

JVCKENWOOD

中長期経営計画「2020年ビジョン」の 進捗および見直し

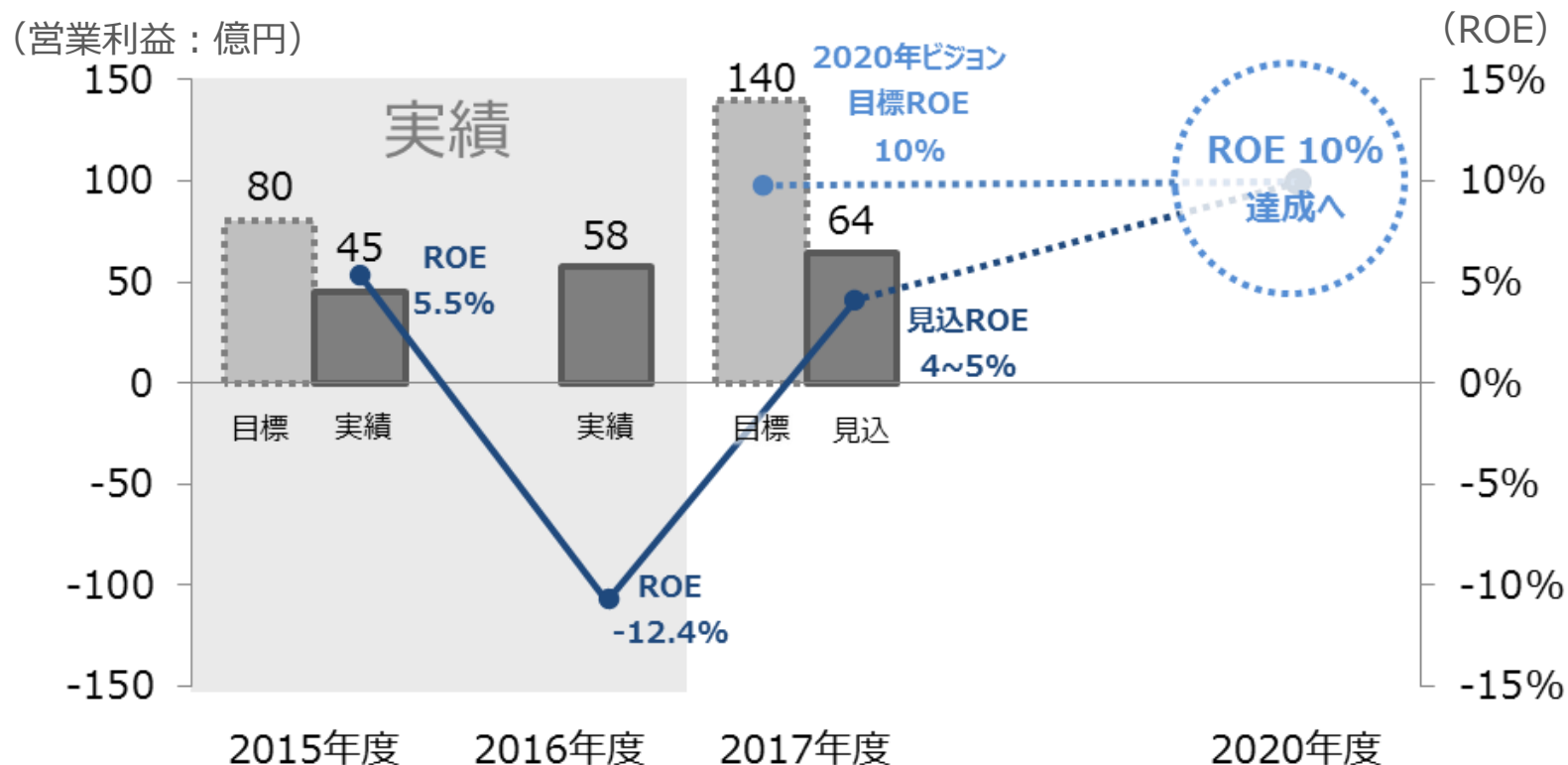
2018年2月1日

株式会社JVCケンウッド

2020年ビジョン目標値に対する当社の位置

2017年度目標は下回る見込みも、2020年ビジョン基本方針は不変 最終年度にROE10%を目指す

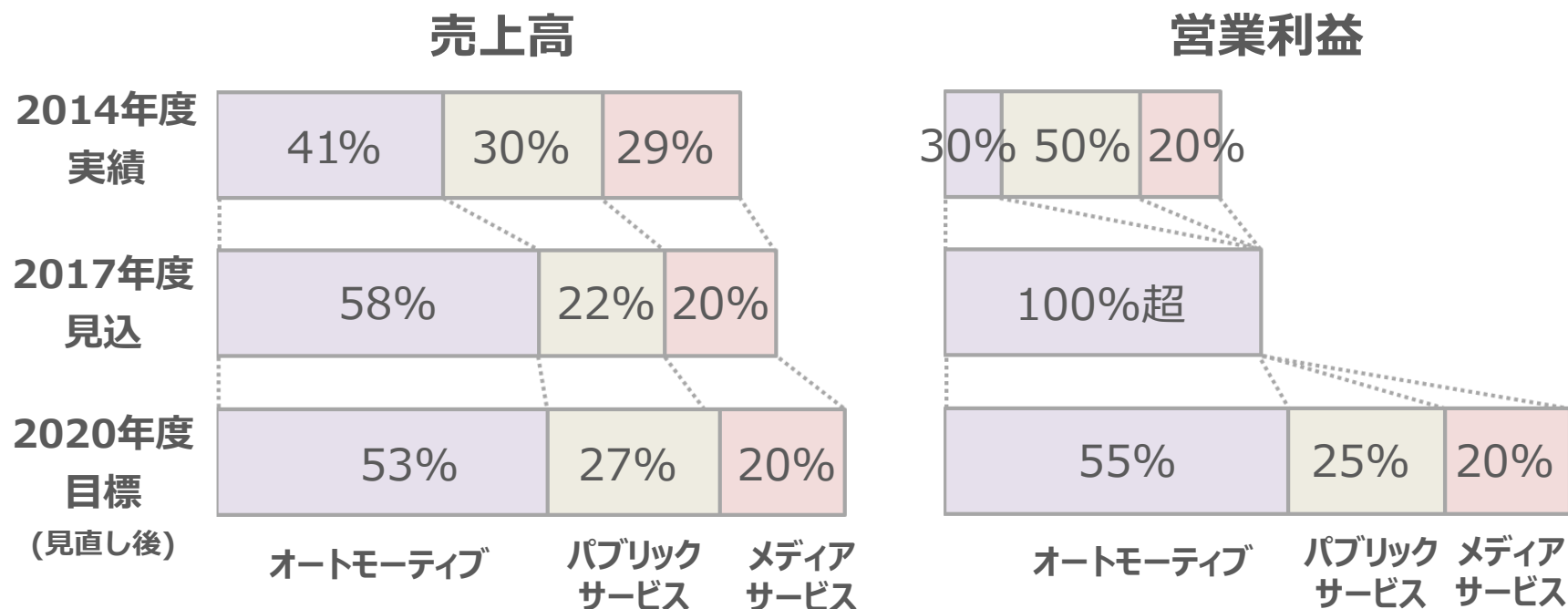
- 2017年度は営業利益、ROE共に2020年ビジョン目標値を下回る見込み
- 2016年度以降、営業利益は増益基調
- 最終年度である2020年度にROE 10%達成を目指す



顧客業界分野別収益構成比の状況

2020年度目標に対し収益構造変革は急速に推移

- 2017年度 用品を含むOEM事業の伸長でオートモーティブ分野は計画以上に進捗、売上、営業利益共に高い構成比へ
- 2020年度 パブリックサービス分野、メディアサービス分野の収益性を回復させ、バランスのとれた利益構成へ



