

各 位

会 社 名 株式会社 JVC ケンウッド  
 代表者名 代表取締役社長 兼 CEO 江口 祥一郎  
 (コード番号 6632 東証第一部)  
 問合せ先 経営戦略部 戦略企画統括部  
 広報・IR 担当 統括マネジャー 能勢 雄章  
 (TEL 045-444-5232)

## 新中期経営計画の策定に関するお知らせ

当社は、変化の激しい経営環境下で持続的な「利益ある成長」を実現するため、本年 6 月に発足しました新執行体制のもとで、平成 23 年 9 月 16 日に発表しました平成 26 年 3 月期を最終年度とする中期経営計画（以下「現中期経営計画」）の見直しを行い、平成 28 年 3 月期を最終年度とする新たな中期経営計画（以下「新中期経営計画」）を策定しましたので、お知らせいたします。

記

### 1. 新中期経営計画の概要

#### (1) 中期ビジョン

「Re Design」 世界の人々のライフスタイルをリ・デザインする。

当社グループは、企業ビジョン「感動と安心を世界の人々へ」のもと、お客様に「感動と安心」を提供するグローバル専門メーカーとして、強い事業に集中し、「利益ある成長」を実現するとともに、ステークホルダーの皆様 新しい価値を提供し、ひろく社会から信頼される企業となることを目指しております。

新中期経営計画では、持続的な「利益ある成長」に向けた長期戦略の第一段階として、中期ビジョン「Re Design」を設定し、グループ全体および各事業で、ビジネスモデルや本社部門・事業部門などの自己改革を進め、世界の人々のライフスタイルを、より快適で「感動と安心」に満ちたものへリ・デザインする取り組みに注力してまいります。

この取り組みによって創出した利益、キャッシュは、持続的な「利益ある成長」に向けた投資、財務基盤の強化、株主様に対する安定的な利益還元配分にまいります。

#### (2) 中期重点戦略

当社グループは、平成 23 年 1 月に調達した約 139 億円の資金を活用し、M&A や戦略的提携を含むパートナーシップ戦略を推進するとともに、通常の研究開発投資や設備投資に加えて「戦略投資」を計画・実施しております。

パートナーシップ戦略では、当社グループが成長事業と位置づけるカーエレクトロニクス事業および業務用システム事業、それらに寄与する光学関連事業を中心に、香港の車載機器事業会社 Shinwa International Holdings Limited（以下「シンワ」）との資本業務提携（平成 27 年 4 月までに子会社化の予定）、米国の CMOS イメージセンサー開発・設計会社 AltaSens, Inc（以下「アルタセンス」）の子会社化、米国の超小型 LCOS 素子開発・設計会社である Syndiant, Inc（以下「シンディアン」）との資本業務提携などによる成長戦略を推進しております。

新中期経営計画では、こうした積極的な投資の効果を顕在化させるとともに、従来から協業を行っている、米国の PND（Portable / Personal Navigation Device）大手である Garmin Ltd.（以下「ガーミン」）や自動車部品大手の株式会社デンソー（本年 9 月 30 日現在保有率 3.0%、以下「デンソー」）などとの関係をさらに強化し、カーエレクトロニクス事業および業務用システム事業をさらに強化・拡大するとともに、持続的に強みを発揮できる B to B（ビジネス to ビジネス）の売上構成比、成長余地の大きい新興国市場の売上構成比を高めてまいります。

#### 事業ポートフォリオの中期目標

- ・カーエレクトロニクス事業+業務用システム事業売上構成比：平成 24 年 3 月期 63%→平成 28 年 3 月期 70%
- ・B to B 売上構成比：平成 24 年 3 月期 40%→平成 28 年 3 月期 50%
- ・新興国市場売上構成比：平成 24 年 3 月期 11%→平成 28 年 3 月期 25%

## ① 新たな価値づくりへの挑戦

当社グループは、「音」「映像」「無線通信」によって、意思疎通や情景・体験・感情の共有化など、人と人とのコミュニケーションを様々な場面でサポートする企業グループを目指し、B to C（ビジネス to コンシューマー）から B to B へとウエイトを移しながら、カーエレクトロニクス、業務用システム、ホーム&モバイルエレクトロニクス、エンタテインメントの4つの事業をグローバルに展開しております。

