

# 変革と成長

## Change for growth

— 中期経営計画「VISION2023」の達成に向けて —

代表取締役 社長執行役員  
最高経営責任者 (CEO)

江口 祥一郎



### 2021年度は変化の激しい事業環境の中で増収増益を達成

2021年度は非常に変化の激しい年でした。2021年5月に発表した2021年度～2023年度の中期経営計画「VISION2023」では、「変革と成長」を基本戦略とし、この3年間で抜本的な企業体質の強化を図ること、そしてさらなる成長の加速を目指して、コロナ禍の閉塞感を打破して次のステップに進んでいくことを掲げまし

た。しかしながら、半導体などの部品供給不足や部材の値上げ、物流の滞留などにより、初年度は成長の本格的な加速までは至らなかったというのが実感です。

そうした中においても、事業ポートフォリオの再定義による収益基盤の強化に向け、モビリティ&テレマティクスサービス分野の組織再編とテレマティクス

サービス事業の拡大に加え、民生用ビデオカメラの生産終了と成長事業へのリソースシフト、子会社売却による無線事業ポートフォリオの組み換えなどに取り組んできました。また不足部品に対応した設計変更や、インドネシアから長野への国内生産回帰・自動化推進

などにより、第4四半期には大幅に生産と売上が回復し、より安定的な商品供給を図るという面ではある程度の成果が得られたものと考えています。そして、新型コロナウイルス感染症による影響が前期に比べて減少したこともあり、2021年度は増収増益を達成しました。

### 変化を先取りして未来を切り拓く

しかし、半導体を中心とした部品供給不足は、当社グループにおけるサプライチェーンの脆弱性という新たな課題を顕在化させました。2021年度は、部品置換え設計や自動化ライン立ち上げなどで挽回を図りましたが、中長期的な全社の重要リスクとして抜本的な改革が必要と考え、2022年4月にSCM<sup>※3</sup>改革担当役員およ

びSCM改革推進部を設置しました。同部では以下に掲げる項目を主なミッションとして、プロセスの見える化とモニタリングを強化することで、事業計画の確実な推進とキャッシュ・フローの観点で経営の意思決定の迅速化を図り、サプライチェーンの最適化を図っていきます。

#### SCM改革推進部の主なミッション

- ① SCMに関連するKPI<sup>※6</sup>ツリーの設定と監視、トラッキング、先手管理
- ② 棚卸資産の適正化に向けた活動によるキャッシュ・フロー改善
- ③ データの見える化などのITツール開発
- ④ 全社をつなぐサプライチェーンプロセスへと、SPI<sup>※7</sup>プロセスを刷新

※6: Key Performance Indicator  
※7: Sales・Production・Inventory

変化の激しい時代にあって、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企業には求められています。当社グループは、企業ビジョン「感動と安心を世界の人々へ」のもと

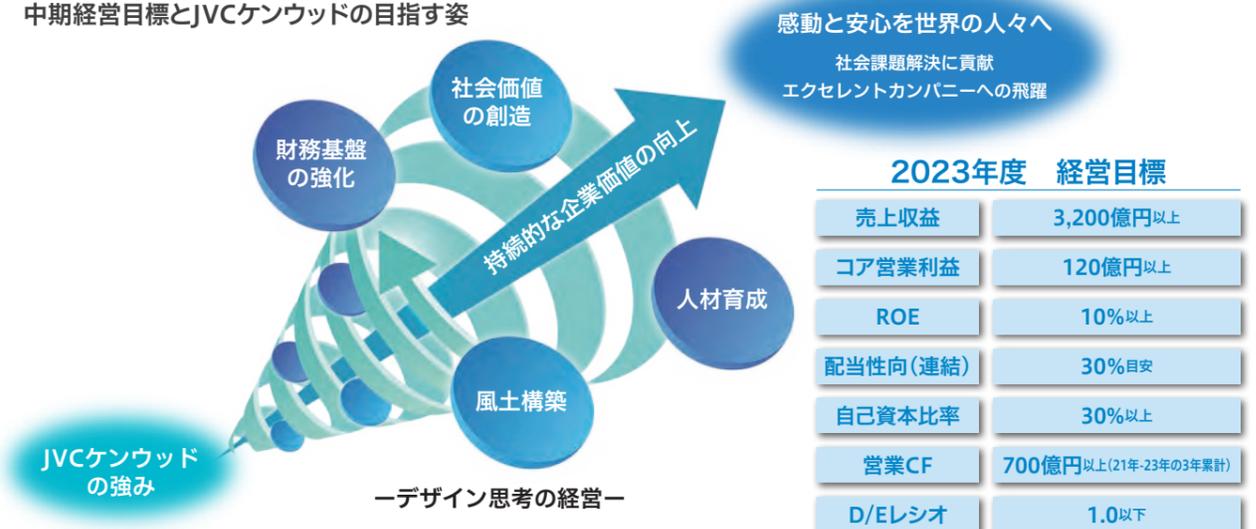
で中長期的に企業価値を向上していくために、今後も変化を先取りして未来を切り拓く「たくましさ」と「したたかさ」を併せ持ったエクセレント・カンパニーへの飛躍を目指し続けていきます。

