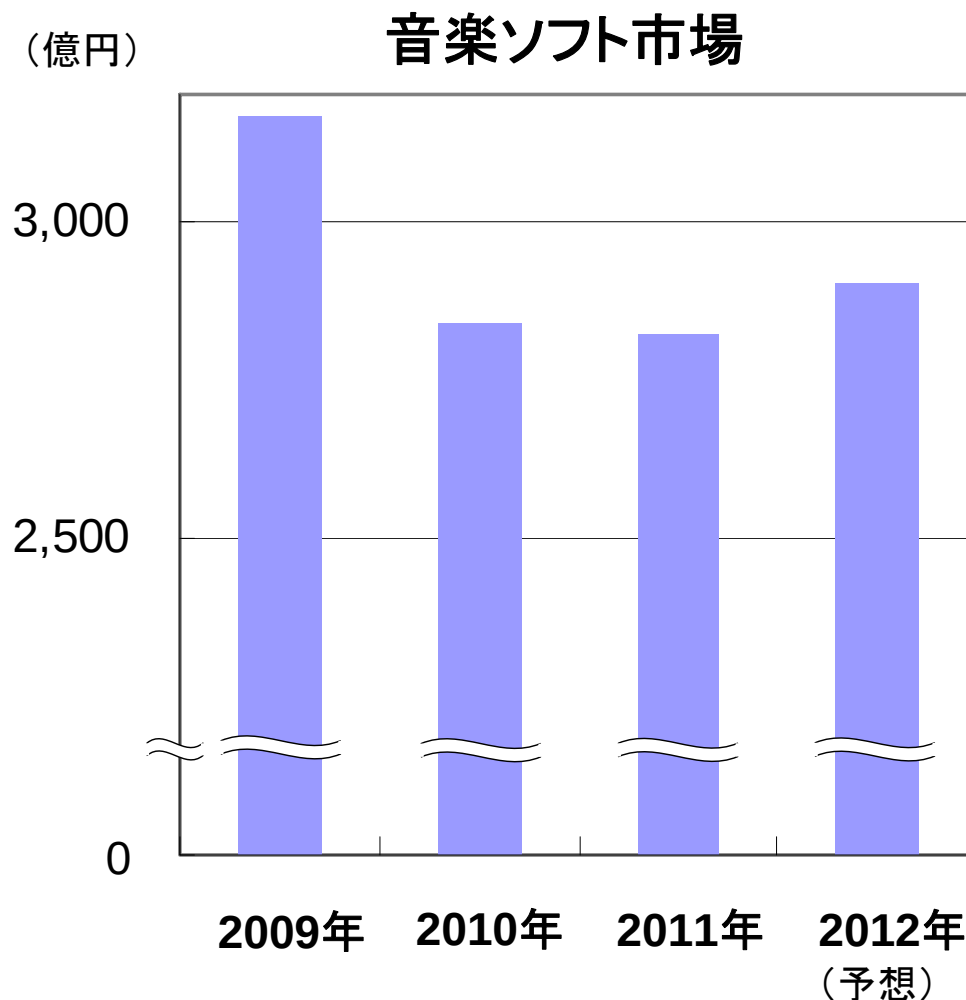
2012年2月メジャーデビュー

17歳現役高校生シンガーソングライター。
待望のファーストアルバムはオリコンデイリー
ランキングで即日＜第1位＞にチャートイン！

クリープハイプ

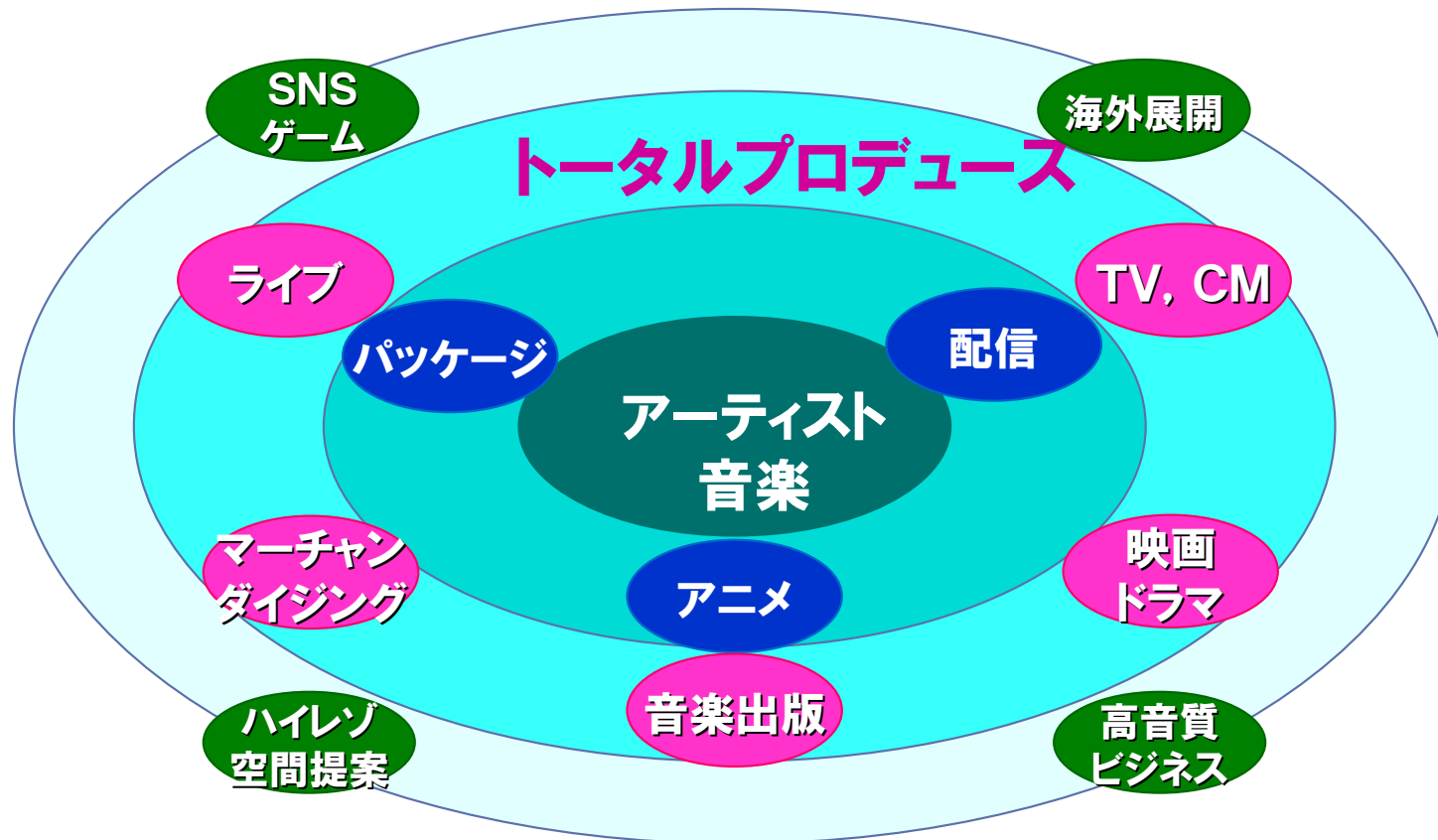
2012年10月メジャーデビュー

尾崎世界観率いるクリープハイプ。
メジャー1stシングルの同作は、オリコンデイリー
