

Three Initiatives, One Goal  
3つの変革、1つのゴール



## ブランド・ステートメント

— 私たちの新しい約束 —

# The Perfect Experience

## 最高の感動

ステートメントに込められた思い

## お客様に最高の感動と100%の満足を

ビクター・JVCは高品位技術で新しいコミュニケーションを提案し、  
音楽と映像の感動を人々に伝えてゆきます。

“The Perfect Experience”とは、

ビクター・JVCの技術で、商品で、お客様に最高の感動を演出すること。

そしてお客様の生活に潤いを与え、また、その使用シーンにおいて、

生涯満足をいただくというビクター・JVCの約束です。

## 目次

- 02 財務ハイライト
- 03 お客様、従業員そして株主の皆様へ
- 07 3つの変革：事業構造、商品、企業風土を変える
- 15 マネージメント・チーム
- 16 事業概要
- 18 事業別概況
- 30 世界の文化・芸術活動に幅広く貢献
- 31 財務状況と業績の検討および分析
- 34 会社概要

### 将来見通しに関する注意事項

本書におけ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恐れがあります。これらの記述は本書発行時点におけるものであり、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。

### 和文アニュアルレポート作成の位置付けについて

当社は1977年3月期より当社の事業概要および財務内容を記したアニュアルレポートの作成を始め、連結財務諸表を含む現在の形までその内容を充実させてまいりました。このアニュアルレポートは海外読者の便宜を図るために英文で作成していましたが、より一層の情報開示の充実を目指して、2002年3月期より英文アニュアルレポートを要約した和文アニュアルレポートを作成し、皆様に提供しています。

本アニュアルレポートに掲載したグラフ、図表上で使用している年号は、日本ビクター株式会社および連結子会社の、各表示年の3月31日に終了した会計年度を示します。当社はこの和文アニュアルレポートが、皆様の当社に対するご理解に少しでもお役に立つことを望んでおります。

# Three Initiatives, One Goal

## 3つの変革、1つのゴール

2003年3月期、ビクター・JVCは5年ぶりに連結・単独で営業利益、当期利益ともに黒字化し、業績を大幅に改善することに成功しました。これは、過去2年間にわたる大胆な経営体質改革を推進し、社員全員が着実に努力を積み上げてきた成果の表れといえます。

しかしながら、ビクター・JVCの本格的な再生という意味においては、まだ道半ばです。我々が目指すゴールは、お客さまに最高の感動と100%の満足を提供することのできる、真のハイパフォーマンス・グローバルカンパニーとなることです。この達成に向け、今期はさらに「事業構造の変革」「商品の変革」「企業風土の変革」という3つの変革を押し進めていきます。

## 財務ハイライト

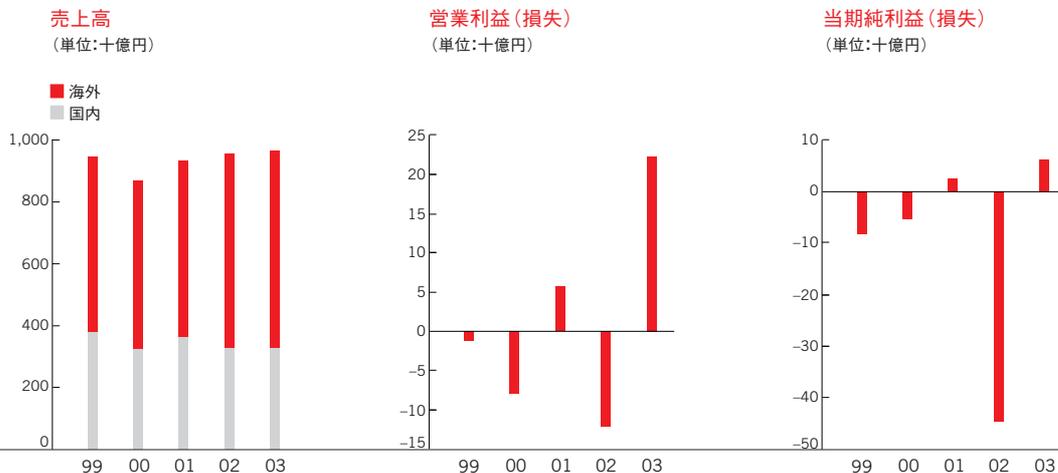
日本ビクター株式会社および連結子会社  
各表示年の3月31日に終了した会計年度

	単位:百万円			単位:千米ドル (注記1)
	2003	2002	2001	2003
<b>会計年度</b>				
売上高	¥967,640	¥954,172	¥934,350	\$8,063,667
海外	638,092	626,209	567,977	5,317,433
国内	329,548	327,963	366,373	2,746,234
当期純利益(純損失)	6,336	(44,572)	2,498	52,800
設備投資額	21,036	21,175	31,127	175,300
減価償却費	25,250	28,000	28,085	210,417
<b>会計年度末</b>				
株主資本	¥146,410	¥146,246	¥180,515	\$1,220,083
総資産	479,750	513,365	586,628	3,997,917
			単位:円	単位:米ドル (注記1)
<b>1株当たり情報</b>				
当期純利益(純損失)	¥ 24.9	¥ (175.3)	¥ 9.8	\$ 0.21
希薄化後当期純利益(注記2)	23.5	—	—	0.20
配当金(注記3)	—	—	3.0	—

注記: 1. 米ドル金額は便宜上、2003年3月31日現在の為替相場1米ドル=120円で換算しています。

2. 2002年および2001年度の1株当たり当期純利益(純損失)は、2002年4月1日から施行されている新会計基準での組替えは行っていません。

3. 配当金は、各年度内に支払われた金額を表示しています。



お客様、従業員そして株主の皆様へ

A Fundamental Change In Approach  
改革の成果と新たな決意



代表取締役社長  
寺田 雅彦

### 抜本的改革の成果

社長に就任して以来2年間、私は企業体質の長期的な健全化を目指して思い切った改革を進めてきました。改革の初年度である2002年3月期には、過去の負の遺産と、そこから生じる負のサイクルを断ち切り、財務体質の健全化を優先させた結果、大きな損失を計上しました。しかしながら、2年目となる2003年3月期には、財務体質の健全化に加えて、日々のオペレーション改革を断行し、その結果業績を大幅に改善することができました。

具体的には、拠点再編、雇用構造改革を行うと同時に、クロスファンクションチームを中心に、ものづくり改革、購買改革、物流改革など日々のオペレーション改革を進めて収益体質を強化しました。また、固定資産、棚卸資産の圧縮や運転資金の改善などで総資産を1,000億円以上圧縮し、身の丈に即した経営体質をつくりあげました。

その結果、当社の強みを前面に打ち出した75周年記念商品を、開発・生産・販売の基本サイクルを無駄なく動かすことでタイムリーな市場投入が可能となり、ユーザー各位から評価されるという好循環も生み出すことができるようになってきました。

### 進化しつづけるビクター・JVCの将来像

2003年3月期の売上高は、伸び率こそ前年比1.4%増、金額で134億円増に留まりましたが、過去最高の9,676億円となりました。営業損益については、前年度の121億円の損失から344億円改善し223億円の利益となり、当期損益は前年度の446億円の損失から509億円改善して63億円の利益となりました。

しかし、今期黒字化を果たしたとはいえ、我々は現状に満足していません。ビクター・JVCの真の再生という意味においては道半ばであり、まさに今、スタートラインに立ち、第一歩を踏み出そうとしているところです。これからは再生に向けての意識改革の徹底と、経営体質の改革に加え、商品の高付加価値化による収益力の強化を実現する必要があります。

以前は、それぞれの組織単位において部分最適が優先し、ともすれば、相互間の連携が不完全な場合もありました。しかし、この2年間の数々の施策によって、収益の最大化という全体最適の視点を社員一人一人が共有し、その実現を阻む隙間や無駄、問題点を積極的に発見し、解決する行動力をつかみつつあります。即ち、我々の経営の土台がより強靱になり、成長に向けた組織の一体化が進んだといえます。これからも、ハイパフォーマンス・グローバルカンパニーを目指すビクター・JVCの本領が発揮できるフィールドの整備を日々進め、私は、この新しいフィールドにおけるマネジメント・リーダーとして、当社の成長を力強く牽引していきます。

こうした経営体質改善に加え、これからは「音楽と映像で新しいコミュニケーションを実現する」という事業ビジョンの下、高付加価値商品に特化し、高いシェアとその価値にふさわしい高収益を生み出す商品づくりを目指していきます。これまで、開発から生産、販売に至る基本サイクルの土台づくりに注力し、狙い通りに商品が投入できる体制を整えてきました。今後はこの基本サイクルをベースに、5重点事業を中心として差別化とシェアにこだわったOnly1商品を1つでも多く市場に投入していきます。

