



平成 22 年 5 月 28 日

各 位

会 社 名 JVC・ケンウッド・ホールディングス株式会社  
代表者名 代表取締役会長 兼 社長 兼 CEO 河原 春郎  
(コード番号 6632 東証第一部)  
問合せ先 経営戦略部 能勢 雄章  
(TEL 045-444-5232)

## 企業基盤の再構築に向けたアクションプランおよび 中期経営計画の策定に関するお知らせ

当社は、本年 5 月 14 日発表の平成 22 年 3 月期決算短信に記載のとおり、新たな成長を遂げるための企業基盤の再構築に向けたアクションプランおよび平成 23 年 3 月期から平成 25 年 3 月期までの 3 事業年度を対象とする中期経営計画を策定し、本日開催の取締役会において決議しましたので、下記のとおりお知らせいたします。

記

### 1. 企業基盤の再構築に向けたアクションプランおよび中期経営計画の目的

当社グループは、平成 20 年 10 月 1 日付の経営統合と同時に世界的な経済危機に直面し、業績が悪化したことを受けて、各種構造改革に注力してまいりました。平成 22 年 3 月期には、売上・利益が回復しているカーエレクトロニクス事業や業務用システム事業の業務用無線機器分野を収益基盤として、ホーム&モバイルエレクトロニクス事業や業務用システム事業のビジネス・ソリューション分野などの不採算事業に関しては、損益改革を柱とする「事業構造改革アクションプラン」を実行し、本年 3 月末までに主な施策を終了いたしました。その結果、本年 5 月 14 日に発表しました「平成 22 年 3 月期 決算短信」に記載のとおり、平成 22 年 3 月期第 4 四半期は平成 21 年 3 月期第 3 四半期以来の営業黒字となり、平成 23 年 3 月期の通期営業黒字が見込める状況となりました。

しかしながら、近年の経済環境の変化や為替変動に加え、構造改革による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、生き残りをかけた「構造改革」から「成長」のステージへと移行するためには、もう一歩踏み込んだ施策が不可欠との判断から、企業基盤の再構築に向けたアクションプラン（以下「企業基盤再構築アクションプラン」）に取り組むことといたしました。この「企業基盤再構築アクションプラン」を完遂することによって、新たな成長を実現するための企業基盤を再構築し、その企業基盤をベースとして平成 25 年 3 月期を最終年度とする中期経営計画に取り組み、企業価値の再創造・拡大および早期の配当開始を目指してまいります。

### 2. 「企業基盤再構築アクションプラン」および中期経営計画の基本方針と具体策

激化する国際競争の中で、日本の AV 専門メーカーとしての新たなポジションを確立し、新たな成長を実現するため、事業の選択と集中およびビジネスモデルの転換を行います。

また、これまでは日本ビクター株式会社（以下「ビクター」）と株式会社ケンウッド（以下「ケンウッド」）の共通事業（カーエレクトロニクス、ホームオーディオ）を中心に統合効果の最大化をはかってきましたが、今後はグループ経営の最適化、非共通事業での統合運営による新たなシナジー、新事業・新商品開発でのシナジーの創出・拡大を目指してまいります。

#### 2-1. 「企業基盤再構築アクションプラン」

本年 5 月 14 日に発表しました「平成 22 年 3 月期 決算短信」に記載のとおり、平成 23 年 3 月期は、平成 22 年 3 月期に実行した「事業構造改革アクションプラン」の損益改善効果として約 80 億円を見込み、不採算事業の損益を大幅に改善させる計画ですが、さらに全事業の黒字化と平成 23 年 3 月期の経常利益の黒字化に向けて以下の諸施策を実施いたします。

以下の諸施策の効果は、平成 23 年 3 月期は年度途中から顕在化し、平成 24 年 3 月期以降は年間約 100 億円の損益改善につながるものと期待しております。

## (1)不採算事業の改革 — 全事業黒字化に向けて

### ①ディスプレイ分野 — 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）

- \*外部委託生産によるファブレス化の推進によって、市場変化に迅速に対応できる新しいビジネスモデルへの転換をはかります。
- \*これに対応して、ディスプレイの一極集中生産拠点となったビクタータイ工場に事業本社機能を分社・移管し、競争力の強化をはかった上で、他社との連携を含むパートナーシップ戦略を推進するなど、当社のブランド力、マーケティング力、商品企画・開発力、販売ネットワークを活かした新たな戦略を推進します。

### ②カムコーダー分野 — 競争力革新（海外生産移管と外部委託生産）

- \*国内生産を終息して全面的な海外生産へと生産体制の再編（「(2) グローバル運営体制の再構築」参照）を行うとともに、外部委託生産を拡大するなど、生産革新の取り組みを進めます。
- \*また、欧州を中心とする販売会社の再編により販売力の強化と販売コストの改革を進めるとともに、新市場開拓により新たな販路を獲得し、販売拡大をはかります。
- \*商品戦略では、新開発プロセッサを新たなプラットフォームとしてコスト競争力と商品競争力の強化をはかるとともに、スチルカメラユーザーを取り込む新カテゴリ商品の開発により、世界第 2 位の市場プレゼンスの強化をはかります。