新中期経営計画では、スマートフォン、タブレットに代表される新しい情報端末の普及や、高速無線通信、クラウドなど次世代情報網の進展、人々の安心・安全意識の高まりなどによるライフスタイル、ビジネススタイルの急速な変化を見据え、当社グループが持続的に強みを発揮できる事業領域を「スマート AV 分野」「スマートセーフティ分野」と定義いたしました。4つの事業グループと最先端要素技術開発を担う技術戦略部の強みを融合することにより、「スマート AV 分野」「スマートセーフティ分野」を中心に、使い心地、デザイン、機能・性能のそれぞれで「感動と安心」を提供する優れた商品・サービスをスピーディかつ連続的に開発し、新しい価値を創造してまいります。

### \*スマート AV 分野

カーエレクトロニクス事業では、スマートフォンなどを媒介として自動車内と外部情報網との接続性が飛躍的に高まることを新しいビジネスチャンスと捉え、従来のカーオーディオやカーナビゲーションシステムを中心としたシステム構成から、スマートフォンなどとの連動性が高いシステム構成へと商品開発をシフトし、欧米市販市場トップクラスのシェアを活かした市場創造と事業改革を進めてまいります。

カメラ・映像機器、音響機器、エンタテインメントの各事業では、スマートフォンなどの普及、高速無線通信の普及、HDD から SSD、クラウドへの記録メディアの変化を新しいビジネスチャンスと捉え、それらに適応した商品・サービスの開発に注力し、現行事業に隣接・近接する新しい事業領域を切り拓いてまいります。

### \*スマートセーフティ分野

カーエレクトロニクス事業では、ヘッドアップディスプレイ、リアカメラ、ドライブレコーダーをはじめ、安全性と機能性の拡張を実現する運転支援機器の開発に注力し、新しい事業領域を切り拓いてまいります。

無線機器事業では、世界市場第2位のプレゼンスをもつ業務用無線機器のデジタル化をビジネスチャンスと捉え、米国民間企業向けを中心に事業を拡大している独自開発のデジタル業務用無線機器を米国公共安全向けや国内民間企業向けにも展開するとともに、欧州市場や中国・アジア市場に適した新しいデジタル業務用無線機器の開発に注力し、事業拡大をはかってまいります。

カメラ・映像機器事業では、世界的なセキュリティ強化の潮流や人々の安心・安全意識の高まりを大きなビジネスチャンスと捉え、高度なカメラ・映像技術、データ圧縮技術、無線通信技術を融合し、業務用無線機器とセキュリティカメラの融合システムやスマートフォンと連携したセキュリティ商品群の開発に注力してまいります。

## ② 新興国事業の拡大加速

本年9月1日付で発足した CEO 直轄の専断組織「新興地域戦略本部」のもとで、シンワなどとの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」を実現させ、各地域のニーズにマッチした新興国専用商品の市場投入や、新興国における販売体制の強化を進めることにより、当社にとって成長余地の大きい新興国市場での事業拡大を加速してまいります。

### \*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
- ・アナログ無線機器、セキュリティカメラ、業務用ビデオカメラ
- ・ビデオカメラ、ヘッドホン

### \*新興国における販売体制の強化

平成22年に旧日本ビクター株式会社（以下「ビクター」）のブラジル販売子会社と旧株式会社ケンウッド（以下「ケンウッド」）のブラジル販売子会社を統合したのを皮切りに、本年2月にロシア、10月にパナマ、マレーシア、11月にアラブ首長国連邦にある販売子会社を統合し、新興国における販売会社を強化いたしました。また、各地域における有力販売店・代理店との関係強化、新規チャネルの開拓をはかり、販売ネットワークの拡充を推進しております。

### ③ 筋肉質な企業体質の構築

長期的な視点で成長戦略を推進していくため、経営資源を本社部門から事業部門へシフトし、本社機能のスリム化・効率化と事業部門の強化をはかるとともに、海外販売会社の統合や「連結バリューチェーン」の再構築によって生産・販売機能の高効率化をはかり、創出した利益とキャッシュによって財務基盤の一層の強化をはかります。

