

# JVCケンウッドグループ 決算説明会

## 2011年(平成23年)3月期

JVC・ケンウッド・ホールディングス株式会社  
2011年4月28日

# 1. 2011年3月期決算概況

取締役 兼 CFO 不破 久温

# 2. 2012年3月期業績予想と 中期経営計画の見直し

## 今後の取り組み

代表取締役会長 兼 社長 兼 CEO 河原 春郎

# 1. 2011年3月期決算概況

取締役 兼 CFO 不破 久温

## 【資料中の略語】

CE: カーエレクトロニクス(事業)

PS: 業務用システム(事業)

COM: コミュニケーションズ(分野)、BS: ビジネス・ソリューション(分野)

HM: ホーム&モバイルエレクトロニクス(事業)

DP: ディ스플레이(分野)、CAM: カムコーダー(分野)、

HA: ホームオーディオ(分野)、AVC: AVアクセサリ(分野)

SE: エンタテインメント(事業)

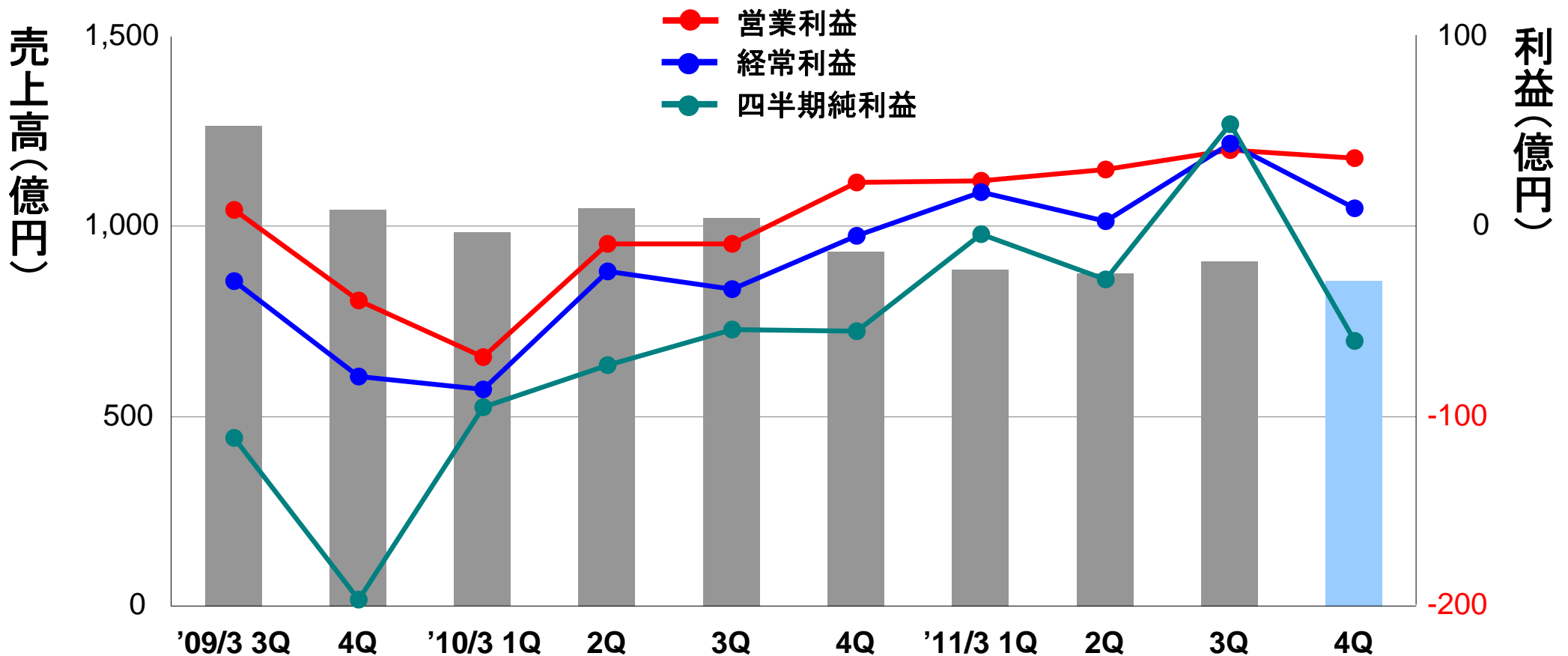
- \* 円高や東北地方太平洋沖地震(以下「大地震」)の影響があったものの、CEおよびPSが好調に推移
- \* 前期実施の構造改革によるコスト削減効果もあり、全社損益が前期比で大幅改善

(億円)

	売上高	営業利益	経常利益	当期純利益	為替
'11/3期	3,527	130	76	-40	USD:約86円 ユーロ:約113円
4/15付修正予想	3,520	125	70	-40	USD:約80円 ユーロ:約110円
'10/10/28付 従来予想	3,600	110	45	-80	USD:約80円 ユーロ:約110円
'10/3期	3,987	-65	-148	-278	USD:約93円 ユーロ:約131円

# 四半期業績推移

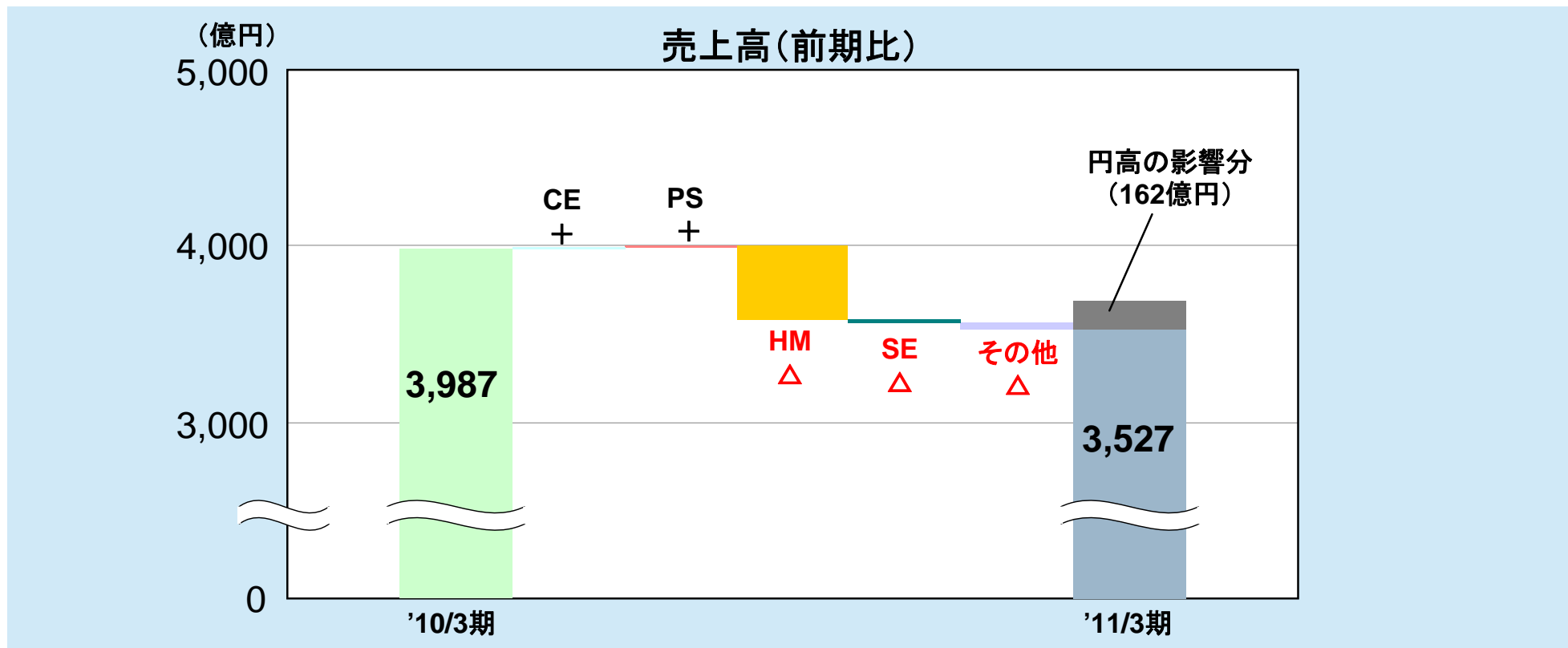
- \* **営業利益・経常利益は、全4四半期で黒字、経営統合後初めて通期黒字**
- \* **当期純利益は4Qの一時費用計上により通期赤字、しかし経常利益の黒字化などにより前期比で損失が大幅に減少**