### 5つの重点事業でOnly1商品を生み出す

我々の5重点事業とは、高精細ディスプレイ、デジタルHDストレージ、ネットワークAVシステム、部品、ソフト・メディアの5つです。全てのジャンルにおいて今後の市場拡大が期待されるとともに、デジタル化と高品位化が進んでおり、我々の強みである高画質・高音質技術を活かした商品開発で、絶対的差別化が可能な分野です。それぞれの分野でトップシェアを狙う商品、大幅なシェアアップを狙う戦略商品などをOnly1商品と定め、社内の全エネルギーを集中させて育成していきます。

5つの重点事業におけるOnly1商品を市場に投入する際には、地域別の施策も講じ、ビクター・JVCのブランドバリューを全世界的に高めていきます。米国においては、Only1商品を丁寧に説明して売ることのできる地域量販店・専門店を強化します。欧州では、権威ある製品賞の1つであるEISA (European Imaging and Sound Association) アワード獲得などで認知度を高め、販売促進に役立てます。また、市場が拡大基調にある南欧、東欧、ロシアへの浸透を図ります。アジア・中国ではテレビとともに、カムコーダー、カーAV事業の伸長を目指します。国内では、デジタルハイビジョンワールド商品の訴求を軸に、流通別の戦略を徹底することでシェアアップを狙います。

### 技術力を活かした持続的な成長を求めて

ビクター・JVCが真のハイパフォーマンス・グローバルカンパニーとなるためには、第一にお客さまに我々の商品を選んでいただくなくてはなりません。そのためには、目に見える絶対的差別化が必要となります。この商品差別化の鍵は、優れた技術開発力を背景とした「高品位」にあります。我々は「高画質技術」であるDET (Digital Emotional Technology) と、「高音質技術」であるCCコンバーターやDDスピーカー、得意とする圧縮技術、そしてタイムリーな商品供給には欠かせない量産加工技術などを駆使していきます。高品位の映像と音に対するこだわりの際立つ商品を開発し、市場の環境を見ながらお客さまのニーズを織り込んだ付加価値の高い提案を行い、ものづくり改革によって整備された生産現場から、機を逸することなく次々と市場への商品の投入を図っていきたくと考えています。

### スピーディーに無駄なく商品を投入

ビクター・JVCは、必要な素材や半導体などの部品から一貫して全てを自社生産するという垂直統合ではなく、キー・サプライヤーから素材や部品を調達し、それらに技術力を組み合わせて独自の商品をスピーディーに無駄なく提案していくという水平分業を行っています。商品を差別化、高付加価値化するためのキーデバイスは内製していきますが、その他については最適な部品を選び抜くグローバル・プロキュアメント体制を構築し、調達していきます。世界中のパートナーと、お互いの力を活用して開発期間の短縮、コスト削減、品質向上に励みながら、お客さまに最高の感動をお届けし、さらに双方がwin-winとなる関係を構築するのです。販売に関しても同様のwin-winのパートナー関係構築を進めています。

### 今を支える技術と明日を築く技術

水平分業で調達したさまざまな要素をOnly1商品として確実につくり上げるためには、量産化技術を強化する必要があります。ビクター・JVCの持っているDNAの根幹にあるのは、何といても技術であり、今後も技術立社を目指すべきだと考えています。

我々を取り巻く世界の競争条理は確実に変わりつつあり、ブラック・ボックスを持たなければ、韓国・中国といった新興勢力に対し、劣勢に立たされることは必至です。だからこそ、技術は単に開発のための開発に費やすのではなく、開発した要素を単品から製品、製品から商品へと進化させるために活用する必要があります。

このような技術を育て、強化してゆくためには、技術を時間軸で分けて考えることが大切です。製造業としての原点に立ち戻り、キャッシュ・フローを生み出して今を支える技術と、明日を築く技術、そして5年先、10年先の経営を支える技術をバランスよく強化していくマネジメントを行っていきます。

### 3つの変革によって1つのゴールを目指す

2003年1月、ビクター・JVCは、私たちのゴールを「The Perfect Experience」、つまり「お客さまに最高の感動と100%の満足」を提供することとしたブランド・ステートメントを発表しました。我々は事業構造の変革、商品の変革、企業風土の変革、これら3つの変革をさらに進めることで、ブランド・ステートメントを実現していく考えです（3つの変革については次ページ以降で説明）。お客様の期待を超えるハイパフォーマンス・グローバルカンパニーとなるために「The Perfect Experience」実現に向けて、社員全員が力を結集しています。

企業はあらゆる成長段階においてその時々に対応しい実がなるものと信じています。ビクター・JVCは、日々その自信を新たにしており、それらの結果が必ず生まれることを確信しています。

2003年7月

代表取締役社長

寺田雅彦

3つの変革：  
事業構造、商品、企業風土を変える

## → Initiative One:

### 事業構造の変革

2003年3月期に拠点再編、雇用構造改革と同時に、ものづくり改革、購買改革、物流改革など日々のオペレーション改革を進めて身軽になった結果、市場の変化に迅速に対応できる事業構造となりました。これにより、ビクター・JVCの経営規模ではマイナス要因ともなりうるリソースの限界を、スピードで補う体制が整ってきました。キー・サプライヤーとの関係を密にし、またグローバルな最適地生産体制の構築を進めた結果、現在市場で需要の高い商品は、適正な在庫を保ちながら切れることなく継続投入することが可能となりました。一方で、将来需要が伸びると見込んだ商品は予定通り開発を完了させ、商機を逃さず投入できる体制が整いつつあります。現実には、2003年3月期においては、6ヵ月ものづくりの徹底によるリードタイムの短縮や在庫圧縮などからキャッシュ・フローが増大しており、スピードによって時間を資金に転換できることを実証しました。

更なる経営体質改革の推進

	2002年度	▶	2003年度の取り組み・指標
<b>原価創造</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>民生購買機能一元化</li> <li>国内サプライヤー集約スタート</li> <li>中国部品購買～上海ラボセンター設置</li> <li>グローバル購買コストダウン 446億円</li> </ul>	▶	<ul style="list-style-type: none"> <li>キーデバイス安定調達のためのキー・サプライヤー政策</li> <li>02年度からの継続テーマの積極推進 (設計VE活動/国内サプライヤー集約/中国部品開発・購買)</li> <li>グローバル購買コストダウン371億円</li> </ul>
<b>ものづくり改革</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>6ヵ月ものづくり推進</li> <li>「ものづくり総本山化」プロジェクトスタート</li> </ul>	▶	<ul style="list-style-type: none"> <li>設計プロセス改革(2年目)のさらなる推進</li> <li>「ものづくり総本山化」プロジェクトの取り組み加速</li> <li>量産化技術の強化</li> </ul>
<b>物流改革</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>物流拠点見直し</li> <li>・米国：5→3拠点構想スタート</li> <li>・欧州：北欧拠点集約3→1拠点</li> <li>・国内：横浜新拠点構想スタート</li> </ul>	▶	<ul style="list-style-type: none"> <li>物流拠点の集約実行</li> <li>・米国：(02/3)5→(04/3)4(→04年度3拠点化)</li> <li>・欧州：プロ物流拠点統合 3 販社別在庫を1 拠点へ</li> <li>・国内：横浜地区分散倉庫 9ヵ所を3ヵ所へ</li> <li>・民生ロジスティクス改革スタート</li> </ul>
<b>SCM構築</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>民生SCM体制準備 ～ルールづくり、専門組織化、情報システム構築など</li> </ul>	▶	<ul style="list-style-type: none"> <li>民生SCM稼働/業務プロセス・ウィークリー化による高回転経営 日程ターゲット：(03/5)日本・アジア4工場スタート (03/9)米・欧・アジア6工場(民生全工場スタート)</li> </ul>

## → Initiative Two:

### 商品の変革

家電製品の流通業界からは、利幅の薄い回転商品から、高付加価値でかつ売れる商品への転換が渴望されています。我々の目指すOnly1商品はまさにこのニーズに応えるものであり、また「音楽と映像で新しいコミュニケーションを実現する」という事業ビジョンの価値を表現するものです。我々はフルライン経営を捨て、価格競争に巻き込まれない、より付加価値の高い商品で高シェアを獲得し、その価値にふさわしい価格で高収益を生み出すという厳しい戦略をあえて選択しました。ビクター・JVCの価値がより活きるOnly1商品でNo.1マーケットシェアを獲得するという方針の下、市場におけるビクター・JVCの存在感、世界市場での高いブランドバリュー、そしてデジタル技術を超越した技術力、こだわりを持つ企業風土、それら持てる力のすべてを結集してOnly1商品を連打していく所存です。



