

アニュアルレポート
2003

2003年3月31日に終了した事業年度

プロフィール

約半世紀前、通信機器部品の製造からスタートしたケンウッドは、その後、無線通信機器や電話機、家庭用や車載の高性能オーディオ製品など着実に事業を発展させ、ビジネスエリアも日、北米、欧を中心にアジア、中南米など世界に広げてきました。しかしながら、長期化する国内・アジア経済の低迷、為替相場の変動などの厳しい経営環境のなか、近年、ホームオーディオや携帯電話機などを中心に収益性が悪化し、当社の経営を大きく圧迫する結果となりました。そこで、当社では「抜本再建計画」アクションプランのもと、大胆な事業構造改革およびコスト構造改革を通じた事業の再建に全力で取り組んだ結果、過去最高連結純利益でV字回復を果たしました。

「新鮮な驚きや感動で人々に幸せな気持ちを創ろう」という企業ビジョンを掲げるとともに、“先鋭的で知的”という当社本来のブランドイメージを再定義、カーエレクトロニクス、ホームエレクトロニクス、無線通信、それぞれの事業分野において、より高付加価値・高収益の事業を目指します。そして、音と通信の技術を兼ね備えた当社ならではの総合技術力、商品企画力を発揮し、“Mobile & Home Multimedia System”の分野において世界で最もプレゼンスある企業へと飛躍するため、日々努力を続けています。

目次

財務ハイライト	01
株主の皆様へ	02
経営方針	04
経営成績	10
財務セクション	13
財務レビュー	14
連結貸借対照表	18
連結損益計算書	20
連結資本勘定計算書	21
連結キャッシュ・フロー計算書	22
連結財務諸表に対する注記	23
ケンウッドグループ	34
会社概要	35

見通しに関する注意事項

このアニュアルレポートに記載されているケンウッドの現在の計画、戦略、予測などのうち、歴史的事実でないものは、将来の業績などに関する見通しです。これらは、現在入手可能な情報から得られたケンウッドの経営陣の判断に基づいたもので、リスクや不確定な要因を含んでいます。従って実際の業績は、さまざまな要因によりこれら見通しと大きく異なる結果となり得ることをご承知ください。なお、実際の業績に影響を与え得る重要な要素には、以下のようなものが含まれます。

- 事業を取り巻く日本をはじめとする各国の経済情勢や消費動向
 - ケンウッドの製品に対する需要動向や競争激化による価格下落圧力
 - 厳しい競争にさらされている市場のなかで、引き続きユーザーに受け入れられる製品や先進的な技術を提供し続けていく企業力
 - 為替レート（特にケンウッドが大きな売上を有する米ドル、またはその他の通貨と円との為替レート）
- ただし、業績に影響を与え得る要素は、これらに限定されるものではありません。

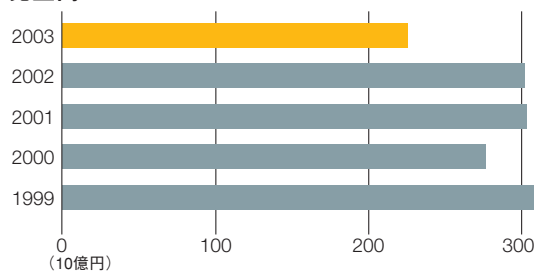
財務ハイライト

株式会社ケンウッド及び連結子会社
2003年及び2002年3月31日に終了した事業年度

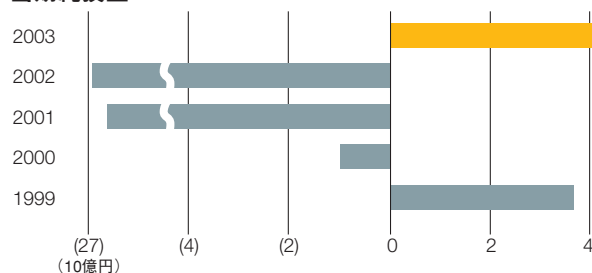
	百万円		千米ドル
	2003年	2002年	2003年
事業年度:			
売上高	¥ 225,579	¥ 302,604	\$ 1,879,825
当期純損益	4,221	(26,658)	35,175
一株当たり (円及び米ドル):			
当期純損益	¥ 21.41	¥ (160.02)	\$ 0.18
配当金	—	—	—
事業年度末:			
総資産	¥ 142,124	¥ 182,918	\$ 1,184,367
株主資本	13,704	(17,002)	114,200

※ このアニュアルレポートに記載されている米ドル金額は、便宜上、2003年3月31日現在の円相場1米ドル＝120円に換算しています。

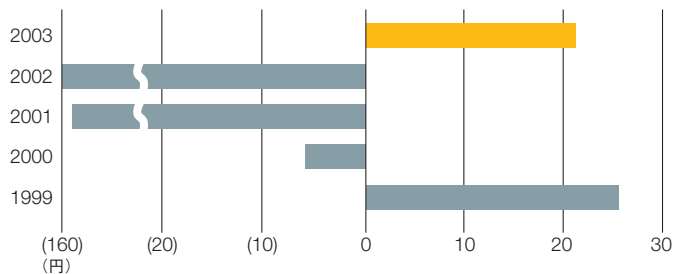
売上高



当期純損益



一株当たりの純損益



株主の皆様へ

国内外経済の長引く低迷に加え、世界的な株安、デフレが進行し、設備投資の低迷、個人消費の不振があり厳しい状況が続きました。

こうしたなかで前2002年3月期は、投資有価証券の評価・売却損、さらには棚卸資産や固定資産の廃棄損などのキャッシュを伴わない過去の資産の処分などによって、合計279億円におよぶ特別損失を計上し、170億円の債務超過に至っておりました。

この事態を重く受け止め、2002年6月に経営陣の全面的な交代が行われ、新経営陣が発足いたしました。早速7月11日、新経営陣のもとで事業構造改革およびコスト構造の大胆な改革を核とする「抜本再建計画」アクションプランを策定。社内外に公表してその実施に取り組んでまいりました。

ホームエレクトロニクス事業の構造改革による黒字化・自立、携帯電話機事業は、新規受注の見込みが当分なくなり事業終息およびその他不採算事業の清算、国内外の生産拠点および販売拠点の思い切った閉鎖・集約、グローバル従業員の約45%を削減、関連会社の再編・統廃合、さらに材料費・経費削減などの緊急対策等々、まさに抜本的な歴史的改革に取り組んできました。

アクションプランの諸施策は、前倒しで実施に移し、当社単体の人員削減その他を2002年9月末で完了いたしました。

このような自主的な再建活動のなかで、製造業の再生に熱意と使命感を持たれ、当社再建に大変なご理解とご支援をいただいている株式会社あさひ銀行殿（現株式会社りそな銀行殿）から、250億円の債務の株式化（デット・イクイティ・スワップ）を実施していただきました。同時に、当社とお取引きいただいている各金融機関の方々のご理解、ご支援により、3年間の返済協定を結ばせていただきました。

また、当社事業の将来性に大きなご理解とご支援をいただいている当社大株主のスパークス・アセット・マネジメント投信株式会社殿、また、新たにメリルリンチ・インベストメント・マネージャーズ株式会社殿から合計20億円余の第三者割当増資をいただき、わが国ではじめて債務の株式化と新規増資を同時で合計270億円余の資本増強をお引き受けいただきました。

その結果2002年末には、債務超過の状態を解消することができました。関係の方々のご理解、ご支援に心から感謝申し上げます。

2003年3月期（当期）の連結売上高は、海外でのカーエレクトロニクスの販売好調があったものの、国内景気の低迷、携帯電話機端末製造事業からの撤退、ホームエレクトロニクスのアジアからの撤退などの見直し等により、全体では前期実績（3,026億円）に対し25.5%減の2,256億円となりました。

しかしながら、営業利益につきましては、カーエレクトロニク

ス事業の飛躍、ホームエレクトロニクス事業の体質改善、堅調な無線事業など、3つのコア事業（カーエレクトロニクス、ホームエレクトロニクス、無線）の大きな事業成果と、再建諸施策による事業およびコストの構造改革の効果などにより、123億円となり、62億円の大幅改善により前期比2倍増となりました。

経常利益につきましては、営業利益に利息などの営業外損益を差し引き、71億円の利益となり前期比6.7倍、60億円の改善をいたしました。

当期純利益につきましては、投資有価証券の評価損、海外生産子会社の整理統合による固定資産廃棄損などを計上したうえで、42億円の利益を確保し、3年続きの大赤字から大幅黒字(前期より309億円の改善)の文字通りV字回復を達成いたしました。これは1989年11月期（1990年より3月期決算に変更）の41億円を超え、当社57年の歴史の中で14年

ぶりに過去最高を更新いたしました。

今後当社は、当期の成果を原動力に、「再建」から「再生と新たな飛躍」を目指し、2003年3月1日に「生産革新推進本部」を設置し、コスト、棚卸資産の大幅な削減への取り組みをスタートさせるとともに、同年5月には、2003年度を初年度とする2005年度まで（2004年3月期～2006年3月期）の中期経営計画「エクセレント ケンウッド・プラン」を策定いたしました。

本「エクセレント ケンウッド・プラン」は、当社企業ビジョン「新鮮な驚きと感動で人々に幸せな気持ちを創ろう」によって、この3年間に大きな飛躍を目指し、当社のコアコンピタンスである「音と通信」を極限まで追求しながら、生産革新によって生み出される効果から30～50億円を投入し、魅力ある競争力ある商品の開発、ブランド力の強化、従業員への再配分など事業への再投資を進め、市場競争力と事業収益力を飛躍的に高めることにより、営業利益率10%、ROE20%、復配、実質無借金経営（ネットデット ゼロ）など株主価値の増大によって「世界のエクセレントカンパニー」を目指すものであります。

「先鋭的で知的」というケンウッド本来のブランドイメージを取り戻し、21世紀で最も有望な“Mobile & Home Multimedia System”の事業において、世界で最も存在感ある企業として再生を果たしていきます。どうか今後とも皆様の力強いご支援を賜りますようお願い申し上げます。

取締役社長 兼 CEO

河原春部



経営方針

経営の基本方針について

再建から再生へ

当期は、前期の債務超過からの復活を期して再建に全社をあげて取り組みました。2002年6月の株主総会で交代した新経営陣によって、2週間後の7月11日に「抜本再建計画」アクションプランを策定、公表、即日実施に移しました。

「抜本再建計画」アクションプランとその実施成果

「抜本再建計画」アクションプランは、以下の3つの改革により、2004年3月期で、連結債務超過170億円を解消することを目指しました。その後、金融機関・投資家の方々から総額270億円余の資本増強のご支援をいただき、2002年12月27日に債務超過を解消することができ、同時に、アクションプランの実施も計画以上の成果を達成しました。

1. 「事業構造改革」による赤字事業の一掃

- ・ホームエレクトロニクス事業：商品政策の見直し、販売地域の絞り込み、生産体制の集結、人員削減により、当下期でリストラ費を除く実質的黑字化の体質とすることができました。
- ・PDC方式携帯電話事業：2002年11月で生産、販売を終了、生産拠点の山形ケンウッドの大幅縮小を計画通り終わり、事業終息を完了しました。

以上の結果、カーエレクトロニクス、ホームエレクトロニクス、無線の3つのコア事業に絞り込んだ経営体制を確立しました。

2. 「コスト構造改革」による連結固定費、原価改革

- ・抜本的生産構造改革：メキシコと中国惠州の生産工場の売却、ハンガリーの閉鎖および3拠点（山形、フランス、シンガポール）の縮小をアクションプラン通り、既に終了しました。
- この結果、マレーシア工場の追加人員削減も含め、より踏み込んだ固定費と原価の改革を完了しました。

- ・抜本的販売体制改革：国内販売体制の営業拠点の集約と人員削減、セールスエージェント制度の導入により、国内販売管理費の30%を削減。海外では米州販社を1社に統合、欧州地区とアジア地区に地域統括機構を設置し改革を完了しました。

- ・ケンウッド単体では10月から15%の給与カットを開始、国内関係会社でも業務受託料削減を実施。2002年3月末に19社あった国内関係会社は再編統合により12社に集約しました。

以上の結果、グループ全体の人員削減は、アクションプラン計画値3,000名を大幅に上回る3,965名(2002年3月末グループ人員8,820名の45%)となりました。

連結固定費はこれにより、117億円を削減、計画より約10%上回る削減ができました。

3. 「経営構造改革」による経営体制の強化と透明性の確保

- ・2002年6月の株主総会後、執行役員制の導入、コーポレート組織の簡素化、国内外関係会社経営陣の大幅な若返りと連結経営の本格的導入などを進め、経営体制を一新しました。

「財務構造改革」—資本増強策による債務超過の解消

これまでの再建諸施策の順調な進捗に関係各位の深いご理解とご支援をいただいた結果、2002年10月末には第三者割当増資により20億円余の資本増強を実現することができました。同年12月10日の臨時株主総会を経て株式会社あさひ銀行(現株式会社りそな銀行)殿を引き受け先とする総額250億円の優先株式発行による債務の株式化が2002年12月27日に実現、これらの資本増強策により、当社最大の懸案事項であった連結、単体における債務超過は2002年中に解消し、財務構造改革の最重要課題を解決することができました。今後借入金返済、縮減を計画的に進め、中期的には実質無借金経営(ネットデットゼロ)を目指します。

