

平成 27 年 5 月 18 日

各 位

会 社 名 株式会社 JVC ケンウッド
 代表者名 代表取締役会長 兼 CEO 河原 春郎
 (コード番号 6632 東証第一部)
 問合せ先 取締役 兼 CSO 田村 誠一
 (TEL 045-444-5232)

中長期経営計画「2020 年ビジョン」の策定に関するお知らせ

当社は、急速な円安の進行やスマートフォンの台頭による民生エレクトロニクス市場の縮小、更には、クラウドやビッグデータといったデジタル技術や光学技術の革新など、外部環境の構造変化に鑑み、2012 年 11 月 30 日に発表しました 2015 年度を最終年度とする中期経営計画の見直しを行い、2020 年度を見据えた中長期経営計画「2020 年ビジョン」を策定しましたので、お知らせいたします。

自己資本利益率（以下、「ROE」）を主たる経営指標とするとともに、投下資本利益率（以下、「ROIC」）を社内管理指標とした業績評価や事業ポートフォリオ管理を実施することで、「強み」を活かせる分野に注力する経営を推進してまいります。

また、高 ROE 達成に向けて、「成長牽引事業」に対する投資を、高 ROIC の「収益基盤事業」が下支えする構図を確立するとともに、顧客業界分野別組織へ移行し、保有する技術資産の融合を促進してまいります。

2020 年度には、「成長牽引事業」であるオートモーティブ分野が全社の収益のおよそ半分を構成し、「収益基盤事業」であるパブリックサービス分野とメディアサービス分野がそれを支える企業へ転換することを見据え、2017 年度には、グループ連結で営業利益 140 億円、ROE10%をめざします。

1. 2020 年度に向けた長期ビジョン ～顧客価値創造企業への進化～

当社は、市場縮小が続く民生事業から今後の成長が期待されるカーエレクトロニクス事業や業務用（B to B）事業へ、また既存事業から次世代事業へと社内リソースのシフトを進めていますが、以下の取り組みに注力することで、製品を製造し販売するという従来型の「製造販売業」から、顧客の課題を解決するためのソリューションを提供する「顧客価値創造企業」への進化をはかります。

*製品販売からソリューションの提供へ

過去の事業部制による商品開発主導（プロダクトアウト）型の事業運営を見直し、業務用事業の増大にも対応する市場・顧客（マーケット）主導の事業運営に変えることにより、顧客の課題を深く理解し、個別具体的な解決策を提示するパートナーとなることをめざします。

*販売会社から運営会社へ

オートモーティブ分野の純正事業や業務用無線のシステム事業などの成長分野は、本社事業部門と顧客との直接対話に基づいた直販型事業が増大しています。これに対応するため、本社事業部門を顧客業界分野別に再編するとともに、地域 CEO・販売会社の役割を拡げ、直販型事業についても商品企画やマーケティング、顧客対応支援機能を提供する地域運営会社として位置付けます。

*自前主義からオープン化へ

現在取り組んでいる次世代事業の早期事業化に向けて、自社のリソースはデジタルコックピットやブロードバンド業務用無線機などの分野に集中的に投資すると同時に、ベンチャー企業を含む社外との協業・連携を深め、ソリューション開発を加速します。

2. 経営方針と経営目標、利益配分について

*経営方針 ～高ROE達成に向けて新しい「会社のかたち」を構築～

当社は、売上成長やシェア拡大など「経営規模」に注力する経営ではなく、「強み」を活かせる分野に注力する経営へと変革を促進してまいります。具体的には、公表指標としてのROEに加えて、社内管理指標としてROICに基づき、業績の評価や事業ポートフォリオ管理を実施します。

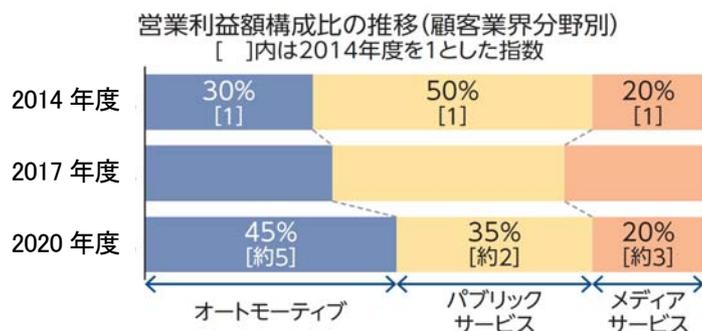
事業ポートフォリオの管理にあたっては、長期ビジョンとの整合性や資本収益性などを踏まえて、各事業を「成長牽引事業」と「収益基盤事業」、「その他」に区分けし、それぞれの事業特性に合わせた経営資源の配分や戦略的M&Aなどを行います。

