

中期経営計画「VISION2023」

JVCケンウッドは、企業ビジョン「感動と安心を世界の人々へ」の実現に向けて、「変革と成長」をキーワードにコロナ禍の閉塞感を打破し、企業変革へ向けた新たな歩みを推進する中期経営計画「VISION2023」をスタートさせています。

企業ビジョン

感動と安心を世界の人々へ

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

行動指針

変わる

創る

かせぐ

つなぐ

中期経営計画「VISION2023」の位置付け

昨今、市場環境は想定を上回る速さで変化しており、さらには世界的な新型コロナウイルス感染症の拡大がDX（デジタルトランスフォーメーション）による技術革新を加速させ、当社を取り巻く事業環境は大きな転換が進んでいます。

このような環境下で新たに策定した中期経営計画「VISION2023」では、激変する事業環境においても中長期的に企業価値を向上していくために、「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、既存事業の収益基盤の強化と事業ポートフォリオの再定義による新たな成長分野を確立していくことを主眼とし、2021年度～2023年度を「変革と成長」をテーマとした3年間と位置付けました。

『感動と安心を世界の人々へ』

「たくましさ」「したたかさ」
を併せ持つ
エクセレント・カンパニー
への飛躍

『変革と成長』

VISION2023
(2021-2023)

2020年ビジョン
(2018-2020)

- ▶ コロナ禍での緊急対策
- ▶ 全社・固定費改革の実行
- ▶ DX事業の立ち上げ

コロナ禍の閉塞感を打破し、
企業変革へ向けた新たな歩み

- ▶ 安定した収益を稼げる体質への変革
- ▶ 事業ポートフォリオの再定義
- ▶ モビリティ&テレマティクスサービス事業の拡大

- ▶ 収益基盤のさらなる強化
- ▶ 高収益事業による成長加速
- ▶ 持続的な企業価値の向上

社会課題の解決とサステナビリティ(SDGs)経営の継続推進

外部環境認識と「VISION2023」の重点テーマ

外部環境認識

機会	▶ AI、IoTなどの新技術・ビジネスモデルの創造や革新、既存ビジネスの代替や新たな需要喚起	リスク	▶ 半導体のグローバル供給網リスクの深刻化
	▶ デジタル化の加速とリアルとデジタルの融合		▶ 新型コロナウイルス感染症拡大の長期化によるビジネスへの影響
	▶ ESG投資家の増加、SDGsの普及など、企業活動を通じた社会課題の解決を求める動き		▶ グローバル地政学リスクの拡大
			▶ 気候変動によるサプライチェーンの混乱
			▶ 米中貿易摩擦による世界経済への影響
			▶ ロシアによるウクライナ侵攻がもたらす世界経済への影響

重点テーマ

- ▶ 市場環境の激変に対応し、安定した事業収益を稼げる収益構造への転換
- ▶ 事業ポートフォリオの再定義による戦略の明確化と資源の配分
- ▶ モビリティ&テレマティクスサービス事業の拡大とDXビジネスのさらなる進化による新規事業の創出
- ▶ 「利益ある成長」と「グローバルでの社会課題解決」を両輪とするサステナビリティ経営の推進

JVCケンウッドでは、当社を取り巻く市場環境を分析した結果、AI、IoTなどの新技術・DXによるビジネスモデルの創造や革新、既存ビジネスの代替や新たな需要喚起、デジタル化の加速とリアルとデジタルの融合などに機会があると考えています。また、ESGの課題を意識した経営、社会課題の解決を求める動きも機会として捉えています。これに対して、新型コロナウイルス感染症拡大の長期化によるビジネスへの

の影響や、半導体のグローバル供給網リスクの深刻化、グローバル地政学リスクの拡大や気候変動によるサプライチェーンの混乱などのリスクがあることも認識しています。

「VISION2023」の策定にあたっては、これらの機会とリスクに関する外部環境の認識のもとで、上記の4つを重点テーマとして検討を進めました。

「VISION2023」の基本戦略



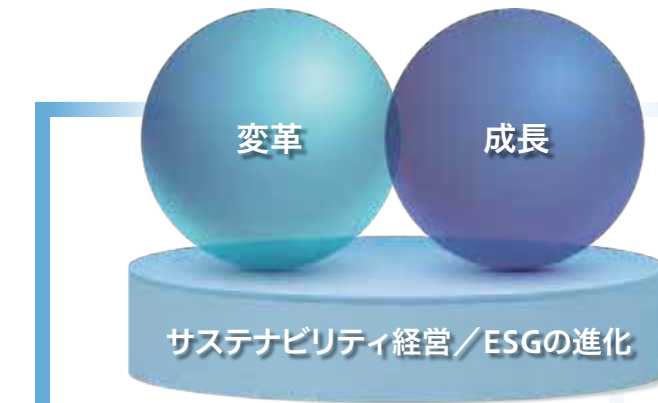
当社は、外部環境認識に基づく重点テーマを検討した結果、「VISION2023」の基本戦略を『変革と成長』としました。

このうち、「変革」については、①事業ポートフォリオの再定義による「収益基盤の再構築」 ②自動化推進、国内生産回帰を軸にした「ものづくり改革の深化」 ③「生産拠点の再編・統廃合」による製造コスト力の変革を目指します。

一方で、「成長」では、①IoTプラットフォームサービス事業への展開による「DXビジネスの進化」 ②「With/Afterコロナに向けた新規商材・新規販売チャネルの拡大」 ③「資本コストを意識した投下資本効率向上、ROE向上」に挑戦します。

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って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とESGの進化に取り組んでいきます。

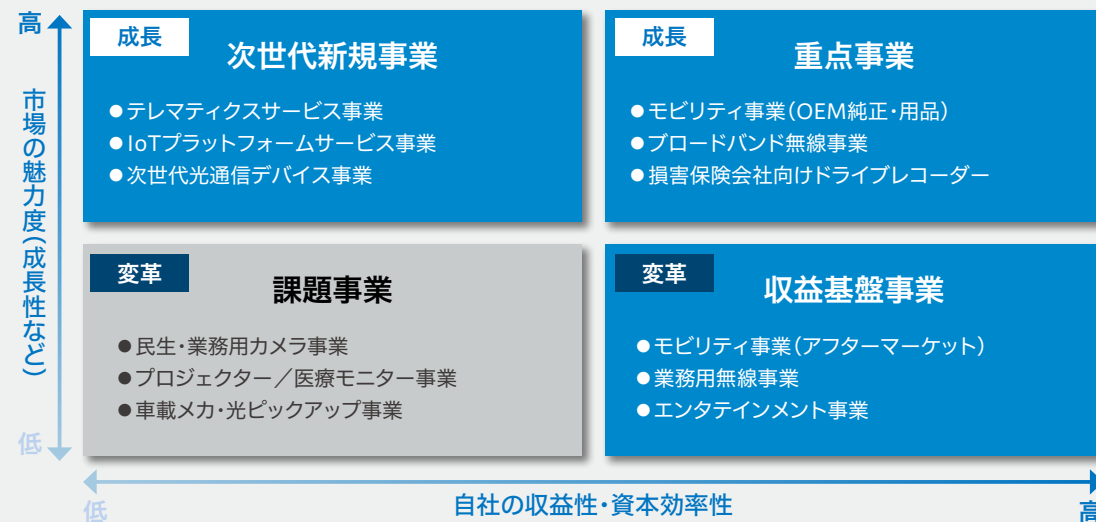
「VISION2023」では、構造改革による収益基盤の強化（「変革」）、新規商材・新規販売チャネルの拡大と新規事業の創造による成長事業の拡大（「成長」）、「利益ある成長」と「グローバルでの社会課題解決」を両輪とした取り組み（「サステナビリティ経営／ESGの進化」）を進めています。