2003年3月期4年ぶりの大幅黒字、V字回復—連結当期純利益は過去最高を更新

計画以上のスピードで再建諸施策を実施し、その成果によって後に

も述べるように、前期を大幅に上回る営業利益、経常利益を達成、より踏み込んだ構造改革の推進により、その後の株安、デフレの進行、イラク戦争、新型肺炎(SARS)など多くの経済環境悪化要因にも関わらず、単体当期純利益、連結当期純利益ともに、3年続きの大幅赤字から一転して大幅黒字のV字回復を成し遂げることができました。これらはいずれも直近の予想より上回り、連結当期純利益は過去最高を更新しました。

2004年3月期で真の再生を果たす

2003年3月期で、事業構造、コスト構造、経営構造、財務構造の抜本的改革による再建を終え、2004年3月期にその成果が全面的に通年として反映され、真の再生を果たした姿となります。業績予想は、後述の経営成績で説明します。

生産革新による競争力強化

当社のような歴史のある事業を主体にした企業が、業績不振に陥る理由は以下の3つと考えられます。

- 1.商品やサービスが市場や顧客のニーズにミスマッチ。
 - 2.事業構造や経営手法が現在の環境や市場環境にミスマッチ。
 - 3.生産体制や手法が時代遅れになっていたり、企業体質のなかに無駄が組み入れられて、競争力が低下し赤字体質となっている。
- これに対して当社はブランド力と、それにふさわしい商品の提案を常に行ってきましたが、赤字続きだったホームエレクトロニクス事業は今回の再建諸施策で商品政策の見直しによる商品力強化を行い、全社として上記再建諸施策による抜本的な事業、コスト、経営、財務構造改革を終えましたので、今後競争力と事業収益力の飛躍的強化を目指し、いよいよ2003年3月から「生産革新推進本部」を発足、全グループをあげて生産革新への取り組みを開始しました。

生産革新への取り組み

- ・「アジアに勝てる国内工場の復活」と「海外工場の競争力再革新」を目指して、商品共同体として生販技一体の全社活動を展開し始めました。
- ・「KENWOOD Quarter QCD Revolution」のスローガンのもとに、

1.不良率Quarter(1/4)化

2.調達、生産コスト大幅削減、間接コストQuarter(1/4)化

3.生販リードタイムQuarter(1/4)化

を推進し、今後2年間でコストダウン30%、棚卸資産半減を目指します。

中期経営計画「エクセレント ケンウッド・プラン」の策定
—営業利益率10%、ROE 20%、復配と実質無借金
(ネットデット ゼロ)の「世界のエクセレントカンパニー」へ

再生から復活、新たな飛躍へ向かうステップとして、当社は今後の3事業年度(2004年3月期～2006年3月期)を計画年度と定める中期経営計画「エクセレント ケンウッド・プラン」を策定しました。

本中期経営計画は、当社企業ビジョン「新鮮な驚きと感動で人々に幸せな気持ちを創ろう」によって、この3年間に大きな飛躍を目指し、当社のコアコンピタンスである「音と通信」を極限まで追求しながら、生産革新によって生み出される効果から30～50億円を投入し、魅力ある競争力ある商品の開発、ブランド力の強化、従業員への再配分など事業への再投資を進め、市場競争力と事業収益力を飛躍的に高めることにより、21世紀で最も有望な市場である、“Mobile & Home Multimedia System”事業において「世界のエクセレントカンパニー」となって復配を実現、実質無借金(ネットデット ゼロ)など、株主価値の増大を目指すものです。

目標の設定

過去から決別し、再生を果たして営業利益10%、ROE 20%、復配と実質無借金経営(ネットデット ゼロ)の「世界のエクセレントカンパニー」を目指して新たな飛躍を遂げていきます。

当社のコア・コンピタンスである「音と通信」を極限まで追求し、各事業分野において市場競争力と事業収益力を飛躍的に向上させ、21世紀に最も期待される“Mobile & Home Multimedia System”事業において世界にプレゼンスのあるエクセレントな企業を目指します。本計画の初年度(2004年3月期)計画値、最終年度である2006年3月期には、次の目標値を設定し、この中期計画のなかで、復配を目指します。

エクセレント ケンウッド・プラン

業績(連結)	2003年3月期 実績値	2004年3月期 初年度計画値	目標	2006年3月期 目標値
売上高	2,256億円	1,850億円	2004年3月期から年12.2%成長	2,330億円
営業利益	123億円	155億円	2003年3月期から倍増	240億円
営業利益率	5.4%	8.4%	2003年3月期から倍増	10.3%
棚卸資産	322億円	230億円	2003年3月期から半減	175億円
実質有利子負債	501億円	300億円	ネットデット ゼロ	0億円
有利子負債	809億円	680億円		330億円
ROE	(注) ー	(注) ー	20%目標	20.0%以上
株主資本	137億円	240億円		580億円

(注)ROE

繰越損失により大きな値となるため、表記していません。例えば、2003年3月期実績では、当期純利益42億円に対し繰越損失を除いた実質的な株主資本でROEを算出すると7.4%となります。

初年度(2004年3月期)計画

・売上高

再建後の通年で再出発の年となり、売上高は減少します。

・営業利益

ホームエレクトロニクス事業構造改革により黒字体質となること、携帯電話事業の撤退他、赤字事業の一掃により前期比26%増と大幅増益となります。

・棚卸資産

生産革新活動の初年度として、まず前期比3分の2まで削減を目指します。

・有利子負債(実質有利子負債＝有利子負債－現預金等)

4月に50億円の社債の償還を完了し、金融機関との協定に基づく返済計画を織り込んでいます。

最終年度(2006年3月期)目標

・売上高

2004年3月期から年率12.2%の成長を見込みます。

・営業利益

商品開発、事業への再投資により、ホームエレクトロニクス事業の収益事業化とカーエレクトロニクスおよびコミュニケーションズ事業の高収益力を維持、増進しながらの成長によって2003年3月期比倍増をねらいます。

・棚卸資産

生産革新により2003年3月期比半減を目指します。

・実質有利子負債(ネットデット)

運転資金として200億円余の借入金には必要ですが、借入金は現預金の範囲内、実質無借金(ネットデット ゼロ)を目指します。

・ROE 20%

繰越損失も解消し、株主資本が充実したなかでの世界のエクセレントカンパニーの指標である20%を目指します。

・復配

繰越欠損は既に最終年度には解消されていることを目指しており、このなかで当然復配を目指したいと考えます。

基本戦略・方針

「抜本再建計画」アクションプランによって、構造改革した企業体質からさらに、生産革新によって大幅なコストダウンとキャッシュ・フローを生み出し、新商品開発、技術開発、設備投資、ブランド力強化、従業員などへの再投資によって、市場競争力と事業収益を飛躍的に高め、カーエレクトロニクス、ホームエレクトロニクス、コミュニケーションズ（無線）の3つのコア事業に経営資源を集中することにより、前述の目標達成を目指します。

1. 革新による市場競争力・事業収益力の飛躍

生産革新で生み出す効果によって、商品競争力強化、技術開発および設備投資、ブランド力強化および従業員などへの事業再投資を行い、市場競争力と事業収益力の飛躍を目指します。

2. 国内販売体制の再構築と5極グローバル販売体制の増進

3. 実質無借金経営（ネットデットゼロ）への新たな財務構造改革

4. 連結経営の強化によるグループ改革とITシステム改革

5. 環境経営への取り組み強化

6. 業界再編への主体的取り組み

生産革新による市場競争力、事業収益力の飛躍

再建という課題を解決した実行力をベースに、戦略のベクトルを再生から成長へ転換し、新たな飛躍を目指して、2004年3月期から生産革新を進めています。

その第一歩として、「アジアに勝てる国内工場の復活」、「海外工場の競争力再革新」を目指し、CEO直轄の「生産革新推進本部」を2003年3月1日付で発足し、活動を開始しました。

「KENWOOD Quarter QCD Revolution」のスローガンのもとに、

1.不良率、2.生産間接コスト、3.生産リードタイムのそれぞれについてQuarter（1/4）化と調達イノベーションによる材料費コストダウン年10%を目指してグループ全生産拠点を対象とする生産革新を展開しています。

この結果、2年間で、コストダウン30%、棚卸資産半減を達成目標としています。

これによって生み出される効果を、競争力強化として市場へ還元するとともに、毎年30～50億円規模で新商品開発、技術開発および設備投資、ブランド力強化、従業員への再配分など、事業への再投資を行って事業収益力の飛躍を目指します。

事業別戦略

事業別業績（連結）	2003年3月期 実績値	2004年3月期 初年度計画値	2006年3月期 目標値
カーエレクトロニクス			
売上高（億円）	1,170	1,020	1,290
営業利益（億円）	117	92	123
営業利益率（%）	10.2	9.0	9.5
ホームエレクトロニクス			
売上高（億円）	419	265	430
営業利益（億円）	△ 45	△ 9	25
営業利益率（%）	△ 11.5	△ 3.4	5.8
無線			
売上高（億円）	365	360	400
営業利益（億円）	73	73	80
営業利益率（%）	20.0	20.3	20.0
その他			
売上高（億円）	302	205	210
営業利益（億円）	△ 22	△ 1	12
営業利益率（%）	△ 7.3	△ 0.5	5.7
連結合計			
売上高（億円）	2,256	1,850	2,330
営業利益（億円）	123	155	240
営業利益率（%）	5.4	8.4	10.3

カーエレクトロニクス事業

目標

・世界の市販市場で世界のグローバルトップを目指します。

- ・OEM体制の構築により2006年3月期末に売上倍増を目指します。
- ・ビジュアル戦略を再構築し、拡大する市場に対応します。

数値目標

- ・売上成長 年率12.5%(OEM増などによる成長)
- ・営業利益率 9.5%(商品・市場変化に対応して漸増)

戦略

市販市場については、音とヒューマンインターフェースを基軸とした独創的な商品の継続的開発により、オーディオカテゴリーでのグローバルトップを維持します。

また、急成長しているナビ・ビジュアル市場での飛躍を目指し、開発体制の強化、ラインナップの拡充、販売の拡大を図りながら、市販総合として高い収益力を確保します。

OEMの売上拡大のため、さらなるシェアアップと新たな自動車メーカーへの参入を目指します。そのためにOEM開発、生産体制の強化、国内外営業体制の整備・強化を図ります。ナビ・ビジュアル分野(ナビゲーション・車載DVDなど)の開発体制を再構築・強化し、今後のテレマティクス商品の開発を含め、成長市場に対応していきます。

開発については他社との協業も積極的に推進していきます。

ホームエレクトロニクス事業

目標

- ・利益あるホームエンターテインメント専門メーカーとしてグローバルトップを目指します。
- ・商品カテゴリーを Multimedia、Pure Audio、Portable に絞って世界展開します。
- ・ネット・オーディオを進化させHomeとCar(Mobile) Multimedia、Portable Audioを統一コンセプトのなかで統合します。

数値目標

- ・売上成長 年率27.4%(新しい商品群の充実による新た

な成長)

- ・営業利益率 5.8%(商品政策、販売政策などの強化により、収益事業を目指します)

戦略

ホームシアターに注力し、それをさらに推し進めた商品を開発提案しホームエンターテインメント専門メーカーとして、この分野でトップを目指します。商品においては、Pure Audio＝「音質」を重視するとともに、ネット・オーディオからさらにHome Entertainment Network Systemを展開していきます。

コミュニケーションズ事業

目標

- ・業務無線のグローバルシェア10%で不動の地位を築きます。
- ・無線LAN技術を含む産業データ通信システム・サプライヤー事業を構築します。

数値目標

- ・売上成長 年率5.4%(米州、中国、アジアなどで成長)
- ・営業利益率 20%(引き続き堅調な収益力を確保)

戦略

業務用無線システムのデジタル化を進め、主な市場である米州でシステム(通信インフラと端末のパッケージ)の販売を強化し、端末メーカーからシステムプロバイダへと脱皮していきます。

これから成長が見込まれるアジア/中国での事業拡大を図るとともに、無線LAN技術を含む産業データ通信市場での新規ビジネスの基礎を確立し、今後のコミュニケーションズ事業のコアとして立ち上げます。

財務戦略

- ・繰越欠損の早期解消および復配を目指します。

収益力強化と資本準備金の取り崩しによって、早期に繰越欠損の

解消と復配を目指します。

- ・収益力強化とともに棚卸資産の圧縮などを進め、キャッシュ・フローの大幅増加を図ることによって、実質無借金経営（ネットデット ゼロ）を目指します。

技術開発戦略

- ・お客様に新鮮な驚きや感動を創る知的集団となって、世界にブランド力を高め、それにふさわしい商品を提案するために以下の技術ビジョンを展開します。

デジタル、ネットワーク、ビジュアルなど、先進的技術開発とともに当社のコアコンピタンスの磨き上げに最注力します。

開発体制では、音質研究室、技術戦略開発センターを既に発足させ、専門性をより高め、技術内容や商品訴求においてケンウッドらしさを高めていきます。

1.Desired Application

多くのお客様が使いやすく、便利かつ使って楽しいアプリケーション技術と商品を追求します。

2.Advanced Multimedia

デジタル、ネットワーク、ビジュアル技術の戦略技術開発を進め、音、文字を含めたマルチメディア技術で差別化し、カーエレクトロニクス・ホームエレクトロニクス・無線の3事業のコア技術を組み合わせ、シナジー効果を生む技術と商品を追求します。