※構成比は『その他』含まず

各分野進捗の振り返り ~2015年5月18日策定時と現時点見込分野別差異~

■ オートモーティブ分野

重点投資の結果、市販は市場におけるポジションを堅持
用品、OEM事業の順調な拡大により目標を越える成果

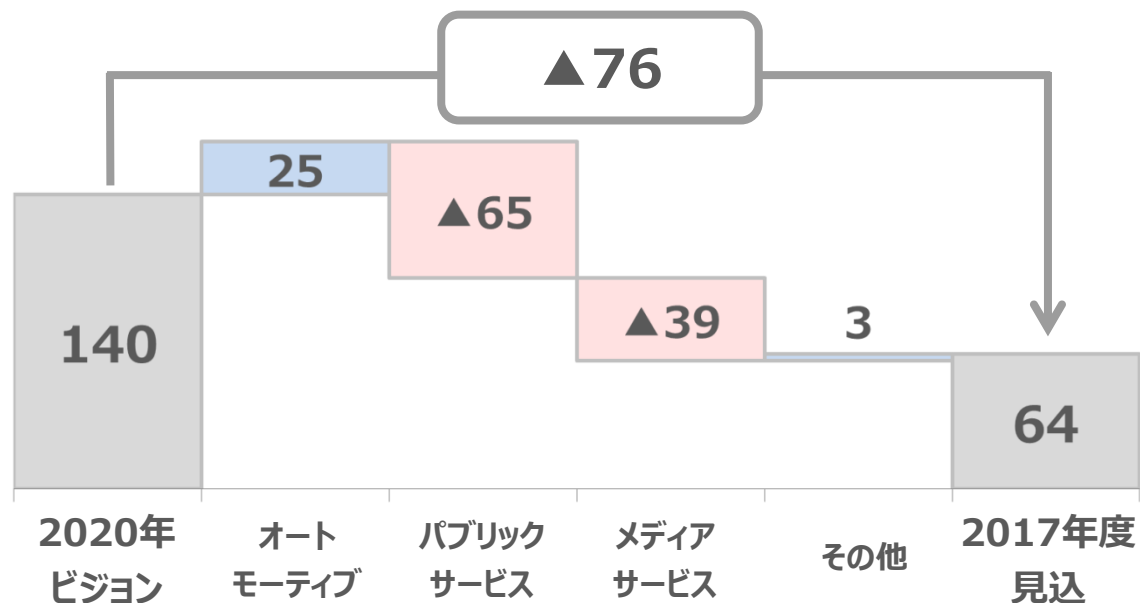
■ パブリックサービス分野

市場のデジタル化に伴うDMRやIP化への対応遅れ
ヘルスケアの先行投資が影響

■ メディアサービス分野

ブランド戦略の再構築によりVictorブランド再定義
プロダクトビジネスの停滞とソリューションビジネスの進捗遅れ

2020年ビジョンと2017年度通期見込との営業利益差異（億円）



目標達成に向けた取り組み方針

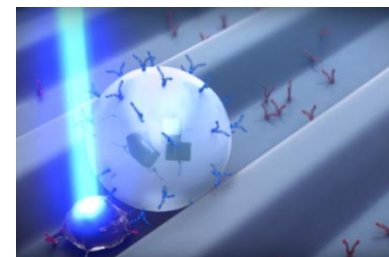
■ 2020年ビジョン取り組み方針から変更しない項目

「従来型の“製造販売業”から顧客課題を解決する“顧客価値創造企業”へ進化」を実現するための取り組み

- 製品販売からソリューションの提供へ
- 販売会社から運営会社へ
- 自前主義からオープン化へ



他社連携・協業による
ソリューション開発推進



■ 今回新たに加える項目

- 知的財産を活用した技術立脚型企业への発展
- ブランド価値向上への取り組み
- 事業活動を通じた社会問題解決への取り組み



顧客業界分野別基本戦略の進捗

オートモーティブ分野への集中投資から、「成長する」領域へバランスのとれた投資へ

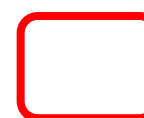
顧客業界分野			「2020年ビジョン」策定時（2015年）				「2020年ビジョン」見直し（2017年）					各分野の成長領域へ投資
			基本戦略	機会の大きさ	投資	利益額	新事業分類	基本戦略	機会の大きさ	投資	利益額	
成長牽引事業	オートモーティブ分野	市販	グローバルNo.1販売網とブランド力維持に注力	○	→	→	市販	市場は想定より縮小せず、継続収益を見込む	○	→	→	各分野の成長領域へ投資
		用品	市販品プラットフォームを転用し受注拡大	○	→	↗	OEM	i-ADAS※見込み下方修正も、ASK、シンワ中心に事業領域の拡大。純正で獲得した資産活用しOEM受注拡大	◎	→	→	
		純正	光学技術を梃子に、次世代製品で本格参入	◎	↗	↗			→	→		
収益基盤事業	パブリックサービス分野	セーフティ	公共安全分野トータルソリューション事業化	○	→	→	セーフティ	M&A活用でIP化とソリューション化を加速させ成長へ	○	→	→	
		ヘルスケア	光学技術の生かせるニッチ分野にフォーカス	△	→	→	ヘルスケア	光学領域に限定せず、投資を行い成長領域を伸ばす	○	→	→	
	メディアサービス分野	メディア	民生技術をプロ・セミプロ・産業用へ転用	△	→	→	メディア	成長への転換のため積極的な挑戦を継続	○	→	→	
		エンタテインメント	既存市場縮小を収益源拡大、業務用で補完	△	→	→	エンタテインメント	コンテンツの拡充および新領域への拡大を継続	△	→	→	