<p><b>高精細ディスプレイ</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• リアプロジェクションテレビ</li> <li>• プラズマテレビ</li> <li>• 液晶テレビ</li> <li>• D-ILAプロジェクター</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HDワールドの中核商品として、DETを核に高画質戦略で販売拡大</li> </ul>
<p><b>デジタルHDストレージ</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• D-Theater 対応デジタルハイビジョンビデオ</li> <li>• DVDレコーダー</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• D-VHS=HD 記録システムとして、差別化戦略で販売拡大</li> <li>• DVDレコーダー市場に、日・米・欧で参入</li> </ul>
<p><b>ネットワークAVシステム</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 世界初 HD カムコーダー GR-HD1</li> <li>• GR-DX95K</li> <li>• MP3 対応レシーバー</li> <li>• ドーム型監視カメラ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DVCカムコーダー世界No.1戦略</li> <li>• 世界初の民生用HDカムコーダーを市場投入</li> <li>• モバイル(カー)事業を積極拡大</li> </ul>
<p><b>部品事業</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HDD用流体軸受モータ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HDD用流体軸受モータ事業の立上げ</li> <li>• 偏向ヨーク事業の収益力強化と民生用展開</li> </ul>
<p><b>ソフト・メディア事業</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HD 対応 Mini DV テープ</li> <li>• MINMI アルバム "Miracle"</li> <li>• サザンオールスターズ結成 25周年</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• デジタルメディアへのシフトと、販売間口拡大</li> <li>• パッケージビジネスから、権利・周辺ビジネスを含むマトリクス型経営へ</li> </ul>

## → Initiative Three:

### 企業風土の変革

ビクター・JVCの再生を達成するためには、成長のための強いキャッシュ・フローを確実に作り出し、バランスシートの改善を進める必要があります。これらを実現するためには、社員全員が創造性を発揮し、新しいことに挑戦する気概、常に経営という視点でものごとを見る風土をつくりあげることが大切です。

上意下達、下意上達の双方向コミュニケーション、本音・本気・本質の議論を通じて、社員の自立性も大いに高まり、企業内に新たな風が吹き込み、企業風土に変化が出てきました。その結果は、社員全員参加型の経営、お客様第一の精神の浸透など良い影響をもたらしています。

また、松下電器産業グループの2003年1月の組織変更によって、グループの一員であるビクター・JVCの業績が、独立した1つのセグメントとなりました。この変更により、同グループにおけるビクター・JVCの位置付けと責任の所在が明白になり、好ましい環境になったと認識しています。セグメントとしては独立しましたが、技術、物流、購買におけるインフラの共用、商品の相互補完などにおいては、これまでどおりの協業を保つことで、松下電器産業グループとの連携を深めていきます。





我々の目指すもの：  
The Perfect Experience  
最高の感動

私たちは、お客さまに最高の感動と100%の満足を提供することのできる、  
真のハイパフォーマンス・グローバルカンパニーを目指します。

マネージメント・チーム



代表取締役社長

1. 寺田 雅彦

代表取締役専務取締役

- 2. 山口 南海夫  
技術担当 兼 技術開発本部長 兼  
ILAセンター担当
- 3. 山内 尚人  
人事労務・総務・法務知的財産・  
環境・CS担当 兼 人事総務部長
- 4. 土屋 栄一  
AV&マルチメディアカンパニー社長 兼  
VHS標準センター・生産技術担当

常務取締役

- 5. 土谷 繁晴  
米州カンパニー社長 兼  
JVC Americas Corporation 社長
- 6. 平林 正裕  
AV&マルチメディアカンパニー 副社長  
(AVシステムカテゴリ・カーエレクトロニクス  
カテゴリ・国内営業担当) 兼  
ビジネスソリューション営業担当
- 7. 谷井 幸洋  
経理・管財・情報システム・物流・  
インテリア事業 担当

取締役

- 8. 相磯 秀夫 (非常勤)  
(東京工科大学 学長)
- 9. 尾崎 格  
AV&マルチメディアカンパニー 副社長 兼  
同カンパニー 海外営業本部長
- 10. 武藤 勝久  
AV&マルチメディアカンパニー 副社長  
(カムコーダーカテゴリ・モバイルインフォーメ  
ーションカテゴリ・AVCアクセサリカテゴリ・  
生産職能担当) 兼 全社品質・SCM担当  
兼 SCM推進室長

- 11. 柏木 哲男  
コンポーネント&デバイスカンパニー 社長
- 12. 藤澤 宏  
メディアカンパニー 社長
- 13. 本田 豊晴  
システムネットワーク事業本部長 兼  
(株)ビクター・データ・システムズ  
代表取締役社長
- 14. 佐藤 国彦  
欧州カンパニー 社長 兼  
JVC Europe Limited 社長 兼  
JVC Professional Europe Limited 社長
- 15. 河田 晋吾  
AV&マルチメディアカンパニー 副社長  
(ディスプレイカテゴリ・レコーダーカテゴリ・  
光ディスクカテゴリ・技術職能担当) 兼  
光ディスク事業総合推進責任者
- 16. 斎藤 章三  
AV&マルチメディアカンパニー  
国内営業本部長
- 17. 一條 裕  
経営企画・IR担当 兼 経営企画部長 兼  
コーポレート・コミュニケーション部長

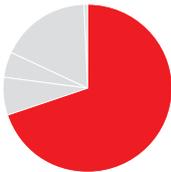
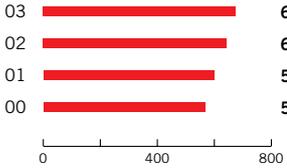
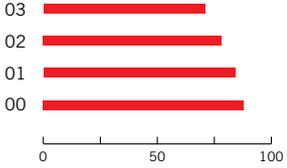
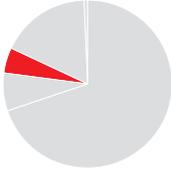
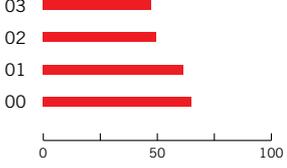
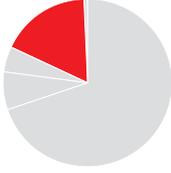
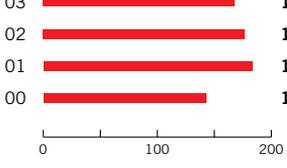
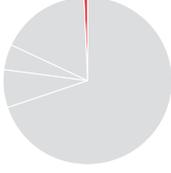
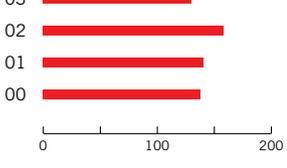
監査役

- 18. 会田 隆雄
- 19. 高島 肇

※松尾 眞 (非常勤)  
(弁護士)  
※中島 不二雄 (非常勤)  
(パナソニックAVCネットワークス社  
上席副社長)

※2名は上記写真に含まれていません

## 事業概要

	売上高構成比	売上高(単位:十億円)								
民生用機器事業	 <p>69.8%</p>	 <table border="1"> <tr><td>03</td><td>675.0</td></tr> <tr><td>02</td><td>641.3</td></tr> <tr><td>01</td><td>598.6</td></tr> <tr><td>00</td><td>567.6</td></tr> </table>	03	675.0	02	641.3	01	598.6	00	567.6
03	675.0									
02	641.3									
01	598.6									
00	567.6									
産業用機器事業	 <p>7.3%</p>	 <table border="1"> <tr><td>03</td><td>71.0</td></tr> <tr><td>02</td><td>78.3</td></tr> <tr><td>01</td><td>83.9</td></tr> <tr><td>00</td><td>87.9</td></tr> </table>	03	71.0	02	78.3	01	83.9	00	87.9
03	71.0									
02	78.3									
01	83.9									
00	87.9									
電子デバイス事業	 <p>4.9%</p>	 <table border="1"> <tr><td>03</td><td>47.6</td></tr> <tr><td>02</td><td>49.7</td></tr> <tr><td>01</td><td>61.5</td></tr> <tr><td>00</td><td>64.9</td></tr> </table>	03	47.6	02	49.7	01	61.5	00	64.9
03	47.6									
02	49.7									
01	61.5									
00	64.9									
ソフト・メディア事業	 <p>17.3%</p>	 <table border="1"> <tr><td>03</td><td>167.5</td></tr> <tr><td>02</td><td>177.0</td></tr> <tr><td>01</td><td>183.3</td></tr> <tr><td>00</td><td>142.9</td></tr> </table>	03	167.5	02	177.0	01	183.3	00	142.9
03	167.5									
02	177.0									
01	183.3									
00	142.9									
その他事業	 <p>0.7%</p>	 <table border="1"> <tr><td>03</td><td>6.5</td></tr> <tr><td>02</td><td>7.9</td></tr> <tr><td>01</td><td>7.0</td></tr> <tr><td>00</td><td>6.9</td></tr> </table>	03	6.5	02	7.9	01	7.0	00	6.9
03	6.5									
02	7.9									
01	7.0									
00	6.9									

