

中長期経営計画「2020年ビジョン」

～顧客価値創造企業への進化～

2015年 5月19日
株式会社JVCケンウッド

1. 策定の背景と課題認識

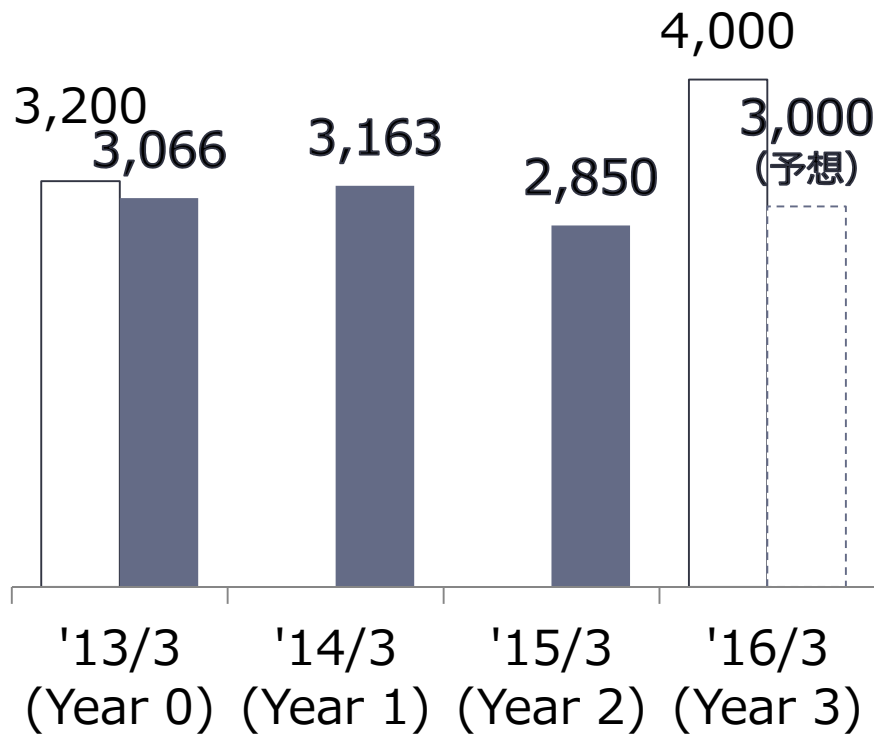
2. 2020年度に向けた長期ビジョン
3. 2020年度に向けた経営方針
4. 2017年度に向けた数値目標
5. 2017年度に向けた中期戦略