## 当期実績: 3,527億円

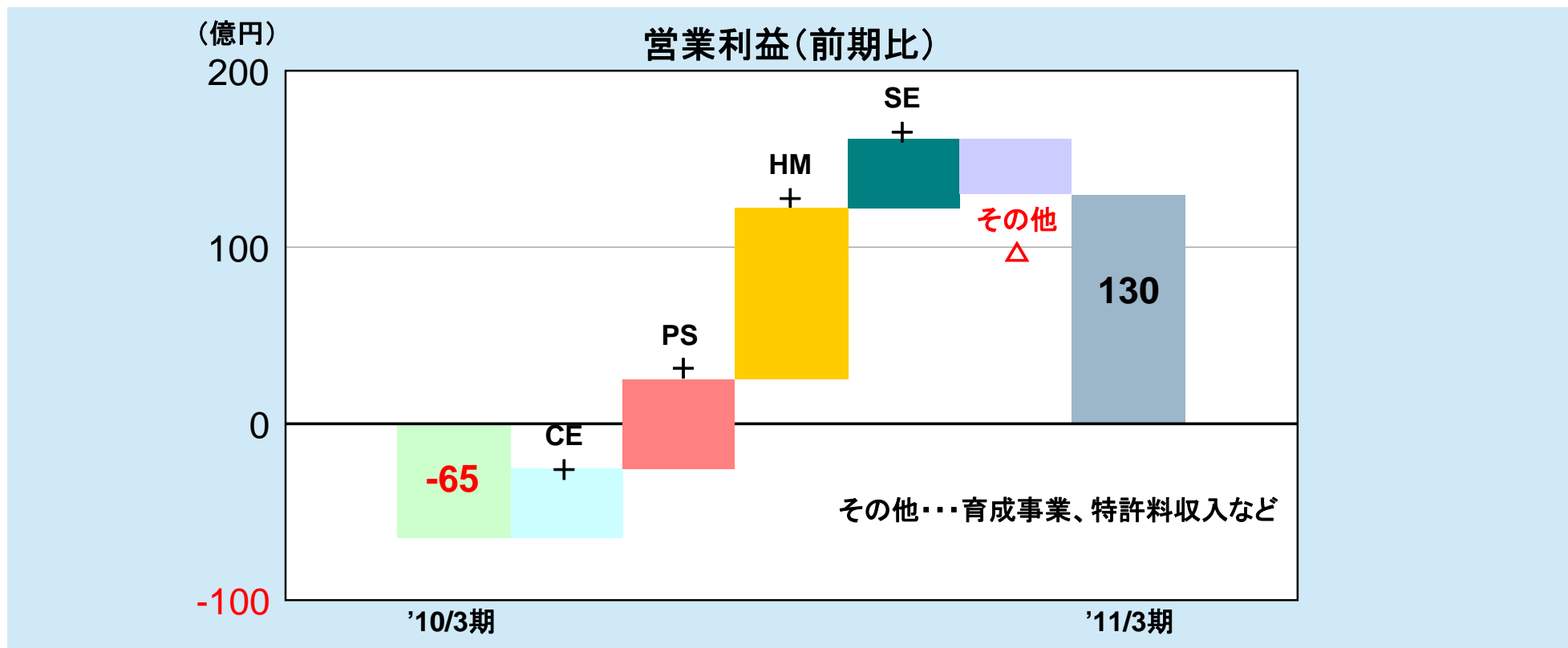
- \* CEの販売が市販分野、OEM分野ともに好調に推移
- \* PSはCOMの米国受注が回復し、新興市場でも受注拡大
- \* 円高の影響、HMのDPの絞り込み、CAMの販売減少が減収要因
- \* 大地震の影響でHM中心に販売機会減少、SEは新譜発売延期など

▶ 全社では、前期比で460億円減(11.5%減収)



## 当期実績: 130億円

- \* CEは好調に推移、市販が高い収益性を持続、OEMの販売拡大が貢献し、大幅増益
  - \* PSはCOMの収益性が回復、BSの損益がコスト削減効果で大幅に改善し、黒字転換
  - \* SEも大型作品の輩出やコスト削減による損益改善が進み、黒字転換
  - \* HMは前期実施の固定費削減により損益が大きく改善、損失が1/10以下に
- ▶ 全社では、前期比で194億円改善、経営統合後初めての通期黒字

