

新中期経営計画「VISION2025」
～ 企業価値の最大化に向けて ～

2023年4月27日

株式会社JVCケンウッド

代表取締役 社長執行役員 CEO

江口 祥一郎

VISION2023 の進捗とVISION2025の策定について

- 2023年度主要な経営目標を2022年度に前倒しで達成。一方で当社を取り巻く事業環境が大きく変化したことから、新中期経営計画「VISION2025」を策定

VISION2023 主要な経営目標の前倒し達成

	2023年度目標	2022年度実績
売上収益	3,200億円	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

当社を取り巻く事業環境の変化

- 地政学リスク増大によるサプライチェーンの見直し
- 急激な為替変動など世界経済動向の不透明化
- 気候変動・自然災害・脱炭素に向けた取り組み

企業価値最大化の観点から「変革と成長」の基本戦略を強化した
新中期経営計画「VISION2025」を策定

※ 売上収益から売上原価、販売費及び一般管理費を控除することにより算出され、主として一時的な要因からなる、その他の収益、その他の費用、為替差損益などを含まない。

外部環境認識

- 新中期計画期間内における事業環境の変化とリスクを正しく捉え、VISION2025の施策へ反映し『変革と成長』をさらに進化

新技术による
ビジネスモデル革新

地政学リスク
緊張関係の高まり

不透明な
世界経済動向

デジタル化の
加速

気候変動
自然災害
カーボン
ニュートラル

サプライチェーン
の混乱

VISION2025の位置づけ

2020ビジョン

VISION2023

VISION2025

長期ビジョン

『変革と成長』

成長モメンタム
の加速

「変革と成長」を
さらに進化させ
事業ポートフォリオの
最適化による
企業価値最大化

顧客価値
創造企業
への進化

稼げる
収益基盤
の構築

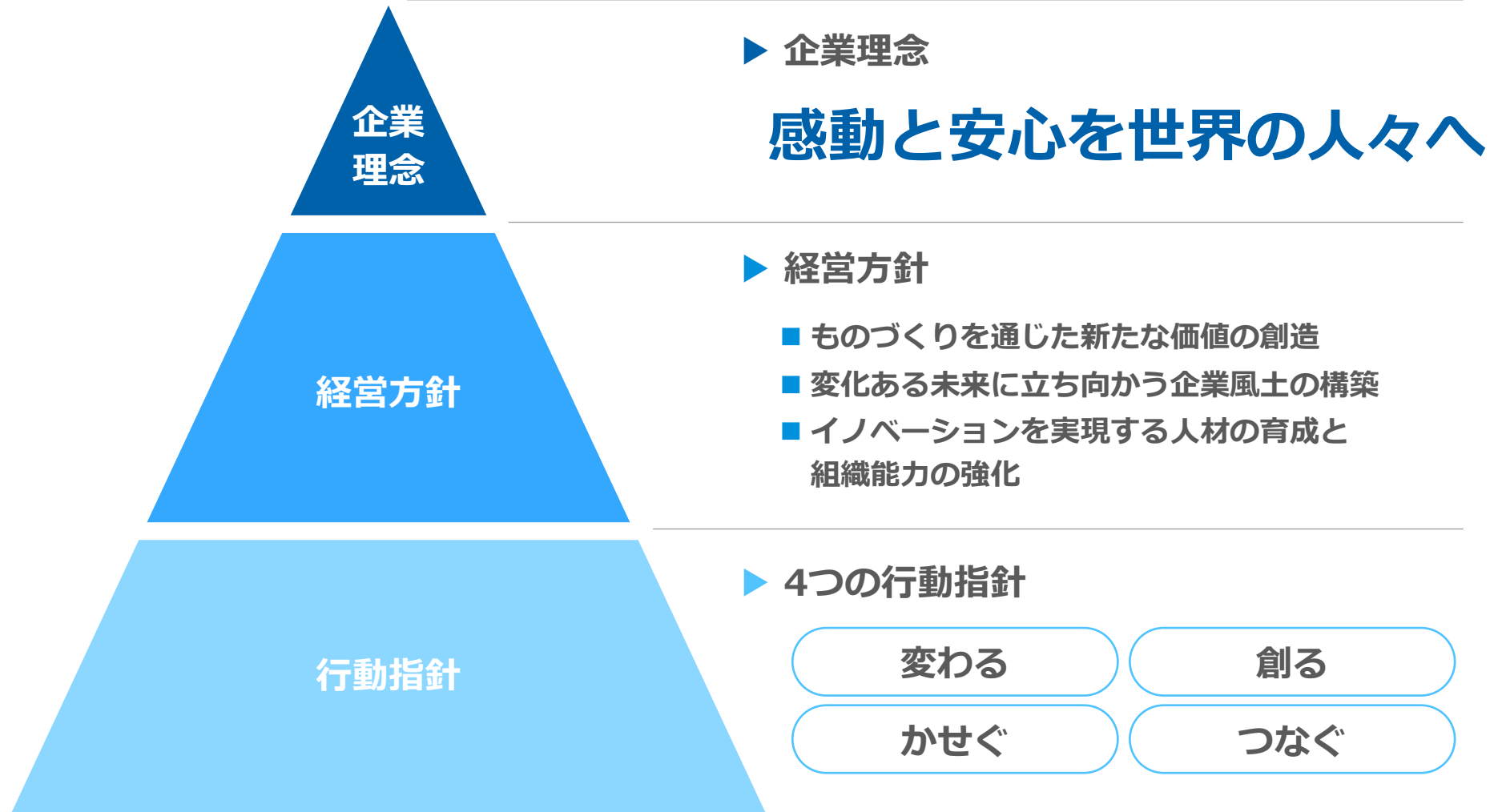
- 企業理念 -
感動と安心を
世界の人々へ

「たくましさ」「したたかさ」
を併せ持つ
エクセレントカンパニー
への飛躍

持続的な企業価値向上

JVCケンウッドの企業理念・経営方針・行動指針の体系

- 当社グループの企業理念を定款へ記載することで、すべてのステークホルダーと共有し、持続的成長を図る



企業価値の最大化

変革と成長をさらに進化させ、サステナブルな企業価値・株主価値の向上

ROE10%を目標に掲げ、PBR1.0倍超の早期実現を目指す

変革と成長

事業戦略

事業ポートフォリオの最適化による企業価値の最大化

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

サステナビリティ経営の
推進

経営基盤の更なる強化

事業ポートフォリオの最適化 ～新しい「会社のかたち」へ～

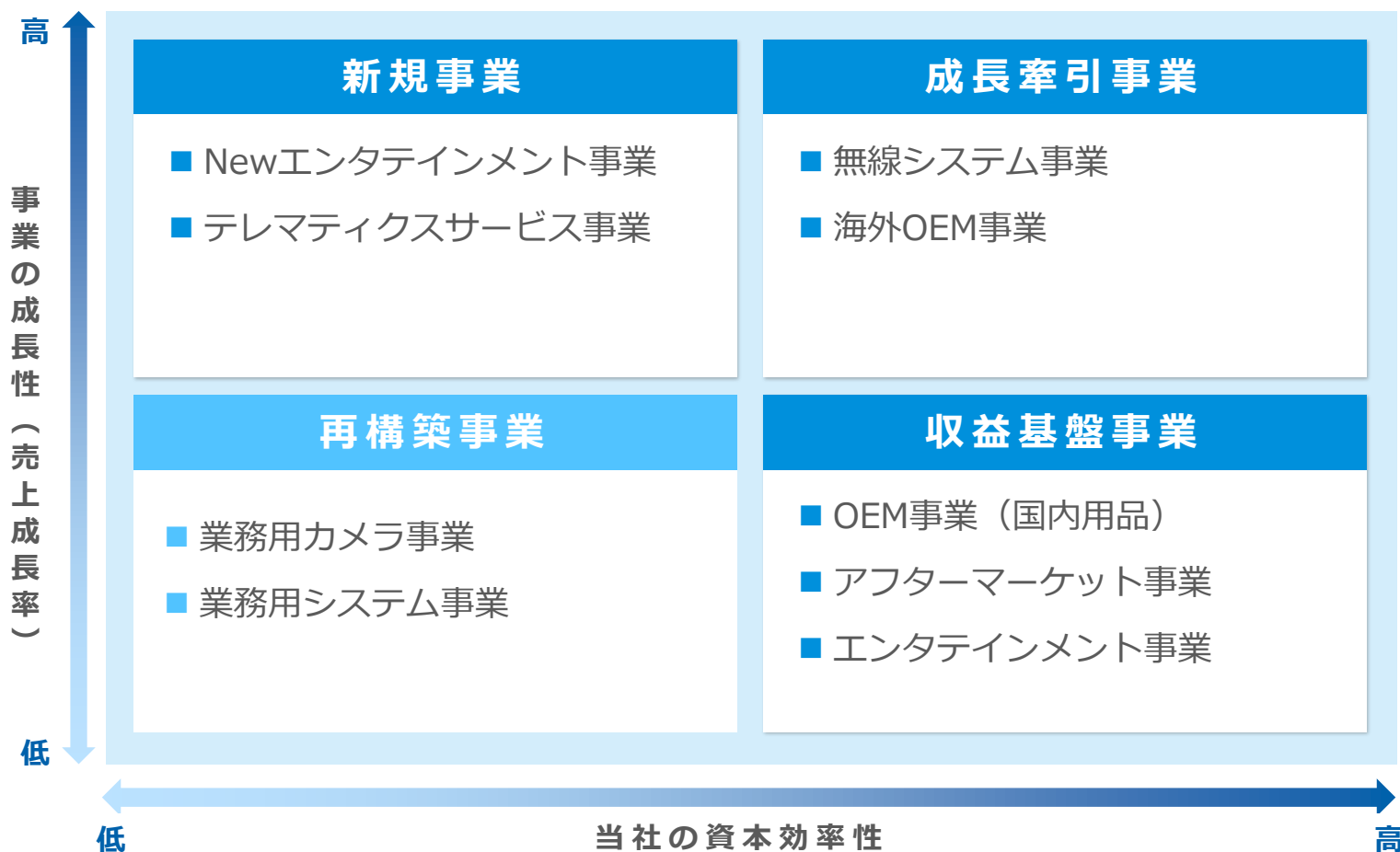
- 企業価値最大化に向けた事業ポートフォリオ変革のため、パブリックサービス分野、メディアサービス分野の名称を4月1日付で変更

