CEOメッセージ

代表取締役 社長執行役員
最高経営責任者（CEO）
江口 祥一郎

さらなる変革と成長に向けて、次のステージへ

2022年度は経営統合後の最高利益を達成

ケンウッドと日本ビクターが生き残りをかけて2008年に経営統合してから、15年が過ぎようとしています。2008年経営統合直前から広がったリーマンショックや、その後の家電不況、急激なデジタル化の進行、中国やアジア諸国のメーカーの台頭による価格競争の激化、スマートフォンの出現などによって、当社の民生機器事業は大きな打撃を受けました。この環境変化に対応すべく、統合当時は主力事業であったテレビやビデオカメラをはじめとする不採算事業からの撤退縮小、また、余剰な生産工場や販売拠点の統廃合を行ってきました。この過程で負の遺産を処理することでバランスシートの健全化を図り、一方で当社の事業売上構成は民生機器事業から業務用ビジネスへと大きく転換し、現在に至っています。この15年間の歳月は人類の悠久の歴史からすると瞬きするような時間ではありますが、新生JVCケンウッドにとっては苦難の連続、まさに激動の時代であったと言えるのではないかと思います。

統合以降の構造改革	2008 年		2022 年
業務用事業（BtoB）比率	25%	→	72%
グループ拠点数	139 社	→	74 社
連結人員数	23,089 人	→	16,277 人

2022年度（2023年３月期）は経営統合後における最高益を更新し、前中期経営計画「VISION2023」の主要な経営目標を１年前倒しで達成しました。要因としては、まずコロナ禍から進めてきた危機対応として、キャッシュ・アウトの抑制や設備投資・固定費・変動費の抜本的な見直しで積み上げてきた事業基盤の強化があったからだと思います。

また、ウクライナ侵攻や上海ロックダウン、インフラコストや原材料価格の高騰など、厳しい経営環境が続きましたが、部品供給問題への迅速な対応、および設計変更や代替部品の活用によってサプライチェーンを正常化させ、生産・販売を回復させたことが収益改善につながりました。事業面では、無線システム事業が北米市場を中心に大変好調であり、全社の業績を大きく押し上げました。

「VISION2023」主要な経営目標の前倒し達成状況

	2023年度目標	2022年度実績
売上収益	3,200億円以上	3,369億円
事業利益	120億円以上	158億円
ROE	10%以上	18.2%
自己資本比率	30%以上	33.0%
D/Eレシオ	1.0以下	0.63

達成

今後も地政学リスクの増大やエネルギーコストのさらなる上昇、為替の変動、金利上昇など、市場の先行きは不透明ではありますが、直面するリスクと機会を適切にマネージし、現状の業績水準に甘んじることなく、次の成長ステージに向けて新たな覚悟でスタートを切るという決意で臨みます。そして、以下の点を自問しながら、さらなる「変革と成長」に向けて取り組んでいきます。

- **価値創造に向けて持続可能な会社になっているか。**
- **真の稼ぐ力が身に付いているのか。**
- **中長期で勝ち抜ける事業領域を見極めているか。**

"感動と安心を世界の人々へ"
−定款に企業理念を記載−

新中期経営計画「VISION2025」の策定に合わせて、2023年6月23日に開催した定時株主総会の特別決議にて、会社の憲法である「定款に企業理念を記載」することにしました。不確実性に満ち、変化の激しい市場環境の中でたくましく勝ち残っていくためには、企業理念を『経営のど真ん中』にどっしりと据えて、その上で、たゆまぬ進化と成長を続けていかなければなりません。今ほど長期的な視点や社会価値を追求される姿勢が企業に求められる時代はないと言えるのではないでしょうか。グローバルなメガトレンドを捉え、JVCケンウッドという会社がどのように社会貢献できるのかを考え抜いて、グループ全体の企業価値創造に結びつける活動のためにも、この企業理念の考え方が必ず生きてくると思うのです。

もちろん、定款に理念を記載しただけでは十分ではありません。経営者自らが、従業員をはじめとするステークホルダーに熱量を持って語り続けること、広く発信して共感を生み出す仕組みを作り出すことが重要です。そして、社員一人ひとりが日々の仕事の中で理念と自分との関わりを意識することで、この理念をグループ全体に浸透させて何らかのカタチで企業価値の向上につなげていくこと、つまり「血肉化する活動」が最も大切であると考えます。その意味では、2023年度を企業の成長の源泉となる企業理念に息を吹き込ませる『パーパス元年』としていきたいと思います。