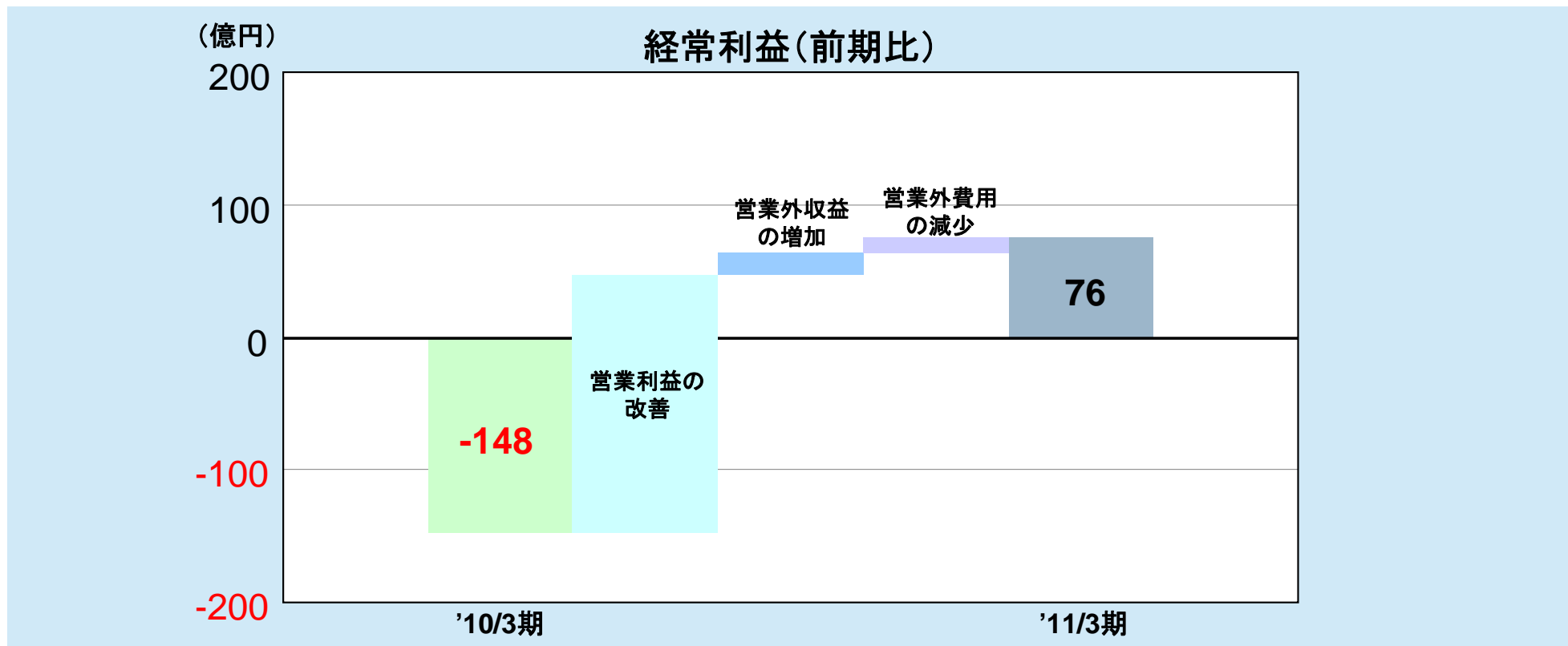


## 当期実績: 76億円

\* 営業外収益は、為替差益や過去分の特許料調整の発生などにより、前期比15億円増の合計29億円計上

\* 営業外費用は、支払利息の減少、為替差損の消失などにより、前期比14億円減の合計83億円

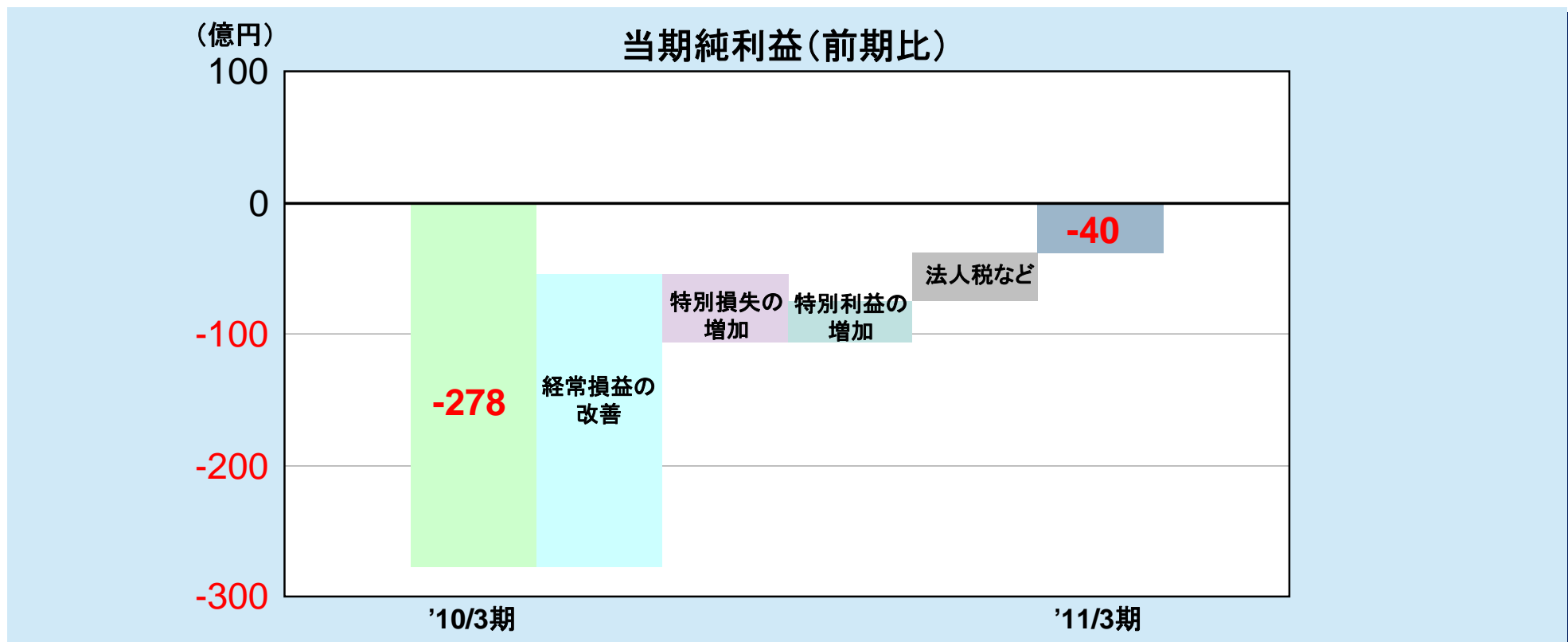
▶ 営業利益の黒字化、営業外収支の改善により、前期比で223億円の改善となり、経営統合後初めての通期黒字





## 当期実績:-40億円

- \* 減損損失減少も、構造改革費用や固定資産除却損・売却損が増加、1Qに過年度決算訂正に係る課徴金を計上し、前期比72億円増の合計197億円の特別損失を計上
  - \* パナソニックへの特許ライセンス供与による特許権使用許諾料の発生、固定資産売却益の増加などにより、前期比49億円増の82億円の特別利益を計上
- ▶ 全社では、経常利益の黒字化に加え、特別損益の計上や資産売却にともなう法人税等調整額の減少により、前期比で238億円の改善



# セグメント別情報

# セグメント別売上高および損益

\* CE、PSは増収増益

\* HM、SEは減収ながら、大幅損益改善

\* その他セグメントは、HMとPSへ大部分繰り入れ

(百万円)

セグメント		'11/3期	'10/3期	前期比
カーエレクトロニクス事業 (CE)	売上高	108,449	107,813	+636
	営業利益	7,894	4,090	+3,804
業務用システム事業 (PS)	売上高	92,545	91,389	+1,156
	営業利益	3,594	△1,321	+4,915
ホーム&モバイルエレクトロニクス事業 (HM)	売上高	100,101	141,772	△41,671
	営業利益	△835	△10,752	+9,917
エンタテインメント事業 (SE)	売上高	42,909	44,933	△2,024
	営業利益	2,177	△1,743	+3,920
その他	売上高	8,666	12,752	△4,086
	営業利益	125	3,273	△3,148
合計	売上高	352,672	398,663	△45,991
	営業利益	12,956	△6,453	+19,409