2022年度	新分野名（2023/4/1～）
モビリティ&テレマティクスサービス分野 (M&T分野)	モビリティ&テレマティクスサービス分野 (M&T分野)
パブリックサービス分野 (PS分野)	セーフティ&セキュリティ分野 (S&S分野)
メディアサービス分野 (MS分野)	エンタテインメント ソリューションズ分野 (ES分野)

当社の目指す事業戦略をより明確にするために事業分野名を変更

2025年度に向けた事業ポートフォリオの再定義・最適化

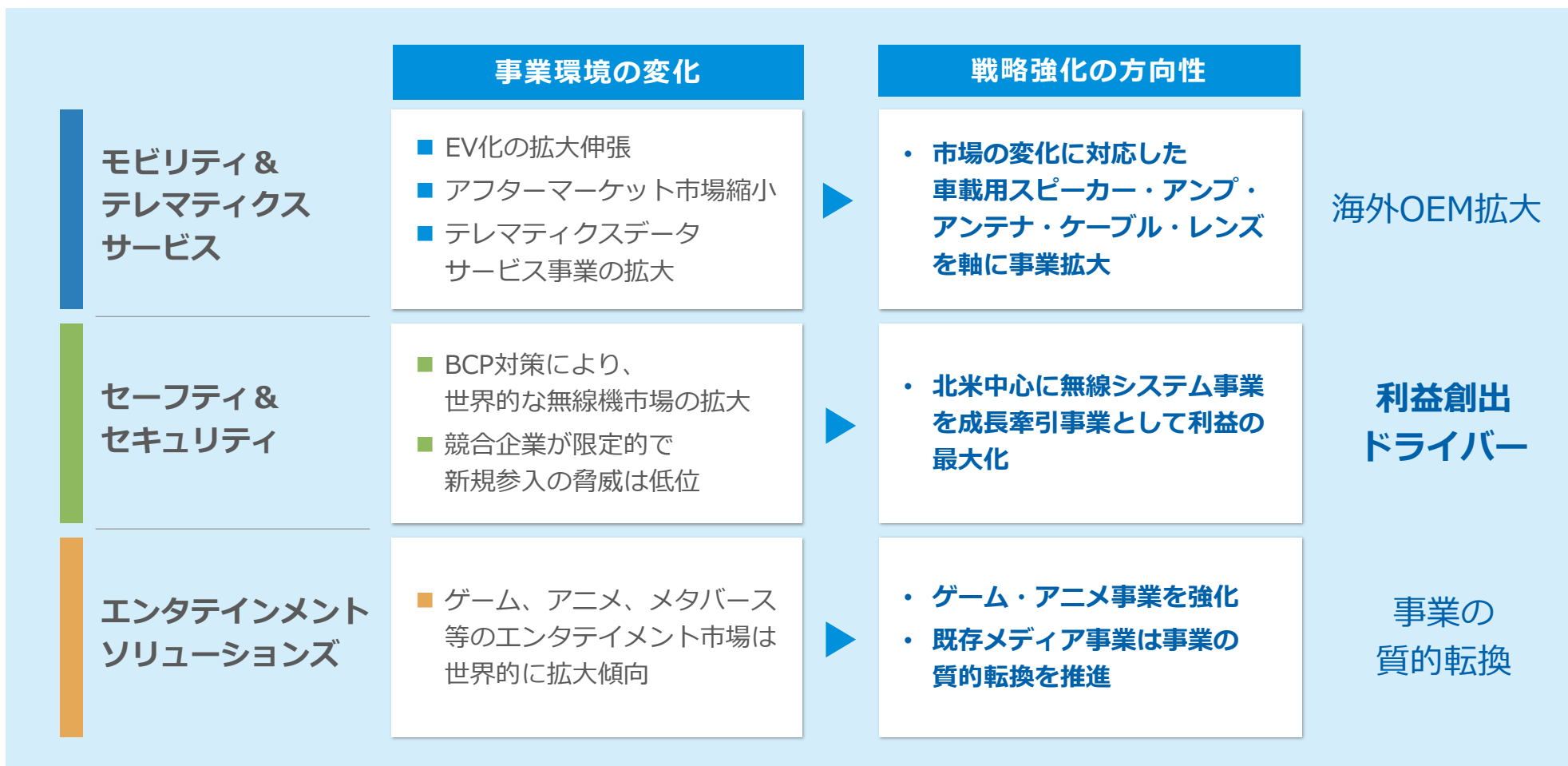
- 中期的な事業の成長性※・資本効率性を考慮した事業ポートフォリオの最適化を推進し企業価値最大化を図り、PBR1.0倍超の早期実現を目指す
- 再構築事業については抜本的戦略見直しによる収益改善、撤退・縮小の検討



※ 事業の成長性: 2023年度~2025年度の3カ年における売上成長率

VISION2025 戦略強化の方向性

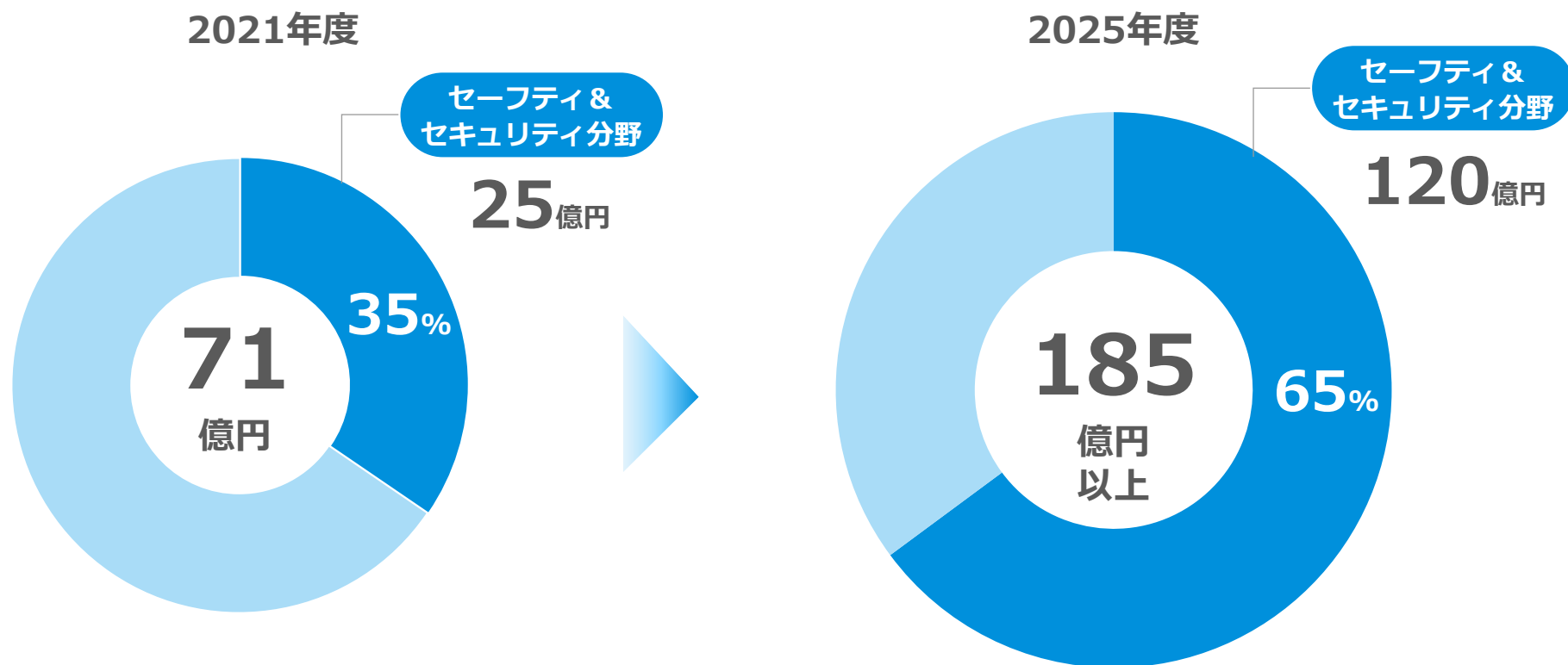
■ 事業環境の変化に対応し、企業価値最大化の視点で戦略を見直し



事業ポートフォリオ見直しによる利益構成比率の変革

- 無線システム事業はグローバルにおいてプレイヤーが限定的であり、新規参入障壁が高く、高い競争優位性を継続的に確保できることにより、全社を牽引する利益創出ドライバーとして位置付ける