営業利益(単位:十億円)	主要製品	ハイライト
<p>03 25.3 02 -3.5 01 3.2 00 0.4</p> <p>-10 0 15 30</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ビデオデッキ</li> <li>ビデオカメラ</li> <li>カラーテレビ</li> <li>ステレオおよび関連機器</li> <li>カーオーディオ</li> <li>DVDプレイヤー</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内、海外とも売上高が伸張</li> <li>国内はハイビジョンテレビ、PDPなどの映像商品が好調</li> <li>海外は、欧州で5年連続の現地通貨ベース2桁伸張を記録</li> </ul>
<p>03 -3.7 02 -5.0 01 -4.9 00 -7.9</p> <p>-10 -5 0 5 10</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務用カメラ</li> <li>情報機器</li> <li>プロジェクター</li> <li>セキュリティ機器</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内は光無線LANシステムが健闘</li> <li>海外は米州・欧州ともに苦戦</li> </ul>
<p>03 -0.7 02 -4.7 01 4.1 00 -2.4</p> <p>-10 -5 0 5 10</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>偏光ヨーク</li> <li>光ピックアップ</li> <li>モータ</li> <li>高密度ビルドアップ多層基板</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>モータは順調に推移したものの、高密度ビルドアップ多層基板、偏向ヨークが苦戦</li> <li>不採算の磁気ヘッド事業、水晶デバイス事業から撤退</li> </ul>
<p>03 1.3 02 3.2 01 4.5 00 3.0</p> <p>0 5 10</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コンパクトディスク、ビデオディスクおよびビデオテープなどの音楽・映像ソフト</li> <li>記録メディア</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>販売受託作品の増加はあったものの、国内音楽産業不振の影響を受け、売上高、営業利益とも減少</li> </ul>
<p>03 1.2 02 -0.5 01 -0.4 00 -0.2</p> <p>-2.5 0 2.5</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>インテリア家具</li> </ul>	

## 事業別概況

### 民生用機器事業

民生用機器事業は、家庭用の音響および映像にかかわる製品を中心とした商品を全世界に向けて開発・製造・販売しています。ビクター・JVCの売上構成比で約70%を占める主力事業であり、事業内の海外売上高比率は80%を超えています。2003年3月期には営業利益率を3.7%とし、ビクター・JVC全体の業績回復に大きく貢献しました。

#### ビクター・JVCの成長率引役としての 使命を果たす

ここ数年進めてきた高付加価値商品開発への経営資源の重点配分が成果を出し始めています。今期においてはハイビジョンテレビ、プラズマテレビなどの商品が大きく伸長した一方、高収益商品であるデジタルビデオカメラ、カーAV、オーディオの売上により、営業利益は253億円の黒字となりました。生産面においては、ここ数年世界的スケールで拠点再編を進める一方、日本の基幹工場である横須賀工場を「ものづくり総本山」と位置付け、ビクター・JVCならではのOnly1商品の生産拠点としました。当部門は、今後とも事業構造改革を継続的に進め、さらなる成長のための戦略商品を連打していきます。

#### 時間と地域の競争に勝つ

当部門では、2002年10月に組織改革を行い、カテゴリーマネジメント制を導入しました。オーディオ機器、ビジュアル機器といった大きなくくりの中で複数のカテゴリ商品を取り扱う従来のビジネスユニット制を改め、商品カテゴリ別に経営単位を再編し、新しい区分の中で開発・生産・販売を行う組織体制へ変更しました。これにより、市場変化への対応スピードを格段に速める事が可能になり、併せて各カテゴリの経営を明確な数字で管理する事が可能になりました。カテゴリは8つに分けられており、それぞれがプロフィットセンターとして数値目標を持つ一方、間接部門を共有してコストを抑え、民生事業全体として最適な経営リソースの配分を戦略的に推進していく体制も整えました。また、各カテゴリは日本、米国、欧州、アジア、中国の5地域において、それぞれ3位以内のマーケット・シェアを取れる商品を育成するという地域戦略も掲げ、製品ポートフォリオの入れ替えを進めています。



DVDレコーダー  
高画質でマルチ録再対応



プラズマテレビ  
独自の高画質デジタル技術「DET」を搭載。大画面でも密度の高い高精細画像を実現



D-VHSデジタルハイビジョンビデオ  
世界初の家庭用デジタルハイビジョンビデオデッキ



○  
**デジタルハイビジョンビデオカメラ**  
民生用で、世界で初めてデジタルハイビジョン映像での  
録画を可能としたビデオカメラ

### Only1商品への経営資源投入で 市場支配力引き上げ

差別化された価値を持つOnly1商品を作るためには、我々の持つ要素技術と、Only1商品进行评估してくれるキー・サプライヤーとの緊密な連携が必要となります。今後、当社の製品戦略、技術戦略は積極的に開示していく方針ですが、これはより多くのサプライヤーとの水平分業を視野に入れているためです。また、当部門では従来のフルライン戦略を見直し、経営資源の投入先を絞り込む施策を実施中です。当事業の主力商品にはビデオカメラ、ディスプレイ、DVDが挙げられますが、ビデオカメラにおいてはMini-DVフォーマットでの世界No.1戦略、ディスプレイにおいては高画質戦略を軸としたシェアアップ、そしてDVDレコーダーにおいては市場への参入を果たします。ビクター・JVCは、高精細映像の「観る」「録る」「創る」のすべてを顧客に提供できる世界唯一の企業であり、これをデジタルHDワールドとして積極的に展開していきます。

これらの達成には、当社固有の強みである音と映像の高品位化に磨きをかける

と同時に、パートナーシップ戦略の推進が不可欠と考えています。今期においてもすでにこうした戦略の成果が出始め、3月に投入されたハイビジョンビデオカメラ(GR-HD1)は市場から高い評価を受けています。また期中に投入されたプラズマテレビ(35インチおよび42インチ)は、高画質化により他社との差別化を鮮明にし、来期業績への貢献が期待されています。こうした商品群は、いずれも差別化技術で高付加価値化を目指しています。加えて、原価・品質・物流面での改革も進めており、その成果を反映して、従来以上の収益性確保が目指せる体制となってきました。

### 成熟商品にもOnly1の風を

高付加価値商品、高収益商品へのシフトを進める一方で、成熟商品の付加価値の見直しも行っています。ローエンド商品の中で収益貢献の見込めないものは縮小、またはアウトソーシングしています。しかし、成熟商品であっても我々の優位性を明確にすることで、収益に貢献しているものがあります。例えばカーオーディオは、すでに成熟した価格競争の激しい市場に向けた

商品ですが、音とビクター・JVCのブランドを活かした製品デザインで、2003年3月期において前年比2桁成長で業績を牽引しました。また、DVDプレーヤーと一体化させたVHSビデオデッキは、生産体制の見直しで製造コストを下げ、複合化によって新たな需要を創出することで、これからも利益が期待できる商品となっています。

当事業は、以上のような事業構造改革を進め、ビクター・JVCブランドの浸透および企業価値の向上に一層貢献を果たしていきたいと考えています。



土屋 栄一

AV&マルチメディアカンパニー社長  
土屋 栄一



#### デジタルビデオカメラ

コンパクトでスリムなボディに独自のメガピクセルCCDを搭載し、簡単な操作で高画質を実現



#### DVDデジタルシアターシステム

高画質・高音質で迫力のホームエンタテインメントを提供



#### カーナビゲーション/CDレシーバー (海外向け)

コンパクトな本体にカーナビゲーションとCDオーディオの両方を搭載



○  
**コンパクトコンポーネントMDシステム**

高密度構造とデジタルアンプの採用でコンパクトボディを実現。部屋のどこで聴いても自然なサウンドが楽しめるリスニングポジション・フリーのDDスピーカーに、サブウーハーを合体