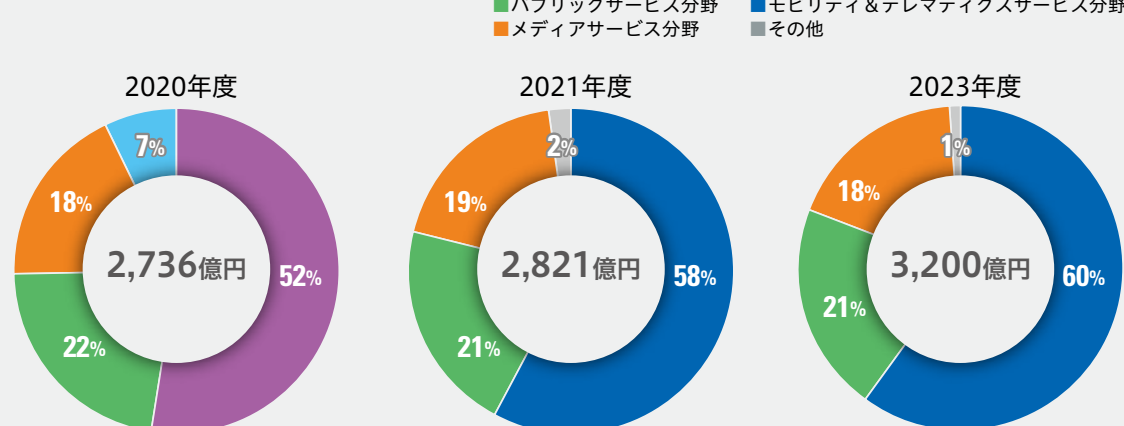
1 変革

市場の魅力度と自社の収益性・資本効率性を両軸として、事業ポートフォリオを再定義し、課題事業については、抜本的な戦略見直しによる収益改善、撤退・縮小を検討し、当社の強み、コアコンピタンスを生かせる重点事業や次世代新規事業を中心とする収益構造に組み替えていきます。

事業ポートフォリオの再定義と持続的な企業価値向上



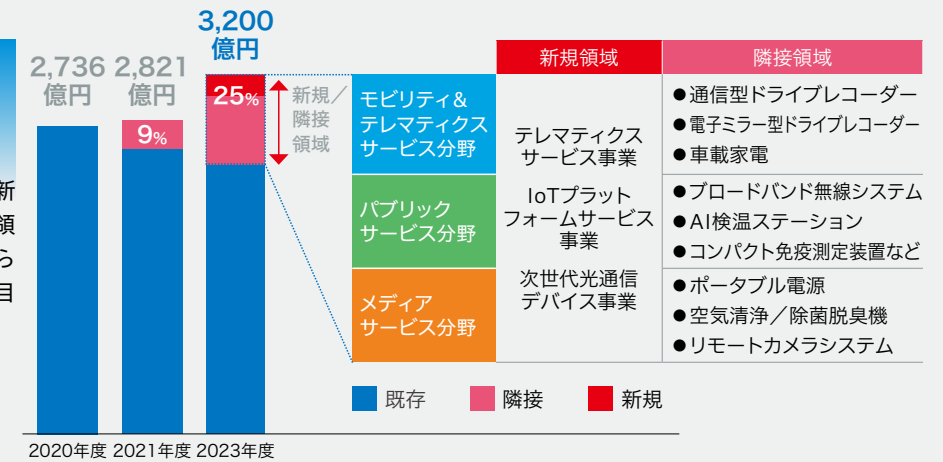
売上収益構成比の変化



2 成長

成長を支える新規事業

既存事業に隣接する領域（新市場または新商材）と新規領域へ積極的に参入し、これら二つで売上収益比率25%を目指しています。



テレマティクスサービス事業

トップクラスのシェアを誇るドライブレコーダー端末事業や通信型ドライブレコーダーを有効活用した高機能ドライブレコーダーサービス事業、さらに、IoTプラットフォームサービス事業としてデータサービスビジネスへと事業領域の拡張を図ることでテレマティクスサービス事業を拡大していきます。



3 サステナビリティ経営／ESGの進化

「VISION2023」では、「利益ある成長」と「グローバルでの社会課題解決」を両輪とするサステナビリティ経営の推進活動をさらに深化させ、企業価値向上を目指します。また、「VISION2023」と連動した新たな環境中期計画を策定し、すべての製品と事業活動において環境法規制を遵守し、気候変動への対応をはじめとして、地球の財産である「エネルギー」「資源」「生物」の持続可能な利用と共生の実現に貢献します。

- 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

CFOメッセージ

資本コストを意識し、
収益力・資本効率を重視した投資などを行うと同時に
有利子負債や金融費用の低減を実施し、
持続的な企業価値向上を図っていきます。

代表取締役 専務執行役員 最高財務責任者(CFO)

宮本 昌俊



基本方針

- ▶ 資本コストを意識した上で収益力・資本効率を重視し、経営資源の配分をタイムリーかつ的確に実行
- ▶ 有利子負債および金融費用の低減を進めるとともに、期毎返済の平準化を実現

2021 年度業績結果の振り返り

2021 年度の通期業績は、半導体などの部品供給不足による影響を大きく受けましたが、新型コロナウイルス感染症による影響が減少したことに加え、第 4 四半期には大幅に生産と売上が回復したことなどから、売上収益は2,821 億円と前期比で増収となりました。コア営業利益^{※1}は、部品供給問題やコストアップの影響を受け前期比3 億円減の71 億円となりましたが、営業利益及び当期利益は、子会社の売却益及び金融資産の評価益の計上や繰延税金資産の新規計上などにより前期比大幅増となり、ROE^{※2}は8.1%となりました。一方、営業活動によるキャッシュ・フローは、部品供給不足による生産の混乱や物流

