

平成 30 年 1 月 31 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  
 兼 社長執行役員 最高経営責任者 (CEO)  
 辻 孝夫  
 (コード番号 6632 東証第一部)  
 問合せ先 取締役  
 兼 専務執行役員 最高戦略責任者 (CSO)  
 今井 正樹  
 (TEL 045-444-5232)

## 中長期経営計画「2020 年ビジョン」の進捗および見直しに関するお知らせ

当社は、平成 27 年 5 月 18 日付で、平成 33 年 3 月期 (2020 年度) を見据えた中長期経営計画「2020 年ビジョン」(以下、「2020 年ビジョン」) を策定し、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、「強み」を生かせる分野に注力する経営を推進してまいりました。

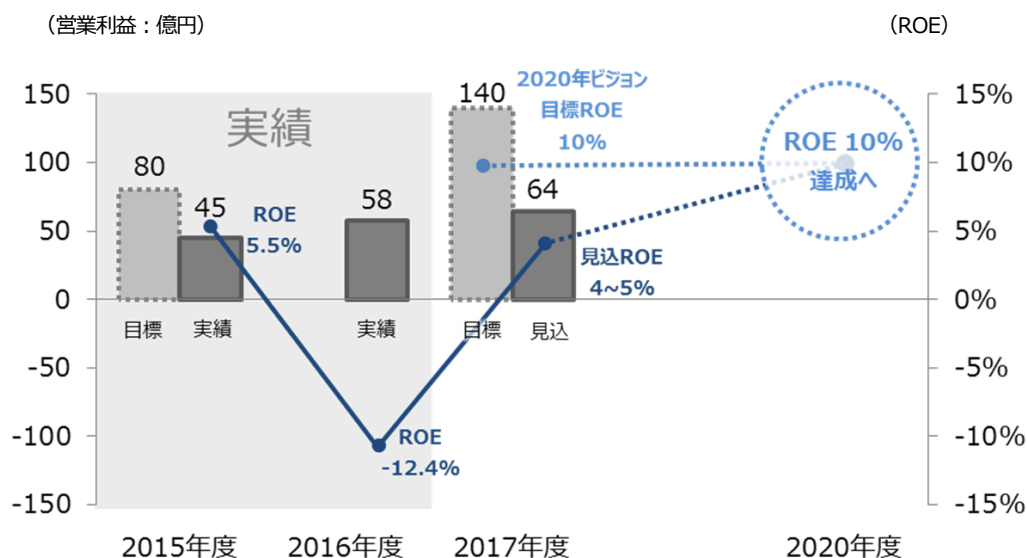
本日開示いたしました「平成 30 年 3 月期 第 3 四半期決算短信〔日本基準〕(連結)」および「業績予想および剰余金の配当予想の修正に関するお知らせ」などを踏まえ、策定から 2 年余り経過した「2020 年ビジョン」の現時点における進捗の評価と今後の取り組みについて、以下のとおりお知らせいたします。

### 1. 「2020 年ビジョン」における平成 30 年 3 月期 (2017 年度) 目標に対する現在の位置づけ

#### (1) 連結営業利益および ROE

平成 30 年 3 月期 (2017 年度) の通期業績予想は、連結営業利益 (以下、「営業利益」)、ROE とともに「2020 年ビジョン」における目標値を下回る見込みとなりました。一方で、平成 28 年 3 月期 (2015 年度) 以降、着実に増益基調で推移しており、さらに取り組みを加速させることで「2020 年ビジョン」の最終年度である平成 33 年 3 月期 (2020 年度) に ROE10%達成を目指してまいります。

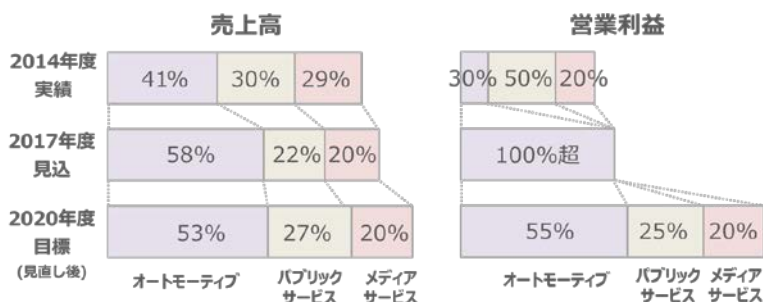
「2020 年ビジョン」の目標に対する現在の位置づけ



## (2) 顧客業界分野別の収益構成比

顧客業界分野別の収益構成比は、オートモーティブ分野が全社収益のおよそ半分を構成するという設定目標を超えて急速に拡大しており、オートモーティブ分野の売上高および営業利益は「2020年ビジョン」の平成30年3月期（2017年度）における設定目標を達成する見込みです。オートモーティブ分野の営業利益が想定以上に高い構成比となっていますが、計画の最終年度である平成33年3月期（2020年度）には、パブリックサービス分野の収益性を回復させることで、収益構成比をバランスさせる予定です。