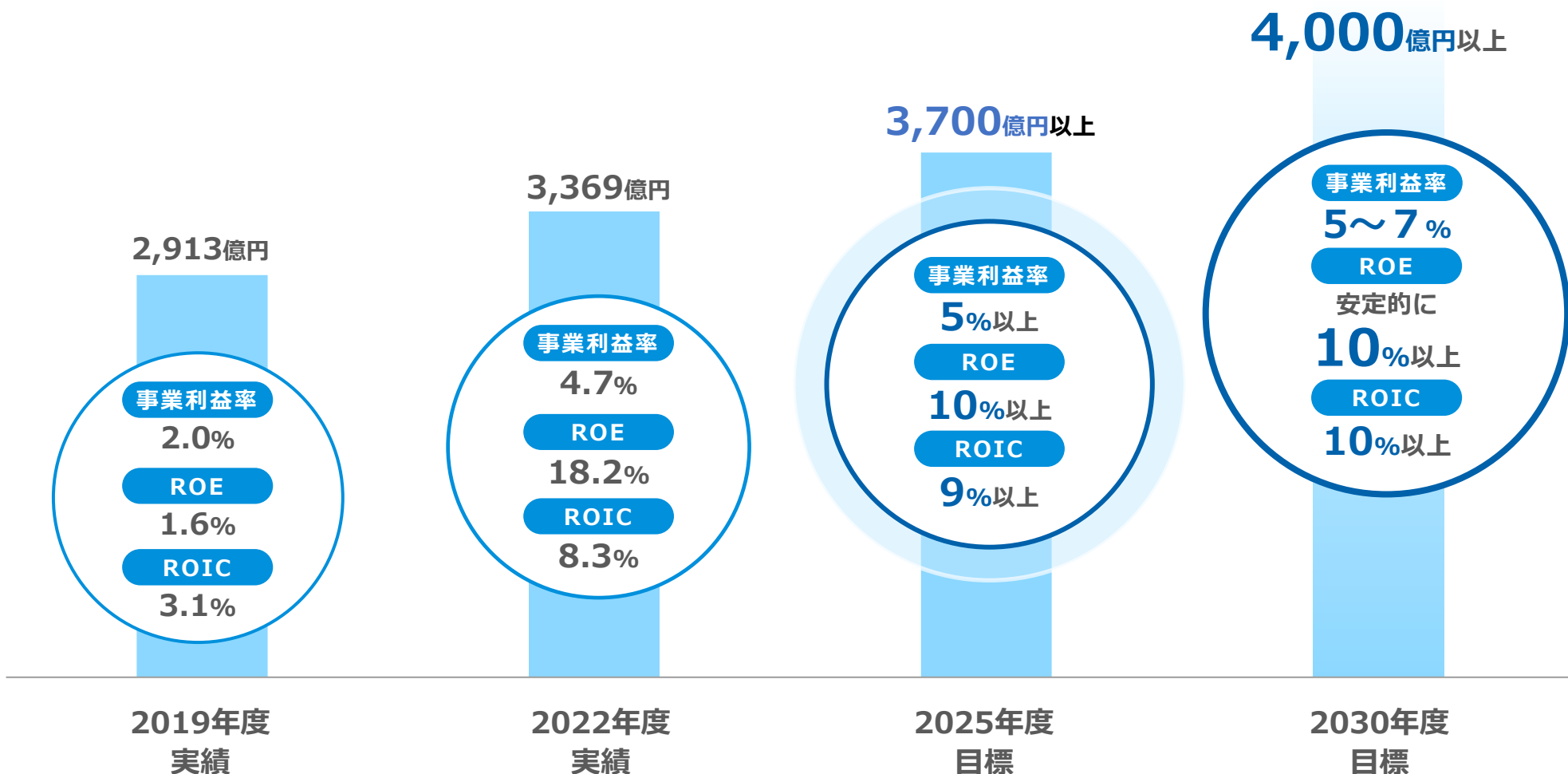
事業利益構成比



全社事業利益構成の65%を無線システム事業が稼ぎ出す

2030年度に向けた中長期事業成長イメージ

- 安定的にROE10%以上を創出し、持続的に企業価値向上を図る



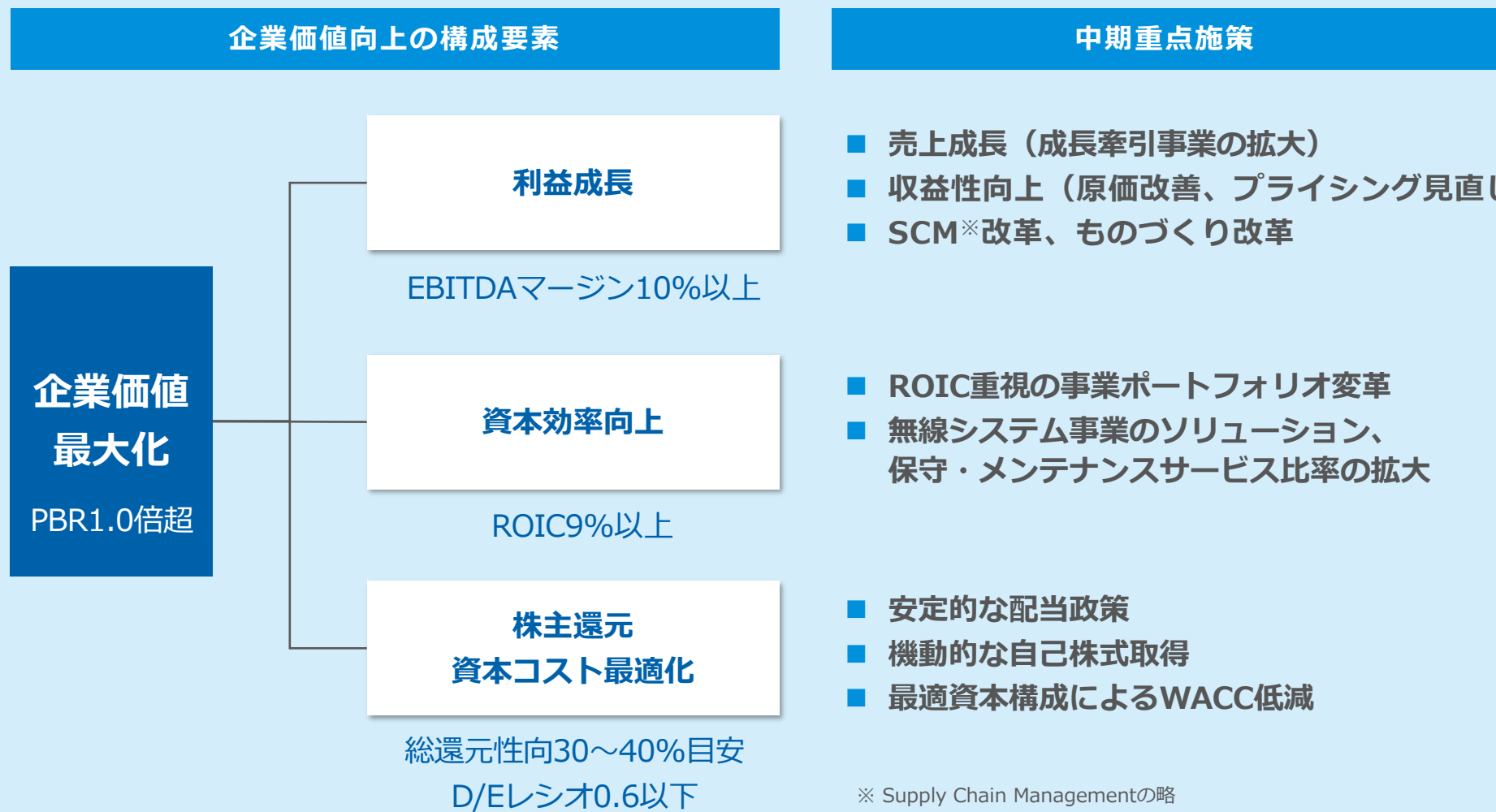
VISION2025 経営定量目標

- 2025年度売上収益 3,700億円以上、事業利益率 5%以上を目指す

	2022年度 (実績)	2023年度 (公表値)		2025年度 (目標)
売上収益	3,369億円	3,500億円	▶	3,700億円以上
事業利益率	4.7%	4.2%	▶	5.0%以上
EBITDAマージン	12.5%	10.3%	▶	10%以上
営業キャッシュ・フロー	266億円	325億円	▶	900億円以上 23年度～25年度の3カ年累計
ROE	18.2%	8.0%	▶	10%以上
ROIC	8.3%	7.6%	▶	9%以上