\* 2010年3月期は、特許料収入と育成事業に係る損益を「その他」セグメントに含んでおります。

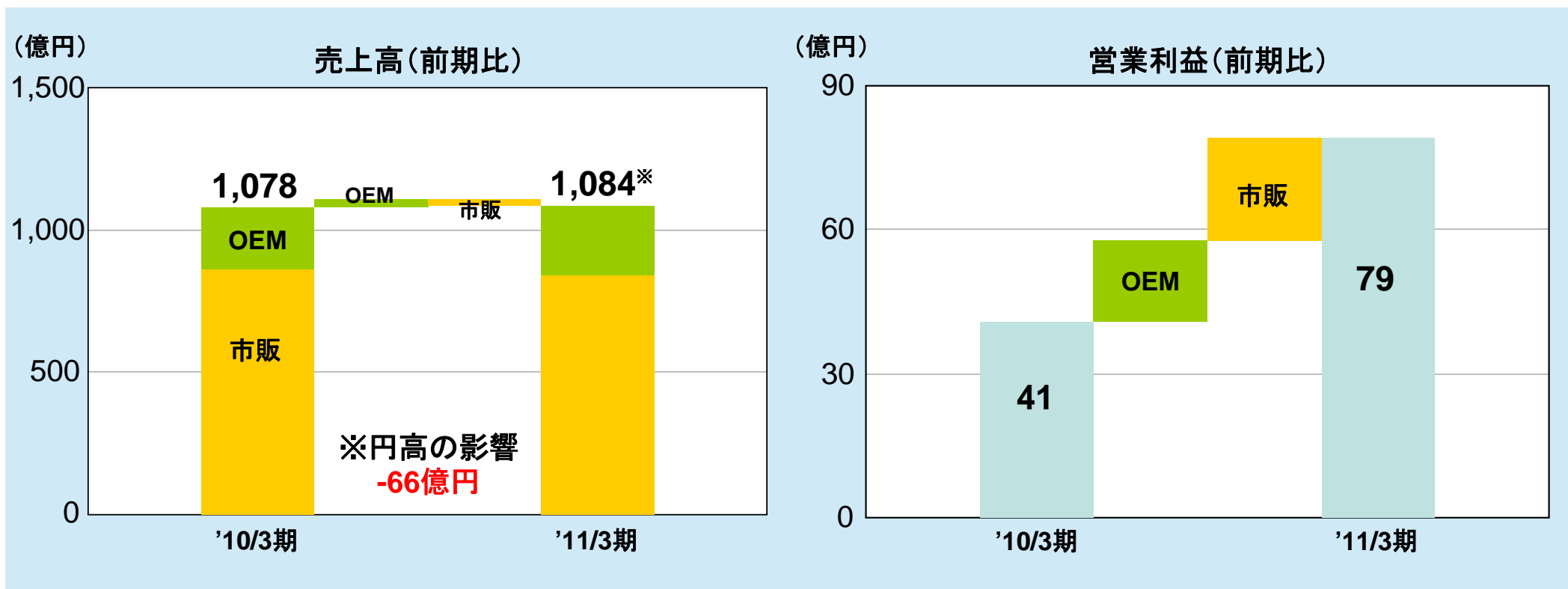
2011年3月期は、特許料収入に係る損益を各事業に配賦し、育成事業に係る損益を「業務用システム事業」セグメントに含んでおります。

## 売上高 1,084億円 営業利益 79億円

\* **市販**: 統合効果で競争力を高めた商品群の販売が、欧米・アジアで好調に推移、国内ではメモリーナビのヒットで売上高が伸長

\* **OEM**: 純正・ディーラーオプション商品の販売が好調に推移、車載機器用CD/DVDメカの出荷台数が前期比1.8倍増

▶ 売上高は前期比6億円増、営業利益は同38億円の改善

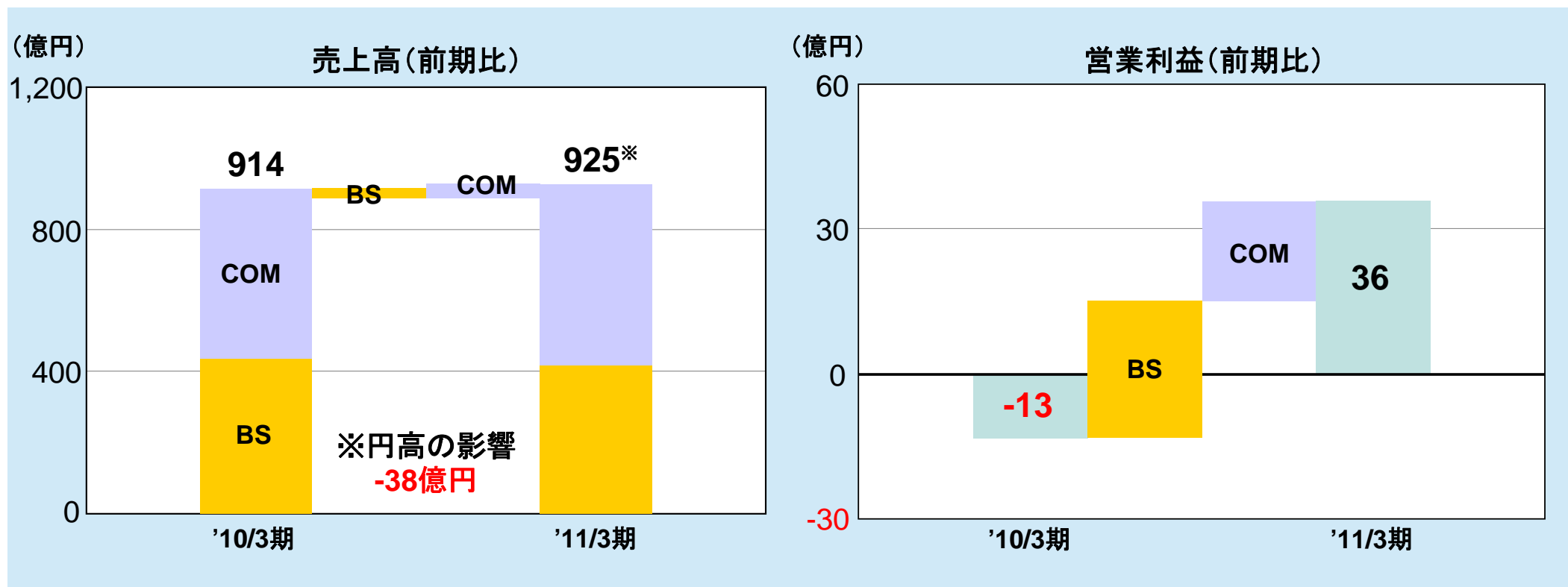


**売上高 925億円 営業利益 36億円**

\* **COM**: 米国で公共安全向け受注回復が進み、独自開発デジタル無線機の民間向け販売の拡大や、中国・アジアで新興市場向け新商品の販売が進み、売上高、利益とも伸長

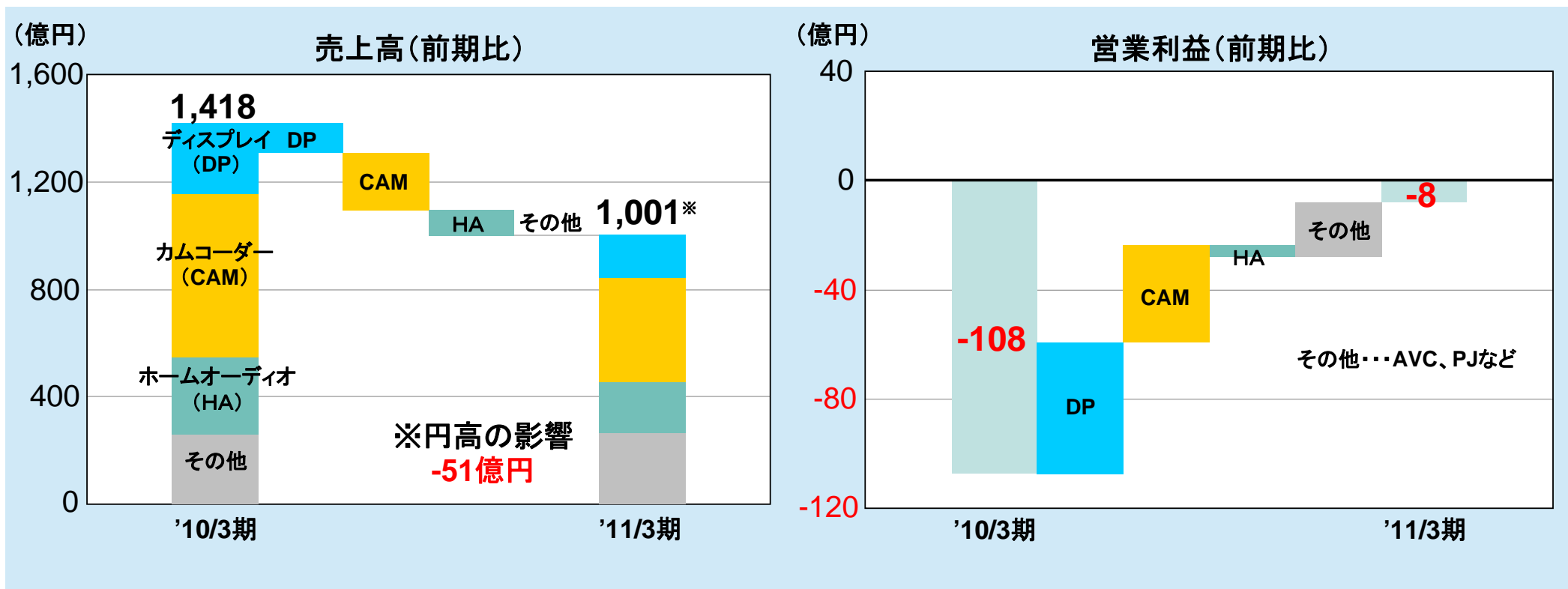
\* **BS**: 需要低迷が続く中、業務用ビデオカメラや業務用音響機器、業務用カードプリンターの好調、原価低減や固定費削減による損益改善が進み、2Q以降黒字化し通期でも黒字化

