

# JVCケンウッド 決算説明会資料

## 2015年(平成27年)3月期

株式会社JVCケンウッド

2015年4月30日

## 【資料中の略語】

CE	カーエレクトロニクス(セグメント) 市販(事業) OEM(事業) HA(ホームオーディオ)(事業)
PS	プロフェッショナルシステム(セグメント) COM：コミュニケーションズ(事業) プロ：プロシステム(事業) ヘルスケア(事業) EFJT：EF Johnson Technologies, Inc. Zetron：Zetron, Inc.
O&A	光学&オーディオ(セグメント) AVアクセサリー(事業) クリエーション(ビデオカメラ)(事業) 映像光学(事業)
SE	ソフト&エンターテインメント(セグメント) コンテンツ(事業) 受託(事業)

# **1. 2015年3月期 決算概況**

## **2. 対処すべき課題と取り組み**

**1) 2015年3月期業績回復要因**

**2) 2016年3月期重点施策**

**3) 成長戦略**

# **3. 2016年3月期 通期業績予想**

# 1. 2015年3月期 決算概況

## 2. 対処すべき課題と取り組み

1) 2015年3月期業績回復要因

2) 2016年3月期重点施策

3) 成長戦略

## 3. 2016年3月期 通期業績予想

# 2015年3月期決算 サマリー

- ❖ 売上高：事業売却影響(約172億円)などもあり減収(対前期90%)
- ❖ 営業利益：構造改革・事業改革効果から大幅改善
- ❖ 経常利益：営業利益の大幅改善、営業外損益改善により黒字転換
- ❖ 純利益：経常利益の増加に加え、固定資産売却益の計上、法人税等調整額計上、構造改革費用の減少などから、大幅改善して黒字転換
- ❖ 配当：1株当たり5円(期末配当金)とし復配へ

(億円)

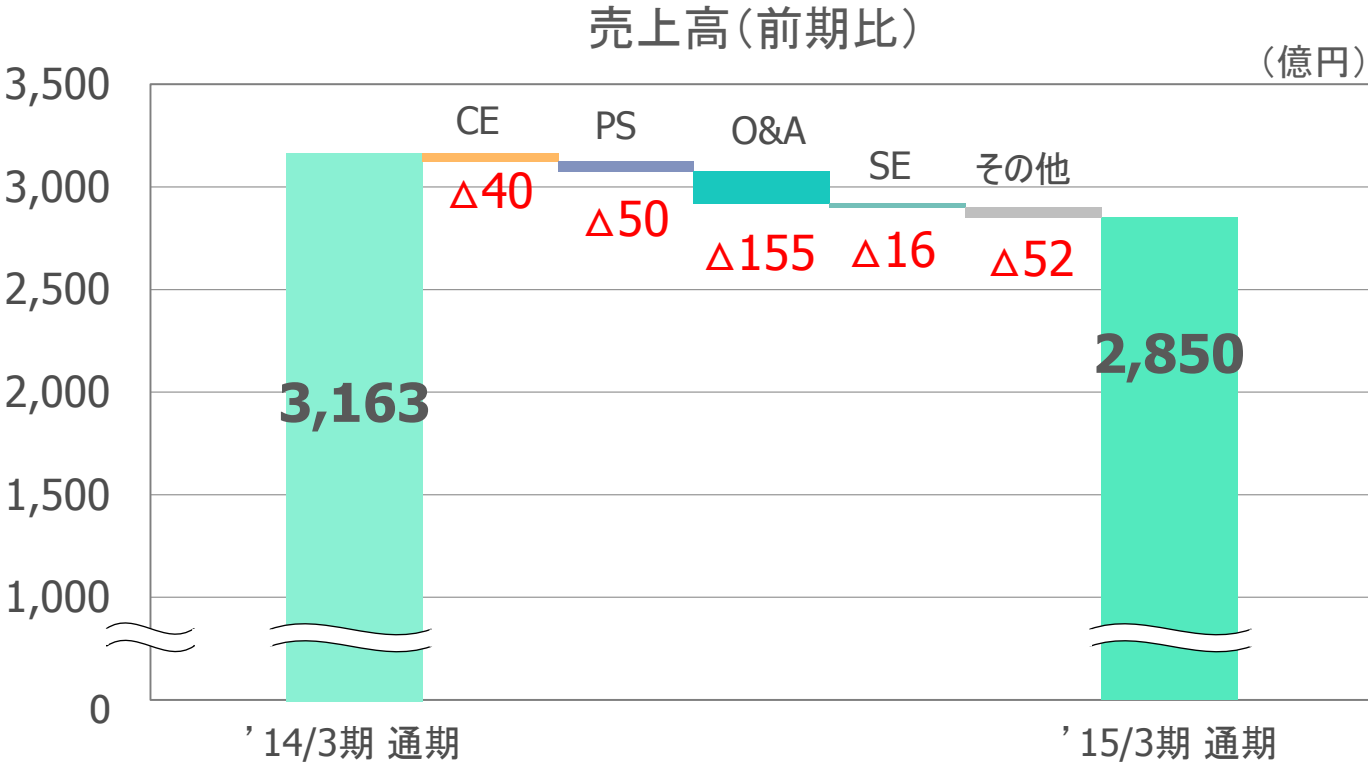
		売上高	営業利益	経常利益	当期純利益
通期	'15/3期	2,850	66	32	47
	'14/3期	3,163	44	△1	△66
	前期比	△313	+21	+32	+112

※ 2015年3月期為替レート 米ドル:110円、ユーロ:139円  
2014年3月期為替レート 米ドル:100円、ユーロ:134円

# 2015年3月期決算 連結売上高(セグメント別)

❖ 当期実績: 2,850億円 (前期比  $\Delta 9.9\%$ \*) [減収] \* 半分は事業売却による

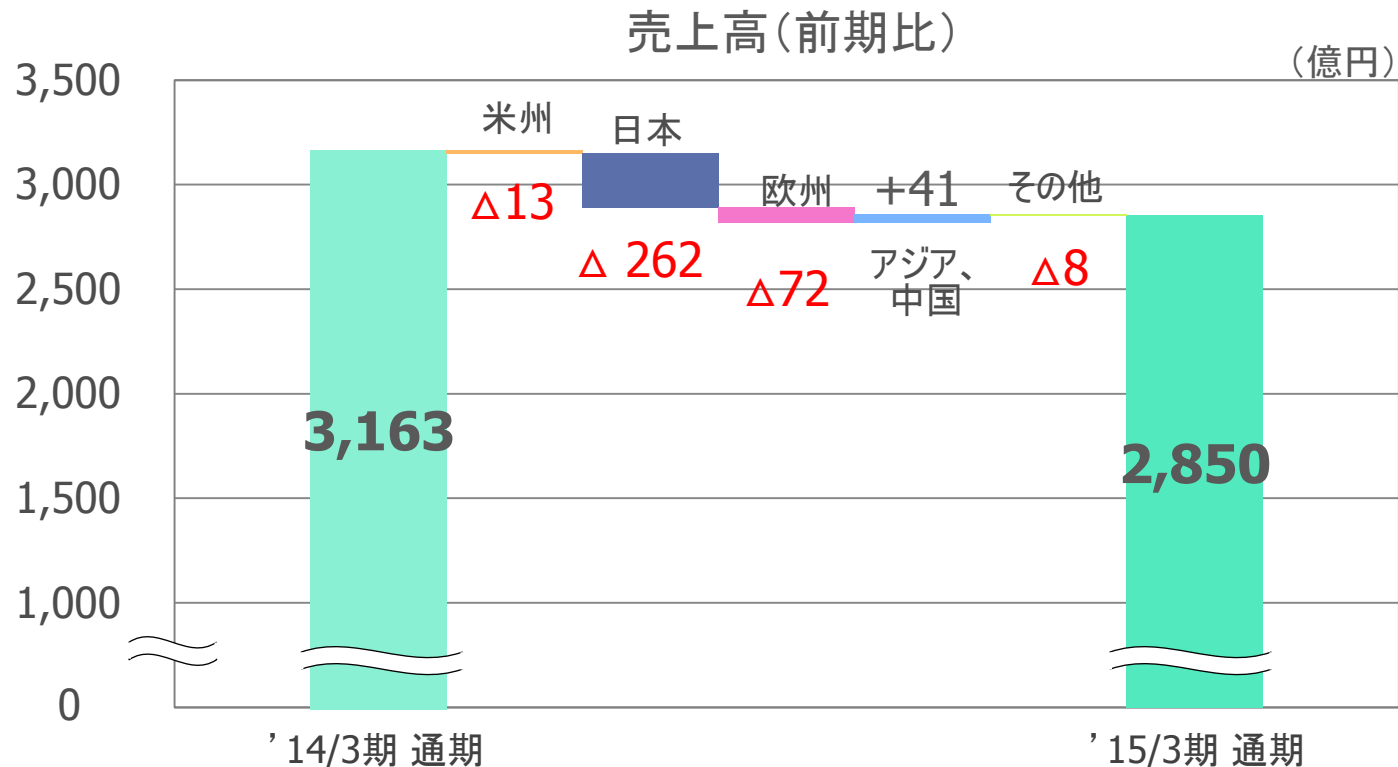
- CE: HAの商品絞り込みが影響するも、用品販売増加などからOEMは増収
- PS: ジオビット売却影響(約130億円)を、COM端末の増収でカバー
- O&A: 積極的な商品絞り込み(高採算モデルへ特化)
- SE: 作品構成の変更が影響
- その他: 米国子会社(ディスク製造受託)売却が影響(約42億円)



