

# JVCケンウッドグループ 企業基盤の再構築に向けたアクションプラン 中期経営計画

2011年3月期～2013年3月期

JVC・ケンウッド・ホールディングス株式会社  
代表取締役会長 兼 社長 兼 CEO 河原 春郎

2010年5月28日

不採算事業に関する構造改革は3月末で主な施策を終了  
→'11/3期営業利益の黒字化を予想

企業基盤の再構築に向けたアクションプランの完遂により  
生き残りをかけた「構造改革」から「成長」へ移行  
→全事業黒字化に目途  
'11/3期経常利益の黒字化を目指す

再構築された企業基盤をベースに  
中期経営計画に取り組み、早期配当開始を目指す  
→'12/3期当期純利益の黒字化  
'13/3期全事業黒字化

# 計画策定の目的

## 【資料中の略語】

CE: カーエレクトロニクス(事業)

BB: 業務用システム(事業)

COM: コミュニケーションズ、BS: ビジネス・ソリューション

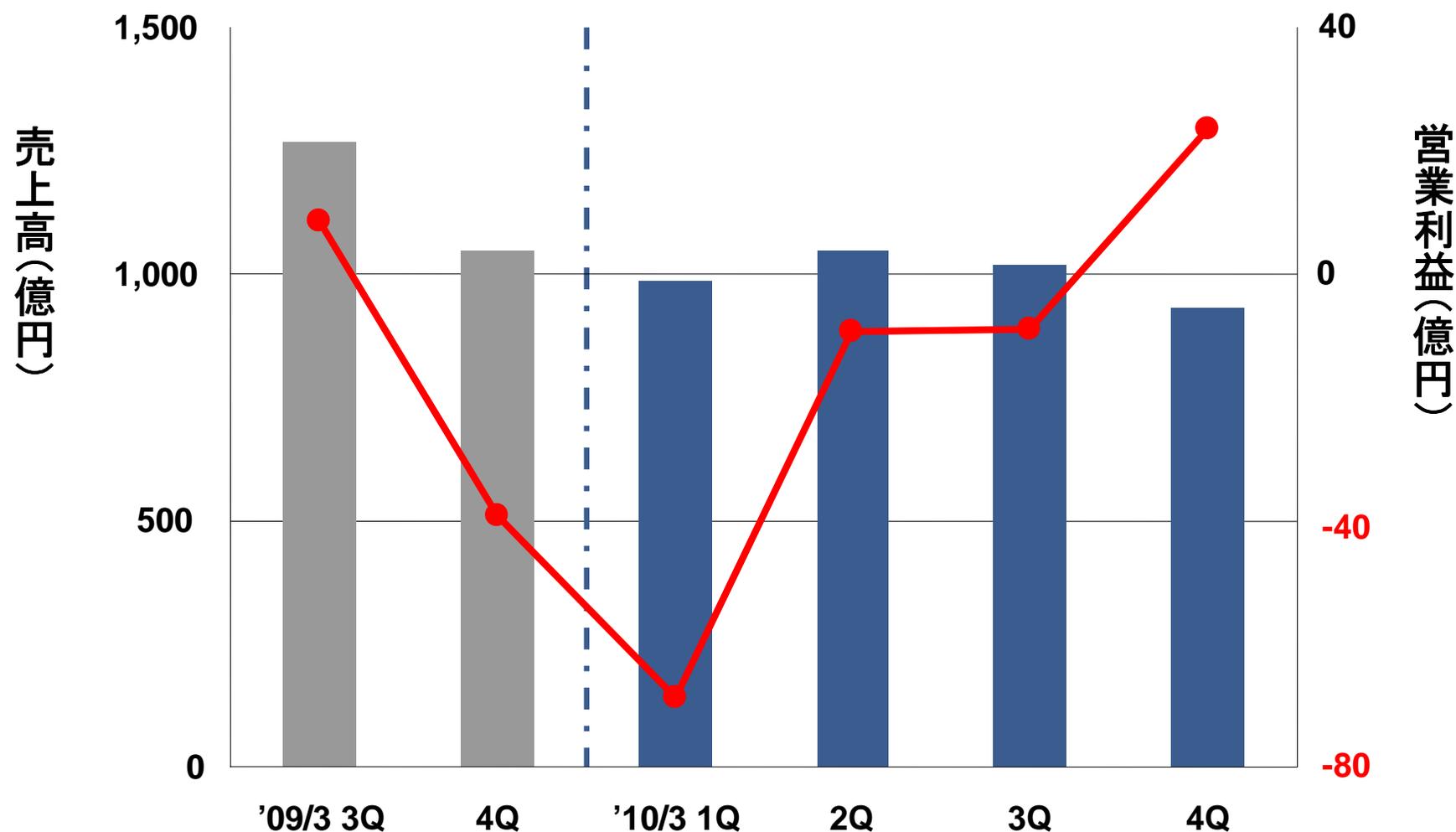
HM: ホーム&モバイルエレクトロニクス(事業)

DP: ディ스플레이、CAM: カムコーダー、HA: ホームオーディオ、AVC: AVCアクセサリー

SE: エンタテインメント(事業)

# 2010年3月期の振り返り

'10/3期は、カーエレクトロニクス事業や無線機器分野を収益基盤に不採算事業の損益改革を柱とする「事業構造改革アクションプラン」を実行4Q末までに主な施策を終了し、4Qは前3Q以来の営業黒字



# 2010年3月期の振り返り

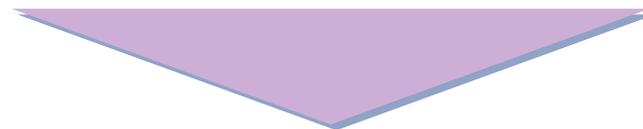
## 昨年10月に策定した「事業構造改革アクションプラン」の進捗と成果

### 1. ホーム&モバイルエレクトロニクス事業(DP、CAM)

- ① 欧州構造改革 — 前4Q末完了 (損益改善効果 30億円 — 各事業の損益改善効果に含む)
- ② DP事業構造改革 — 前4Q末完了 (損益改善効果 40億円)
- ③ CAM事業構造改革 (損益改善効果 30億円)