* 矢印の向きは2014年度から2020年度までの変化を示す

※当社の商標であり、「革新的先進運転支援システム」の意



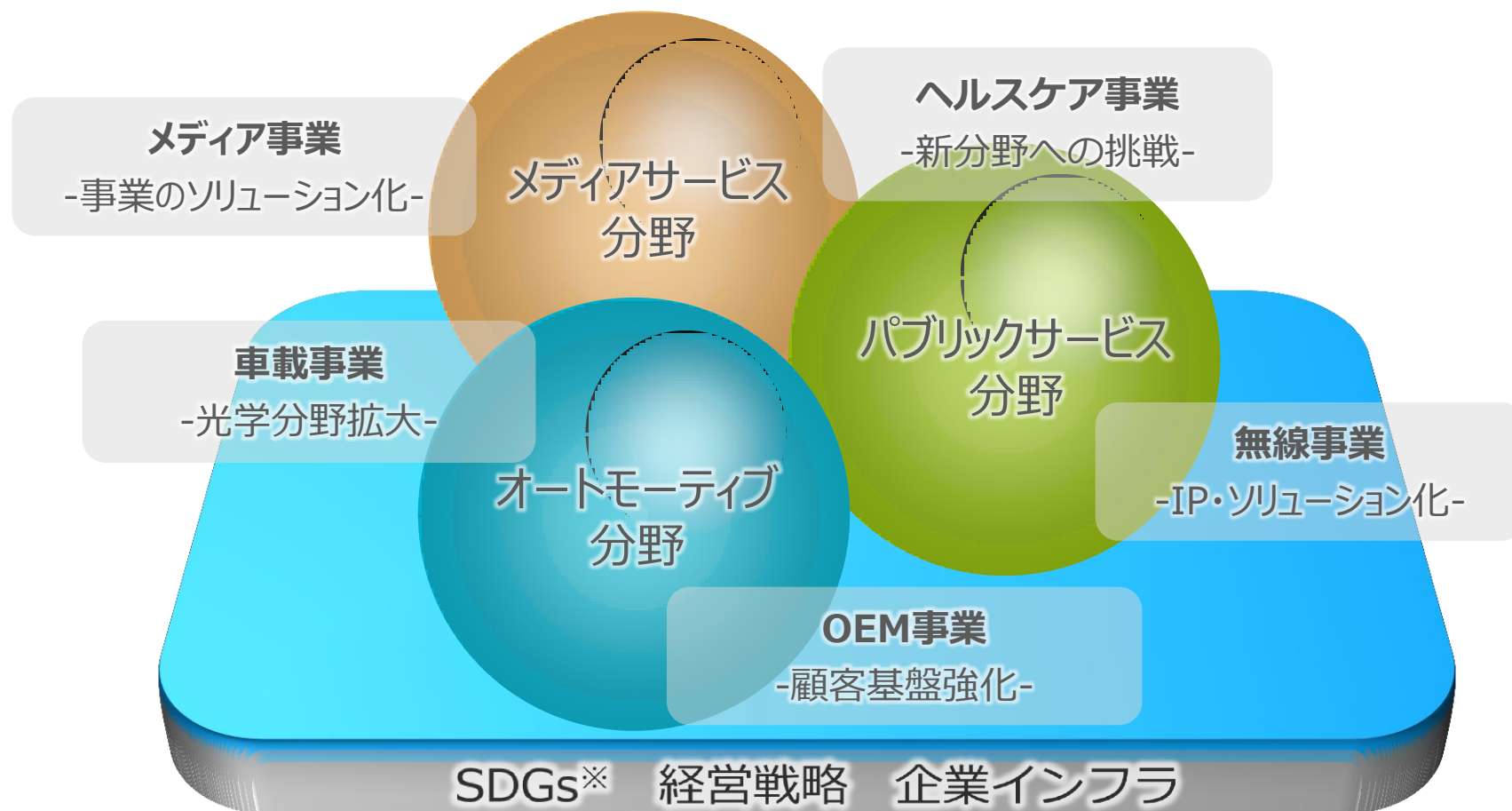
成長方向への見直し



緩やかな成長への見直し

「成長する」分野へバランスのとれた投資へ

- **オートモーティブ分野** 領域を変え、車載事業・OEM事業強化へ継続投資
- **パブリックサービス分野** 無線事業のIP・ソリューション化へ投資、医療分野への挑戦
- **メディアサービス分野** 新市場創造と事業のソリューション化へ挑戦