# 2015年3月期決算 連結売上高(地域別)

## ❖ 当期実績: 2,850億円(前期比 $\Delta 9.9\%$ ) [減収]

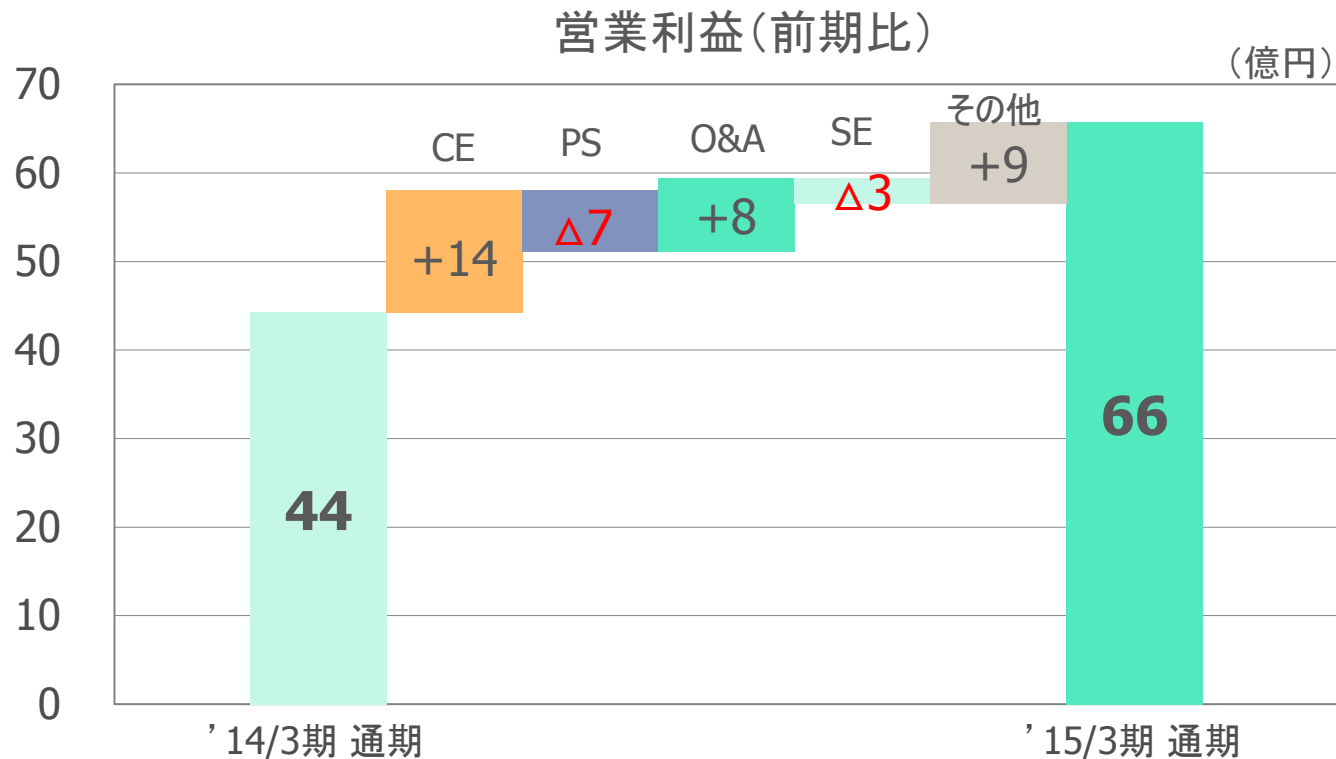
- アジア・中国: 用品販売の好調継続、シンワ連結化などから増収
- 日本: ジオビット売却(約130億円)や民生ビデオカメラ市場縮小などから減収
- 米州: 子会社売却(約42億円)で減収も、COM端末、CE市販好調で実質増収
- 欧州: 市況冷え込み継続。O&A、CE販売減の影響などから減収



# 2015年3月期決算 連結営業利益(セグメント別)

## ❖ 通期実績: 66億円(前期比 +48.6%) [増益]

- CE:事業改革(原価総改革、販売改革など)により、黒字転換
- O&A:減収ながら、事業改革によってクリエイション(ビデオカメラ)が大幅改善。固定費削減効果も加わり、増益

