

変革と成長

Change for growth

— 成長軌道への本格始動へ —

代表取締役 社長執行役員
最高経営責任者 (CEO)

江口 祥一郎



新型コロナウイルス感染症に罹患された皆さまとご家族・関係者の皆さまに心よりお見舞い申し上げますとともに、お亡くなりになった方々に謹んで哀悼の意を表します。また感染拡大防止や社会機能維持のためにご尽力されている皆さまには、敬意を表しますとともに深く感謝申し上げます。

2020年度の振り返り

2020年度は、世界的な新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響により、売上収益は291,304百万円から273,609百万円へと減収になったものの、下半期の業績回復およびCEM^{*1}プロジェクト推進による経費削減が奏功して、コア営業利益^{*2}以下のすべての段階(損益)で前期実績を上回り、親会社の所有者に帰属する当期利益は954百万円から2,154百万円へと増加しました。なお、配当金総額は819百万円で配当性向は38.0%となりました。また、2021年3月末の財務状態は、親会社所有者帰属持分比率が前期末の22.6%から24.5%へと上昇し、ネットデットは前期末の約347億円から約159億円へと大幅に減少しました。

前中長期経営計画「2020年ビジョン」では、親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)を主たる指標とした経

営を推進してきました。最終年度のROEは前期の1.6%から3.6%に回復したものの、残念ながら目標とするROE10%には到達しませんでした。しかし一方で、当下半年^{*3}はコア営業利益が102億円と、2008年の経営統合後初めて100億円を突破しました。特に重点分野であるオートモーティブ分野の下半期のコア営業利益が50億円を超え、またDXビジネスが成長著しいテレマティクス事業の販売好調により通期で大幅な増収増益となったことは、中期経営計画「VISION2023」のスタートに向けて大きな弾みとなるものと考えています。

※1: COVID-19 Emergency Measures (新型コロナウイルス感染症緊急対策)
※2: 営業利益から、その他の収益、その他の費用、為替差損益など、主に一時的に発生する要因を控除したもの
※3: 2020年10月～2021年3月の6ヶ月

中期経営計画「VISION2023」～「変革と成長」

当社は、企業ビジョン「感動と安心を世界の人々へ」のもと、激変する事業環境の中で中長期的に企業価値を向上していくために、変化を先取りして未来を切り開く「たくましさ」と「したたかさ」を併せ持ったエクセレント・カンパニーへの飛躍を目指します。中期経営計画「VISION2023」の中で、2021年度～2023年度は、既存事業の収益基盤の強化と新たな成長分野の確立を目指す、「変革と成長」の3年間と位置付けました。私たちの思考形態や行動様式を抜本的に見直し、脱皮を図り、新たな挑戦に向かうことが「変革と成長」に込められた意味です。そして、重点テーマとして次の4項目を掲げました。

重点テーマ

- ① 稼げる事業収益体質への転換
- ② 事業ポートフォリオの再定義
- ③ モビリティ&テレマティクスサービス事業の拡大と新規事業の創出
- ④ サステナビリティ経営の推進

変化の激しい時代にあって、企業には、常に変化に対して柔軟性と迅速性を持って対処し、確実に成長へと結び付けていく姿勢が求められています。私たちは、既存事業の収益基盤を強化していく「変革」と、新規商材と新規事業の創造により成長事業を拡大していく「成長」を両輪として、サステナビリティ経営の推進とESGの強化に取り組んでいきます。



「変革と成長」への強い思いを込め、JVCケンウッド本社ビル西側壁面に掲示

事業ポートフォリオの再定義

今回、市場の魅力度(売上成長性など)と自社の収益性・資本効率性を指標にして、事業ポートフォリオの再定義を行いました。

「変革」の対象となる「課題事業」と「収益基盤事業」については、思い切った事業構造改革を進めていきます。一方、市場魅力度が高い「重点事業」「次世代新規事業」については、「成長」に向けて経営リソースの集中を加速していきます。(※詳細はP.18を参照。)