リードタイムの長期化から棚卸資産が大きく増加したことにより、前期比288 億円減の71 億円となりました。

財務目標

中期経営計画「VISION2023」においては、「変革と成長」で掲げた事業戦略を着実に実行することで、最終年度となる2023 年度に売上収益3,200 億円以上、コア営業利益^{※1}120 億円以上、ROE^{※2}10% 以上を目標としています。また、配当性向30%を目安とした安定的な配当を行いながら、財務の安定性の目安となる親会社所有者帰属持分比率についても2023 年度末30% 以上を達成することで、成長の維持と安定性の確保の両立を図ります。

一方、「VISION2023」期間の3 年間累計で営業キャッシュ・フローを700 億円以上稼ぎ出すことで、2023 年度末の有利子負債資本倍率(D/Eレシオ)を1.0 以下まで低減させます。

キャッシュ・フロー・アロケーション

「VISION2023」では、キャッシュ・フローの創出に重点を置き、使途を明確化した上で効果的なキャッシュ・アウトを実行していきます。

キャッシュ・インに関しては、営業キャッシュ・フローに加え、資本効率の観点から選定した事業や資産などの売却による100 億円のキャッシュと合わせ、800 億円を想定しています。

これに対して、キャッシュ・アウトでは、事業の維持に必要な通常投資600 億円を除く200 億円の枠の中から戦略投資や配当、有利子負債の返済などを実行していきます。

中でも戦略投資については、成長事業への投資、技術基盤の開発、構造改革、拠点改革、IT 投資などを想定しています。また、事業部門別のキャッシュ・フロー／ROA^{※3}を主たるKPI^{※4}として使用することで、投資の是非の判断や投資実行後の予算・実績管理の精度向上を図ります。

恒久的な事業体質の強化に向けて

当社は、2018 年より事業体質の強化施策として、「ものづくり改革からの経営改革」を全社横断的に実施し、2020 年度には新型コロナウイルス感染症拡大の対策として徹底したキャッシュ・アウトの抑制を目的として立ち上げたCEM(COVID-19 Emergency Measures)プロジェクトによって着実な効果を上げましたが、2021 年度においても継続して活動してきました。

一方、2021 年度は部品供給不足による生産混乱や物流リードタイムの長期化などが業績に大きく影響を及ぼし、当社のサプライチェーン・マネジメント(SCM)における大きな課題を痛感した1 年でもありました。

この課題を克服するために、2022 年4 月1 日付けでSCM 改革担当役員およびSCM 改革推進部を設置し、事業計画の確実な推進と、キャッシュ・フロー観点での経営の意思決定の迅速化を可能とする体制構築に向け、プロセスの見える化やモニタリングの強化といったサプライチェーンの最適化を進めていきます。

株主還元

財務戦略の大きな柱の一つとして、株主への安定的な利益還元を考えています。同時に、今後の成長に向けて経営資源を確保することも経営上の最重要課題であることから、収益力および財務状況を総合的に考慮して剰余金の配当などを決定する方針です。「VISION2023」では、この方針に基づき、配当性向30%を目安とした配当を行う計画です。

一方で、内部留保資金につきましては、今後の経営環境の変化に対応するため、財務体質の強化、継続的な安定配当の実現、将来の事業展開に向けた経営体質の強化および成長領域への投資などに有効的に活用してまいります。

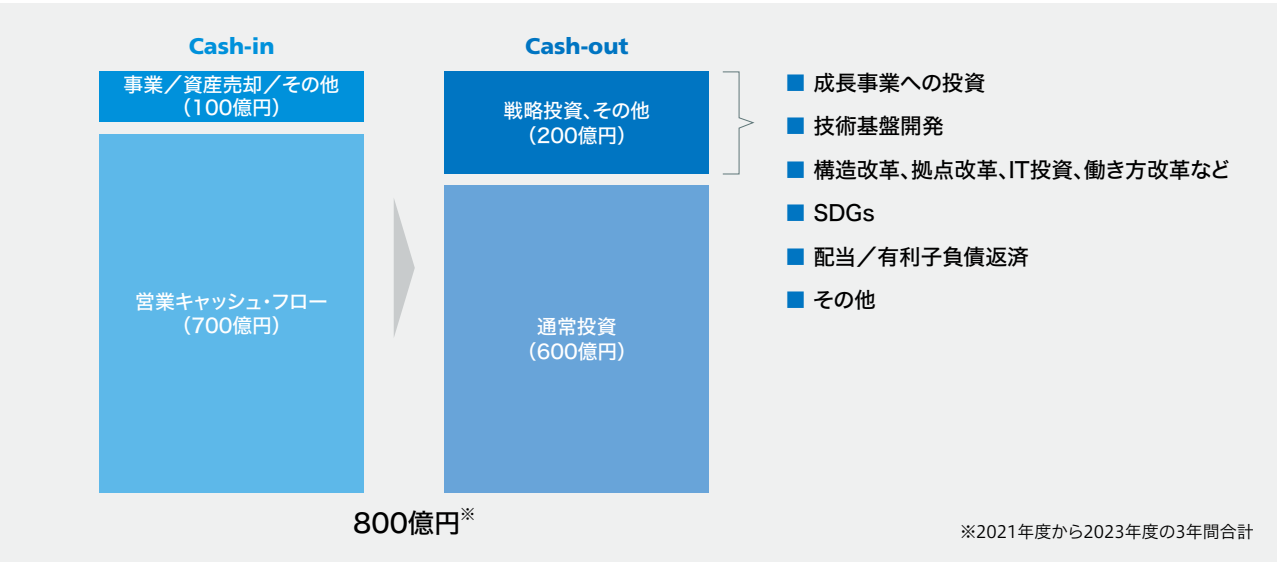
配当金の推移

	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期 (予想)
配当金	5円	6円	7円

※1：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

※2：親会社所有者帰属持分当期利益率

※3：資産合計当期利益率 ※4：重要業績評価指標



事業戦略

モビリティ&テレマティクスサービス分野

セグメントの概況

モビリティ&テレマティクスサービス分野は、自動車メーカー／ディーラーなどを通じて商品を提供するOEM事業、量販店や代理店などを通じて商品を提供するアフターマーケット事業、通信型ドライブレコーダーを核とした各種ソリューションを損害保険会社などサービス事業者との協業などにより展開するテレマティクスサービス事業の3つの事業で構成されています。

OEM事業は、用品（ディーラーオプション）と純正（メーカーオプション、車両製造ライン装着品）の2つのチャンネルを展開しています。用品は、大手日系自動車メーカーを中心に大型案件の受注獲得を進め、カーナビゲーションやディスプレイオーディオに加えて、需要が拡大しているドライブレコーダーや車載カメラなど車載光学関連領域でも受注が拡大しています。純正については、2013年に子会社化したJVCKENWOOD Hong Kong Holdings Limited、2015年に子会社化したASK Industries S.p.A.（以下、「ASK」）を中心に、車載用のEMS※1やスピーカー、アンプ、アンテナ、ケーブル製品の開発にフォーカスし、日米欧中の自動車メーカーに提供しています。