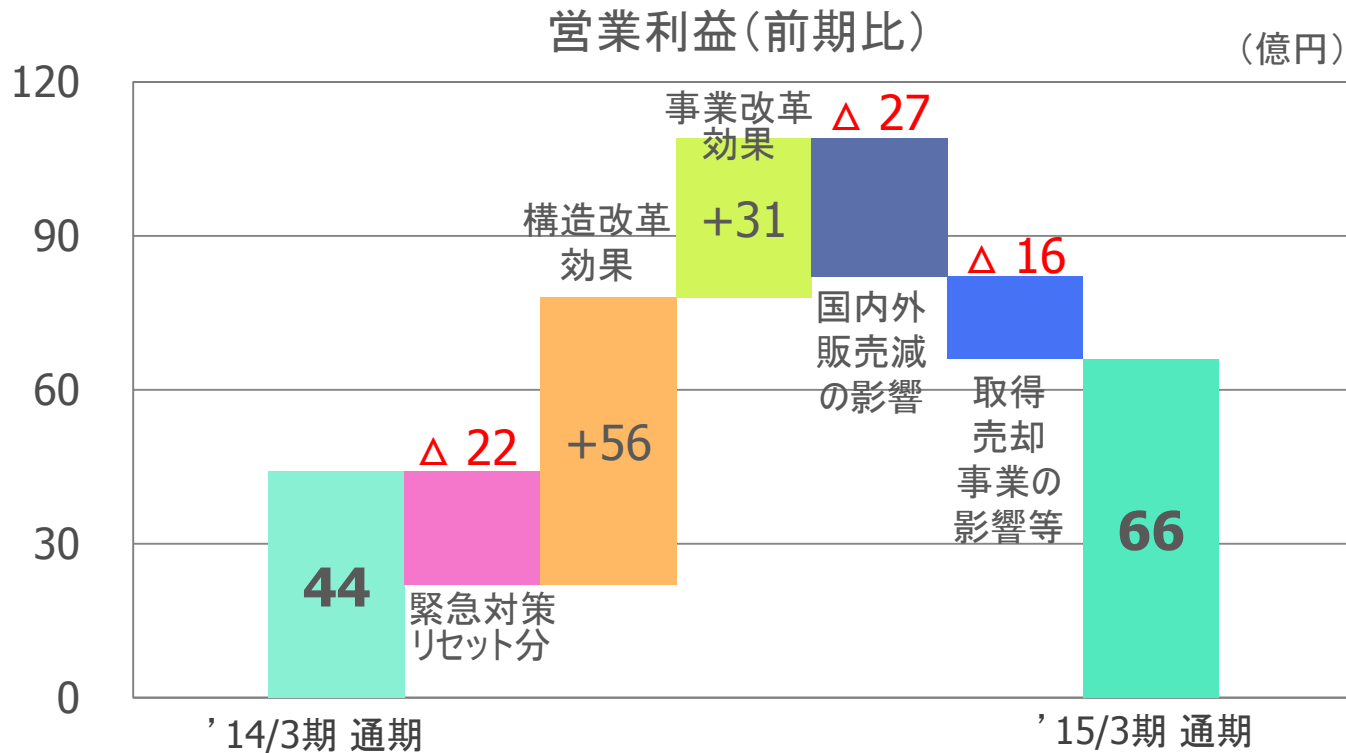




# 2015年3月期決算 連結営業利益(要因別)

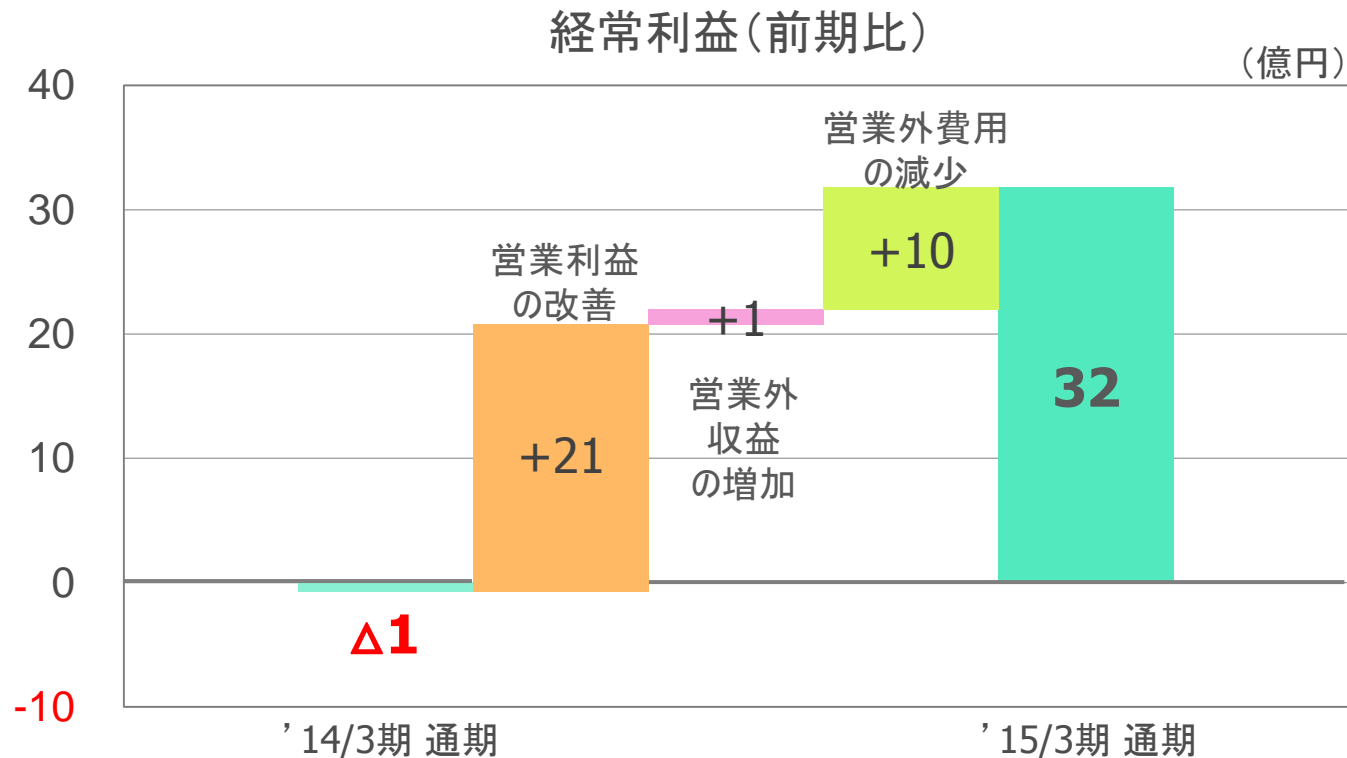
- ❖ 構造改革効果：期初想定+65億円 → +56億円と想定をやや下回る
- ❖ 事業改革効果：期初想定+25億円 → +31億円と想定以上に改善
- ❖ 国内外販売減影響：期初想定△29億円 → △27億円とほぼ想定どおりも4Qに悪化

※ 構造改革：国内外の雇用改革に伴う人件費削減  
 事業改革：原価改善、販売改革、人件費以外の固定費改善



## ❖ 当期実績: 32億円(前期比 +32億円) [黒字転換]

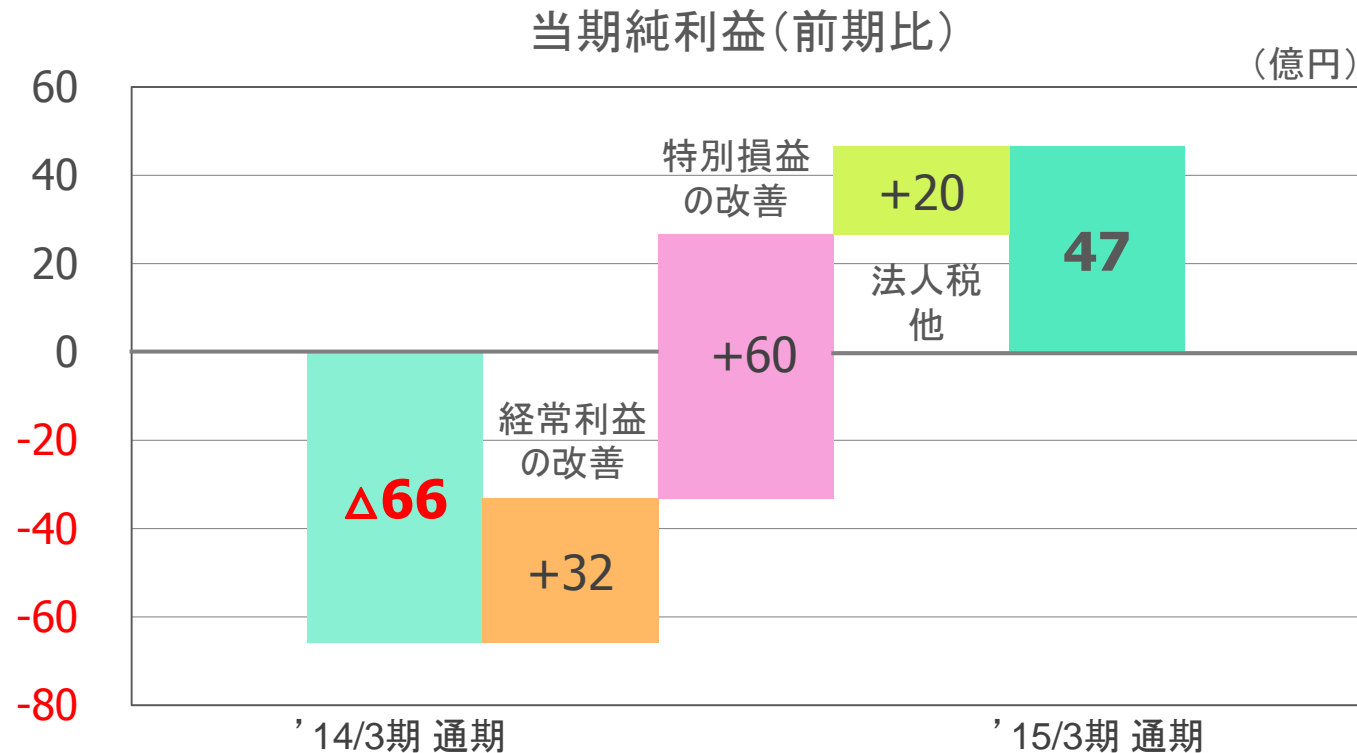
- 営業利益大幅増加に加え、営業外損益も、借入手数料減少や支払利息の減少などから11億円改善、黒字転換



# 2015年3月期決算 連結当期純利益

## ❖ 当期実績:47億円(前期比 +112億円)[黒字転換]

- 1Qに米国子会社売却にともなう一時損失(11億円)発生も、経常利益の増加に加え、固定資産売却益(54億円)計上、法人税等調整額が△15億円(△は利益)となったこと、雇用構造改革費用の減少から、黒字転換