企業価値最大化に向けた中期重点施策

- 資本効率、株主還元を重視し、PBR1.0倍超実現に向けて企業価値最大化を図る



財務戦略／キャピタル・アロケーションの考え方

▶ 基本方針

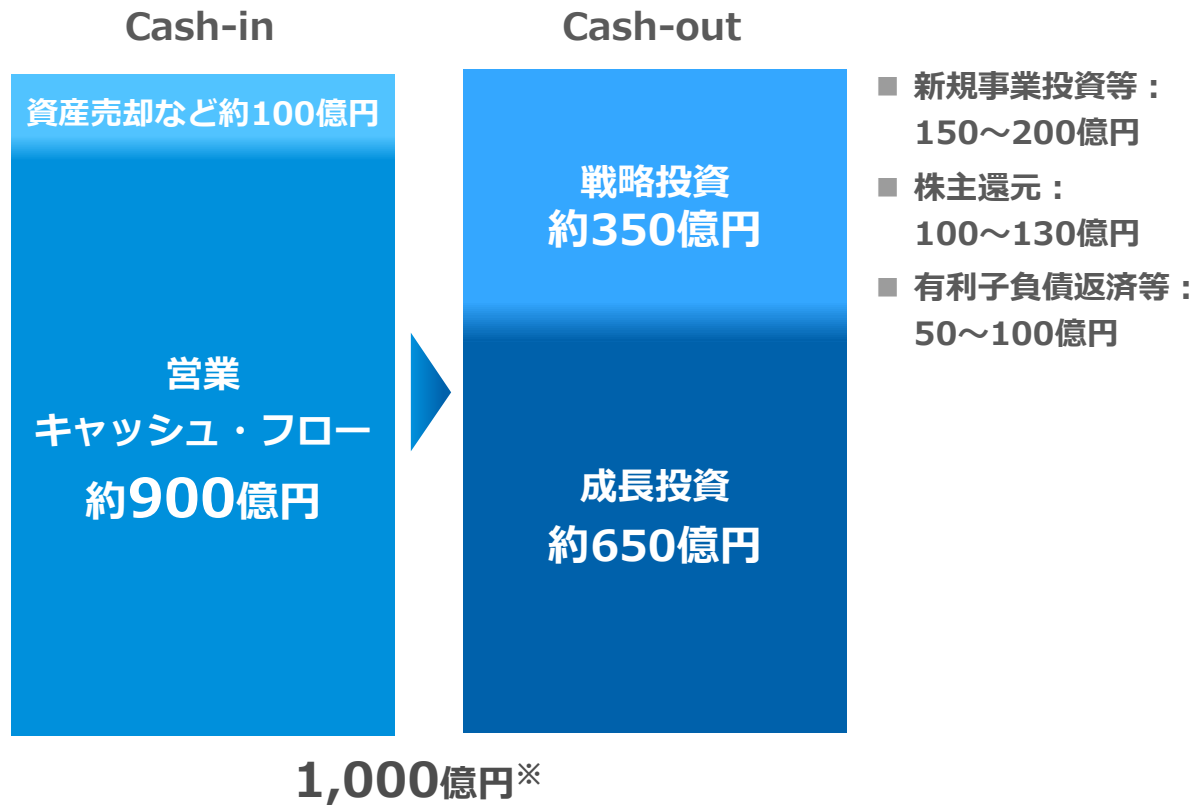
資本コストを重視した資本効率向上と成長投資バランスのとれたキャピタル・アロケーションの実行により、企業価値最大化を実現

▶ 数値目標

- ROE : 10%以上
- ROIC : 9%以上
- D/Eレシオ : 0.6以下
- 親会社所有者
帰属持分比率 : 35%以上
- 総還元性向 : 30~40%目安

▶ キャピタル・アロケーション

キャッシュ・フロー創出に重点を置き、成長投資、戦略投資等の用途を明確化する

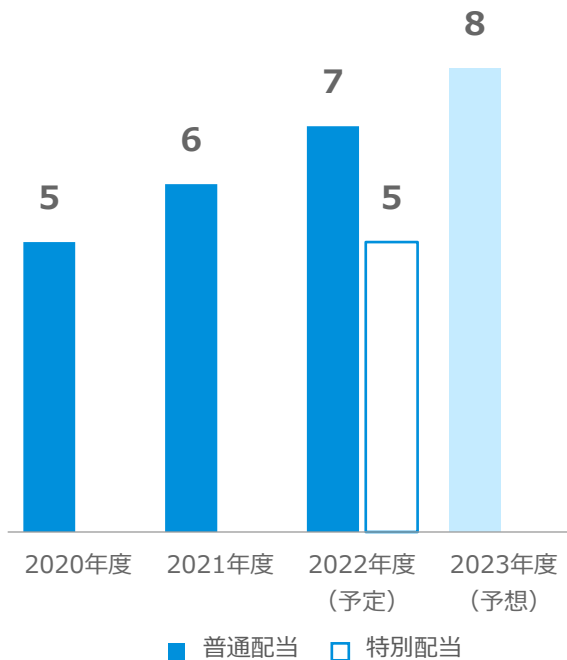


※ 2023年度から2025年度の3カ年合計

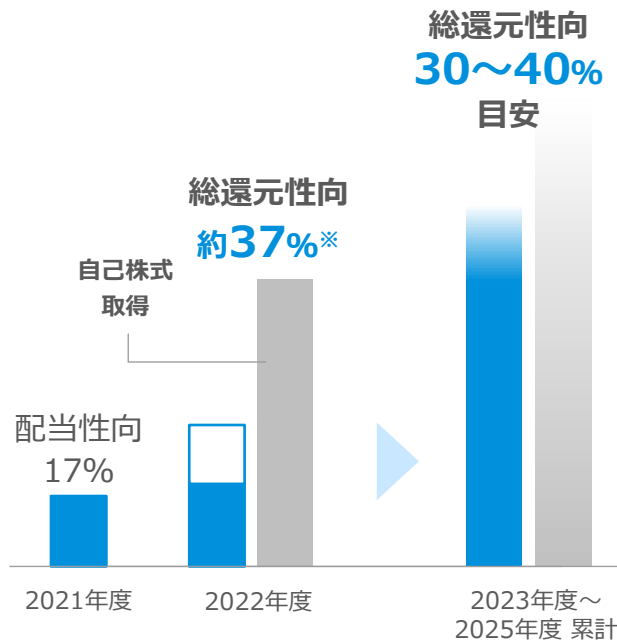
株主還元方針について

- 還元方針：総還元性向30～40%を目安とする
- 配当：安定的な配当かつ継続的な増配を目指す
- 自己株式取得：財務健全性の維持、成長事業への投資を確保しつつ、総還元性向の範囲内で機動的に実施