## 産業用機器事業

産業用機器事業は、業務用・プロ市場向けのVTR、音響機器、ディスプレイなどの開発・製造・販売およびこれら商品のシステム提案を行っています。2003年3月期は商品の市場投入の遅れなどから売上が減少したため、全社の売上構成比で約7%にとどまり、営業利益に対する貢献はできませんでした。

### 事業ドメインの再構築と集中

私は3年をかけて当部門の事業構造の再構築とドメインの集中を図ることで、利益貢献を果たしたいと考えています。これまで、市場のトレンドの読み違いなどで、我々の強みである音と映像の差別化技術が十分に生かしきれていませんでした。これを改善するために、今後の長期的成長が期待できるセキュリティおよびプレゼンテーションの2つの分野に集約します。2ヵ所あった国内生産拠点を1拠点に集約し、海外生産へのシフトを進めています。また、取り扱い機種数を2,200から1,100へと半減させようとしています。

### セキュリティ

我々がこの市場に次の成長を期待しているのは、拡大が続いている監視システム市場において、当社固有の音と映像の高品位技術を活かせると考えているからです。監視環境の多様化が進み、監視情報の高機能化、ネットワーク化などが市場のニーズとなっています。これらのニーズを満たすためには、それぞれの条件をク

リアできる要素技術に裏付けられた商品と、ネットワーク構築能力が求められます。例えば、強みであるMPEG2圧縮技術を応用し、高品位の映像記録を実現した16chデジタルビデオレコーダーや、来期に予定されている、逆光補正に優れたデジタルピクセルカメラの市場投入などは、セキュリティ製品・システム構築におけるビクター・JVCの差別化が着実に進んでいることを示しています。

### プレゼンテーション

プレゼンテーションについては解像度および色再現性の高さで、Only1商品の1つとなるD-ILAプロジェクターが核となります。2003年3月に発売した新商品に対しては市場からの反応が予想以上に強く、計画以上の売上が期待されています。また、従来からの強みである放送局向けデジタル信号圧縮・伸張システムは、2003年末の地上波デジタル放送のスタートに向けて、またDVカメラレコーダーもラインナップを充実させ、それぞれさらにシェアを高める勢いがあります。デジタル放送の普及に

呼応して、地方自治体・大学においても高度な双方向映像システムの採用が検討されており、また文部科学省・総務省が進める学校インターネットも光LAN技術の応用などで我々の成長期待市場となります。

当事業は2つのドメインにおいて、高い技術力を活かした新商品をシステムとして提案することで、他社との差別化を図っています。来期は商品ラインナップをさらに充実させ、システムとしての提案力を高め、利益貢献を目指します。



本田 豊晴

システムネットワーク事業本部 本部長  
本田 豊晴



**ドーム形コンビネーションカラーカメラ**  
設置しやすく、高画質を実現。場所に応じて最適な監視が可能



**業務用デジタルハイビジョンカメラ**  
世界で初めてMini-DVテープにデジタルハイビジョン映像の記録・再生を実現



**D-ILASーパープロジェクター**  
世界で初めて、フィルムの深みのある自然な画像を、超高精細解像度で投写することが可能



○  
業務用DVカメラレコーダー  
新たなスタンダードとしてビデオ制作現場をリードする  
ため、さらに操作性を向上させる性能と機能を強化

## デバイス事業

デバイス事業は、部品の開発・製造・販売を行っており、売上構成比では約5%を占めています。IT市場の回復が遅れる中で、2003年3月期の当事業は、主に構造改革費用の増大により、営業利益での貢献には至りませんでした。収益の回復に向けた基盤づくりがうまく機能しており、黒字化が視野に入ってきました。

### キーデバイスの開発・生産に特化

当事業は従来、外販中心の事業構造でしたが、今後は自社商品の高付加価値化や差別化につながるキーデバイスに特化した開発・生産を行います。また、その部品が業界スタンダードになれば、外販も行います。一方で価格競争力のない部品や、今後十分な競争力優位を発揮できない部品、すなわち磁気ヘッド、水晶デバイス事業からはすでに撤退しました。その結果、高精度コンピュータディスプレイ用偏向ヨーク、高密度ビルドアップ多層基板、光ディスク・ハードディスク関連モータ、光ピックアップなど、収益性の高い製品群への収斂が進みました。

### 来期の黒字化を視野に

キーデバイスのコスト競争力強化も進めています。外販割合が大きい偏向ヨークについては海外生産拠点の集約、固定費削減を進め、コスト引き下げに注力して

います。パソコンモニターは液晶ディスプレイに急速にシフトしているものの、高精度ブラウン管ディスプレイモニターに対する需要は急になくなるものではありません。当事業では十分にコスト競争力を高めて生き残りを狙い、残存者利益を得る戦略を進めています。また、高密度多層基板も、従来の携帯電話中心から、デジタルスチルカメラやデジタルビデオカメラへ用途を拡大しており、今後大きな需要増が見込まれます。当事業においては、不採算分野の整理と、キーデバイスの競争力引き上げのための積極的投資を行った結果、部門利益が期待できる構造となりました。

### 次世代キーデバイスへの投資

ビクター・JVCはブルーレイ・ディスクに対応するオプト・エレクトロニクス関連商品に着目しています。特に光ピックアップには独自の技術が反映されており、Only1商

品を力強く支える一方、外販による収益への貢献も期待されています。また、HDD用流体軸受モータは独自工法による高信頼性で高い評価を得ていることから、来期には本格展開を予定しており、すでに増産体制を整えました。現在、これらキーデバイスは投資が先行していますが、新商品のキーデバイスとして本格的に普及することで、当事業の収益貢献につながるものと確信しています。