新中期経営計画「VISION2025」に込めた想い

長期ビジョンに向けた次への一歩となる新中期経営計画「VISION2025」の要件は、「内向きの視座から脱却」することです。従来の中期経営計画の策定過程における反省点として、各事業から出てきたものの積み上げが主体となりがちでした。自分の担当事業を世の中心とする天動説の発想では、流れの速い、厳しい競争環境の中では生き残れません。事業ポートフォリオやビジネスモデルを未来の目線に厳格に当てはめ、ある意味では自己否定もしながら自事業を見直す「客観的視点」が欠かせないと考えました。そこで今回の新ビジョン策定においては、外部目線、投資家の視点を取り入れて真の企業価値の向上を目指すこととし、実効性のある戦略に具体的に落とし込みました。

特に「資本コストと株価を意識した経営」はプライム市場に身を置く企業としての大命題でもあり、「VISION2025」では、こうした資本市場の要請を真摯に正面から受け止め、当社の戦略の考え方や方向性を明確に表明するものです。

企業価値向上のドライバーとして、事業戦略では“成長性”と“資本効率性”を考慮した「事業ポートフォリオの最適化」、財務戦略では積極的な株主還元を含む「キャピタル・アロケーションの最適化」、またサステナビリティ戦略では“利益ある成長”と「グローバルでの社会課題の解決」を両輪とすること、という3つを戦略の大きな柱として位置付けました。

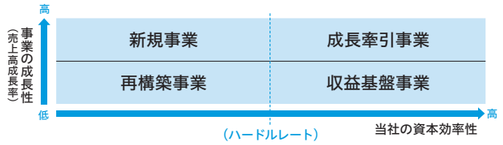
- **事業戦略** ― 事業ポートフォリオの最適化
- **財務戦略** ― キャピタル・アロケーションの最適化
- **サステナビリティ戦略** ― グローバルでの社会課題の解決

事業戦略では、企業価値の最大化という考え方を事業ポートフォリオに投影し、“成長性”と“資本効率性”を指標とした最適化を図ることで、PBR（株価純資産倍率）1.0倍超の早期実現を目指します。自社の資本コスト※を正確に把握した上で、事業ポートフォリオの定義ではROIC（投下資本利益率）が資本コストを下回らないことを最低の基準として、

CEOメッセージ

事業の成長性と資本効率性を軸とした4象限の事業マトリクスに各事業を振り分けました。その上で、事業環境の変化に対応して当社の強みを生かせる戦略の方向性を見直し、無線システム事業を、全社を牽引する『利益創出ドライバー』として位置付けるなど、事業分野の中でもメリハリをつけています。

※資本コスト（WACC）：6.29%（2023 年 3 月末基準）



株主還元に関しては、基本的には安定的な配当や継続的な増配を目指しますが、やはり成長投資にどれだけ資源を振り向けるかという点が非常に重要であり、財務健全性の維持と成長事業への投資をバランスよく考慮しつつ、自社株式の取得も機動的に実施し、総還元性向を高めていく方針です。

企業価値の向上にとって重要な要素である資本効率性指標は、投下した資本に対してどれだけのリターンを創出したかを測る指標ですが、今回、当社がROICを目標に掲げた背景には、ROE（自己資本利益率）ももちろん重要ですが、有利子負債と調達コスト全体を活用して稼いだ利益＝『事業本業による利益』の比率を示す方が、当社が取り扱う事業特性の観点で、投資家の皆さまと目線をより正確に合わせることができると考えました。

今後、PBRの持続的な向上には、その構成要素である利益成長、資本効率向上、資本コスト最適化の観点から、継続的かつ徹底的に事業ポートフォリオを再定義していく検討が重要となります。自社の経営課題や改善すべき領域がより鮮明になり、一過性の取り組みではなく、市場変化に応じた機動的かつ戦略的な取り組みで本質的な経営課題への適切な対策が可能となってくるものと思います。

バックキャスト思考で新たな価値を創造 －実現したい未来を起点に考える－

2030年を見据えて当社が持続的に成長していくためには、価値の創造に向けてたゆまぬ挑戦をしていかなければなりません。当社は、強みである映像、音響、通信を軸として、そこに「デザイン思考」の経営を組み込んで事業活動を推進しています。今回、価値創造ストーリーを構築するにあたって「統合思考」を意識しました。「統合思考」と「デザイン思考」には大きな共通点があります。それは、両者とも未来からのバックキャストの考え方を取り入れており、将来図を見据えた戦略を実行することによって、価値創造の循環を図るというものです。この考え方に基づき、長期的な視点での多様なステークホルダーとの関係性や、地球を取り巻く社会課題に対して当社がどのような価値を提供できるのかについて、全体像を俯瞰した上で、自社の経営資本や事業活動のあり方を見つめ直すことを念頭に置きました。