現行中期経営計画の進捗

❖ 現行中期経営計画は、開始時点から大きくつまずいて進行中

売上（計画対実績）

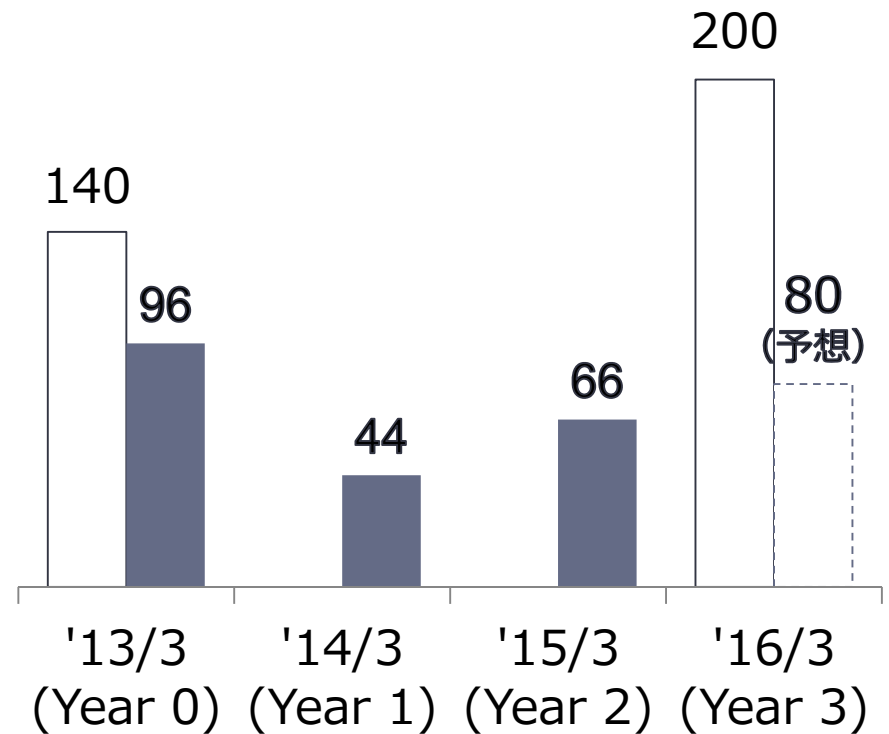
単位：億円



□ 2012新中期経営計画 ■ 実績

営業利益（計画対実績）

単位：億円



□ 2012新中期経営計画 ■ 実績

計画未達の主要因と新たな成長機会

❖ 技術革新の波は、新たな価値市場を創出する機会でもある

外部環境の変化

当社

- ホームエレクトロニクス市場の急縮小（スマホ台頭）
- 急激な円安の進行

- 製品原価急上昇に対する対策遅れ
- 次世代事業開発の出遅れ
- 為替対策^{*1}の不十分さ

- 技術革新^{*2}進展による、業界間融合と異業種参入

- 多様な技術資産^{*3}の融合による、新たな価値創造

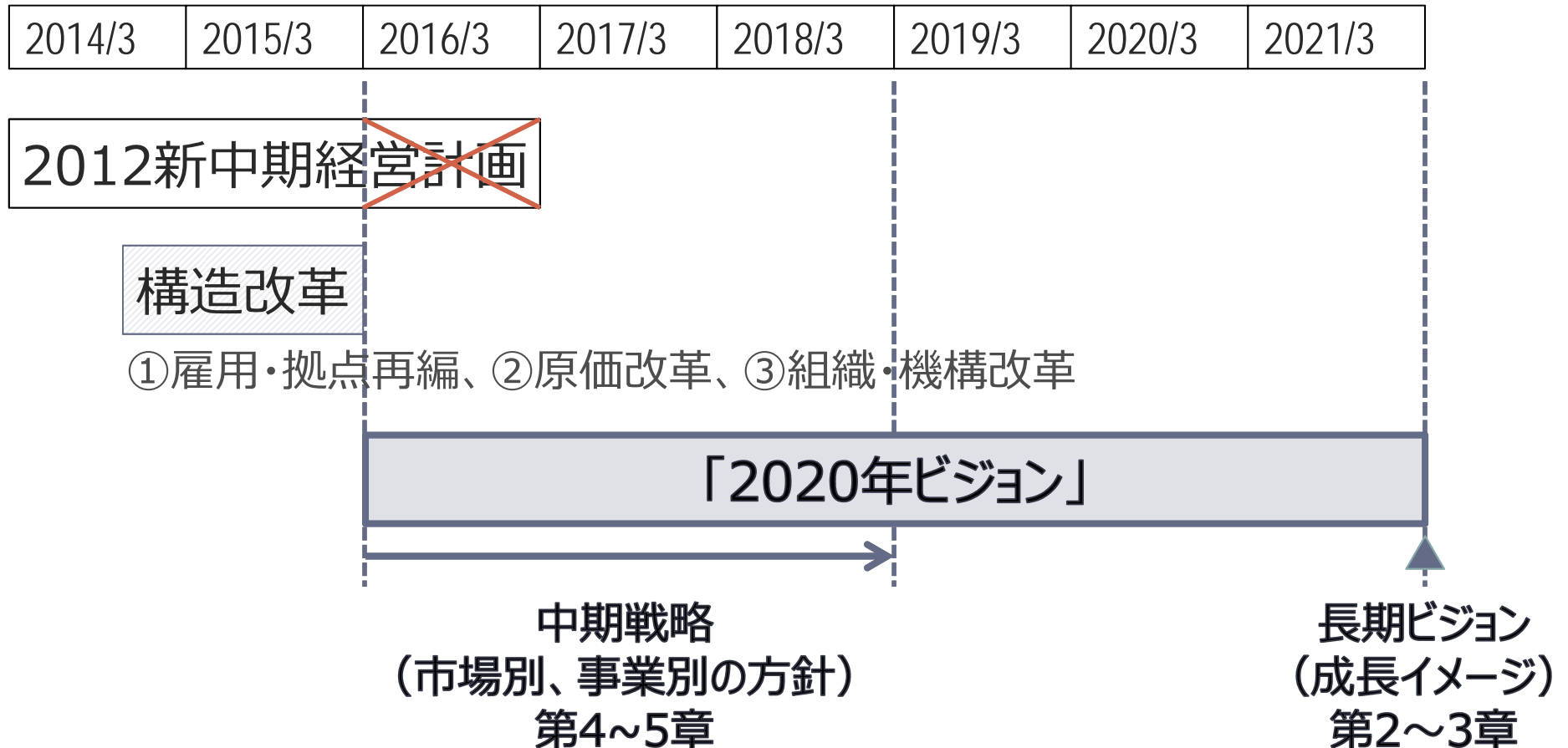
*1: 為替ヘッジ対象の拡大、ヘッジ期間の長期化 など

*2: デジタル化、ブロードバンド化、クラウド化 など

*3: エレクトロニクス、無線機器・インフラ、光学・映像、音響・音場設計、画像圧縮・伝送、ソフトコンテンツ など

「2020年ビジョン」の位置づけ

- ❖ 現行中期経営計画はリセットし、2020年度を見据えた長期ビジョンと2017年度までの中期戦略を策定した



1. 策定の背景と課題認識

2. 2020年度に向けた長期ビジョン