また、現在の「カーエレクトロニクス」「プロフェッショナルシステム」「光学&オーディオ」「ソフト&エンターテインメント」の4つの事業セグメントを、「成長牽引事業」である「オートモーティブ分野」と「収益基盤事業」である「パブリックサービス分野」「メディアサービス分野」の3つの顧客業界分野別組織へ再編し、新しい「会社のかたち」を構築します。これにより、保有する技術資産を融合し、「顧客価値創造企業」への転換を加速すると同時に、「収益基盤事業」である「パブリックサービス分野」と「メディアサービス分野」が生み出すキャッシュフローが、「成長牽引事業」である「オートモーティブ分野」の成長に対する投資を支えてまいります。

*経営目標

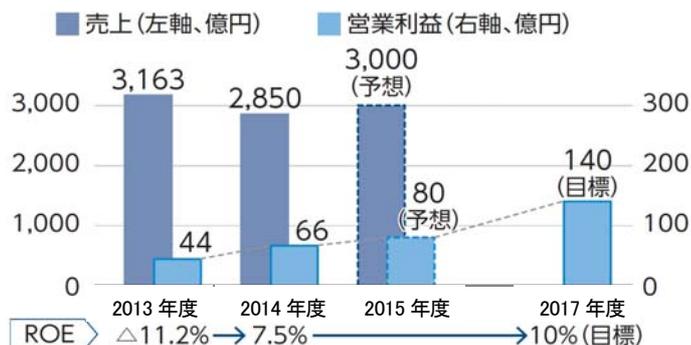
2020年度時点の「会社のかたち」とあるべき姿

- ・「成長牽引事業」であるオートモーティブ分野の成長投資を、「収益基盤事業」であるパブリックサービス分野とメディアサービス分野の安定的な利益が支える。
- ・これにより、長期的には、パブリックサービス分野とメディアサービス分野を礎とし、オートモーティブ分野が収益のおよそ半分を担って、大きな利益成長を実現する事業構造に転換。



2017年度時点の中期数値目標

- ・営業利益 140 億円、ROE 10%。
- ・「収益基盤事業」の安定収益が下支えし、課題事業の収益化と次世代事業の事業化で達成をめざす。



***投資・財務計画**

投資計画としては、「成長牽引事業」であるオートモーティブ分野に投資を傾斜配分します。

財務計画としては、資金計画に対する考え方として、資本収益性の向上に向けて最適資本構成を追求すると同時に、純有利子負債の低減と「成長牽引事業」に対する投資のバランスに留意し、併せて連結必要運転資金については最適化をはかります。

配当は連結配当性向 30%を目安とし、安定的な株主還元と「成長牽引事業」への投資原資確保とのバランスに留意します。

3. 2017年度に向けた中期戦略～市場別、事業別の基本方針～

上記長期ビジョンおよび経営方針のもと、2017年度に向けて、市場戦略としては先進国・新興国ともに顧客価値創造の余地は大きいとの認識に立ち、先進国へ再注力するとともに、新興国においても積極的な成長路線を追求します。また、事業戦略として当社の「強み」を融合し、次世代事業分野において新たな需要を創造します。

***市場戦略**

先進国市場については、オートモーティブ分野の業界構造を再構築するとともに、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の掘り起こしをはかります。

新興国市場については、低価格競争からの脱却をはかり、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していきます。

***事業戦略**

オートモーティブ分野は「成長牽引事業」として、短中期的には市販事業の競争力維持・市場シェア拡大と、市販品プラットフォームの転用により用品事業の深耕加速に取り組みます。中長期的には純正事業への本格参入、中でも、カーオプトロニクス（デジタルコックピット）システムなど次世代事業を中心とする「第三の飛躍」を果たすとともに、カーテレマティクス（クラウドサービス）事業への展開をはかります。

パブリックサービス分野およびメディアサービス分野は「収益基盤事業」として、短中期的には「NXDN」および「P25」に対応した業務用デジタル無線機器を核とする業務用無線のトータルシステム事業に取り組みます。中長期的にはブロードバンド業務用無線市場および IP 無線での次世代事業展開をはかります。また、ヘルスケア事業の病理用市場への本格参入、次世代クリエーション（プロビデオカメラ）、映像デバイス事業への本格参入、エンターテインメント事業の業務用途展開など、収益モデルの多様化に取り組んでまいります。

以 上