3.Pure Sound and Visual

驚きと感動を創る「音質・画質」づくりでは、「Pure」をコンセプトとした技術訴求を行います。

ブランド力強化戦略

- ・グローバルブランドとしてのKENWOODブランドの強化に取り組みます。

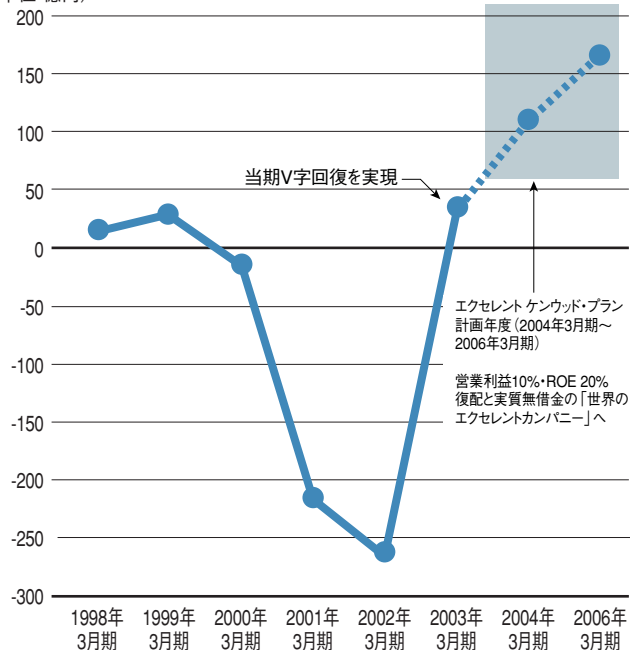
全世界的視野に立ち、世界各国で統一したコンセプトのもとに重点

的ブランドプロモーションを拡充し、地域に密着した対応をすすめます。

- ・これにふさわしい商品の提案へ向け企画、開発、競争力強化に強力的に取り組めます。

連結当期純利益推移

(単位:億円)



*2004年3月期～2006年3月期は、当社「エクセレント ケンウッド・プラン」による計画目標値。

利益配分に関する基本方針

当社は、利益配分につきましては収益力、財務状況を考慮して総合的に決定することを原則としています。2002年12月に完了した債務の株式化と当期の純利益計上により、当社の財務体質健全化へ向けた最大の課題であった債務超過が解消したことで、今後は一刻も早い段階での復配を目指し、中期経営計画において設定した目標の達成による収益向上・キャッシュ・フローの改善に努め、財務体質の強化に注力し、内部留保の充実を図っていきます。

経営成績

コーポレートガバナンスに関する 基本的な考え方およびその施策の実施状況

当社は、2002年6月27日の取締役会において執行役員制度を核とする新しい経営体制の導入を決定しました。新経営体制においては、多様な価値観を持った識者の方々を社外取締役として招聘し、開かれた取締役会によって経営の意思決定を行うとともに、取締役会が指名した執行役員が、事業の執行管理と経営・運営に専念しています。このように、意思決定と業務執行の機能を各々高めることにより、さらに透明性の高い経営の実現を目指します。

また、2003年3月には、会社業務執行全般に亘り、企業統治（ガバナンス）とコンプライアンス（法令遵守）の観点からグループ全体への内部監査を実施し、これを監督する取締役会に対して報告する「経営監査部」を設置し、コーポレートガバナンスの充実を目指しています。

当期の概況

当期の経営環境は、前半には一部景気の回復の兆しがみられたものの、世界的な株安、デフレが進行し、設備投資の低迷、個人消費の不振があり厳しい状況が続きました。

欧州地域は緩やかな景気回復をみせたものの、日本および米州は先行き不透明のまま低調に推移しました。

こうしたなか、エレクトロニクス業界も全世界で低価格志向が続きましたが、「抜本再建計画」アクションプランに基づく、抜本的な構造改革を進め、財務体質の強化に努めました。

販売と利益の状況

—連結当期純利益は過去最高を更新

直近の2003年4月23日の予想よりさらに好転した業績になり、3年続きの大赤字から大幅黒字化のV字回復を達成、連結当期純利益は過去最高を更新しました。

連結

当期の連結売上高は、海外でのカーエレクトロニクスの販売好調があったものの、国内景気の低迷、携帯電話端末製造事業からの撤退、ホームエレクトロニクスのアジアからの撤退などの見直し等により、全体では昨年実績(3,026億円)に対し25.5%減の2,256億円となりました。

しかしながら、営業利益につきましては、カーエレクトロニクス事業の飛躍、ホームエレクトロニクス事業の実質黒字体質化、堅調な無線事業など、3つのコア事業（カーエレクトロニクス、ホームエレクトロニクス、無線）の大きな事業成果と、再建諸施策による事業およびコストの構造改革の効果などにより、123億円の利益となり、前期比2倍増と62億円的大幅改善となりました。

経常利益につきましては、営業利益に利息などの営業外損益を差し引き、71億円の利益となり前期比6.7倍、60億円の改善をしました。

当期純利益につきましては、投資有価証券の評価損、海外生産子会社の整理統合による固定資産廃棄損などを計上したうえで、42億円の利益と、3年続きの大赤字から大幅黒字の文字通りV字回復を達成(前期比309億円の改善)しました。これは1999年11月期の41億円を超え、過去最高を更新しました。

事業別売上高および損益の状況

(単位:億円)

事業別業績(連結)	2002年 3月期	2003年 3月期	前期比
カーエレクトロニクス			
売上高	1,228	1,170	△ 58
営業利益	57	117	60
ホームエレクトロニクス			
売上高	827	419	△ 408
営業利益	△ 73	△ 45	28
無線			
売上高	389	365	△ 24
営業利益	76	73	△ 4
その他			
売上高	583	302	△ 281
営業利益	1	△ 22	△ 23
合計			
売上高	3,026	2,256	△ 770
営業利益	61	123	62

(注) その他の内訳

	2002年 3月期	2003年 3月期
音響関連事業		
売上高	129	57
営業利益	△ 4	△ 2
通信関連事業		
売上高	453	245
営業利益	5	△ 21

- ・ホームエレクトロニクスにつきましては、下期から構造改革効果が反映されており、海外のリストラなどの一時損失を除き、実質的黒字体質になりました。
- ・カーエレクトロニクスにつきましては、主として米州・欧州が好調で大幅な増益となりました。
- ・無線につきましては、前期に引き続き堅調な事業成果を達成しました。
- ・携帯電話その他につきましては、携帯電話製造事業の撤退が2002年10月末であったこと、その他の赤字事業もあり、この赤字は当期特有のものと考えられます。

単体

当期の単体売上高は、基本的には連結と同様に、国内向けについては、国内景気による市場の落ち込み、携帯電話端末製造事業の撤退などにより、また海外向けはホームエレクトロニクスのアジアからの撤退などにより前期を下回り、内外合計で1,578億円(前期比652億円の減少)となりました。

しかしながら営業利益につきましては、カーエレクトロニクス、無線の海外向の好調、ホームエレクトロニクスの構造改革、全社固定費の削減などにより、53億円となり、57億円の改善となりました。

経常利益につきましては、営業利益に利息などの営業外損益を差引き、47億円の利益となり、前期比赤字から一転しての大幅黒字で60億円の改善となりました。

当期純利益につきましては、投資有価証券評価損を計上しましたが、海外販社の収益改善に伴う関係会社投資損失引当金の戻しなどの特別利益も加わって、予想より大幅に好転、前期の大幅赤字から42億円と、前期比328億円の改善となり、単体としても文字通りのV字回復を果たしました。

連結財政状態

当期末の資産、負債および株主資本の状況

総資産	1,421億円
株主資本	137億円
株主資本比率	9.6%

当期末は、前期末対比で現預金が65億円増加し、ホームエレクトロニクスの構造改革、販社在庫の縮減などにより、売上債権が230億円、棚卸資産が110億円、有形固定資産が53億円とそれぞれ減少、携帯電話端末事業からの撤退などにより、無形固定資産が29億円減少したことなどにより、資産合計で408億円減少しました。

負債は事業構造改革および前期の末日が休日であったこともあり、仕入債務が272億円減少したほか、債務の株式化250億円の実施などにより短期借入金201億円、長期借入金92億円減少し、また事業構造改革の実施により事業構造改革引当金が100億円減少したことなどにより、負債合計で714億円減少しました。

キャッシュ・フローの状況

(単位:億円)

	2002年 3月期	2003年 3月期	増減
営業活動によるキャッシュ・フロー	152	104	△ 48
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 80	△ 59	21
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 68	10	78
現金及び現金同等物に関する換算差額	4	△ 2	△ 6
現金及び現金同等物の増加額	8	52	44
現金及び現金同等物の期首残高	209	217	8
連結範囲変更に伴う現金及び現金同等物への増加額	0	2	2
現金及び現金同等物の期末残高	217	271	54

資本は、債務の株式化および第三者割当増資の実施で、資本金、資本準備金にそれぞれ135億円が追加されました。利益剰余金は当期純利益42億円などにより43億円増加しました。その結果前期末の利益剰余金△386億円は、当期末で△342億円と未処理損失が減少しました。

以上により資本合計で307億円増加し、当中間期における170億円の債務超過は解消されました。

当期のキャッシュ・フローの状況

営業活動により得られたキャッシュ・フローは、「抜本再建計画」アクションプランに基づくリストラクチャリング資金の支払い、仕入債務の減少などがあったものの、当期利益の大幅改善、棚卸資産の圧縮などにより、104億円となりました。

投資活動に使用されたキャッシュ・フローは、「抜本再建計画」アクションプランに基づく携帯電話端末製造事業からの撤退に伴う無形固定資産への投資の減少などがあり59億円となりました。

財務活動により得られたキャッシュ・フローは第三者割当増資21億円の実施などがあり10億円となりました。

財務セクション

財務レビュー	14
連結貸借対照表	18
連結損益計算書	20
連結資本勘定計算書	21
連結キャッシュ・フロー計算書	22
連結財務諸表に対する注記	23

財務レビュー

当期におけるわが国経済は、期初には外需主導による緩やかな回復の兆しが見られたものの、長引くデフレ経済の影響により、景気回復の足取りは遅々としたものとどまり、株式市況の低迷もあって、極めて厳しい状況が続きました。米国では、堅調に推移してきた個人消費にも陰りが見え始め、下半期におけるイラク情勢の悪化に伴い先行き不透明感が顕著となりました。欧州でも、本格的な回復基調に移行したとは言いがたく、イラク戦争や新型肺炎（SARS）などの影響により景気の不透明感が高まりました。このような状況のもと、当社は前期の債務超過からの復活を期して、2002年6月開催の定時株主総会にて選出された新経営陣のもと、2002年7月11日に「抜本再建計画」アクションプランを策定し、これを公表しました。当アクションプランに基づく抜本的な構造改革を推し進め、財務体質の強化に努めた結果、3年連続の赤字から脱して黒字化を成し遂げ、連結当期純利益は過去最高を更新し、V字回復を達成することができました。

連結業績の概況

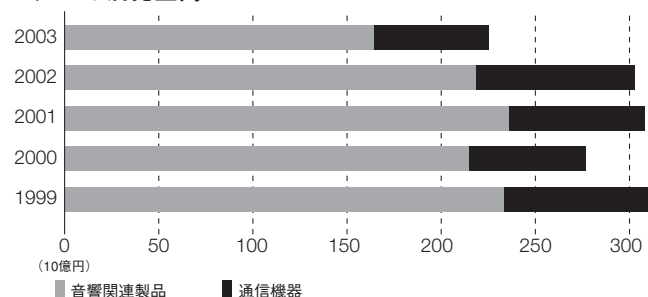
売上高

2003年3月期の連結売上高は、日本及び欧州市場でのカーエレクトロニクスの販売が好調に推移したものの、国内景気の低迷、携帯電話端末製造事業からの撤退、ホームエレクトロニクスのアジア地域からの撤退など事業の見直し等により、前期（3,026億円）に比較して25.5%減の2,256億円となりました。

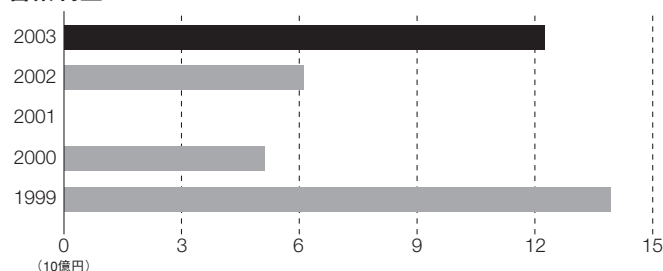
地域別にみると、国内売上高は747億円（前期比41.4%減）、海外売上高は1,509億円（前期比13.9%減）で、売上高に占める割合は、国内33.1%（前期42.1%）、海外66.9%（前期57.9%）でした。

事業別にみると、音響関連事業は、ホームエレクトロニクスの国内市場の落ち込みやアジア地域からの撤退などがありましたが、カーエレクトロニクスは、主として国内市場、欧州市場の好調が利益に寄与し、売上高は1,646億円（前期比24.7%減）となりました。一方、通信関連事業においては無線機が堅調であったものの、国内市場

セグメント別売上高



営業利益



での携帯電話端末製造事業からの撤退により、売上高は610億円（前期比27.5%減）にとどまることとなりました。

費用及び収益

売上原価率については、ホームエレクトロニクス事業の実質黒字体質化、カーエレクトロニクス事業の飛躍、堅調な無線事業など、3つのコア事業（ホームエレクトロニクス、カーエレクトロニクス、無線）の大きな事業成果と、再建諸施策による事業及びコストの構造改革の効果などにより、前期の76.5%から72.0%に改善しました。販売費及び一般管理費も前期比21.7%減の509億円となり、営業利益は前期と比較してほぼ倍増の123億円となりました。