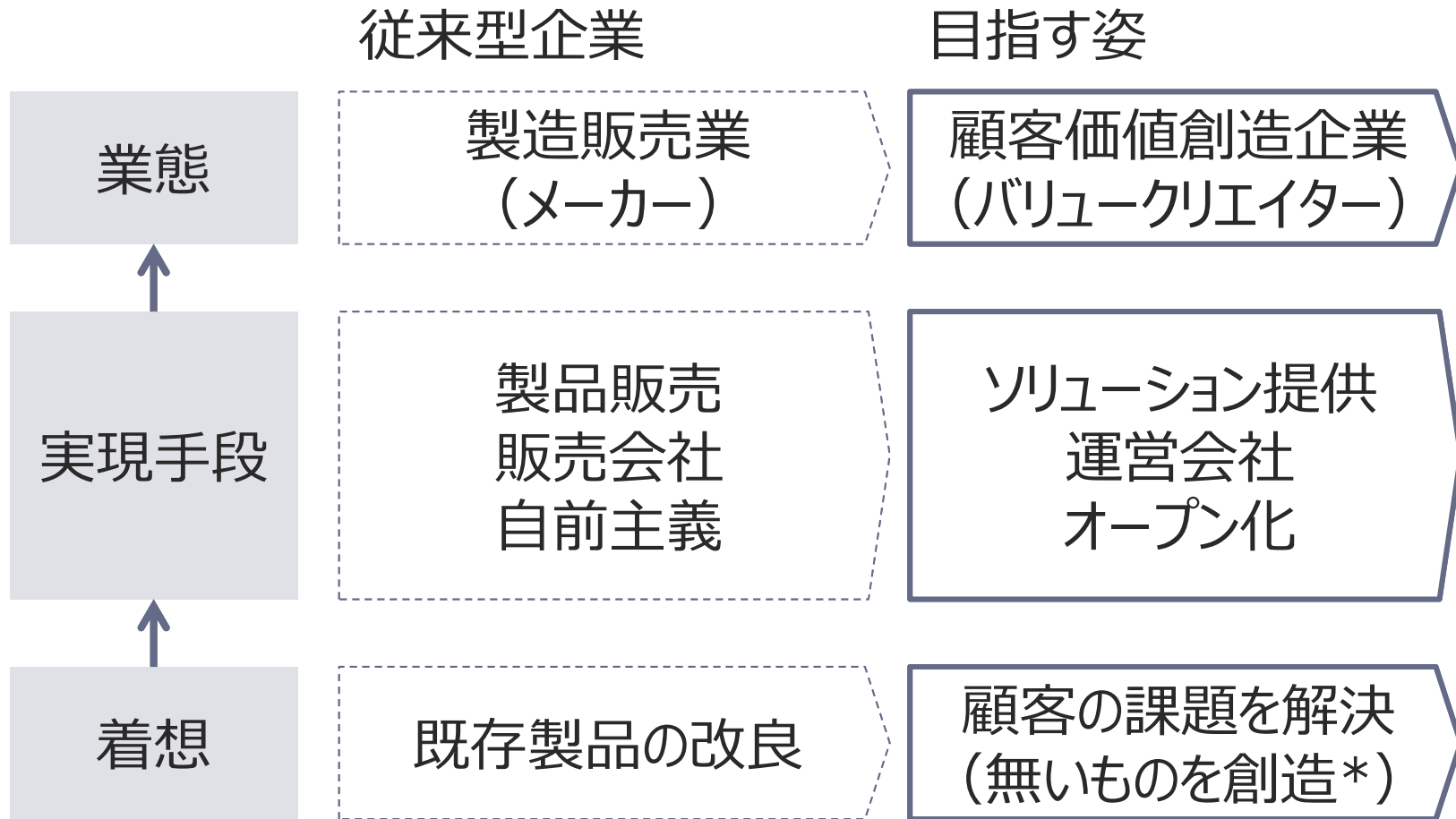
3. 2020年度に向けた経営方針

4. 2017年度に向けた数値目標

5. 2017年度に向けた中期戦略

顧客価値創造企業への進化

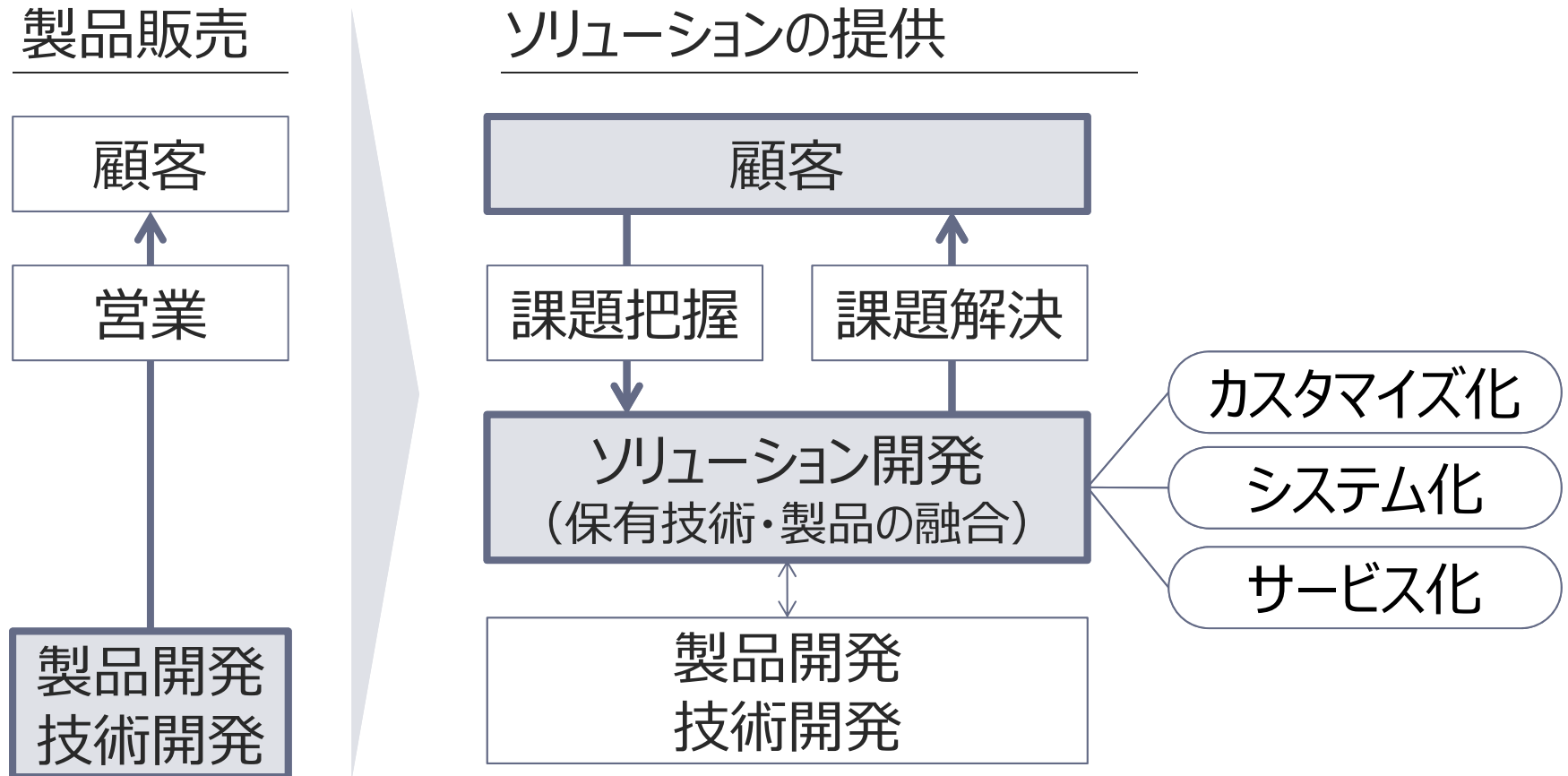
❖ 「製造販売業」から「顧客価値創造企業」へ



* 既存技術の融合を含む

実現手段(1/3)： 製品販売→ソリューション提供

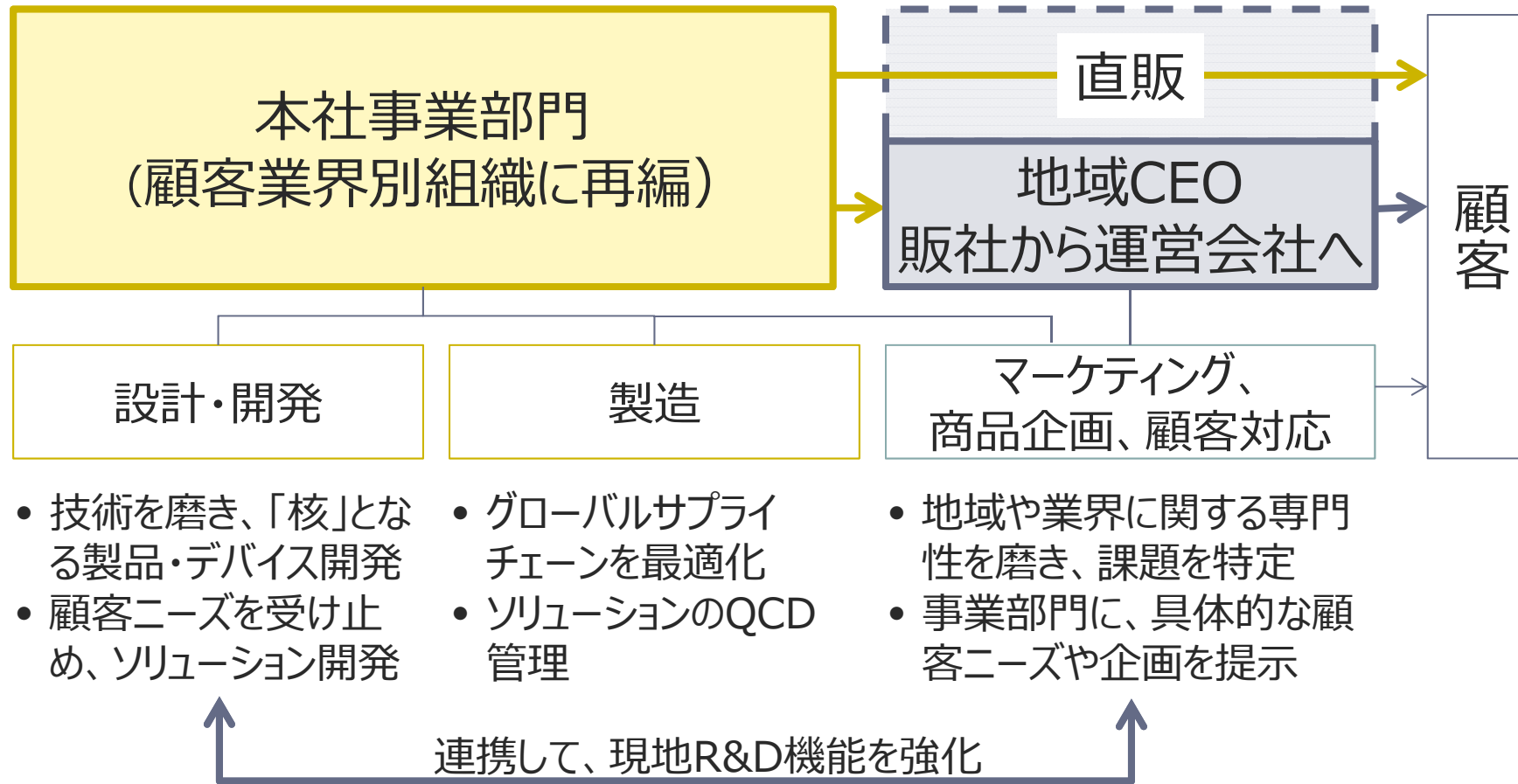
❖ 顧客の悩みに具体的な解決策を提示するパートナーとなる



☞ 同時に、「儲け方」革新（収益の平準化と多様化）に取り組む

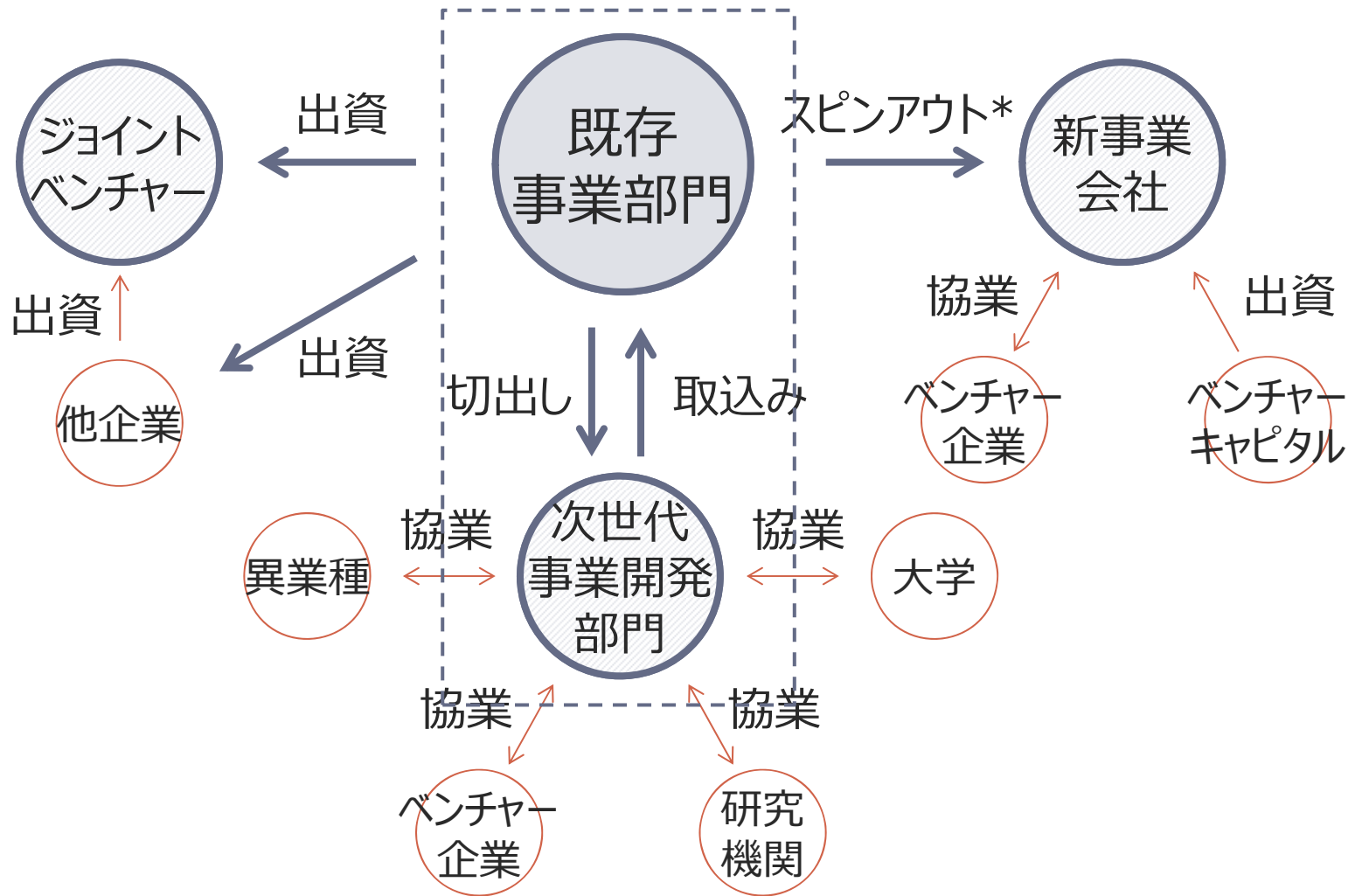
実現手段(2/3)： 販売会社→地域代表

- ❖ 顧客との直接対話に基づく本社事業部門直販型事業の増大に対応し、地域CEO・販売会社の役割を拡げ、地域運営会社として位置づける



実現手段(3/3)： 自前主義→オープン化

❖ 社外との協業・連携を深め、ソリューション開発を加速する



* コア事業との親和性に応じ、事業化後の再取込みも視野

1. 策定の背景と課題認識
2. 2020年度に向けた長期ビジョン
- 3. 2020年度に向けた経営方針**
4. 2017年度に向けた数値目標
5. 2017年度に向けた中期戦略

