JVCKENWOOD

新中期経営計画「VISION2023」

～　変革と成長　～

2021年5月18日

株式会社JVCケンウッド
代表取締役 社長執行役員 CEO
江口 祥一郎

Copyright © 2021 JVCKENWOOD Corporation. All rights reserved.

A. VISION2023の位置づけ

JVCKENWOOD

VISION2023の位置づけ

『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）

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

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**

社会課題の解決とサステナビリティ（SDGs）経営の継続推進

新経営方針の策定

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

B. VISION2023の重点テーマと中期基本戦略

JVCKENWOOD

外部環境認識とVISION2023重点テーマ

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
- デジタル化の加速とリアルとデジタルの融合
- 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

リスク

- コロナ感染症拡大の長期化によるビジネス影響
- 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
- 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

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ビジネスの更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的課題解決」を両輪とするサステナビリティ経営の推進

VISION2023の基本戦略

変　革

- □ 収益基盤の再構築
- □ ものづくり改革の深化
- □ 生産拠点の再編・統廃合

成　長

- □ DXビジネスの進化
- □ With/Afterコロナの戦略商品
- □ 投下資本に見合った収益力向上、ROE向上

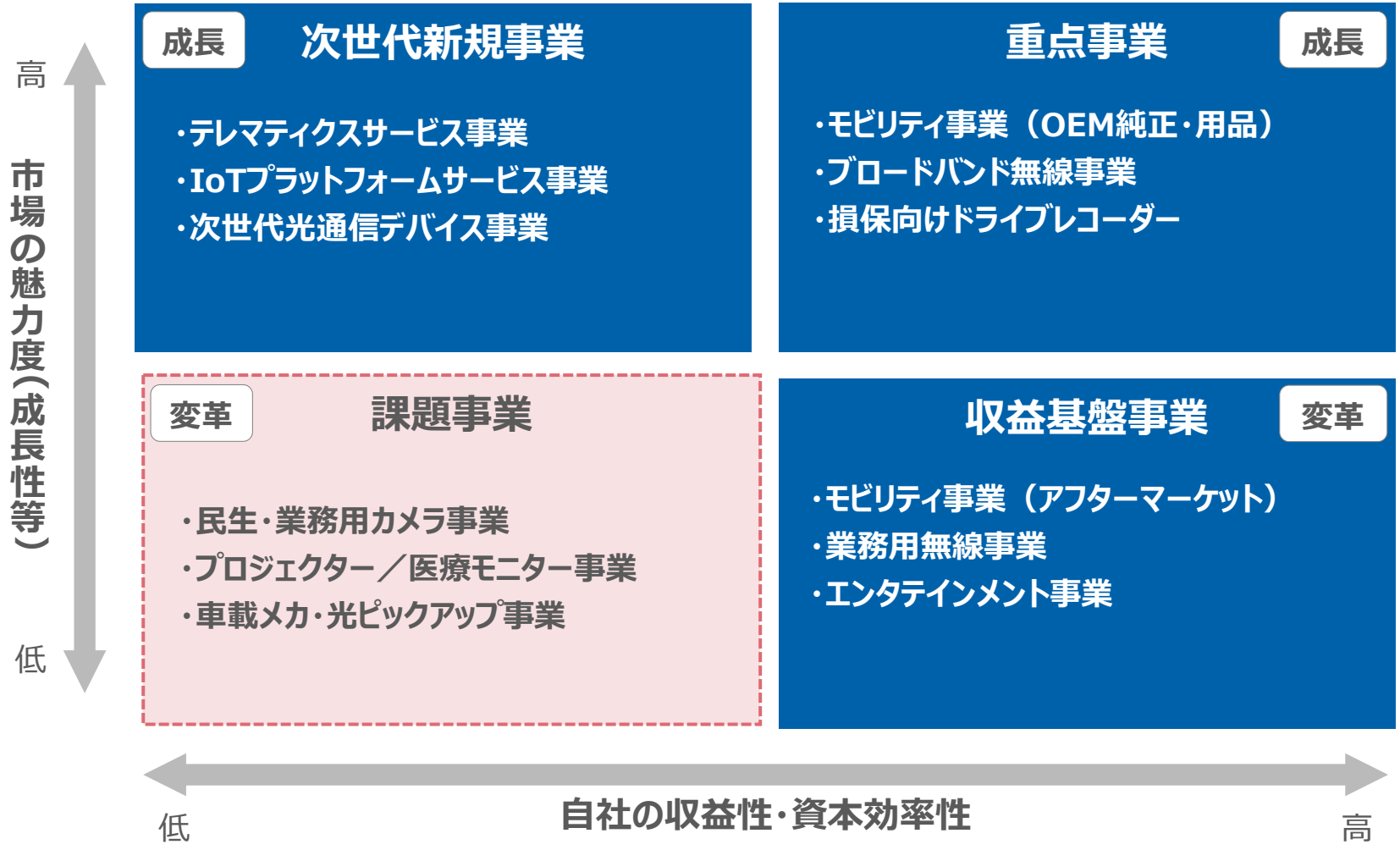
サステナビリティ経営／ESGの進化

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

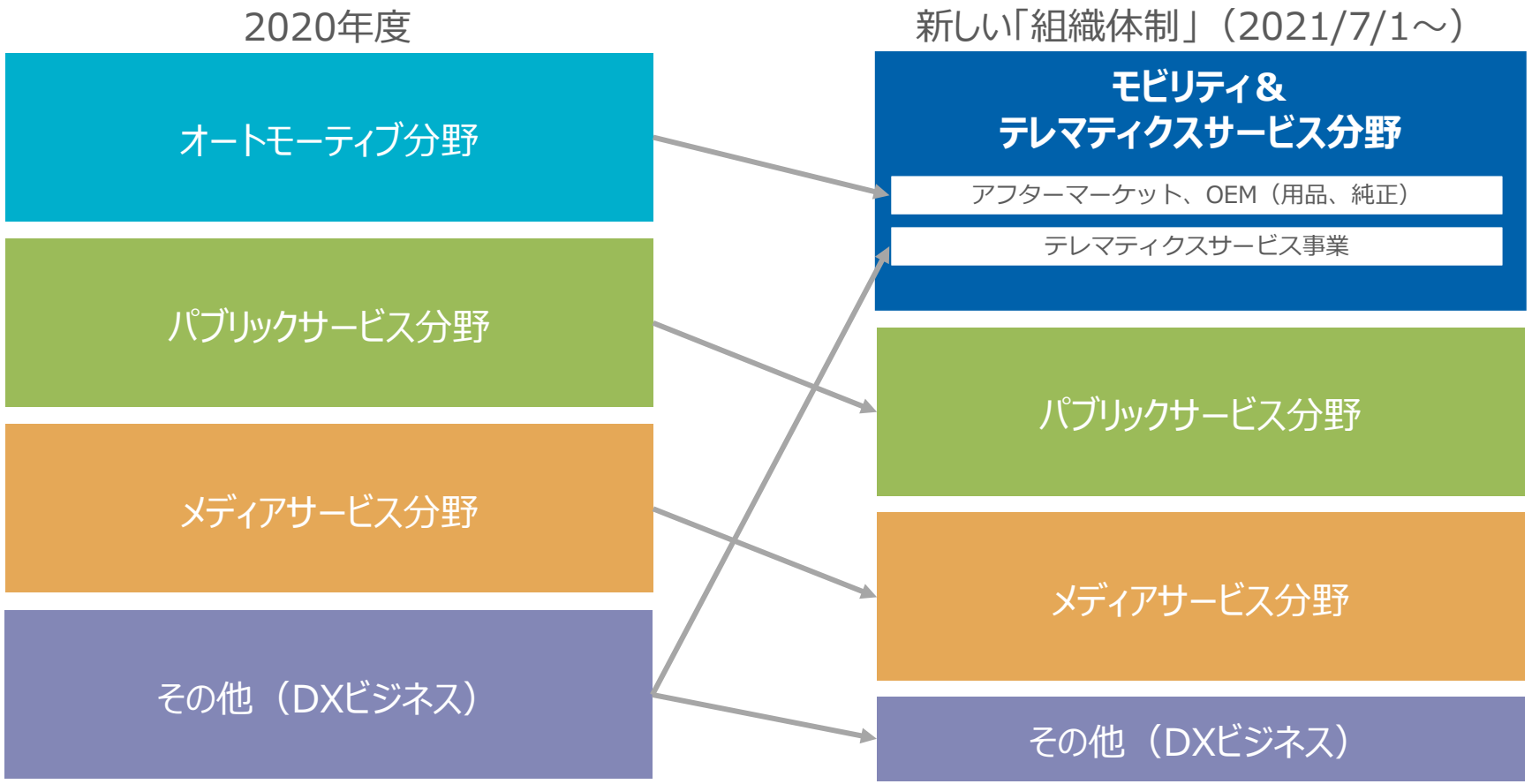
事業ポートフォリオの再定義と持続的な企業価値向上

- 市場の魅力度と自社の収益性・資本効率性により、事業ポートフォリオを再定義
- 課題事業については抜本的戦略見直しによる収益改善、撤退・縮小の検討



7月1日付けでの組織再編　～ 新しい「会社のかたち」へ ～

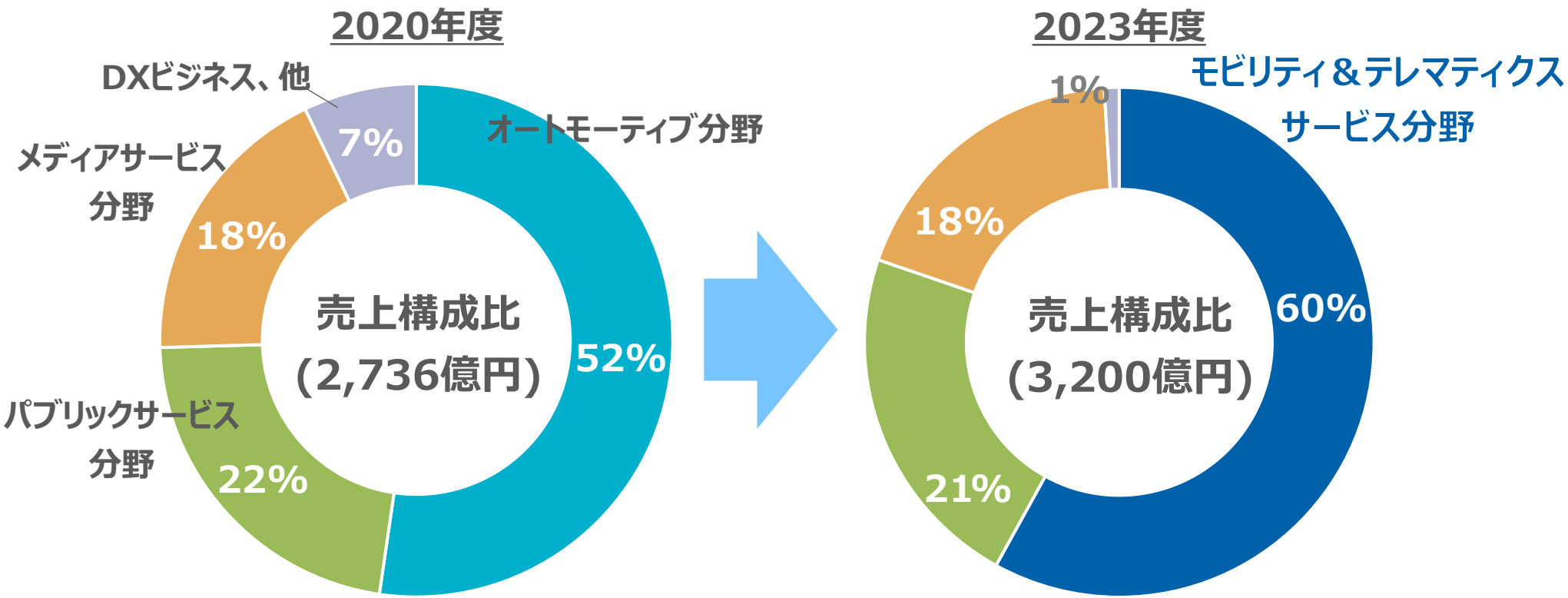
■ DXビジネスのテレマティクスサービス事業をオートモーティブ分野へ編入し
モビリティ＆テレマティクスサービス分野として組織を再編