柏木哲男

コンポーネント&デバイスカンパニー社長  
柏木 哲男



#### HDDモータ

超精密特殊軸受と精密組立技術により低騒音、長寿命、高耐衝撃性を実現



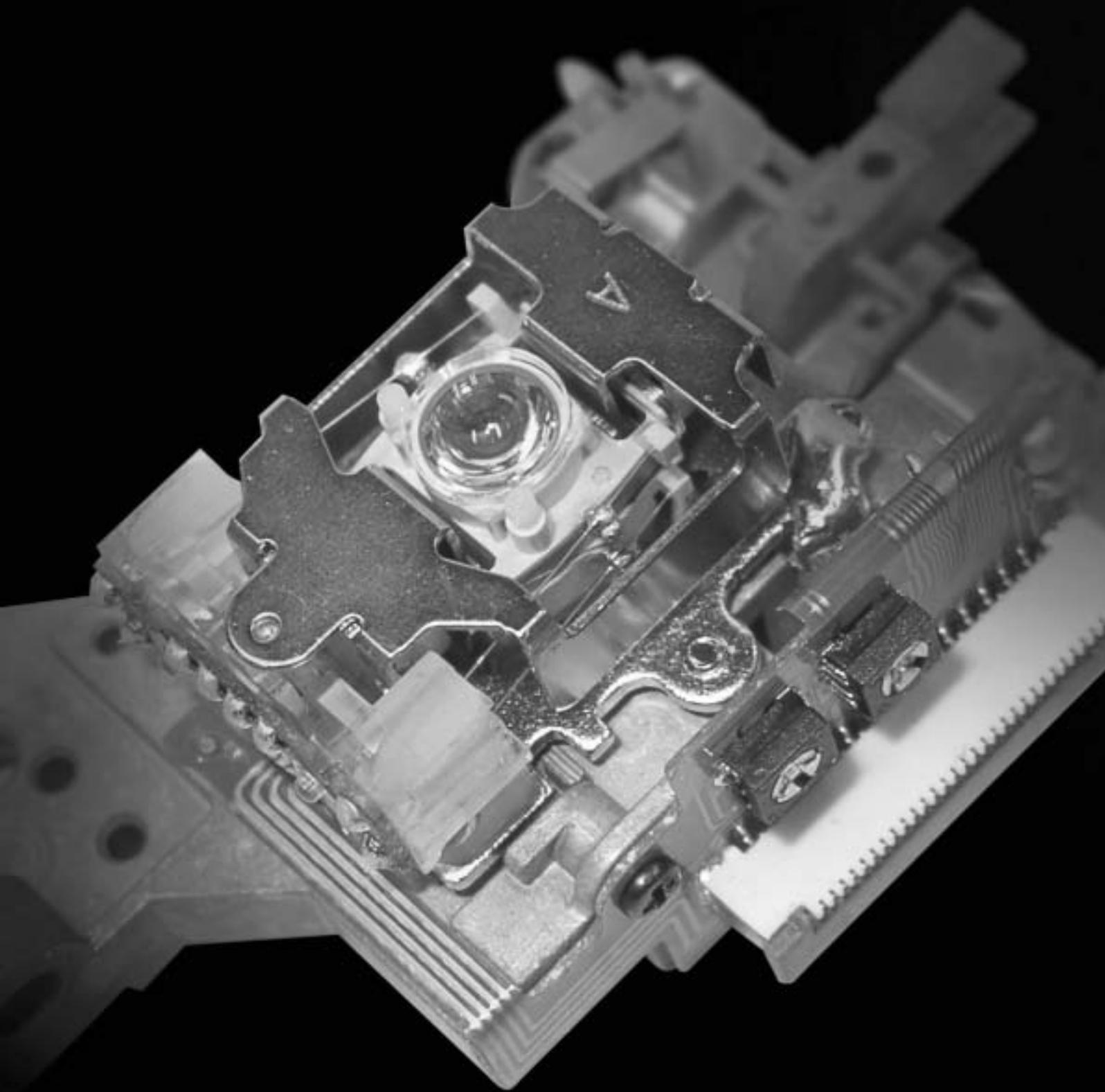
#### M-VII高密度多段ビルドアップ多層基板

独自の生産技術の進化でさらなる小型化、高密度化を実現。豊富な量産実績が信頼性の高さを証明



#### 偏向ヨーク

独自設計で高品位、高性能高速スキャンが可能。人間・環境保護設計でコンピュータディスプレイモニター用に対応



○  
**光ピックアップ**

光ディスクドライブのキーデバイスとして業界内で高い信頼性を獲得

## ソフト・メディア事業

ソフト・メディア事業は、アーティストの育成からCD、DVD、ビデオソフトなどの制作、製造、物流、販売までを一貫して行うバリューチェーンを確立しています。そのうち、記録媒体およびパッケージソフトの製造・販売をメディア事業で、アーティストの発掘・育成からソフトの制作・販売・物流などをソフト事業で行っています。国内音楽産業の不振の影響を受け、2003年3月期の売上高は前年比5%、営業利益は59%減少しました。この結果、ビクター・JVCにおける当事業の売上高構成比は17.3%となりました。

ソフト事業においては、一層の利益向上を目指し、不採算事業であった映画事業からの撤退およびゲーム事業の売却を行い、現在は音楽ビジネスに注力しています。

## メディア事業

### 当事業の強みと成長戦略の明確化

当事業ではブランクの記録メディアおよびパッケージソフトの製造・販売を行っています。記録メディアの主力商品であるDVD-RWは、記録再生時の誤動率が小さいという点で圧倒的な技術力を示しており、国内外から高い評価を得ています。既に国内市場では、出荷ベースで60%という高いシェアを獲得しています。数あるDVDメディアの中で、DVD-RWを日本におけるデファクト・スタンダードとするため、前期に生産設備への投資を行いました。これにより、月産45万枚であった生産体制は、2003年から100万枚体制での稼働が始まります。

もう一つの主力商品はMini DVテープです。これは、高精細画像の長時間記録・再生を可能にするコストパフォーマンスの高いメディアです。国内のみならず海外でも好調な販売が続いています。デジタルビデオカメラの普及の高まりと、機器が進化すればテープに求められる機能も高度化することから、今後の成長が十分期待できます。

将来的にはさらに、ブルーレイ・ディスク、アドバンス・オプティカルディスクなどの新技術対応メディアへの開発準備を進めています。今後1~2年内にこれら新メディアに対応するハード機器の市場投入が予定されていることから、そのタイミングに合わせて記録メディアも投入する計画です。

パッケージソフトについては、メディア事業が量産し、販売も行っています。当社独自の高音質技術である「Digital K2」をマスタリングの段階から投入することで、オリジナルに忠実な音の提供が可能であることに加え、生産・物流機能を自社内に保有するバリューチェーンを最大限に活用することで、需要の動向に応じたスピーディーな対応が可能となっています。また、パッケージソフトの製造においては、自社保有のコンテンツに限らず、幅広く他社のコンテンツも取り扱っています。

### 構造改革とコストダウンの成果

記録メディアもパッケージソフトも、売価は下落傾向が続いています。したがって、生き残るためには、たゆまぬコストダウンの努力の継続が不可欠です。今期、米国のディスク工場2カ所を1カ所に統合し、さら

に雇用構造改革を実施するなど、数々の改革を実行しました。生産現場では歩留まりの改善と、生産の効率化を実現しました。例えば、パッケージソフトの生産を小ロットで請け負うことが可能となり、利益拡大に貢献しています。また、原価低減によって、他社が撤退したオーディオテープにおいても、残存者利益の確保が可能となっています。

日々倍速化、高密度化を続けるメディアにおいて、独自の技術を生かした土壌作りは終えており、さらなるデジタル技術の進化をチャンスとして売上・利益の向上を図ります。



藤沢 宏

メディアカンパニー社長  
藤沢 宏



#### D-VHSテープ

ビクター・JVCが開発し世界標準となったVHS方式。そのVHSをデジタル化させたD-VHS用ビデオテープ



#### Mini DVテープ

独自デジタル技術を集結した高性能Mini DVカセットテープ



#### Mini DVデジタルハイビジョンテープ

デジタルハイビジョン録画に最適なMini DVカセットテープ



**DVD-RWディスク**

業界最高水準の独自技術を結集した繰り返し録画用高性能ディスク

**DVD-Rディスク**

高い信頼性と耐久性を確保した1回録画用ディスク

**DVD-RAMディスク**

高い信頼性と保存特性を追求した繰り返し録画用ディスク

### ソフト事業

ソフト事業において戦略的に重要な位置を占めるのが、100%子会社であるビクターエンタテインメント株式会社です。「夢・感動を創造するヒューマン・ネットワーク～Be Happy! with Music～」をミッションとして、国内有力アーティストを擁し、コンテンツ制作・マーケティング・営業販売を自社で行うことに加え、権利ビジネス拡大に向けた新人アーティストの発掘・育成にも取り組んでいます。

### 権利ビジネスの強化による収益力拡大

当社の収益の源泉は、音楽パッケージソフトの販売にあります。自社商品に加えて、大手制作会社から音楽・映像ソフトの販売も受託し、高いシェアを誇っています。昨今の音楽パッケージソフトのビジネスは、ミリオンセラーを前提にマーケティング活動を行うことが主流になっています。しかし、当社はこれだけにとどまらず、作品ごとの損益分岐点を勘案した上でメディアムヒットを数多く生み出すことにより、確実な利益につながる事業構造をつくり上げ

ようとしています。そのためには、どれだけ「売れる音源」の権利を保有しているかが重要なカギとなります。当社では、国内外においてアーティストの早期発掘・育成、音源確保などへの投資を拡大し、保有する権利の範囲を広げて収益増大につなげる施策を積極的に進めています。こうした戦略の推進に当たっては、ビクター・JVCの世界的なブランド力、ソフトを再現するメディアとハードを同一企業内に保有するというユニークな企業文化の存在が大きな強みとなっています。これを積極的に活かし、「夢と感動」を実現させるビクターエンタテインメントの存在感をさらに高めたいと考えています。

### マトリックス・ミュージック・カンパニーを目指して

当社では今期、雇用構造改革を実施し、損益分岐点を下げて収益体制を固める土台を構築しました。今後は音楽ビジネスへの集中度を高め、旧来のパッケージビジネスをベースとした収益構造から、ワンソフト・マルチユースが可能な原著作権を保有し、最大限の収益を創造できるマトリッ

クス型経営へとシフトしていきます。具体的には、トレンドの音源集、アーティストの権利保有によるパッケージ販売、配信サービスやアーティストのマネジメント、音楽出版会社などによる収益拡大が期待できます。また、新規事業としては、アライアンスやジョイントベンチャーを組んで、新しいマーケットの創造とビジネス化を推進したいと考えています。これらの活動のベースとなるものは、強固なヒューマン・ネットワークの構築にあるため、優秀なアーティストおよびエンジニアの育成を強化しています。



澁谷 敏旦

ビクターエンタテインメント株式会社  
代表取締役社長 澁谷 敏旦



映画DVD  
「陽はまた昇る」



CD  
SMAP 「MIJ」  
桑田佳祐 「TOP OF THE POPS」  
MINMI 「Miracle」



DVD  
SMAP 「CLIP SMAP」  
桑田佳祐 「いりすけさん、ビデオも色々たいへんねえ。」  
UA 「空の小屋」



○ 桑田佳祐「ROCK AND ROLL HERO」

## 世界の文化・芸術活動に幅広く貢献

芸術やスポーツは、人類の創造性の結晶ともいえる分野であり、人々の心を魅了して止まない力を持っています。ビクター・JVCは、その感動や興奮をより多くの人々と共有していきたいと考えています。長年にわたり音楽、芸術、スポーツといった広範囲な文化貢献を続けている理由がそこにあります。これからも私たちは、文化においても世界に貢献できる企業として成長し続けていきます。