# 2015年3月期決算 貸借対照表サマリー

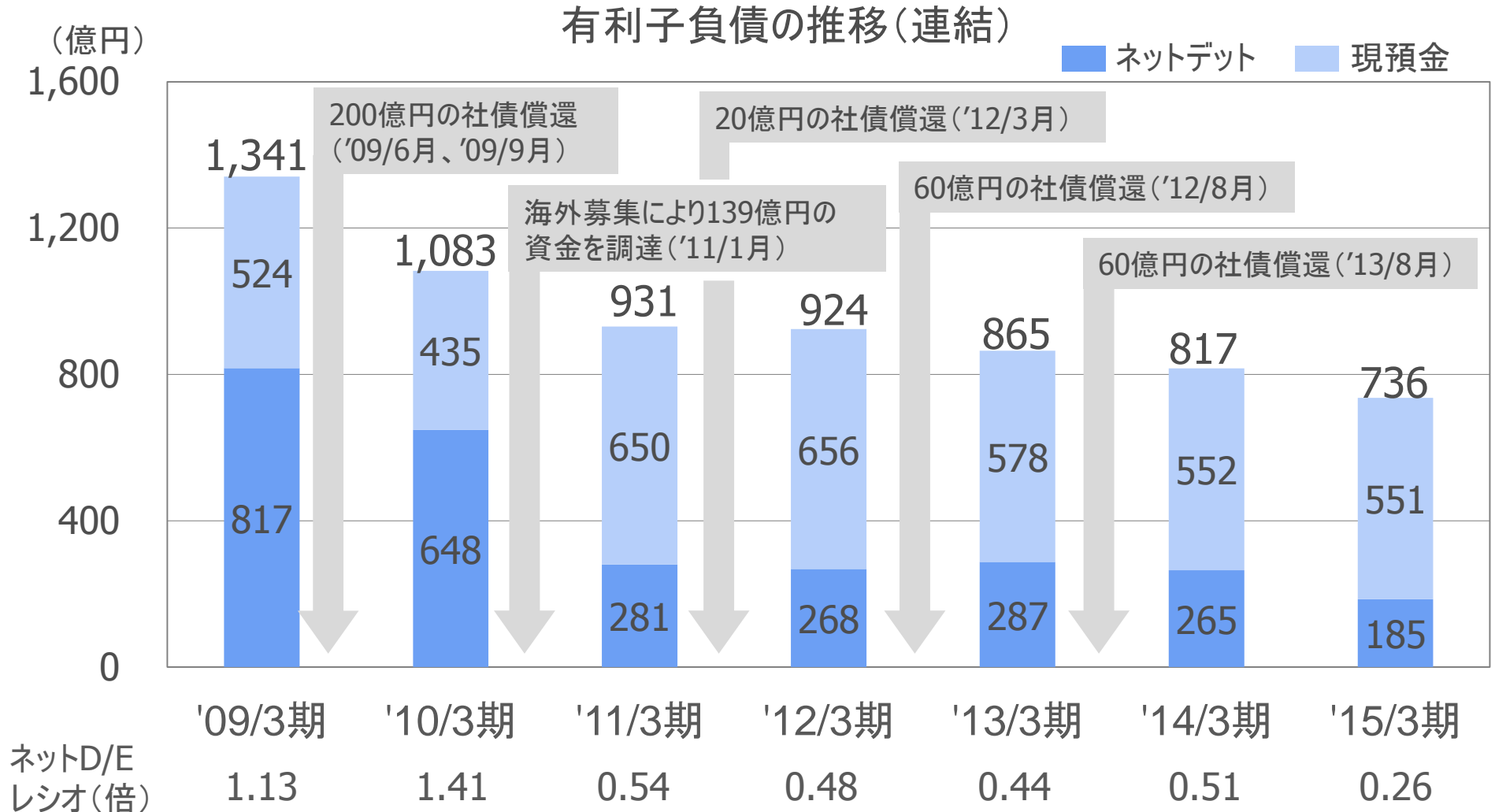
- ❖ 総資産：商品及び製品やソフトウェア増加、年金資産の増加などにより退職給付に係る資産が増加したことから、115億円増
- ❖ 有利子負債（借入金と社債の合計）：80億円減
- ❖ 自己資本比率：6.4%ポイント改善し、25.8%

(億円)

	'14/3期末	'15/3期末	前期末増減
総資産	2,672	<b>2,787</b>	<b>+115</b>
有利子負債	817	<b>736</b>	<b>△80</b>
ネットデット	265	<b>185</b>	<b>△79</b>
ネットD/Eレシオ(倍)	0.51	<b>0.26</b>	<b>△0.25</b>
資本剰余金	459	<b>456</b>	<b>△3</b>
利益剰余金	174	<b>222</b>	<b>+48</b>
純資産	598	<b>792</b>	<b>+194</b>
自己資本	517	<b>718</b>	<b>+201</b>
自己資本比率(%)	19.4	<b>25.8</b>	<b>+6.4</b>

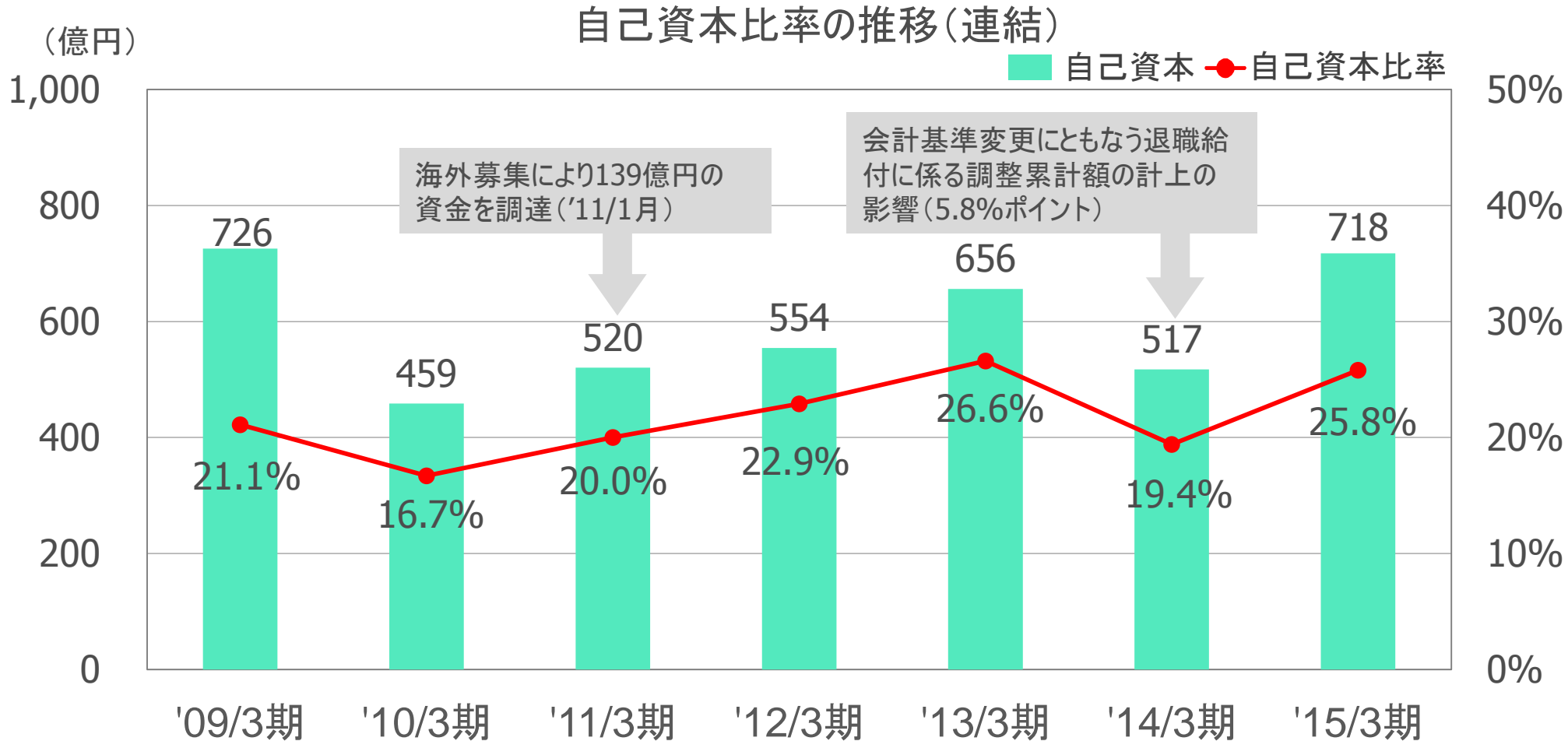
# 2015年3月期決算 有利子負債

❖ 有利子負債、ネットデットとも、段階的に減少中



# 2015年3月期決算 自己資本比率

❖ 米ドル・アジア通貨の円安にともなう為替換算調整勘定の増加などから、純資産が増加。自己資本比率は25.8%に回復



# 2015年3月期決算 キャッシュ・フローサマリー

## ❖ フリー・キャッシュフローは増加

- 前期実施の構造改革にともなう費用支出(約64億円)などから、営業キャッシュ・フローが減少するも、子会社の資産譲渡による収入増により投資キャッシュ・フローが改善

(億円)

	'12/3月期	'13/3月期	'14/3月期	'15/3月期
営業活動によるキャッシュ・フロー	89	98	149	86
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 65	△ 134	△ 107	△ 39
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 15	△ 86	△ 96	△ 75
フリー・キャッシュ・フロー	24	△ 36	43	47