❖ 「強み」を活かせる分野に注力する経営へ

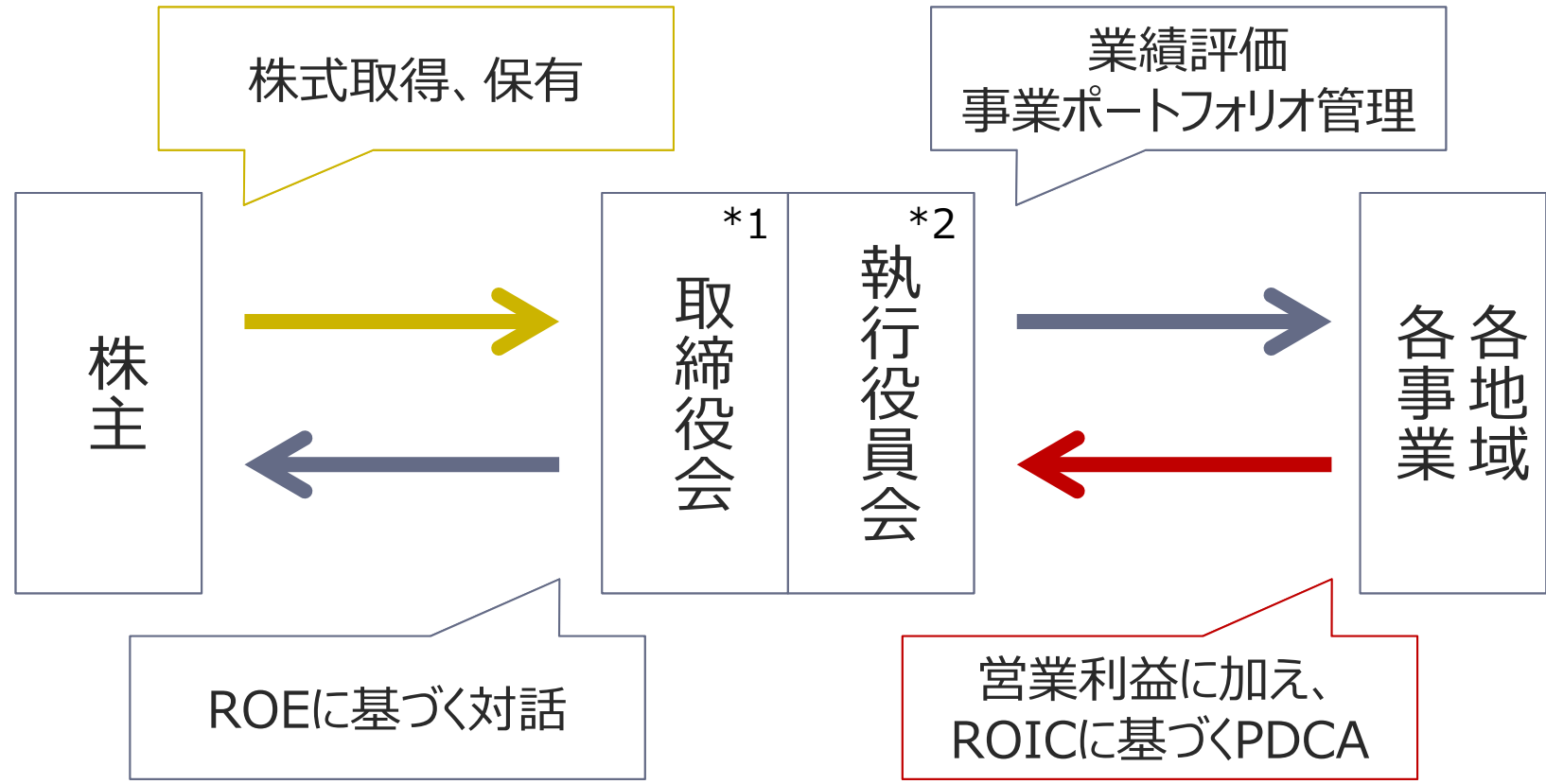
	従来型の思考	「2020年ビジョン」
経営方針	売上成長、シェア拡大 に注力する経営	「強み」を活かせる分野 に注力する経営
主たる 経営指標	事業規模 (売上、営業利益)	資本収益性 (ROE、ROIC)
目標設定の 根拠	対前年成長率	市場のマクロトレンド 競争ベンチマーキング

ROE: Return on Equity (自己資本利益率 = 当期純利益 ÷ 自己資本 (期首期末平均))

ROIC: Return on Invested Capital (投下資本利益率 = 税引き後利益 ÷ 投下資本)

経営指標とコーポレート・ガバナンス

- ❖ 公表指標であるROEに加え、事業別ROICを社内管理指標とし、業績評価や事業ポートフォリオ管理を実施する



*1: 変革とガバナンスを主導 (具体的には、基本的・戦略的意思決定、業務執行の監督)

*2: 業務執行機能を分化し、経営責任と業務執行責任を明確化

高ROE達成に向けて ～事業ポートフォリオ～

- ❖ 高ROE達成に向け、成長牽引事業に対する投資を、高ROICの収益基盤事業のキャッシュが下支えする構図へ

事業領域の選択基準

- ① 長期ビジョンとの整合性
 - 潜在ニーズへの適応度
 - 保有技術資産の融合度
 - 利益平準化への貢献度
- ② 資本収益性
 - 目標ROICの達成度