▶ 売上高は前期比12億円増、営業利益は同49億円の大改善となり、黒字転換



## 売上高 1,001億円 営業利益 -8億円

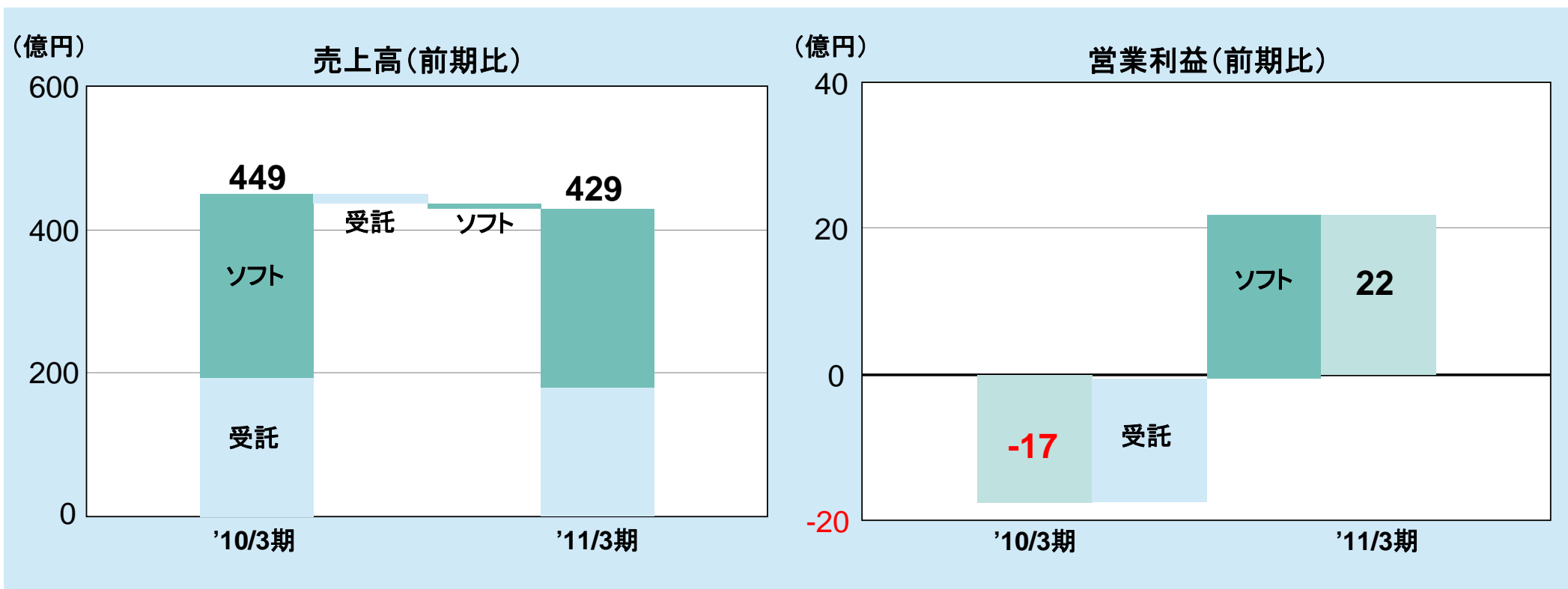
- \* **DP**: アジアを除く全地域で自社生産・自社販社による販売活動を終息し、ブランドライセンスなどによるビジネスモデル転換により、売上高半減も、営業損失は大幅減
  - \* **CAM**: 海外販売低調も国内販売は堅調、売上高は減少も、構造改革効果などで営業損失は大幅減
  - \* **HA**: 一部商品の販売縮小や、海外での販売減少などにより、売上高が減少し、若干の営業赤字
  - \* **AVC他**: AVCは高い収益性を持続、3D対応プロジェクター(PJ)も収益に貢献
- ▶ 売上高は前期比417億円減、営業損失は同99億円の大改善



**売上高 429億円 営業利益 22億円**

- \* **ソフトビジネス**: 大地震の影響により新譜の発売延期も、音楽関連の大型作品やアニメヒット作品の輩出、音楽関連の権利収入などにより、前期並みの売上高を確保、体質改善も進行
- \* **受託ビジネス(光ディスク製造など)**: 低調な市場環境の中で受注が順調に推移、固定費削減効果で収益性向上

