



JVCKENWOOD

統合報告書 2024

「統合報告書 2024」編集方針

当社は2023年の株主総会での特別決議を経て、企業理念「感動と安心を世界の人々へ」を定款に記載しました。企業理念を「経営のど真ん中」にどっしりと据えて、長期的な視点で社会課題の解決に向けて、たゆまぬ「変革と成長」を続けていくという宣言です。そして、「変革と成長」に必要な統合思考に基づいた取り組みについて、可能な限り本書に盛り込むようにしました。

本書においては、特に二つの点にこだわって編集しました。

一つ目は、2008年の経営統合以降、激変する経営環境においてどのように当社が生き残り、現在に至っているのか、その変遷を分かりやすくお伝えすることです。当社は、歴史ある日本ビクターとケンウッドという2社が経営統合して誕生した会社です。オーディオやビデオ、カーエレクトロニクスのイメージが強いこの会社が、時代の変化に適応しながら、今では業務用無線を将来に向けた成長ドライバーとしているという、まさに「変革と成長」の歴史です。

二つ目は、「資本コストや株価を意識した経営」への取り組みについてお伝えすることです。当社は現在推進している中期経営計画「VISION2025」において、事業ポートフォリオの最適化に取り組んでいます。資本コストを強く意識したROIC経営の考え方をベースとしていますが、なぜROICなのか、なぜ無線事業が全社を牽引し得るのか、その要諦についてCEOメッセージを中心に説明しています。

この統合報告書をツールとした皆さまとの対話を通じて、当社はさらなる企業価値向上を図ってまいります。皆さまの忌憚のないご意見を賜れば幸いに存じます。

統合報告書 2024 編集部

Introduction

企業理念	1	価値創造戦略3 サステナビリティ戦略	
At a Glance①	2	マテリアリティ①「安心・安全への取り組み」	34
At a Glance②	4	マテリアリティ②「環境への対応」	36
価値創造の軌跡	6	マテリアリティ③「持続可能なものづくり」 ～責任あるサプライチェーン～	40
中長期ビジョン～JVCケンウッドが目指すミライ～	8	マテリアリティ③「持続可能なものづくり」 ～ものづくり改革～	42
		マテリアリティ③「持続可能なものづくり」 ～イノベーションの加速～	44
CEOメッセージ	10		

価値創造ストーリー

価値創造プロセス	14	価値創造を支える基盤	
デザイン経営	16	従業員の活躍促進	46
特集～Value Creation Square～	18	リスクマネジメント	50
		コンプライアンス	52
		社外からの評価	53
		社外取締役座談会	54
		監査役メッセージ	57
		コーポレート・ガバナンス	58
		取締役・監査役および執行役員	62

価値創造戦略1 財務・投資戦略

CFOメッセージ	20		
----------	----	--	--

価値創造戦略2 事業戦略

モビリティ&テレマティクスサービス分野	24		
セーフティ&セキュリティ分野	26		
エンタテインメント ソリューションズ分野	28		

価値創造戦略3 サステナビリティ戦略

サステナビリティ戦略	30	データセクション	
ステークホルダーエンゲージメント	33	財務ハイライト	64
		非財務ハイライト	65
		国内・海外ネットワーク	66
		財務・非財務情報	68
		会社情報／株式関連情報	69

企業理念

感動と安心を世界の人々へ

Creating excitement and peace of mind
for the people of the world

私たちは「感動と安心を世界の人々へ」提供するという企業理念を
JVCケンウッドグループの行動の原点として共有いたします。
この理念にもとづき、私たち一人ひとりは感動と安心につながる多様な豊かさと価値観を、
あらゆるステークホルダーの皆様と分かち合っていきたいと思いをします。

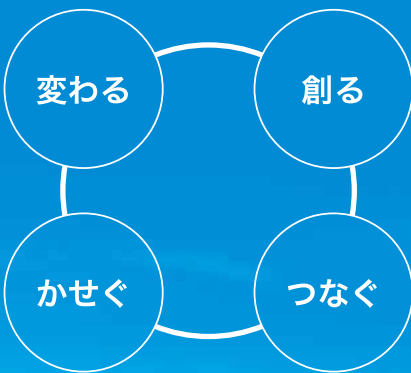
経営方針

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



At a Glance①

JVCケンウッドは、音楽や映像、無線を通じて
「感動と安心を世界の人々へ」お届けし、
さまざまな社会課題解決への貢献を目指します。

「安心・安全なまちの実現へ」

業務用無線システムは、多くの警察・消防・救急などで採用され、さまざまな場面で円滑なコミュニケーションを促進し、「防災・減災」に貢献しています。また、セキュリティカメラシステムはあらゆる場面で人やまちを見守り、犯罪の抑止や安全な居住環境の構築に貢献しています。当社は「音」と「映像」、「通信」技術を軸に、「安心・安全」なまちづくりの実現を目指します。