成長牽引事業

経営資源の傾斜配分
積極的なM&Aや提携

収益基盤事業

大規模投資は控え、
安定的なCF創出に注力

その他

- ☞ 本選択基準にそぐわない「撤退・売却候補事業」は、2014年度までに概ね対応完了

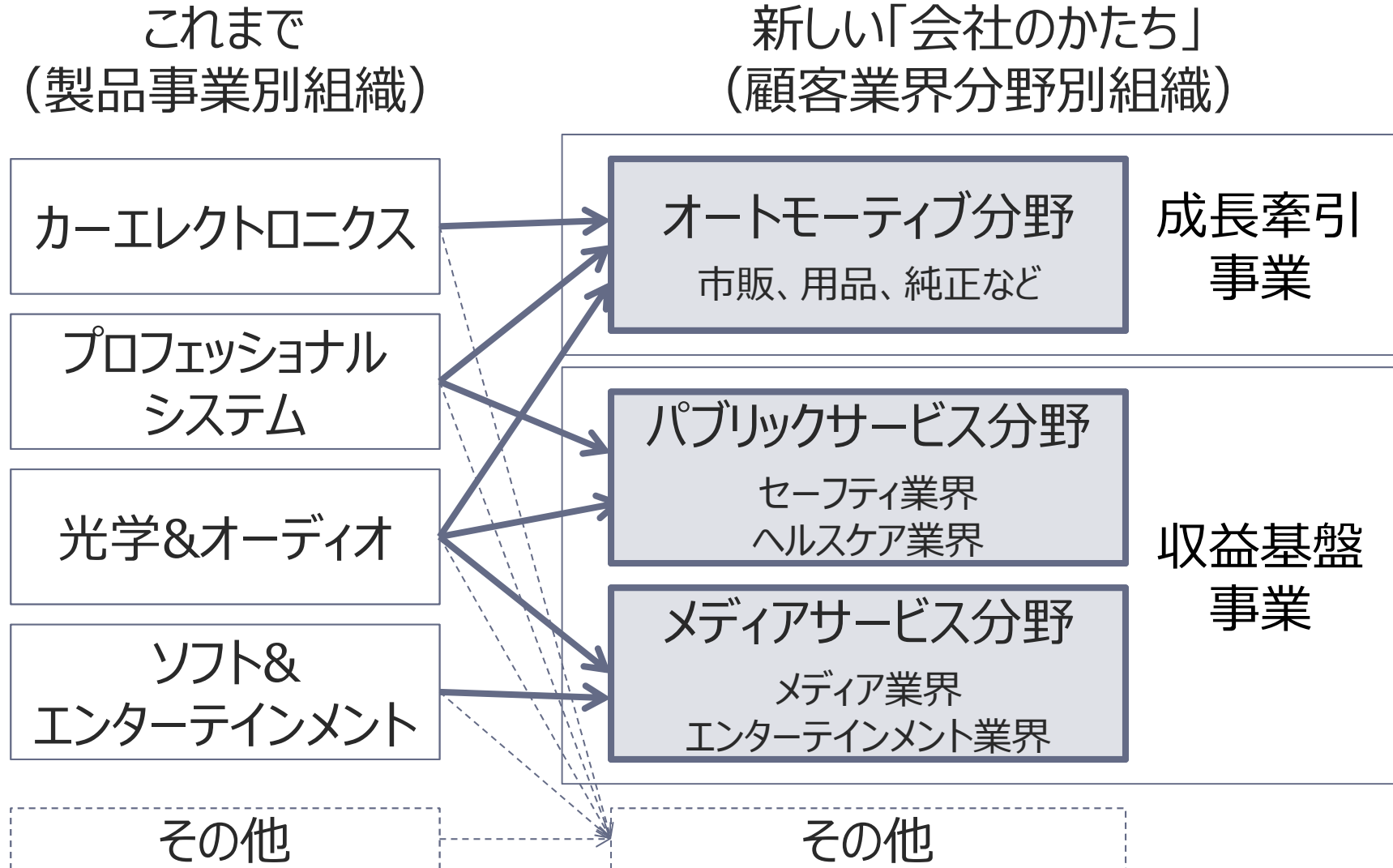
参考：これまでのM&A等投資実績

❖ 売上影響：買収事業約600億円、売却事業約300億円

	時期	目的	旧セグメント
米国Zetron社を子会社化	'07/5	無線通信トータルシステム事業の強化	プロ
米国AltaSens社を子会社化	'12/8	CMOSイメージセンサー技術の取込み	光学オーディオ
米国Syndiant社と戦略的提携	'12/10	LCOS素子関連商品の開発・生産の強化	カーエレ 光学オーディオ
シンワを子会社化	'13/6	車載メカ、車載機器事業の拡大・強化	カーエレ
東京特殊電線の情報機器事業承継	'13/7	ヘルスケア事業への本格参入	プロ
ZMPと合併でカートモ設立	'13/7	カーテレマティクス事業などの推進	カーエレ
ZMPへの出資	'13/12		
ベンチャーキャピタル WiL Fundへの出資	'14/1	国内外の有望ベンチャーとの連携強化	全社
米国EF Johnson社を子会社化	'14/3	北米P25業務用無線事業の強化	プロ
ケンウッド・ジオビットの売却	'14/3	次世代事業開発と「会社のかたち」の変革	プロ
JAIの売却	'14/5	次世代事業開発と「会社のかたち」の変革	ソフト&エンタ
欧州ASK社の子会社化	'15/4	純正ビジネス拡大に向けた基盤を獲得	カーエレ
テイチクエンタテインメント社の売却	'15/4	エクシングとの新たなパートナーシップ	ソフト&エンタ

新しい「会社のかたち」へ ～組織再編～

❖ 顧客業界分野別組織へ移行し、保有技術の融合を促進する



顧客業界分野別の基本戦略

❖ オートモーティブの成長投資を、収益基盤事業のキャッシュフローが支える

顧客業界分野		基本戦略	機会の大きさ	インプット				アウトプット	収益の安定度
				投資	売上	利益率	利益額		
成長牽引事業	オートモーティブ分野	市販	グローバルNo.1販売網とブランド力維持に注力	○					△
		用品	市販品プラットフォームを転用し、受注拡大	○					○
		純正	光学技術を梃子に、次世代製品で本格参入	◎					○
収益基盤事業	パブリックサービス分野	セーフティ	公共安全分野でトータルソリューション事業化	○					○
		ヘルスケア	光学技術の活かせるニッチ分野にフォーカス	△					○
	メディアサービス分野	メディア	民生技術を、プロ・セミプロ・産業用へ転換	△					△
		エンターテインメント	既市場縮小を、収益源拡大や業務用で補完	△					△
その他		投資は極小化 ROIC次第で撤退も	—					—	

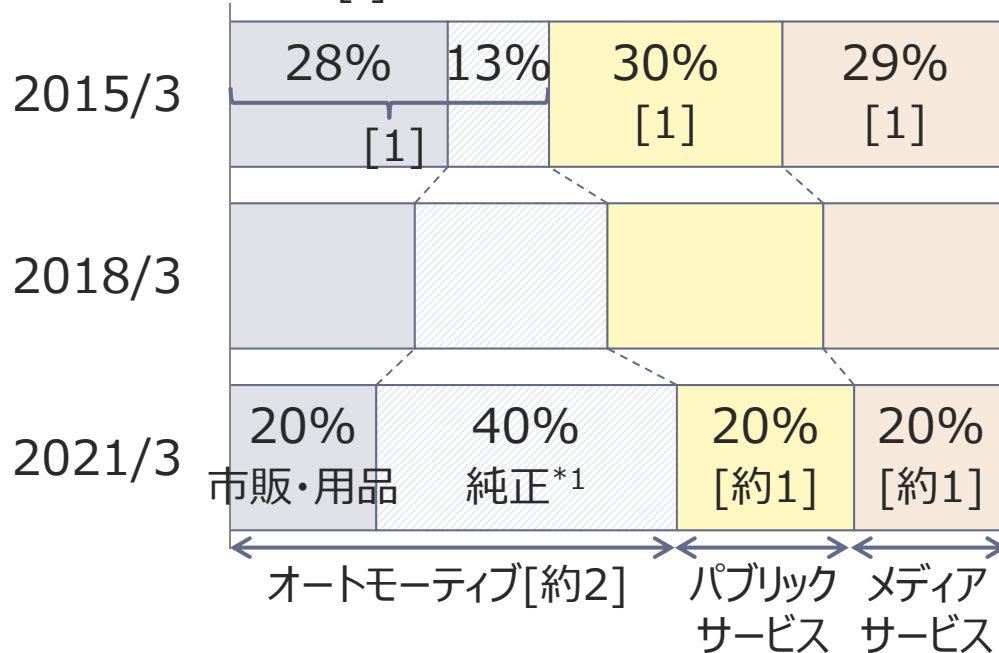
注：矢印の向きは2014年度からの変化を表す

顧客業界分野別の収益構成比

- ❖ パブリックサービスとメディアサービスが生み出す安定的なキャッシュフローは、オートモーティブが全社収益のおよそ半分を構成するまでの支えとなる

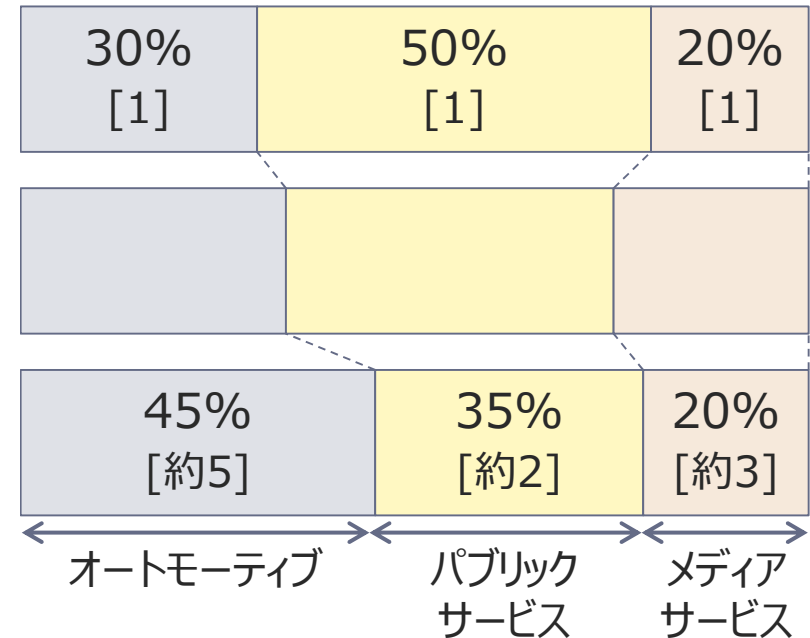
売上構成比の推移
(顧客業界分野別)

[]内は2014年度を1とした指数



営業利益額構成比の推移
(顧客業界分野別)