#### 「VISION2023」初年度の振り返りと成果

事業ポートフォリオの再定義	<ul style="list-style-type: none"> <li>モビリティ&amp;テレマティクスサービス分野の組織再編とテレマティクスサービス事業の拡大</li> <li>民生用ビデオカメラ生産終了と成長事業へのリソースシフト</li> <li>子会社売却による無線事業ポートフォリオの組み替え</li> </ul>
収益基盤の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>タイ生産拠点 (JKET<sup>※1</sup>) での生産活動終了</li> <li>JVCケンウッド長野への国内生産回帰と自動化推進</li> <li>CEM<sup>※2</sup>プロジェクトによる事業体質の継続的な強化</li> </ul>
経営課題への対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>SCM<sup>※3</sup>改革推進部設置によるサプライチェーン問題への対応強化</li> <li>サイバーセキュリティ対策の強化 (JK-CIRT<sup>※4</sup>/CC<sup>※5</sup>の設置)</li> <li>JVCケンウッド長野での車載製品に対する工場セキュリティ対応</li> </ul>

※1: JVCKENWOOD Electronics (Thailand) Co., Ltd.  
 ※2: COVID-19 Emergency Measure (新型コロナウイルス感染症 緊急対策)  
 ※3: Supply Chain Management  
 ※4: JVCKENWOOD Central Incident Response Team (サイバーセキュリティレジリエンス強化に向けた全社横断対応チーム)  
 ※5: Coordination Center

#### 中期経営目標とJVCケンウッドの目指す姿



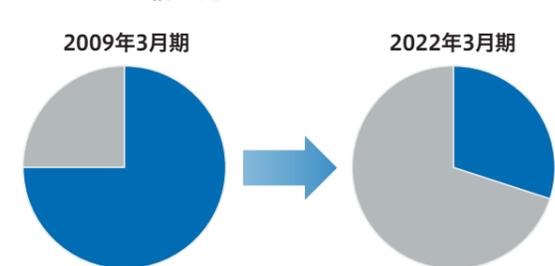
# CEOメッセージ

## ■ JVCケンウッドならではの強みを打ち出すポートフォリオ戦略

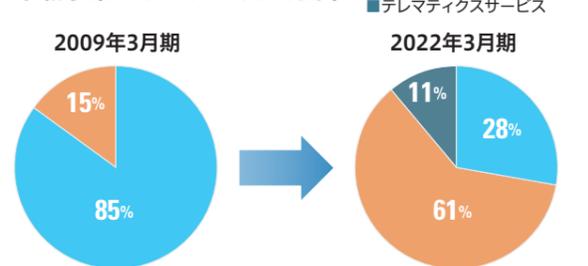
当社は、2008年の経営統合以来、10年以上にわたり事業ポートフォリオの変革を進めてきました。経営統合時点ではテレビやビデオカメラなどのBtoC（民生）事業の売上が7割以上ありましたが、市場の変化に対応すべく不採算事業の整理を進めた結果、現在では、モビリティ&テレマティクスサービス、パブリックサービス、メディアサービスの3分野が柱となり、BtoB事業の売上が約7割を占めるようになってきました。事業ポートフォリオの再定義に向けた方向性も中期経営計画の中で明確にしました。単独事業の一本足打法ではリスクが高いことを考慮し、今後はこの3分野の中で事業の取捨選択をさらに行っていきます。常に移り変わる事業環境をモニタリングしながら、変革の対象となる「課題事業」「収益基盤事業」、成長に向けて経営リソースの集中を加速する「重点事業」「次世代新規事業」の定義についても随時見直しを図っていく考えです。 **P.18**

