

# JVC・ケンウッド・ホールディングス株式会社設立会見

## 統合会社の経営方針

代表取締役会長 兼 CEO 河原 春郎

# 1. JVC・ケンウッドグループの概要

## 2. 経営方針と経営目標

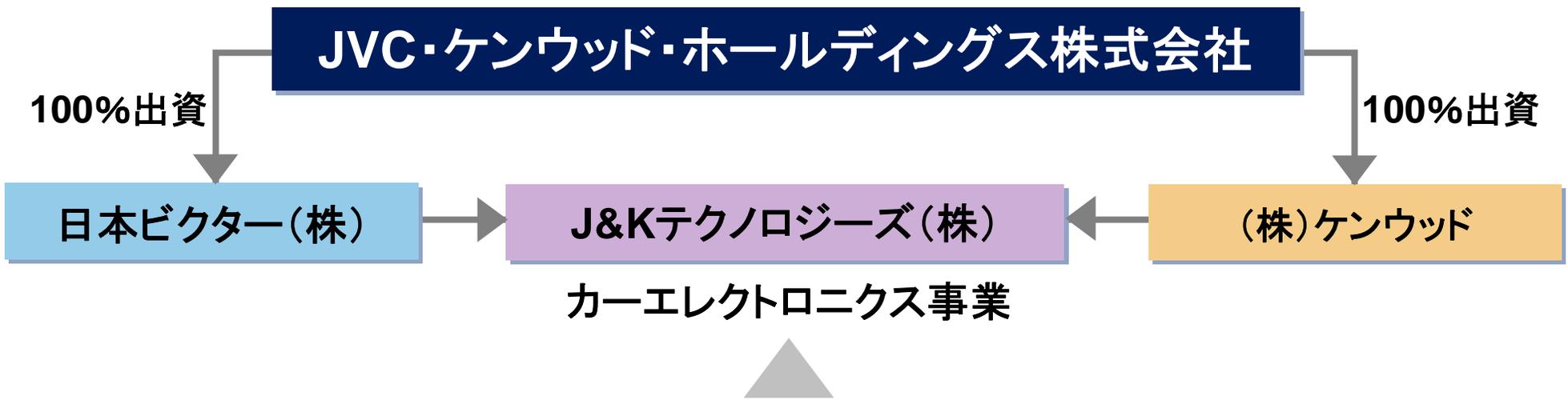
## 3. 2009年3月期業績予想

# 1. JVC・ケンウッドグループの概要

## 共同持株会社 + 3事業会社で統合効果の早期最大化をめざす

- 株式移転により共同持株会社がビクター・ケンウッドの株式を100%保有
- カーエレクトロニクス事業等の会社分割により、J&Kテクノロジーズ(JKTE)の業容を共同技術開発から全面的な開発・設計・調達・生産へ拡大

共同持株会社(東証一部上場 コード番号:6632)

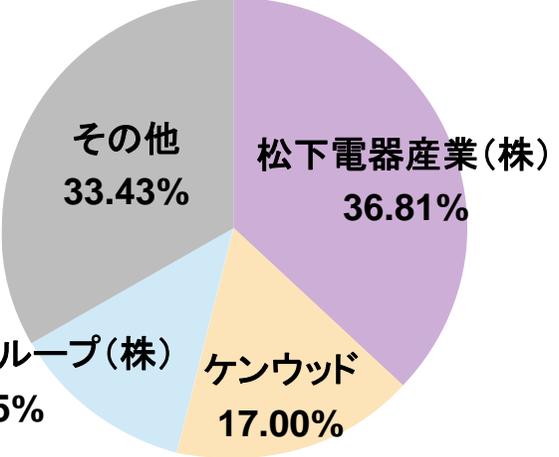


カーエレクトロニクス事業

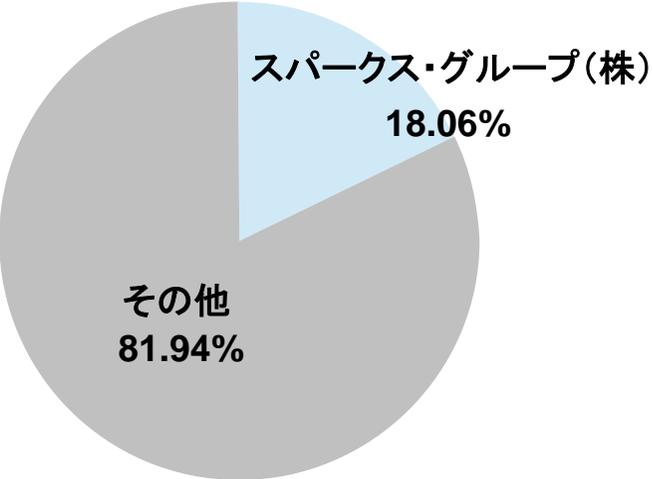
将来は企画・マーケティング機能の統合も視野に

# JVC・ケンウッドグループの概要 株主構成

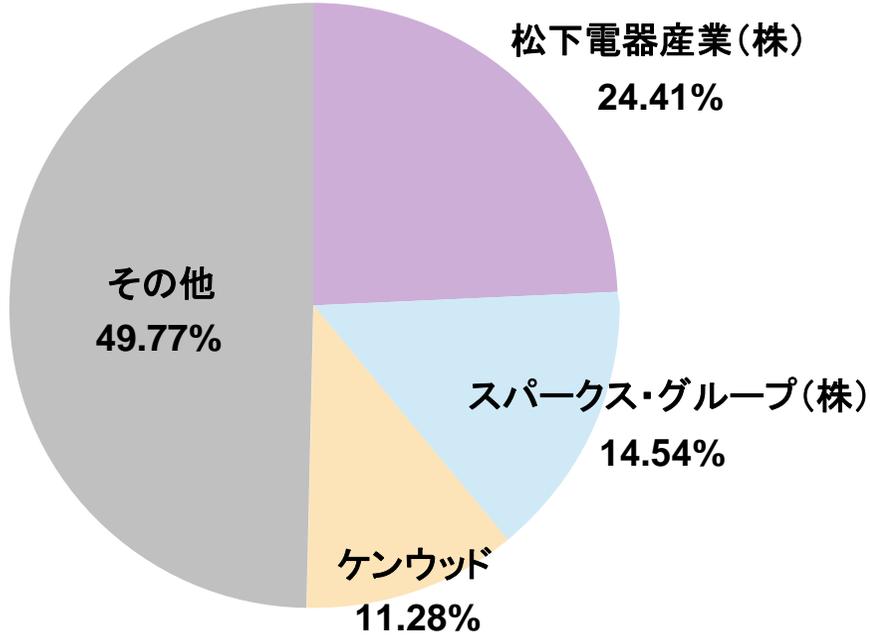
ビクター株主構成('08/3末現在)