▶ 売上高は前期比20億円減にとどまり、営業利益は同39億円的大幅改善となり黒字転換



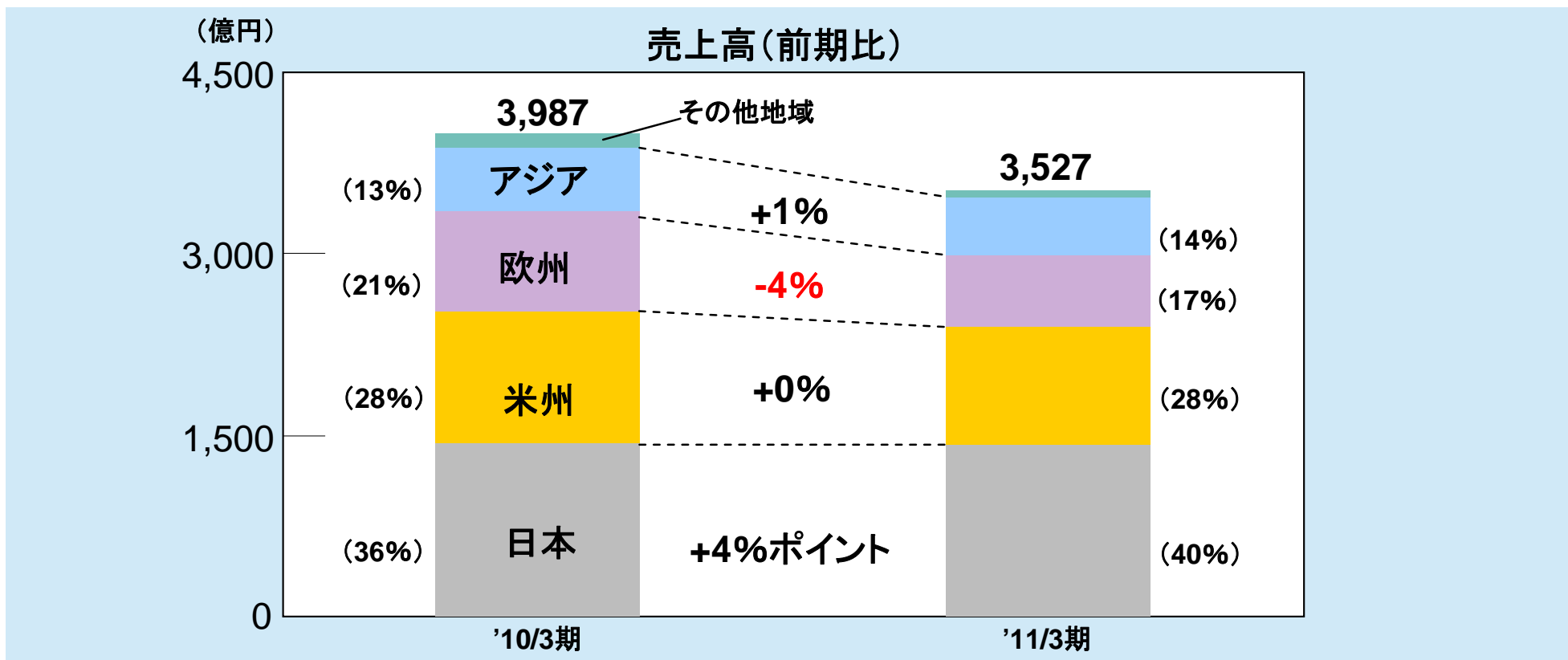
※ 円高にともなう海外売上高の減少が162億円の減収要因

【日本】 CE、BSの販売増も、HMの販売減により横ばい

【米州】 COMの販売増も、HMの販売減により減収

【欧州】 HM、CEの販売減により減収

【アジア】 CEの販売増も、HMの販売減により減収





## バランスシート

- \* 総資産は、資金調達により現金及び預金が増加したが、資産圧縮により前期末比で141億円減
- \* 有利子負債(借入金と社債の合計)は、借入金を返済したことなどにより、前期末比で153億円減、負債合計も前期末比で200億円減、ネットデットは、前期末比で367億円減
- \* 株主資本合計は、新株式発行および自己株式の処分を実施により、前期末比で109億円増  
純資産合計は、株主資本の増加により、前期末比で59億円増
- \* 自己資本比率は、前期末比で3.3%上昇し20.0%に回復、ネットD/Eレシオは0.53倍

	'09/3期末	'10/3期末	'11/3期末	(億円) 前期末増減
総資産	3,441	2,748	2,607	△ 141
有利子負債	1,341	1,083	931	△ 153
ネットデット	817	648	281	△ 367
資本金	100	100	100	0
資本剰余金	1,111	1,111	1,053	△ 58
自己株式	△ 203	△ 203	△ 5	+197
株主資本	901	626	735	+109
純資産	744	468	527	+59
自己資本比率(%)	21.1	16.7	20.0	+3.3
1株当たり純資産(円)	※75.08	※47.45	375	—

※株式併合(10株を1株の割合で併合)前の'09/3期末、'10/3期末発行済株式数を用いて算出した数値です。

## キャッシュ・フロー 重点施策「キャッシュの増出」

営業活動によるキャッシュ・フロー 200億円の収入(前期比で15億円収入減少)

- \* 主な要因(前期比)は、税金等調整前当期純損失の大幅な改善による収入の増加はあったものの、たな卸資産圧縮の一巡や前払年金費用の増加による収入の減少があったこと

投資活動によるキャッシュ・フロー 54億円の収入(前期比で85億円収入増加)

- \* 主な要因(前期比)は、有形固定資産および無形固定資産の取得による支出が18億円減少したことに加え、有形固定資産の売却による収入が67億円増加したこと

財務活動によるキャッシュ・フロー 23億円の支出(前期比で248億円支出減少)

- \* 主な要因(前期比)は、短期借入金純増減額および長期借入れによる収入が227億円減少したものの、長期借入金の返済および社債償還による支出が348億円減少したことに加え、新株式発行・自己株式の処分により収入が約139億円増加したこと

当期末の現金及び現金同等物は、前期末比で約215億円増となる649億円

## 2. 2012年3月期業績予想と 中期経営計画の見直し

### 今後の取り組み

代表取締役会長 兼 社長 兼 CEO 河原 春郎

# 企業基盤再構築アクションプランの進捗

**当期末までに主な施策を完了（当期効果15億円、次期見込み127億円）**

## ①不採算事業の改革

- \* DP分野 全世界で民生用ディスプレイのファブレス化
- \* CAM分野 欧米販社を再編、民生用CAMの国内生産を終了、マレーシア生産に移行
- \* BS分野 業務用CAMの国内生産をマレーシア生産に移行、コスト競争力を強化

## ②グローバル運営体制の再構築

- \* 本社の売却と再配置 ビクター横浜工場を売却し、当社・ビクター本社を移転
- \* 生産体制の再編 民生用CAM、業務用CAMの生産をマレーシア生産に移行  
HAのマレーシア生産を外部委託に切り替え、HAのファブレス化を完了
- \* 人員体制の見直し 海外では1,000人、国内では1,300人の人員減少

## ③キャッシュの増出と総資産の圧縮

- \* 営業キャッシュ・フローが200億円の収入
- \* 固定資産の売却により142億円のキャッシュを増出、総資産を前期末比で141億円圧縮
- \* 新株式発行・自己株式の処分による資金調達139億円が加わり、当期のフリーキャッシュ・フローは253億円

- \* '11/3期のベースを引継ぎ、企業基盤再構築アクションプランの効果として約127億円の損益改善効果を発現させ、CE、PSで成長戦略を推進化することにより、増収・増益を見込む
- \* 「戦略投資」や従業員の報酬一部返上など緊急対策の緩和、大地震の影響を減益要因として織り込み
- \* 大地震の影響は現時点で想定しうる範囲で業績予想に織り込み、発生時期の特定は難しいため当2Q累計の業績予想は開示しない

(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 %)	為替
'12/3期	3,600	135 (3.8)	80 (2.2)	40 (1.1)	USD:85円 ユーロ:113円
'11/3期	3,527	130 (3.7)	76 (2.1)	-40 (-1.1)	USD:約86円 ユーロ:約113円
前期比	+73	+5	+4	+80	