その他の損益については、投資有価証券の評価損、海外生産子会社の整理統合による固定資産除却損等を計上したうえで、当期純利益42億円を達成することができました。その結果、当社は3年連続の赤字から脱して過去最高益を更新、V字回復を成し遂げました。

セグメント別 営業概況

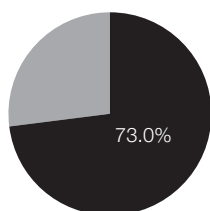
音響関連事業

2003年3月期の音響関連事業の売上高は、ホームエレクトロニクスの国内市場の落ち込みやアジア地域からの撤退が響き、1,646億円と前期比75.3%にとどまりました。しかし、ホームエレクトロニクス、カーエレクトロニクス双方の構造改革効果、及び主に日本、欧州でのカーの好調により、営業利益は91億円改善し、71億円となりました。

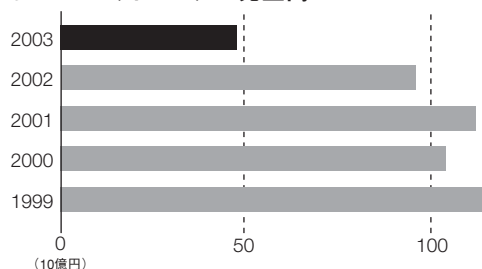
ホームエレクトロニクス

2003年3月期のホームエレクトロニクス事業は、国内市場の落ち込みやアジア地域からの撤退などの影響が大きく、売上高は前期と比較してほぼ半減の419億円、営業利益は45億円の損失となりました。しかしながら、下期からは構造改革効果が反映されたため、海外のリストラなど一時損失を除き、実質的黒字体質に転換しました。

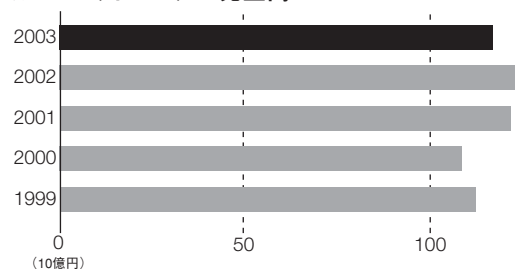
音響関連製品 売上構成比



ホームエレクトロニクス 売上高



カーエレクトロニクス 売上高



財務レビュー

カーエレクトロニクス

2003年3月期のカーエレクトロニクス事業は、売上高は1,170億円（前期比4.7%減）、営業利益はほぼ倍増の117億円でした。これは、好調な日本と欧州が大幅な増益に寄与したことによるものです。

通信関連事業

通信関連事業は無線機は堅調であったものの、国内市場における携帯電話端末製造事業からの撤退により、売上高は610億円（前期比27.5%減）、営業利益は前期と比較して29億円減の52億円にとどまることとなりました。

携帯端末・電話機器 (PDC/PHS/TELEPHONE)

2003年3月期の携帯端末・電話端末の売上高は、245億円（前期比45.9%減）、営業利益は、21億円の損失（2002年3月期は営業利益5億円）となりました。携帯端末については2002年11月をもっ

て生産を終了、事業を終息しました。

無線機器

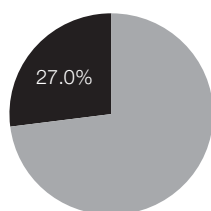
2003年3月期の無線機は、ランドモバイルを主力として、日米欧、中国、アジアなど各市場で堅実な成績を残しました。その結果、売上高は365億円（前期比6.1%減）、営業利益は73億円（前期比4.6%減）となりました。

財政状況

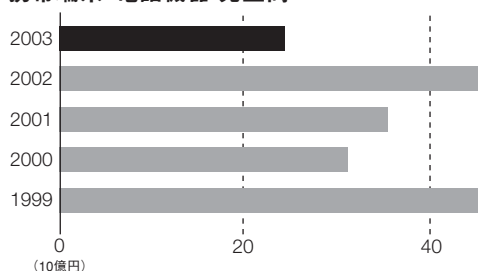
資産及び負債

2003年3月期のケンウッドグループの総資産は、前期比22.3%減の1,421億円となりました。具体的には、再建諸施策による事業の見直しの効果により、流動資産は主に売上債権及び棚卸資産が減少し、前期比21.8%減少の1,034億円、固定資産は前期比16.2%減少の274億円となりました。投資その他の資産は、事業を終息す

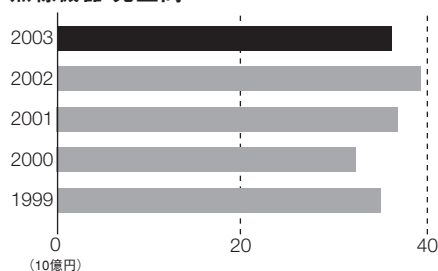
通信機器 売上構成比



携帯端末・電話機器 売上高



無線機器 売上高



る携帯端末用の製品組み込みソフトウェア廃棄などにより、前期比37%減の114億円となりました。一方、流動負債は債務の株式化、買掛債務の圧縮、及び前期計上した「事業構造改革引当金」の取り崩しにより、前期比35.8%減少の1,084億円となりました。

固定負債については、退職給引当金を積み増したものの、社債及び長期借入金の減少により、前期比35.8%減少の196億円となりました。

キャッシュ・フロー

2003年3月期の現金及び現金同等物の期末残高は、前期に比べて54億円増加し271億円となりました。営業活動によるキャッシュ・フローは、売上債権の減少214億円及び棚卸資産の減少90億円があったものの、仕入債務の減少が311億円があった結果104億円となり、前期比で48億円減少しました。投資活動によるキャッシュ・フローは、有形固定資産及びソフトウェアの取得による支出などが

減少したため、△59億円と、前期に比較して21億円の増加となりました。財務活動によるキャッシュ・フローは株式の発行による収入20億円及び長期借入金の返済による支出の減少の結果、前期比78億円の増加となる10億円となりました。

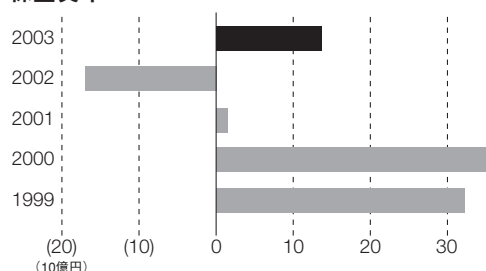
資本的支出

2003年3月期末における資本的支出額は、前期比45.8%減の67億円でした。主な内容は、新製品の金型取得、機械設備の更新、及び製品組み込みソフトウェアの開発計上によるものです。

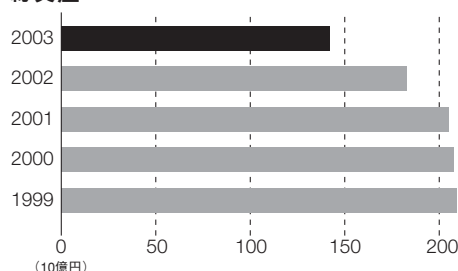
財務指標

2003年3月期末における運転資本の不足額は51億円でした。流動比率は95.3%（前期78.3%）、純資産の割合は9.6%（前期△9.3%）で、総資本回転率は1.59倍（前期1.65倍）となりました。

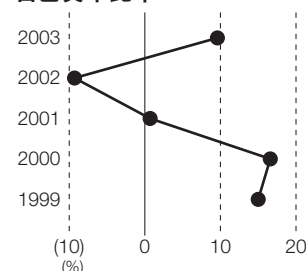
株主資本



総資産



自己資本比率



連結貸借対照表

株式会社ケンウッド及び連結子会社
2003年及び2002年3月31日現在

資産の部	単位:百万円		単位:千米ドル (注 1)	
	2003年	2002年	2003年	
流動資産:				
現金・預金及び現金同等物	¥ 27,064	¥ 21,687	\$ 225,533	
定期預金	3,704	2,550	30,867	
受取手形及び売掛金	34,465	57,603	287,208	
非連結子会社及び関連会社からの受取手形及び売掛金	119	-	992	
貸倒引当金	(1,129)	(1,424)	(9,408)	
棚卸資産				
製品	20,902	27,227	174,183	
仕掛品及び原材料	11,389	16,062	94,908	
繰延税金資産 (注 9)	859	451	7,158	
前払費用及びその他	6,017	8,063	50,142	
流動資産合計	103,390	132,219	861,583	
有形固定資産 (注 3、5):				
土地 (注 4)	12,217	13,016	101,808	
建物及び構築物	21,623	23,512	180,192	
機械装置及び運搬具	17,613	20,951	146,775	
工具器具及び備品	9,782	14,224	81,517	
建設仮勘定	48	280	400	
	61,283	71,983	510,692	
減価償却累計額	(33,909)	(39,306)	(282,575)	
有形固定資産合計	27,374	32,677	228,117	
投資その他の資産:				
投資有価証券 (注 2)	2,858	3,117	23,817	
非連結子会社及び関連会社株式	170	808	1,417	
ソフトウェア	5,596	8,559	46,633	
繰延税金資産 (注 9)	895	1,351	7,458	
長期前払費用他	1,841	4,187	15,342	
投資その他の資産合計	11,360	18,022	94,667	
資産合計	¥ 142,124	¥ 182,918	\$ 1,184,367	

連結財務諸表注記参照

負債及び資本の部	単位: 百万円		単位: 千米ドル (注 1)
	2003年	2002年	2003年
流動負債:			
短期借入金 (注 5)	¥ 55,315	¥ 75,400	\$ 460,958
一年以内に返済予定の長期借入金 (注 5)	12,972	12,950	108,100
一年以内に償還予定の社債 (注 5)	5,000	-	41,667
支払手形及び買掛金	24,705	57,018	205,875
未払法人税等 (注 9)	631	732	5,258
未払費用	7,863	9,144	65,525
事業構造改革引当金	-	10,000	-
繰延税金負債 (注 9)	55	19	458
その他の流動負債	1,900	3,605	15,834
流動負債合計	108,441	168,868	903,675
固定負債:			
社債 (注 5)	-	5,000	-
長期借入金 (注 5)	7,565	16,793	63,042
退職給付引当金 (注 6)	9,225	5,713	76,875
繰延税金負債 (注 9)	2,324	2,286	19,366
その他の固定負債	503	775	4,192
固定負債合計	19,617	30,567	163,475
少数株主持分	362	485	3,017
約定及び偶発債務 (注 3、11、12)			
資本の部 (資本の欠損) (注 7、14):			
資本金: 普通株式、授權株式数 735,000,000 株			
発行済株式数: 272,955,995 株 (2003年)、183,983,995 (2002年)	26,969	25,937	224,742
優先株式 62,500,000 株、			
発行済 62,500,000 株 (2003年)	12,500	-	104,166
資本剰余金	17,087	3,555	142,392
欠損金	(34,238)	(38,581)	(285,317)
土地再評価差額金 (注 4)	3,235	3,154	26,958
その他有価証券評価差額金	(269)	(108)	(2,241)
為替換算調整勘定	(11,548)	(10,954)	(96,233)
小計	13,736	(16,997)	114,467
控除: 自己株式			
268,167 株 (2003年)、43,649 株 (2002年)	(32)	(5)	(267)
株主資本合計 (資本の欠損)	13,704	(17,002)	114,200
負債・資本合計	¥ 142,124	¥ 182,918	\$ 1,184,367

連結損益計算書

株式会社ケンウッド及び連結子会社
2003年及び2002年3月31日に終了した事業年度

	単位: 百万円		単位: 千米ドル (注 1)
	2003年	2002年	2003年
売上高	¥ 225,579	¥ 302,604	\$ 1,879,825
売上原価 (注 8)	162,443	231,539	1,353,692
売上総利益	63,136	71,065	526,133
販売費及び一般管理費 (注 8)	50,876	64,964	423,966
営業利益	12,260	6,101	102,167
営業外収益 (費用):			
支払利息 (純額)	(3,094)	(3,583)	(25,783)
売上割引	(919)	(1,200)	(7,658)
持分法による投資利益 (損失)	(64)	181	(533)
投資有価証券売却損 (純額)	(1)	(17)	(8)
債務買戻益	-	791	-
投資有価証券評価損	(461)	(6,470)	(3,842)
棚卸資産廃棄損	(1,485)	(6,558)	(12,375)
棚卸資産評価損	(150)	-	(1,250)
固定資産売却損 (純額)	(581)	(1,258)	(4,842)
従業員臨時退職金	(391)	(351)	(3,258)
役員退職慰労金	-	(112)	-
関係会社株式売却損	(147)	-	(1,225)
過年度特許料	-	(1,055)	-
事業構造改革引当金繰入額	-	(10,000)	-
事業構造改革引当金戻入益	105	-	875
その他	64	(979)	532
合計	(7,124)	(30,611)	(59,367)
税金等調整前当期純損益	5,136	(24,510)	42,800
法人税等 (注 9):			
法人税、住民税及び事業税	940	1,286	7,833
法人税等調整額	(27)	841	(225)
合計	913	2,127	7,608
少数株主利益	2	21	17
当期純損益	¥ 4,221	¥ (26,658)	\$ 35,175

	円		米ドル (注 1)
普通株式一株当たり (注 10):			
一株当たり当期純損益	¥ 21.41	¥ (160.02)	\$ 0.18
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	16.15	-	0.13