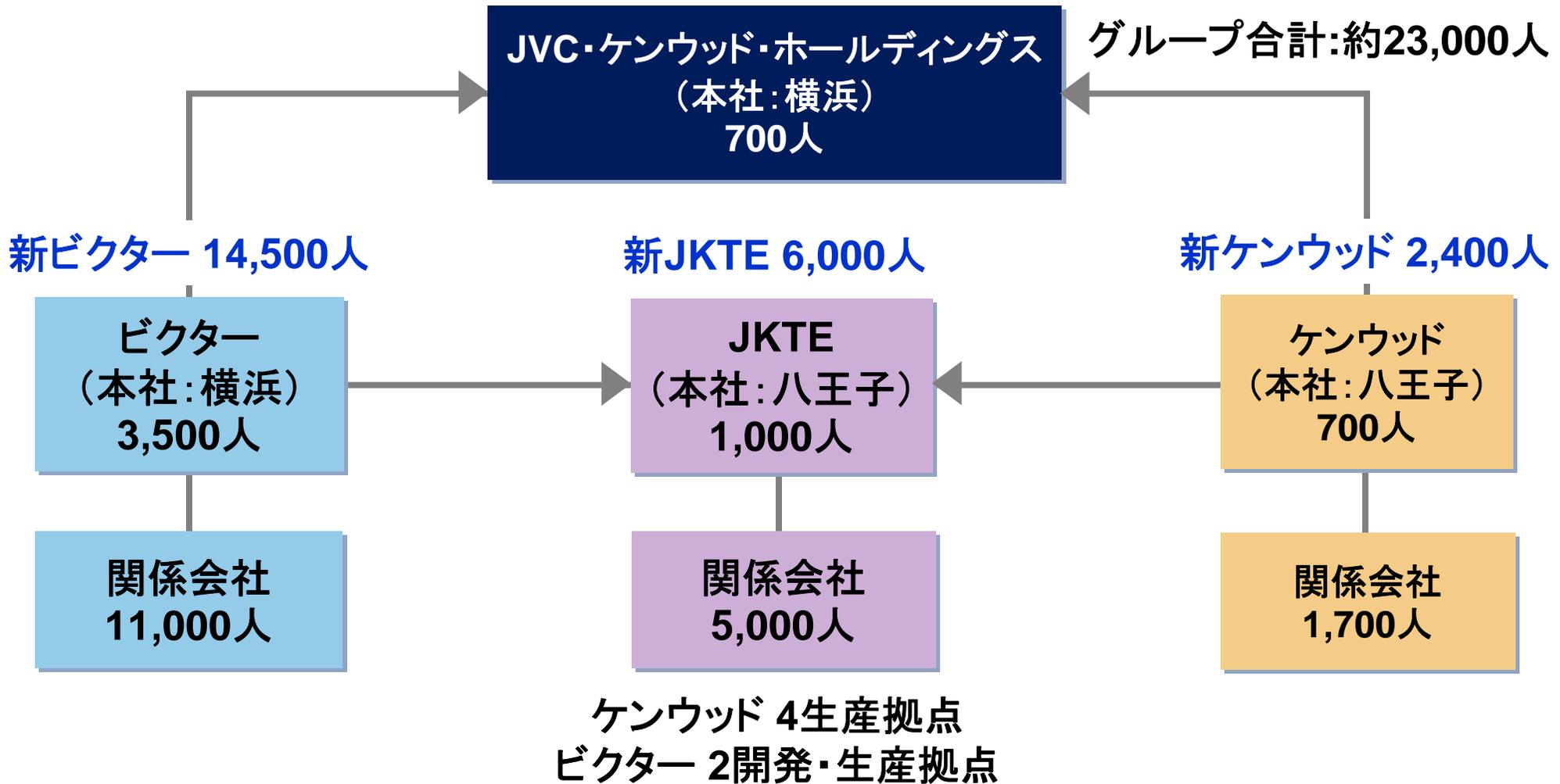
ケンウッド株主構成('08/3末現在)



JVC・ケンウッド・ホールディングス株主構成 ('08/3末現在データに基づく)



- \* 松下電器産業株式会社は2008年10月1日付でパナソニック株式会社に社名変更しました。
- \* 持株比率は2008年3月末日現在のもので、その後に提出された大量保有報告書の変更報告書などは反映されておりません。



## 2. 経営方針と経営目標

## 企業ビジョン

「カタ破りをカタチに。」

## 行動指針

「一人一人が主人公となって絶え間ない変革をやり遂げる。」



これらのもとで新たな(カタ破りな)付加価値を創造し、  
これまで経験したことのないケタ違いの体験をお客様へお届けする。

# JVC KENWOOD HOLDINGS



大きく上昇へと弧を描く2本のラインは、  
未来へと無限にひろがる成長性と拡張性を表すとともに、  
カタ破りをカタチにする発想力と実行力で世界をリードするという  
当社の強い決意を表現しています。

安定感があり洗練されたロゴタイプには、  
製品やサービスの提供をはじめとする様々な企業活動の品質と、  
それらを通じてお客様と築きたい信頼の絆への願いを込めました。

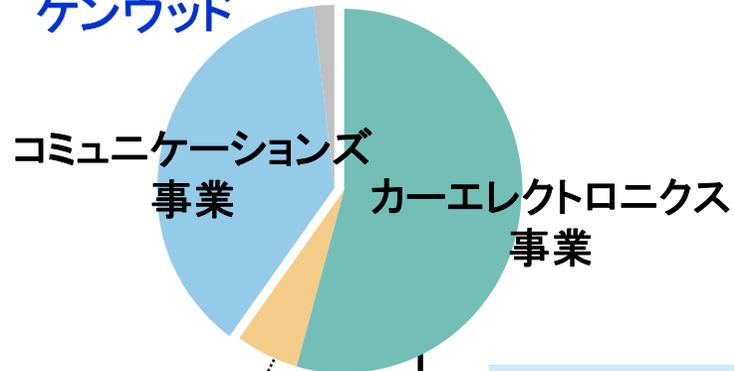
ブランドカラーは、  
知性と品格を表す「インテリジェントブルー」と、  
進化し続ける技術力を表す「テクノグレー」です。

両社それぞれの構造改革を見届け、  
この経営統合を新しい成長戦略の出発点として、  
世界をリードする  
ユニークな専門メーカーグループに生まれ変わり、  
統合効果によって付加価値の拡大・創造をはかる。

# 経営方針 4事業セグメントと6ジャンルへ再編

## 売上構成('08/3期)

### ケンウッド



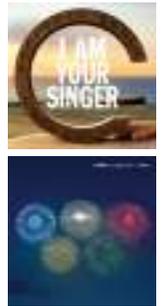
③業務用システム事業

(14%)

## 両社合計の売上構成 ('08/3期)

④エンタテインメント事業

(9%)



共通事業分野  
〔カーエレクトロニクス  
ホームオーディオ〕

ホームオーディオ



①カーエレクトロニクス事業

(18%)

②ホーム&モバイル  
エレクトロニクス事業

(43%)

ビデオカメラ

(17%)