ランキングで新人ながら即日＜第5位＞に！



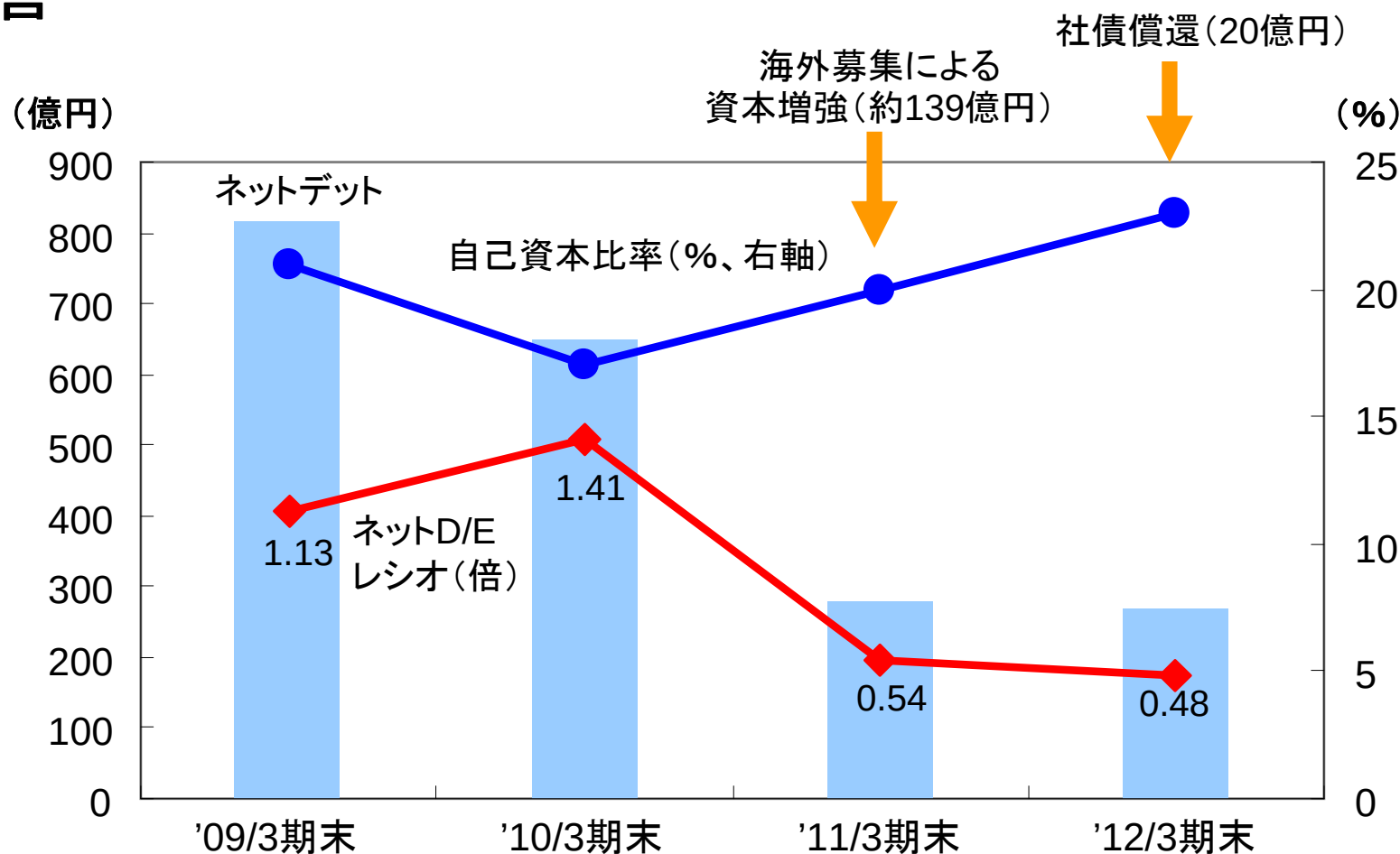
※日本レコード協会より。2012年は当社予想

音楽、アーティストを核としたあらゆる魅力を発揮させるべく、
ライブ、マーチャンダイジングなど、トータルプロデュースを強化し、
事業拡大をはかる



財務目標

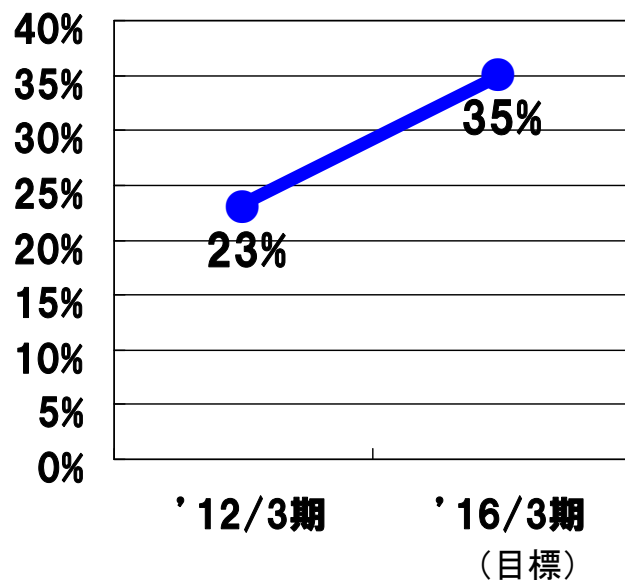