連結財務諸表注記参照

連結資本勘定計算書

株式会社ケンウッド及び連結子会社

2003年及び2002年3月31日に終了した事業年度

	単位:百万円		単位:千米ドル(注 1)
	2003年	2002年	2003年
普通株式:			
期首残高	¥ 25,937	¥ 22,382	\$ 216,142
増資新株式の発行による増加 (2001年9月21日;36,650千株)	-	3,555	-
増資新株式の発行による増加 (2002年10月30日;26,472千株)	1,032	-	8,600
期末残高	¥ 26,969	¥ 25,937	\$ 224,742
優先株式:			
期首残高	¥ -	¥ -	\$ -
債務株式化による増資新株式発行による増加 (2002年12月27日;62,500千株)	12,500	-	104,166
期末残高	¥ 12,500	¥ -	\$ 104,166
資本の剰余金:			
期首残高	¥ 3,555	¥ 18,144	\$ 29,625
欠損てん補のための取崩し	-	(18,144)	-
増資新普通株式の発行による増加 (2001年9月21日;36,650千株)	-	3,555	-
増資新普通株式の発行による増加 (2002年10月30日;26,472千株)	1,032	-	8,600
増資新優先株式の発行による増加 (2002年12月27日;62,500千株)	12,500	-	104,167
期末残高	¥ 17,087	¥ 3,555	\$ 142,392
欠損金:			
期首残高	¥ (38,581)	¥ (30,066)	\$ (321,509)
当期純損益	4,221	(26,658)	35,175
資本準備金取崩し	-	18,144	-
従業員厚生年金基金への拠出	(4)	(9)	(33)
再評価差額金の取崩し	-	6	-
新規連結による減少	126	2	1,050
期末残高	¥ (34,238)	¥ (38,581)	\$ (285,317)
土地再評価差額金(注 4):			
期首残高	¥ 3,154	¥ 3,160	\$ 26,283
土地の再評価による差額	81	-	675
土地の再評価による調整額	-	(6)	-
期末残高	¥ 3,235	¥ 3,154	\$ 26,958
その他有価証券評価差額金:			
期首残高	¥ (108)	¥ -	\$ (900)
その他有価証券評価差額金の増減	(161)	(108)	(1,341)
期末残高	¥ (269)	¥ (108)	\$ (2,241)
為替換算調整勘定:			
期首残高	¥ (10,954)	¥ (12,134)	\$ (91,283)
為替換算調整勘定の増減	(594)	1,180	(4,950)
期末残高	¥ (11,548)	¥ (10,954)	\$ (96,233)
自己株式:			
期首残高	¥ (5)	¥ (1)	\$ (42)
自己株式の取得による増加	(27)	(4)	(225)
期末残高	¥ (32)	¥ (5)	\$ (267)
資本の部合計(資本の欠損合計)	¥ 13,704	¥ (17,002)	\$ 114,200
	単位:千株		
株式数			
期首残高	183,984	147,334	
普通株式発行数	26,472	36,650	
優先株式発行数	62,500	-	
期末残高	272,956	183,984	

連結キャッシュ・フロー計算書

株式会社ケンウッド及び連結子会社
2003年及び2002年3月31日に終了した事業年度

	単位: 百万円		単位: 千米ドル (注 1)
	2003年	2002年	2003年
営業活動によるキャッシュ・フロー:			
税金等調整前当期純損益	¥ 5,136	¥ (24,510)	\$ 42,800
営業活動から得た現金・預金(純額)への税金等調整前当期純損益の調整:			
法人税等の支払額	(1,172)	(1,452)	(9,767)
減価償却費	8,378	9,654	69,817
貸倒引当金の減少額	(128)	(298)	(1,067)
有形固定資産除却損	797	1,081	6,642
有形固定資産売却益(損), (純額)	(216)	178	(1,800)
退職給付引当金の増加額	3,546	2,062	29,550
投資有価証券売却益, (純額)	148	17	1,233
債務買戻益	-	(791)	-
投資有価証券評価損	461	6,470	3,842
資産と負債の増減:			
事業構造改革引当金の増(減)額	(10,000)	10,000	(83,333)
売上債権の減少額	21,416	6,632	178,467
棚卸資産の減少額	9,031	16,540	75,258
仕入債務の減少額	(31,096)	(8,545)	(259,133)
その他	4,057	(1,865)	33,808
営業活動によるキャッシュ・フロー計	<u>10,358</u>	<u>15,173</u>	<u>86,317</u>
投資活動によるキャッシュ・フロー:			
定期預金の増加による支出(純額)	(1,165)	(1,900)	(9,708)
有形固定資産の売却による収入	2,228	758	18,566
投資有価証券の売却による収入	11	6,589	91
関連会社株式の売却による収入	125	340	1,042
有形固定資産の取得による支出	(3,237)	(5,095)	(26,975)
投資有価証券の取得による支出	(538)	(1,024)	(4,483)
無形固定資産の取得による支出	(3,400)	(7,609)	(28,333)
その他(純額)	81	(25)	675
投資活動によるキャッシュ・フロー計	<u>(5,895)</u>	<u>(7,966)</u>	<u>(49,125)</u>
財務活動によるキャッシュ・フロー:			
短期借入金の増減額	4,982	1,724	41,516
長期借入による収入	3,464	-	28,867
普通株式の発行による収入	1,970	7,110	16,417
長期借入金の返済による支出	(9,177)	(15,380)	(76,475)
その他	(271)	(244)	(2,258)
財務活動によるキャッシュ・フロー計	<u>968</u>	<u>(6,790)</u>	<u>8,067</u>
現金及び現金同等物に係る換算差額	<u>(211)</u>	<u>411</u>	<u>(1,759)</u>
現金及び現金同等物の増加額	<u>5,220</u>	<u>828</u>	<u>43,500</u>
連結範囲変更に伴う			
現金及び現金同等物の増加額	157	5	1,308
現金及び現金同等物の期首残高	<u>21,687</u>	<u>20,854</u>	<u>180,725</u>
現金及び現金同等物の期末残高	¥ <u>27,064</u>	¥ <u>21,687</u>	\$ <u>225,533</u>
現金を介さない投資活動によるキャッシュ・フロー:			
債務株式化に伴い発行した転換可能な			
優先株式発行による資本の増加 (注 7 (ii))	¥ <u>25,000</u>	¥ <u>-</u>	\$ <u>208,333</u>

連結財務諸表に対する注記

株式会社ケンウッド及び連結子会社

2003年及び2002年3月31日に終了した事業年度

1. 重要な会計方針

下記は株式会社ケンウッド(以下「当社」)とその連結子会社が、本連結財務諸表作成にあたり採用した重要な会計方針の概要である。

(a) 連結財務諸表の作成基準

本連結財務諸表は、我が国の会計基準に従って作成され、証券取引法に基づき金融庁に提出されている連結財務諸表を基礎として作成されている。なお我が国会計基準と国際会計基準の間には適用及び開示範囲等について差異がある。

本連結財務諸表は我が国以外の国の会計基準に準拠して、財務状態及び業績を示すことは意図していない。

本連結財務諸表を作成するにあたり、国外の読者の理解を助けるため再分類あるいは再配列されているものがある。さらに、我が国の会計基準では要求されていない情報が、追加情報として連結財務諸表の脚注に含められている。2003年の表示に合わせるため、2002年の連結財務諸表について表示項目の再分類が一部行われている。

本連結財務諸表は当社が設立され、営業している国の通貨、即ち日本円で表示されている。日本円から米ドルへの換算は国外の読者の便宜のために、2003年3月31日の平均レート、即ち1ドル＝120円で行われている。この換算は、日本円が上記レートあるいは他のレートで米ドルに換えられるということ意味するものではない。

(b) 連結方針

本連結財務諸表は、当社とその重要な子会社51社(2002年は53社)(全体を併せて「グループ」と称する)の勘定(即ち会計数値)を含んでいる。

支配・影響力の観点から、親会社が直接あるいは間接に営業活動をコントロールできる会社は完全に連結し、グループで多大な影響力を行使できる会社は持分法によることとしている。

株式会社ケンウッド・パーソナル、株式会社ケンウッド・デザイン、株式会社ケンウッド・アドミは財務諸表に対する重要性が増したため、2003年から連結に入れてある。

2002年10月31日、Kenwood U.S.A. Corporationは北米における販売拠点ネットワークのリストラ策として、Kenwood Americas Corporation, Kenwood Communications Corporation, Kenwood Service Corporation, Kenwood Systems Inc.を合併した。

Kenwood TMI Corporationは、その持株の殆どが売却されたため、当期は連結から除外されている。

非連結子会社1社の株式は持分法で計上されている。

残る非連結子会社及び関連会社の株式は原価で計上されている。これらの株式に持分法が適用されたとしても、それによる本連結財務諸表への影響は軽微である。

子会社株式の取得原価が当該子会社の純資産価額を上回る時は、その差額は5年で償却している。

グループ内会社間の取引及び勘定残の重要なものは、本連結上全て消去されている。重要な内部利益は、全て排除されている。

(c) 現金等価物

現金等価物は短期投資物件で容易に現金化でき、現金化時のリスクも極めて少ないものである。

現金等価物は定期預金、預託証券、及びコマーシャルペーパーを含み、取得日から3か月以内に満期の来るものである。

(d) 外貨取引

全ての外貨建短・長期金銭債権、債務は決算日の為替レートで円換算されている。換算損益は連結財務諸表の営業損益に含まれている。

(e) 外貨建財務諸表

海外子会社及び関連会社の財務諸表を円換算する際には、全ての資産、負債、収益及び費用を決算日の為替レートで換算している。但し、払込資本金は払込み時の為替レートで換算されている。上記換算より生ずる換算差額は「為替換算調整勘定」として資本の部に計上されている。

(f) 棚卸資産

当社及び国内子会社の棚卸資産は原則として平均原価で計上されている。海外子会社の棚卸資産は原則として、先入先出法による原価と時価のいずれか低い方で計上されている。

(g) 減価償却

当社及び国内子会社の建物、機械装置及び備品は定率法により償却されている。但し、海外子会社では上記固定資産は定額法により償却されている。

耐用年数は次のとおりである。

建物	3 ～ 60 年
機械装置	2 ～ 11 年
工具・備品	2 ～ 20 年

通常の維持・修理費は費用処理されている。大きな改良工事費は資産化されている。

社内使用のソフトウェアは定額法で5年償却され、原価マイナス累積償却額で計上されている。製品組込みのソフトウェアは販売可能期間内に販売台数割で償却されるか、あるいは製品により販売可能期間(1～5年)内で定額法により償却され、帳簿には原価マイナス累積償却額で計上されている。

(h) 市場性有価証券及び投資有価証券

当社は全ての債券及び株式を、経営の意志により、売却が可能な有価証券として分類した。市場価格のある売却可能有価証券については時価評価し、未実現損益を加味した上で税効果計算を行い、原価との差額を貸借対照表資本の部に「その他有価証券評価差額金」として計上した。

市場価格のない販売可能有価証券は、移動平均法による原価で計上されている。

一時的でない時価の下落は損失に計上されているため、投資有価証券は純実現可能価値まで切り下げられている。

(i) 株式発行コスト

株式発行コストは資産化され、その他の資産に計上され定額法により3年で償却されている。

(j) 従業員退職給付債務

従業員の退職給付に備え、当社及び国内連結子会社は、当連結会計年度末における退職給付債務及び年金資産の見込み額に基き、当連結会計期間末において発生していると認められる差額を計上し

連結財務諸表に対する注記

ている。数理計算上の差異は、各連結会計年度の発生時における従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数(5～10年)による定額法で按分した額を、それぞれ発生翌連結会計年度から費用処理することとしている。

2000年4月1日現在の会計基準変更時差額については、15年による按分額を計上している。

(k) 事業構造改革引当金
2002年5月24日に公表した当社の「ケンウッド抜本再建計画」による事業構造改革に伴い発生する資産の廃棄損失及び人員削減による損失等の見込額を計上している。

(l) 法人税等
法人所得税引当金は、連結損益計算書の税引前利益に基き計算される。資産と負債の帳簿価格と課税基準の間の一時差異に起因する将来予期される税効果を鑑み、繰延税金資産、負債を評価する方法として、資産負債法を採用している。繰延税金は、現行の税率を一時差異に適用して計算されている。

2003年度、当社は連結納税制を採用しており、国内の全額出資子会社との間で課税対象所得及び損失を相殺することが認められている。

(m) リース取引
当社及び国内子会社のリース取引は全てオペレーティングリースとして取扱われている。我が国の会計基準では、借主に所有権が移るファイナンスリースの場合のみリース物件の資産計上が要求され、その他のファイナンスリースの場合は、借主の財務諸表にリース物件の価値(リース料から推定も可)と減価償却仮計算結果を注記することにより資産計上が免除される。

(n) デリバティブ金融商品
ケンウッドグループは、為替先物契約や金利スワップなどを、為替リスクや金利リスクをヘッジするために使っている。但しケンウッドグループは、商売としてのあるいは投機目的でのデリバティブ取引は行なわない。

デリバティブ金融商品は次のように分類され、会計処理されている。

a) 全てのデリバティブは資産あるいは負債として認識され、適正な時価で評価される。デリバティブ取引による損益は、連結損益計算書上

で認識される。

b) ヘッジ目的で使われるデリバティブの中で、ヘッジ商品とヘッジ対象の相関関係が非常に強く、かつ効果的であって、ヘッジ会計に適合と認められるものについては、デリバティブによる損益をヘッジ取引が満期を迎えるまで繰り延べられる。

外国為替先物契約は、製品輸出及び部品海外調達に伴う為替リスクをヘッジするために使われている。外貨建売掛金および買掛金は、先物契約がヘッジ会計に適合する場合は当該契約レートで円換算されている。