顧客業界分野別収益構成比（3分野合計を100%とし「その他」に帰属する分野は含まず）



## (3) 目標営業利益との差異要因について

「2020年ビジョン」策定時の目標営業利益との分野別差異要因は、以下のとおりです。

### ① オートモーティブ分野

OEM事業において、次世代のデジタルコックピットシステム開発では当初想定以上の開発費負担がありました。この開発プロセスでは多くのノウハウを得ることができました。また、市販事業で培ったカーナビゲーションの強みを生かし、用品（ディーラーオプション）が想定以上のスピードで受注を獲得することで成長を遂げました。市販事業においても、国内市場の“彩速ナビ”のヒットや海外市場でのディスプレイオーディオのラインアップ強化などにより市場トップクラスのポジションを堅持するとともに、ドライブレコーダー市場に参入して間もなくトップシェアを獲得しました。これらにより、分野全体で目標以上の営業利益を達成する見込みです。

### ② パブリックサービス分野

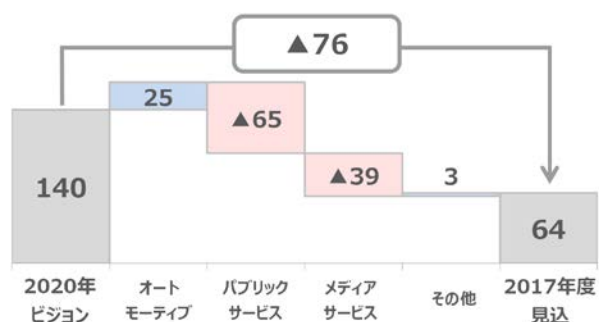
無線システム事業において、業務用無線市場がアナログからデジタルへ移行するにあたり、成長著しいデジタル無線の国際規格であるDMR（Digital Mobile Radio）やIP<sup>※1</sup>化、ソリューション化への流れに乗りきれていないことに加え、ヘルスケア事業におけるビジネスの立ち上がりが想定よりも遅れたことが主な要因となり、分野全体で目標を下回る見込みとなりました。

※1：Internet Protocol の略。

### ③ メディアサービス分野

メディア事業において、ブランド戦略の再構築により「Victor」ブランドの再定義を行い、新しい市場を創造する商品・サービスを投入しましたが、ソリューションビジネスの立ち上がりが想定より遅れていることなどが主な要因となり、分野全体で目標を下回る見込みとなりました。

「2020年ビジョン」目標と平成30年3月期（2017年度）通期業績予想との営業利益の差異（億円）



## 2. 「顧客価値創造企業への進化」実現のための方針

当社は、「2020年ビジョン」において平成33年3月期（2020年度）に向けた長期ビジョンとして、顧客の課題解決に注力する「顧客価値創造企業への進化」を掲げています。このビジョン実現のため、「製品販売からソリューションの提供へ」、「販売会社から運営会社へ」、「自前主義からオープン化へ」という3つの取り組みに注力しています。今後もこの取り組みを継続するとともに、「2020年ビジョン」達成へ向け、新たに以下の取り組みを追加いたします。

### (1) 知的財産を活用した「技術立脚型企业」への発展

当社は、長年にわたる事業活動により、「映像」、「音響」および「通信」の分野を中心に多くの知的財産を保有しています。これらの知的財産を最大限活用し、お客さまの課題や社会的課題の解決のため、さまざまな提案を行っていく「技術立脚型企业」を目指します。

### (2) ブランド価値向上への取り組み

今回あらためてテーマとして掲げるのが、「ブランド価値向上への取り組み」です。平成29年3月、当社独自の頭外定位音場処理技術「EXOFIELD（エクソフィールド）」の発表とともに、「Victor」を「誇りと探究心」を持ち「時代をつくる」ブランドとして再定義を行い、復活させました。今後も驚きに満ちた顧客価値創造の提案を継続していきます。