その他

ディスプレイ

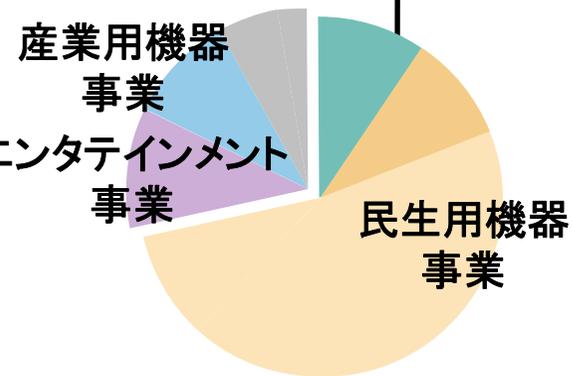


### ビクター

産業用機器  
事業

エンタテインメント  
事業

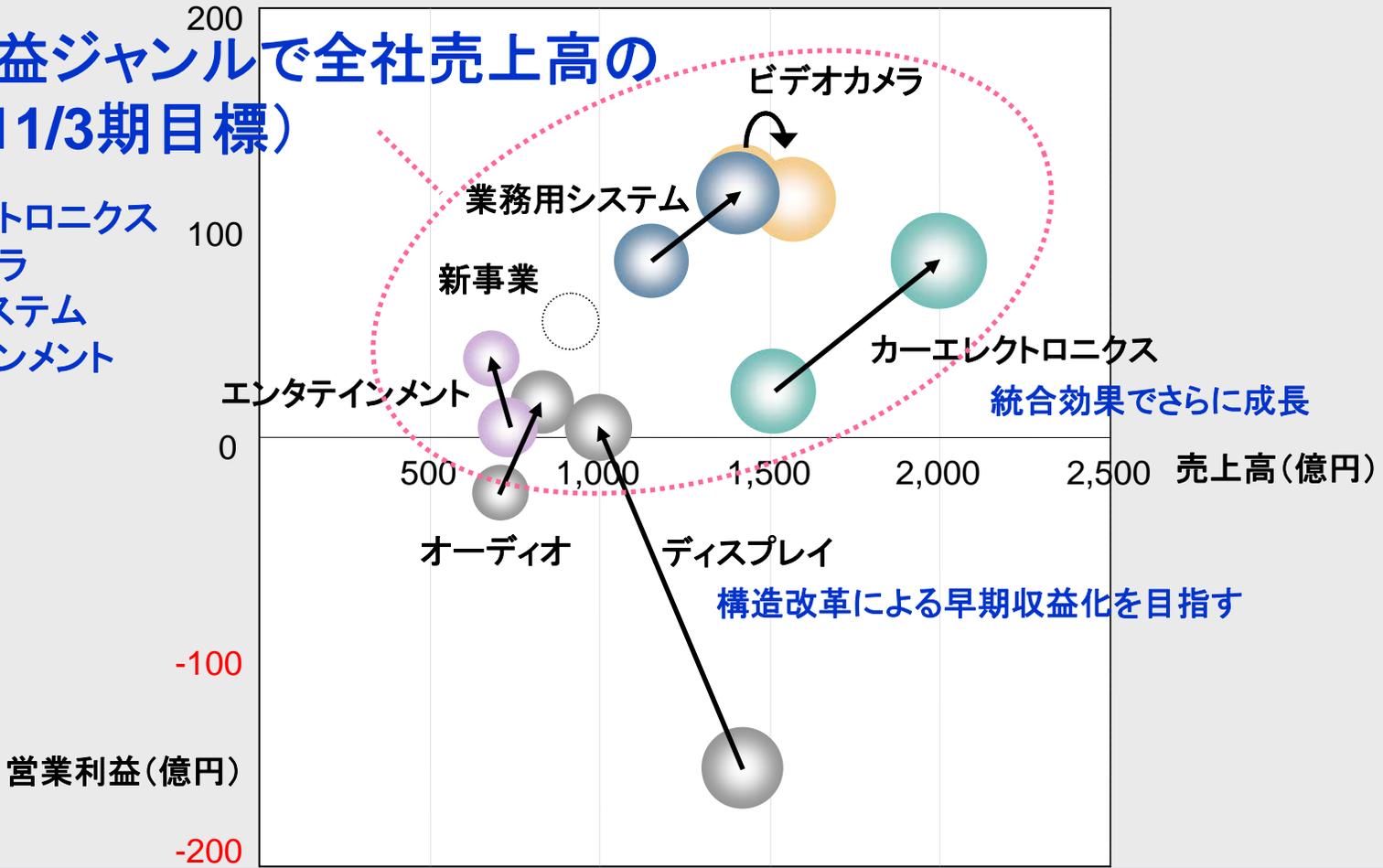
民生用機器  
事業



共通事業のカーエレクトロニクスが最大売上の事業分野に  
業務用システムは成長戦略で最大収益の事業分野に

## 4つの収益ジャンルで全社売上高の約7割('11/3期目標)

- カーエレクトロニクス
- ビデオカメラ
- 業務用システム
- エンタテインメント



## 基本的な考え方

共同持株会社、事業会社がそれぞれに単体の利益代表でなく、**グループ全体の最適化**を追求し、**連結企業体**として役割分担することにより、**グループとしての企業価値**を高める。

## 事業会社の定義 … ビクター、ケンウッド、JKTE

**事業会社であるビクター、ケンウッドに加えて、**  
カーエレクトロニクス事業の実質的統合体である**JKTEは、**  
将来、商品企画・営業機能を含めた独立事業会社化する構想であり、  
**事業会社に準ずる扱い**をしていく。

## ①統合効果の実現～新しい企業存続基盤への進化とシナジー効果

共同持株会社が統括する新しい枠組みの連結経営によって、**デジタル時代を勝ち抜くための新しい企業存続基盤**へと進化させるとともに、共通事業における**シナジー効果**の早期最大化をはかる。

## ②「ジャンルトップ戦略」による成長の加速

統合効果によって主カジャンルの事業競争力を強化し、複数のジャンルで世界をリードする**「ジャンルトップ戦略」**により、各事業の成長を加速させる。

## ③新たな(カタ破りな)付加価値の創造

連結企業体として、両社の技術・リソースを高度なレベルで融合することにより、新しい商品やサービスを生み出し、**カタ破りな付加価値**を創造する。

コンシューマ事業の最大の問題は、**売り・価格の変動**が大きく不安定

**システム経営**—マネジメントの精度が勝ち残りのカギ

商品開発、コスト、売りに連動した生産と在庫などを  
人と組織、インフラのシステム化により  
**スピードと精度**を上げ、ロスを極小化する。

## HDとJKTEの2つのエンジンで統合効果を顕在化し、 成長戦略を推進して企業価値を拡大・創造

### JVC・ケンウッド・ホールディングス(HD)

HDが統括してビクター、ケンウッドの事業、財務、その他各種収益構造改革を推進し、新しい企業存続基盤へと進化させ、競争力・収益力を強化

(例) \* パーチェス会計

\* ホームオーディオ(本日展示)

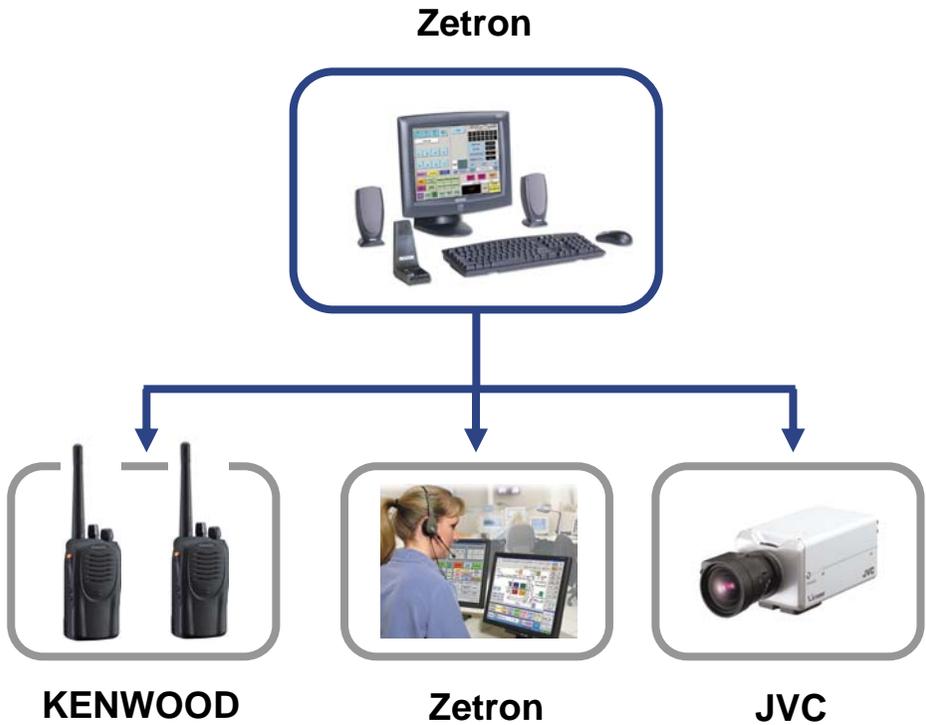
\* ビクターのプロシステムとケンウッドの業務用無線機器(IBC2008)