予定取引に対する先物契約は適正な時価で評価され、未実現の損益は予定取引が完了するまで繰越される。

金利スワップは、長期債務の金利変動リスクをヘッジするために使われている。ヘッジ会計に適合する金利スワップは決算日の時価で評価され、未実現の損益は取引の満期まで繰越される。

(o) 利益剰余金の処分
利益剰余金の処分がある場合は、株主総会の承認を経て、翌期の連結財務諸表に反映される。

(p) 1株当りの情報
2002年4月1日から、当社は、日本の会計基準審議会の定めた発行済み普通株の1株当り利益に関する新会計基準を採用している。新基準による基本的1株当り純利益は、普通株株主に帰属する純利益(これは従来よりも厳密に計算される)を、当該期における普通株の加重平均残高(ストック・スプリットについては遡及的に調整する)で除して算出する。

希薄化後1株当り純利益は、既発行の株式関連証券が完全に権利行使もしくは株式転換された場合に発生する、潜在的希薄化を考慮したものである。希薄化普通株1株当り純利益は、既発行の全優先株が普通株に転換した場合を想定している。

2003年及び2002年3月31日に終了した会計年度の基本的1株当り純利益と、2003年3月31日に終了した会計年度の希薄化1株当り純利益は、新会計基準により計算されたものである。2002年3月31日に終了した会計年度については、希薄化を発生させるような既発行証券や債務の残高がなかったため、希薄化1株当り純利益は発表されていない。

添付の連結損益計算書に記載された1株当り配当金は、当該年度末以後に支払われるものを含めた、各年度の配当金である。

2. 投資有価証券

全ての債券及び株式は投資有価証券に計上されている。

2003年及び2002年各3月31日現在の売却可能有価証券*(その他の有価証券)の簿価と適正な時価の合計は次の通りである。

		2003年							
		単位: 百万円				単位: 千米ドル			
		簿価	未実現利益	未実現損失	適正時価	簿価	未実現利益	未実現損失	適正時価
株式	 ¥	1,362	¥	5	¥ (274)	¥	1,093	\$	11,350
計	 ¥	1,362	¥	5	¥ (274)	¥	1,093	\$	11,350
		2002年							
		単位: 百万円							
		簿価	未実現利益	未実現損失	適正時価				
株式	 ¥	1,984	¥	3	¥ (623)	¥	1,364		
計	 ¥	1,984	¥	3	¥ (623)	¥	1,364		

2003年及び2002年3月31日に終了年度の売却可能有価証券(その他の有価証券)売却額は、それぞれ13百万円(108千ドル)及び6,589百万円であった。移動平均原価法によるこの売却により、2003年3月期に売却益0.2百万円、売却損1百万円が発生し、2002年3月期に売却益1,183百万円、売却損1,397百万円が発生した。

売却可能有価証券(其他有価証券)で適正時価が容易にわからないものは2003年、2002年各3月31日現在次の通りであった。

	簿価		
	単位: 百万円		単位: 千米ドル
	2003年	2002年	2003年
売却可能:			
株式	¥ 265	¥ 253	\$ 2,208
債券	1,500	1,500	12,500
合計	¥ 1,765	¥ 1,753	\$ 14,708

売却可能有価証券(其他有価証券)のうち満期があるものは2003年3月31日現在次の通りであった。

	単位: 百万円	単位: 千米ドル
1年以内	¥ -	\$ -
1年超5年以内	-	-
5年超10年以内	1,500	12,500
合計	¥ 1,500	\$ 12,500

3. リース

当グループは、機械、コンピューター、オフィス及びその他の資産をリースしている。リース料支払額は2003年3月期3,096百万円(25,800百万円)2002年3月期3,726百万円であった。

ファイナンスリース上の債務は次の通りである。

	単位: 百万円		単位: 千米ドル
	2003年	2002年	2003年
1年以内の支払額	¥ 1,211	¥ 2,827	\$ 10,092
1年超の支払額	1,397	2,224	11,642
合計	¥ 2,608	¥ 5,051	\$ 21,734

ファイナンスリース物件を資産化した場合の取得価額、減価償却累計、純リース資産の仮計算数値は次の通りであった。

	単位: 百万円						単位: 千米ドル		
	2003年			2002年			2003年		
	取得価額	減価償却累計	期末残高	取得価額	減価償却累計	期末残高	取得価額	減価償却累計	期末残高
機械装置	¥ 3,568	¥ 2,362	¥ 1,206	¥ 4,617	¥ 2,707	¥ 1,910	\$ 29,733	\$ 19,683	\$ 10,050
工具器具及び備品	2,381	1,219	1,162	6,750	3,994	2,756	19,842	10,158	9,684
その他	246	75	171	485	249	236	2,050	625	1,425
合計	¥ 6,195	¥ 3,656	¥ 2,539	¥ 11,852	¥ 6,950	¥ 4,902	\$ 51,625	\$ 30,466	\$ 21,159

定額法による減価償却費及び利息法による金利(本連結財務諸表に反映されていない)は、次の通りである。

	単位: 百万円		千米ドル
	2003年	2002年	2003年
減価償却費	¥ 2,897	¥ 3,518	\$ 24,142
支払利息	¥ 98	¥ 161	\$ 817

4. 再評価差額金

土地の再評価に関する法律(1998年3月31日公布、1999年、2001年改定)に基づき、2000年3月31日に事業用土地の再評価を、近隣の地価公示法の標準値に順ずる方法で行なった。これによる再評価差額金は、法人税等控除後資本の部に計上されている。本連結財務諸表の営業の部に対する影響はない。地下が大幅に下落しない限り、継続的な変更は認められない。大幅下落の場合、下落額は再評価差額金と繰延税金負債から減額される。

再評価の内訳は次の通りである。

	単位: 百万円
土地再評価前	¥ 4,559
土地再評価後	¥ 9,996
土地再評価差額 (法人税等 2,202百万円控除後)	¥ 3,235

2003年3月31日現在、再評価後の土地の簿価は時価を1,746百万円(14,550千ドル)上回っている。

連結財務諸表に対する注記

5. 短期銀行借入金、社債、及び長期債務

短期銀行借入金は、通常は手形借入及び当座借越の形態を取っており、期間は1年以内である。

借入金利は、2003年3月31日現在では1.375%～7.8125%、2002年3月31日現在では1.332%～5.18%である。

社債及び長期債務の内容は、2003年3月31日現在、及び2002年3月31日現在で次の通りである。

	単位: 百万円		単位: 千米ドル
	2003年	2002年	2003年
社債 劣後社債 金利2.82% 期限2003年4月	¥ 5,000	¥ 5,000	\$ 41,667
銀行 1.50%-6.65% 期限2006年	¥ 15,522	¥ 24,048	\$ 129,350
日本政府系金融機関 2.15%-6.00% 期限2006年	7	12	58
日本の保険会社 1.50%-2.90% 期限2004年	4,858	5,530	40,484
抵当ローン 11.0% 期限2007年	150	153	1,250
合計	20,537	29,743	171,142
差引: 長期債務中の流動部分	(12,972)	(12,950)	(108,100)
長期債務(流動部分を除く)	¥ 7,565	¥ 16,793	\$ 63,042

2003年3月31日現在の長期債務が満期となる年毎の金額は次の通りである。

各3月31日期	単位: 百万円	千米ドル
2004年	¥ 12,972	\$ 108,100
2005年	2,005	16,709
2006年	5,427	45,225
2007年	133	1,108
2008年以降	-	-
合計	¥ 20,537	\$ 171,142

2003年3月31日現在で、短期借入金47,015百万円(391,792千ドル)及び長期債務(流動部分を含む)19,779百万円(164,825千ドル)に関して担保差入を行なった資産の帳簿価格は次の通りである。

	単位: 百万円	千米ドル
現金及び定期預金	¥ 337	\$ 2,808
売掛金	12,222	101,850
棚卸資産	10,909	90,908
建物及び構築物、正味	6,622	55,183
機械装置、正味	17	142
工具及び備品、正味	31	258
投資有価証券	1,082	9,017
土地	11,938	99,484
合計	¥ 43,158	\$ 359,650

契約済みで未使用の銀行当座借越枠は、2003年3月31日現在で下記の通りである。

	2003年	
	単位: 百万円	千米ドル
契約の総額	¥ 20,000	\$ 166,667
内、使用分	(11,000)	(91,667)
未使用枠	¥ 9,000	\$ 75,000

当社と当社の主要金融機関は当社債務の返済に関して契約を結んでおり、それに基づいて当社は、各会計年度のフリー・キャッシュ・フローを

ベースに、一定の式で計算した金額を返済することが認められている。

6. 従業員退職給付債務

当社には全従業員を対象とする拠出式年金制度がある。この年金制度では従業員が勤続10年を経て退職するかあるいは60歳になると、年金給付が受けられ連結子会社の中には非拠出式あるいは拠出式またはその他年金制度を持つものがある。また退職金に関して、早期退職優遇制度がある。

2003年及び2002年3月31日期の従業員退職給付債務は次の通りである。

	単位: 百万円		単位: 千米ドル
	2003年	2002年	2003年
退職給付債務	¥ 34,873	¥ 42,790	\$ 290,608
年金資産	(12,231)	(15,134)	(101,925)
未確認数理計算上の差異	(5,310)	(9,037)	(44,250)
未認識過去勤務債務	827	-	6,892
前払年金費用	31	-	258
会計基準変更時差異の未処理額	(8,965)	(12,906)	(74,708)
退職給付引当金	¥ 9,225	¥ 5,713	\$ 76,875

2003年及び2002年3月31日期の退職給付費用に関する事項は次の通りである。

	単位: 百万円		単位: 千米ドル
	2003年	2002年	2003年
勤務費用	¥ 1,820	¥ 1,713	\$ 15,167
利息費用	970	1,155	8,083
期待運用収益	(208)	(244)	(1,733)
過去勤務債務の費用処理額	(237)	-	(1,975)
数理計算上の差異の費用処理額	907	549	7,558
会計基準変更時差異の費用処理額	1,096	993	9,133
割増退職金	77	38	642
退職給付費用	¥ 4,425	¥ 4,204	\$ 36,875

2003年及び2002年3月31日期に関し使われた方式は次の通りである。

	2003年	2002年
割引率	2.5%	2.5%
期待運用収益率	1.5%	1.5%
過去勤務債務の額の処理年数	5年	-
数理計算上の差異の処理年数	5 ~ 10年	5 ~ 10年
会計基準変更時差異の処理年数	15年	15年

7. 株主持分(資本不足)

日本の会社は商法に従うが、この商法が改正され、改正商法が2001年10月1日から施行された。

改正商法では、株式資本(普通株と優先株)の額面が廃止されて全ての株式は無額面で登録されること、新株発行価額の少なくとも50%は資本金に計上され、残額は払込剰余金として資本準備金に計上されること、などが定められた。改正商法は、日本の会社が取締役会の承認により株式分割の形で無償株式を発行し、既存株主に交付することを認めている。そのような株式発行は、一般的に株主勘定内の変動を発生させない。

また改正商法は、現金配当及びみなし現金配当の少なくとも10%を法定準備金(利益準備金)として積み立てること、そしてそのような積み立ては、利益準備金と資本準備金の合計が資本金の25%に達するまで行なうべきことを規定している。払込剰余金及び法定準備金の合計額が資本金の25%を超える時は、その超過額を株主総会の決議に基づき配当金に使用することができる。さらに商法は、取締役会の決議により、払込剰余金及び法定準備金の一部を資本金に振替えることを認めている。

改正商法は自己株式の買戻しと使用に関する制限を廃止して、2002年4月1日から日本の会社が株主総会の決議で自己株式の買戻しを行い、取締役会の決議で処分することができることとした。自己株式の

買戻し額は、将来の配当支払に充当できる金額に、株主総会で資本金、払込剰余金、あるいは法定準備金の減額が決議された場合はその決議された金額を加えた合計額を、超えてはならないとされている。

親会社総勘定に記載された計数によれば、2003年3月31日現在で商法に基づき配当支払に充当できる利益剰余金はない。現金支払に関して法定準備金への積み立てを要求する規定に加え、商法は配当に使用できる利益剰余金の金額にも一定の限度を課している。

配当金は、該当する事業年度の決算日後の株主総会で承認される。中間配当は、商法による一定の制限はあるが、取締役会の決議で支払われる。

i) 第三者割当による普通株の発行

2002年10月30日、当社は取締役会決議に基づき、普通株式26,472千株を1株当たり78円の価格により第三者割当て発行した。当社は代金として総額2,064百万円(17,200千ドル)を受領し、その内1,032百万円(8,600千ドル)を資本金(普通株)に、そして残る1,032百万円(8,600千ドル)を資本準備金に組入れた。

連結財務諸表に対する注記

ii) 債務株式スワップ取引による転換権付優先株の発行

2002年12月27日、当社は第三者割当により、優先株62,500千株を1株当たり400円の価格で発行した。この発行は、当社の借入債務25,000百万円(208,333千ドル)に関する、債務株式スワップ取引として行なわれた。

スワップされた株式の金額は合計25,000百万円(208,333千ドル)、その内12,500百万円(104,167千ドル)が資本金に計上され、残る12,500百万円(104,166千ドル)は資本準備金に組入れられた。