防災・減災への貢献



犯罪抑止、
安心・安全なまちづくり



ワクワクする
車室エンタテインメント空間



エンタテインメントの力で
人々の暮らしに感動を



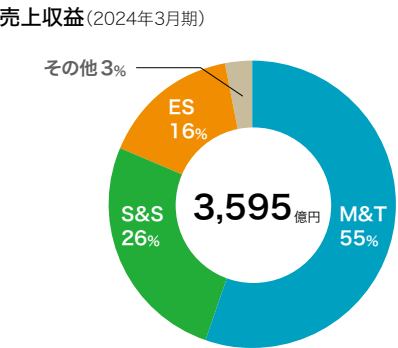
安心・安全なモビリティライフ



At a Glance②

3つの事業分野で企業理念「感動と安心を世界の人々へ」を実現する製品、サービス、ソリューションを提供します。

- モビリティ&テレマティクスサービス分野 (M&T)
- セーフティ&セキュリティ分野 (S&S)
- エンタテインメント ソリューションズ分野 (ES)
- その他



個性あふれる3つのブランド



高品質、先進性、鋭さの想いをブランドロゴの赤トライアングルに込め、音と通信の技術を軸とした製品を展開。無線システムや車載用製品・サービスの展開を拡大中です。

音響／映像製品や車載用製品などを主に海外市場において展開。常に人々の生活に寄り添った製品やサービスを提案します。

“His Master’s Voice”で知られる犬の「ニッパー」と共に親しまれています。既成概念にとらわれず、時代にふさわしい技術や製品を追求します。(日本国内のみ)

モビリティ&テレマティクスサービス分野

3つの事業(OEM、アフターマーケット、テレマティクスサービス)で、快適かつ安心・安全な車室空間に寄与する製品やサービス、およびソリューションを展開しています。

- OEM事業**
自動車メーカーやカーディーラー向けに、車載用音響システムやアンテナシステム、カーナビゲーションなどを供給。
- アフターマーケット事業**
カー用品店向けに、後付け可能なカーナビゲーションやディスプレイオーディオなどを展開。
- テレマティクスサービス事業**
損害保険会社向けに通信型ドライブレコーダーを、タクシー会社向けにクラウド型配車システムを提供。

主要製品・サービス

OEM事業



OEM事業／アフターマーケット事業



テレマティクスサービス事業



セーフティ&セキュリティ分野

2つの事業(無線システム、業務用システム)で、人々の命と暮らしを守り、安心・安全なまちづくりに寄与する製品やソリューションを展開しています。

- 無線システム事業**
警察・消防・救急などの「公共安全市場」、および「民間市場」向けに信頼性の高い業務用デジタル無線システムを提供。アマチュア無線機や特定小電力トランシーバーなど個人向け製品も展開。
- 業務用システム事業**
国内市場向けセキュリティシステムや業務用放送システム、音響ソリューションと、ヘルスケア事業における病院／診療所向けの高精度な医用画像表示モニターを展開。

主要製品・サービス

無線システム事業



業務用システム事業



エンタテインメント ソリューションズ分野

2つの事業(メディア、エンタテインメント)で、音楽や映像を通じて人々の心や生活を豊かにする製品やソリューション、およびコンテンツを展開しています。

- メディア事業**
プロジェクター、ヘッドホン／イヤホン、業務用カメラなどの音響・映像機器と、それらを核としたソリューションビジネスを展開。非常時やアウトドアで役立つポータブル電源も提供。
- エンタテインメント事業**
主に国内向けに、数多くの人気アーティストの楽曲や映像コンテンツの配信ビジネス、CD/DVD/Blu-ray パッケージ販売、ライブ開催、およびグッズ販売を展開。