※ フリー・キャッシュ・フロー＝営業活動によるキャッシュ・フロー＋投資活動によるキャッシュ・フロー

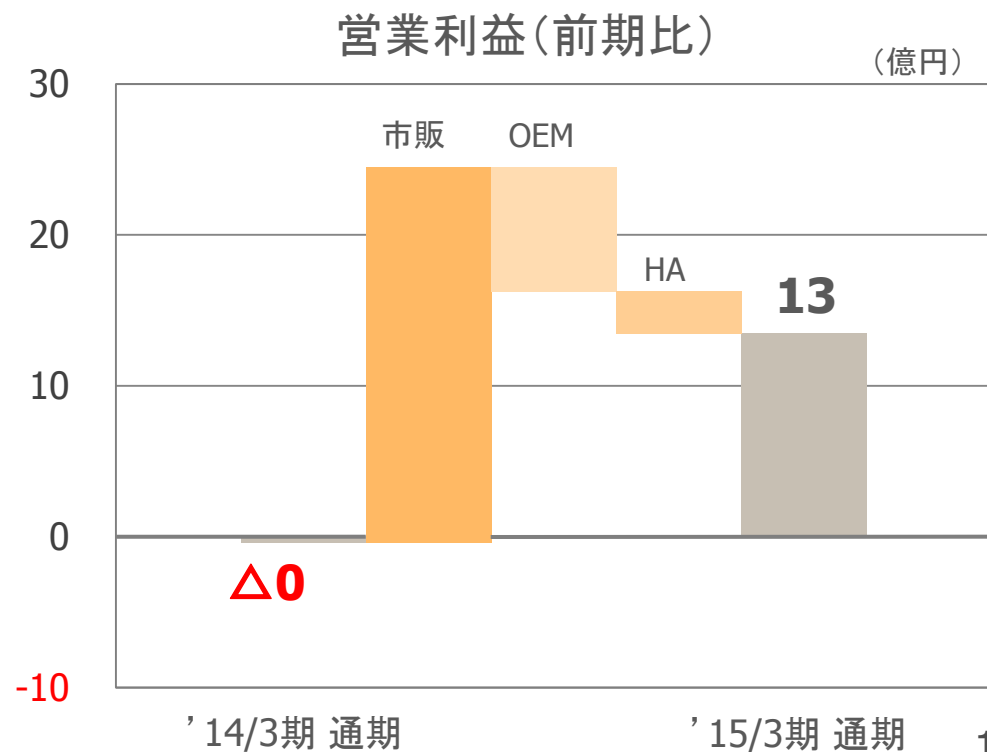
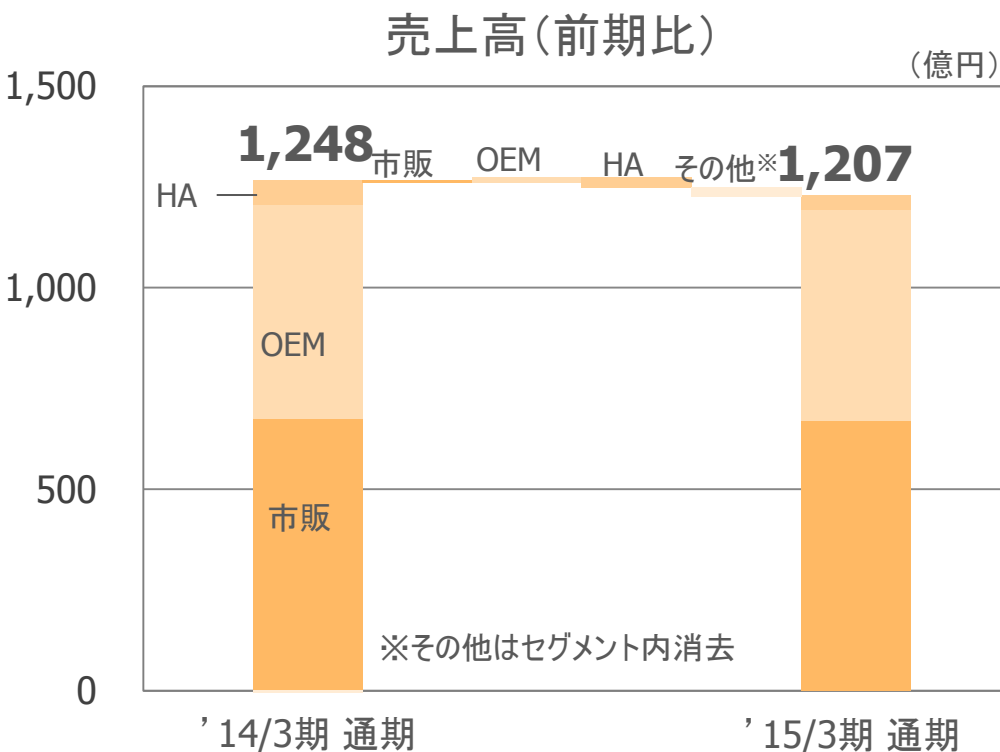
# (参考)セグメント別情報



# 2015年3月期決算 カーエレクトロニクス

- ❖ 売上高：市販は消費増税影響などから国内影響受けるも、米州・アジアでカバーし前期並み。OEMは好調な用品販売とシソワ連結化から増収。HA\*は市況悪化で減収
- ❖ 営業利益：OEMは次世代開発投資増などから減益。HAも市況悪化により損失拡大も、市販が事業改革効果から大幅に損益改善し、CE全体では大幅増益

\* HA・・・ホームオーディオ

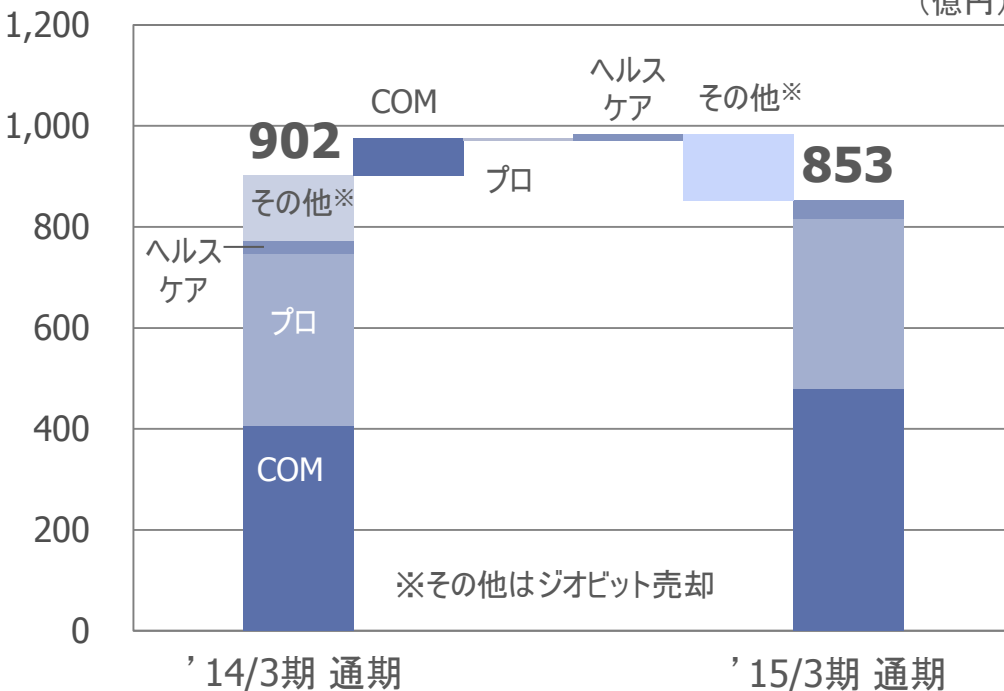


# 2015年3月期決算 プロフェッショナルシステム

- ❖ 売上高：COMは最大市場の北米が回復、買収効果(EFJT)もあり増収。プロは、海外減を国内でカバーし前年並み。ヘルスケアは、今期は売上が期初より寄与し増収
- ❖ 営業利益：COMは北米で端末販売が回復するも、EFJTの販売シナジー効果が想定を下回ったことなどから減益。プロは各種改革効果により増益