※SDGs : Sustainable Development Goals 持続可能な開発目標

重点投資によるOEM事業の急速な伸長と国内市販事業が貢献し 分野全体で着実な成長

- 市販事業は想定以上の収益を堅持、ドライブレコーダー事業拡大が利益に寄与
- マクラーレン社向けデジタルコックピットシステムは2017年3月に上市。プロセスで得たノウハウをさらなるOEM事業成長への布石として活用
- ASK Industries S.p.A（伊）は約280億円の売上と安定的な利益と成長を持続
- Shinwa International Holdings（中）は成長する中国市場で安定収益を持続



彩速ナビ



ドライブレコーダー



スピーカー



ケーブル



アンプ



アンテナ

自動運転化、コネクテッド化に伴う車載光学デバイスの需要拡大を見込み
車載光学事業強化とともに、顧客基盤拡大へ投資を行う

車載ビジネス拡大

■ 車載光学関連事業

自社が保有する映像技術を活用し、ドライブレコーダーのトップシェアを維持し、車載カメラ領域で業界1位を狙う

■ 次世代車空間への提案

音響・映像の強みを活かしHuman Machine Interface 関連領域の拡大を目指す



360°ビュー



車線認識



電子ミラー

OEM事業顧客基盤拡大

■ ASK社（伊）※

2018年度以降米国市場へエリアを拡大しさらなる成長を目指す

※ 2015年度より当社グループ会社

■ 中国戦略

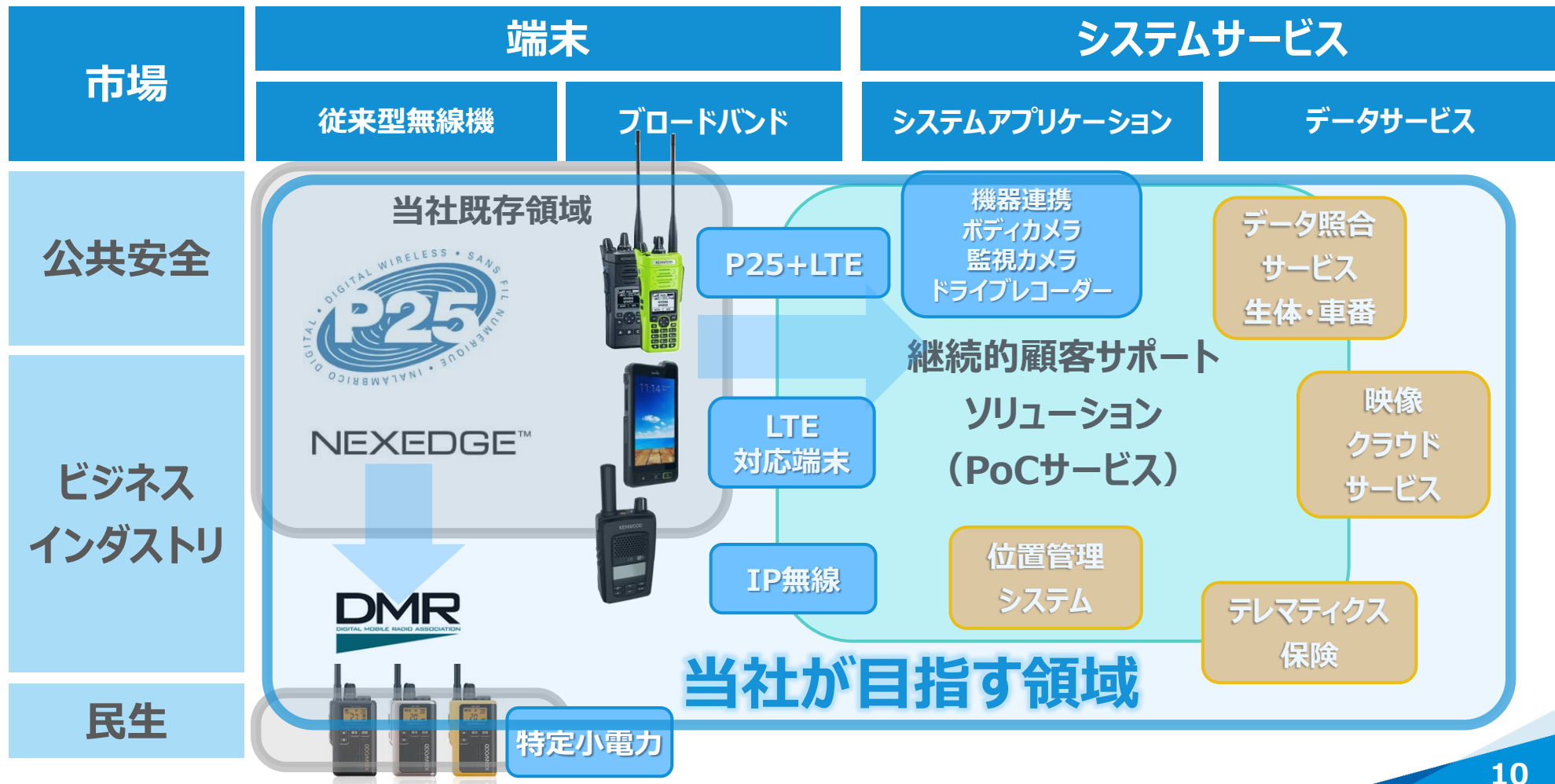
Shinwa社（中）及び中国生産拠点を活用した地産地消ビジネスの拡大へ。車載カメラ、E-ミラー、プレミアムサウンドを主とした中国事業の拡大を目指す