社会課題を解決するSDGsの観点から、交通事故の削減、渋滞の緩和、
ドライバーの安全確保と、環境負荷の低減による、社会的価値をもたらす企業への変革を目指す

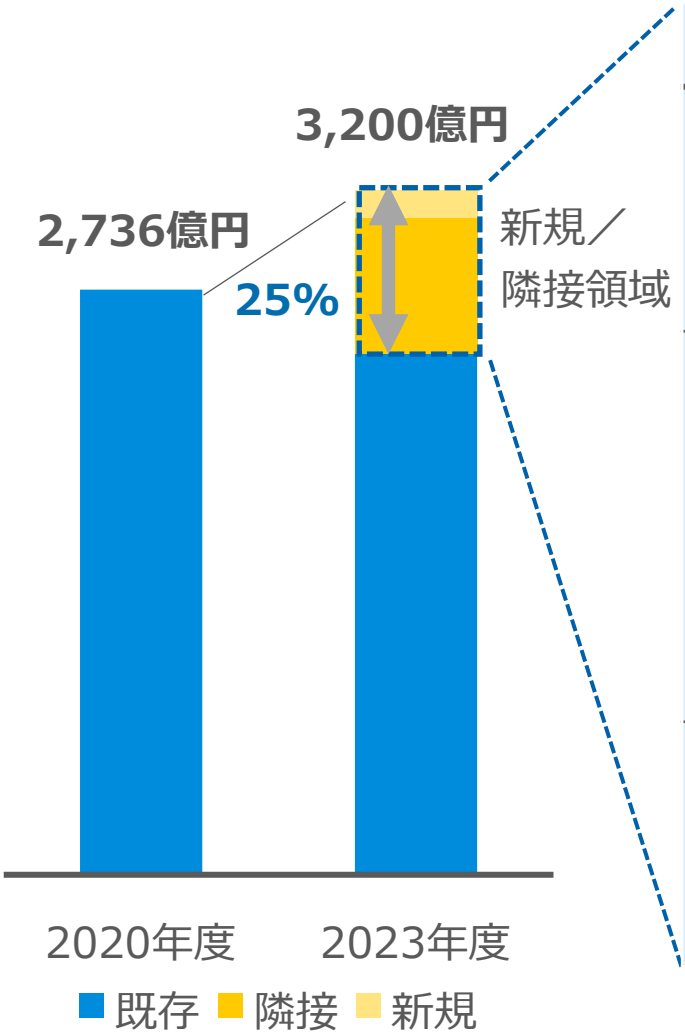
VISION2023 事業ポートフォリオの再定義

- テレマティクスサービス事業をオートモーティブ分野へ編入、モビリティ＆テレマティクスサービス分野として組織再編を実施
- 最適な事業ポートフォリオへ再定義し、売上収益2,000億円規模の事業へ



VISION2023 成長事業の拡大

■ 隣接領域（新市場／新商材）と新規領域への積極参入による成長事業の拡大



	新規領域	隣接領域
モビリティ＆ テレマティクス サービス分野	テレマティクス 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
パブリック サービス分野	IoTプラットフォーム サービス事業	✓ ブロードバンド無線システム ✓ AI検温ステーション ✓ コンパクト免疫測定装置など
メディア サービス分野	次世代光通信 デバイス事業	✓ ポータブル電源 ✓ 空気清浄／除菌脱臭機 ✓ リモートカメラシステム