### 2. 業務用システム事業(主にBS) (損益改善効果 10億円)

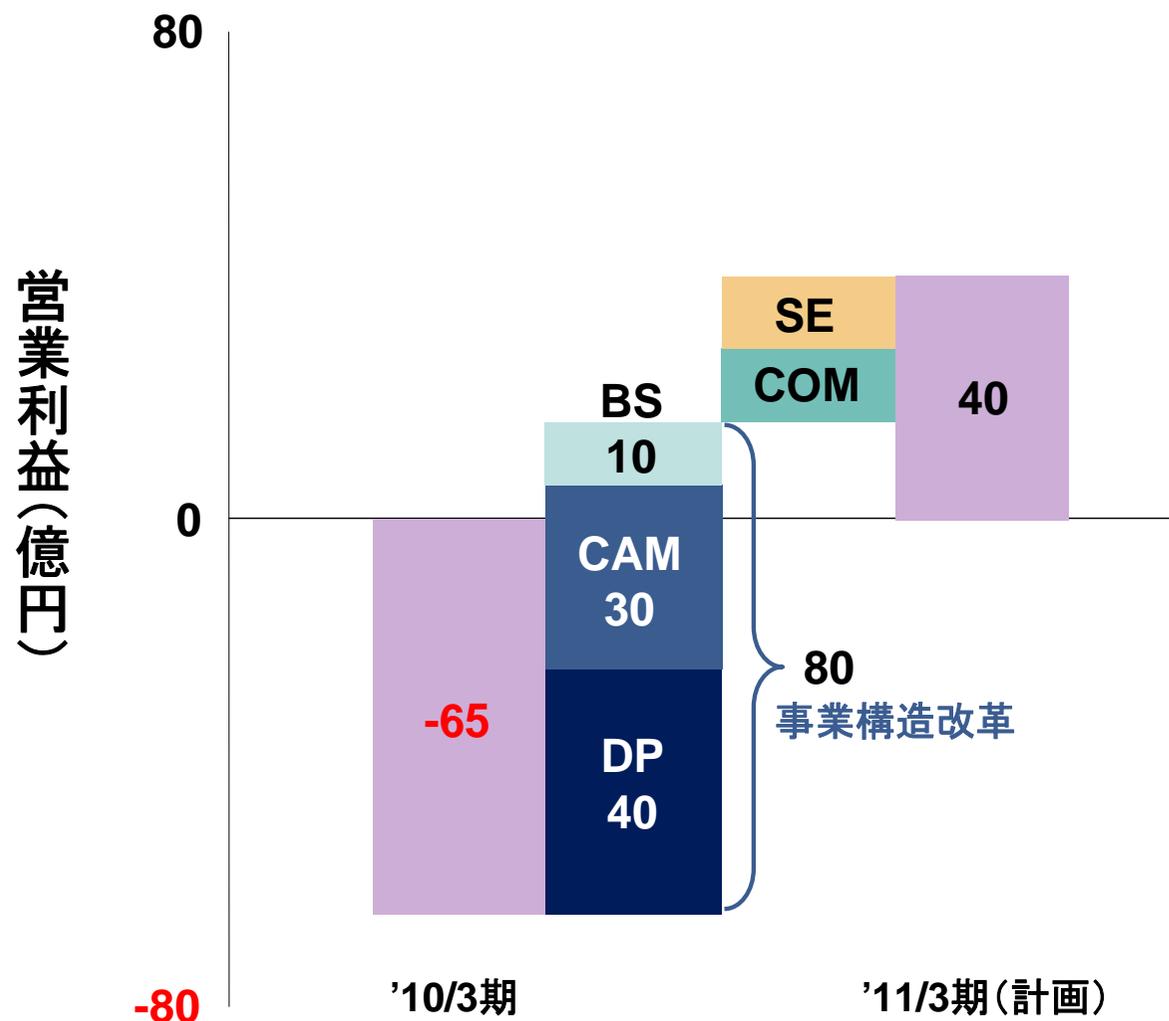
- ① BS事業体制の再編
- ② ソリューション体制の強化
- ③ BS生産体制の再編



’11/3期に3事業合計で**80億円の損益改善効果**を見込む

# 2011年3月期の業績予想

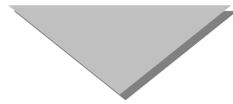
'11/3期は、不採算事業(DP、CAM、BS)の合計で、'10/3期に実施した「事業構造改革アクションプラン」による80億円の損益改善により、通期営業黒字を見込む



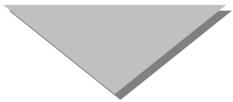
※事業別の損益改善効果はP19に記載の「新区分」での比較によるものです。

## 計画策定の目的

しかしながら、  
経済環境の変化、為替変動、構造改革によるDPなど一部事業の縮小を  
ふまえた現在の売上規模に見合う企業基盤を再構築し、  
経常利益、当期純利益の黒字化をはかり  
生き残りをかけた「構造改革」から「成長」へ移行するためにも  
もう一步踏み込んだ施策が不可欠



### 企業基盤の再構築に向けたアクションプラン



再構築される企業基盤をベースに  
中期経営計画に取り組み、  
企業価値の再構築・拡大による早期配当開始を目指す

# 企業基盤の再構築に向けたアクションプラン

# 「企業基盤再構築アクションプラン」

前期の「事業構造改革アクションプラン」の効果(約80億円)に加え、下記の諸施策を進めて、さらに最終的に約100億円／年の効果を期待

## (1) 不採算事業の改革 — 全事業黒字化に向けて

### ① DP — ビジネスモデルの転換(事業分社化とパートナーシップ戦略)

- \* ファブレス化の推進による新しいビジネスモデルへの転換
- \* タイ工場に事業本社機能を分社・移管
- \* パートナーシップ戦略を推進 → ブランド力、商品企画・開発力、販売ネットワークを活かす

### ② CAM — 競争力革新(海外生産移管と外部委託)

- \* 国内生産の終息など生産体制の再編と外部委託生産の拡大
- \* 欧州を中心とする販社再編による販売力強化・コスト改革と新市場開拓による販売拡大
- \* コスト・商品競争力の強化、新カテゴリー商品による世界第2位の市場プレゼンスの強化

### ③ BS — ケンウッドのCOMとの統合運営

- \* 統合運営による、新マルチメディアソリューションの展開、営業活動の一体化、販路・拠点の相互活用、材料の共同調達などの推進
- \* 公共安全市場やセキュリティ市場など新しい成長市場での事業創造や新興市場開拓推進
- \* 生産体制の再編およびソリューションの内製比率向上による、売上拡大と原価構造の改善

# 「企業基盤再構築アクションプラン」

## (2) グローバル運営体制の再構築

### ① 本社の売却と再配置(本日付発表)

\* 横浜本社を売却し、本社機能の再配置により統合運営とコスト削減を推進

### ② 生産体制の再編

	ビクター 横須賀工場	ビクター マレーシア工場	ビクター タイ工場
現状	<ul style="list-style-type: none"> <li>・カムコーダー(国内向け)</li> <li>・BS商品(業務用AV機器)</li> <li>・プロジェクター</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・カムコーダー</li> <li>・ホームオーディオ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ディスプレイ</li> <li>・BS商品(業務用AV機器)</li> </ul>
再編	カムコーダー生産終了 (’11/3上期) マレーシアに移管	ホームオーディオ生産終了 (’11/3期中) 一部BS商品生産	BS商品のアウトソーシング マレーシアへの移管
再編後	<b>BS、プロジェクター 生産工場</b>	<b>カメラ系専用工場</b>	<b>ディスプレイ事業本社 兼 専用工場</b>