また、モビリティ&テレマティクスサービス分野における事業展開では、かつては市販向け（アフターマーケット）事業を中心としていましたが、現在では自動車メーカーやTier1メーカー向けのOEM事業が同分野の売上の約6割を占め、特に国内自動車メーカー向け用品（ディーラーオプション）事業ではカーナビゲーションで約30%の市場シェア\*を有するまでに成長しています。こうした変化も事業ポートフォリオ戦略の一環によるものです。市販市場で培ってきたブランド力、市場に対するアンテナ感度の高さ、顧客のニーズを商品にすばやく反映する企画力やデザイン力は、当社グループの強みを形成する大きな財産となっています。さらに、ビデオカメラや高精細プロジェクターなどで培ってきた映像・光学技術は、他社にはないアドバンテージとしてドライブレコーダー市場での当社の存在感をより確かなものとしています。 **※当社調べ**

BtoC、BtoB構成比



車載事業のポートフォリオ変革



## ■ 自動運転やEVなど新しい世のニーズに応える

当社グループの主要顧客の一つである自動車業界では、CASE\*1やMaaS\*2、EVといった動きが加速しています。自動運転やEVが普及するようになって、人が車に乗る限り、車室空間における快適性、エンタテインメント性は必要不可欠であり、むしろ運転以外のHMI（ヒューマン・マシン・インターフェース）がクローズアップされてくるものと考えています。私たちが長年培ってきた高音質技術や高画質技術に加え、HMIの企画力やデザイン力は、自動運転・EV時代における車室空間のアップグレード

にも十分寄与するものと自負しています。

またEV化対応に向けては、すでに自動車メーカーとの間でさまざまな取り組みを行っています。その1つが2022年4月に広報発表した「日産リーフ」\*3の再生バッテリーを利用したポータブル電源の開発プロジェクトです。グローバルで累計50万台以上の販売実績がある同車の再生バッテリーを利用し、当社はカーナビゲーションやドライブレコーダーなどの車載機器やポータブル電源の開発で培った技術と知見を生かし、安全性はもちろん、使用

\*1：C（Connected：コネクテッド）、A（Autonomous：自動運転）、S（Shared & Service：シェアリング/サービス）、E（Electric：電動化）の頭文字をとった造語  
 \*2：Mobility as a Service  
 \*3：日産自動車株式会社の電気自動車  
 \*4：Key Performance Indicator（重要業績評価指標）

済みバッテリーの再利用に最適化した設計と製品開発を行います。企業によるSDGsへの貢献が求められる中で、環境負荷低減、低炭素社会に貢献する新たなビジネススキームとして、今後具体的に推進していきます。自動車部品の廃棄物削減や再利用は社会的に大きなインパクトがあります。カーボンニュートラルを目指す中で、リサイクルの取り組みはビジネスの一つの核になるものと考えています。 **▶詳しくはP.41「環境」ページ内「環境配慮型製品の展開」をご覧ください。** **P.41**



製品に使用されるリーフの再生バッテリーセル(左)と開発中の製品イメージ(右)

## ■ サステナビリティ経営を社内外に浸透させるために

事業と関わりが深いだけでなく、当社グループが社会に貢献できると思われる社会課題テーマを定め、そのテーマについてマテリアリティ（重要課題）の特定とそれぞれKPIs\*4の設定を行い、課題解決に向けた取り組みをまず現場から浸透させていくのが、私たちのサステナビリティの進め方です。自分たちの身の回りから、気付いたところから手を付けていくのがポイントです。私たちの事業領域がいかに社会課題の解決に結び付いているかを具体的に示すことが従業員にも理解しやすいと考えています。

例えば、ドライブレコーダーは年間約300億円の売上収益を生み出していますが、大手損害保険会社に納入している通信型ドライブレコーダーが交通事故の低減につながっていると思います。また、業務用トランシーバーは、アウトドア用途やビジネス用途に加え、災

害による被災地での救助・救護での活用が見込まれることから、災害における死者数、行方不明者数、直接的負傷者数の減少に貢献できるものと考えています。

こうした取り組みを拡大させていくためには、社外評価で自社のポジショニングを知り、さらに上位を目指すというモチベーションを社内で高めることも重要であると考えています。さらに、子どもたちがSDGsやサステナビリティに興味を持ち、そのために当社グループの活動があることを理解してもらうことも大事です。そうした考えから、当社グループの事業を通じてSDGsへの理解を促すことを目的とした学校でのプレゼンテーションや、学生の職場見学・就業体験など、未来を担う子どもたちの育成にも積極的に取り組んでいます。