テレマティクスサービス事業の中期成長シナリオ

■ 通信型ドライブレコーダーを活用しデータサービス事業創出により事業領域を拡大

提供価値

Phase 3 IoTプラットフォームサービス事業

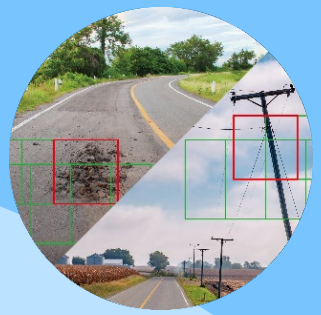
データサービスビジネスへの展開、新領域の開拓

Phase 2 高機能ドライブレコーダーサービス事業

端末の付加価値向上による
サービス事業の創出

Phase 1 ドライブレコーダー端末事業

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獲得

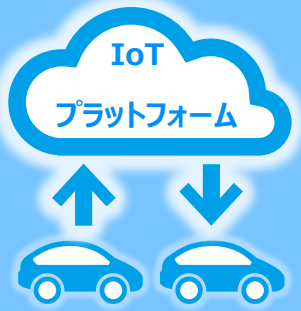


道路診断サービス

損保向け
テレマティクスサービス

ドライバー運転支援サービス

タクシー向け配車サービス



ビジネス領域の拡大

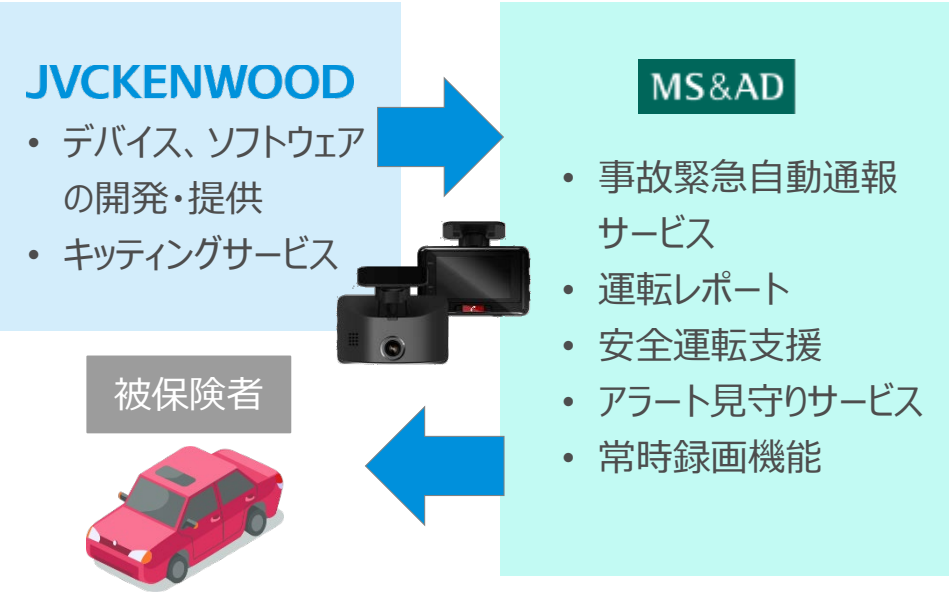
事業例（Phase1）：ドライブレコーダー端末事業

■ 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

- ➢ 前期のドライブレコーダーの売上収益が、全社で300億円超を達成（アフターマーケット、OEM、DXビジネスの損保向けなどの合計）
- ➢ 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す

■ 損保向け通信型ドライブレコーダー

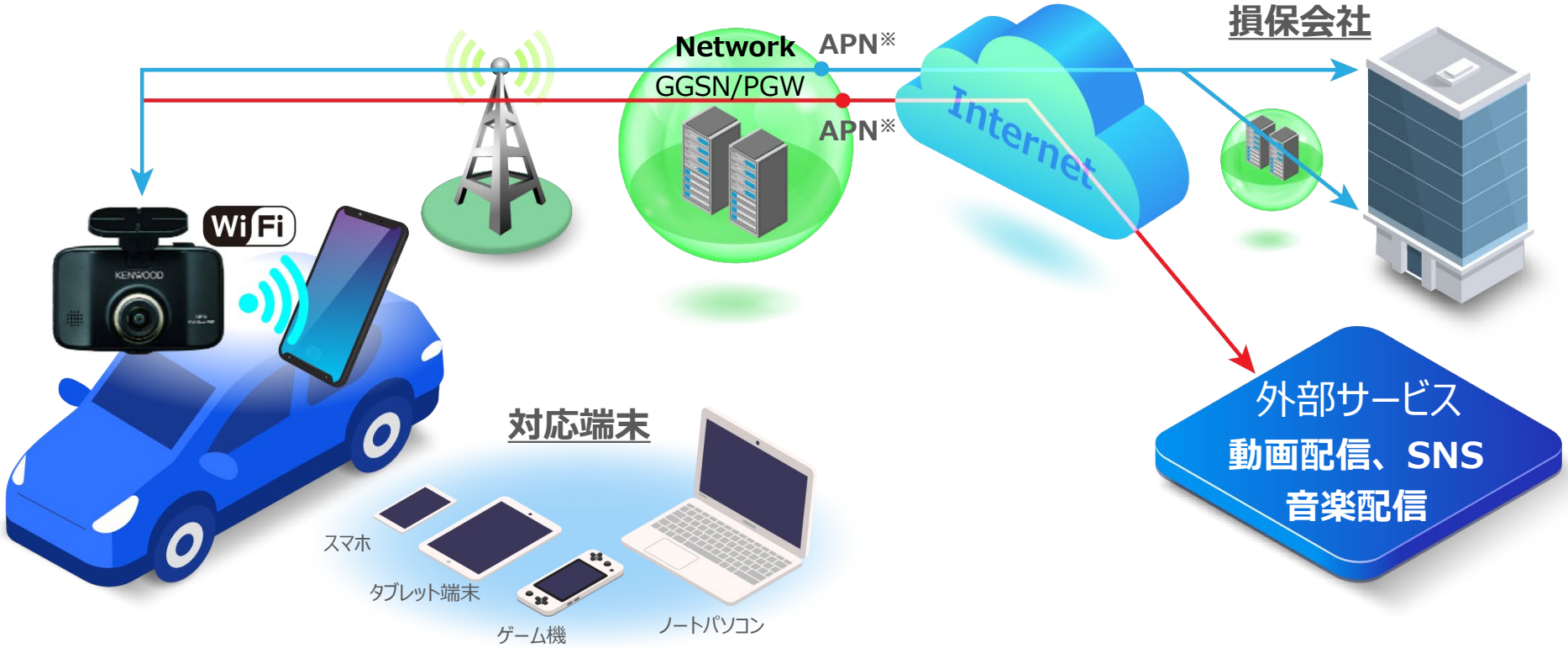
- ➢ 緊急時の迅速対応と運転支援機能で安心・安全を提供



＜MS&ADインシュアランスグループ向け＞

事業例（Phase2）：高機能ドライブレコーダーサービス事業

- 自動車メーカー用品（ディーラーオプション）として通信型ドライブレコーダーを供給
- 各損害保険会社と連携し、事故時のシームレスな対応を可能とする
- In Car Wi-Fi機能で車内デバイスの通信量を気にせず利用可能とする