## 中期経営計画の修正

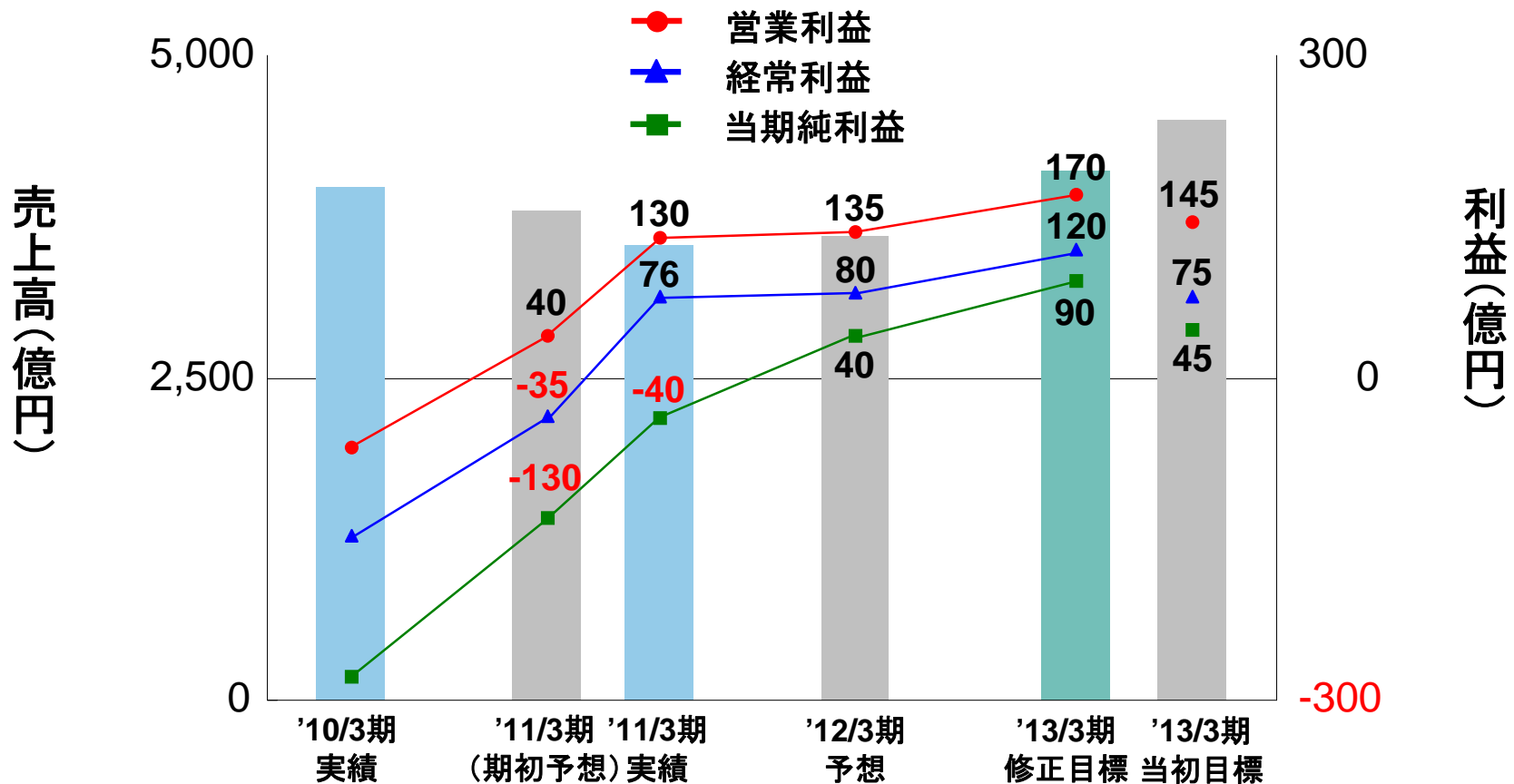
- \* 前期に実施した「事業構造改革アクションプラン」の効果や、CE、PSの収益が当初の想定を大きく上回った実績をふまえ、営業利益170億円、当期純利益90億円に修正
- \* 円高の進行や、HMのビジネスモデル転換を当初計画以上に進めたこと、SEにおける子会社株式譲渡の影響などを織り込み、当初の中期目標である売上高4,500億円を4,100億円に修正

(億円)

事業セグメント		(参考)	(参考)	'12/3期 予想	'13/3期		
		'10/3期	'11/3期		修正目標 (a)	当初目標 (b)	修正額 (a-b)
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	2,010		2,650	2,800	△150
	営業利益	17	115		130	130	0
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	1,430		1,400	1,600	△200
	営業利益	△85	13		40	15	+25
新事業・その他	売上高	117	87		50	100	△50
	営業利益	5	1		0	0	0
合計	売上高	3,987	3,527	3,600	4,100	4,500	△400
	営業利益	△65	130	135	170	145	+25
	経常利益	△148	76	80	120	75	+45
	当期純利益	△278	△40	40	90	45	+45

# 中期経営計画の進捗

- \* '11/3期 企業基盤再構築アクションプランの完了、経常利益黒字化
- \* '12/3期 当期純利益黒字化
- \* '13/3期 売上高4,100億円、営業利益170億円(営業利益率4.1%)、  
当期純利益90億円  
自己資本比率 25%('11/3期 20%)、  
ネットD/Eレシオ 0.5倍以下('11/3期 0.53倍)



**'11/1/25完了の海外募集でいただいた139億円を下記の成長戦略に充当**

「感動と安心を創る」日本の専門メーカーとして、専門色をさらに強めて新たなポジションを確立し、新たな成長の実現を目指す。

強い事業に集中し、統合効果と新興市場開拓で利益ある成長を目指す。

**'12/3期より通常の投資に加え「戦略投資」を実施。**

## 1 カーエレクトロニクス事業の成長戦略

欧米市販市場での圧倒的強さを活かす

## 2 業務用システム事業の成長戦略

COMの公共安全分野での強さ、BSの国内外でのプレゼンスを活かす

## 3 新規事業領域への進出、戦略的事業提携の推進

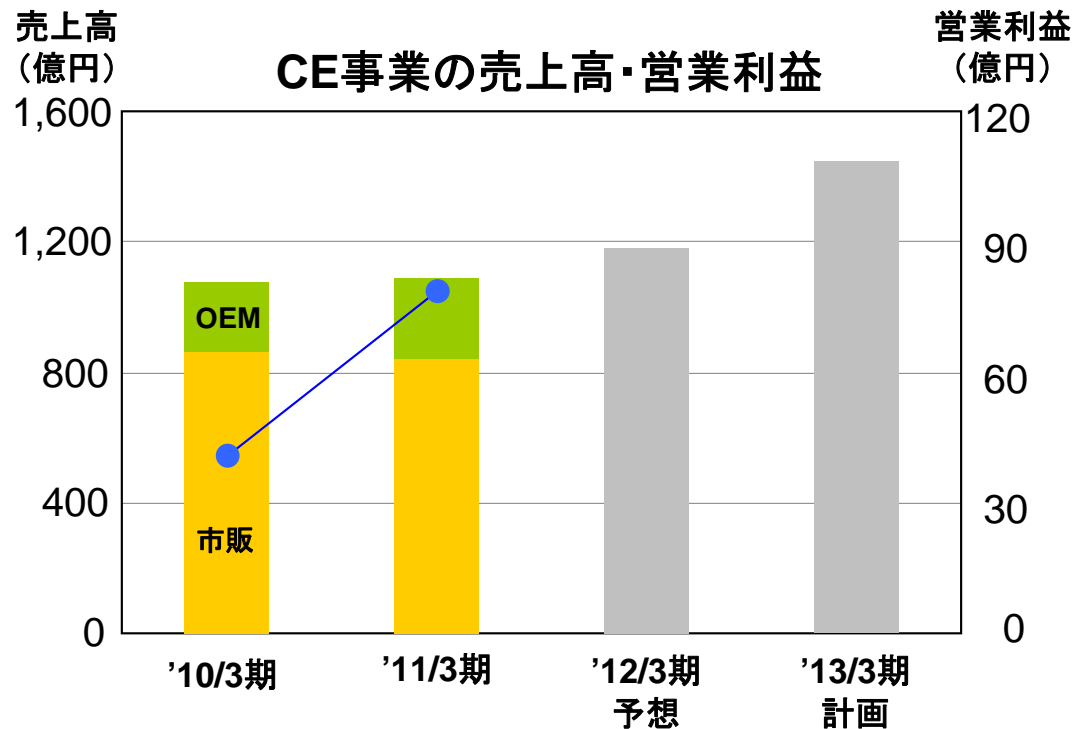
医用、教育、高齢化対応、エコ、安心・安全



# 1. カーエレクトロニクス事業の成長戦略

## 欧米市販市場での圧倒的強さを活かす成長戦略

- ① 新興市場での販売拡大
- ② 統合リソースとパートナーシップ戦略によるカーナビの販売拡大
- ③ 次世代カーエレクトロニクスの先行開発



国内市販向け ケンウッド・ビクターによる  
統合開発メモリーナビ“彩速ナビ”