#### \*本社部門の再編成と事業部門の強化

当社グループは平成 20 年 10 月の経営統合にともない、体系の異なる 2 つの会社に共通する機能を統合・効率化し、経営統合の効果を最大化するため、すべての本社機能を集結させました。経営統合から 4 年が経過し、共通機能の統合・効率化のプロセスが終了したことから、より筋肉質な本社部門と強い事業部門を構築するため、本年 11 月 1 日付で本社部門の再編成を実施いたしました。同時に、事業部門をサポートするプロフェッショナルビジネスサポート部門を新設するとともに、本社部門から事業部門およびプロフェッショナルビジネスサポート部門への人材のシフトを進めております。

#### \*海外販売会社の統合

海外販売体制の効率化と競争力の強化に向けて海外販売子会社の統合やオフィス統合を推進し、前述した新興国における販売会社の統合のほか、北米、欧州、アジアにおいても旧ビクターと旧ケンウッドの販売子会社の統合やオフィス統合を推進しております。

#### \*「連結バリューチェーン」の再構築

各事業の運営プロセスで付加する価値を高め、当社グループ全体の企業価値を高めるため、4 つの事業グループと全社横断的タスクフォースにより、「連結バリューチェーン」の革新を推進し、有事対応を組み込んで再構築いたします。これにより、生産・調達、販売・マーケティング、物流・サービス、品質などからなる連結バリューチェーンを革新し、在庫・廃棄の圧縮、販売部門の発注から工場出荷までのリードタイムの短縮、調達コストの低減、市場不良率の最小化をはかるとともに、東日本大震災やタイ洪水のようなサプライチェーンに支障をきたす災害や有事の際、速やかに代替などの対応を可能とする体制を組み込みます。

### ④ JVC ケンウッドブランドの確立

JVC ケンウッドグループのコーポレートブランドと、JVC、ケンウッド、ビクターエンタテインメント、テイチクエンタテインメントの各事業・商品ブランドを中心に、商品・サービスの提供を通じたブランド戦略に加え、スポンサー活動の強化や他企業とのコラボレーションによる共同ブランドの推進など「ブランド戦略投資」を推進してまいります。これにより、コーポレートブランドと各事業・商品ブランドの認知度、ブランド価値をさらに高め、世界のトップブランドを目指してまいります。

### (3) 利益配分に関する方針

当社では、安定的に利益還元を行うことが経営上の最重要課題の一つと考え、収益力および財務状況を総合的に考慮して剰余金の配当およびその他処分などを決定することとしております。

新中期経営計画では、持続的な「利益ある成長」と安定的な利益還元を両立するため、創出した利益、キャッシュを「利益ある成長」に向けた投資、財務基盤の強化、株主様に対する安定的な利益還元配分していく基本方針とし、平成 28 年 3 月期における連結配当性向の目標を 25%といたします。

### (4) 経営目標

世界経済は、歴史的な円高に加え、金融不安の影響による欧州経済の悪化や政情不安による中近東経済の停滞、新興国における経済成長の減速など、先行き不透明な状況が続いています。なかでも電機業界、特に民生用 AV 機器業界は、デジタル化やコモディティ化の進展にともなう国際競争の激化により、厳しい状況が続いています。

こうした状況に対して、当社グループは、これまでの取り組みで構築した事業環境の変化や為替変動の影響を受けにくい企業基盤・事業構造をベースに、東日本大震災やタイ洪水への対応にともなう成長施策の遅れを挽回し、持続的な「利益ある成長」を実現するための成長施策、新たな成長領域を創出するための戦略施策を織り込み、平成 28 年 3 月期の経営目標を設定いたしました。

なお、新中期経営計画における想定為替レートは、米ドル：80 円、ユーロ：103 円といたしました。

## 中期数値目標（連結）

- ・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
- ・自己資本比率 35%、ネットデットゼロ、ROE 10%、一株当たり当期純利益 81 円
- ・配当性向 25%