※ APN…Access Point Name。キャリア指定のインターネット回線

事業例（Phase3）：IoTプラットフォームサービス事業

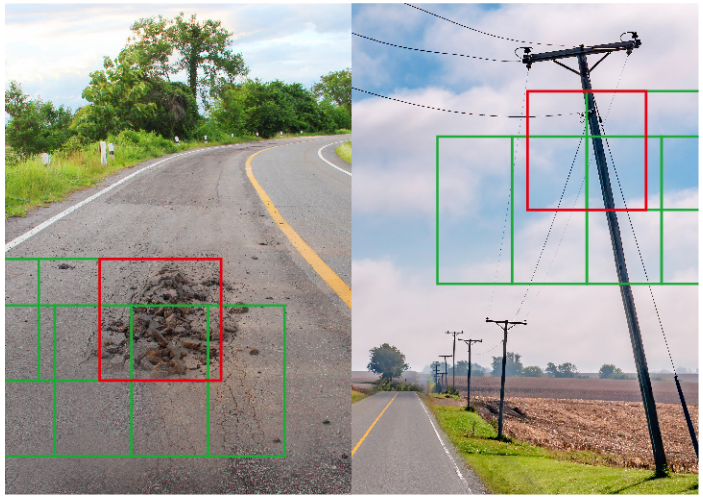
- 道路診断サービス

  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サービスの提供

- 運転支援サービス

  ドライバーの感情や体調を分析し、最適な運転支援サービスの提供

道路診断サービス



ドライバー運転支援サービス

新たなIoTプラットフォームサービス事業への展開

- 各事業分野、JVCケンウッドデザイン、ビクターエンタテインメントの経営リソースを結集した、IoTプラットフォームを用いたサービスの提供
- 人と時空をつなぐ次世代事業を展開

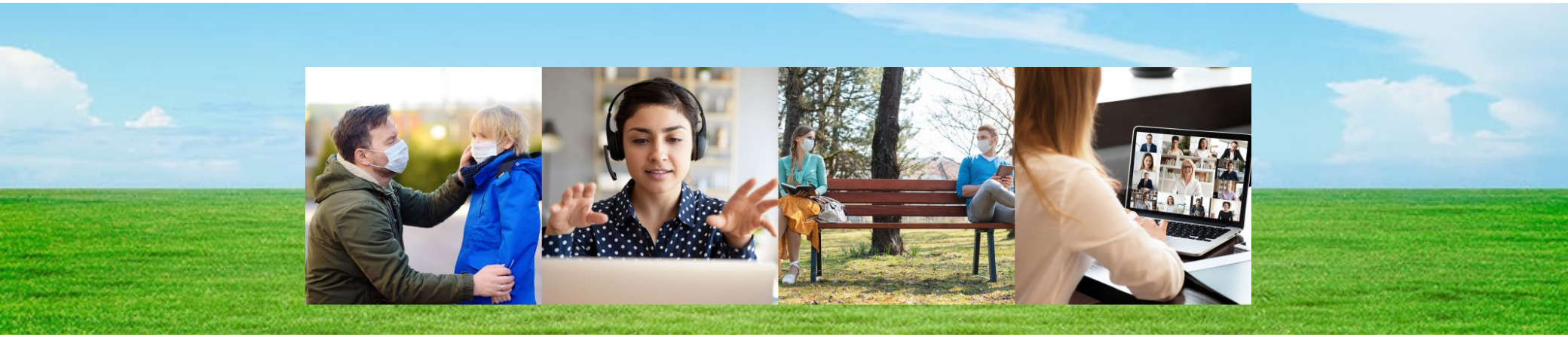
コミュニケーション空間サービス

・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

With/Afterコロナに向けた戦略商品の強化

■ 変化する需要を捉え、当社商材により安心と安全を届ける



抗菌・除菌

低濃度オゾン発生器

イオンと低濃度オゾンの作用により、ウイルス・除菌・消臭対策

感染症対策用防水型キーボード

洗浄・消毒にも対応した衛生的なデザインを採用

抗菌・抗ウィルス トランシーバー

業界初、抗菌・抗ウイルス加工を施した安心・安全なトランシーバー

With/Afterコロナに向けた戦略商品の強化

巣ごもり・非接触

ワイヤレス3Dシアターシステム

自宅にいながら映画館やライブ会場、
スタジアムにいるような立体音場を体験

コンパクトコンポーネントシステム

巣ごもり需要に対応し
手軽に高音質再生を実現

AI検温ステーション

検温誤差±0.2℃、検出時間0.3秒で
測定できる非接触セルフ式検温端末

リモート・テレワーク

ポータブル電源/ソーラーパネル

アウトドアや非常時など時と場所を選ばず
に生活に欠かせない電源を供給

Web会議用マイクスピーカー

ワイヤレスで、手軽にオンライン・電話
ミーティングの開催が可能

スマートヘッドセット

オンライン会議などテレワークでの
活用で需要が増加

C. 財務戦略と中期経営目標

JVCKENWOOD

財務戦略

■ 持続的な企業価値向上に向けた財務戦略を展開

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、期毎の返済の平準化を実現

重点施策と数値目標

- ROE※1 10%以上
- 株主還元施策： 配当性向：30%程度
- ネット有利子負債： 150億円以下（2023年度末）
- 事業部門別キャッシュ・フロー／ROA ※2 を主要KPIとして予算・実績管理
- 棚卸資産内容の健全化および削減を図る

※1 ROE: 親会社所有者帰属持分当期利益率
※2 ROA: 資産合計当期利益率

VISION2023 中期経営目標

■ VISION2023「変革と成長」で掲げる戦略を着実に実行し、コミットメントをやり抜く

売上収益	コア営業利益	親会社所有者帰属持分当期利益率（ROE）
3,200億円以上（2023年度）	120億円以上（2023年度）	10%以上（2023年度）
2,736億円（2020年度）	75億円（2020年度）	3.6%（2020年度）

配当性向（連結）	親会社所有者帰属持分比率	営業キャッシュ・フロー	有利子負債資本倍率（D/Eレシオ）
30%目安（2021年度-2023年度）	30%以上（2023年度）	700億円以上（2021年度-2023年度の累計）	1.0以下（2023年度）
38.1%（2020年度）	24.5%（2020年度）	358億円（2020年度）	1.2（2020年度）