# 「企業基盤再構築アクションプラン」

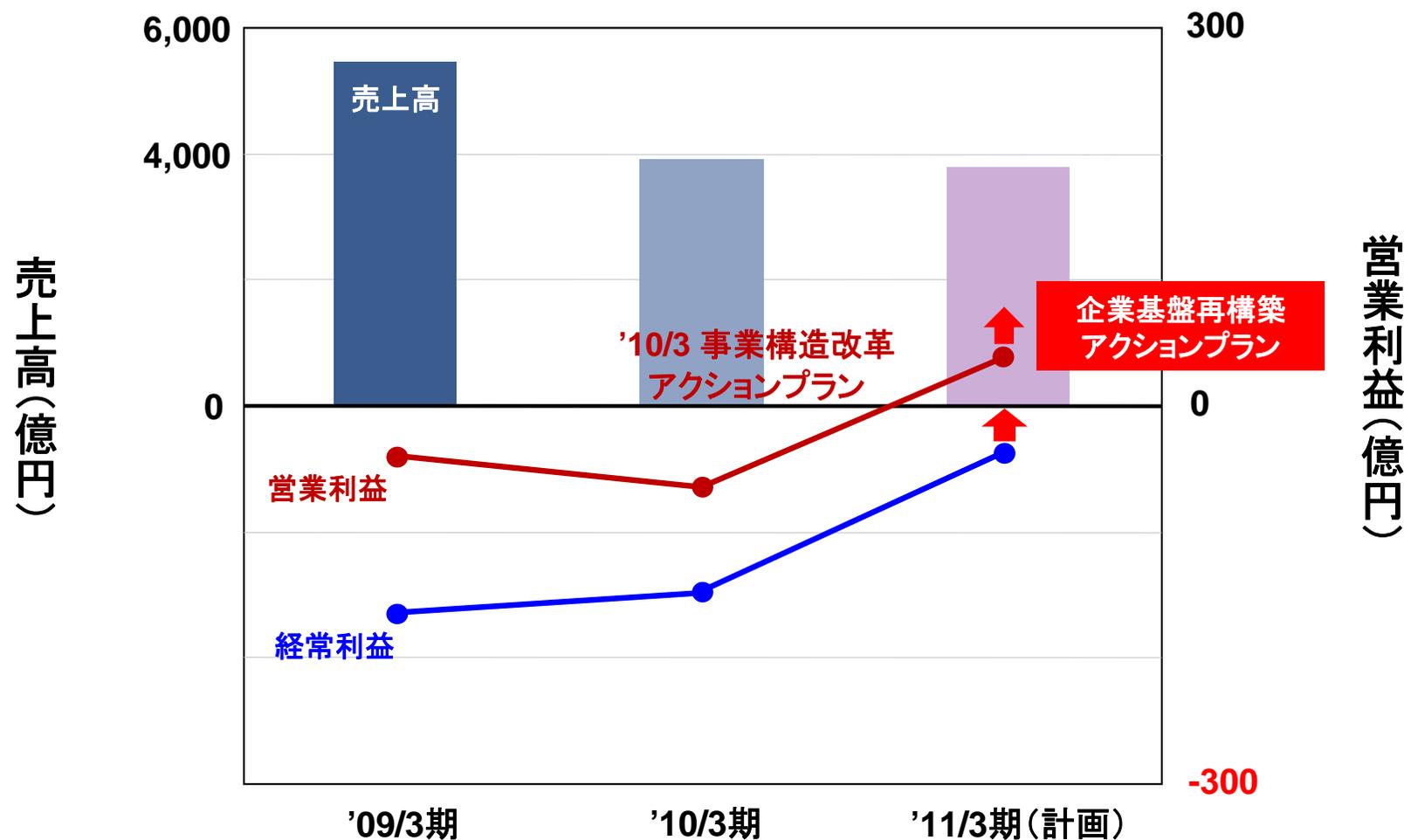
## ③人員体制の見直し

- \* 国内・海外合わせて、グループ全体で1千数百名程度の再配置、社外転出、削減を行う  
(生産体制の再編、統合運営の進捗に合わせて決定し、段階的に実施)

## (3) キャッシュの増出と総資産の圧縮

- \* 固定資産の売却を進め、キャッシュの増出と総資産の圧縮をはかる
- \* この一環として、欧米販社社屋、倉庫などの売却を推進

## 全事業黒字化に目処をつけ '11/3期経常利益の黒字化を目指す



※'09/3期実績には、ビクターの'09/3上期実績が含まれています。

# 中期経営計画

日本のAV専門メーカーとして専門色を強め、  
新たなポジションの確立を目指す

(注) '10/3期決算の区分では、特許料収入および育成事業に係る損益が「その他」セグメントに含まれていましたが、新区分では、特許料収入を各事業に配賦し、育成事業に係る損益を「業務用システム事業」セグメントに移行しています。本資料の損益は、この新区分によるものです。  
また、'09/3期実績には、ビクターの'09/3上期実績が含まれています。

## 中期戦略 — 収益基盤の再構築と早期の配当開始

①強い事業に集中し、統合効果と新興市場での収益ある成長を目指す

\* カーエレクトロニクス事業＋業務用システム事業の合算で、  
売上構成比を経営統合時の40%から60%以上(注)に拡大し、  
営業利益130億円(注)を目指す