### JVCジャズフェスティバルの開催

ビクター・JVCは、音楽の心を大切に  
企業というポリシーの下、1984年より  
「JVCジャズフェスティバル」を世界各地  
で開催しており、現在では世界有数のジャ  
ズフェスティバルとして定着し、支持されて  
います。世界中のトップミュージシャンが一  
同に会し、最高の音楽を通じて、多くの  
人々に感動と興奮を分かち合う場を提供  
しています。

### 東京ビデオフェスティバルを主催

プロ・アマチュアを問わないビデオの祭典  
として、1978年よりビクター・JVCが主催  
している国際的なビデオコンテストです。こ  
れまでに世界87の国と地域から、37,000  
点以上の作品が寄せられ、優秀作品に対  
し表彰を続けています。ビデオソフト制作  
の普及・振興を図り、世界中に新しい映  
像文化を広げていくことを目指し、作り手  
の主張、体験記、夢などをビデオで豊かに  
表現する場を提供することで、映像による  
文化交流の活性化に貢献しています。

### 国際的サッカー大会をサポート

ビクター・JVCは世界各国でさまざまなス  
ポーツイベントを応援しています。

2002年 FIFAワールドカップ™では世  
界中の人々と共に熱い声援を送ることが  
でき、スポンサーとして大きな喜びを実感  
することができました。ビクター・JVCは特  
に、サッカーの人気イベント「UEFA欧州  
サッカー選手権大会 (UEFA European  
Football Championship)」のオフィ  
シャルパートナーとして、1980年から様々  
な面で大会をサポートしてきました。私た  
ちは公式認定商品を通して、家庭にもライ  
ブの試合の臨場感と、熱狂を共有したい  
と考え、そのために単なるスポンサーとい  
う形ではなく、TVモニターやCCTVといった  
機材提供などを通じて、大会運営の側面  
からの支援も行っています。



JVCジャズフェスティバル



東京ビデオフェスティバル



UEFA EURO 2004™

## 財務状況と業績の検討および分析

### 営業概況

2003年3月31日に終了した2002年度の経営環境は、米国においては大型倒産や個人消費の減速により本格的な回復は足踏みし、さらにイラク情勢の影響もあり、先行き不透明な状況に入りました。欧州においては穏やかな回復をたどりましたが、昨年夏以降ドイツを中心に景気減速感が強まりました。また日本においては株安が進行し、個人消費が冷え込むなど、景気回復の展望が見えないまま低調に推移いたしました。

### 売上高

2003年3月期の売上高は、前期比135億円(1.4%)増加の9,676億円となりました。所在地別に見ると、日本においてはサッカーワールドカップによる需要の盛り上がりなどもありましたが、個人消費の低迷、低価格化などの影響を受けて2.0%の増加にとどまり、4,057億円となりました。

米州においては個人消費の減速および年後半の景気停滞の影響を受け、テレビ・カーオーディオ・ビデオデッキの売上が伸長したものの、前期比8.4%減少して2,590億円となりました。欧州においてはDVDプレーヤーが単品・システムを合わせて100万台を突破したことに加え、テレビ・ビデオデッキ・カーオーディオが健闘し、5年連続現地通貨ベースで2桁伸長しました。その結果、前期比15.0%増加して2,204億円となりました。アジアはDVC・カーオーディオが伸長しましたが、ハイファイオーディオ・ビデオデッキが苦戦し、ほぼ昨年同様の825億円となりました。

### 売上原価、販売費および一般管理費

売上原価は、前期比156億円(2.3%)減少の6,688億円となり、売上高に対する比率は前期の71.7%から69.1%に減少しました。

販売費および一般管理費は、前期比53億円(1.9%)減少の2,765億円となり、売上高に対する比率は前期の29.5%から28.6%に減少しました。

### 営業利益

営業利益は、材料コストダウンなどの原価改善、構造改革に努めた結果、為替の良化および特許収入などもあり、前期に比べ344億円増加し、223億円となりました。

### 事業別営業概況

#### 民生用機器事業

同事業の売上高は為替の好転もあり、前期比336億円(5.3%)増加の6,750億円となり、また営業利益は287億円増加し、253億円となりました。日本においてはデジタルビデオカメラの伸長に加えてハイビジョンテレビ・PDPなどの映像商品が健闘いたしました。海外は、DVDプレーヤー・カーオーディオ・プロジェクション

### 事業別売上高

	民生用機器事業	産業用機器事業	電子デバイス事業	ソフト・メディア事業	その他事業	計
2003年3月期						
売上高	¥675.0	¥71.0	¥47.6	¥167.5	¥ 6.5	¥967.6
構成比	69.8%	7.3 %	4.9 %	17.3 %	0.7 %	100.0%
増減率	5.3%	(9.3)%	(4.2)%	(5.4)%	17.7 %	1.4%
国内売上高	¥122.1	¥48.5	¥ 3.6	¥149.1	¥ 6.2	¥329.5
増減率	6.2%	(6.4)%	(20.0)%	(0.3)%	(12.7)%	0.5%
海外売上高	¥552.9	¥22.5	¥44.0	¥ 18.4	¥ 0.3	¥638.1
増減率	5.1%	(15.1)%	(2.7)%	(32.8)%	62.5 %	1.9%
2002年3月期						
売上高	¥641.3	¥78.3	¥49.7	¥177.0	¥ 7.9	¥954.2
構成比	67.2%	8.2 %	5.2 %	18.6 %	0.8 %	100.0%
主要製品	ビデオデッキ ビデオカメラ カラーテレビ ステレオおよび関連機器 カーオーディオ DVDプレーヤー	業務用・教育用機器 情報機器 プロジェクター	ディスプレイ用部品 光ピックアップ モータ 高密度ビルドアップ多層基板	コンパクトディスク ビデオディスクおよび ビデオテープなどの 音楽・映像ソフト 記録メディア	インテリア家具 生産設備他	

単位:十億円

テレビなどの売上の伸長もあり欧州・アジアは順調に推移したものの、米州が景気低迷の影響を受けて前年を下回りました。

#### 産業用機器事業

同事業の売上高は前期比74億円(9.3%)減少の710億円となり、37億円の営業損失となりました。日本は、光LANシステムが健闘いたしました。監視カメラシステムなどのセキュリティ商品、D-ILAが苦戦し、市況の低迷などもあり前期を下回りました。海外は、米州・欧州共に苦戦し、商品別には業務用カメラレコーダー・D-ILAプロジェクターなどの落ち込みがあり前期を下回りました。

#### 電子デバイス事業

同事業の売上高は前期比21億円(4.2%)減少の476億円となり、7億円の営業損失となりました。モータは順調に推移しましたが、IT関連産業の回復遅れにより高密度ビルドアップ多層基板・偏向ヨークが苦戦しました。

#### ソフト・メディア事業

同事業の売上高は前期比95億円(5.4%)減少の1,675億円となり、営業利益は19億円減少の13億円となりました。ソフト業界全体が冷え込む中、販売受託作品の増加はあったものの、作品編成の変更などもあり、減収となりました。

#### その他事業

同事業の売上高は前期比14億円(17.7%)減少の65億円となり、営業利益は17億円増加の12億円となりました。

#### 税金等調整前当期純利益(純損失)

税金等調整前当期純利益(純損失)は、営業利益の好転と事業構造改革費用の減少により、前年比485億円増加し101億円となりました。

#### 法人税等

2003年3月期の法人税等は前期比24億円(40.4%)減少の36億円となり、税金等調整前当期純利益に対する比率(実効税率)は35.5%となりました。

#### 当期純利益

当期純利益は、前期比509億円増加の63億円となりました。1株当たり当期純利益は前期の175.3円の純損失に対し、24.9円となりました。

株主資本当期純利益率は前期のマイナス27.3%から、4.3%となりました。

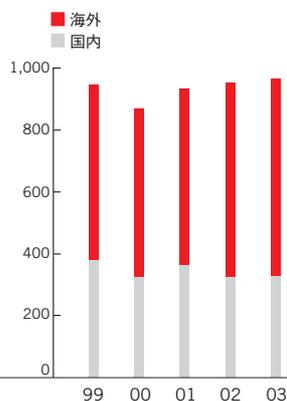
なお、年間配当金については誠に遺憾ながら見送らせていただくことを決定させていただきます。