キャッシュ・フロー・アロケーションの考え方

■ キャッシュ・フロー創出に重点を置き、戦略投資、通常投資他、使途を明確化

Cash-in

事業/資産売却/その他
（100億円）

営業キャッシュ・フロー
（700億円）

800億円※

Cash-out

戦略投資、その他
（200億円）

通常投資
（600億円）

- ✓ 成長事業への投資
- ✓ 技術基盤開発
- ✓ 構造改革、拠点改革、IT投資、働き方改革など
- ✓ SDGｓ
- ✓ 配当／有利子負債返済
- ✓ その他

※2021年度から2023年度の3年間合計

D. 事業分野別・重点戦略

JVCKENWOOD

VISION2023 各分野の主な取り組み

事業	主な取り組み
モビリティ＆テレマティクスサービス分野	■ 車両データの収集・分析とデータサービスビジネスの展開 ■ 通信型ドライブレコーダーを軸にしたテレマティクスサービスの提供による事業の拡大と発展
パブリックサービス分野	■ 北米公共安全市場（P25無線）シェア拡大 ■ 協業によるブロードバンド事業の強化 ■ バイオデバイス事業の創出
メディアサービス分野	■ ウェルビーイング商品のラインナップ強化 ■ 6Gを見据えた次世代光通信関連事業拡大 ■ ストリーミング系アーティスト育成強化
その他（DXビジネス）	■ 空間サービスの事業化 IoTによる安心安全技術を用いたストック型ビジネスの構築

方向性

テレマティクスサービス事業の拡大

DXビジネスの更なる進化と事業領域の拡大

収益基盤の再構築

重点戦略（モビリティ＆テレマティクスサービス分野）

■ モビリティ事業（OEM純正・用品）

➢ 用品事業

- 国内市場: 今後も堅調に推移する軽・小型車市場などにおけるナビゲーションおよびドライブレコーダーに加え、新商材の提案による受注拡大
- 東南アジア市場: 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の受注強化

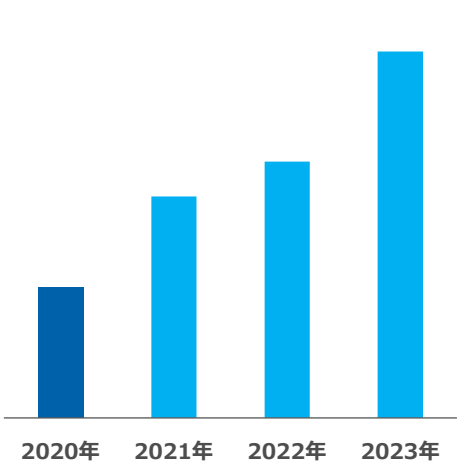
➢ 純正事業

- 伊子会社ASK: 欧州および中国市場における新規顧客獲得による受注拡大

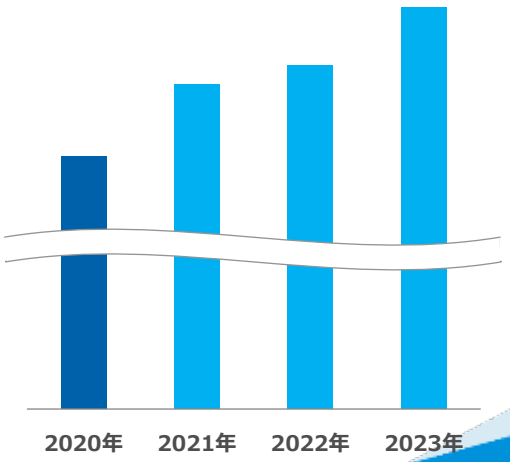
ディスプレイオーディオ（イメージ）

ハイエンドサウンドソリューション

東南アジア向けOEM 売上推移



ASK 売上推移

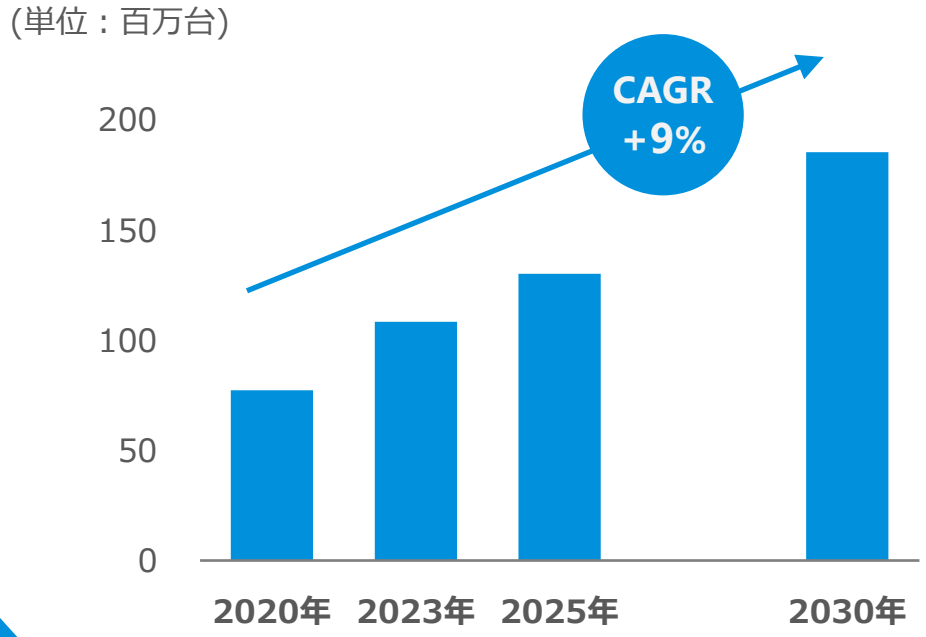


重点戦略（モビリティ＆テレマティクスサービス分野）

■ テレマティクスサービス事業

- ドライブレコーダーはグローバル展開とラインアップの拡大により伸長
- 損保向けビジネスの進化（AI、サービスを取り込み事業拡大）
- 車両データの収集・分析とデータサービスビジネスの展開
- 通信型ドライブレコーダーを軸にしたテレマティクスサービスの提供による事業の拡大と発展