アフターマーケット事業は、従来のカーオーディオ市場は国内外ともに縮小傾向ですが、当社グループの強みを生かしたカーナビゲーションでトップクラスのポジションを獲得しています。国内では、ドライブレコーダーの普及が進む中、これまで培ってきた「車載」技術と「映像・光学」技術を融合することで高機能・高信頼性・高画質録画を実現した商品を提案し、トップクラスのシェアを獲得しています。

テレマティクスサービス事業は、多様な技術への知見やグローバルなマーケティングで培ってきた顧客課題への洞察力を基盤に、自動車保険やライドシェア、トラック運送業界などに向けた通信型ドライブレコーダーの販売を核としています。テレマティクスサービスを社会に普及させていくことで、乗員の安全性確保や万一の際の損害保険会社の対応品質の向上、トラック運送事業者の経営効率改善など、モビリティに関わるステークホルダーのさまざまな課題解決に寄与しています。

※1：Electronics Manufacturing Serviceの略で、電子機器の製造受託サービスのこと

主要製品



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

今後の取り組み

モビリティ&テレマティクスサービス分野は、事業ポートフォリオの再構築により、中期経営計画「VISION2023」の最終年度となる2023年度には2,000億円規模の事業となることを目指しています。

OEM事業の用品については、国内市場において今後も堅調に推移すると想定される、軽・小型車市場などに向けたカーナビゲーションおよびドライブレコーダーに加え、新商材の提案により受注を拡大していきます。また、東南アジア市場においても、拡大する日系自動車メーカー向けディスプレイオーディオなどの受注を強化していきます。純正については、eCall（車両緊急通報システム）などの通信を絡めた車載事業や、ASKによる欧州および中国市場での新規顧客の獲得など、売上拡大に向けた取り組みを強化していきます。

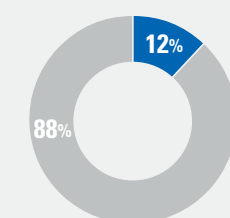
アフターマーケット事業では、従来のカーオーディオ

市場は国内外ともに縮小傾向にあるものの、リースや中古車市場など開拓余地がある市場へのアプローチ強化により、カーナビゲーションやドライブレコーダーの販売拡大に取り組むとともに、車載家電や空気清浄機、除菌消臭装置など新規商材の投入により、事業規模の維持拡大を図っていきます。

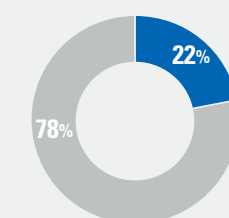
テレマティクスサービス事業では、既に市場で高い評価を得ている高機能ドライブレコーダーサービス事業のグローバル展開と、商品ラインアップやサービスの拡大により、さらなる事業拡大を図っていきます。また、通信型ドライブレコーダーを軸に、損害保険会社向けビジネスの進化や、車両データを活用したデータサービスビジネスへの展開といった、新たなテレマティクスサービスを提供していきます。

2023年度（2024年3月期）目標：隣接・新規領域売上比率30%

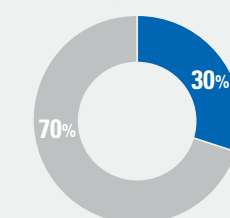
2021年度（2022年3月期）



2022年度（2023年3月期）



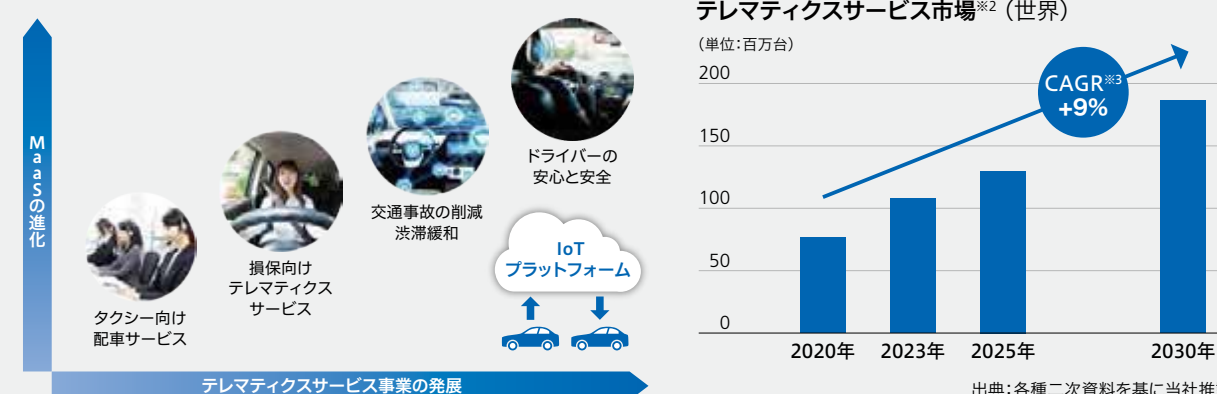
2023年度（2024年3月期）



隣接・新規主要テーマ

- 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
- 通信型ドライブレコーダー
- 電子ミラー型ドライブレコーダー
- 車載家電

重点戦略



※2：通信システムを利用してリアルタイムにさまざまな情報サービスを受けることが可能な自動車（乗用車および商用車）の累計台数
 ※3：Compound Average Growth Rateの略で、年平均成長率のこと

テレマティクスサービス事業の中長期シナリオ



市場でシェアトップクラスの実績を誇るドライブレコーダー端末事業、また、累計約170万台(2022年3月末時点)規模の通信型ドライブレコーダーを有効活用した高機能ドライブレコーダーサービス事業、さらに、IoTプラットフォームサービス事業としてデータサービスビジネスへと事業領域の拡張を図ることでテレマティクスサービス事業を拡大していきます。

Phase 1 ドライブレコーダー端末事業

ドライブレコーダー端末事業においては、国内のドライブレコーダー市場で、シェアトップクラスのポジションを獲得し、2020年度の売上収益は、全社(アフターマーケット、OEM、DXビジネスの損害保険会社向けなどの合計)で300億円超を達成しました。今後も商品ラインアップ拡充と販路開拓により、さらなる事業拡大を目指します。