### (3) 事業活動を通じた社会問題解決への取り組み

当社はCSRを基本戦略に置き、当社事業とSDGs※2の達成課題とを結びつけ、事業活動を通じて社会問題の解決に取り組むとともに、社会のニーズを先取りしたイノベーションによる持続的な企業価値向上を目指します。

※2：平成27年9月の国連総会において全会一致で採択された「持続可能な開発目標（Sustainable Development Goals）」の略。

## 3. 投資計画について

「2020年ビジョン」において実施したオートモーティブ分野の用品・純正ビジネスへの集中投資により、オートモーティブ分野は想定以上の成長を遂げました。これまで各事業を「成長牽引事業」および「収益基盤事業」と区分けしていましたが、今後は全社収益の安定化とさらなる成長へ向け、「成長する」領域へバランスのとれた投資を行っていきます。

顧客業界分野別の基本戦略の見直し

顧客業界分野			「2020年ビジョン」策定時（2015年）			「2020年ビジョン」見直し（2017年）						
			基本戦略	機会の大きさ	投資	利益額	新事業分類	基本戦略	機会の大きさ	投資	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	○	➡	➡	市販	市場は想定より縮小せず、継続収益を見込む	○	➡	➡	各分野の成長領域へ投資
		用品	市販品プラットフォームを転用し受注拡大	○	➡	➡	OEM	i-ADAS※3見込み下方修正も、ASK、シンワ中心に事業領域の拡大。純正で獲得した資産活用しOEM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	公共安全分野トータルソリューション事業化	○	➡	➡	セーフティ	M&A活用でIP化とソリューション化を加速させ成長へ	○	➡	➡	
		ヘルスケア	光学技術の生かせるニッチ分野にフォーカス	△	➡	➡	ヘルスケア	光学領域に限定せず、投資を行い成長領域を伸ばす	○	➡	➡	
	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・産業用へ転用	△	➡	➡	メディア	成長への転換のため積極的な挑戦を継続	○	➡	➡	
		エンタテインメント	既存市場縮小を収益源拡大、業務用で補完	△	➡	➡	エンタテインメント	コンテンツの拡充および新領域への拡大を継続	△	➡	➡	

\* 矢印の向きは2014年度から2020年度までの変化を示す

※3：当社の商標であり、「革新的先進運転支援システム」の意

  成長方向への見直し
   緩やかな成長への見直し

#### 4. 市場別・事業別成長戦略について

##### (1) オートモーティブ分野

当社は、車載機器のデジタル化が進展することで今後の成長が期待される次世代デジタルコックピットシステムの開発に取り組んできましたが、英マクラーレン・オートモーティブ社との共同開発により、同社的高级スポーツカーに搭載され、成果として結実させることができました。当社が長年培った「映像」、「音響」および「通信」の技術に加え、この開発プロセスで獲得した技術・ノウハウや顧客接点を生かし、特に今後の自動車のEV化や自動運転化、コネクテッド化に伴って需要拡大が見込まれるドライブレコーダーや車載カメラなどの車載光学関連事業を強化していきます。

同時に、現在安定的に収益を生み出している当社子会社であるイタリアの車載用部品事業会社 ASK Industries S.p.A.および香港の車載AV機器用CD/DVDメカニズム製造・販売の最大手であるShinwa International Holdings Ltd.により、北米・中国市場などにおける事業拡大や顧客基盤の強化を図ります。

これらを実現するため、積極的に投資を行うことにより、オートモーティブ分野全体の成長を目指します。

##### (2) パブリックサービス分野

無線システム事業は、セーフティ領域において、無線端末の販売中心の事業運営から業務用無線インフラのブロードバンド化を見越したIP無線ソリューション事業へ転換するための投資を強化していきます。足元では、米国無線子会社のZetron, Inc.およびEF Johnson Technologies, Inc.との連携を強化するとともに、新市場開拓のための人材強化を推進しており、当社にとって新市場である公共セクターにおけるシステム案件受注などの成果が現れ始めました。

また、当社は平成29年3月に業務用LTEスマートフォンシステムにおいて業界を牽引する米国のSonim Technologies Inc.と資本業務提携を締結し、無線システムのIP化、ソリューション化へ必要な技術要素を獲得しました。さらに、平成30年1月にはDMRに対応した中継器などの開発・販売を手掛けるイタリアのRadio Activity S.r.l.を連結子会社化することで、成長するDMR市場への対応を強化しました。今後も事業拡大へ必要な技術と顧客基盤の獲得のため、M&Aや他社とのパートナーシップなどへ積極的に取り組んでいきます。