## ■ 『パーパス経営とは何か』を問い続ける

「VISION2023」では「変革と成長」を掲げていますが、私は、将来に向けて変革し成長するために変えていかなければならないものがある一方で、変えられないものがあると感じています。アメリカの神学者であるラインホルド・ニーバーの言葉で「主よ、変えられないものを受け入れる心の静けさと、変えられるものを変える勇気と、その両者を見分ける英知を我に与え給え。」というものがあります。これを私は、生い立ちのようなものは変えられないが、その一方で世の中には変えていかなくてはならないものがあるという人の心の

せめぎ合いと捉えています。

変化が激しく、不確実性が非常に高まってきている中で、企業ビジョンとして掲げたあるべき姿がマルチステークホルダーの皆さまの考えと合致しているか検証しながら、共感を呼び、納得感のある目的を見出していく。常に自らの存在意義を問いかけ、それをより良い形にしていくのがパーパス経営であると考えています。

与えられた期限の中で、何を受け入れて何を変えていくべきか。CEOとして課せられた大きなテーマであり使命であると捉えています。

# 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



分野別売上収益構成比('22/3期)

### パブリックサービス分野



業務用無線システム

- 【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('22/3期)

### メディアサービス分野



ヘッドホン/イヤホン

- 【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('22/3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

高品質、先進性、鋭さの想いをブランドロゴの赤トライアングルに込め、音と通信の技術を軸とした製品を展開。各種車載用製品やサービスの展開を拡大中です。



### JVC

映像/音響製品からヘルスケアシステムまで、幅広い領域で主に海外市場において展開。常に人々の生活に寄り添った製品やサービスを提案します。



### Victor

“His Master's Voice”で知られる犬の「ニッパー」と共に親しまれています。既成概念にとらわれず、時代にふさわしい技術や製品を追求します。



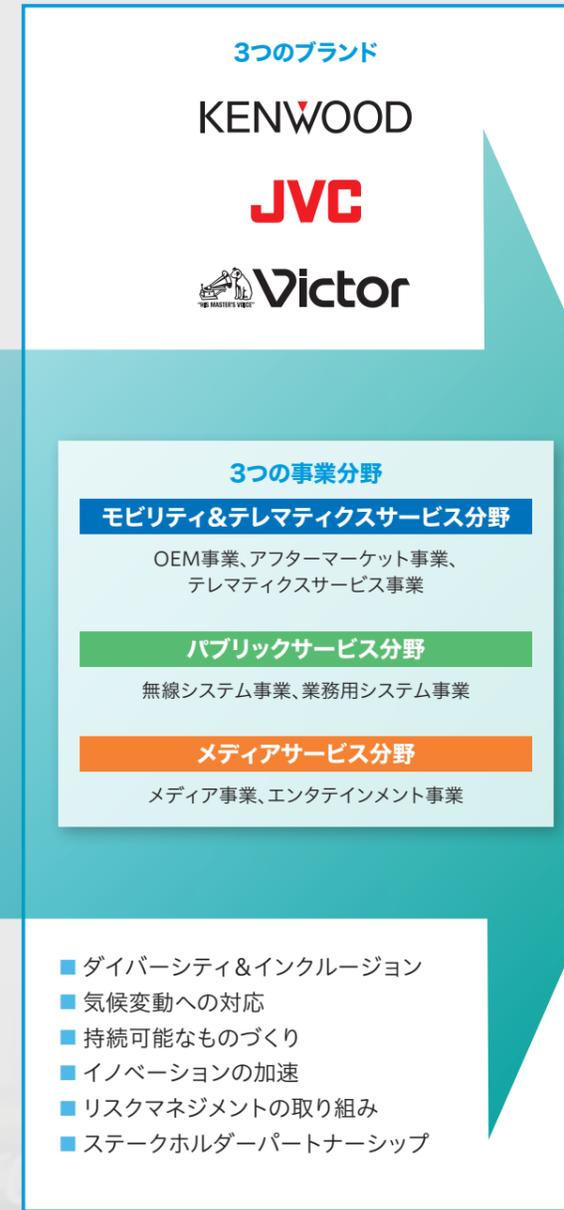
INPUTS  
経営資本



BUSINESS ACTIVITIES  
事業活動



OUTPUTS  
製品・サービス・ソリューションなど



OUTCOMES  
社会への提供価値



※1: 2022年3月末  
※2: 2022年3月期

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・ソリューション

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・サービスを生み出して、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。