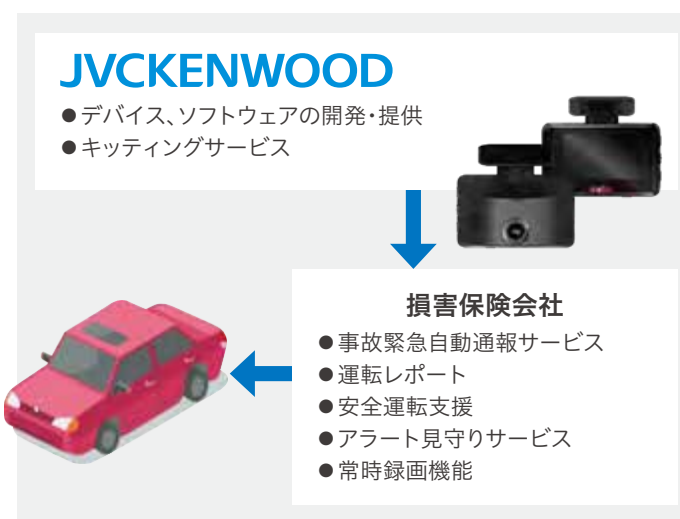
損害保険会社向けには、緊急時の迅速対応と運転支援機能で安心・安全を提供する、損害保険会社向け通信型ドライブレコーダーの開発および供給を行っています。

■ドライブレコーダー市場でシェアトップクラスのポジションを獲得



■損害保険会社向け通信型ドライブレコーダー

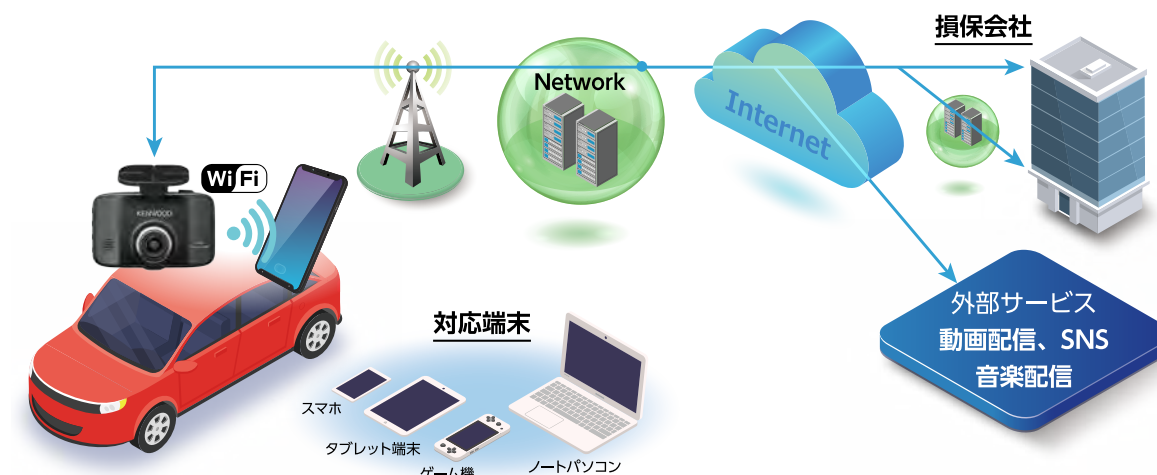
▶ 緊急時の迅速対応と運転支援機能で安心・安全を提供



Phase 2 高機能ドライブレコーダーサービス事業

自動車メーカーや損害保険会社との連携により、通信型ドライブレコーダーを活用した事故時のシームレスな対応を可能とする高機能ドライブレコーダーサービス事業への参入を図ります。

また、それらのサービスに合わせ、車内デバイスの通信料を気にせず利用可能とする車載Wi-Fi機能による、快適な車室内空間を提供していきます。



Phase 3 IoTプラットフォームサービス事業

データサービスビジネスへと事業領域の拡張を図り、テレマティクスサービス事業を拡大するため、高機能ドライブレコーダーサービス事業と融合した、IoTプラットフォームサービス事業への参入を図ります。

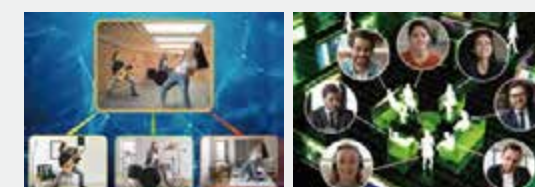
具体的には、道路・電柱の劣化状態を診断・解析し、道路の路線管理や補修計画を支援する、道路診断サービスの提供や、ドライバーの感情や体調を分析し、最適なドライバー運転支援サービスを検討しております。



新たなIoTプラットフォームサービス事業への展開

テレマティクスサービスのほかにも、人と時空をつないだ多目的なコミュニケーションを楽しめる次世代のIoTプラットフォームサービスの開発に取り組んでいます。当社のコア技術である、「低遅延コーデック」「音場定位」「マルチカメラ同期」「スタジオエンジニアリング」などを最大限に活用し、クラウド上に次世代コミュニケーション空間のプラットフォームを構築します。例えば、プロ・アマチュアを問わずクラウド上に音楽のクリエイター、アーティストが楽曲を投稿し、リスナーが楽曲を視聴・購入したり、プロからのスカウトを受けたり、あるいは、リアルとバーチャルをつないだオンライン空間ライブなどを提供していきます。また、会議や展示会などのシーンにおいて、バーチャル空間を提供するなど、各事業分野、株式会社JVCKENWOOD・デザイン、株式会社JVCKENWOOD・ビクターエンタテインメントといった、全社の経営リソースを結集し、当社らしい新たなIoTプラットフォームサービス事業を提案していきます。

コミュニケーション空間サービス



- バーチャルスタジオやバーチャル空間が異なる場をつなぎ、ライブやセッション
- 多目的コミュニケーションを楽しむ場として提供

事業戦略

パブリックサービス分野

セグメントの概況

パブリックサービス分野は業務用無線やアマチュア無線を手掛ける無線システム事業と、映像ソリューションや音響ソリューション、ヘルスケアを手掛ける業務用システム事業で構成されています。

無線システム事業は、警察・消防・救急などの「パブリックセーフティ市場」、電気・水道・ガス事業者・交通機関などの「パブリックサービス市場」、ホテル・小売業などの「ビジネスインダストリー市場」に信頼性の高い業務用デジタル無線システムを供給しています。

「パブリックセーフティ市場」に対しては、グループ会社のEF Johnson Technologies, Inc.が保有する北米向けデジタル無線規格「P25」に対応した業務用無線システムと通信指令卓などで構成されるトータルソリューションが市場から高い評価を受けています。同様に「パブリックサービス市場」、「ビジネスインダストリー市場」においても、ブロードバンド通信を活用した顔認証によるセキュリティシステムやイベント会場での不審物の検出システムなどと連動したソリューションのほか、電力・ガス・水道事業所などの現場ニーズに対応したソリューションを提供