テレマティクスサービス市場※（世界）



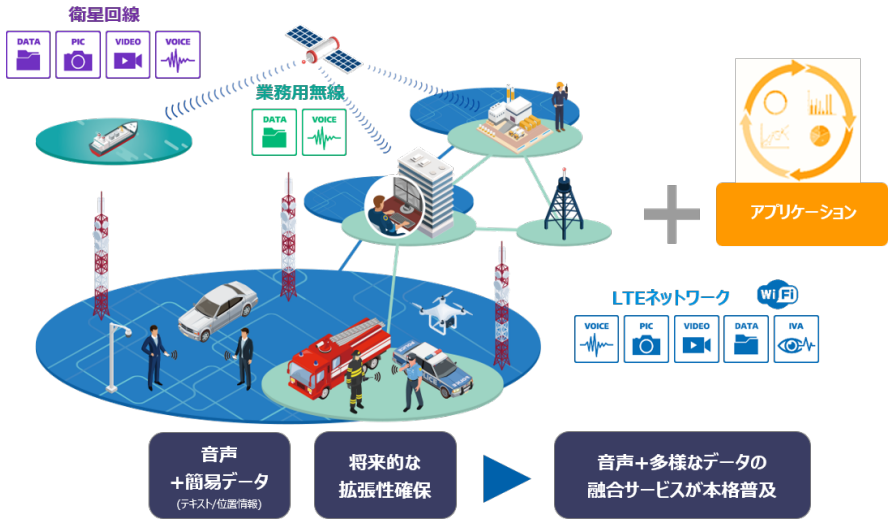
出典：各種二次資料を元に当社推計

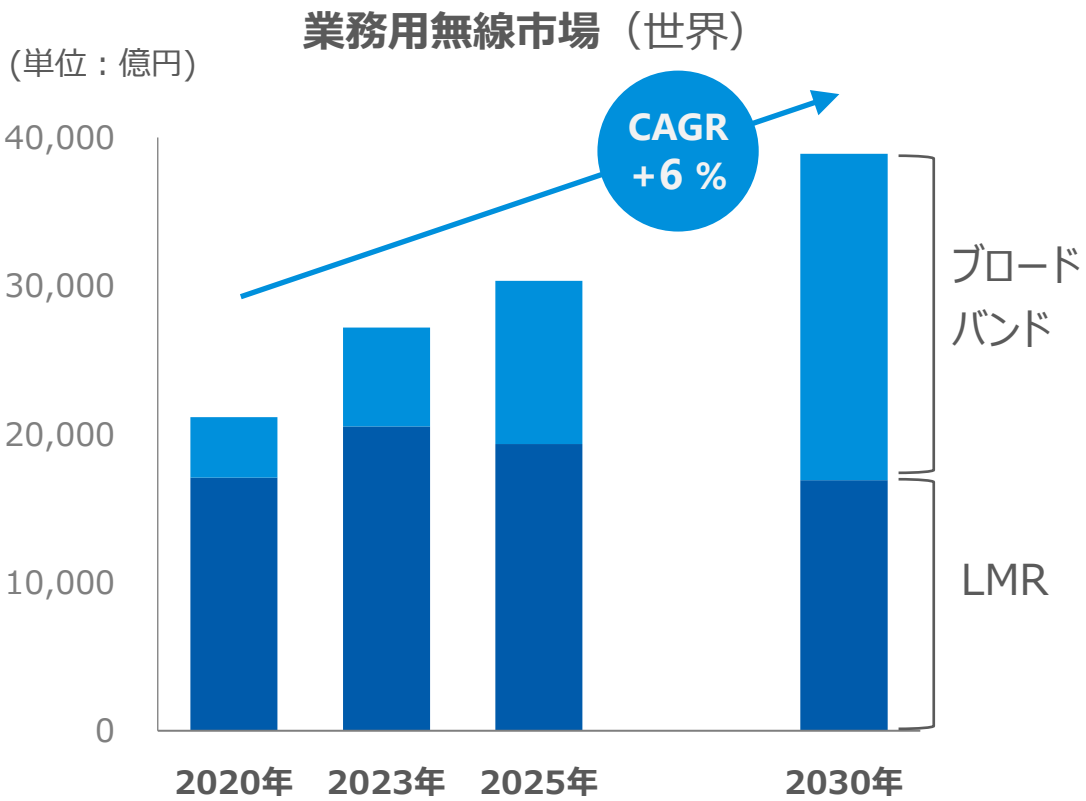
※ 通信システムを利用してリアルタイムに様々な情報サービスを受けることが可能な自動車（乗用車および商用車）の累計台数

重点戦略（パブリックサービス分野）

■ 無線システム事業

- 業務用無線システムは、中長期的に従来無線(LMR※)からブロードバンドへと転換
- 従来無線で培った資産を活用し、段階的にブロードバンドソリューションビジネスに移行





出典：各種二次資料を元に当社推計

※ LMR…Land Mobile Radio

重点戦略（メディアサービス分野）

■ ウェルビーイング事業

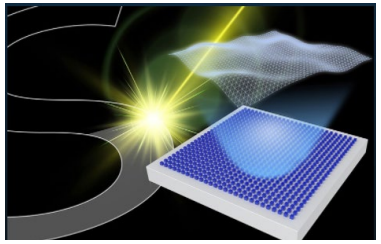
➢ ポータブル電源、空気清浄／除菌脱臭機などの製品・サービスにより、安心・安全、快適な暮らしを提供