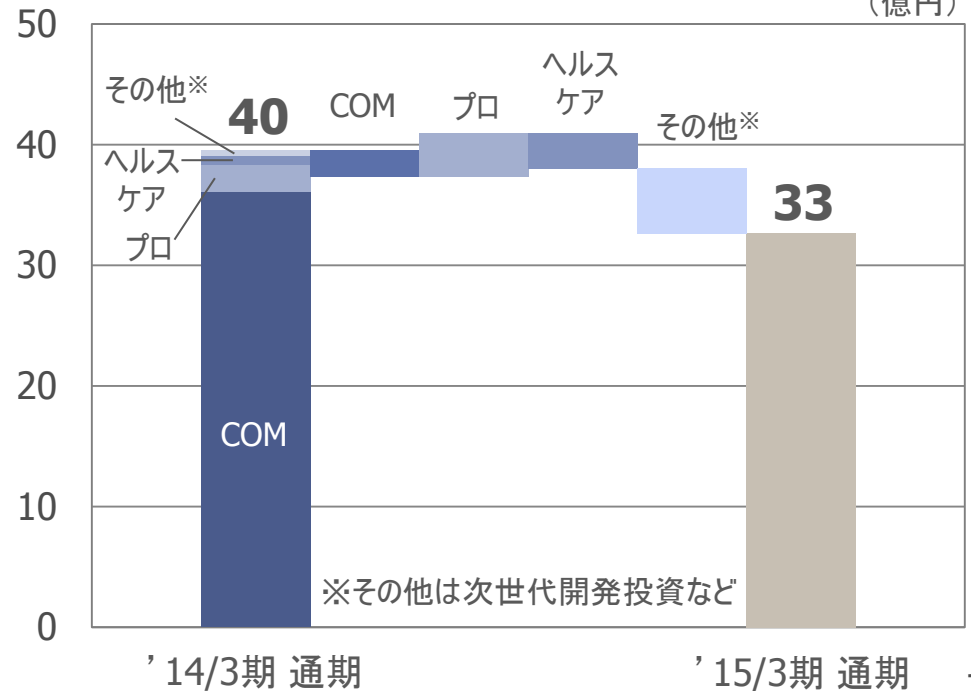
売上高(前期比)

(億円)



営業利益(前期比)

(億円)

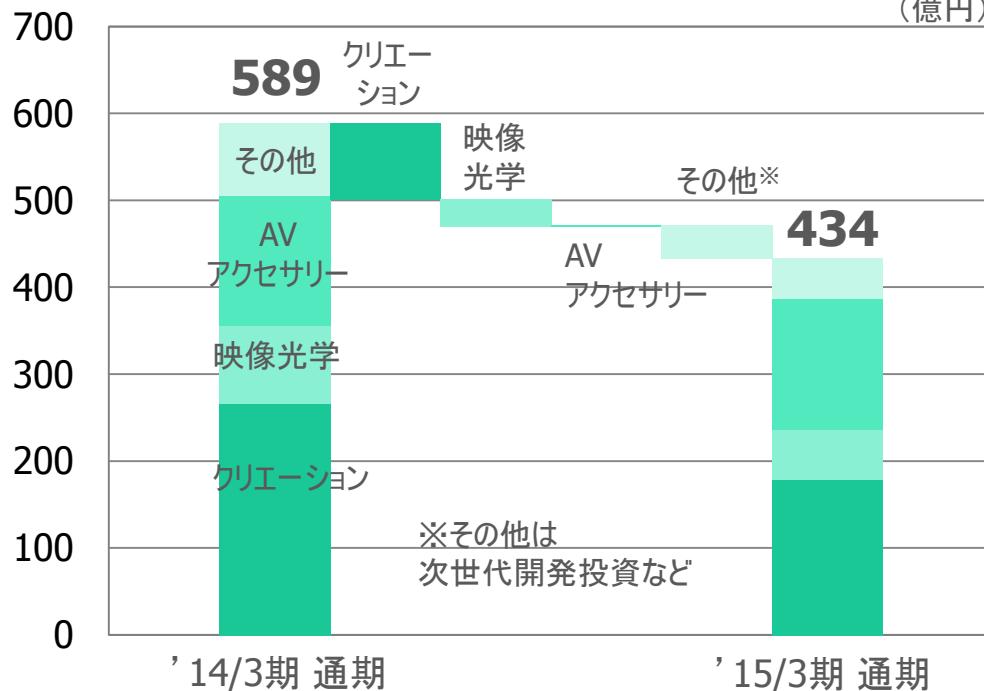


# 2015年3月期決算 光学&オーディオ

- ❖ 売上高：民生ビデオカメラの商品絞り込み影響から、クリエイションは大幅減収。映像光学はプロジェクター販売減が影響。AVアクセサリは海外販売減を国内でカバーし増収
- ❖ 営業利益：事業改革が奏功し、クリエイションは大幅改善して黒字転換。映像光学は減収影響から減益、AVアクセサリも商品ミックス変化から減益も、O&A全体では増益

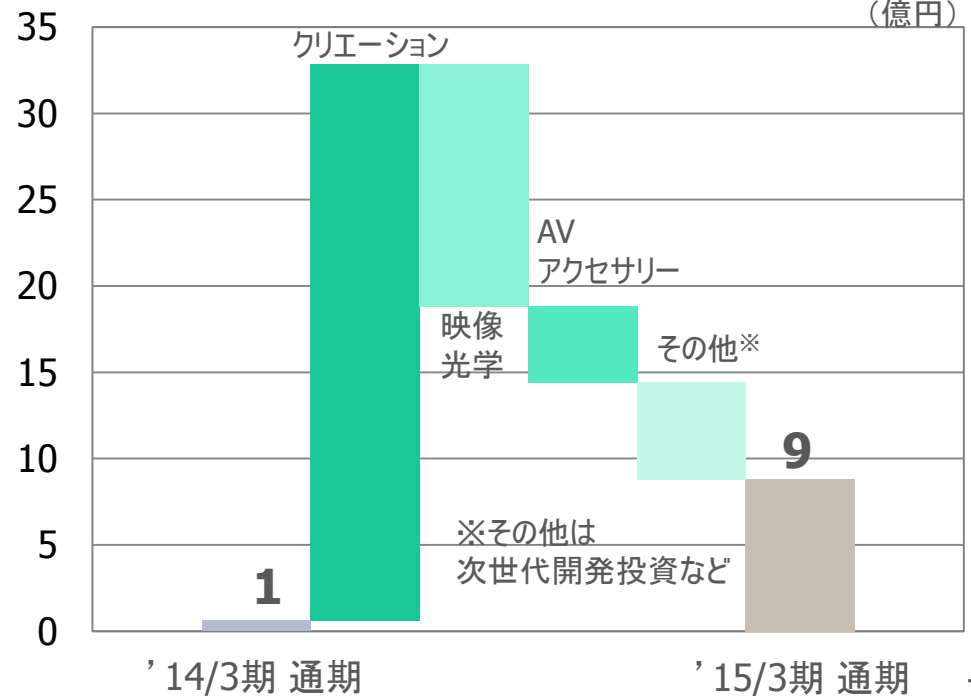
売上高(前期比)

(億円)



営業利益(前期比)

(億円)

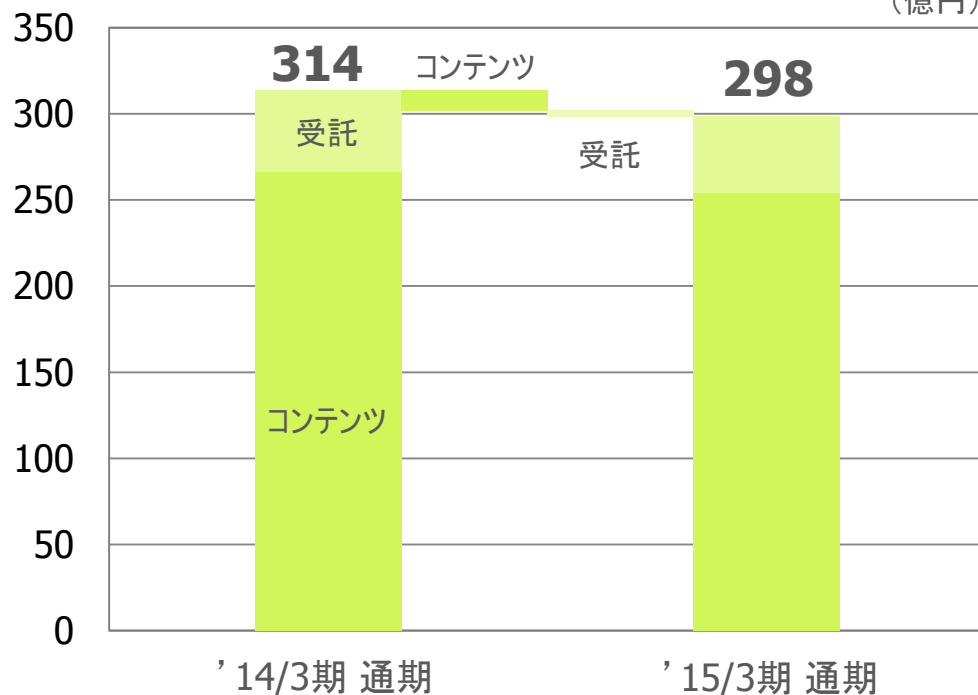


# 2015年3月期決算 ソフト&エンターテインメント

- ❖ 売上高：コンテンツは市場縮小、作品編成変更影響から減収。受託は市場の変化等による外部受託商品の減少から減収
- ❖ 営業利益：コンテンツ、受託ともに減収影響から減益