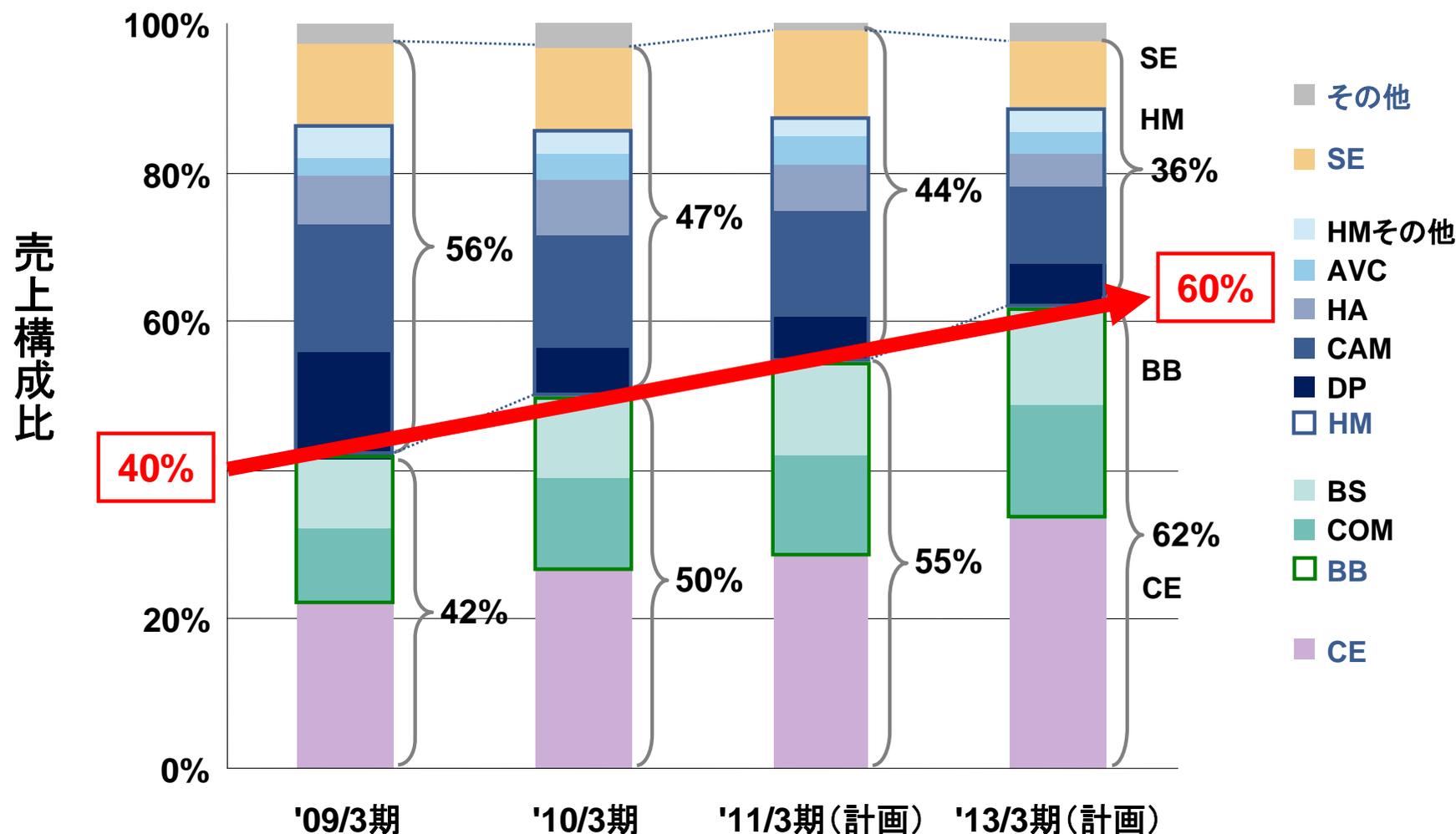
②コンシューマーエレクトロニクス事業、ソフト事業は新しいビジネスモデルに転換して採算化をはかる

\* 前期に終了した「事業構造改革アクションプラン」の効果(年間80億円)と  
「企業基盤再構築アクションプラン」の効果を取り込み、  
ホーム&モバイルエレクトロニクス事業とエンタテインメント事業の合算で、  
営業利益15億円(注)への黒字転換を目指す

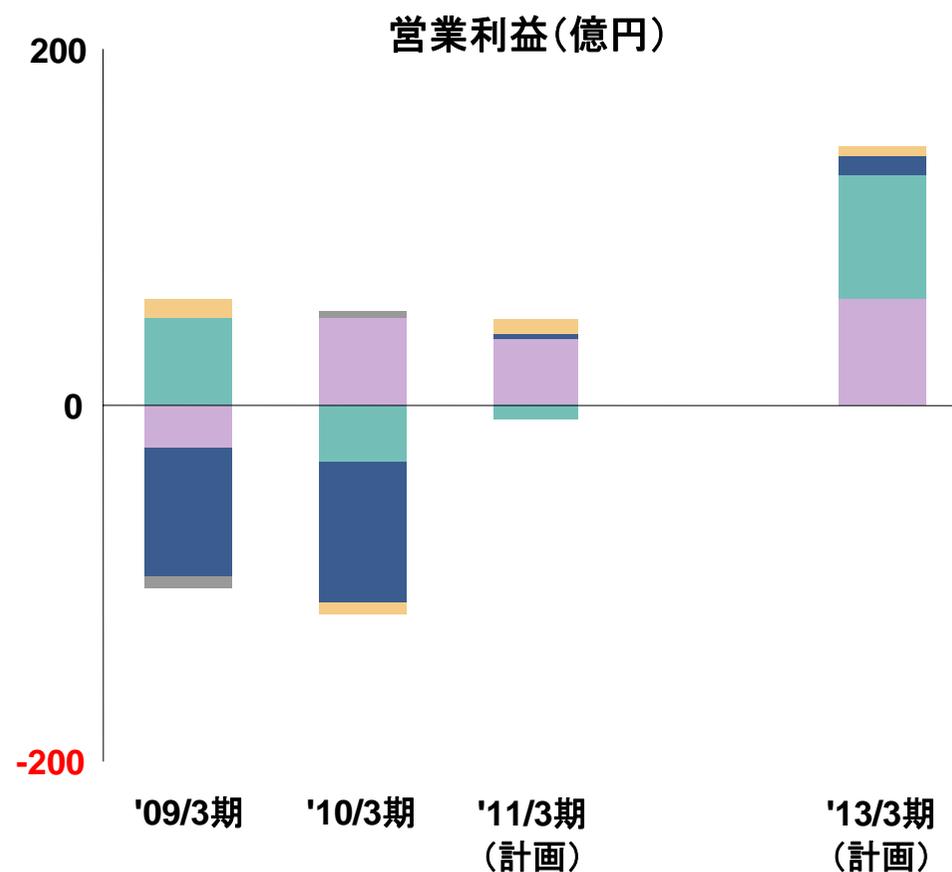
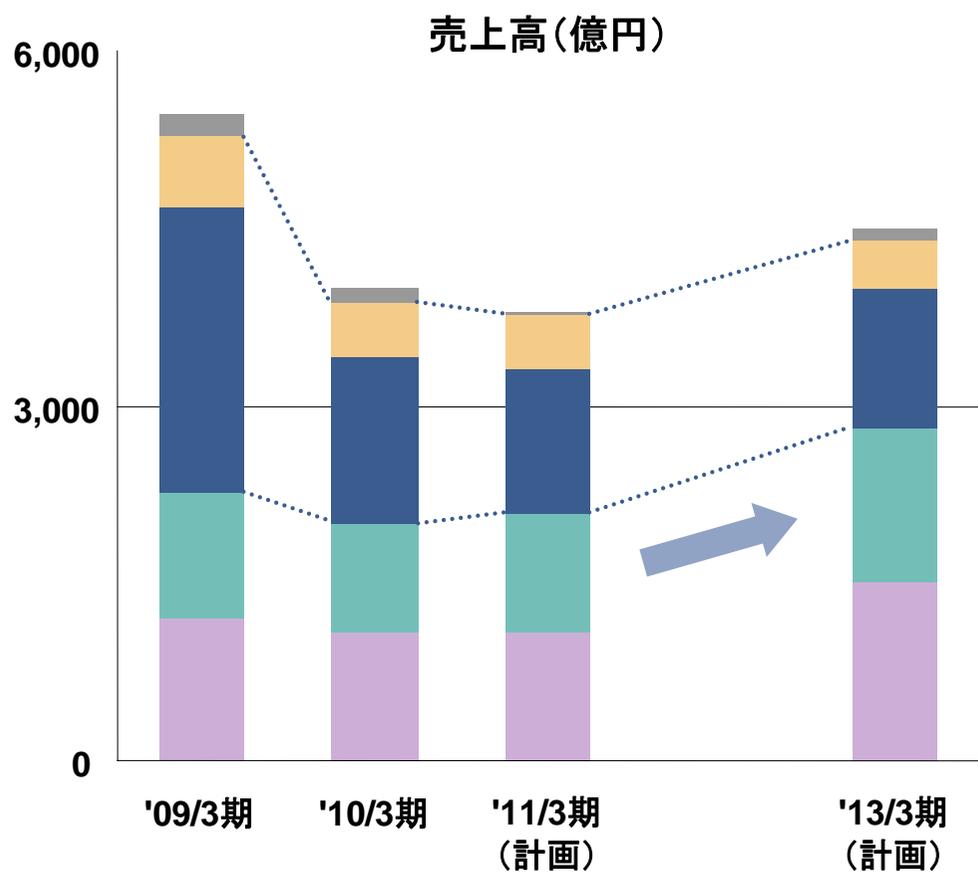
(注)'13/3期(本中期経営計画最終年度)の目標です。