事業ポートフォリオの再定義図



この事業ポートフォリオの再定義を踏まえて、2021年7月1日付けで、高成長分野であるDXビジネスのテレマティクス事業をオートモーティブ分野へ編入し、新たに「モビリティ&テレマティクスサービス分野」としました。これは同時に、SDGsの観点からは、交通事故の削減、渋滞の緩和、ドライバーの安全確保、環境負荷の低減などの社会課題を解決する、新しい「会社のかたち」への変革を目指すものです。「VISION2023」では、売上収益を2020年度の2,736億円から2023年度には3,200億円以上へ引き上げることを目標としていますが、とりわけモビリティ&テレマティクスサービス分野は、2,000億円規模の売上収益を目指しており、売上収益全体の60%を占める中核事業と位置付けています。また、3,200億円の売上収益のうち25%を、新規領域(テレマティクスサービス事業、IoTプラットフォームサービス事業、次世代光通信デバイス事業)と隣接領域(通信型ドライブレコーダー、ブロードバンド無線システム、ポータブル電源など)によって稼ぎ出すことで、売上収益の拡大を確かなものにしていきたいと考えています。

CEOメッセージ

■ テレマティクスサービス事業の拡大

ドライブレコーダーは目覚ましい成長を遂げ、長年カーエレクトロニクスに関わってきた私としても非常に感慨深いものがあります。2014年にアフターマーケット向けで発売して以来、OEMにも展開することで順調に売上収益を伸ばしてきており、さらに損害保険会社向け通信型ドライブレコーダーが急拡大したことで、前期のドライブレコーダーの売上収益は、アフターマーケット、OEM、損害保険会社向けなど合計で300億円を超

えました。当社では、世界のテレマティクスサービス市場は2030年に向けCAGR(年平均成長率)9%以上で成長すると予想しています。将来的に、テレマティクスサービス向けの通信型ドライブレコーダーはさまざまな用途へと広がっていくことが期待されます。こうした背景のもと、新たな展開として、通信型ドライブレコーダーを活用したデータサービス事業へとテレマティクスサービス事業を拡大していきたいと考えています。

■ 「VISION2023」の財務戦略

財務戦略について、2023年度までの3年間は、市場環境の激変に対応できる、強靱な収益基盤の再構築のフェーズと位置付けています。資本コストを意識した上で、収益力・資本効率を重視した経営資源の配分をタイムリーかつ的確に実行し、有利子負債および金融費用の低減を進めていきます。そのための重要施策として、事業部門別にキャッシュ・フロー/ROA^{※4}を主要KPI^{※5}として予算・実績を管理するとともに、棚卸資産内容の健全化および削減を図ります。

■ 重点施策と数値目標(最終年度)

- ROE 10%以上
- 株主還元施策：配当性向30%程度
- ネット有利子負債：150億円以下(2023年度末)
- 事業部門別キャッシュ・フロー/ROAを主要KPIとして予算・実績管理
- 棚卸資産内容の健全化および削減を図る

私は、「変革と成長」をやり抜くことで、これらの目標を確実に達成していけると考えています。

※4：資産合計当期利益率
 ※5：重要業績評価指標

■ サステナビリティ経営の推進

「VISION2023」では「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への取り組みをさらに深化させていきます。そして、サステナビリティ経営を推進するにあたって、当社は持続可能な開発目標(SDGs)をもとに、事業と関連が強いだけでなく、当社が解決に貢献できると思われる社会課題テーマを8つ(I.社会、II.労働、III.環境、IV.品質、V.経済、VI.安全、VII.ガバナンス、VIII.価値創造)抽出しました。そして、この8つの社会課題テーマについて、マテリアリティ(重要課題)の特定と課題解決に向けた取り組みの進捗を管理するためのKPIsの