[]内は2014年度を1とした指数



👉 BtoB(G)^{*2}事業の売上と営業利益構成比は4分の3へ

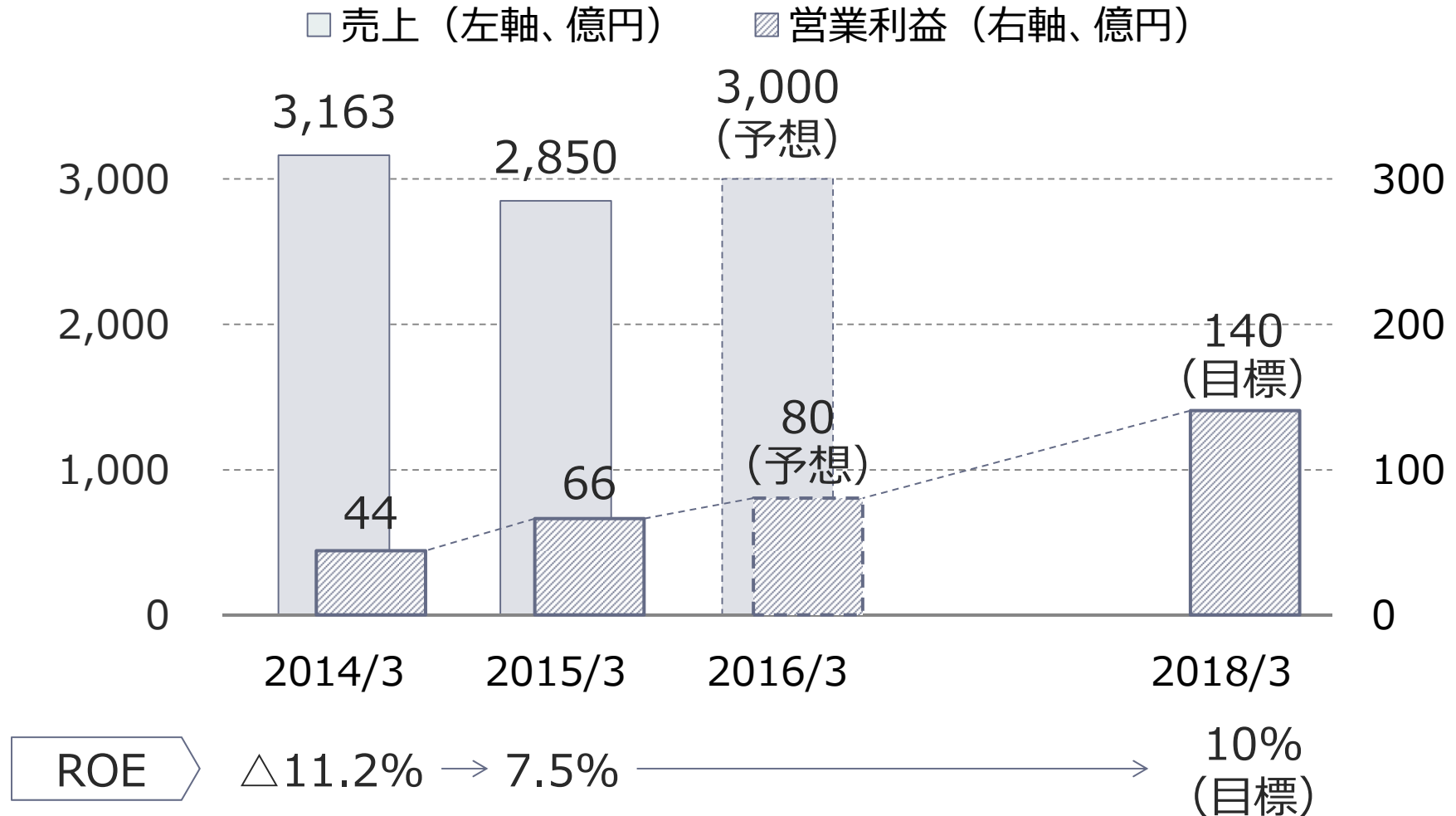
*1 オートモーティブの次世代事業である「カーオプトロニクス」システムを含む、自動車会社との取引事業

*2 Business to Business / Business to Government

1. 策定の背景と課題認識
2. 2020年度に向けた長期ビジョン
3. 2020年度に向けた経営方針
- 4. 2017年度に向けた数値目標**
5. 2017年度に向けた中期戦略

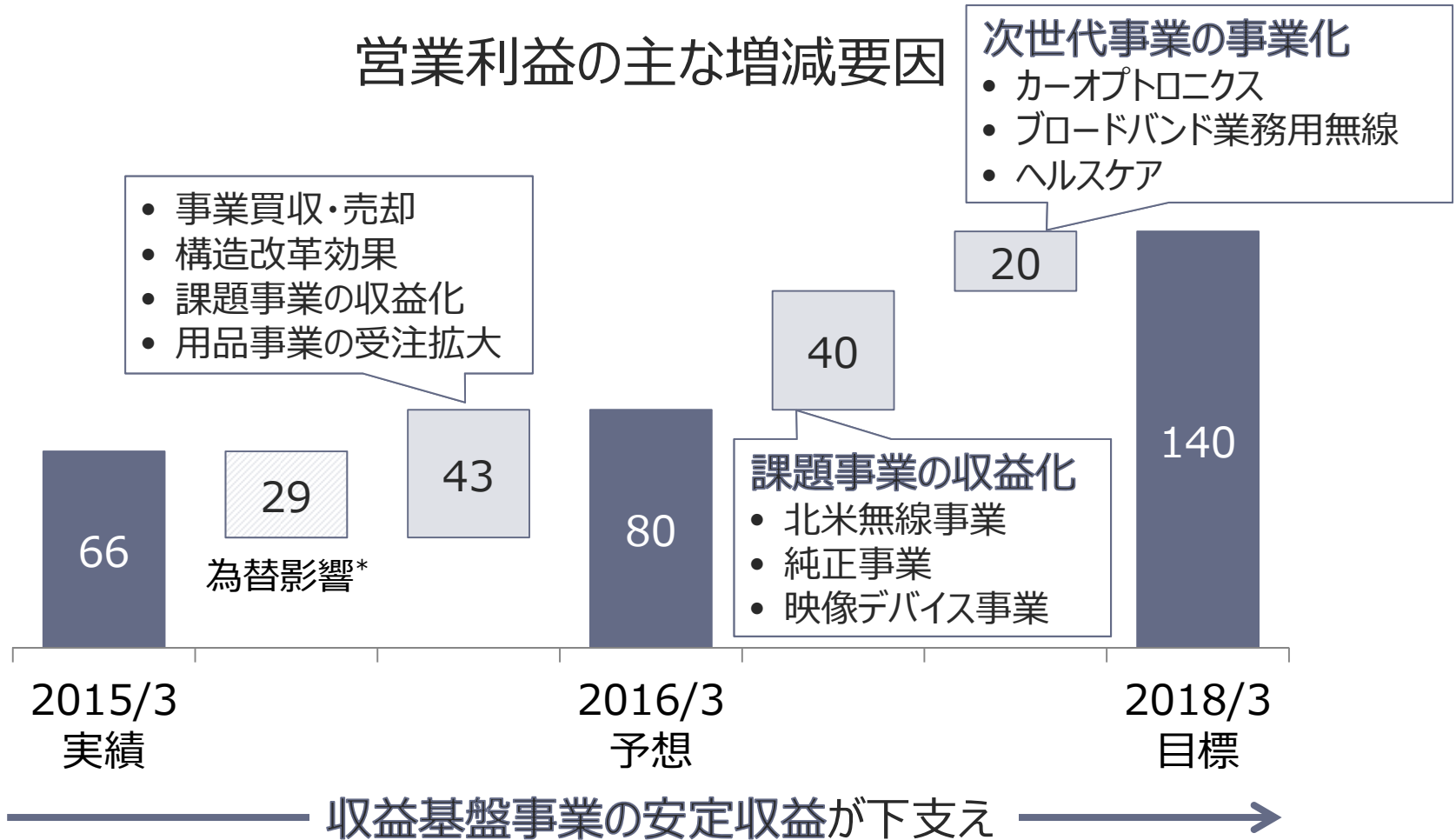
中期経営数値目標

❖ 2017年度、営業利益140億円、ROE10%を実現する



中期経営数値目標達成に向けた組み立て

- ❖ 収益基盤事業の安定的な収益に加えて、課題事業の収益化と次世代事業の事業化により、営業利益140億円を視野



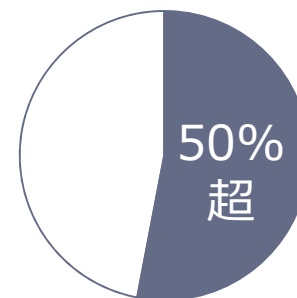
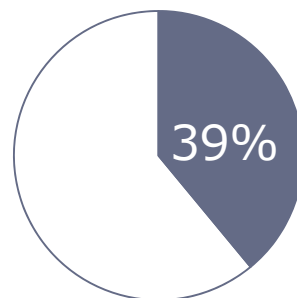
* 為替前提：2015/3（米ドル110円、ユーロ139円）、2016/3（米ドル120円、ユーロ128円）