▶ 一株当たり配当金推移（円）

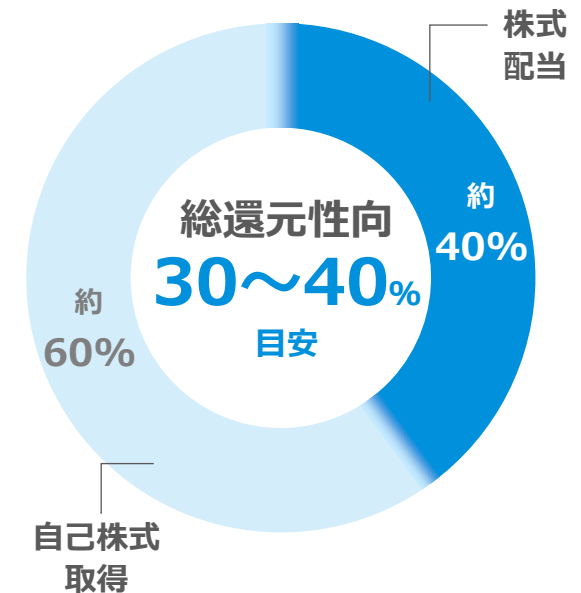


▶ 配当性向・総還元性向（%）



※ 2022年度の親会社の所有者に帰属する当期利益に対する総還元性向

▶ 株主還元比率



モビリティ & テレマティクスサービス分野の中期成長シナリオ

- 拡大するEVカー市場における海外OEM事業拡大とテレマティクスサービス事業、モビリティ・エンタテインメント提案を加速



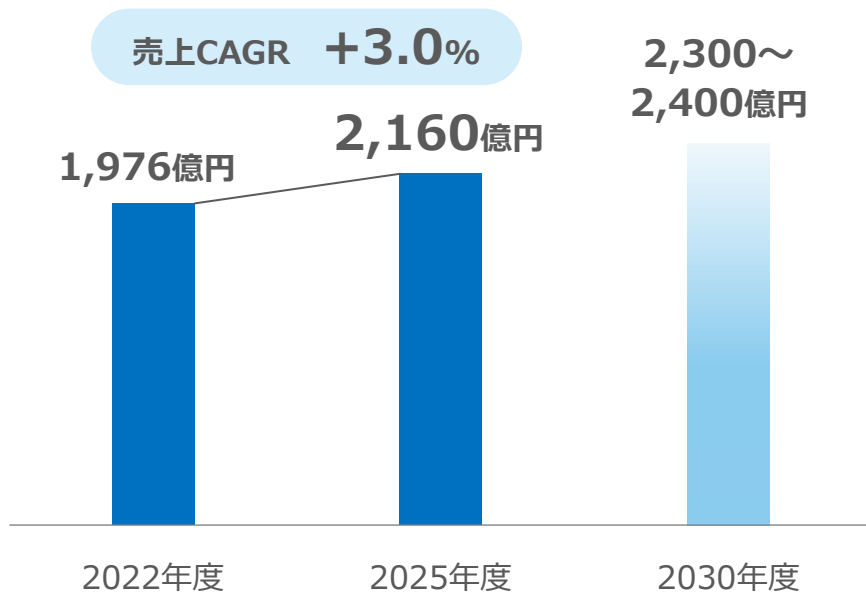
	市場環境の変化	中期成長シナリオ
OEM	<ul style="list-style-type: none">■ 海外欧米中国新興市場でのEV化比率の上昇■ ナビからディスプレイオーディオが主流	<ul style="list-style-type: none">■ 市場の変化に対応した車載用スピーカー・アンプ・アンテナ・ケーブル・レンズや、ディスプレイオーディオを軸に海外OEM事業拡大
アフターマーケット	<ul style="list-style-type: none">■ ドライブレコーダーは伸張余地あり■ 市場は全体として漸減傾向	<ul style="list-style-type: none">■ 残存者利益を享受し、高いマーケットシェアを維持しながら質的転換を図る■ プライシング戦略により利益率の堅持
テレマティクスサービス	<ul style="list-style-type: none">■ 2030年に向けて一段の伸長予測	<ul style="list-style-type: none">■ 通信型ドライブレコーダー累計販売200万台をベースとしたデータビジネスへの展開■ グローバルビジネスへの展開



モビリティ & テレマティクスサービス分野の成長戦略

- EV化時代における海外OEM事業拡大により売上収益の最大化を目指す

売上収益



事業利益

2022年度 **44**億円
2025年度目標 **70**億円

重点戦略

- EV化を主とした市場の変化に対応した車載用スピーカー・アンプ・アンテナ・ケーブル・レンズを軸に海外OEM事業拡大
- リースアウト商材を積極的に活用したテレマティクスサービス事業高収益ビジネスモデルの構築
- リユースバッテリー商材の事業拡大と、CO2排出権取引によるエコシステムの確立
- Tier2ビジネスの強化
ナビエンジンの活用・事業化と、車載インフォテインメントデザイン事業を組み合わせたOEM純正事業展開



セーフティ & セキュリティ分野の中期成長シナリオ

- 北米中心に成長牽引事業として利益の最大化を図り、優先投資で着実な売上増と収益拡大を目指す
- 中期的に端末ビジネスだけではなく、保守・メンテナンスサービスを収入源とするポートフォリオへ転換中



市場環境の変化

- 米国での公共安全市場や民間セキュリティへの多額な政府予算
- ロシアのウクライナ侵攻を機に世界各国で危機管理対応とした無線システム需要が拡大
- 米国でのデジタル無線切り替えが急拡大

- アナログ停波
- 防災無線需要の高まり

中期成長シナリオ

- トライバンド対応無線機VP8000をコアとしたTier2市場※1の案件獲得
- P25※2大型案件を継続的に獲得できる体制強化
- DMR※3売上拡大
- 商品ラインアップ拡充
- 官公庁案件の獲得
- 防災無線事業の拡大



北米公共安全
無線システム

北米民間無線
システム

国内無線

販売チャネル強化、製造ライン増強、人材投資、M&Aによる事業の強化

※ 1：北米地方政府および人口50万人以下の都市

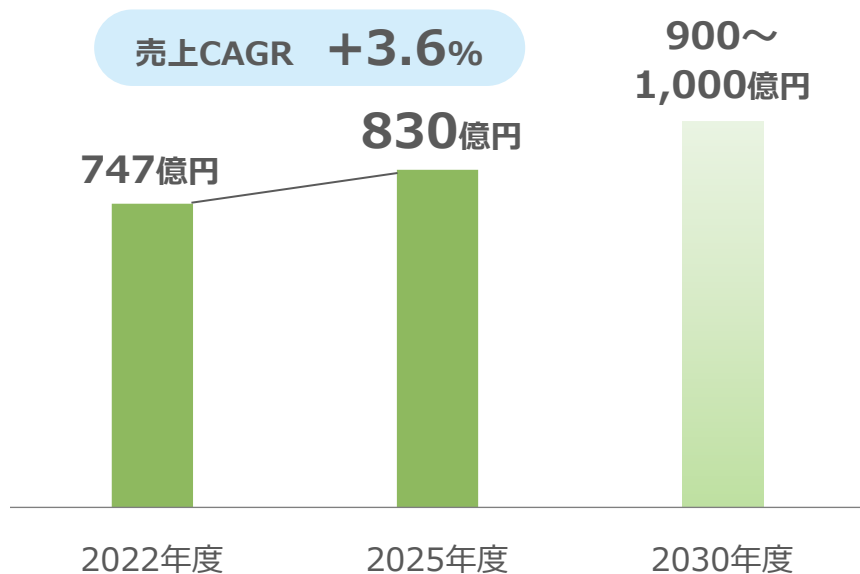
※ 2：米国の公共安全市場向けに開発されたデジタル無線規格。Project25の略