設定を行っています。(※マテリアリティの詳細はP.38参照。)例えば、「安心・安全」と「資源・環境」へ貢献できる当社の取り組みとしては、当社が提供するカーナビゲーションの普及によって、目的地へ最適ルートで辿り着けることでガソリン消費の節減が期待できますし、つながるドライブレコーダーの普及によって交通事故防止への貢献が期待できます。これらはドライバーの「安心・安全」につながるとともに、交通事故件数が減ることで交通渋滞が緩和されれば、CO₂排出量の削減が期待でき、「資源・環境」の保全にもつながっていくと考えられます。

■ 3つの経営方針と4つの行動指針

当社は2011年に株式会社JVCケンウッドとして創業以来、企業ビジョン「感動と安心を世界の人々へ」を掲げてきました。このビジョン実現に向けて邁進するため、このたび「VISION2023」策定に際して経営方針、行動指針を刷新しました。

【経営方針】

■ ものづくりを通じた新たな価値の創造

当社事業の根幹は「ものづくり」です。ここでいう「ものづくり」とは、技術だけでなく、企画、開発設計、デザイン、ブランド、製造、品質、コスト、顧客体験価値のすべてにわたる「付加価値づくり」を意味しています。新技術や市場環境の変化などにより、ビジネスモデルがどのように変化しても、「ものづくり企業」としての根幹を成す精神は守っていきたいと考えています。

■ 変化ある未来に立ち向かう企業風土の構築

近年、そしてコロナ禍に見舞われたこの1年余を振り返っても、世の中の動きは想像以上に速く、別次元のように変化しました。これからの企業には、こうした目の前で起こる変化に迅速かつフレキシブルに対応しながら成長していくという「柔軟性」と「しなやかさ」が求められます。この変化への対応力こそ企業成長の源泉であると考え、たくましく、前向きに、変化ある未来に立ち向かっていきたいと考えています。

■ 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

イノベーションは複数の要素技術の結合によって生まれるものであり、「映像」「音響」「通信」というコア技術だけでなく、知見、アート、デザインといった多様な技術・能力が求められます。そのため、個々の従業員が技術やアイデア、発想を磨く一方で、横断的にそれを共有し活用する組織能力の強化も必要となってきます。未来社会に向けて、新しい価値を創造するために、イノベーションを喚起する人材育成や組織設計、マネジメントを行っていきます。

これらの経営方針に加え、「変革と成長」を支える価値観として、以下のとおり4つの行動指針を策定しました。

【行動指針】

- 変わる** 自らの気付きと行動で変革を
- 創る** 新規事業の創造により未来をつくる
- かせぐ** キャッシュ・フローを意識し稼ぐ力の強化
- つなぐ** 持続的な成長を遂げ、未来へつなぐ

これらの新たな経営方針と行動指針の実践を通じて、ステークホルダーの皆さまのご期待に沿えるよう全社一丸となって企業価値の向上に努めていきます。



JVCケンウッドの強み

当社グループは、事業分野の枠を超えて、3つの強みのもと常に新たな価値創造に取り組んでいます。

STRENGTH

1

「映像」「音響」「通信」のコア・テクノロジーと新たな企業価値を創造する「デザイン経営」

映像

ドライブレコーダーから8Kプロジェクターまで幅広い製品で高精細・高画質を実現する「映像」技術



音響

ライフスタイルの変化に合わせてあらゆる使用シーンで高音質再生を実現する「音響」技術



通信

警察や消防、救急などミッション・クリティカルな現場で使用される高品位な「通信」技術



デザイン経営

「デザイン経営」でブランド力とイノベーション力を向上させ、新たな企業価値を創造



STRENGTH

2

3つの事業分野で製品・ソリューションを展開

3つの事業分野で、トップシェアを誇る製品群を有しています

モビリティ&テレマティクスサービス分野



カーナビゲーション

ドライブレコーダー

【主な製品】

- カーナビゲーション
- ドライブレコーダー
- 車載用アンプ/スピーカー/アンテナ
- テレマティクスサービス

モビリティ&テレマティクスサービス分野

分野別売上収益構成比('21/3期)