❖ 成長牽引事業であるオートモーティブに投資を傾斜配分する

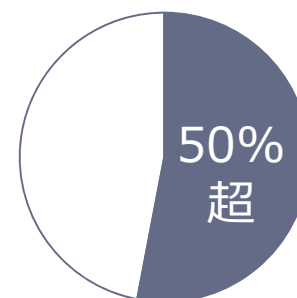
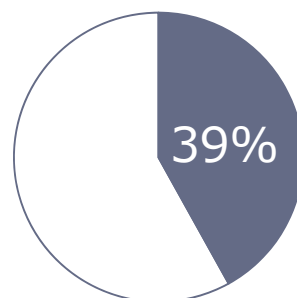
2013/3
~2015/3
合計

2016/3
~2018/3
合計

設備投資額*1の
オートモーティブ
構成比



減価償却額*2の
オートモーティブ
構成比



*1 無形固定資産投資を含む

*2 「のれん」償却費を含まず

資金計画に対する考え方

- 資本収益性の向上に向け、最適な資本構成を追求
- 純有利子負債低減と「成長牽引事業」投資とのバランス
- 連結必要運転資金の最適化
 - 手持ち現預金の低減

配当に対する考え方

- 連結配当性向30%を目安
 - 安定的な株主還元
- 株主還元と「成長牽引事業」投資の原資確保とのバランス

1. 策定の背景と課題認識
2. 2020年度に向けた長期ビジョン
3. 2020年度に向けた経営方針
4. 2017年度に向けた数値目標
- 5. 2017年度に向けた中期戦略**

市場戦略：基本方針 ～先進国への再注力～

- ❖ 先進国・新興国ともに、顧客価値創造の余地は大きく、積極的な成長路線を追求する

先進国市場の捉え方

新興国市場の捉え方

製造販売業
(メーカー)

- 成熟～衰退
- 新興国企業の攻勢

- 人口増を伴う成長
- 価格への厳しい「目」
- 絶え間ない新規参入

顧客価値
創造企業
(バリュー
クリエイター)

- オートモーティブ分野の業界構造を再構築*
- パブリックサービス分野やメディアサービス分野の潜在需要掘り起こし

- 低価格競争からの脱却
- 先進国で確立した顧客との信頼関係をベースに、顧客と共同で市場開拓

* P.27に具体例

事業戦略：基本方針 ～「強み」の融合～

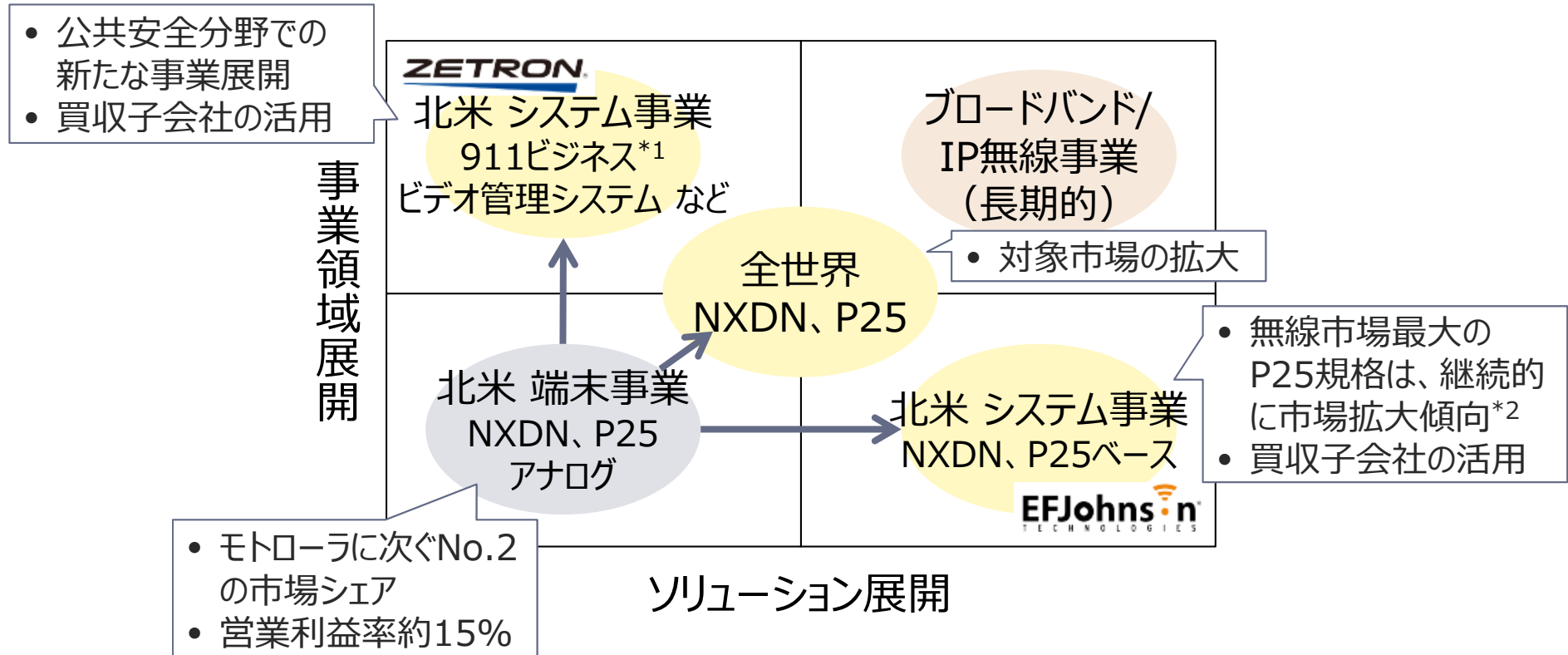
❖ 当社の「強み」を融合し、次世代事業分野で存在感を発揮

	オートモーティブ	パブリックサービス、メディアサービス
営業	市販No.1の市場シェアとブランド力	無線機器No.2の市場シェア
	純正事業での優良顧客 (欧州カースピーカーNo.2のASK)	公共安全分野の優良顧客
		放送・文教分野でのブランド力
生産		ヘルスケアブランド力 (TOTOKU)
	グローバルに分散展開する生産拠点 (地産地消ポテンシャル)	光学キーデバイスの内製力
技術	耐車載環境エレクトロニクス	ミッションクリティカル・エレクトロニクス
		音響、音場設計
		画像圧縮・伝送
		無線インフラ
		光学・映像 (デバイス含む)