### J&Kテクノロジーズ(JKTE)

カーエレクトロニクス事業については、両社最大の共通事業であり  
JKTEを核にしてシナジー効果の早期最大化をはかる。(本日展示)

# 統合効果の実現を新体制に組み込む

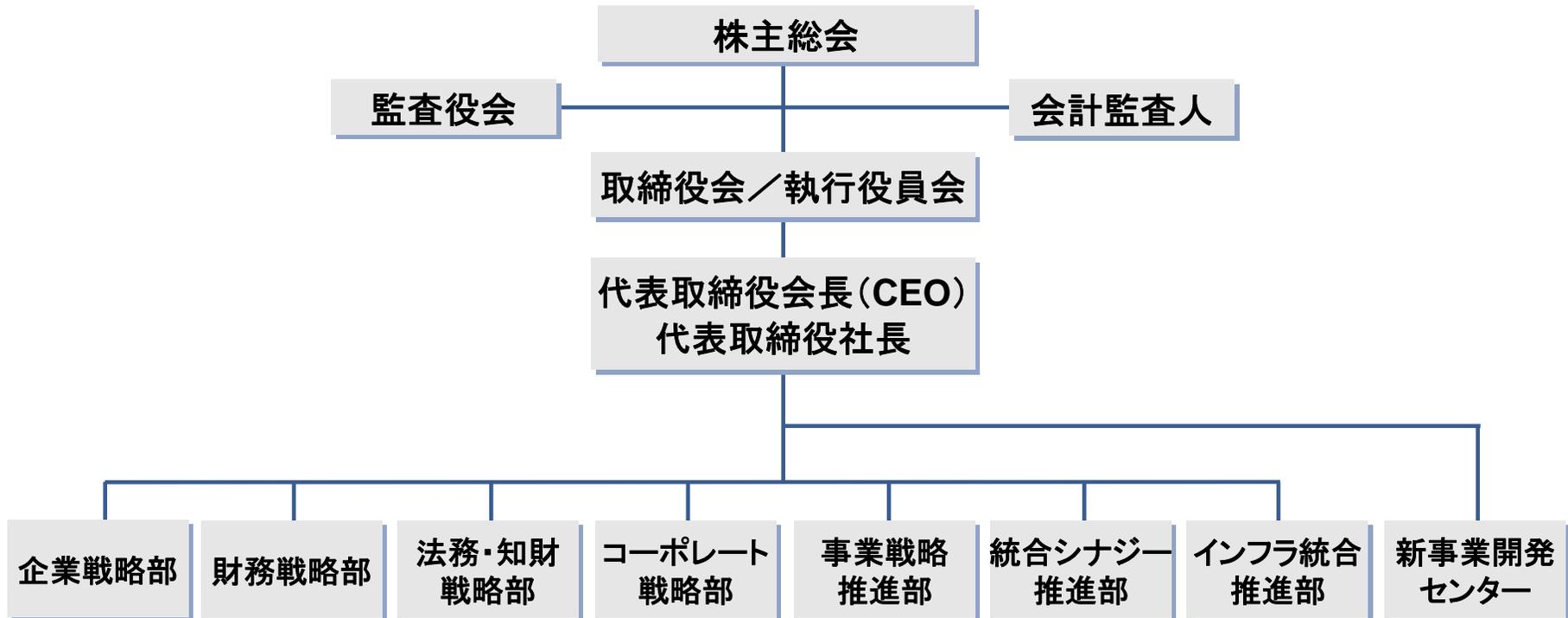
## (例)ビクターのプロシステムとケンウッドの業務用無線機器(IBC2008)



欧州最大級の国際放送機器展「IBC2008」  
での展示

経営の透明性を高め、グループ全体のガバナンスを強化するとともに、スピーディな意思決定を実現し、グループの成長戦略を加速

- 取締役7名に対し社外取締役3名、監査役5名に対し社外監査役3名
- 執行役員制の導入
- ミッション(達成責任)を明確にしたシンプルな組織設計



取締役

代表取締役会長	河原 春郎
代表取締役社長	佐藤 国彦
取締役副社長	尾高 宏
取締役	足立 元美
取締役(社外取締役)	柏谷 光司
取締役(社外取締役)	松尾 眞
取締役(社外取締役)	岩崎 二郎

監査役

監査役	土谷 繁晴
監査役	加藤 英明
監査役(社外監査役)	庄山 範行
監査役(社外監査役)	鷲田 彰彦
監査役(社外監査役)	齋藤 憲道

\* 代表取締役会長： 財務・人事などのコーポレート機能、資本戦略(M&Aを含む)、グループ構造改革、技術・生産戦略などを統括

\* 代表取締役社長： グループ事業、新事業開発、協業事業(J&Kテクノロジーズ社を含む)、グループマーケティング戦略などを統括

執行役員

(兼)執行役員・最高経営責任者(CEO)	河原 春郎
(兼)執行役員・経営責任者	佐藤 国彦
(兼)執行役員・最高財務責任者(CFO) 兼 企業戦略部長	尾高 宏
(兼)執行役員・事業推進担当 兼 事業戦略推進部長	足立 元美
執行役員・財務戦略部長	武田 雅亮
執行役員・コーポレート戦略部長	水野 直正
執行役員・コーポレート戦略部副部長	上田 治
執行役員・統合シナジー推進部長	多木 宏行
執行役員・新事業開発センター長	前田 悟
執行役員・新事業開発センター副長	土井 敬一郎

## ビクター代表取締役

代表取締役社長	吉田 秀俊(昇格)
代表取締役副社長	中沢 隆平(昇格)
代表取締役	河原 春郎(新任)