しており、顧客から高く評価されています。

業務用システム事業は、グループ会社の株式会社JVCケンウッド・公共産業システム(以下、「JKPI」)が手掛けており、教育や公共、流通、社会インフラ、アミューズメントといった幅広い市場にセキュリティシステムや顔認証システムなどの映像セキュリティソリューション、自治体の防災放送システムや会議場システムなどの音響ソリューションを展開しています。JKPIは顧客の課題解決に向けた設計、施工、保守・管理までの機能をワンストップで提供できるトータルエンジニアリング体制を強みとしています。

ヘルスケアでは、主力製品のマンモグラフィ画像や各種放射線画像を表示する高精度な医用画像表示モニターに加え、独自の画像・映像処理技術や光ディスク技術を生かし、自閉スペクトラム症の診断補助や認知症の早期スクリーニングを支援する視線計測装置「Gazefinder」や、Blu-ray技術を応用したエクソソーム^{※1}計測システム「ExoCounter」などを展開しています。

※1：血液や唾液、尿などの体液中に存在する、多くの種類の細胞から分泌される約50～100nmの小胞顆粒のこと。

主要製品



今後の取り組み

パブリックサービス分野は、生産性向上による収益力強化と、成長市場への事業領域拡大による売上成長を目指しています。

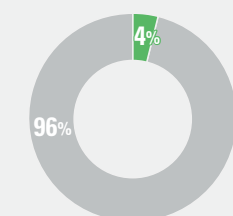
無線システム事業では、中長期的にブロードバンド市場の成長が予想されている業務用無線システム市場において、従来のナローバンド無線事業のシェア拡大や収益基盤の再構築を進めながら、従来の無線事業の経営資産を十分に活用し、他社との協業も含めてブロードバンドソリューションビジネスの強化を進めていきます。

業務用システム事業では、ネットワークカメラシステム

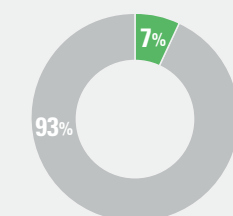
の販売拡大やセンサービジネスの立ち上げに注力し、映像セキュリティソリューションの拡販に取り組みます。またAI検温ステーションなどのWith／Afterコロナ関連商材の投入により事業拡大を図るとともに、固定費改革による収益基盤の強化に取り組みます。また、ヘルスケアでは医用・病理用画像表示モニターの拡販に加え、シスメックス株式会社と共同開発したコンパクト免疫測定装置の活用、検査用カートリッジの拡販により、ディスプレイサービスの推進と早期事業化による売上拡大を図ります。

2023年度(2024年3月期)目標：隣接・新規領域売上比率11%

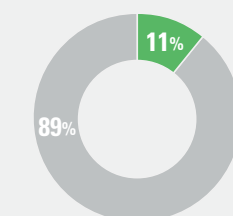
2021年度(2022年3月期)



2022年度(2023年3月期)



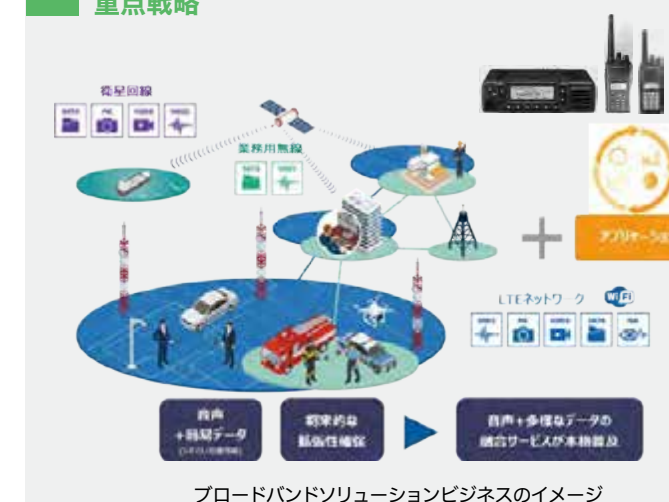
2023年度(2024年3月期)



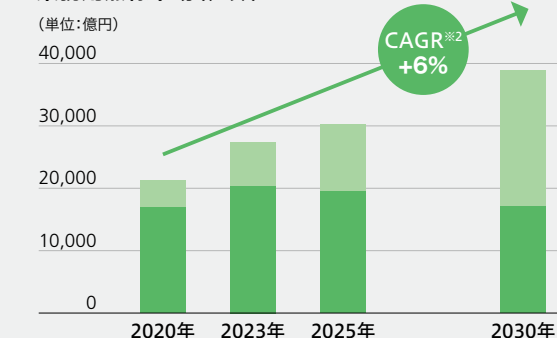
隣接・新規主要テーマ

- ブロードバンド無線システム
- AI検温ソリューション
- コンパクト免疫測定装置など

重点戦略



業務用無線市場(世界)



※2: Compound Average Growth Rateの略で、年平均成長率のこと
出典: 各種二次資料を基に当社推計

事業戦略

メディアサービス分野

セグメントの概況

メディアサービス分野はヘッドホン／イヤホンやポータブル電源、映像デバイスなどを手掛けるメディア事業と、グループ会社の株式会社JVCケンウッド・ビクターエンタテインメント(以下、「ビクターエンタテインメント」)を核としたエンタテインメント事業で構成されています。

メディア事業は、「KENWOOD」「JVC」「Victor」という3つのブランド資産の活用と、特徴ある技術・製品の開発と提案型営業に注力し、4つのビジネスを展開しています。

ライフスタイルビジネスでは、アウトドアや防災用途で利用できるポータブル電源、ワイヤレス環境で高音質再生を実現するBluetooth®対応モデルやスポーツ向け、ハイレゾ対応モデルなどの目的・用途別に特化したヘッドホン／イヤホン、木の振動板を使用したウッドコーンシリーズなどのオーディオシステム、アウトドアやスポーツでの使用を想定した長時間録画再生・全天候対応型ビデオカメラなどを提供しています。

ソリューションビジネスは、プロフェッショナルのニーズに応えるプロジェクターや業務用ビデオカメラなどを展開しています。プロジェクターは、ホームシアターで使用

されるほか、各種機器とのシステム連携によりフライトシミュレーターやプラネタリウムなどで広く用いられています。また業務用ビデオカメラは、ネットワーク接続の即時性・信頼性を高めることで高品質な映像を撮影現場からスタジオ局まで届けられる機能が評価され、放送局のみならず、スポーツ中継やライブストリーミング市場へ展開しています。

映像デバイスビジネスでは、高精細反射型液晶パネル「D-ILA※1」デバイスの外部販売に注力しており、プロジェクター用途に加えて、5G通信インフラ用途の需要が急速に拡大している光通信用にも販売を拡大しています。

ブランドビジネスは、海外市場において、主にテレビ、オーディオ商品を対象とした「JVC」ブランドのライセンス供与で得られるロイヤリティから安定的な収益を得ています。