### ③ビジネス・ソリューション分野 — ケンウッドの業務用無線機器分野との統合運営

- \*世界第 2 位のプレゼンスを持ち、海外市場に強みを持つケンウッドの業務用無線機器分野と国内市場に強みを持つビクターのビジネス・ソリューション分野の統合運営により、両社技術の融合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を進め、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に取り組むとともに、中国やインド、その他アジア向け商品の開発による新興市場開拓を進めます。
- \*また、生産体制の再編（「(2) グローバル運営体制の再構築」参照）を行うとともに、ソフトウェア、サービスなどソリューションの内製比率を高めることにより、売上拡大および原価構造の改善をはかります。

## (2)グローバル運営体制の再構築

平成 22 年 3 月期は、事業構成が大きく変化する中で各事業における構造改革も進み、事業規模や一部の生産体制、販売体制の見直しを行うとともに、在庫の大幅な圧縮をはかりました。これをふまえ、平成 23 年 3 月期は、今後の事業構成（事業ポートフォリオ）の変化やグループ統合運営を見据え、グローバルな視点で本社、生産体制、販売体制の再編や遊休スペースの生じる資産の売却を進め、新たなグローバル運営体制を再構築いたします。

### ①本社の売却と再配置

上記の各事業分野の改革に合わせて、本日別途発表の「固定資産の譲渡に関するお知らせ」に記載のとおり、当社およびビクターの本社（神奈川県横浜市神奈川区）を売却し、統合効果を最大限に発揮できる拠点配置となるよう本社機能を再配置することにより、統合運営とコスト削減を推進します。

### ②生産体制の再編

#### \*ビクター横須賀工場 — ビジネス・ソリューション主体の工場へ

ビクター横須賀工場での一部の国内向けカムコーダーの生産を平成 23 年 3 月期上期で終息し、下期からカムコーダーの生産を全面的にビクターマレーシア工場に集約するのにもない、ビクター横須賀工場はビジネス・ソリューションとプロジェクターの生産工場と位置づけます。

#### \*ビクタータイ工場 — ディスプレイ事業本社兼専用工場へ

ビクタータイ工場でのビジネス・ソリューション商品（モニター、レコーダー、ビデオカメラなど）の生産を外部委託またはビクターマレーシア工場での生産に切り替え、ビクタータイ工場はディスプレイ事業の事業本社兼専用工場とします。

#### \*ビクターマレーシア工場 — カメラ系専用工場へ

ビクターマレーシア工場でのホームオーディオの生産は平成 23 年 3 月期中に終了し、ホームオーディオのファブレス化を進め、ビクターマレーシア工場はカムコーダー、セキュリティカメラなど一部のビジネス・ソリューション商品などのカメラ系専用工場と位置づけます。

### ③人員体制の見直し

本社、生産体制、販売体制の再編やグループ統合運営の推進にともない、国内・海外を合わせたグループ全体で 1 千数百名程度の人員の再配置、グループ外転出、削減を行います。具体的な実施内容は、生産体制の再編やグループ統合運営の推進の進捗に合わせて決定し、段階的に実施いたします。

### (3) キャッシュの増出と総資産の圧縮

上記のグローバル運営体制の再構築などにもない、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ります。

この一環として、欧米販売会社の社屋、倉庫などの売却も進めます。

## 2-2. 中期経営計画

### (1) 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と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。

\* 当社グループの強みを発揮できる車載機器、無線機器、業務用 AV 機器、ソリューション事業、即ちカーエレクトロニクス事業 (市販分野、OEM 分野)、業務用システム事業 (無線機器分野、ビジネス・ソリューション分野) に集中し、収益ある成長を目指します。

\* カーエレクトロニクス事業では業界トップの市販分野を軸に、業務用システム事業では世界第 2 位の業務用無線機器分野を軸に、ケンウッドブランド、JVC ブランドのそれぞれが強みを持つ市場、販路を共有するなど、統合運営を一段と強化し、当社グループの中核事業とします。

\* 米欧での実績を活かして、新興市場でボリュームゾーン商品の展開をはかり成長を遂げるとともに、これまでプレゼンスの低かった日本市場での復活を目指します。

#### 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) と上記の「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。

\* ホーム&モバイルエレクトロニクス事業では、外部委託によるファブレス化の推進により、マーケティング・商品企画・開発・販売へ集中し、早期採算化をはかるとともに、パートナーシップ戦略を進め、新しいビジネスモデルへの転換をはかります。