## 事業ポートフォリオの転換(売上構成)

強い事業に集中: 民生から車載/業務用へ

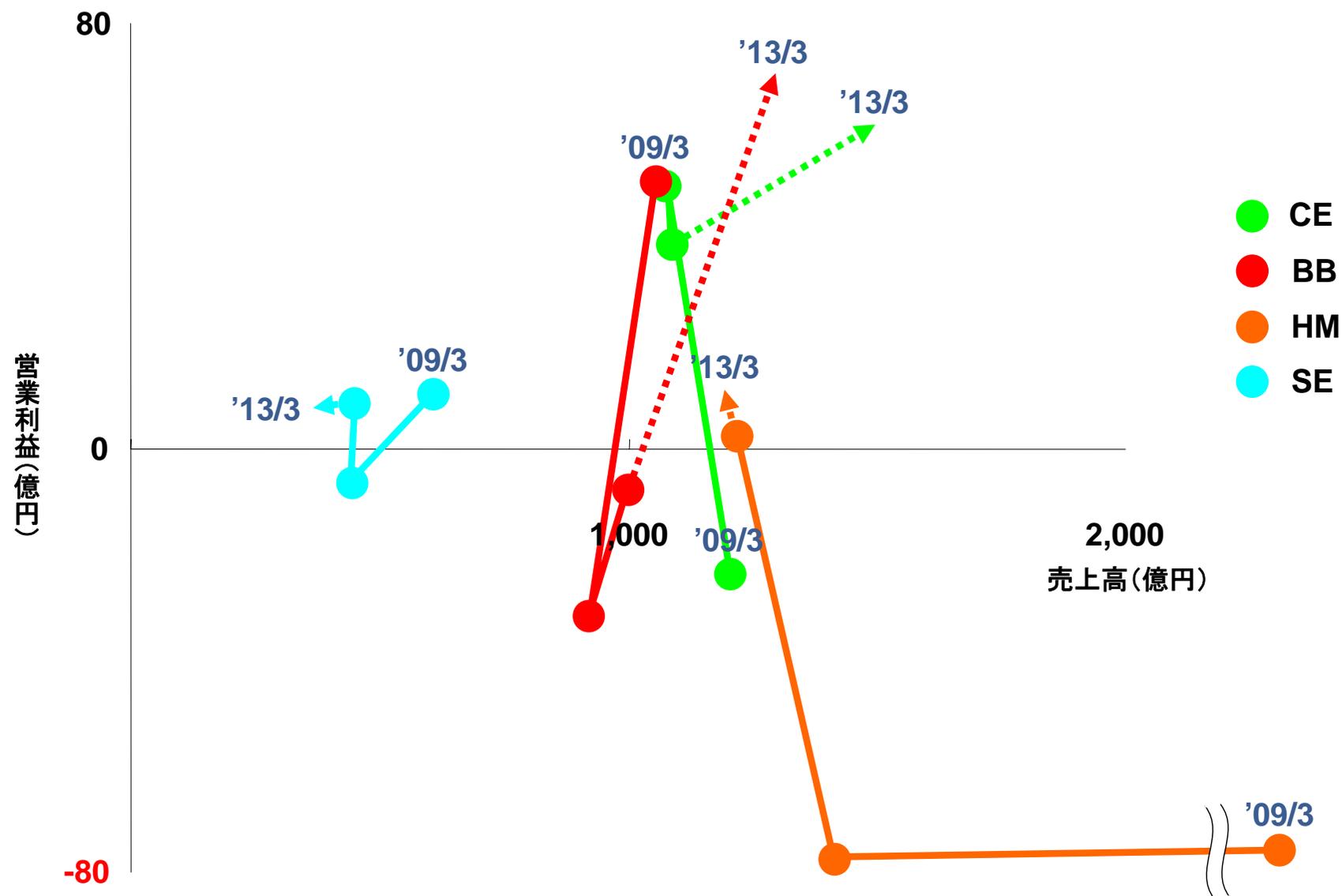


## 事業ポートフォリオの転換(売上高・営業利益)



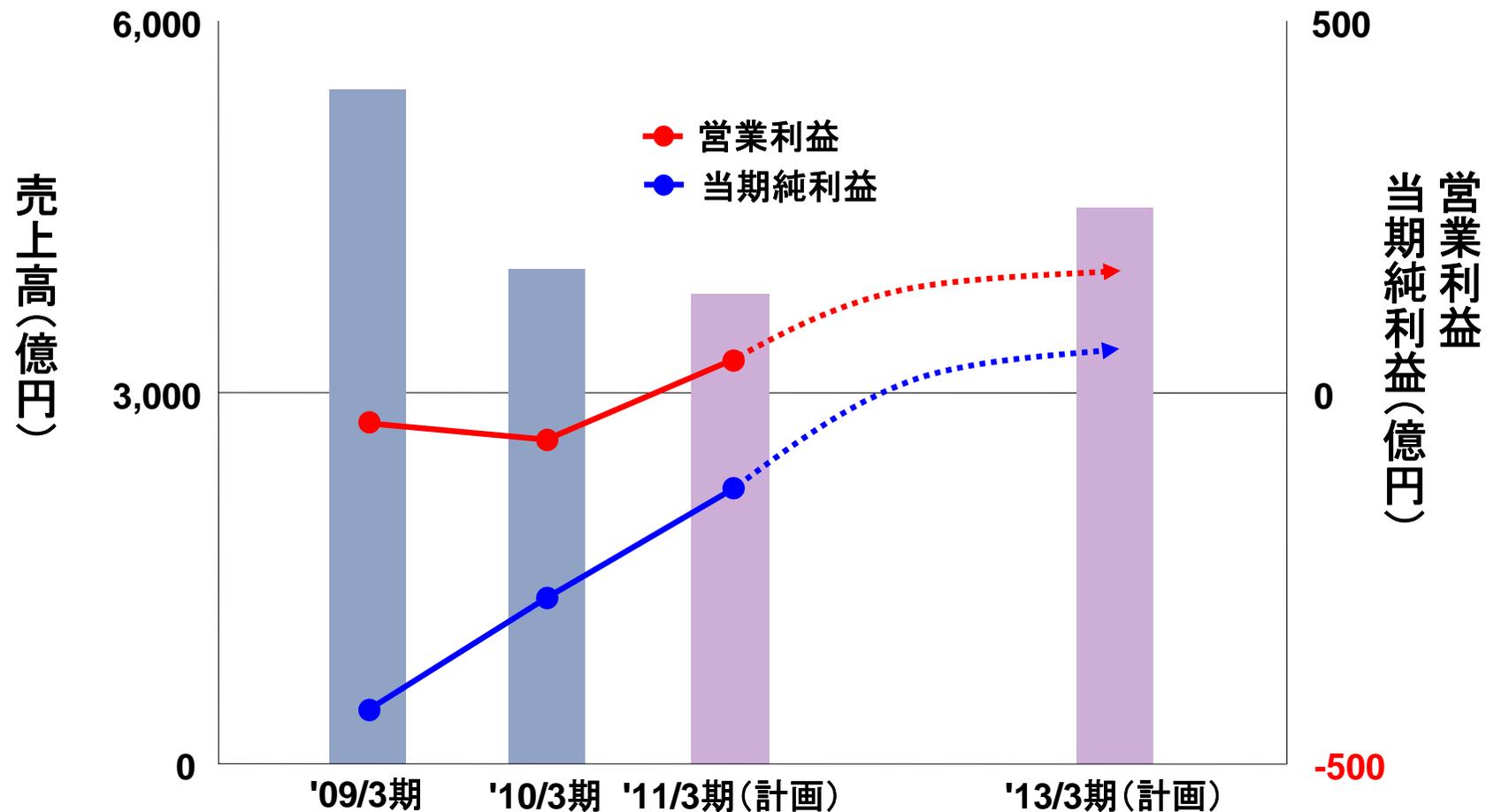
CE BB HM SE その他

## セグメント別業績推移（'09/3期 → '10/3期 → '11/3期 → '13/3期）



# 中期経営計画 中期目標

- \* '11/3期 経常利益黒字化
- \* '12/3期 当期純利益黒字化
- \* '13/3期 売上高4,500億円、営業利益145億円(全事業黒字化)、当期純利益45億円
- \* 上記のほか、本中期経営計画期間中の配当開始を目指す



※グラフには、'11/3期上期に想定する固定資産の売却や不採算事業の改革にともなう特別損失を織り込んでおりますが、それら以外の「企業基盤再構築アクションプラン」の諸施策および中期経営計画の諸施策の効果、影響は含まれておりません。

# 中期経営計画 事業別目標

(億円)

セグメント		(参考) '10/3期 (新区分)	(参考) '11/3期 業績予想	'13/3期 目標	変 化
カーエレクトロニクス事業 + 業務用システム事業	売上高	2,003	2,000~2,100	2,800	年成長 約16%