2002年12月10日に開催された臨時株主総会において、当社の定款は次の通り変更された。

授権株式数は735,000千株に増額された。この内訳は、普通株672,500千株、A種優先株31,250千株、B種優先株31,250千株、である。

2002年12月10日、当社の取締役会はりそな銀行との債務株式スワップ取引を承認し、2002年12月27日に下記の優先株を発行した。

	A種優先株式	B種優先株式
発行株数	31,250 千株	31,250 千株
発行価格	400 円／株	400 円／株
合計発行価額	12,500 百万円	12,500 百万円
1株当たり資本金額	200 円	200 円
合計資本金額	6,250 百万円	6,250 百万円
優先配当	2003年、2004年、2005年、2006年、2007年の3月31日に終了した会計年度については、最高で1株当たり7.5円の累積非参加配当。 2008年3月31日に終了した会計年度とそれ以降の会計年度については、最高で1株当たり12円の非累積非参加配当。	2003年、2004年、2005年、2006年、2007年の3月31日に終了した会計年度については、最高で1株当たり7.5円の累積非参加配当。 2008年3月31日に終了した会計年度とそれ以降の会計年度については、最高で1株当たり28円の非累積非参加配当。
議決権	無し	下記のケースを除けば無し。 －2007年3月1日以降開催された年次株主総会において優先配当の支払が決議されない場合。
普通株への転換に関する株主のオプション	2005年12月1日から2018年11月30日までは転換価格が98円(調整後)。	2007年12月1日から2022年11月30日までは転換価格が98円(調整後)。
普通株への強制転換	2018年12月1日終了時において残存するクラスA優先株は、所定の平均市場価格で普通株に強制的に転換させられる。 但し、商法の全ての条件が充足されることを前提とする。	2022年12月1日終了時において残存するクラスB優先株は、所定の平均市場価格で普通株に強制的に転換させられる。 但し、商法の全ての条件が充足されることを前提とする。
資産の分配	普通株株主に優先して、1株当たり400円の現金と未払いの累積配当金の分配を受ける。	普通株株主に優先して、1株当たり400円の現金と未払いの累積配当金の分配を受ける。
償還	取締役会の決議により償還が可能。	取締役会の決議により償還が可能。

8. 研究開発費用

年間の研究開発費は、2003年3月31日期936百万円、2002年3月31日期1,108百万円である。

9. 法人税等

当社及び国内子会社は何種類かの所得課税を受けている。通常の実効税率は全部合計して2003年3月31日期、2002年3月31日期とも42%である。
2003年3月31日に日本の税法改正案が承認され、2004年4月1日に

始まる会計年度から、通常の実効税率は42.0%から40.5%に変更されることとなった。この変更が2003年3月31日に終了した会計年度の連結財務諸表に与えた影響は、長期繰延税金負債の減少81百万円と、土地再評価差額金の増加81百万円である。

重要な一時差異の税効果、及び繰延税金資産並びに繰延税金負債につながっている繰越欠損金は次の通りである。

	単位: 百万円		単位: 千米ドル	
	2003年	2002年	2003年	
繰延税金資産:				
有価証券評価損	¥ 1,669	¥ 2,396	\$ 13,908	
繰越欠損金	16,476	15,025	137,300	
事業構造改革引当金	-	4,200	-	
退職給付引当金	3,180	1,179	26,500	
その他	3,256	5,455	27,133	
評価性引当金	(22,827)	(26,453)	(190,225)	
繰延税金資産合計	¥ 1,754	¥ 1,802	\$ 14,616	
繰延税金負債:				
投資	¥ 145	¥ -	\$ 1,208	
土地再評価	2,202	2,283	18,350	
その他	32	22	267	
繰延税金負債合計	2,379	2,305	19,825	
繰延税金負債の純額	¥ (625)	¥ (503)	\$ (5,209)	

通常の税率と本連結財務諸表に反映されている2003年及び2002年3月31日期の実効税率との調整は次の通りである。

	2003年	2002年
法定税率	42.0%	42.0%
税務上控除不能経費	0.2%	(0.3%)
子会社の事業損失で考慮されていない税務利益	68.3%	(20.1%)
子会社の事業損失で考慮されていない一時差異	(92.5%)	(33.3%)
前年度繰延税金資産の取崩し	1.5%	(3.5%)
グループ内取引による未実現利益に関する繰延税金資産取崩し	(0.5%)	0.3%
連結税制における税率引下げ効果	(4.6%)	-
その他	3.4%	6.2%
実効税率	17.8%	(8.7%)

2003年3月31日現在、当社と連結子会社は将来利用可能な税務上の繰越欠損金を41,169百万円(343,075千ドル)持っている。

これらの税務上の繰越欠損金は、利用されない場合は次の通り切り捨てられる。

年度末3月31日現在	単位: 百万円	単位: 千米ドル
2004	¥ -	\$ -
2005	-	-
2006	18,077	150,642
2007	11,693	97,442
2008	8,254	68,783
それ以降	3,145	26,208
合計	¥ 41,169	\$ 343,075

連結財務諸表に対する注記

10. 普通株1株当りについて

1株当り利益(損失)は、日別発行済み普通株式数の加重平均数により計算されている。

基本的1株当り利益と希薄化1株当り利益(「EPS」)の差異調整

2003年及び2002年3月31日に終了した会計年度の基本的EPSと希薄化EPSの差異調整は次の通りである。

2003年3月31日に終了した会計年度

	単位:百万円	単位:千株	単位:円	単位:米ドル
	純利益	加重平均株数	EPS	
基本的EPS				
普通株主に帰属する純利益	¥ 4,175	194,952	¥ 21.41	\$ 0.18
希薄化証券の影響				
優先株	46	66,396		
希薄化EPS				
計算用の純利益	¥ 4,221	261,348	¥ 16.15	\$ 0.13

2002年3月31日に終了した会計年度

	単位:百万円	単位:千株	単位:円
	(純損失)	加重平均株数	EPS
基本的EPS			
普通株主に帰属する純利益(損失)	¥ (26,658)	166,600	¥ (160.02)

希薄化金融証券あるいは債務の残高がないため、希薄化1株当り純利益(損失)は発表されていない。

11. 約定及び偶発債務

当社は従業員の借入金2003年3月31日現在2百万円(17千ドル)、2002年3月31日現在10百万円に対して保証人となっている。

2003年3月31日現在、当社は主として事務所、機械及びコンピューターに関して長期の解約可能及び解約不能のリース契約を結んでいる。リース料は2003年3月31日期が5,098百万円(42,483千ドル)、2002年3月31日期が6,061百万円であった。

12. デリバティブ

当グループは外貨建資産、負債及び将来の取引の為替リスクをヘッジするため為替先物契約を結んでいる。グループはまた、金利リスクをヘッジするため金利スワップ契約を結んでいる。金利スワップにより変動金利が固定金利に変わる。デリバティブ取引の相手は大手金融機関なので、信用リスクによる損失は考えていない。

デリバティブを利用する上での基本方針は、代表取締役によって決定され、実施と管理は財務部により行われる。デリバティブ取引の現状は、執行役員、及び取締役会に報告されている。

当グループは2003年及び2002年3月31日現在、次のようなデリバティブ取引を行っている。

単位:百万円						単位:千米ドル					
2003年			2002年			2003年			2002年		
契約あるいは 理論値	未実現利益 適正時価	／損失	契約あるいは 理論値	未実現利益 適正時価	／損失	契約あるいは 理論値	未実現利益 適正時価	／損失	契約あるいは 理論値	未実現利益 適正時価	／損失
金利スワップ											
(受取変動支払固定) ¥	3,500	¥ (102)	¥ (102)	¥ 3,500	¥ (131)	¥ (131)	\$ 29,167	\$ (850)	\$ (850)		

デリバティブの契約あるいは理論数値は、当事者間で交換された額を示すものではない。また当社の信用リスクあるいは市場リスクを示すものではない。

13. セグメント情報

当社グループは音響関連機器及び通信関連機器を製造販売している。主要なセグメントは次の通りである。

音響関連セグメント: ホームオーディオ機器、カーオーディオ機器 ゼネラルオーディオ機器	通信関連事業セグメント: アマチュア無線機、特定小電力トランシーバー 業務用無線機、電話機、携帯電話機
--	--

2003年及び2002年3月31日に終了した事業年度の事業別、地域別営業活動

事業別営業活動:

単位: 百万円

	音響関連	通信関連	計	消去又は全社	連結
2003年					
売上高:					
外部顧客に対する売上高	¥ 164,564	¥ 61,015	¥ 225,579	¥ -	¥ 225,579
セグメント間の内部売上高又は振替高	-	-	-	-	-
合計	¥ 164,564	¥ 61,015	¥ 225,579	¥ -	¥ 225,579
営業利益	¥ 7,053	¥ 5,207	¥ 12,260	¥ -	¥ 12,260
資産	¥ 91,485	¥ 27,594	¥ 119,079	¥ 23,045	¥ 142,124
減価償却費	¥ 6,233	¥ 2,145	¥ 8,378	¥ -	¥ 8,378
資本的支出	¥ 5,760	¥ 959	¥ 6,719	¥ -	¥ 6,719

資産のうち、消去又は全社の項目に含めた全社資産の金額は当連結会計年度23,045百万円であり、その主なものは、当社での現金預金及び長期投資資金(投資有価証券)である。

2002年					
売上高:					
外部顧客に対する売上高	¥ 218,427	¥ 84,177	¥ 302,604	¥ -	¥ 302,604
セグメント間の内部売上高又は振替高	-	-	-	-	-
合計	¥ 218,427	¥ 84,177	¥ 302,604	¥ -	¥ 302,604
営業利益(又は営業損失)	¥ (2,030)	¥ 8,131	¥ 6,101	¥ -	¥ 6,101
資産	¥ 118,524	¥ 44,819	¥ 163,343	¥ 19,575	¥ 182,918
減価償却費	¥ 6,912	¥ 2,740	¥ 9,652	¥ -	¥ 9,652
資本的支出	¥ 8,012	¥ 4,378	¥ 12,390	¥ -	¥ 12,390

資産のうち、消去又は全社の項目に含めた全社資産の金額は当連結会計年度19,575百万円であり、その主なものは、当社での現金預金及び長期投資資金(投資有価証券)である。

単位: 千米ドル

	音響関連	通信関連	計	消去又は全社	連結
2003年					
売上高:					
外部顧客に対する売上高	\$ 1,371,367	\$ 508,458	\$ 1,879,825	\$ -	\$ 1,879,825
セグメント間の内部売上高又は振替高	-	-	-	-	-
合計	\$ 1,371,367	\$ 508,458	\$ 1,879,825	\$ -	\$ 1,879,825
営業利益	\$ 58,775	\$ 43,392	\$ 102,167	\$ -	\$ 102,167
資産	\$ 762,375	\$ 229,950	\$ 992,325	\$ 192,042	\$ 1,184,367
減価償却費	\$ 51,942	\$ 17,875	\$ 69,817	\$ -	\$ 69,817
資本的支出	\$ 48,000	\$ 7,992	\$ 55,992	\$ -	\$ 55,992

連結財務諸表に対する注記

地域別営業活動:

単位: 百万円									
	日本	米州	欧州	アジア	その他の地域	計	消去又は全社	連結	
2003年									
売上高:									
外部顧客に対する売上高	¥ 87,646	¥ 67,311	¥ 53,152	¥ 14,767	¥ 2,703	¥ 225,579	¥ -	¥ 225,579	
セグメント間の内部売上高又は振替高	<u>94,124</u>	<u>487</u>	<u>10,320</u>	<u>63,421</u>	<u>12</u>	<u>168,364</u>	<u>(168,364)</u>	<u>-</u>	
合計	<u>¥ 181,770</u>	<u>¥ 67,798</u>	<u>¥ 63,472</u>	<u>¥ 78,188</u>	<u>¥ 2,715</u>	<u>¥ 393,943</u>	<u>¥ (168,364)</u>	<u>¥ 225,579</u>	
営業利益 (又は営業損失)	<u>¥ 7,374</u>	<u>¥ 2,210</u>	<u>¥ 1,186</u>	<u>¥ 1,091</u>	<u>¥ (75)</u>	<u>¥ 11,786</u>	<u>¥ 474</u>	<u>¥ 12,260</u>	
資産	<u>¥ 109,789</u>	<u>¥ 22,019</u>	<u>¥ 21,143</u>	<u>¥ 22,513</u>	<u>¥ 1,283</u>	<u>¥ 176,747</u>	<u>¥ (34,623)</u>	<u>¥ 142,124</u>	
2002年									
売上高:									
外部顧客に対する売上高	¥ 145,743	¥ 76,383	¥ 59,759	¥ 17,112	¥ 3,607	¥ 302,604	¥ -	¥ 302,604	
セグメント間の内部売上高又は振替高	<u>108,568</u>	<u>978</u>	<u>12,961</u>	<u>104,101</u>	<u>3</u>	<u>226,611</u>	<u>(226,611)</u>	<u>-</u>	
合計	<u>¥ 254,311</u>	<u>¥ 77,361</u>	<u>¥ 72,720</u>	<u>¥ 121,213</u>	<u>¥ 3,610</u>	<u>¥ 529,215</u>	<u>¥ (226,611)</u>	<u>¥ 302,604</u>	
営業利益	<u>¥ 1,372</u>	<u>¥ 2,456</u>	<u>¥ 1,274</u>	<u>¥ 1,950</u>	<u>¥ 138</u>	<u>¥ 7,190</u>	<u>¥ (1,089)</u>	<u>¥ 6,101</u>	
資産	<u>¥ 149,644</u>	<u>¥ 26,246</u>	<u>¥ 25,208</u>	<u>¥ 30,261</u>	<u>¥ 1,383</u>	<u>¥ 232,742</u>	<u>¥ (49,824)</u>	<u>¥ 182,918</u>	