主要製品・サービス

メディア事業



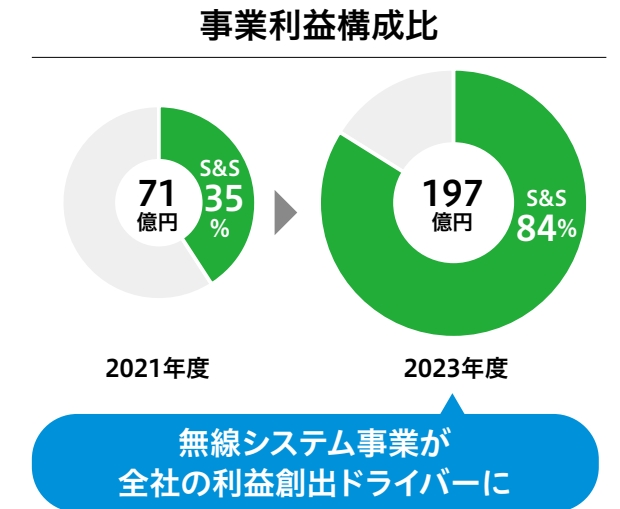
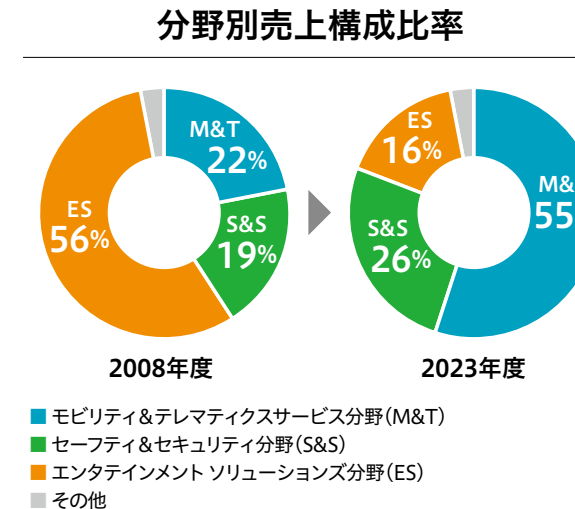
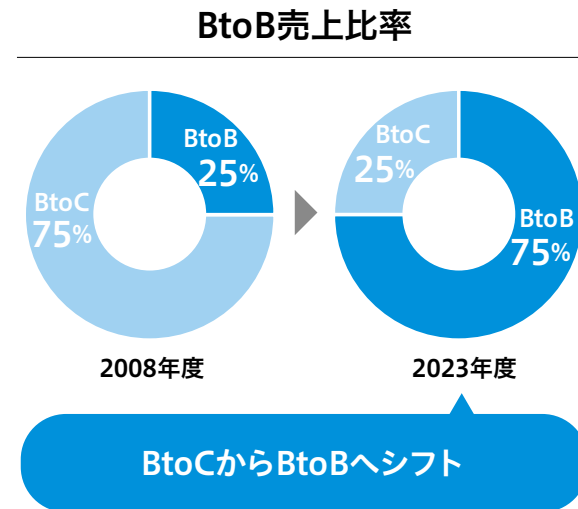
エンタテインメント事業