パブリックサービス分野 今後の成長戦略（無線システム事業）

IP・サービス化する業界の転換期を見据え、端末販売中心の事業から
トータルシステムソリューションへの転換を目指す

ハードウェア

IP・ソリューション



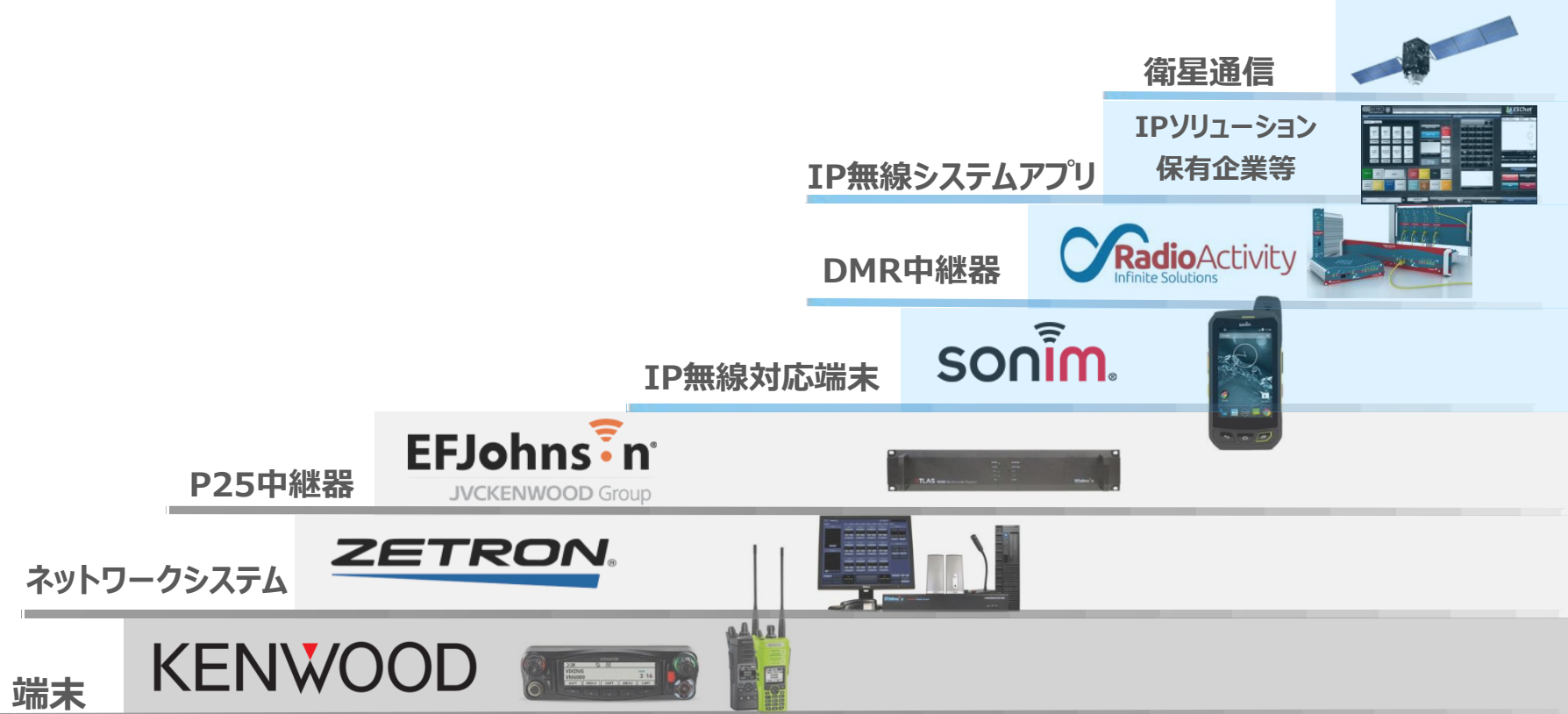
パブリックサービス分野 今後の成長戦略（無線システム事業）

事業領域へ向けて子会社連携強化とM&AによるIPソリューション化を加速

子会社のZetronおよびEFJohnsonの事業と当社無線事業の融合を進める中、さらなるM&A投資により、2017年3月にSonim社（米）と資本提携、2018年1月にRadio Activity社（伊）の連結子会社化完了

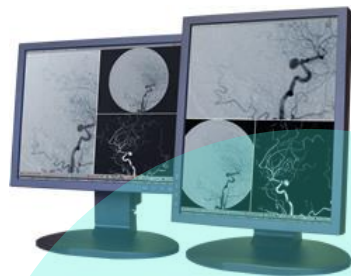
~2015

2015~

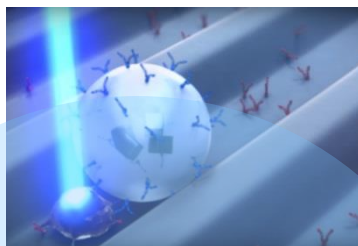


保有技術を活用し、医用モニター事業を起点に新たな領域への挑戦

医用モニター事業 (既存)



血液診断ソリューション



Blu-rayディスク製造の微細加工技術を活用し、がんなどの早期発見が可能となるソリューションを、国立がん研究センター、第一三共社、シスメックス社と連携し共同開発を推進中

映像・情報 ソリューション分野

予防医療・ 早期診断分野

OR※システムソリューション事業

モニター単体に留まらず、手術室映像・情報を表示・管理するシステムソリューションの提供へ向け推進中