## （参考）業績推移（連結）

（単位：億円）

	（参考） 24 年 3 月期	25 年 3 月期予想 (11 月 1 日公表)	新中期経営計画 28 年 3 月期目標	現中期経営計画 26 年 3 月期目標
売上高	3,209	3,200	4,000	4,300
営業利益	128	140	200	200
経常利益	64	90	170	140
当期純利益	60	70	135	110

新中期経営計画における売上高の目標は、円高による円換算額の減少などを考慮し、現中期経営計画比で 300 億円減（7.0%減）となる 4,000 億円といたしますが、営業利益の目標は、各事業での収益力強化が進んでいることから、現中期経営計画と同水準の 200 億円といたします。経常利益の目標については、有利子負債の圧縮や借入金の長期化、利率低下によって営業外収支の改善が進んでいることから、現中期経営計画比で 30 億円増（21.4%増）となる 170 億円、当期純利益の目標は、現中期経営計画比で 25 億円増（22.7%増）となる 135 億円といたします。

これらの目標は、平成 24 年 4 月に持分法適用会社化した香港の車載機器事業会社 Shinwa International Holdings Limited を、予定どおり平成 27 年 4 月までに子会社化することを織り込んだものです。

なお、平成 26 年 3 月期目標については、平成 25 年 3 月期決算発表時に、平成 26 年 3 月期業績予想としてあらためて策定し、発表する予定です。

財務面では、利益およびキャッシュの創出に努め、自己資本比率 35%、ネットデットゼロ、ROE 10%、一株当たり純利益 81 円を目指してまいります。また、配当性向は連結ベースで 25%を目標といたします。

これらの目標は、当社グループが発行しました社債の残額（無担保社債 120 億円）がすべて償還されること、平成 23 年 8 月に発行しました新株予約権（現在の行使価額：454 円、潜在株式の総数：26,431,200 株）がすべて行使されることを前提としたものです。

## 2. 事業セグメント別重点施策

### (1) カーエレクトロニクス事業

当社グループにとって成長余地の大きい 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し、事業拡大に取り組んでまいります。

さらに、世界規模でのスマートフォンなどの普及や人々の安心・安全意識の高まりにマッチした、新しい「モビリティライフ」を具現化するため、エンタテインメント機能と安全運転支援機能、それらを両立させる感動的なデザイン、ユーザーインターフェースを提供する新しいシステム構成の開発と欧米市販市場トップシェアの強みを活かした市場と事業の創造に取り組んでまいります。

#### ① OEM 分野の拡大

\* 当社の映像・音響分野での技術開発力や市販向けの商品企画力を活かした新規受注の獲得や市販向け商品のディーラーオプション展開

\* シンワとの連携強化による車載用デバイス事業（メカニズム、光ピックアップ、水性塗装樹脂・パネル）の拡大

#### 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市販向け販売の拡大

\* 「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

\* ディスプレイ非搭載カーオーディオ比率が圧倒的に高い海外市場をターゲットとしたスマートフォン連携ディスプレイオーディオの拡充

### ③ 「スマートAV分野」「スマートセーフティ分野」の拡充

- \*シンディアンとの資本業務提携を活かしたヘッドアップディスプレイの先駆的展開、カーナビゲーションシステムやディスプレイオーディオの機能拡張を実現するリアカメラ、ドライブレコーダーなどの開発
- \*デンソーとの協業を活かした新機軸商品の開発

### ④ 新興国での事業拡大

- \*シンワの車載用メカニズムを活用した当社完成品の商品力強化
- \*ASEAN、インド、中国市場における自動車・用品メーカーとのビジネスの拡大
- \*インド、インドネシアへのマーケティング会社設置  
(新興国専用商品については、「1. (2) ② 新興国事業の拡大加速」をご参照ください)

## (2) 業務用システム事業

無線機器事業では、世界的なセキュリティ強化の潮流や周波数帯域の有効利用に向けた各国施策をデジタル無線方式の普及・拡大のチャンスと捉え、世界各市場の特性に合った、極めて高い信頼性と操作性を両立するデジタル無線機器・システムの開発・販売に注力してまいります。