👉 M&Aや戦略的提携で「強み」を強化し、イノベーションを加速

収益基盤事業：業務用無線のソリューション化

- ❖ 最大の営業利益創出事業である業務用無線は、大規模投資を伴うことなく、継続的な利益拡大が期待できる



*1 警察・消防・自治体の緊急無線システム

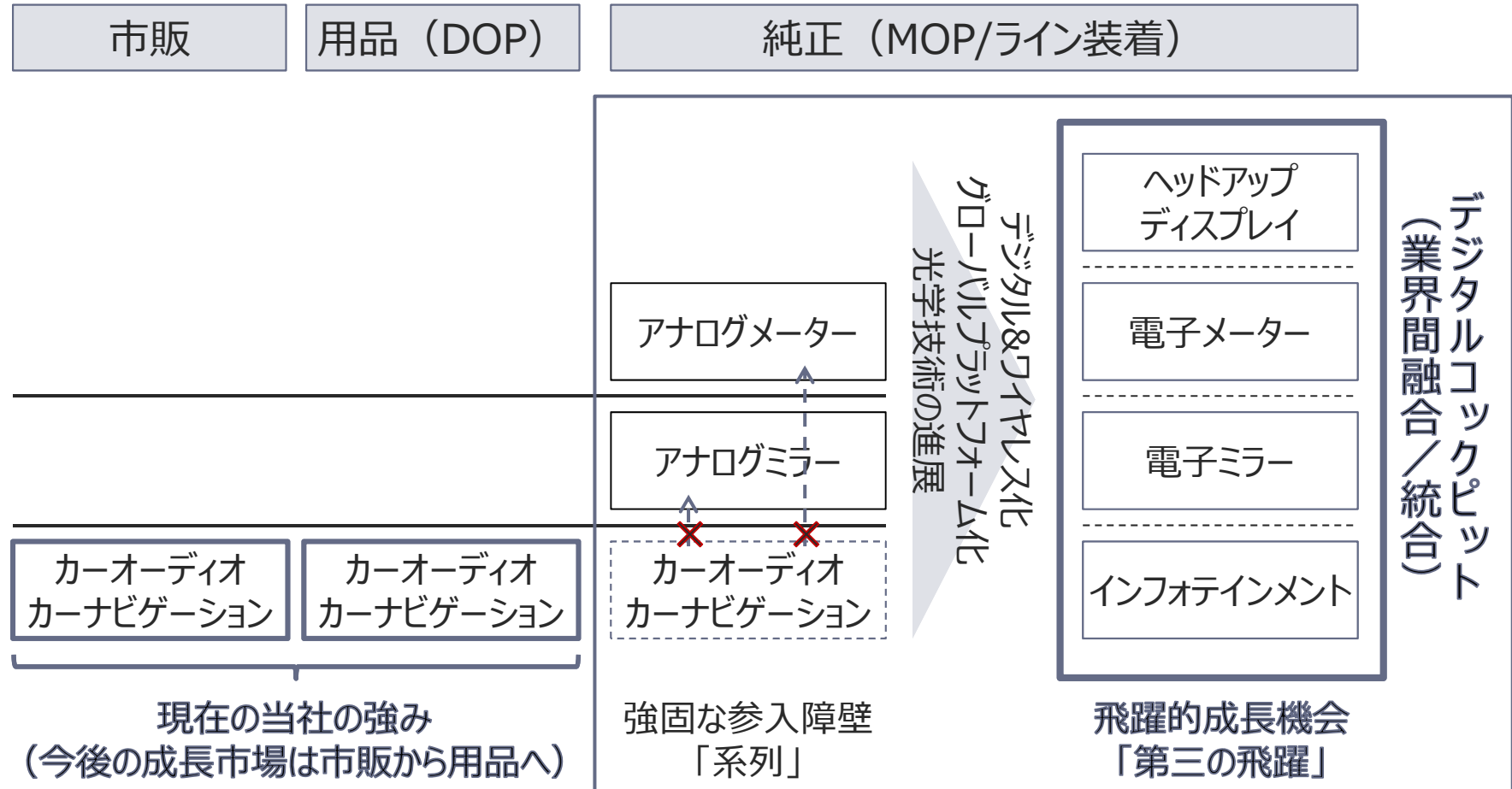
*2 年平均成長率6% (2014年→2018年)

成長牽引事業：オートモーティブのソリューション化

- ❖ (1)アナログ&ワイヤードからデジタル&ワイヤレス、(2)地域仕様からグローバルプラットフォーム、(3)光学技術の進展は、カーオーディオ、カーナビに次ぐ「第三の飛躍」の機会となる

オートモーティブ分野における「オプトロニクス」

DOP: ディーラーオプション
MOP: メーカーオプション



参考： デジタルコックピット



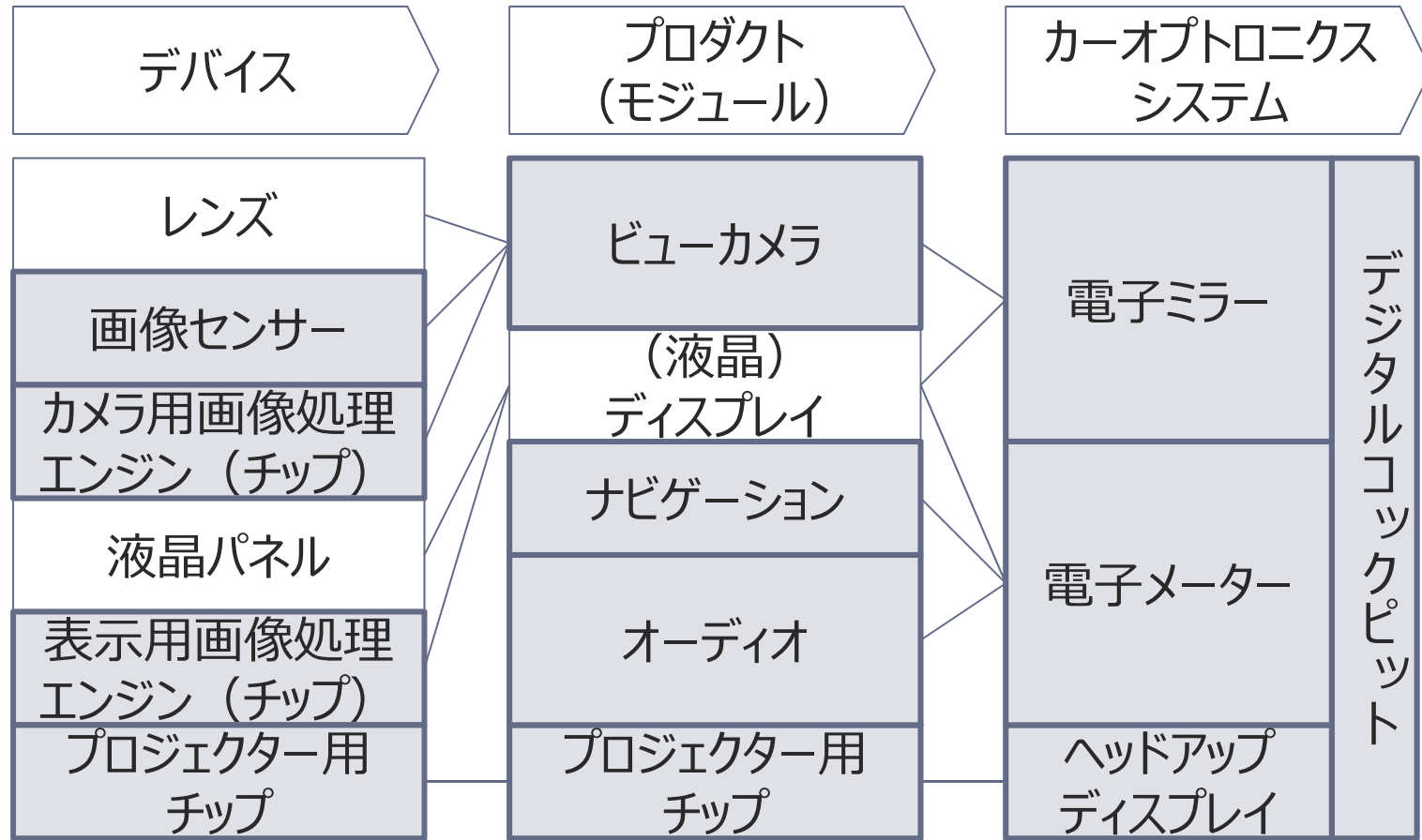
「CES2015」で発表・展示
「McLaren 650S Spider」ベースのショーカー

デジタルコックピットの展示



参考：カーオプトロニクスにおける強みのシステム化

- ❖ 広範囲の製品・技術を一体で保有する当社の強みは、部品領域間の連携・統合が進むほど、大きな付加価値を生み出す



■ : 当社の保有する製品・技術領域

短中期的

中長期的

オートモーティブ 分野

- 市販事業のシェア拡大
- 用品事業の深耕加速
 - 市販プラットフォーム転用
- 純正事業の橋頭保構築
 - 販路獲得（ASK 他）

- 純正事業への本格参入
 - ASKとの統合システム
 - カーオプトロニクス事業化で「第三の飛躍」
- カーテレマティクス事業展開

パブリック サービス分野

- 業務用無線事業のトータルシステム展開
 - NXDNとP25
- ヘルスケア事業の病理用市場への本格参入
 - カメラからモニターに至る一貫システム

- ブロードバンド業務用無線/IP無線で次世代事業展開

メディア サービス分野

- 次世代クリエイション（カメラ）、映像デバイス事業への本格参入
 - プロ・セミプロ・産業用途への技術・製品展開
- エンターテインメント事業の業務用途展開、収益モデルの多様化
 - ハイレゾ空間デザイン、アーティストを中心とする360°展開

感動と安心を世界の人々へ

**Creating excitement and peace of mind
for the people of the world**

JVCKENWOOD

creates excitement & peace of mind