## ケンウッド代表取締役

代表取締役社長	塩畑 一男
---------	-------

## J&Kテクノロジーズ代表取締役

代表取締役	塩畑 一男
代表取締役	前田 信夫

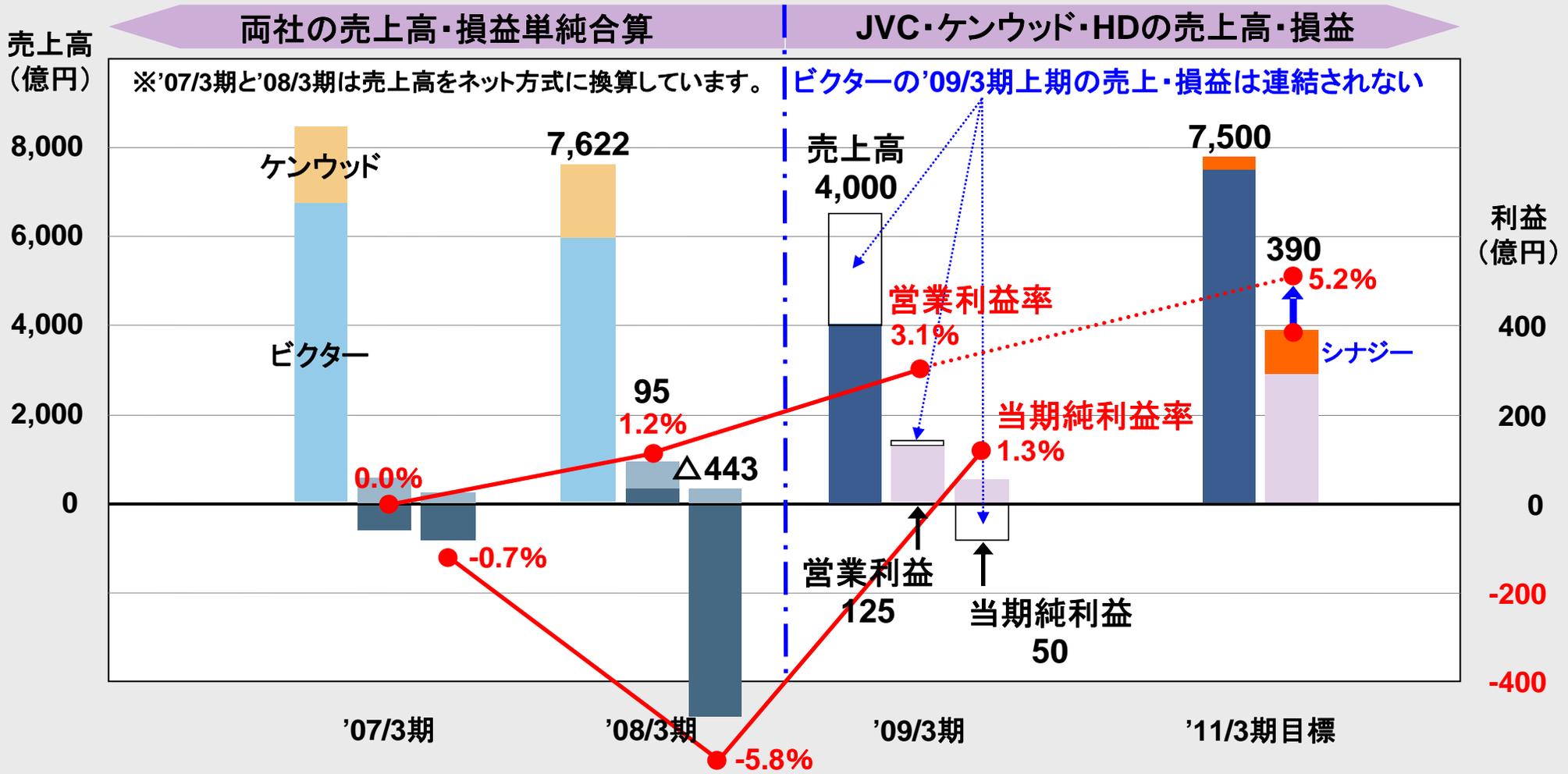
## 両社業績単純合算と統合会社業績の非連続

パーチェス会計による統合効果により、  
'09/3期下期からの**JVC・ケンウッド・HDの業績は**  
'09/3期上期までの**両社業績の単純合算と非連続**

- 1) JVC・ケンウッド・HDの'09/3期業績は  
ケンウッドの'09/3期通期業績とビクターの'09/3期下期業績の連結
- 2) パーチェス会計による構造改革費用を引き当て  
退職給付、構造改革の残コストなどは引当済みで出発

# 経営目標 過去の両社単純合計とは非連続(パーチェス会計)

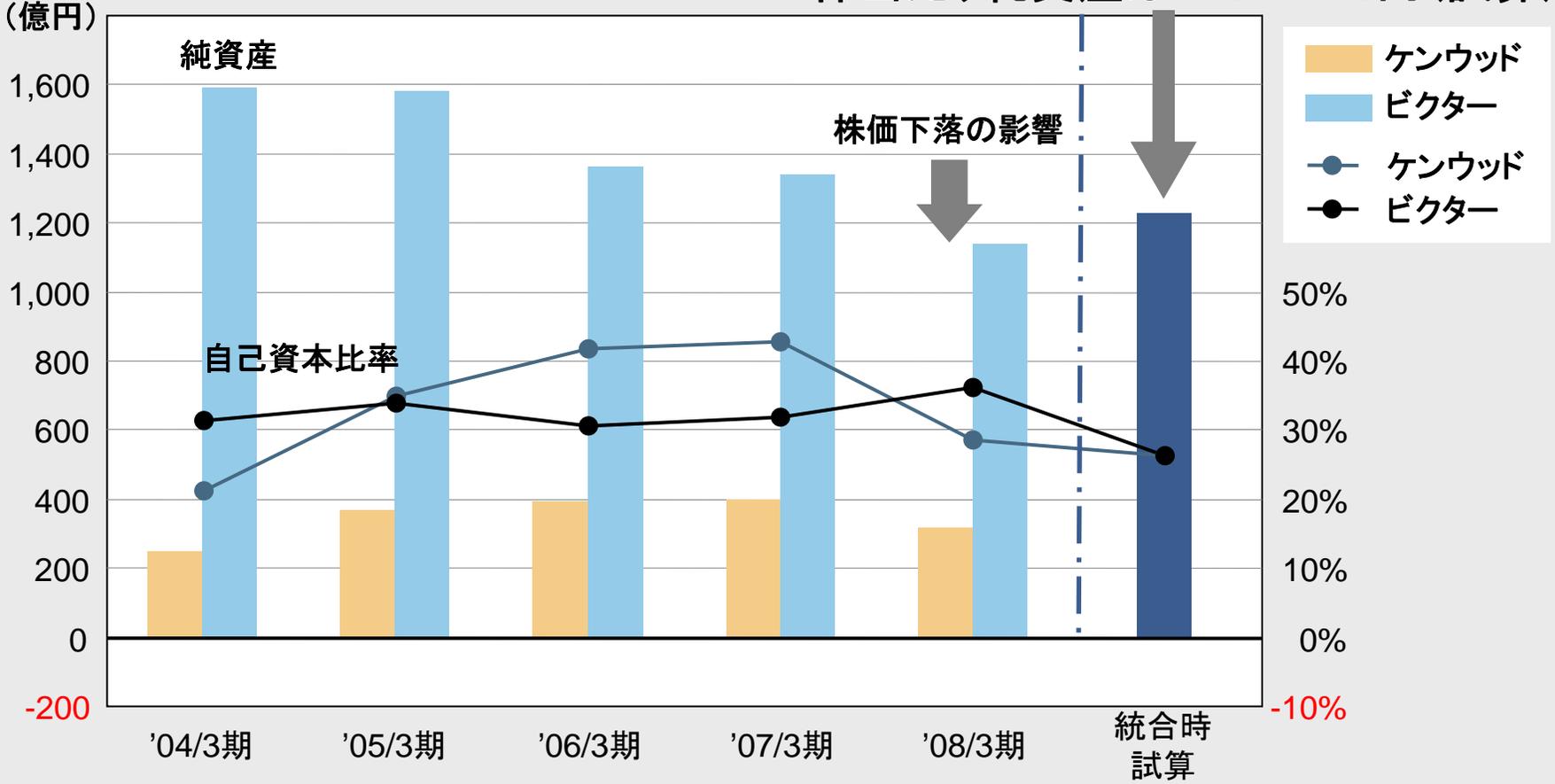
JVC・ケンウッド・HDの'09/3期業績は、'09/3期上期までの**両社単純合算と非連続**  
 '11/3期目標 売上高(ネット方式に統一) 7,500億円、営業利益率 5.2%