	営業利益	17	30	130	+100
ホーム&モバイルエレクトロニクス 事業+エンタテインメント事業	売上高	1,867	1,600~1,700	1,600	△0~100
	営業利益	△85	10	15	+5
新事業・その他	売上高	117	30~50	100	+50~70
	営業利益	5	0	0	—
合 計	売上高	3,987	3,800	4,500	年成長約 9%
	営業利益	△65	40	145	+105
	経常利益	△148	△35	75	—
	当期純利益	△278	△130	45	+175

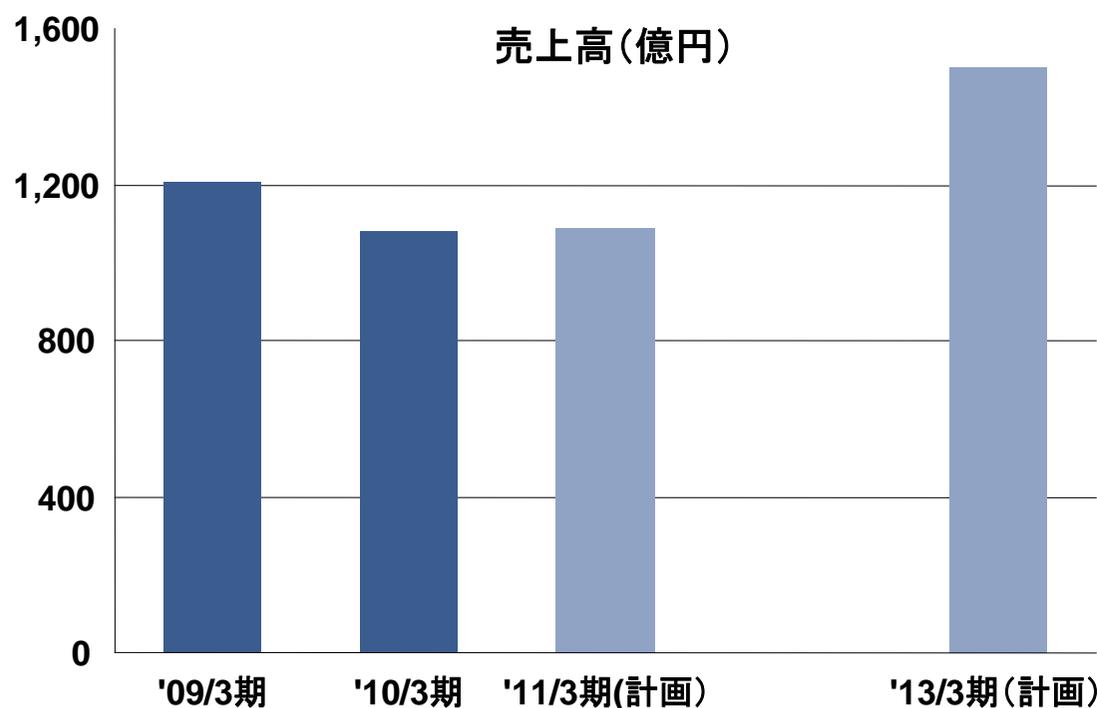
(注)'10/3期決算の区分では、特許料収入および育成事業に係る損益が「その他」セグメントに含まれていましたが、'10/3期(新区分)では、特許料収入を各事業に配賦し、育成事業に係る損益を「業務用システム事業」セグメントに移行しました。'11/3期以降も、同様の区分としています。

## 【市販】

- \* ブラジル、インド、中国をはじめとする新興市場を積極的に開拓
- \* 統合効果を活かした国内市販ナビの強化

## 【OEM】

- \* 純正、DOPの国内外での受注拡大
- \* ケンウッド、ビクターのシナジー効果を活かしたCD/DVDメカの受注拡大



ケンウッドとビクターによる初の統合ナビゲーションシステム (国内市販向け)