※Operating Room（手術室）の略

注視点検出技術応用診断システム

Gazefinder



映像技術を活用し社会性発達評価の早期実施に有用なソリューションを各研究機関と開発し事業化へ向け推進中

OR※映像・情報システムソリューション事業へ挑戦

Rein Medical社（独）との協業により、HOSPEx Japan 2017に出展
今後ORシステムソリューション市場への参入および事業化を目指し推進中



- 保有技術・資産（ブランド）の活用により、新たな市場創造
- ソリューション化の推進強化

新市場創出 EXOFIELD

業界初、全ての音響特性を測定、解析し、一人一人に最適化された感動の音場を提供する“EXOFIELD”と“WIZMUSIC”を発売。『Victor』ブランド復活の第一弾



事業のソリューション化・他分野展開

商品単品からシステム・サービスの提供へ
保有技術の強みを活かした他分野展開へ



事業戦略とサステナビリティの両輪での経営戦略

- 2015年9月の国連総会にて採択された「持続可能な開発目標：SDGs（Sustainable Development Goals）」における目標17項目より、優先8項目を抽出し当社の企業・事業活動を通じての達成に挑んでいく
- 経営・事業・サステナビリティ戦略をESGに配慮しSociety 5.0を通じた活動に結び付ける



サステナビリティ戦略テーマの構図

事業活動を通じた社会課題解決への取り組み

当社事業とSDGsの達成とを結びつけ利益ある成長に挑む



JVCKENWOOD