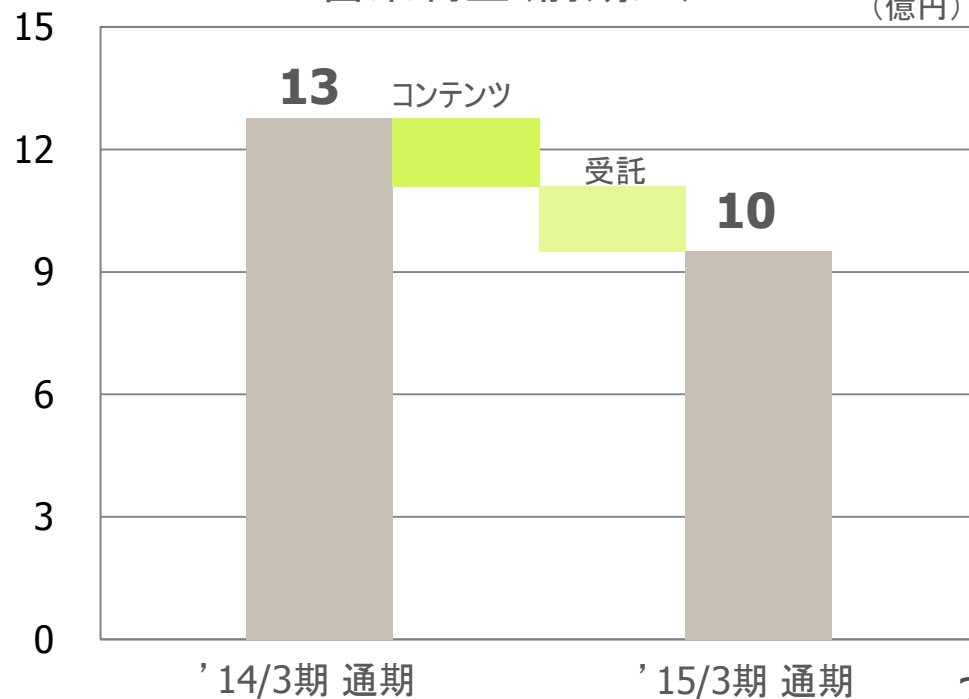
売上高(前期比)

(億円)



営業利益(前期比)

(億円)



# 1. 2015年3月期 決算概況

## 2. 対処すべき課題と取り組み

**1) 2015年3月期業績回復要因**

**2) 2016年3月期重点施策**

**3) 成長戦略**

# 3. 2016年3月期 通期業績予想

# 1) '15/3期業績回復の主要因と'16/3期に向けた展望

(1) 構造改革（雇用・拠点改革など）

(2) 事業改革（原価総改革など）

(3) 組織・機構改革



**'16/3期以降「回復から成長へ」**

# 1) '15/3期の総括(1): 構造改革(雇用・拠点改革など)

## ❖ 国内雇用構造改革

- 早期希望退職の募集(368人) : 2014年3月実施

## ❖ 生産拠点再編

- CE : マレーシア工場からインドネシア工場に主体をシフト  
(2013年10月から実施)
- PS(COM) : インドネシアEMS工場を終息し、マレーシア工場に移管・集約  
(2013年6月実施)
- O&A : 業務用ビデオカメラの生産を、マレーシア工場からタイ工場に移管  
(2014年6月実施)

## ❖ 海外販社再編

- 北米販社統合(2社→1社) : 2014年10月実施済
- カナダ販社統合(3社→1社) : 2015年4月実施済
- 英国販社統合(3社→1社) : 2015年3月実施済
- ドイツ販社統合(2社→1社) : 2014年11月実施済
- 東欧販社の再編統廃合 : 2015年4月実施済

## 1) '15/3期の総括(2): 事業改革(原価総改革など)

### ❖ '14/3期に実施した以下施策の効果を確実に刈り取り

#### ■ CE(国内市販ナビ)

- 6機種を前倒し投入
- 2014年モデルは2013年比で最大約24%のコストダウン

#### ■ PS(プロ)

- 全社部品共通化や現行機種の設計変更・コストダウンなどで下期に約10%の原価改善を実現
- 海外アナログ監視カメラ等の低採算モデル撤退

#### ■ O&A(クリエーション=ビデオカメラ)

- 1機種を前倒し投入
- 不採算モデルの売価見直し、販売体制再編など



## 1) '15/3期の総括(3): 組織・機構改革

- ❖ マーケット主導体制に向けた地域CEOの設置
  - 2015年4月1日から中国事業の新展開(オートモーティブ、プロフェッショナル)へ、中国CEOの発足
  
- ❖ 小さな本社化
  - 本社部門(戦略部門と支援部門)を統合・再編
  - 販売・技術など事業の前線へのリソースシフト
  
- ❖ ホーム事業の改革終了
  - 赤字モデルを終息しリソースをシフト
    - クリエーション(ビデオカメラ): 黒字転換し、カメラ技術者を車載・業務用カメラへシフト
    - ホームオーディオ: 改革終了し、CEセグメントへ移管

## 2) '16/3期重点施策：米国無線子会社の改善施策

### ❖ EFJT・・・業績大幅回復

#### ■ 販売体制の強化

- － 政府系ビジネスに精通したセールスマネージャーを招へいするとともに、大幅にセールス増員

#### ■ さらなる原価低減への取り組み

- － 主力製品の国内生産移管を前期に実施し、約30%の原価低減を実現  
今期はフルイヤーで寄与し、さらなる原価低減でコスト競争力強化

#### ■ 当社社員派遣による体制（販売・コストダウン・共同開発）の強化

### ❖ Zetron・・・回復傾向継続

#### ■ 前期2Q以降確実に回復傾向

- 今期は新たにセキュリティ・コントロールルーム・ソリューションへ参入し、事業領域を拡大

❖ 原価総改革

- モデル数削減や設計コンセプト改革、部品調達改革などによる原価低減(短期)と、次世代生産システム検討などの生産革新(中期)による総合的原価対策の実行

❖ ビジネスユニット直販強化

- 各地域CEOにプロ分野やCE OEM事業などの直販部隊を支援するビジネスコーディネーターの仕組みを導入し、受注活動強化

❖ 為替対策

- 為替予約による将来のリスク低減(短期)と、地産地消(中期)による生産コストの為替リスクの低減

### 3) 成長戦略：戦略的な投資と選択

#### ❖ 欧州の車載部品会社ASK社の子会社化（2015年4月）

- 欧州の主要自動車メーカーへの純正事業の拡大
- ナビ・オーディオからスピーカー・アンプまでの一貫統合システムの提案機会獲得
- 先進のデジタルコックピットシステム商用化機会の獲得



#### ❖ 車載機器事業会社シンワの株式を追加取得（2015年4月）

- 当初の予定どおり、所有割合を61%から76%へ
- 引き続き車載用CD/DVDメカを中心に連携を深める



#### ❖ テイチクエンタテインメントの売却（2015年4月）

- 4月28日付で主にカラオケ事業を展開するエクシング社へ売却
- 業容の変革に向けてコア事業へ集中



### 3) 成長戦略：戦略的な投資と選択

	時期	目的
米国AltaSens社を子会社化	2012年8月	CMOSセンサー
シンワを子会社化	2013年6月	車載メカ事業
東京特殊電線の情報機器事業を承継	2013年7月	ヘルスケア事業
ゼットエムピーと合併でカートモ設立	2013年7月	カーテレマティクス事業
ゼットエムピーへの出資	2013年12月	
ベンチャーキャピタルWiL Fundへの出資	2014年1月	有望ベンチャーとの連携
EFJTを子会社化	2014年3月	北米P25業務用無線事業の強化
ケンウッド・ジオビットの売却	2014年3月	次世代事業の開発と会社のかたちの変革
JVC America, Inc.社の売却	2014年6月	コア事業への集中
欧州の車載部品会社ASK社を子会社化	2015年4月	純正分野の強化
シンワの株式を追加取得	2015年4月	所有割合を61%から76%へ
テイクエンタテインメントの売却	2015年4月	コア事業への集中

### 3) 成長戦略：カーエレクトロニクス

- ❖ 短中期戦略：市販市場の競争力強化と用品事業拡大
  - 市販モデルの競争力強化
  - 用品ナビの大型受注獲得を積極推進
    - 市販モデルの転用
  
- ❖ 中長期戦略：純正事業の拡大戦略
  - 販路獲得に向けた積極的なM&A
    - 欧州の車載用部品事業会社(ASK社)の子会社化
  - 先進のデジタルコックピットシステムの開発
    - オプトロニクス(映像・光学、画像圧縮等)による第三の飛躍