海外市販向け Garmin協業メモリーナビゲーションシステム



海外市販向けCDレシーバー



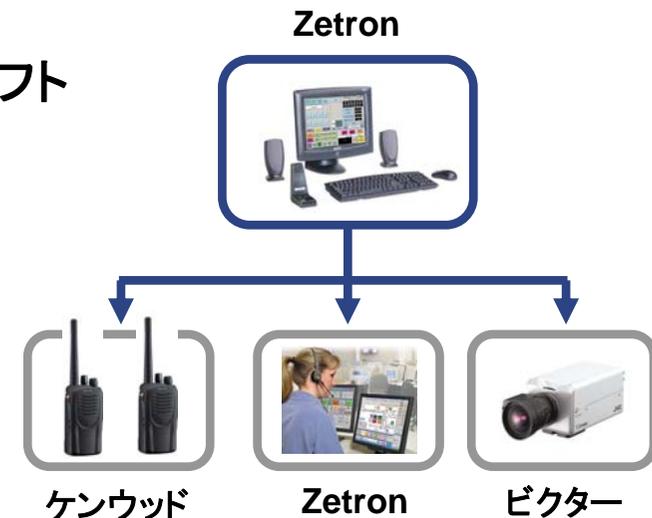
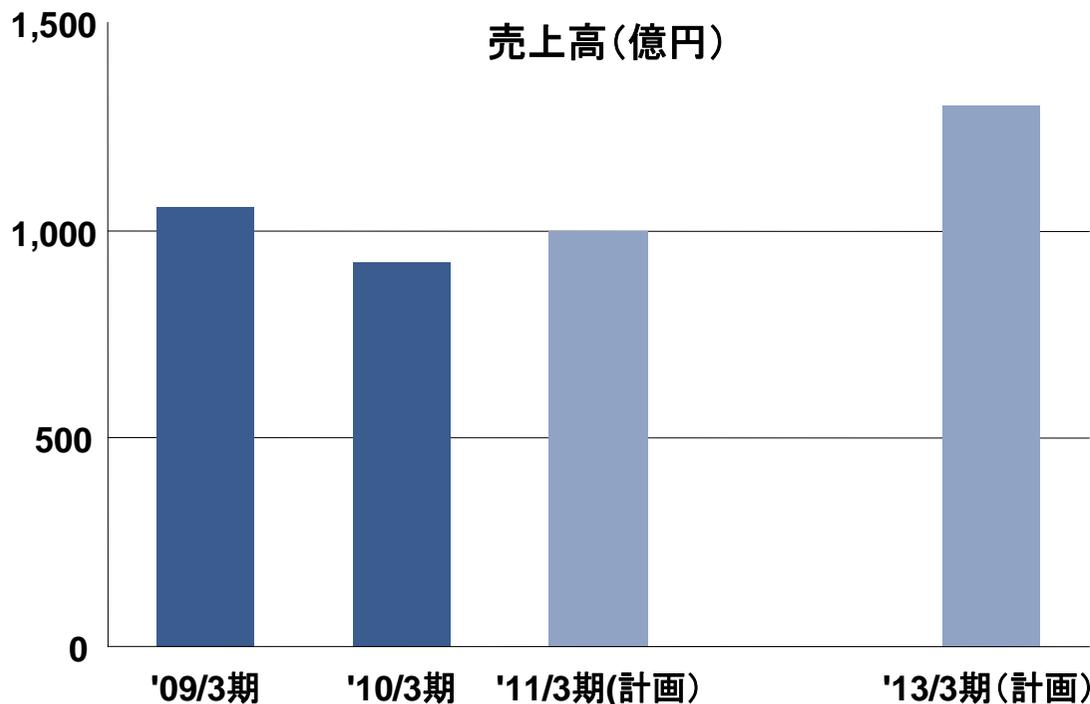
ケンウッドのCOMとビクターのBSの統合運営、公共安全・セキュリティ市場での事業創造

## 【COM】 — 世界第2位

- \* デジタル業務用無線機器の拡充
- \* 無線端末の供給からシステムソリューションの供給への事業領域拡大
- \* 日本、中国、アジア、欧州における事業拡大

## 【BS】

- \* 個別ハードビジネスからソリューションビジネスへのシフト
- \* 国内での事業拡大と米国・欧州への展開
- \* 他社と協業・アライアンスも視野に入れた事業拡充



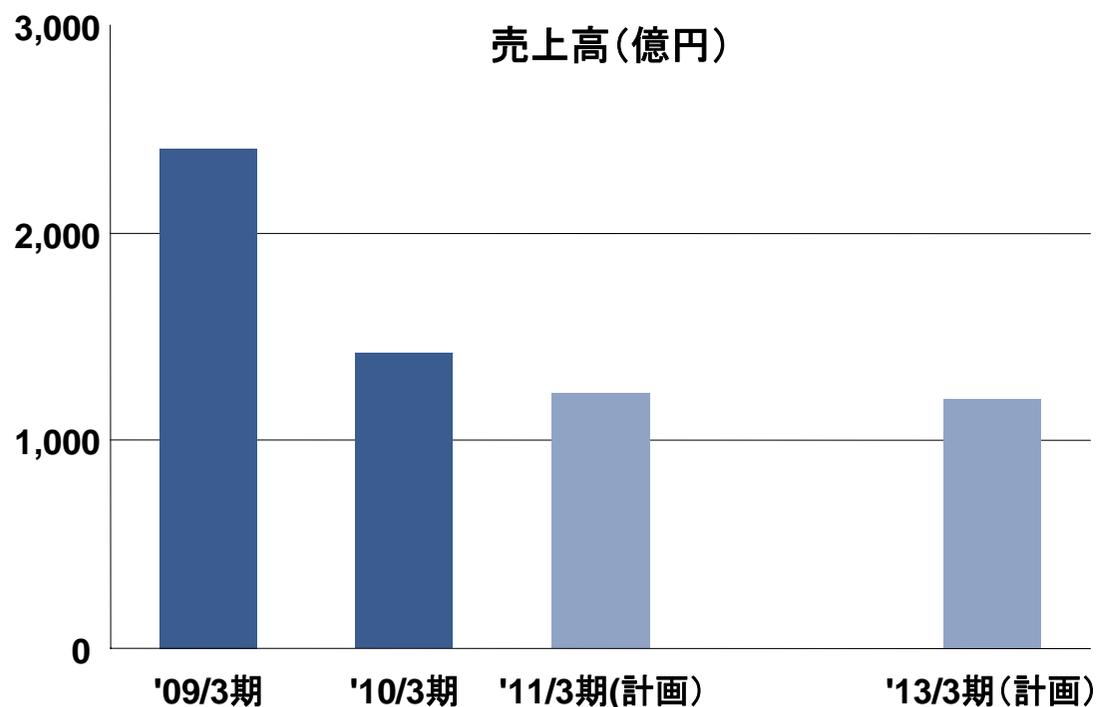
## ファブレス化の推進とパートナーシップ戦略で新たな発展を目指す

【DP】ブランド力、商品企画・開発力、販売ネットワークを活かしたパートナーシップ戦略

【CAM】コスト競争力、商品競争力の強化と新カテゴリ商品による市場プレゼンスの強化

【HA】既存ジャンルから新ジャンルへ投資をシフト

【AVC】未開拓海外市場への進出、国内市場の再強化



ハイビジョンメモリームービー  
“Everio(エブリオ)”