※ 3：デジタル無線の国際規格「Digital Mobile Radio」の略

セーフティ & セキュリティ分野の成長戦略

- 北米および国内無線システム事業の拡大により成長牽引事業として利益最大化

売上収益



事業利益

2022年度	2025年度目標
107 億円	120 億円

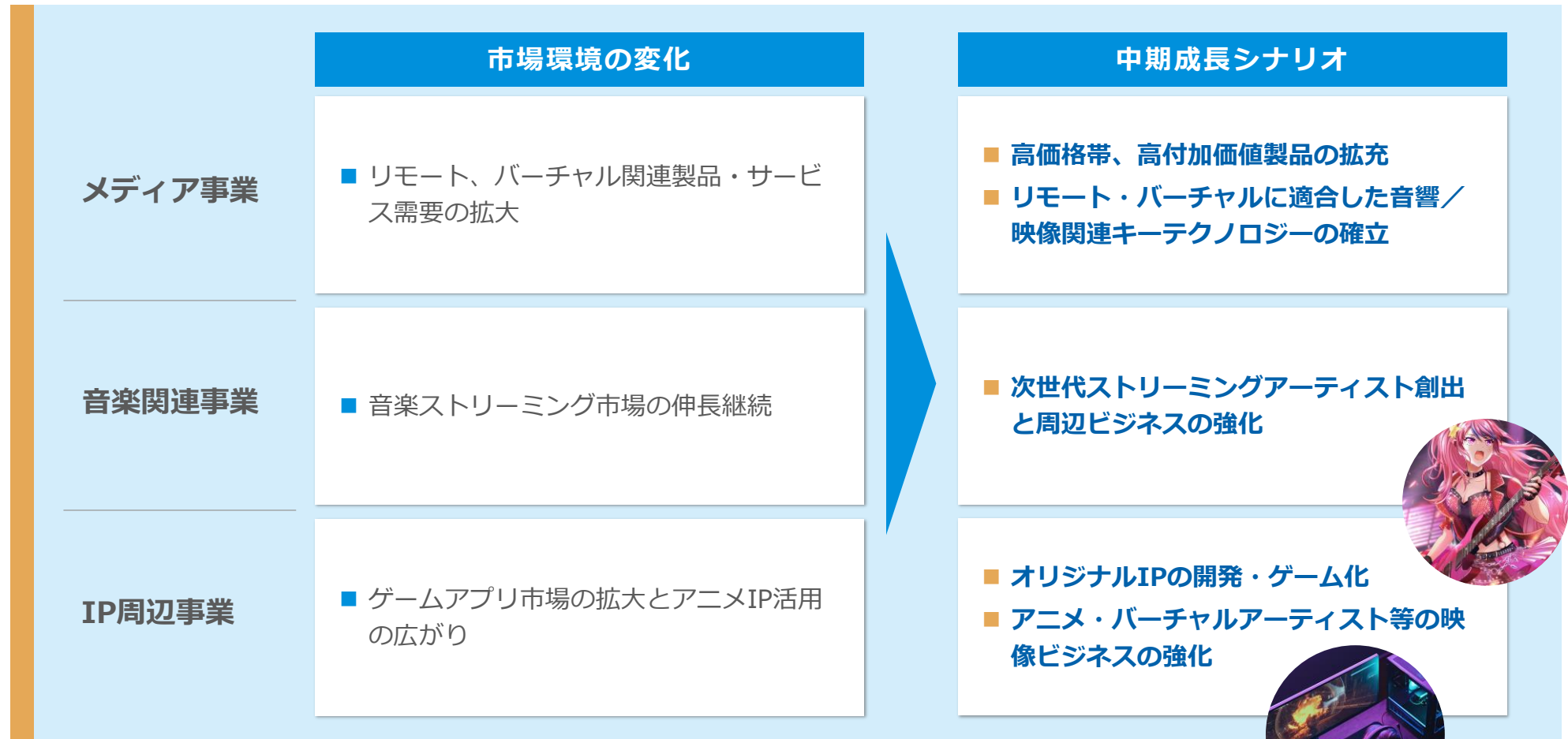
重点戦略

- **北米公共安全市場：**
 - ・トライバンド対応無線機VP8000をコアとしたTier2市場の案件獲得およびP25大型案件を継続的に獲得できる体制強化
- **北米民間市場：**
 - ・DMR売上拡大および商品ラインアップ拡充
- **国内市場：**
 - ・官公庁案件の獲得および防災無線事業の拡大
- **再構築事業（業務用システム事業）**
 - ・新医療について、事業譲渡検討を開始
 - ・JVCケンウッド・公共産業システムの再構築



エンタテインメント ソリューションズ分野の中期成長シナリオ

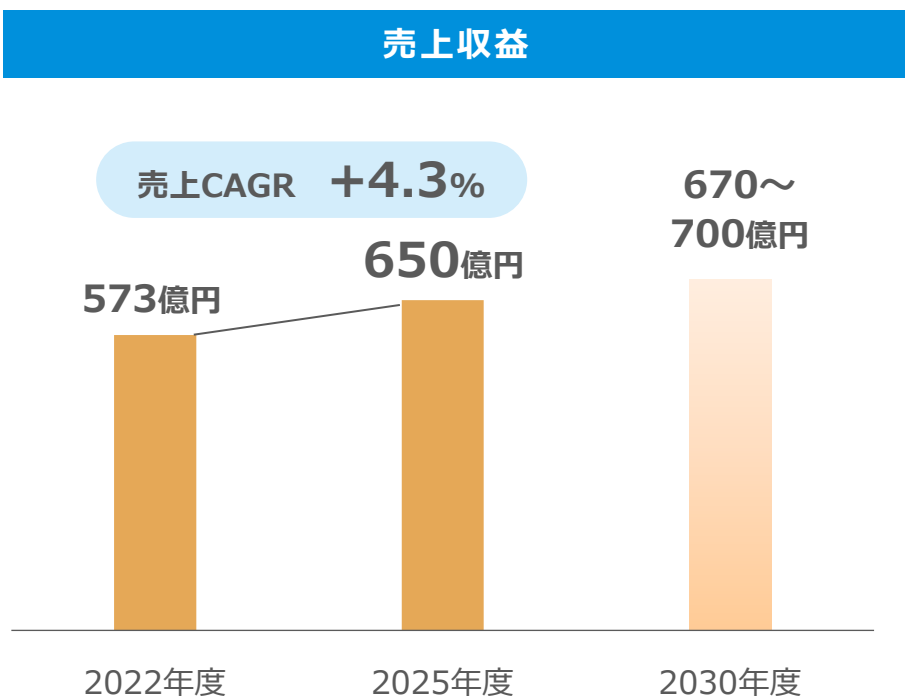
- 従来のメディア事業に加えてゲーム・アニメビジネスを強化し、エンタテインメント・バリューチェーンを構築する



エンタテインメント ソリューションズ分野の成長戦略

■ 市場成長著しいエンタテインメント領域を中心に事業拡大

売上収益



事業利益

2022年度	2025年度目標
8億円	10億円

重点戦略

■ エンタテインメント

- ・ ストリーミングアーティスト創出と周辺ビジネスの強化
- ・ IPの開発、活用を軸としたゲーム、アニメなど新規ビジネスへの展開

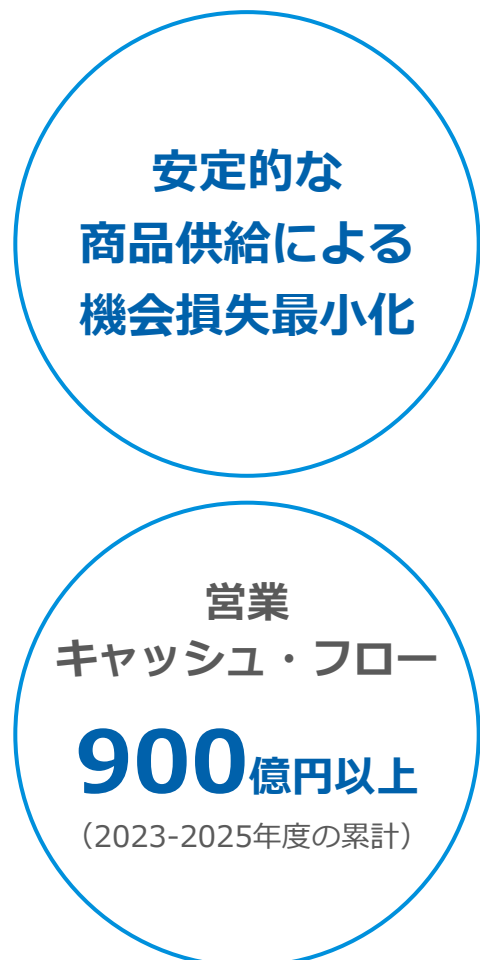
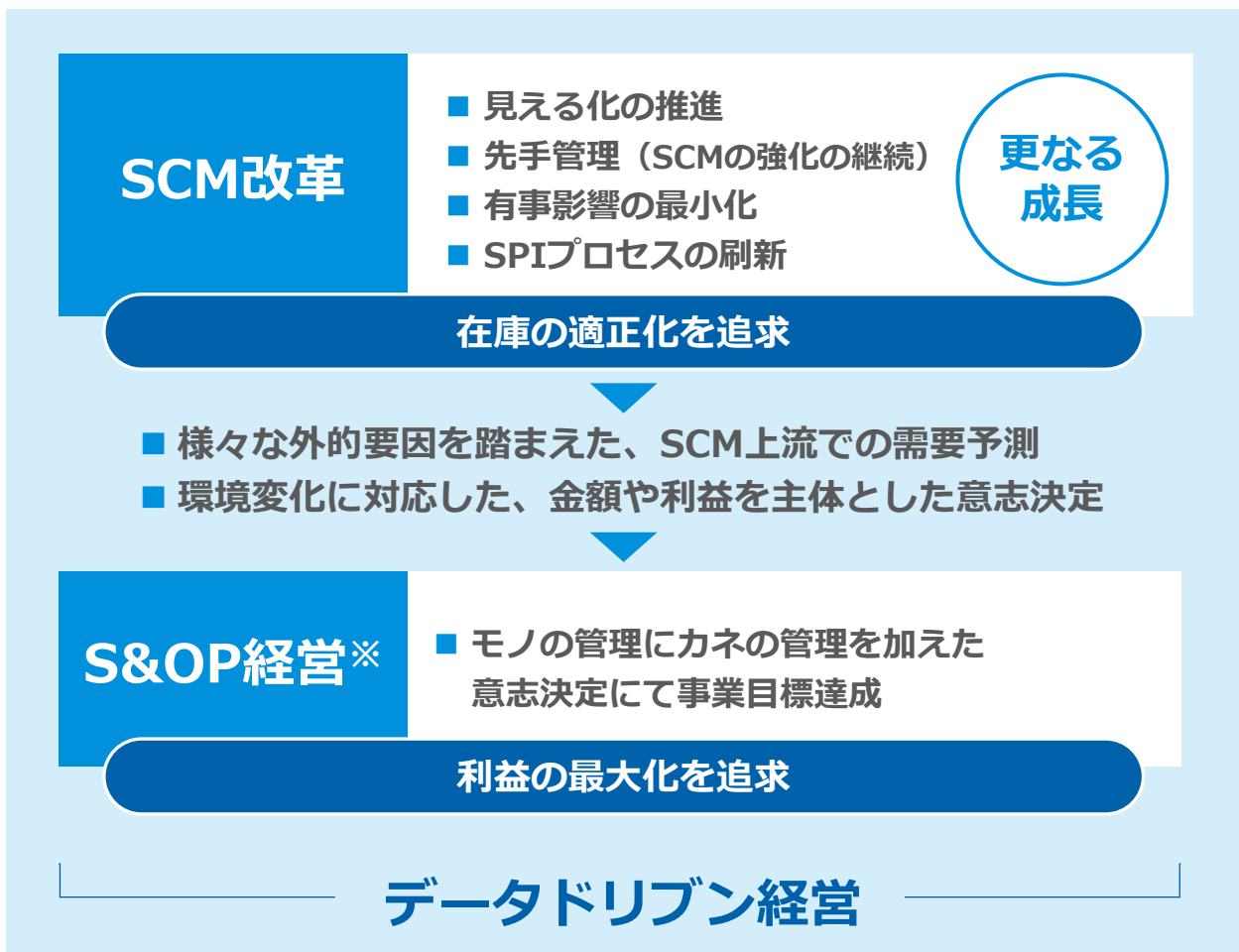
■ メディア