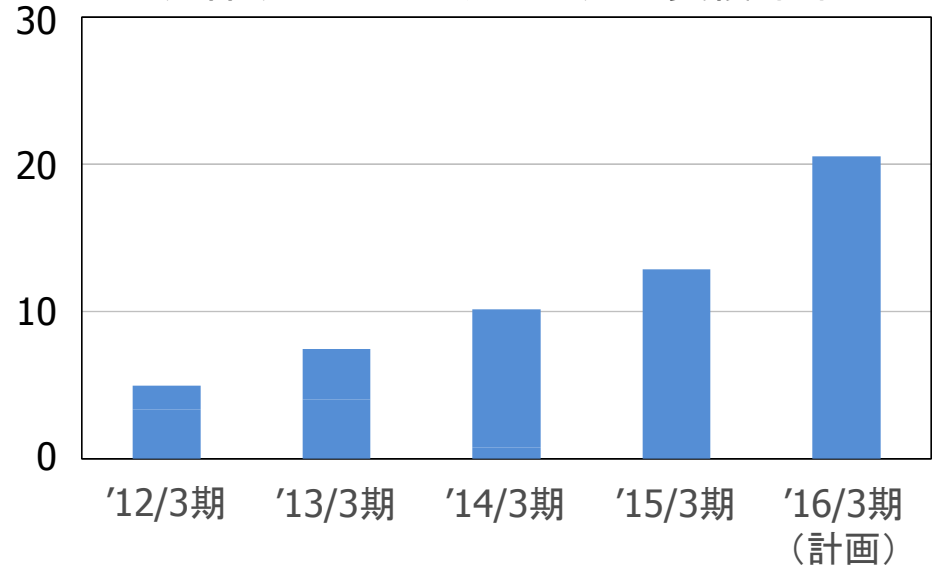
# カーエレクトロニクス(短中期戦略): 用品事業拡大

- ❖ 市販市場での実績を梃子に、市販モデルの転用により、用品(ディーラーオプション)ナビの大型受注を獲得し大きく飛躍
  - 市販ナビ・オーディオの競争力強化、原価改革
  - 市販市場で好調な彩速ナビがマツダ社用品ナビ2014年モデルに採用され、2014年7月から出荷開始
  - 国内A社から用品ナビ2015年モデルを受注

マツダ社向け用品ナビ2014年モデル



(万台) 用品(ディーラーオプション)ナビ実績・計画



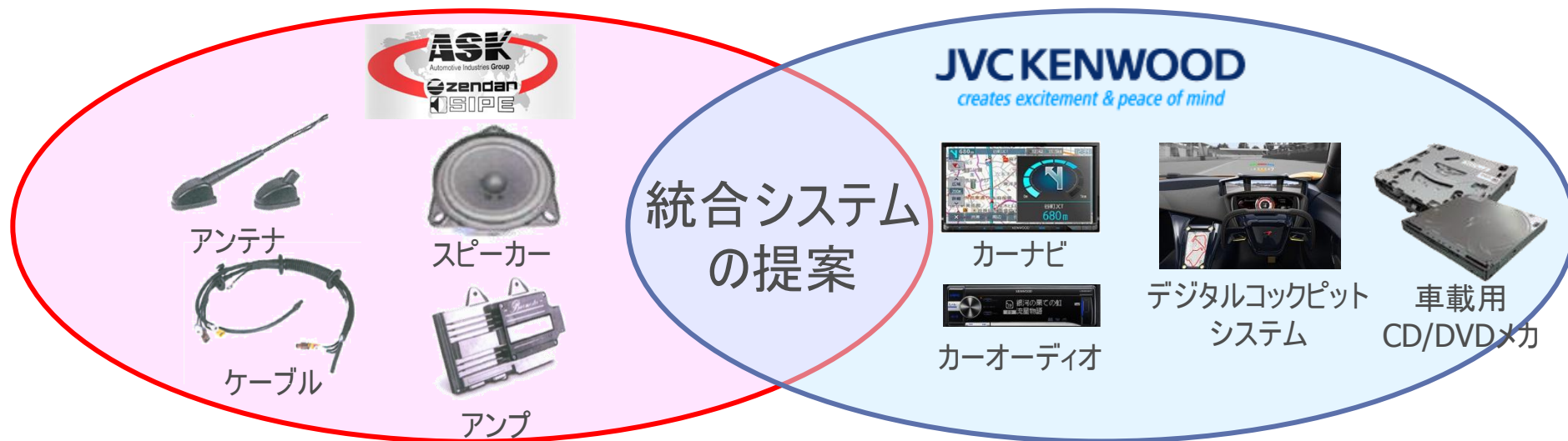
## ❖ 販路獲得に向けた積極的なM&A

### ■ 「ASK Industries S.p.A. (ASK社)」の子会社化

- 欧州の主要な自動車メーカーとの強固なパートナーシップを獲得
- 欧州・ブラジル他の工場、R&Dセンターなどの基盤を確保

### ■ 期待される統合効果

- 欧州の主要自動車メーカーへのカーナビ・カーオーディオの純正事業の拡大
- ナビ・オーディオからスピーカー・アンプまでの一貫統合システムの提案機会獲得
- 先進のデジタルコックピットシステム商用化機会の獲得



スピーカーは欧州シェア第2位



## カーエレクトロニクス(中長期戦略) : 純正事業拡大②

### ❖ 先進のデジタルコックピットシステムの開発

#### ■ 「CES 2015」でコンセプトモデルを発表・展示

– 2017年量産化へ

#### ■ 当社は各種コア技術を保有する数少ない専門メーカー

– センシングデバイスからADAS(先進運転支援システム)、それらをドライバーに伝えるディスプレイまで、各種コア技術をグループ内で保有する強みを活かして開発を促進



「McLaren 650S Spider」をベースとしたショーカー



デジタルコックピットシステムのイメージ

### 3) 成長戦略：業務用無線事業

- ❖ 短中期：アナログからデジタルへの更新需要をNXDNとP25を核として獲得
  - 独自開発のNXDNで民間企業向けデジタル無線需要獲得
  - EFJTの買収(2014年3月)でP25拡販
  
- ❖ 中長期：北米及び欧州の公共安全向け**ブロードバンド業務用無線市場**で、次世代事業の開発・商用化を加速
  - 仏AIRBUSグループ企業と業務提携(2014年1月)
  - Zetronとブロードバンドマルチメディアソリューションの開発



### 3) 成長戦略：次世代イメージング(カメラ)事業

- ❖ 民生事業で培った技術を急速に拡大する車載カメラへ転用
  - 2014年3月からタイ工場で量産を開始
    - 2015年7月、新工場完成予定
  - 2014年7月、CEセグメントに車載カメラビジネスユニットを発足
  
- ❖ 業務用ビデオカメラ分野への新商品の開発、事業化を加速
  - 2020年東京オリンピックに向け、高画質(4K/8K)カメラを展開
  - セミプロ分野への展開(コーチングカムなど)
  
- ❖ キーデバイスの内製化
  - 2012年8月、CMOSイメージセンサー設計・開発会社である米 AltaSens社買収
    - 大判センサー、車載センサーの量産化
  - 光学関連機器のコア技術であるCMOSイメージセンサーを自社に取り込み、差別化



新開発、4K対応CMOSセンサー搭載  
業務用ビデオカメラ(2015年2月発表)

# 1. 2015年3月期 決算概況

## 2. 対処すべき課題と取り組み

1) 2015年3月期業績回復要因

2) 2016年3月期重点施策

3) 成長戦略

# 3. 2016年3月期 通期業績予想

## 2016年3月期 通期業績予想

- ❖ 海外拠点再編によるグローバル総固定費削減効果に加え、OEM用品の新規受注、ASK社の子会社化効果、EFJTの業績回復が見込まれることから、**増収増益**を見込む
- ❖ 営業利益増により、経常利益は増益を見込むが、親会社株主に帰属する当期純利益は、特別損益が平準化することから減益を見込む
- ❖ 年間配当予想は、1株当たり5円(期末配当金)

(億円)

	売上高	営業利益	経常利益	親会社株主に帰属する 当期純利益
'16/3期	3,000	80	45	20
'15/3期	2,850	66	32	47
前期比	+150	+14	+13	<b>△27</b>

※ 2016年3月期想定為替レート 米ドル:120円、ユーロ:128円  
2015年3月期実績為替レート 米ドル:110円、ユーロ:139円

# JVC KENWOOD

*creates excitement & peace of mind*

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。