エンタテインメント事業は、ビクターエンタテインメントが核となり、アーティストの発掘・育成を通じた音源ビジネスの強化や、ライブ・イベントなどの「non音源ビジネス」の拡充を図っています。

※1：Direct drive Image Light Amplifier

主要製品



今後の取り組み

メディアサービス分野は、既存コア事業の収益基盤向上と成長市場でのシェア拡大を目指しています。

ライフスタイルビジネスでは、成長市場である安心・安全、快適な暮らしの市場に向け、ポータブル電源やソーラーパネル、除菌消臭装置などのウェルビーイング商品の提供・ラインアップ強化を推進するとともに、コロナ禍において拡大している「巣ごもり需要」や、ニューノーマルな働き方として定着した「リモート・テレワーク」に向けて、コンパクトコンポーネント、Web会議用デバイス、スマートヘッドセットなどの戦略商品の提案を強化していきます。

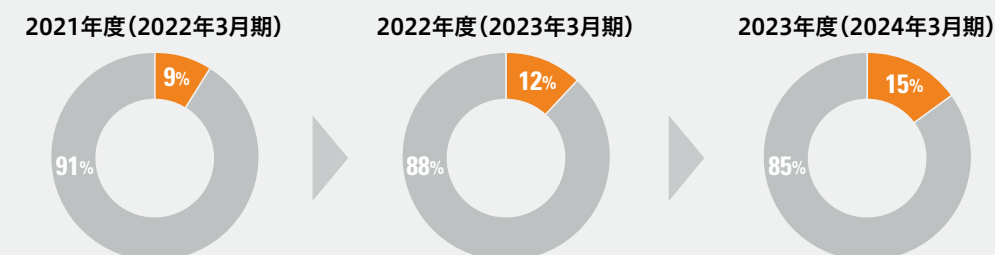
ソリューションビジネスでは、業務用ビデオカメラは需要が拡大するリモートカメラ関連市場へリソースのシフトを進

めるとともに、プロジェクターは、高精細反射型液晶パネル「D-ILA」デバイスを生かした高付加価値モデルへ開発リソースを集中し、収益力の強化を図ります。

映像デバイスビジネスでは、高精細反射型液晶パネル「D-ILA」デバイスを、6G向けなどの高速光通信用途といった他分野への応用展開を進め、次世代光通信デバイス事業として取り組んでいきます。

エンタテインメント事業では、主にパッケージを中心とした音源ビジネスの強化に加え、ストリーミング系アーティストの育成強化などによる音源配信ビジネスでのシェア拡大に取り組みます。また、イベント・ライブやアーティストマネジメントなどの「non音源ビジネス」の強化を図ります。

2023年度(2024年3月期)目標：隣接・新規領域売上比率15%



隣接・新規主要テーマ

- 次世代光通信デバイス事業
- 空気清浄／除菌脱臭機
- ポータブル電源
- リモートカメラシステム

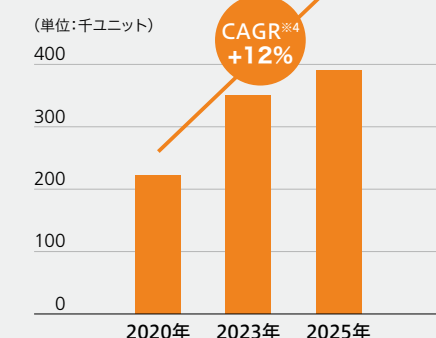
重点戦略

高精細反射型液晶パネル「D-ILA」デバイスの応用展開例



※2: Spatial Light Modulator
※3: Wavelength Selective Switch

WSSユニット市場(世界)



※4: Compound Average Growth Rateの略で、年平均成長率のこと
出典: 各種二次資料を基に当社推計

安定した収益を稼げる体質構築に向けて、生産拠点の数や規模の最適化を図るなど、生産・設計・調達のプロセスで見直しを図っています。

ものづくり改革

自動化推進、国内生産回帰、サプライヤエコシステム構築などを軸に、総生産量・総工数に見合った生産拠点規模へ統合

ものづくりを通じた新たな価値創造

ものづくり改革では、国内生産回帰や生産の自動化などを推進することで、総生産量や総工数に見合った生産拠点規模への統合を目指します。また、設計プロセス標準を見直すことで、事業別個別最適の極小化や既存のツール・設備の効率的利活用を行うとともに、調達改革によ

りVE(バリューエンジニアリング)とCD(コストダウン)設計を一体とする活動や、協業サプライヤーとのエコシステム構築などの取り組みを強化します。これらの活動を合わせて、安定した収益を稼げる体質への変革を図ります。

技術開発・商品設計・品質保証

- ▶ 分野またがりの一体運営による技術力向上
- ▶ 設備の効率的利活用による固定費圧縮
- ▶ 人材流動性向上による経営資源鮮度良化

生産技術・製品製造・拠点最適化

- ▶ ものづくり現場での生産・製造技術一体運営
- ▶ 拠点再編による適正工数維持と固定費圧縮
- ▶ 自動化推進による経営資源の高度化

国内生産回帰

新型コロナウイルス感染症が及ぼした世界経済の停滞、とりわけ半導体を中心とした部品・材料の調達難や物流網の寸断などによって、生産活動の連続性維持が大きく懸念されましたが、当社は、総原価改革の旗印の下で、早期に地産地消型の生産モデル実現への挑戦を意思決定し、ものづくり改革のひとつの施策として国内生産回帰を



JVCケンウッド長野



自動化製造ライン

強みである「映像」「音響」「通信」「デザイン経営」を礎に、次世代を見据えた研究・技術開発を通じて、人が持つ本能・欲求に応えるテクノロジーで持続的価値提供の実現を目指しています。

技術戦略

Research, Development and Designで『人と時空をつないで未来を創造する』

当社は、中期経営計画「VISION2023」の技術開発戦略におけるテーマを『人と時空をつないで未来を創造する』とし、強みである「映像」「音響」「通信」「デザイン経営」を礎に、次世代を見据えた研究・技術開発を通じて、人が持つ本能と欲求へ素直に応えるテクノロジーで

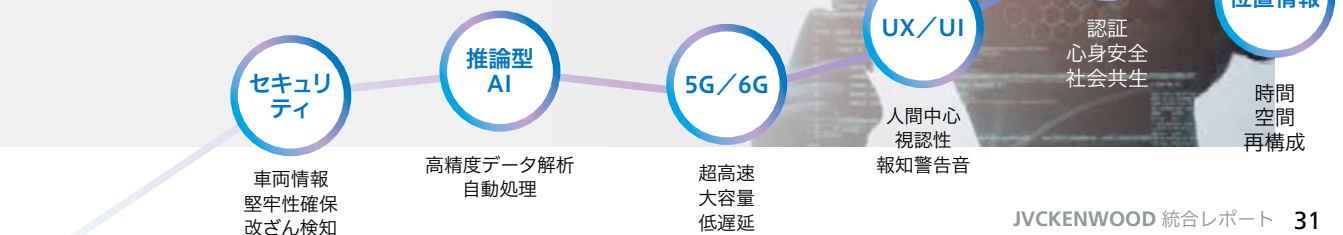
持続的価値提供を実現したいと考えています。従来の“Research & Development”に“Design”を加えることで、顧客視点からのUX(顧客体験価値)や共創による新たな価値の提供をブランドを通じて実現します。