#### 流動性と資金の源泉

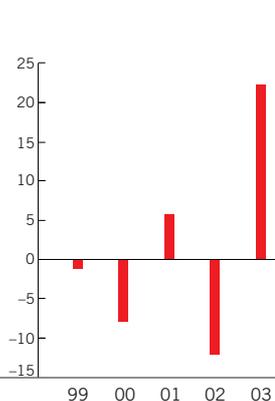
##### 資産および負債・資本

2003年3月期末の総資産は、前期末に比べ336億円(6.5%)減少し、4,797億円となりました。これは棚卸資産の圧縮、運転資金の改善などを進め、総資産の圧縮に取り組んだことによるものです。流動資産は、前期末に比べ105億円(2.9%)減少し、3,561億円となりました。この主要因は、棚卸資産が前期末に比べ148億円(11.7%)減少し、1,113億円となったことによるものです。

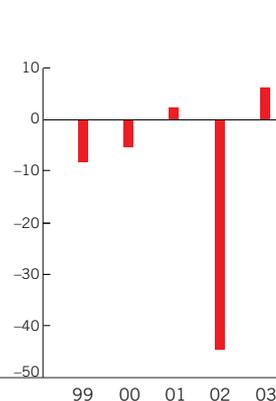
売上高  
(単位:十億円)



営業利益(損失)  
(単位:十億円)



当期純利益(損失)  
(単位:十億円)



投資その他の資産は、主に投資有価証券の売却及び評価減により、前期末に比べ114億円(55.0%)減少し、93億円となりました。

有形固定資産(減価償却累計額控除後)は、前期末に比べ118億円(10.6%)減少し、989億円となりました。これは主に設備投資の圧縮及び固定資産の売却によるものです。

流動負債は、前期末に比べ407億円(16.5%)減少し、2,069億円となりました。これは主に、社債(一年内)の償還や、短期借入金の減少、事業構造改善引当金の減少によるものです。

固定負債は、主に長期借入金の増加により、前期末に比べ76億円(6.6%)増加し、1,223億円となりました。

株主資本は、前期末に比べ2億円(0.1%)増加し、1,464億円となりました。株主資本比率は、前期末の28.5%から30.5%に上昇しました。

#### キャッシュ・フロー

営業活動から得た現金および現金同等物(純額)は、358億円となりました。これは在庫の削減、運転資金改善などによる資金増出によるものです。

投資活動に使用した現金および現金同等物(純額)は、前期比69億円増加の125億円となりました。これは主に有形固定資産の取得による支出が185億円、売却による収入が64億円によるものです。

財務活動に使用した現金および現金同等物(純額)は、73億円となりました。これは主に社債の償還によるものです。これらにより有利子負債は103億円削減されました。

これらの結果、現金および現金同等物期末残高は、前期末に比べ141億円(20.4%)増加し834億円となりました。

#### 設備投資額/減価償却費

2003年3月期の設備投資額は、前期比1億円(0.7%)減少し210億円となりました。これは主に投資の選択と集中を実施したことによるものです。

これに伴い、減価償却費は前期比27億円(9.8%)減少し252億円となりました。

#### 研究開発費

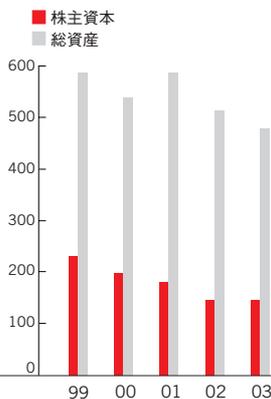
2003年3月期の研究開発費は、前期同額の410億円となり、売上高に対する比率は4.2%となりました。

当社の研究開発体制は、コーポレートラボの位置付けとなる技術開発本部及び各カンパニーが擁するカンパニーラボ(開発部)と事業部の技術部より構成されています。技術開発本部では、長期的視野に立ったコア技術、全社共通要素技術、システム化技術及び次世代デバイス技術などの研究開発とともに次期商品に必要なLSI設計開発技術の蓄積を、各カンパニーラボでは高精細ディスプレイ、デジタルHDストレージ、ネットワークAVシステム、部品、ソフト・メディアの5重点事業を中心とした次世代商品の開発を、また事業部の技術部門では商品化設計をそれぞれ担当し、互いに緊密な連携を図っています。海外は、北米R&DセンターおよびシンガポールR&Dセンターにおいて、それぞれの市場を背景としたデジタルAV機器のソフト開発を担当し、国際的な研究開発体制の強化を図っています。

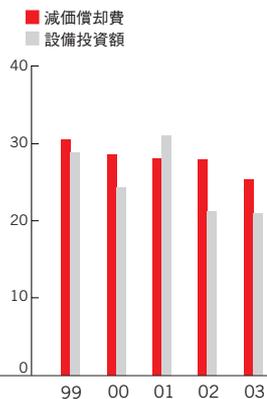
#### 従業員数

2003年3月期末の当社の連結従業員数は、前期末に比べ新規連結対象会社分2,087名が増加したため、309名増加し34,492名となりました。

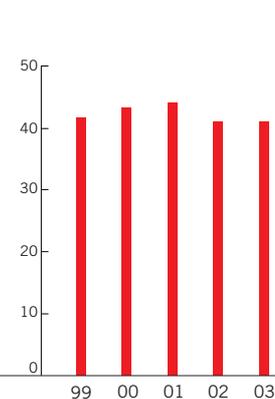
株主資本/総資産  
(単位:十億円)



減価償却費/設備投資額  
(単位:十億円)



研究開発費  
(単位:十億円)



## 会社概要 (2003年7月現在)

日本ビクターは、1927年、米国ビクタートーキングマシンカンパニーの日本法人として横浜に設立されました。レコードと蓄音機のメーカーとして歩み始めたビクター・JVCは、ハードとソフトを併せ持つ数少ない企業の1つとして、国産レコード第一号、VHSビデオなど、常に時代の一步先を行くオーディオ・ビジュアル技術の開拓者として世の中に新しい商品を送り出してきました。

### 社名

日本ビクター株式会社  
(Victor Company of Japan, Limited)

### 本社所在地

〒221-8528  
横浜市神奈川区守屋町3丁目12番地  
Tel: (045) 450-1445  
Fax: (045) 450-1425 (経営企画部)  
URL: <http://www.jvc-victor.co.jp>

### 創立

昭和2年(1927年)9月13日

### 従業員数 (2003年3月現在)

34,492名

### 資本金

341億1,500万円

### 発行済株式総数

254,230,058株

### 株主数 (2003年3月現在)

14,949名

### 上場証券取引所

東京、大阪両証券取引所(第一部)

### 名義書換代理人

大阪市中央区北浜四丁目5番33号  
住友信託銀行株式会社

### 独立監査人

朝日監査法人

### 主要連結子会社 (2003年7月現在)

#### 国内

ビクターエンタテインメント株式会社  
株式会社ティチクエンタテインメント  
ビクターレジャーシステム株式会社  
ビクターサービスエンジニアリング株式会社  
ビクター不動産株式会社  
ビクターファイナンス株式会社  
ビクターロジスティクス株式会社  
日本レコードセンター株式会社

#### 海外

JVC Americas Corp.  
JVC America, Inc.  
JVC Industrial America, Inc.  
JVC Entertainment, Inc.  
JVC Canada Inc.  
JVC Europe Limited  
JVC (U.K.) Limited  
JVC Manufacturing U.K. Limited  
JVC France S.A.S.  
JVC Italia S.p.A.  
JVC España S.A.  
JVC Deutschland GmbH  
JVC Video Manufacturing Europe GmbH  
JVC Belgium S.A./N.V.  
JVC Nederland B.V.  
JVC International (Europe) GmbH  
JVC Asia Pte. Ltd.  
JVC Electronics Singapore Pte. Ltd.  
JVC Electronics Malaysia Sdn. Bhd.  
JVC Video Malaysia Sdn. Bhd.  
JVC Sales & Service (Thailand) Co., Ltd.  
JVC Manufacturing (Thailand) Co., Ltd.  
JVC Components (Thailand) Co., Ltd.  
P.T. JVC Electronics Indonesia  
JVC Gulf Fze  
JVC Korea Co., Ltd.  
JVC (China) Investment Co., Ltd.  
JVC Beijing Electronic Industries Co., Ltd.  
JVC Shanghai Electronics Co., Ltd.

※連結子会社:79社(国内20社、海外59社)