\* エンタテインメント事業では、音楽配信等の媒体の多様化への対応などによる「総合エンタテインメント」の実現を目指します。

\* 『カタ破りをカタチに。』の企業ビジョンを具現化する新商品を市場投入するとともに、新規開発を推進します。

(注) 平成 25 年 3 月期 (本中期経営計画最終年度) の目標です。

### (2) 中期目標

\* 平成 23 年 3 月期 経常利益黒字化

\* 平成 24 年 3 月期 当期純利益黒字化

\* 平成 25 年 3 月期 売上高 4,500 億円 (年成長 9%)、営業利益 145 億円、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します。

### (3) 事業戦略および事業別目標

#### ① カーエレクトロニクス事業

市販分野では、欧米市場での高いマーケットシェアを活かし、すでに体制強化を進めているブラジル、インド、中国をはじめとした新興市場を積極的に開拓し、事業拡大をはかるとともに、統合効果を活かして国内市販ナビの強化をはかります。

OEM 分野では、純正商品、ディーラーオプション商品のそれぞれで国内外での受注拡大に取り組むとともに、ケンウッドのメカニズムとビクターの光ピックアップとのシナジー効果を活かした車載用 CD/DVD メカニズムの受注拡大に取り組めます。

#### ② 業務用システム事業

ケンウッドの業務用無線機器分野とビクターのビジネス・ソリューション分野の開発拠点の統合を含む統合運営により、事業拡大・強化に取り組み、高収益ビジネスの確立を目指します。また、公共安全市場、セキュリティ市場の拡大に対応した新たな事業創造による成長を目指します。

### 【業務用無線機器分野】

- \*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
- \*新しい成長エンジンの創出

### 【ビジネス・ソリューション分野】

- \*営業部門への人員配置転換によるリソース強化と教育の徹底による提案力の強化
- \*個別ハードウェアビジネスから商品、コンテンツ、サービスを融合した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
- \*他社との協業・アライアンスも視野に入れた事業拡充

### ③ホーム&モバイルエレクトロニクス事業

外部委託によるファブレス化の推進とマーケティング・商品企画・開発・販売への集中により、事業構造を再構築し、早期採算化をはかるとともに、パートナーシップ戦略で新たな発展を目指します。

#### 【ホームエンタテインメント事業】

- \*ディスプレイ分野では、新興市場を開拓するとともに、ブランド力、マーケティング力、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によって新たな発展を志向
- \*オーディオ分野では、既存ジャンルから新ジャンルへ投資をシフトし、生産・開発の効率化を推進
- \*AV アクセサリー分野では、収益基盤が確立したことから、未開拓海外市場への進出、国内市場の再強化を推進し、さらに成長を加速

#### 【デジタル・イメージング事業】

- \*カムコーダー分野では、新開発プロセッサをプラットフォームとしてコスト競争力、商品競争力の強化をはかるとともに、スチルカメラユーザーを取り組む新カテゴリ商品の開発による世界第2位の市場プレゼンスの強化、新市場開拓による新たな販路の獲得を推進
- \*他社との協業・アライアンスも視野に入れた事業拡充

### ④エンタテインメント事業

有能な新しいタレントの発掘・育成による事業拡大・強化を推進するとともに、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」の実現を目指します。

### ⑤新事業、新ビジネス、その他事業

新ライフスタイル提案型のホーム AV 商品と新ネットワークサービス対応チューナー、さらにモバイル AV 商品を市場投入し、事業化をはかるとともに、次世代の新商品開発を推進します。

また、音響技術を活かした新しいタイプの商品の開発など、新ビジネスへの取り組みを強化します。

### 事業別目標

(単位：億円)

事業セグメント		(参考) 22年3月期 (新区分)	(参考) 23年3月期 業績予想	25年3月期 目標	23年3月期 業績予想比
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) 平成22年3月期決算の区分では、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おりましたが、平成22年3月期(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。平成23年3月期以降も、同様の区分としております。

#### (4)財務・資本戦略 — 有利子負債の改革と資本の充実

\*事業の回復、強化による収益改善に加え、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をはかります。

また、たな卸資産の圧縮や売掛債権の圧縮によるキャッシュ・フローの改善をはかります。

これらにより、有利子負債の改革を進めます。

\*加えて、本年5月14日付の「株式併合に関するお知らせ」においてお知らせいたしましたとおり、株式併合による株価形成を通じて、今後の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みます。

#### (5)配当政策 — 早期配当開始

上記の取り組みにより、本中期経営計画期間中の早期に当期純利益の黒字化および配当開始を目指してまいります。

#### (6)経営改革 — 事業会社の統合、グループ一体化

事業の選択と集中にともなう事業ポートフォリオの変化に対応して、グループ経営の最適化と統合効果の最大化をはかるため、早期に事業会社の統合を実現できるよう検討を進めていきます。

### 3. 平成23年3月期業績予想への影響について

本年5月14日に発表しました平成23年3月期業績予想には、上記の「企業基盤再構築アクションプラン」にともなう費用として、本社を含む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。これらの具体的な効果額および影響額が予測できしだい、遅くとも当第2四半期決算発表までに平成23年3月期業績予想を修正させていただきます。

以 上