単位: 千米ドル									
	日本	米州	欧州	アジア	その他の地域	計	消去又は全社	連結	
2003年									
売上高:									
外部顧客に対する売上高	\$ 730,383	\$ 560,925	\$ 442,934	\$ 123,058	\$ 22,525	\$ 1,879,825	\$ -	\$ 1,879,825	
セグメント間の内部売上高又は振替高	<u>784,367</u>	<u>4,058</u>	<u>86,000</u>	<u>528,508</u>	<u>100</u>	<u>1,403,033</u>	<u>(1,403,033)</u>	<u>-</u>	
合計	<u>\$ 1,514,750</u>	<u>\$ 564,983</u>	<u>\$ 528,934</u>	<u>\$ 651,566</u>	<u>\$ 22,625</u>	<u>\$ 3,282,858</u>	<u>\$ (1,403,033)</u>	<u>\$ 1,879,825</u>	
営業利益	<u>\$ 61,450</u>	<u>\$ 18,417</u>	<u>\$ 9,883</u>	<u>\$ 9,092</u>	<u>\$ (625)</u>	<u>\$ 98,217</u>	<u>\$ 3,950</u>	<u>\$ 102,167</u>	
資産	<u>\$ 914,908</u>	<u>\$ 183,492</u>	<u>\$ 176,192</u>	<u>\$ 187,608</u>	<u>\$ 10,692</u>	<u>\$ 1,472,892</u>	<u>\$ (288,525)</u>	<u>\$ 1,184,367</u>	

本邦以外の区分に属する主な国又は地域:

米州..... アメリカ、カナダ、パナマ
 欧州..... ドイツ、フランス、イギリス

アジア..... 中国、シンガポール、U.A.E
 その他地域..... オーストラリア

海外売上:

単位:百万円					
	米州	欧州	アジア	その他の地域	計
2003年					
海外売上高	¥ <u>70,882</u>	¥ <u>53,167</u>	¥ <u>21,714</u>	¥ <u>5,140</u>	¥ <u>150,903</u>
連結売上高					¥ <u>225,579</u>
連結売上高に占める海外売上高の割合	31.4 %	23.6 %	9.6 %	2.3 %	66.9 %
2002年					
海外売上高	¥ <u>81,636</u>	¥ <u>61,552</u>	¥ <u>25,459</u>	¥ <u>6,561</u>	¥ <u>175,208</u>
連結売上高					¥ <u>302,604</u>
連結売上高に占める海外売上高の割合	27.0 %	20.3 %	8.4 %	2.2 %	57.9 %

単位:千米ドル					
	米州	欧州	アジア	その他の地域	計
2003年					
海外売上高	\$ <u>590,684</u>	\$ <u>443,059</u>	\$ <u>180,950</u>	\$ <u>42,832</u>	\$ <u>1,257,525</u>
連結売上高					\$ <u>1,879,825</u>

本邦以外の区分に属する主な国又は地域

米州..... アメリカ、カナダ、パナマ
 欧州..... ドイツ、フランス、イギリス

アジア..... 中国、シンガポール、U.A.E
 その他の地域..... オーストラリア、アフリカ

14. 重要な後発事象

2003年6月27日に開催された株主総会において、
 2003年3月31日現在の当社の累積損失処理に関する
 提案が承認された。

	単位:百万円	単位:千米ドル
2003年3月31日現在の累積損失残高	¥ <u>(34,238)</u>	\$ (285,317)
資本準備金からの組入れ	17,087	142,392
累積損失繰越額	¥ <u>(17,151)</u>	\$ <u>(142,925)</u>

ケンウッドグループ

販売・その他

北アメリカ

●KENWOOD U.S.A. CORPORATION

●California Headquarters
2201 East Dominguez St., P.O. Box 22745,
Long Beach, CA 90801-5745, U.S.A.
Phone: 1(310)639-9000
FAX: 1(310)604-4488,4487

●Communications Division
Division Headquarters
3975 Johns Creek Court, Suwanee, GA
30024-1265 U.S.A.
Phone: 1(678) 474-4700
FAX: 1(678) 474-4730

●Order Administration/Customer
Support/Distribution
2201 East Dominguez St., P.O. Box 22745,
Long Beach, CA 90801-5745, U.S.A.
Phone: 1(310) 639-9000
FAX: 1(310) 604-4488, 4487

●KENWOOD ELECTRONICS CANADA INC.

6070 Kestrel Road, Mississauga, Ontario,
Canada L5T 1S8
Phone: 1(905)670-7211
FAX: 1(905)670-7248

中央アメリカ／南アメリカ

●KENWOOD ELECTRONICS LATIN AMERICA S.A.

P.O.Box 55-2791 Paitilla Plaza Credicorp
Bank Panama Piso #9, oficina #901 Calle
50, Panama, Rep. de Panama
Phone: 507(210)1088
FAX: 507(210)1087

●KENWOOD ELECTRONICS BRASIL Ltda.

Alameda Ministro Rocha Azevedo No.456
Edifício Jau, 10o Andar Cerqueira Cesar,
Cep 01410-001 Sao Paulo, SP, Brasil
Phone: 55(11)3063-2180
FAX: 55(11)3063-2181

ヨーロッパ

●KENWOOD ELECTRONICS EUROPE B.V.

Amsterdamseweg 37, 1422 AC Uithoorn,
The Netherlands
Phone: 31(0297)519900
FAX: 31(0297)519990

●KENWOOD ELECTRONICS BELGIUM N.V.

Leuvensesteenweg 248 J B-1800 Vilvoorde
Belgium
Phone: 32(2)757-9060
FAX: 32(2)757-9140

●KENWOOD ELECTRONICS U.K. LIMITED

Kenwood House, Dwight Road, Watford,
Herts, WD18 9EB, United Kingdom
Phone: 44(1923)816444
FAX: 44(1923)819131

●KENWOOD ELECTRONICS DEUTSCHLAND GmbH.

Rembrucker-Str. 15, 63150 Heusenstamm,
Germany
Phone: 49(6104)69010
FAX: 49(6104)63975

●KENWOOD ELECTRONICS FRANCE S.A.

13, Boulevard Ney, 75018 Paris, France
Phone: 33(1)44721616
FAX: 33(1)44721640

●KENWOOD ELECTRONICS ITALIA S.p.A.

Via G. Sirtori 7/9, 20129 Milano, Italy
Phone: 39(02)204821
FAX: 39(02)29516281

●KENWOOD IBERICA S.A.

Bolivia, 239-08020 Barcelona, Spain
Phone: 34(93)507-5252
FAX: 34(93)266-0235

アジア／オセアニア

●KENWOOD ELECTRONICS AUSTRALIA PTY. LTD.

16 Giffnock Avenue, Centrecourt Estate,
North Ryde, NSW 2113
Phone: 61(2)8879-2222
FAX: 61(2)8879-2233

●KENWOOD ELECTRONICS SINGAPORE PTE. LTD.

No.1 Genting Lane, #07-00, Kenwood
Building, Singapore 349544
Phone: 65(6741)3336
FAX: 65(6741)3633

●KENWOOD LOGISTICS (S) PTE. LTD.

No.1 Ang Mo Kio Street 63, Singapore
569110
Phone: 65(481)3812
FAX: 65(481)2217

●KENWOOD ELECTRONICS MALAYSIA SDN. BHD.

#4.01 Level 4 Wisma Academy, Lot 4A
Jalan 19/1, 46300 Petaling Jaya, Selangor,
Darul Ehsan, Malaysia
Phone: 60(3)-79588333
FAX: 60(3)-79541233

●KENWOOD LOGISTICS (M) SDN. BHD.

7 Jalan Tahana, Kawasan Perindustrian
Tampoi 80350, Johor Bahru, Malaysia
Phone: 607(239)1401
FAX: 607(237)5948

●KENWOOD ELECTRONICS (THAILAND) CO., LTD.

2019 New Pechburi Rd., Bangkok,
Huaykwang, Bangkok 10320 Thailand
Phone: 66(2)318-4690
FAX: 66(2)318-4691

●KENWOOD CORPORATION INDIA LIAISON OFFICE

B-112, Chittranjan Park, New Delhi-110 019,
India
Phone: 91(98)100-97735
FAX: 91(11)467-2698

●KENWOOD ELECTRONICS (HONG KONG) LTD.

Unit 3712-3724, Level 37, Tower One
Metroplaza,
223 Hing Fong Road, Kwai Fong, N.T.,
Hong Kong
Phone: 852(2410)4567
FAX: 852(2424)2174

●KENWOOD CORPORATION BEIJING LIAISON OFFICE

Room 1505, Beijing Fortune Building,
5 Dong Sanhuan Beilu Chaoyang District,
Beijing, The People's Republic of China
Postal Code 100004
Phone: 86(10)6590-8280
FAX: 86(10)6590-8283

●Kenwood Electronics Trading (Shanghai) Co., Ltd.

24A MAJESTY BUILDING, 138 PUDONG
AVENUE,
SHANGHAI, CHINA Postal Code 200120
Phone: 86(21)5882-8701 / 86(21)5882-5654
FAX: 86(21)5882-8711

中東／アフリカ

●KENWOOD ELECTRONICS GULF FZE

P.O.Box 61318, Jebel Ali, Dubai U.A.E.
Phone: 971(4)8837400
FAX: 971(4)8837255

日本

●株式会社ケンウッド・コア

〒226-8525
神奈川県横浜市緑区白山1-16-2
Phone: (045) 939-6246
FAX: (045) 939-6249

●株式会社ケンウッド・ケネックス

〒153-0042
東京都目黒区青葉台3-17-9
Phone: (03) 3477-5471
FAX: (03) 3477-5475

●株式会社ケンウッド・ジョビット

〒150-0036
東京都渋谷区南平台町15-13(帝都渋谷ビル)
Phone: (03) 5457-7246
FAX: (03) 5457-7245

●株式会社ケンウッド・サービス

本社 〒226-8525
神奈川県横浜市緑区白山1-16-2
Phone: (045) 939-6234
FAX: (045) 939-6238

●株式会社ケンウッド・ロジスティクス

〒192-8525
東京都八王子市石川町2967-3
Phone: (0426) 46-5973
FAX: (0426) 48-8620

●株式会社ケンウッド・デザイン

〒192-8525
東京都八王子市石川町2967-3
Phone: (0426) 46-4871
FAX: (0426) 46-9864

●株式会社ケンウッド・アドミ

〒192-8525
東京都八王子市石川町2967-3
Phone: (0426) 46-4786
FAX: (0426) 46-5349

●株式会社ケンウッド・パーソネル

〒192-8525
東京都八王子市石川町2967-3
Phone: (0426) 46-5210
FAX: (0426) 46-1374

●株式会社ケンウッド・エンジニアリング

〒192-8525
東京都八王子市石川町2967-3
Phone: TEL (0426) 46-9761
FAX: (0426) 46-5159

会社概要

工場

●株式会社山形ケンウッド
〒997-0011
山形県鶴岡市宝田1-15-80
Phone: (0235)24-4811
FAX: (0235)24-7495

●株式会社長野ケンウッド
〒399-4501
長野県伊那市西箕輪2676-1 (伊那インター工場団地内)
Phone: (0265) 76-4111
FAX: (0265) 76-4113

●株式会社ケンウッド・デバイス
本社 〒226-8525
神奈川県横浜市緑区白山1-16-2
Phone: (045) 934-0508
FAX: (045) 934-1325

●KENWOOD ELECTRONICS BRETAGNE S.A.
Rue Saint-Exupery 35150 Janze, France
Phone: 33(2)99473232
FAX: 33(2)99470550

●KENWOOD ELECTRONICS TECHNOLOGIES (S) PTE. LTD.
No.1 Ang Mo Kio Street 63, Singapore
569110
Phone: 65(6482)3222
FAX: 65(6482)4966

●KENWOOD ELECTRONICS TECHNOLOGIES (M) SDN. BHD.
8, Jalan Padu, Kawasan Perindustrian
Tampoi, 80350 Johor Bahru, Johor,
Malaysia
Phone: 60(7)237-1261
FAX: 60(7)237-1297

●SHANGHAI KENWOOD ELECTRONICS CO., LTD.
No. 60 Rongle East Road, Songjiang
Shanghai The People's Republic of China
Postal Code 201613
Phone: 86(21)5783-1988
FAX: 86(21)5783-1822

設立

1946年12月21日

資本金

394億円
(2003年3月31日現在)

従業員数

連結 4,877名
単体 1,498名
(2003年3月31日現在)

本社

〒192-8525
東京都八王子市石川町2967-3
Phone: (0426)46-5111

横浜事業所

〒226-8525
神奈川県横浜市緑区白山1-16-2
Phone: (045)939-7000

取締役・監査役

取締役社長 (代表取締役)
河原 春郎

取締役

塩畑 一男
上田 昭男
畑 浩靖
瀬尾 信雄
川船 武則
永友 武雄

常任監査役

加藤 英明
北原 一弘
浜田 修

監査役 (非常勤)

黒崎 功一

執行役員

CEO

河原 春郎

上席常務

塩畑 一男
上田 昭男
畑 浩靖
糟谷 治男
小松崎 博

常務

安藤 正輝
上野 義彦
犬飼 真
江口 祥一郎

執行役員待遇

加藤 定晴
武田 民主
坂本 隆義

(2003年6月27日現在)

KENWOOD

株式会社 ケンウッド

〒192-8525 東京都八王子市石川町2967-3
Phone: 0426-46-6724 Fax: 0426-46-6729
URL: <http://www.kenwood.com>



このパンフレットは、再生紙を使用しています。