- 総資産圧縮、'11/3期の資本調達、'12/3期の当期純利益黒字化により自己資本比率は上昇
- 借入金返済、社債償還によりネットデットは減少、ネットD/Eレシオも改善



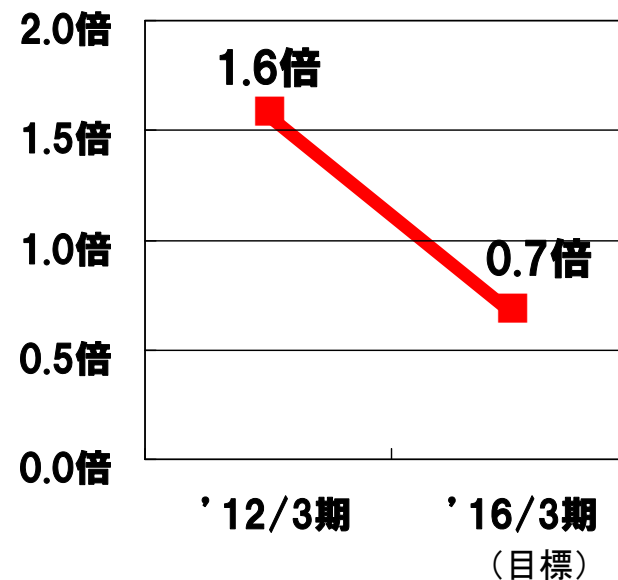
中期財務目標(連結)

- 自己資本比率35%、ネットデットゼロ、D/Eレシオ0.7倍
- ROE10%、1株当たり当期純利益81円
- 配当性向25%