TOPIC

未来創造研究所の設立——稼げる研究所

変化ある未来に立ち向かうべく、常に10年先の未来に焦点を当てた自由闊達な活動を推進するため、技術開発部門を新たに「未来創造研究所」としてスタートさせました。ここでは、社会課題の解決、インキュベーションの増強、知的財産・技能の高度化を重点テーマとした研究を行い、新たなサービスを創造することで“稼げる研究所”となることを目指します。



経営方針の一つである「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」を実現すべく、戦略的人事施策、風土改革、働き方改革を推進しています。

人的資源管理の改革

中期経営計画「VISION2023」は、3つの経営方針の中に「変化ある未来に立ち向かう企業風土の構築」と「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」を掲げるなど、戦略的人事施策と風土改革の重要性を強く打ち出しています。この考えに基づき、戦略的人事施策においては、ニューノーマル時代に向けた人的資源管理（HRM※）戦略を推進していきます。

「採用」においては多様な働き方を実現し自己実現に貢献できる制度改革を図り、「配置」では年代別人員構成の是正と人事ローテーションによる組織活性化を図っていくとともに、将来の人員減を想定した生産性向上施策を実施していきます。一方で、キャリアパスの多様化を想定し、個々の人材の能力を最大限に発揮できるような「能力開発」体制の整備を図っていきます。

また、「報酬」「評価」などに関連した人事制度についても改訂していきます。人材の多様性を実現していくために必要な人事制度として、高度専門職、短日、短時間勤務などに対応できる制度の検討と導入を進めていきます。さらに、世の中のトレンドを踏まえ、役割や成果に応じた報酬体系への再構築を進めます。

※Human Resource Management



HRM(Human Resource Management)を活用し
人的資源を最適化

採用・配置・能力開発

- ▶ 多様な働き方を実現できる制度改革
- ▶ 年代別人員構成の是正、人事ローテーションによる組織活性化と将来の人員減を想定した生産性向上施策の実施
- ▶ キャリアパスの多様化に応える能力開発体制の整備

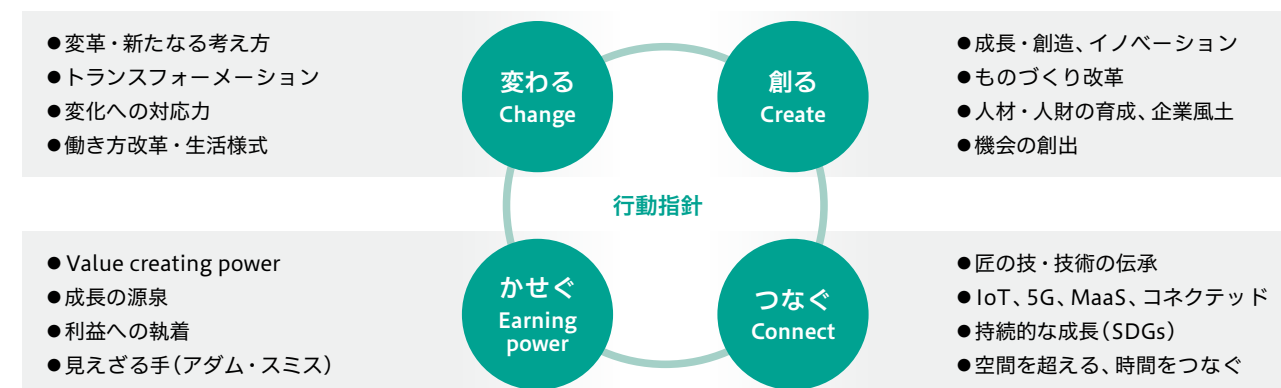
人事制度（報酬・評価）

- ▶ 多様性の実現に必要な人事制度改革の検討と実行
※高度専門職処遇、短日、短時間勤務などの検討
- ▶ 管理職における、役割や成果に応じた報酬体系の導入

行動指針の改定による「風土改革」

当社は、2021年5月に発表した中期経営計画「VISION 2023」の策定とともに刷新された経営方針に合わせて、行動指針として「変わる」「創る」「かせぐ」「つなぐ」の4つを設定しました。行動指針は、企業ビジョン「感動と安心を世界の人々へ」や経営方針を実現するため、従業員の行動の具体的な指針となるもので、従業員一人一人が各職場で業務を継続していく上で必要不可欠なもので

あり、そこから生まれるものが企業文化となります。「変わる」「創る」「かせぐ」「つなぐ」の4つの行動指針から創造されるさまざまなキーワードから、「自分ができること」や「ありたい姿」「価値観」などを当てはめ、「自分なりに考え」「自分なりに行動すること」を促進することで企業文化の醸成を図ります。そして、「VISION2023」で掲げた「変革と成長」の実現につなげていきます。



働き方改革

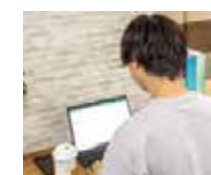
働き方改革を通じて、多様性、かつ、柔軟性のある働き方の実現を進めていきます。具体的には、効率的なテレワーク環境の整備、電子化・電子印の推進によるテレワーク推進やサテライトオフィスの活用、フリーアドレスの

導入などを図っています。これに加え、短時間勤務の正社員への拡大や、副業・兼業制度の導入、スーパーフレックスや地域限定社員の採用なども検討。一人一人の活躍を下支える健康経営の取り組みも推進していきます。

働き方改革への4つの取り組み

テレワーク推進

- ▶ より効率的なテレワーク環境へ
 - ITスキル向上支援
 - 労務管理
- ▶ 電子化・電子印の推進
- ▶ 単身赴任解消



人事制度（新たな制度を支える施策）

- ▶ 短日数・短時間勤務の正社員への拡大
- ▶ 副業・兼業制度
- ▶ スーパーフレックス
- ▶ 地域限定採用
- ▶ リモートワーク社員採用（障がい者など）



オフィス戦略との連携

- ▶ サテライトオフィス活用
 - 最寄り事業所で勤務
 - シェアオフィス&レンタルオフィス活用
- ▶ フリーアドレス導入



健康経営の推進

- ▶ マネジメント教育強化
- ▶ ヘルスリテラシー向上施策
 - 現状課題の可視化
 - ストレスチェック結果の有効活用
- ▶ 健康保険組合とのコラボヘルス推進