ビジネスソリューション事業では、セキュリティカメラの商品ラインアップと販売ネットワークの拡充をはかるとともに、2D・3D 映像変換、4K 撮像をはじめとする映像・撮像技術をビジネスシーンに応用することにより、事業拡大をはかってまいります。

さらに、それぞれの事業で新興国向け戦略商品の開発・導入を進めるとともに、無線通信技術と映像技術の融合による業務用無線機器とセキュリティカメラの融合システムの展開や、スマートフォンなどを活用した業務用無線システム、ブロードバンドでの動画伝送、ナローバンドでの簡易動画伝送などのソリューションの開発のほか、両事業の販売ネットワーク共有化による事業拡大にも注力してまいります。

### ① デジタル無線機器事業の拡大

- \*民間企業向け独自開発デジタル業務用無線機器「NEXEDGE」の公共安全向け大規模システムへの展開
- \*中国の公共安全向け、アジア向け、欧州向けの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の公共安全向けデジタル業務用無線システムの販売拡大
- \*米国無線通信システム子会社である Zetron Inc.の独自システムを活用した国内放送事業者向けデジタル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通信事業者向け、タクシー事業者向けデジタル無線機器・システムの展開

### ② ビジネスソリューション事業の拡大

- \*IP ネットワークに対応したセキュリティカメラの商品ラインアップ拡大と販売ネットワーク拡充
- \*アルタセンスの子会社化を活かした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
- \*独自の 2D・3D 映像変換技術を用いた 3D 映像制作サービス事業の拡大
- \*4K ビデオカメラを核とした 4K システムの販売拡大

### ③ 「スマートセーフティ分野」の拡充

- \*業務用無線機器とセキュリティカメラの融合システムソリューションの開発・導入
- \*スマートフォンなどを活用した業務用無線システムの開発
- \*ブロードバンドでの動画無線伝送、ナローバンドでの簡易動画伝送などのソリューションの開発

### ④ 新興国での事業拡大

- \*中国、インドを中心とした政府向けビジネス、民間向けローティアビジネスの獲得、販売ネットワークの開拓、現地化の促進  
(新興国専用商品については、「1. (2) ② 新興国事業の拡大加速」をご参照ください)

### (3) ホーム&モバイルエレクトロニクス事業

二極化する市場に対応するため、中高級価格帯では、コア技術を活かした高機能商品や新しい価値を付加した提案型商品の開発・販売に注力してまいります。普及価格帯では、これまでの取り組みで構築したアセットライトなビジネスモデルを活かして、スマートフォンなどとの連動性が高いAV機器や周辺機器をスピーディかつ連続的に投入し、商品ラインアップの変革を進めてまいります。

また、コア技術を活かして、新機軸商品の開発に取り組むほか、カーエレクトロニクス事業や業務用ビジネス事業における新しい商品・サービスの開発にも寄与してまいります。

#### ① 「スマートAV分野」の拡充

\*AVアクセサリ商品群の拡充、新興国への展開

\*ハイブリッドカメラなどの高機能型商品、ネットワーク対応カメラやファニチャーオーディオなどの提案型商品による商品ラインアップの水平展開強化

\*高解像度プロジェクターや新コンセプトプロジェクターなどLCOS商品群の開発強化

\*新機軸商品の開発、カーエレクトロニクス事業や業務用ビジネス事業における新商品・サービス開発への寄与

#### ② 新興国での事業拡大

\*非家電ルートを含む新興国販売ネットワークの開拓

(新興国専用商品については、「1. (2) ② 新興国事業の拡大加速」をご参照ください)

### (4) エンタテインメント事業

スマートフォンなどの普及によって音楽・映像ソフトの使用シーンが増加、多様化することを新しいビジネスチャンスととらえ、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取り組むとともに、音楽・映像の技術やノウハウをグループ総合力の強化に活かしてまいります。

#### ① 総合エンタテインメントへの事業革新

\*新人・中堅アーティストの育成・発掘

\*アーティストマネジメントやアニメジャンルの強化などによる総合エンタテインメントへの事業革新

#### ② 「スマートAV分野」の拡充

\*独自のハイレゾリューション音楽ソフトの提供やDRM (Digital Rights Management) の解除などによる音楽配信ビジネスの拡大

以 上