- ・ 高価格帯、高付加価値製品の拡充、及びリモート・バーチャルに適合した音響/映像関連キーテクノロジーの確立
- ・ 「高い安全性」を核としたポータブル電源ビジネスの拡大



経営基盤の更なる強化／サプライチェーンマネジメント改革

- 経営判断に必要なデータ分析を強化、原材料から顧客までのサプライチェーンを改革し安定的な商品供給による機会損失の最小化と営業キャッシュ・フローKPI達成を目指す



※ S&OP: Sales and Operations Planning。SCM(Supply Chain Management)から発展した概念

経営基盤の更なる強化／ものづくり改革

- 事業環境の変化に即応する安定した『ものづくり』へ、生産グランドデザインと設計改革を推進



新たな価値の創造／技術開発戦略

- 強みである「映像」「音響」「通信」「デザイン」を礎に、未来を見据えた研究・技術開発を通じて、人が持つ本能・欲求に応えるテクノロジーで持続的価値提供の実現を目指す

基本戦略

『人と時空をつないで未来を創造する』

“インターフェース”を起点とした「未来への挑戦のはじまり」

ネットワーク ／光通信

高速・大容量・低遅延通信、
クラウドサービスによる
高品位環境の提供

高密度光デバイス集積技術、
光電融合開発、
分散処理サービス

通信・映像・音響・UX/UI

コンピューティング ／AI

次世代コンピューティング、
量子技術によるデータ分析社会へ
向けた価値創造

映像解析、音声解析、
言語解析学習・認識から
推論型AIへの昇華

セキュリティ

シミュレーション ／デジタルツイン

バーチャル空間とリアル空間の
境のない世界で新たな
ビジネスモデルを醸成

空間再構成、ブロックチェーン
によるNFT技術
クラウド連携 IoTデバイス



新たな共創空間の提供

- R&D²戦略を実行できる環境を「Value Creation Square（仮称）」内に実装・整備し、クラウド、エリアネットワーク、次世代AI技術、IoTエッジデバイスなどを素材としてスピード感のある新たな挑戦、ビジネス検証などを通じて、持続的価値の創造を促す

※ R&D²戦略：Research, Development & Design

新たな価値の創造／顧客起点のデザイン経営を強化

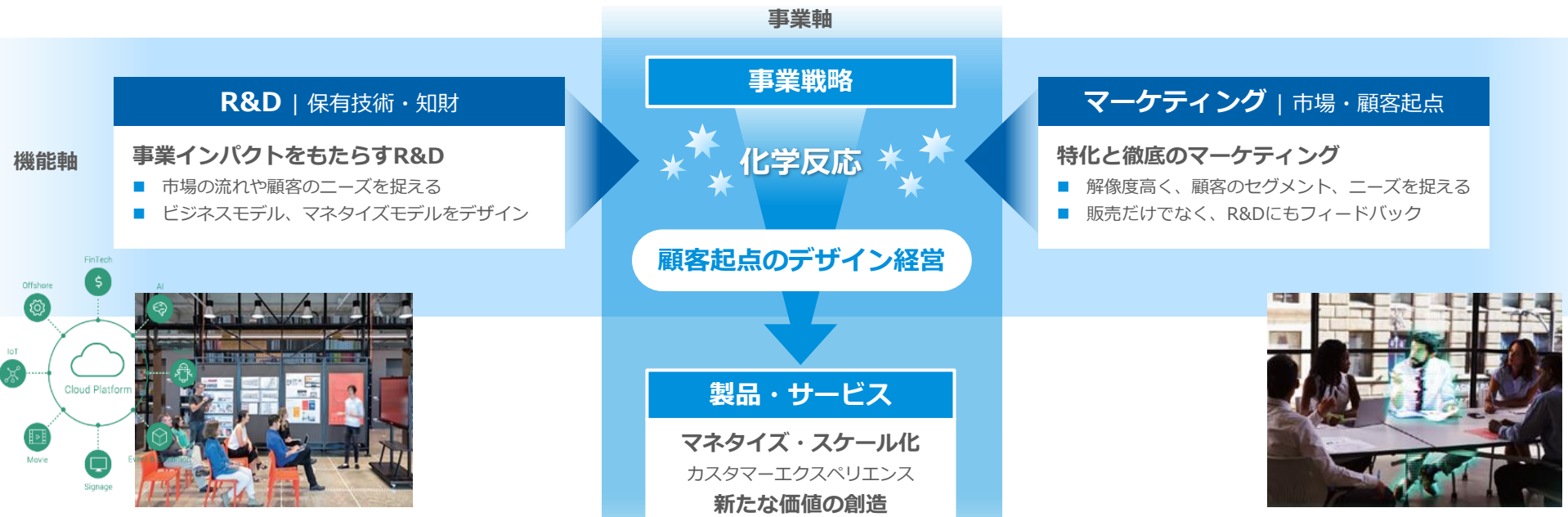
- 新たな事業機会の創出・発掘に向けたインターフェース開発およびサービス基盤開発を実行する「イノベーションデザインセンター」を開設予定

“真の顧客ニーズをカタチにする力”

- 技術 X マーケティングによる顧客価値創造
- 世界の人々に役立つインターフェースの創出
- デジタルサービス基盤の構築

Innovation Acceleration

「所有価値」から「体験価値」へ... アイディアの起点を移動させ、「勝ち戦」を探す仮説検証が実行できる環境を構築し、従業員が社内起業家として活動する



当社を取り巻くマテリアリティと社会課題の特定



企業理念である感動と安心を世界の人々へ提供するという価値観を軸として
当社を取り巻くマテリアリティを結びつけて社会課題を解決する



JK Sustainability



サステナビリティ戦略

- 「利益ある成長」と「グローバルでの社会的課題解決」を両輪とするサステナビリティ経営の推進



E 環境への取り組み

環境負荷削減に取り組み
持続可能な社会の実現に貢献

- 環境ビジョン・環境基本方針（JKグリーン2025）の実現と中長期の気候変動への対応
- 2050年カーボンニュートラルの実現に向けJKグリーン2030の策定
- TCFD提言への賛同表明と実践において気候変動に関するシナリオ、リスク分析と成長の機会を実現



S 社会への取り組み

イノベーションを実現する
人材の育成と組織能力の強化
サステナビリティ調達の推進

- 経営戦略と人材戦略を連動させ、社員一人一人の価値創造力、エンゲージメント指標を向上
- 社員の能力を最大に引き出す働き甲斐のある職場づくり、健康で生産性の高い働き方の定着
- 持続的なサプライチェーンの構築を目指し、人権への配慮を始めとするサステナビリティ調達の推進



G ガバナンス

サステナビリティ経営を確実に
実行する推進体制

- サステナビリティ全般の推進組織としてCEO直轄の「サステナビリティ委員会」を設置。専門部会で課題・目標・計画策定、取締役会で意思決定
- 『コーポレートガバナンス・コード』への対応に向けたあくなき改善
- 持続的な企業価値向上に向けた取締役会実効性評価の継続的な取り組み（PDCAサイクル）