ヘルスケア事業は、医用モニター単体販売から医用映像・情報ソリューション領域への事業拡大を目指し、ドイツのRein Medical GmbHとの協業によるOR※4映像システムソリューション市場への参入および事業化を推進していきます。また、Blu-rayディスク製造で培った微細加工技術を活用した、がんなどの早期発見が可能となる血液診断ソリューションおよび映像技術を活用した社会性発達評価の早期実施に有用なソリューションなど、外部の研究機関やパートナー企業との共同開発により新たな領域への挑戦を推進しています。今後は、M&Aを含む継続的な投資を行い、事業化を推進するとともに、事業を通じた社会問題解決へ取り組んでいきます。

JVCケンウッド・公共産業システム（JKPI）は、平成28年4月に独立子会社化し、販売からシステム提案、設計・施工、保守・管理までワンストップで提供できる事業体制を構築しました。現在は、組織と人材の最適化により、顧客価値創造へとつながる提案力・技術力・エンジニアリング力強化を推進しています。また、上述したヘルスケア事業部におけるOR映像システムソリューション市場進出に関しても、JKPIが保有する顧客基盤およびサービス体制を共有し、当社グループをあげた新たなソリューション市場の開拓へも取り組んでいきます。

※4：Operating Room（手術室）の略。

##### (3) メディアサービス分野

B to C領域では、厳しい事業環境が続いていますが、平成29年3月には個人の音響特性の測定に基づく音場処理を行うことで、ヘッドホン再生でリスニングルームのスピーカー音場と定位を再現する「EXOFIELD」を「Victor」ブランド復活の第一弾商品として発表しました。

B to B領域では、8K/4KやHDR※5、VR/ARなどの技術トレンドにおいて、他社にない映像ソリューションを創出していきます。プロジェクターでは、圧倒的な高画質と顧客保有機器と連携するシステム提供により、シミュレーターをはじめとする顧客ニーズへの対応に加え、拡大するスポーツ関連市場に

対しても、映像技術を中心にユニークなサービスやシステムの提供を拡充していきます。

映像デバイス領域では、高解像度プロジェクター用に自社開発した高性能LCOS<sup>※6</sup>素子を当社プロジェクターに搭載していますが、平成30年3月期（2017年度）より同技術を光通信スイッチ用としての外販を開始しており、今後通信素子事業として拡大していきます。

エンタテインメント事業は、音源ビジネスの強化に加え、映画やゲームなどのコンテンツの拡充およびマネジメント、ライブ・イベント、マーチャンダイジングなどの周辺事業の拡大を図り、総合エンタテインメント事業への転換をさらに進めていきます。

※5：High Dynamic Range（ハイダイナミックレンジ）の略。

※6：Liquid Crystal on Silicon の略。

## 5. サステナブル（持続可能）な事業の発展に資する経営戦略

当社グループは、企業ビジョンである「感動と安心を世界の人々へ」の下、経済・環境・社会の基本的なドメインにおいて、さまざまなステークホルダーとともに成長し、世界の人々へ、より楽しく幸せで快適な生活を提供するため、事業活動を行っています。また、当社は、すべての事業活動において国連グローバル・コンパクトを尊重し、SDGsの17項目の目標から当社の戦略に相応しい優先8項目を抽出し、取り組みを進めています。さらに、ESG<sup>※7</sup>への対応やSociety5.0<sup>※8</sup>への貢献を通じたSDGsの達成を喫緊の課題と認識し、これら当社の取り組みをすべてのステークホルダーに開示することで信頼関係を築き上げるとともに、サステナブル（持続可能）な成長を目指していきます。

※7：環境（Environment）、社会（Social）、ガバナンス（Governance）の頭文字を取ったもの。

※8：日本政府の提唱による科学技術政策の基本指針のひとつ。

## 6. 経営体制の変更によるガバナンス強化

当社は、取締役9名のうち、独立社外取締役を3名選任したうえで、独立社外取締役を取締役会議長とすることにより、取締役会の機能の独立性と客観性を強化しています。また、独立社外取締役全員が委員となる指名・報酬諮問委員会を設置しており、当社の代表者の候補者を取締役会に提案するとともに、役員候補者および役員報酬の妥当性の検討を行い、取締役会に意見を答申します。取締役会は、指名・報酬諮問委員会の意見を尊重し、役員候補者および役員報酬を決定する手続きをとっています。

さらに、「2020年ビジョン」の目標達成に向け、各事業における経営管理指標などの新たな制度の導入を行い、これまで以上に計画の実効性を高めていきます。

以上