# 経営統合の効果 純資産・自己資本比率

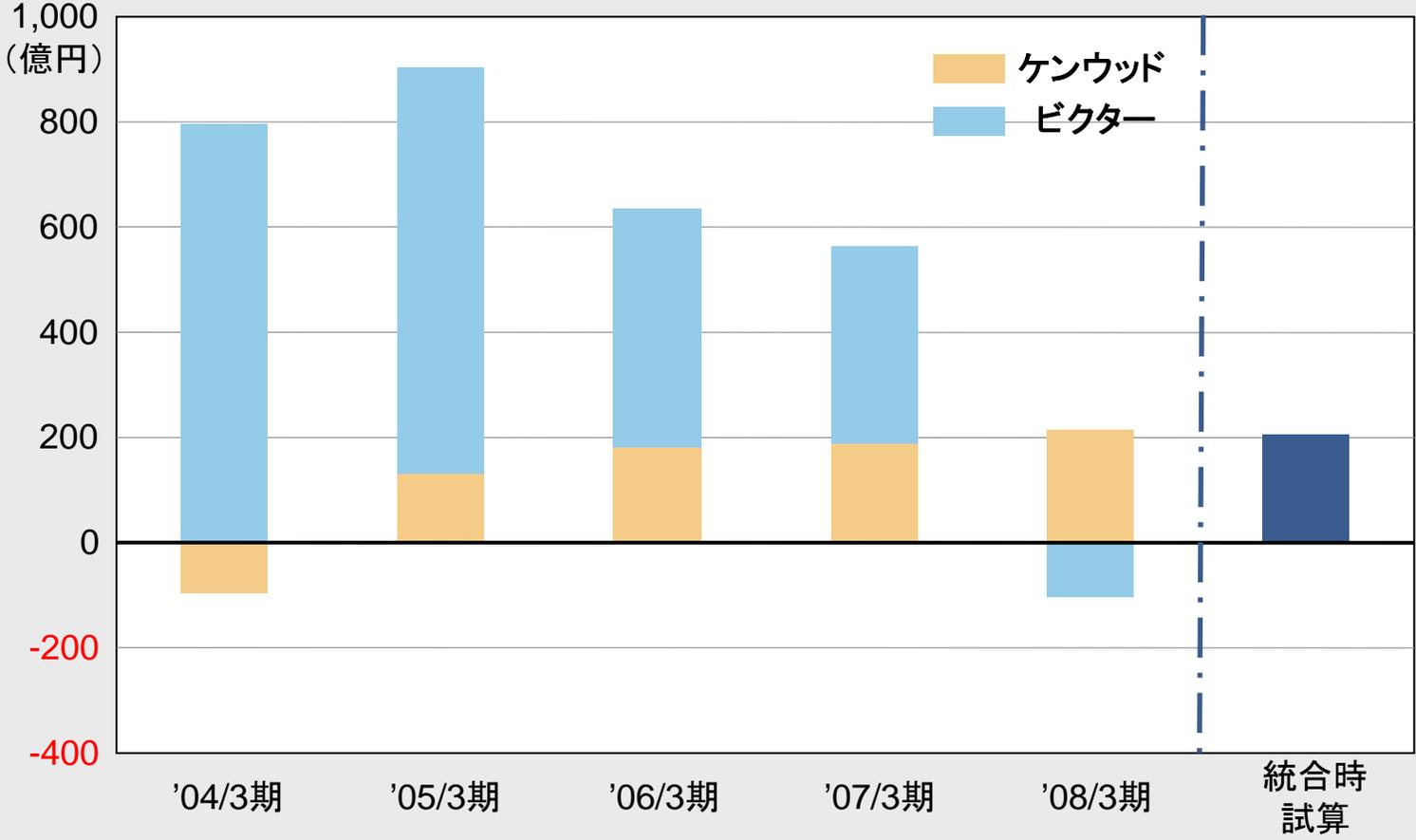
純資産は両社にとってプラスに  
自己資本比率は30%近い水準を維持

一株当たり純資産は110～120円(試算)