- 製品やサービスおよび環境活動を通じて、地球環境を保全し、健全で持続可能な社会の実現に貢献
- 環境4項目の2025年目標の実現、中長期活動目標策定と実践を推進

気候変動への対応

2050年
カーボンニュートラルを実現

■ 事業活動に伴うCO₂排出量削減

- 拠点統合等を進め、Scope1+2目標：2025年度までに2019年度比25.2%削減
- Scope3への取り組み強化：排出量算定、購入、輸送、販売によるCO₂排出量削減

資源の有効利用

ゼロエミッションの実現
(3Rマネジメント推進)

■ 3Rマネジメント推進

- 廃棄物リサイクル率向上：2025年度までにリサイクル率90%以上
- プラスチック削減：プラスチック使用量の把握と削減
- 水使用量削減：2025年度までに2019年度比6%削減

環境保全・管理


環境負荷化学物質の適正管理

■ 化学物質の適正な管理（有害化学物質）

生物多様性の保全

生態系の維持

■ 環境基本方針の実現に向けた活動を積極的に推進

- 気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）提言への賛同を表明  TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES
2023年3月、TCFD提言への賛同を表明。事業と企業活動を通じたサステナビリティ推進活動を加速させ、脱炭素社会の実現に向け、気候変動への対応を強化

■ 人的資本戦略の充実、取り組み強化

取組テーマ	目指す姿	施策	重要視する指標
<p>人材戦略 多様性</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 経営戦略と人材戦略の連動 ■ 社員一人一人の価値創造力の向上 ■ 働き甲斐のある職場 ■ 柔軟な働き方の実現 ■ エンゲージメントの向上 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経営戦略と連動した人材要件、能力開発計画策定 ・ 新卒、キャリアの戦略的な採用活動の強化 ・ 若手社員を中心としたローテーション活性化 ・ デザイン経営研修による「顧客志向」の醸成 ・ 幹部職上位層向け株式信託制度の導入 ・ 経営対話を含むコミュニケーション施策の充 ・ スーパーフレックス等制度整備 ・ VCSでの新たな働き方推進 ・ 障がい者雇用と活躍の場の促進 ・ 同性パートナーへの対応 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 採用人数 ■ 研修人員数 ■ エンゲージメント指標 ■ 自己都合退職率
<p>健康経営推進</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 健康で生産性の高い働き方の定着 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 健康経営報告 ・ ヘルスリテラシー向上施策強化 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 生産性指標 ■ 休職者率

新たな価値創造の拠点として 「Value Creation Square」を創設

(本社横浜地区に新ビル建設中、2024年夏完成予定)

働く場所と環境が多様化
ハイブリッドワークを実現

「Value Creation Square (仮称)」イメージ



共創
スペース
共に成長



オフィス
熱量を共有



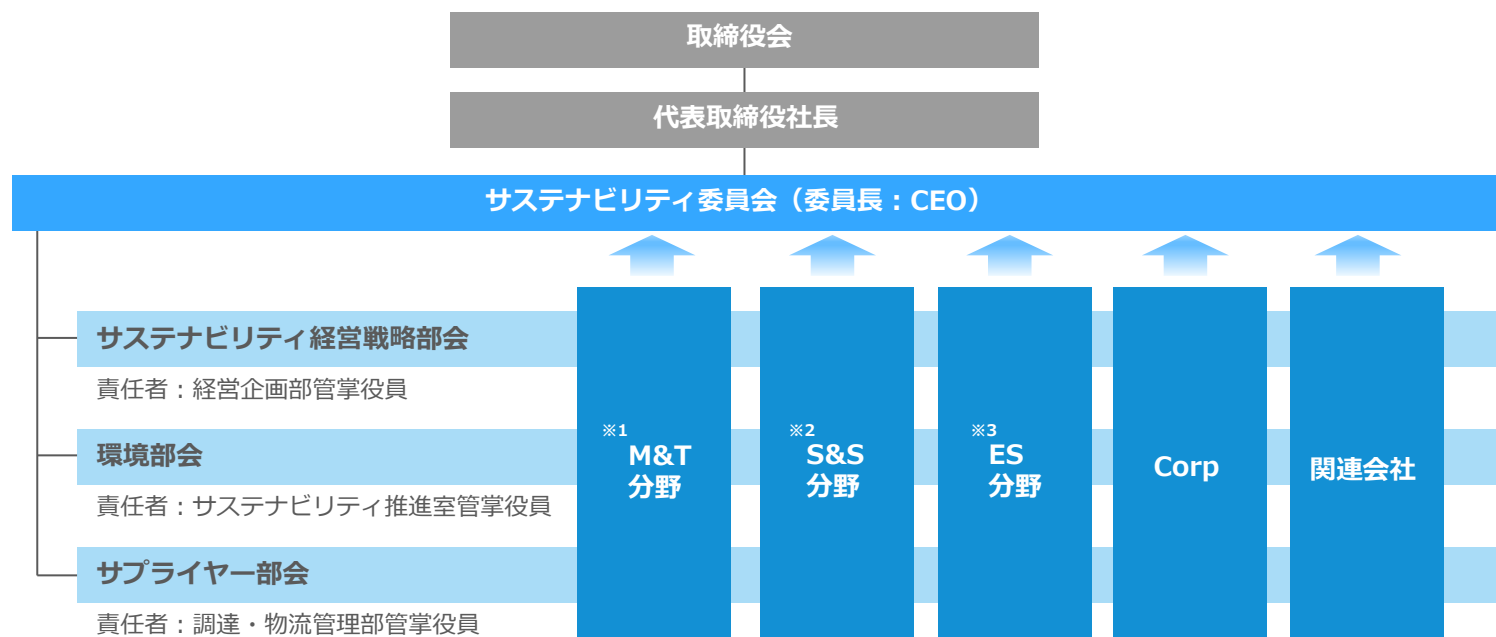
自宅
多様な働き方
+ 集中力向上





サステナビリティ委員会の新設

- 当社グループは、2023年度より、サステナビリティ全般についての推進主体組織を全社的・事業横断的な位置づけでCEO直轄組織として「サステナビリティ委員会」を設置
- サステナビリティ推進戦略の策定や施策検討を行い、議論の内容を取締役に報告し、取締役会は、これらの活動を管理、監督し、意思決定を行う



※1: M&T (モビリティ&テレマティクスサービス)、※2: S&S (セーフティ&セキュリティ)、※3: ES (エンタテインメントソリューションズ)

■ 外部評価



FTSE Blossom
Japan

ESG指数「FTSE Blossom Japan Index」構成銘柄に選定

ESG（環境・社会・ガバナンス）について優れた対応を行っている日本企業を対象とした指数「FTSE Blossom Japan Index」の構成銘柄に選定されました。



FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index

ESG指数「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」構成銘柄に選定

「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」の構成銘柄に選定されました。本インデックスは各セクター内で相対的にESGについて優れた対応を行っている日本企業を対象とし、特に温室効果ガス排出量の多いセクターについては、気候変動に関する取り組みやガバナンスが評価されています。



「CDP気候変動2021」でBスコアを獲得

CDP2021「気候変動」の分野において、「Bスコア（マネジメントレベル）」の評価を受けました。CDPは、英国の慈善団体が管理する非政府組織（NGO）であり、投資家、企業、国家、地域、都市が自らの環境影響を管理するためのグローバルな情報開示システムを運営し、企業の取り組みを8段階（A、A-、B、B-、C、C-、D、D-）で評価しています。



「SDGs経営」調査で星3.5を獲得

国連の「持続可能な開発目標（SDGs）」に貢献する先進企業を選出する第4回日経「SDGs経営」調査において、昨年に続いて星3.5に認定されました。

感動と安心を世界の人々へ

Change for Growth



変革と成長
Change for Growth

VISION 2025

JVCKENWOOD

このプレゼンテーション資料に記載されている記述のうち、将来を推定する表現については、将来見通しに関する記述に該当します。これら将来見通しに関する記述は、既知または未知のリスクおよび不確実性並びにその他の要因が内在しており、実際の業績とは大幅に異なる結果をもたらすおそれがあります。これらの記述は本プレゼンテーション資料発行時点のものであり、経済情勢や市場環境によって当社の業績に影響がある場合、将来予想に関する記述を更新して公表する義務を負うものではありません。実際の業績に対し影響を与えるリスクや不確実な要素としては、（1）主要市場（日本、米州、欧州およびアジアなど）の経済状況および製品需給の急激な変動、（2）国内外の主要市場における貿易規制等各種規制、（3）ドル、ユーロ等の対円為替相場の大幅な変動、（4）資本市場における相場の大幅な変動、（5）急激な技術変化等による社会インフラの変動、などがあります。ただし、業績に影響を与える要素としてはこれらに限るものではありません。