パブリックサービス分野



業務用無線システム

パブリックサービス分野

【主な製品】

- 業務用無線システム
- セキュリティシステム
- 医用画像表示モニター

分野別売上収益構成比('21/3期)

メディアサービス分野



ヘッドホン/イヤホン

メディアサービス分野

【主な製品】

- ヘッドホン/イヤホン
- ポータブル電源
- 音楽・映像コンテンツ

分野別売上収益構成比('21/3期)

STRENGTH

3

それぞれの個性があふれる3つのブランド

3つのブランドの独自性を生かして事業活動を展開しています

KENWOOD



JVC



Victor



価値創造プロセス

JVCケンウッドグループは、強みである「映像」「音響」「通信」「デザイン経営」を生かし、事業活動を通じてさまざまな社会課題解決に貢献する価値を提供することで、持続可能な社会の実現を目指します。

経営資本

資本の投入



財務資本



製造資本



知的資本



人的資本



社会・関係資本



自然資本

事業活動

「VISION2023」の基本戦略

変革	成長
<ul style="list-style-type: none"> ■ 収益基盤の再構築 ■ ものづくり改革の深化 ■ 生産拠点の再編・統廃合 	<ul style="list-style-type: none"> ■ DXビジネスの進化 ■ With/Afterコロナの戦略商品 ■ 投下資本に見合った収益力向上、ROE向上

企業ビジョン
“感動と安心を
世界の人々へ”

研究・開発 調達・製造 企画・デザイン 販売 アフターサービス

「映像」「音響」「通信」「デザイン経営」を礎
JVCケンウッドの経営方針

ものづくりを通じた新たな価値の創造
変化ある未来に立ち向かう企業風土の構築
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

サステナビリティ経営/ESGの進化

- SDGs戦略テーマによる利益ある成長へのアプローチ
- ガバナンス強化・取締役会実効性のさらなる向上

企業の持続可能な成長を牽引する事業の創出

製品・サービス

3つの事業分野・ブランド

モビリティ&テレマティクスサービス分野

OEM事業、アフターマーケット事業、テレマティクスサービス事業



それぞれの個性があふれる3つのブランド

KENWOOD

JVC

Victor

パブリックサービス分野

無線システム事業、業務用システム事業



メディアサービス分野

メディア事業、エンタテインメント事業



社会課題解決に貢献する価値提供

安心・安全な自動車社会の実現に向けて交通事故防止への貢献



気候変動による異常気象や災害時の防災・減災への貢献



暴力犯罪の抑止による安心・安全なまちづくりへの貢献



企業の利益ある成長に資する 価値創造のサイクル

経営資本

当社グループは、財務や技術・知財、ブランド、人材など、有形無形の経営資源を有しています。研究開発や人材の獲得・育成、協業パートナー開拓などの知的資本、人的資本、社会・関係資本などの強化に取り組み、価値創造を行うリソースの能力向上を図っています。

事業活動

当社グループは、ものづくり、企業風土の醸成、人材と組織の強化に関連した3つの経営方針に基づき、中期経営計画「VISION2023」を推進しています。「VISION2023」では、「変革と成長」を両輪として、「サステナビリティ経営/ESGの進化」に取り組み、持続可能な成長をけん引する事業の創出を目指しています。

製品・サービス

当社グループは、それぞれの個性があふれる3つのブランドを有し、モビリティ&テレマティクスサービス、パブリックサービス、メディアサービスの3つの事業分野で豊かな生活と課題解決に役立つ製品を生み出して、グローバルに展開しています。

社会課題解決に貢献する価値提供

当社の企業ビジョン“感動と安心を世界の人々へ”を実現していくために、持続可能な社会への貢献、利益ある成長、環境、社会(人材)などにおいて、ステークホルダーに広く価値を創造しています。