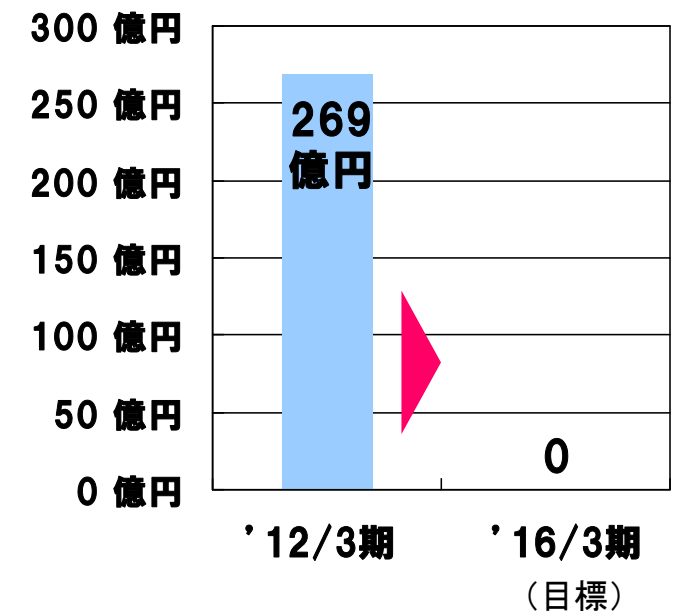
自己資本比率



D/Eレシオ



ネットデット



※目標とする指標をネットD/Eレシオから、D/Eレシオに変更しました。

ReDesign

世界の人々のライフスタイルをリ・デザインする。

Re-design the Lifestyle of World's people



JVC KENWOOD
creates excitement & peace of mind