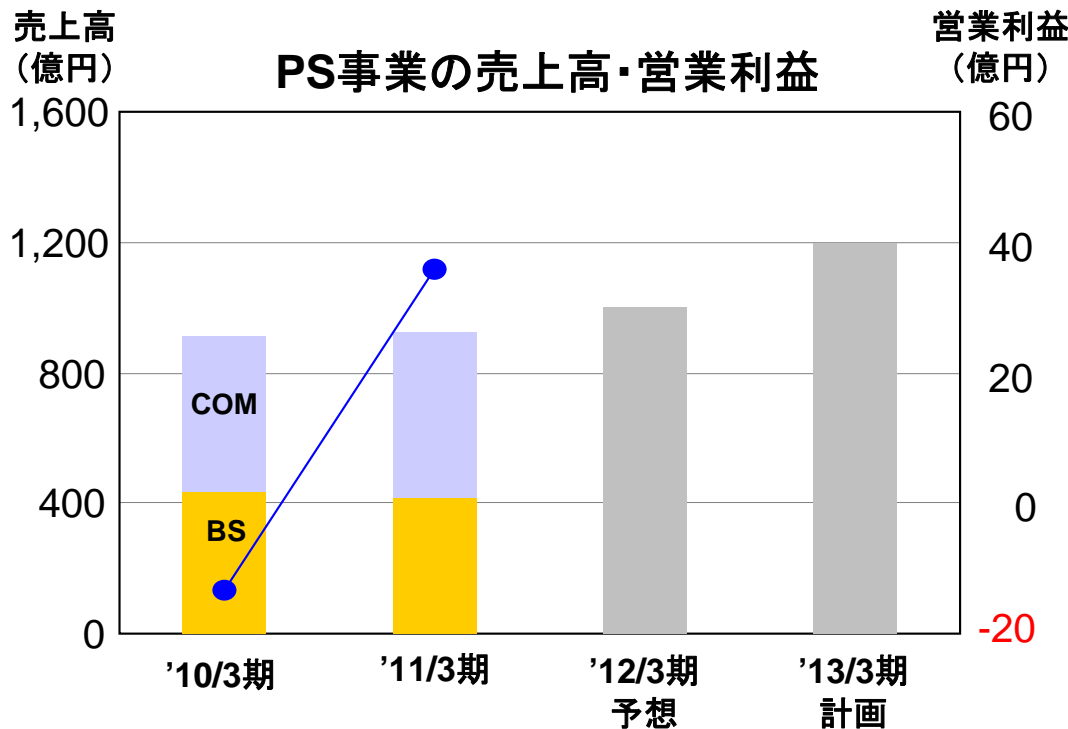
海外市販向け Garminとの協業による  
メモリーナビ2011年モデル



## 2. 業務用システム事業 – COM 成長戦略

### 公共安全分野での強さを活かす成長戦略

- ① デジタル無線機器の販売拡大
- ② 無線通信システムソリューションプロバイダーへの業容拡大
- ③ 新興市場での販売拡大



## 2. 業務用システム事業 — BS 成長戦略

### 国内外でのプレゼンスを活かす成長戦略

- ① セキュリティ関連を成長ドライバーとした成長戦略
- ② 統合運営やパートナーシップによる成長戦略



業務用メモリーカードカメラレコーダー  
GY-HM790シリーズ



CNNへ納入した  
業務用メモリーカードカメラレコーダー  
GY-HM100



当社3D技術採用  
ヒビノ 大画面3D LEDディスプレイ・システム

### 3. 新規事業領域への進出と戦略的事業提携

#### 医用、教育、高齢化対応、エコ、安心・安全

- ① 医用、教育、高齢化対応
- ② エコ、安心・安全
- ③ 共同研究開発の拡充

遠隔医療への活用が期待される  
高精細3D映像システム



#### 戦略的事業提携

(例)ヒビノとの戦略的提携

NHKと共同開発  
8K4Kスーパーハイビジョン



情報通信研究機構(NICT)と共同開発  
大画面裸眼3Dディスプレイ



写真提供: 情報通信研究機構(NICT)

# 合併へ向けた統合経営体制

## 1. 方針

経営統合以来、リーマンショックと過年度決算訂正の2つの試練を乗り越え、当期の業績は期初の想定を大幅に上回り、安定資金も確保できた。「継続企業の前提に関する注記」を解消し、ようやくトンネルの出口に。

これまでは、グループ一体経営に向けて、当社取締役への事業会社長の委嘱、本社・事業所再編、事業会社の取締役会・監査役会非設置会社化、社内の制度一本化や人事交流などを進めてきた。

いよいよ、統合会社として利益ある成長に向けて成長戦略を加速するため、本年10月の当社と3事業会社の合併を想定し、事業環境の変化に迅速に対応できる統合経営体制を5月1日付で整える。

# 合併へ向けた統合経営体制

## 2. 統合経営体制

### \* 当社経営トップ

現在の会長 兼 社長 兼 CEOの一元体制から、統合経営・合併準備と事業運営を分担

河原 春郎 会長 兼 執行役員統合経営責任者、合併準備委員会議長、  
取締役会議長

不破 久温 社長 兼 執行役員最高経営責任者(CEO)、成長戦略推進会議長  
なお、最高財務責任者(CFO)を藤田 聡とする

### \* 事業会社の経営体制再編と事業グループCOOの設置

事業会社別の経営体制を再編し、4事業セグメントに対応した4つの「事業グループ」  
を発足させる。

CEOが3事業会社長を兼務し、CEOのもとで、各事業グループに最高業務執行責任者  
COOを置き、COOが実質的に各事業運営を行う。

江口 祥一郎 カーエレクトロニクス事業グループCOO

相神 一裕 業務用システム事業グループCOO

不破 久温 ホーム&モバイル事業グループCOO

今井 正樹 ソフトエンタテインメント事業グループCOO

# 合併へ向けた統合経営体制

## 3.合併準備委員会、成長戦略推進会議の設置

### \* 合併準備委員会

当社取締役会のもとで、合併に向けた準備を全社体制で推進する。

- ・企業理念、ビジョンの具体化
- ・合併準備
- ・全社ブランド戦略、全社マーケティング戦略
- ・連結経営体制の統一徹底、国内外生産体制と生産革新
- ・全社研究開発体制と事業化、M&A など

### \* 成長戦略推進会議

CEOのもとで、戦略投資やグループ全体の成長戦略を推進し、中期経営計画を促進する。

- ・各事業グループの成長戦略の加速
- ・新興市場での事業拡大
- ・統合シナジーによる成長戦略
- ・戦略的事業提携、新事業領域への進出 など

# JVC KENWOOD HOLDINGS

The logo graphic consists of three curved, overlapping lines that sweep upwards and to the right, positioned to the right of the company name.

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。