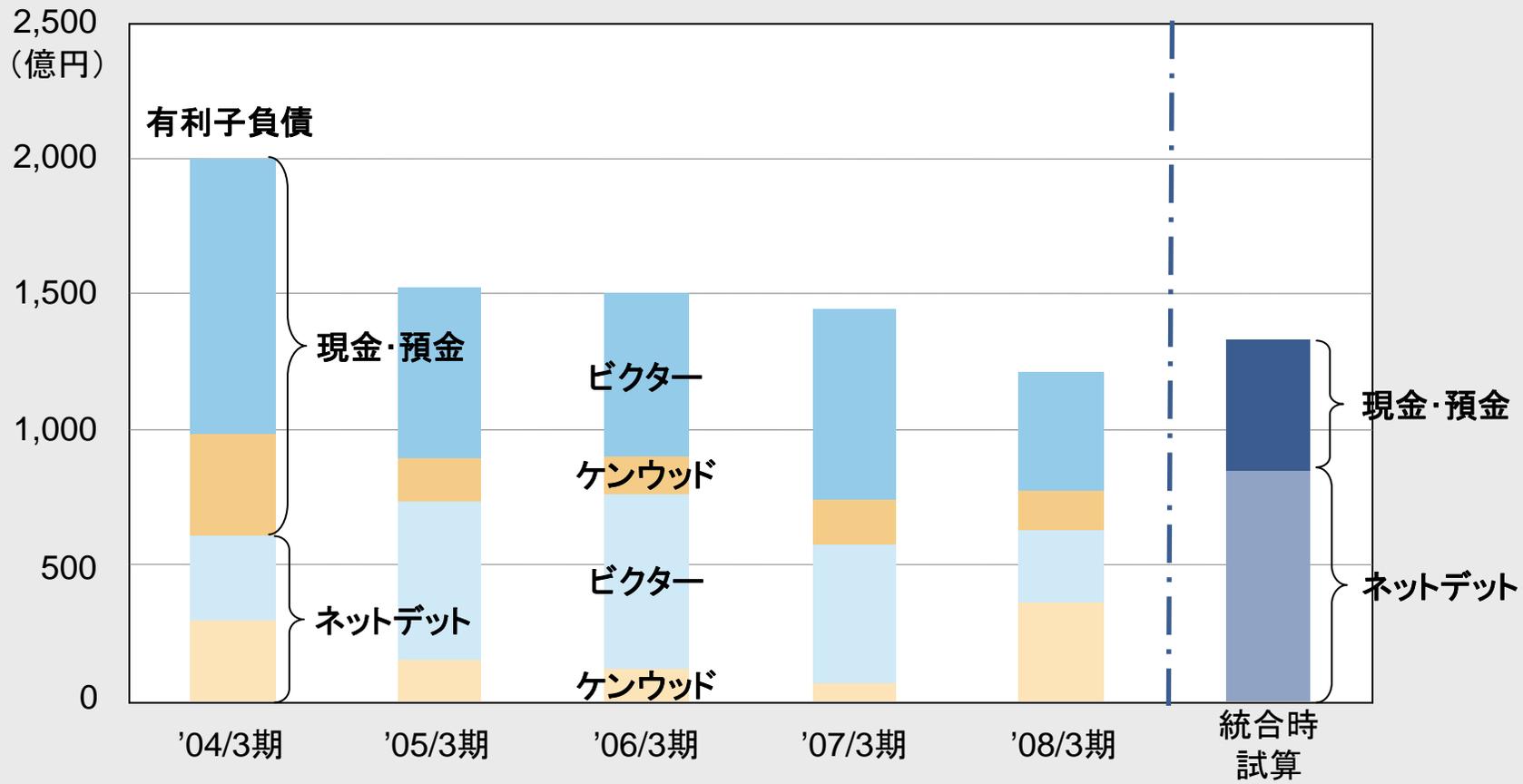
# 経営統合の効果 利益剰余金

利益剰余金はパーチェス会計効果によりケンウッド水準を維持  
ビクターの繰越損失はBSに取り込まず

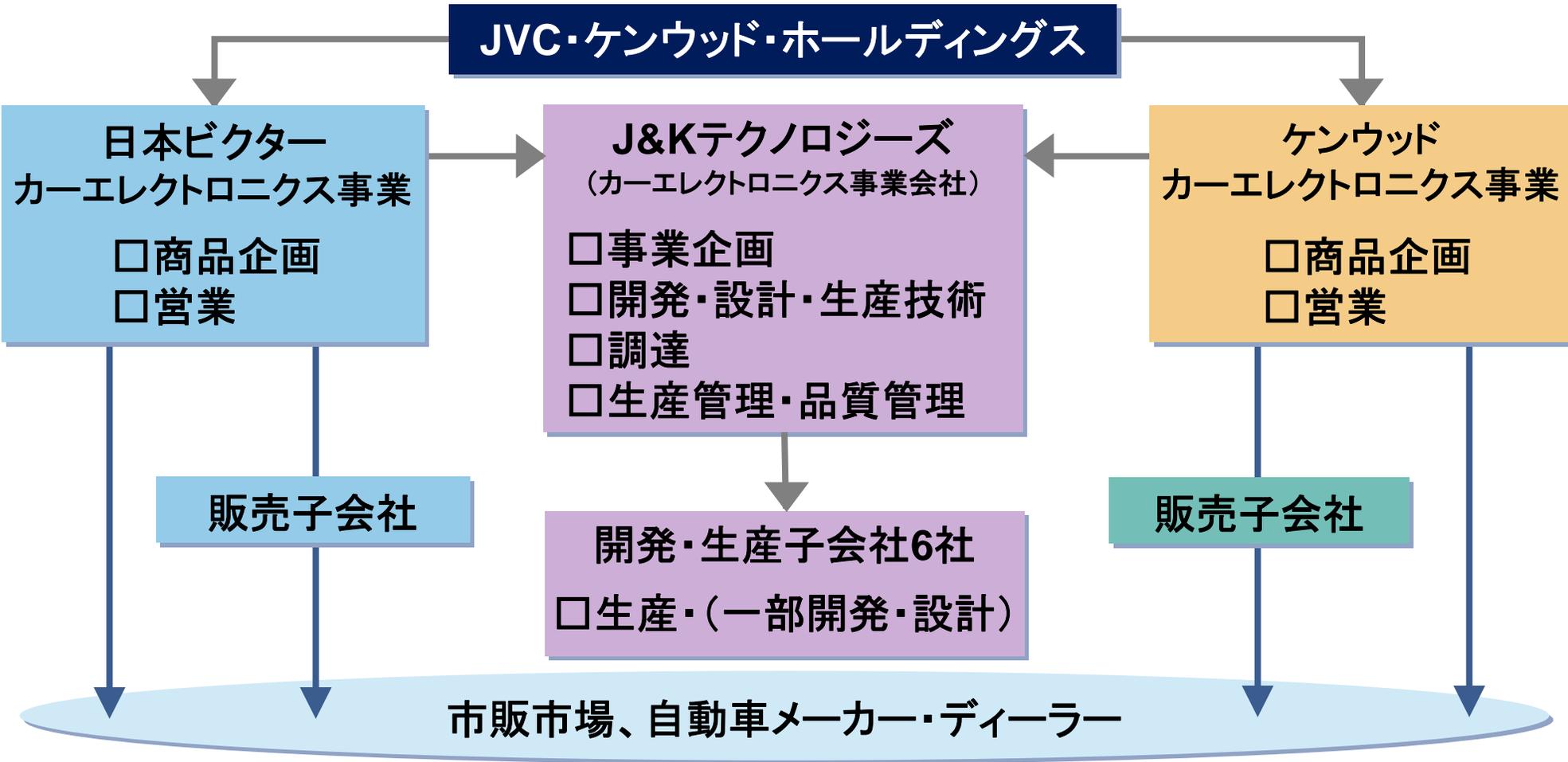


# 経営統合の効果 有利子負債・ネットデット

有利子負債は'09/3期上期に微増  
 しかしながら、近年の減少傾向を持続

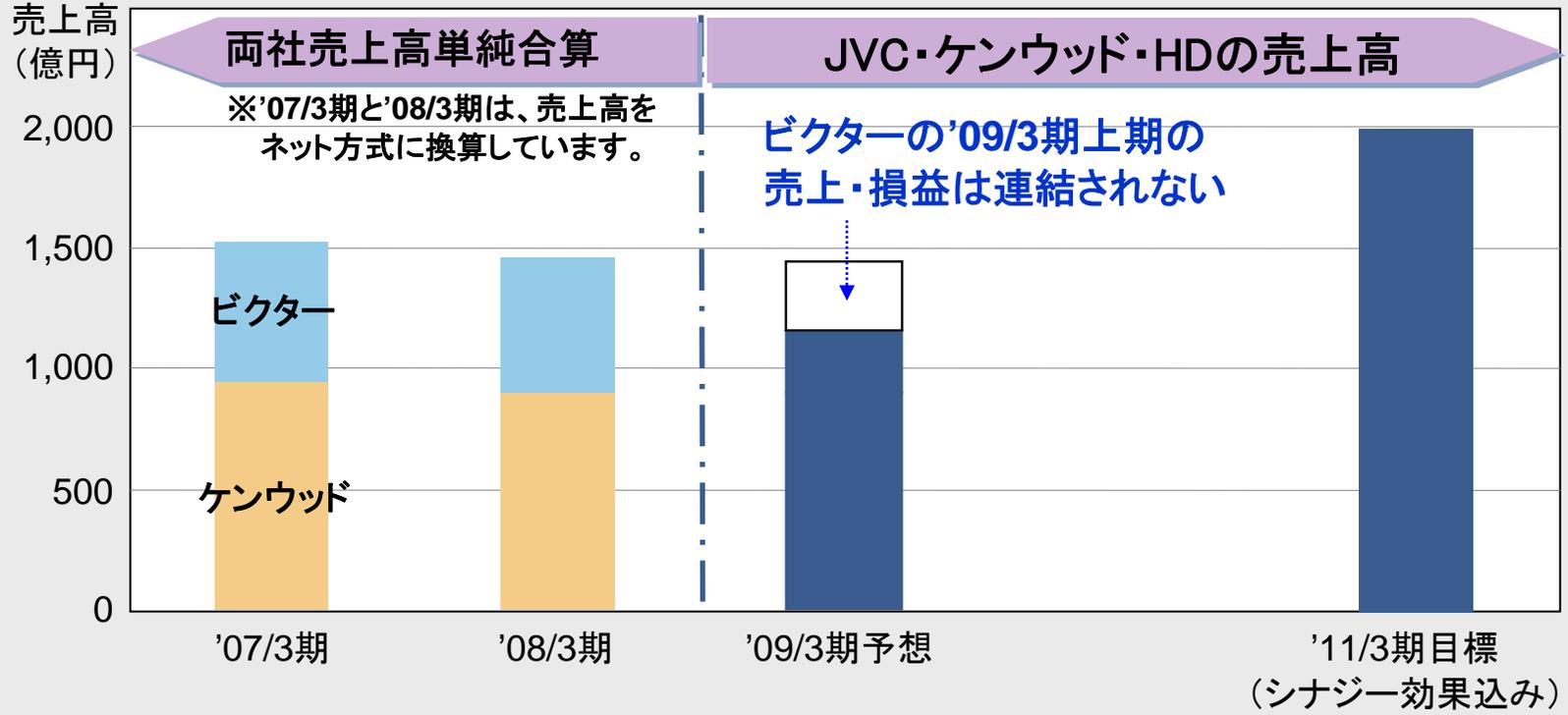


## JKTEを核にしてシナジー効果の早期最大化をはかる



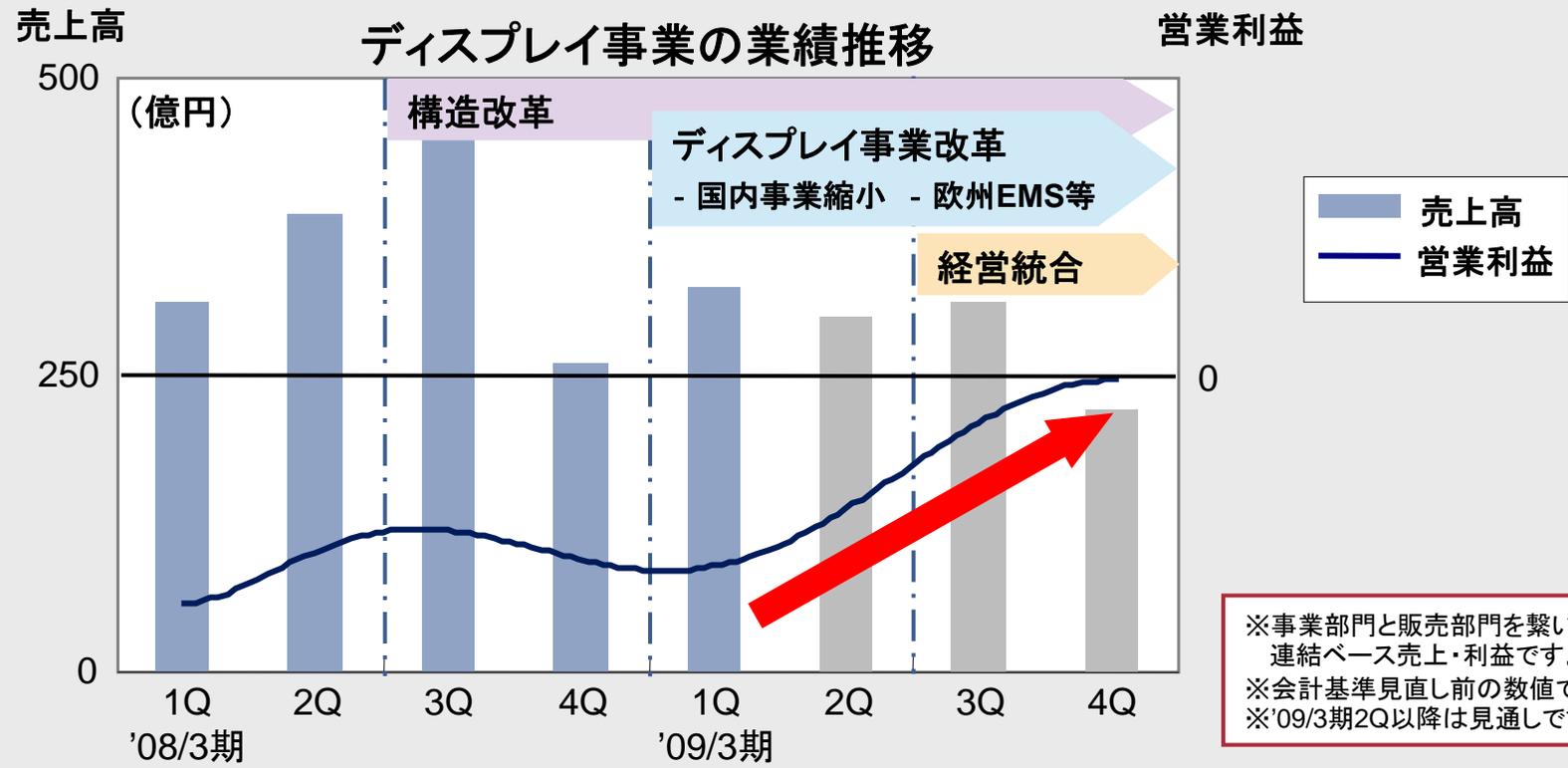
最大売上の事業分野として、シナジー効果による成長をめざす

- 市販カーオーディオ分野では、米・欧・日の主要市場でマーケットプレゼンス拡大  
⇒グローバルリーダーとして一層の事業競争力の強化
- 市販カーマルチメディア分野でも、Garminとの協業ナビの販売が拡大  
⇒JKTEでのナビエンジンの共同開発を活かしてカーナビ製品ラインアップを拡充



抜本的改革で中核であるディスプレイ事業の黒字化をめざす

- 採算性の低い日本での事業を大幅に絞り込み
- 欧州市場でのEMS化および船井電機との協業加速で生産付加価値を向上
- 独自技術を活かした、ユニークでプレミアム性の高い商品の投入



### 3. 2009年3月期業績予想

- JVC・ケンウッド・HDの'09/3期業績は、パーチェス会計により  
'09/3期上期までの両社単純合算と非連続
- 会計方針の変更(ネット方式に統一)により  
売上高は減少、売上高利益率は上昇
- 「負ののれん」の発生にともない、営業外収益が増加
- 連結納税制度の適用にともない、納税予想額が減少

(億円)

売上高	営業利益 (営業利益率)	経常利益 (経常利益率)	当期純利益 (当期純利益率)
4,000	125 (3.1%)	75 (1.9%)	50 (1.3%)

## '09/3期

経営統合による新しい企業存続基盤の構築やシナジー効果の実現など企業価値の拡大・創造に向けた取り組みに集中するため、期末配当につきましては見送らせていただく予定です。

## '10/3期以降

安定的に利益還元を行うことが経営上の最重要課題の一つと考え、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およびその他処分などを決定することとを基本といたします。

### <参考>'09/3期中間配当(経営統合前)

ケンウッド： 2円(前期の年間配当と同額)

ビクター： 無配

# JVC KENWOOD HOLDINGS

The logo graphic consists of two thick, curved, parallel lines that sweep upwards and to the right, positioned to the right of the company name.

[www.jk-holdings.com](http://www.jk-holdings.com)

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的大幅な変動、(4)資本市場における相場的大幅な変動、(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。