ウッドコーン オーディオシステム

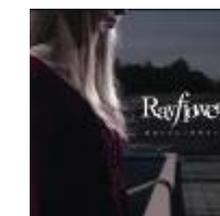
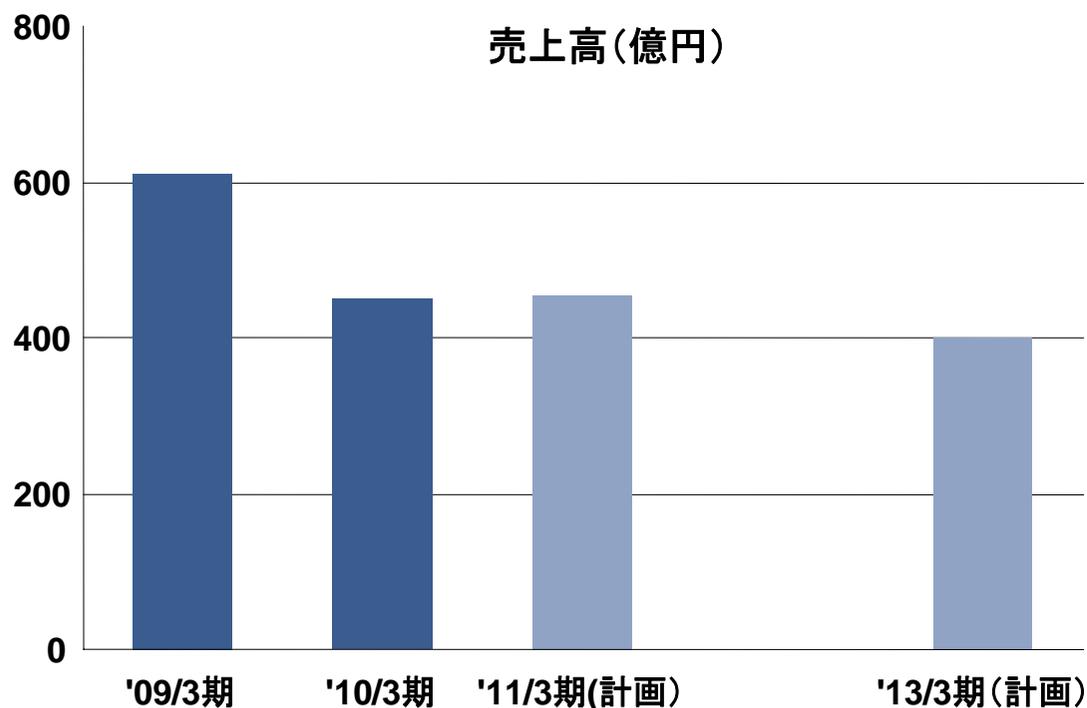


iPod用デジタルドック搭載  
Hi-Fiシステム



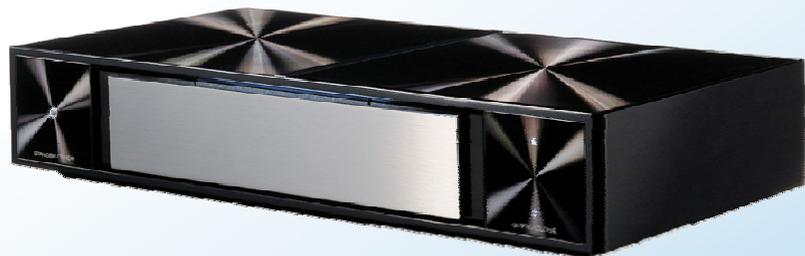
ヘッドホン

- \* 新しいタレントの発掘・育成による事業拡大・強化
- \* 音楽配信等の媒体の多様化に対応した「総合エンタテインメント」の実現



- \* 新ライフスタイル提案型のホームAVC、新ネットワークサービス対応チューナー、モバイルAVなどの市場投入、事業化と次世代の新商品開発の推進
- \* 音響技術を活かした新ビジネスへの取り組み強化

## オーディオとビデオの融合 Home AVC



## 新ネットワークサービス対応 Tuner Box

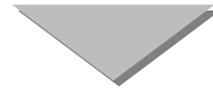


## 新ネットワークサービス



## 財務・資本戦略

- \* 事業の回復、強化による収益改善、有利子負債の圧縮による経常収支の改善、構造改革の完了にともなう特別損失の極小化
- \* たな卸資産の圧縮、売掛債権の圧縮によるキャッシュ・フローの改善



これらにより、有利子負債の改革を進める

- \* 株式併合による、企業価値の拡大に向けた基盤強化を目指し、資本の充実に取り組む

## 配当政策 ー 早期配当開始

- \* 本中期経営計画期間中の早期に当期純利益黒字化、配当開始を目指す

グループ経営最適化と統合効果の最大化に向け、早期事業会社統合の検討を進める

## JVC・ケンウッド・ホールディングス

代表取締役会長 兼 社長 兼 CEO

代表取締役 経営・財務改革担当 兼 副社長

取締役 グループ経営刷新担当

取締役 CFO 兼 経営戦略担当

取締役 ケンウッド代表取締役社長

取締役 ビクター代表取締役社長

取締役 J&Kカーエレクトロニクス代表取締役社長

取締役(社外取締役)

取締役(社外取締役)

河原 春郎(再任)

塩畑 一男(現取締役)

尾高 宏(再任)

不破 久温(新任)

相神 一裕(再任)

伊藤 裕太(新任)

江口 祥一郎(新任)

柏谷 光司(再任)

瀬尾 信雄(新任)

日本ビクター

代表取締役社長 伊藤 裕太(再任)  
(兼)代表取締役 尾高 宏(新任)

J&Kカーエレクトロニクス

代表取締役社長 江口 祥一郎(現常務取締役)

ケンウッド

代表取締役社長 相神 一裕(再任)  
(兼)代表取締役 塩畑 一男(再任)

# JVC KENWOOD HOLDINGS



このプレゼンテーション資料に記載されている記述のうち、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。これらの記述は本プレゼンテーション資料発行時点のものであり、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。実際の業績に対し影響を与えうるリスクや不確実な要素としては、(1)主要市場(日本、米州、欧州およびアジアなど)の経済状況および製品需給の急激な変動、(2)国内外の主要市場における貿易規制等各種規制、(3)ドル、ユーロ等の対円為替相場の大幅な変動、(4)資本市場における相場の大幅な変動、(5)急激な技術変化等による社会インフラの変動、などがあります。ただし、業績に影響を与えうる要素としてはこれらに限るものではありません。