■ 次世代光通信デバイス事業

➢ 高精細プロジェクターの開発で培った反射型液晶パネル「D-ILA※1」デバイスをWSS※2などの光通信用途を含めた他分野に応用展開

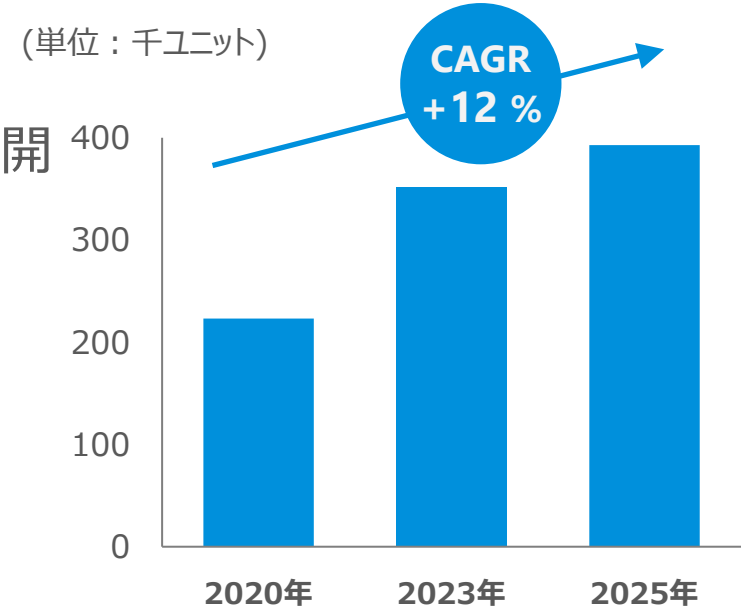
応用展開例

空間光位相変調器（SLM※3）



波長選択スイッチ（WSS）

WSSユニット市場（世界）



出典：各種二次資料を元に当社推計

※1 D-ILA…Direct drive Image Light Amplifier
※2 WSS…Wavelength Selective Switch
※3 SLM…Spatial Light Modulator

E. ものづくり改革・事業体質の強化

JVCKENWOOD

ものづくりを通じた新たな価値創造／生産・設計・調達

■ 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

ものづくり改革
- Manufacturing Policy 一元化
- 国内生産回帰と取引先共存
- 自動化推進、製造固定費圧縮

設計プロセス標準の見直し
- 事業別個別最適の極小化
- ツール・設備の効率的利活用
- 設計出図標準による全体最適

調達改革
- 鮮度維持、トレンド追従型採用
- VE※1、CD※2 設計一体活動
- 協業サプライヤとのエコシステム構築

※1 バリューエンジニアリング　※2 コストダウン

★ 技術開発・商品設計・品質保証
- 分野跨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
- 人財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

恒久的な事業体質の強化に向けて

2018～	2020上期	2020下期	2021～

事業体質の強化

「ものづくり改革からの経営改革」を全社横断的活動として展開

Tプロジェクト

- 総原価改革
- フェーズゲート改革
- 業務プロセスとIT改革

経営基盤改革

- After COVID-19 新規ビジネス構築
- 固定費構造含めた事業体質の抜本見直し
- 営業/マーケティング機能の強化
- 生産/販売拠点の見直し
- 働き方改革/人員配置の適正化
- 経営基盤マネジメント改革

CEM※プロジェクト

売上下限リスクを想定した緊急対策の推進

※CEM＝COVID-19 Emergency Measures（新型コロナウイルス感染症 緊急対策）

- 棚卸資産レベルの抑制
- 設備投資の抑制
- 開発投資（経費）の削減
- 固定費（含む人件費）の削減

→ 2021年度以降も恒久的に事業体質の変革を推進

定着化へ

F. 技術開発戦略

JVCKENWOOD

技術開発戦略

『 R&D²』 Research, Development and Design

技術開発戦略 『 人と時空をつないで未来を創造する 』

- ✓ 原点回帰 “ものづくり” → 「技術、ブランド、デザイン」を摺り合わせた多様性に強み
- ✓ コア技術である **映像、音響、通信、デザイン** 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
- ✓ デザインの顧客視点からUX(顧客体験価値)、共創を技術と進め、新たな価値創造の提供をブランドを通して実現

未来創造研究所

■ 常に10年先の未来に焦点を当て、ドメインを問わず自由闊達な活動をし
繋がる人々、繋がるモノ、繋がる情報、繋がる車、そして社会と繋がる
新しいサービスを創造し稼げる研究所へ

G. ESG経営の推進（SDGs）

JVCKENWOOD

サステナビリティ経営への取り組み方針

- 「VISION2023」では「利益ある成長」と「グローバルでの社会的課題解決」を両輪とするサステナビリティ経営の推進活動を更に深化
- 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、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

JVCケンウッドの持続的取り組み方針

1. トップマネジメントが取り組みを推進
2. 新中期経営計画と整合させたKPIsと目標を設定
   テレマティクスサービス事業の推進による安心安全社会の実現や気候変動への対応など
3. すべての事業活動と結び付けることにより、全従業員の参画を促進
   国内の従業員を対象としたSDGsフォーラムを開催し、SDGs理解促進に向けた啓発活動を実施
4. Society5.0への貢献を通じてSDGsを達成
   IoTプラットフォームサービスの提供による社会課題の解決
5. ステークホルダーに取り組みをWebなどで積極的に分かりやすく開示

JKSustainability

8つの基本課題テーマを表した
当社のシンボルマーク

安心・安全と資源・環境への取り組み

■安心・安全なシステムの提供により交通事故防止へ貢献

くるまと繋がったIoTテレマティクスサービス

つながるドライブレコーダー・端末

■温室効果ガスと海洋プラスチックの削減は使命

●CDPスコープ1,2&3への取り組み

●プラスチック梱包削減への取り組み

■イノベーションの加速で経済成長を促進

知財や特許の活用

社内外やベンチャーと組んだアクセラレーター・プログラム（事例：浴室安全システム）

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

4つの行動指針

変わる

創る

かせぐ

つなぐ

JVCKENWOOD

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おそれがあります。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。