3年、5年、10年先の世の中がどう変化しているのかを予測し、その来るべき未来を起点として、今、「なすべきこと・足りないもの・捨てるべきもの」を常に整理し、目指すべき将来図を明確にすることで、事業活動を通じて価値創造のサイクルを描いていきたいと思います。

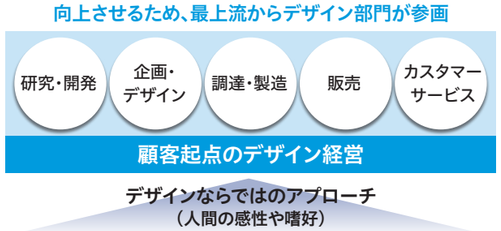
顧客起点での「デザイン経営」

「デザイン経営」は、デザインならではのアプローチを取り入れた顧客起点の経営が大きな特徴です。これまで以上に人間の感性や嗜好を敏感に捉え、それを事業に生かしていくというものです。感性や嗜好とは、手触りや響き、使い勝手などで、これらを商品開発の上流工程から取り入れていきます。

一般的に新しい商品やサービスはシーズ（技術起点）かニーズ（顧客の要望）から生まれてきます。顧客が何を本当に望んでいるのか、何を欲しているのかを見つけなければ、新しい技術の出口はつくれません。

日本企業は高品質・高精細・微細化・高速化に強いこだわりを持っていて、技術起点の発想でプロダクトアウトに注力します。例えば、テレビやプロジェクターにおける4Kや8Kといった映像技術は、目で見てその差が分かります。技術の訴求はもちろん必要ですが、それを評価するのはあくまでも顧客であり、また投じられた開発資金は回収できるのか、という事業採算の観点も重要です。どれほど性能を高めたとしても、買い求めることができる価格と機能向上のバランスが取れていなければ、ユーザーには受け入れてもらえません。技術を評価するのは技術者ではなく、あくまでも顧客であるという原点に立ち返らなければなりません。

事業戦略・製品・サービス開発で顧客体験価値を向上させるため、最上流からデザイン部門が参画



自社にしか創造できない価値は何か。その価値を生み出す上での優位性は、何に基づくものなのか。そして、その優位性は続いていくのか。また、変化に耐え得る競争力を持ち合わせているのか。常に真のニーズと世の中の動向を見極めながらアンテナを高く張って最適解を求めていく必要があります。

価値創造の拠点となる「Value Creation Square」の創設

中長期での価値創造を具現化するための取り組みの一環として、価値創造の拠点「Value Creation Square」を創設します。2024年夏に完成予定のこの拠点では、これまで分野別・拠点別であった技術部門と、本社コーポレート部門および未来創造研究所・デザイン部門などを連携させて、グローバルなメガトレンドに対応した技術開発を強化していきます。また、ハイブリッドワークを実現するオフィス環境を整備し、さらなる働き方改革を推進していきます。

この創設を機に、未来を先取りする発想を醸成できるような「共創＝Co-Creation」の場を整備し、イノベーション志向を根付かせ、ひと味違った差別化を図っていくつもりです。

「Value Creation Square」（横浜本社地区）内の新棟（2024年夏完成予定）

打たれ強い企業風土の醸成 －魅力あるJVCケンウッドへ－

『嵐は強い樹をつくる』といわれます。風雪に耐えてしっかりと根を張った会社は、経営の基盤が強固になってくるものと確信しています。経営統合後の幾多の危機も、コロナ禍の未曾有の困難にも、グループ全員が一致団結して立ち向かい、力を合わせて乗り越えてきました。そして、その汗と努力に応じた結果が出てくることも、身をもって学んできました。本当にしぶとい、打たれ強い企業風土が醸成されつつあることを実感しています。

「VISION2025」で会社を力強い軌道に乗せていくことは当面の目標ですが、これはあくまでも通過点であり、中長期の目線で当社グループの“あるべき姿“に向けた価値創造を常に意識していきたいと思います。「感動と安心を世界の人々へ」という崇高な企業理念のもとで、当社グループの社員一人ひとりが、大きな志や夢を掲げてたくましく前に進んでいく、そんな力強い企業集団に進化させていくことが、私の最大のミッションであると考えています。

中長期での価値創造と目指す姿の実現に向けて、投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまとの対話を重ねながら、さらに「魅力あるJVCケンウッド」へ変貌していきたいと思います。

代表取締役 社長執行役員
最高経営責任者（CEO）
江口 祥一郎