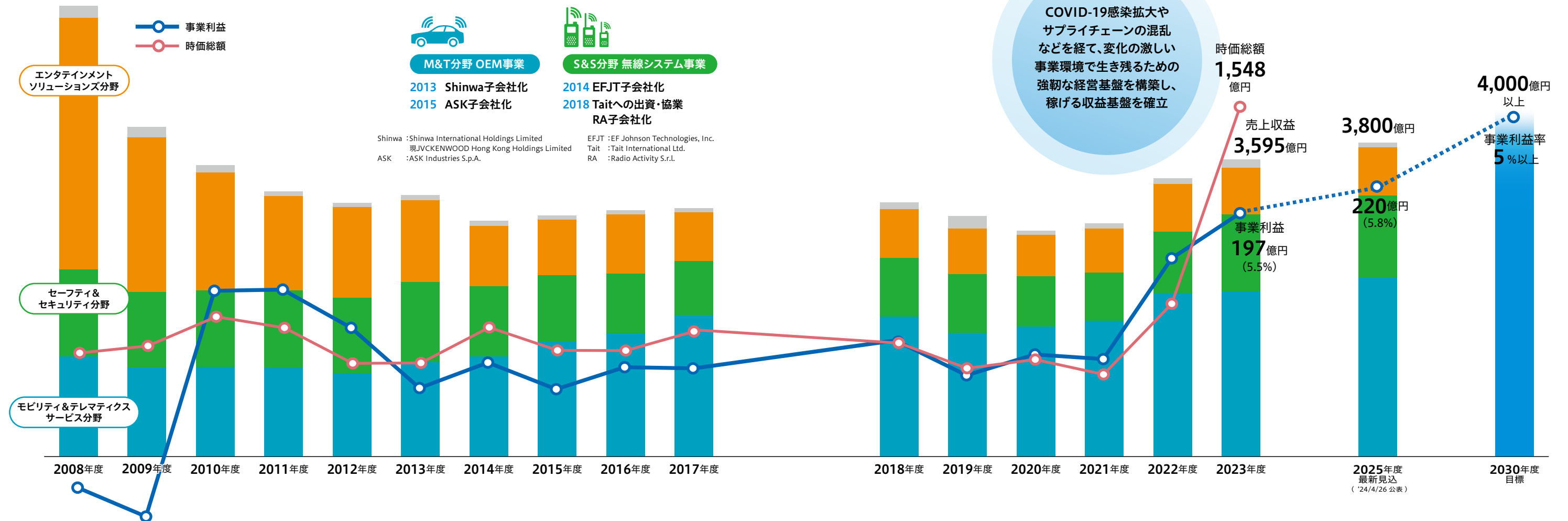
価値創造の軌跡

2000年代以降、コンシューマーエレクトロニクス業界は急激なデジタル化に伴い競争が激化。日本ビクターとケンウッドはそれまで両社が築いてきた企業基盤を、デジタル時代を勝ち抜く新しい企業存続基盤へ進化させるべく2008年に経営統合し、JVCケンウッドを設立しました。

経営統合後に起こった苦難の連続を次々と乗り越え、事業ポートフォリオの変革を進めた結果、変化の激しい市場環境で勝ち残るための強靱な経営基盤を構築し、稼げる収益基盤を確立して、業績向上を果たしています。



売上収益／事業利益／時価総額の推移



激動の時代

生き残りをかけた構造改革の断行

- ・民生機器事業の構造改革と車載／業務用ビジネスへの転換
- ・余剰な生産／販売拠点の統廃合

リーマンショック

復活模索

次世代に向けた成長の土台作り

- ・戦略的なM&Aにより事業ポートフォリオの変革を加速
- ・資本収益性を重視し、強みを生かせる分野に注力

ユーロ危機

アベノミクス／スマートフォンの台頭

収益基盤確立

強靱な経営基盤の構築

- ・抜本的な損益構造の見直しにより稼げる収益基盤を確立
- ・事業ポートフォリオの最適化により企業価値最大化

COVID-19感染拡大

地政学リスクの増大／サプライチェーン混乱

成長モメンタムの加速

変革と成長をさらに進化させ、魅力あるJVCケンウッドへ

中長期ビジョン～ JVCケンウッドが目指すミライ～

JVCケンウッドグループの強みは、約100年にわたる歴史の中で培った「映像」「音響」「通信」技術です。これらの強みを「デザイン思考」で具現化することで、「感動」と「安心」を提供する製品やソリューションを生み出しています。

そして現在、企業理念として「感動と安心を世界の人々へ」提供することを掲げ、デザイン思考で描くミライ（世界の多様な人々が安心して心豊かに暮らせる未来）からのバックキャストによって当社グループにとってのマテリアリティ（重要課題）を3つ特定し、事業活動を通じてさまざまな社会課題の解決に取り組んでいます。

JVCケンウッドグループが目指すミライの実現に向け、中期経営計画「VISION2025」の基本戦略である「変革と成長」をさらに進化させ、成長モメンタムを加速することで、変化を先取りして未来を切り開く「たくましさ」と「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と、企業価値の最大化を目指します。



強みである
映像・音響・通信技術を
デザイン思考で具現化する



世界の多様な人々が
安心して心豊かに暮らせる未来

「感動と安心を世界の人々へ」

たくましく、したたかな
エクセレント・カンパニーへの
飛躍に向けて

確かな実績を残した2024年3月期決算

経営基盤を確固たるものにするための次の一手となる中期経営計画「VISION2025」の要件として、株主・投資者の皆さまと目線を合わせ、外部からの視座を意識した経営を推進することを、まず主眼としました。そして資本市場からの要請を正面から受け止め、企業価値の最大化に向けて、事業ポートフォリオとキャピタル・アロケーションの最適化を図るとともに、サステナビリティ戦略を大きな柱として盛り込むこととしました。

結果として2024年3月期は、成長ドライバーとして位置付けた無線システム事業が年度を通して好調を維持し、全社を牽引してくれました。またM&T分野の海外OEM事業も堅調に推移したことから、全社として前期比で増収となり、本業の稼ぎを示す事業利益は大幅な増益となりました。これは、2008年の経営統合以降で最高益にあたります。

業績の向上と期中に実施した機動的な株主還元策の効果もあり、中期経営計画の初年度ではありましたが、目標を大幅に上回る実績をあげることができました。

当社が訴えてきた事業ポートフォリオ再定義の考え方や、将来へ向けた成長事業構想に対して、株主・投資者の皆さまの評価が確実に表出した結果だと思っています。

「VISION2025」主要な経営目標の進捗状況

	2023年度実績	2025年度目標
売上収益	3,595億円	3,700億円以上
事業利益率	5.5%	5.0%以上
EBITDAマージン	11.3%	10%以上
営業キャッシュ・フロー	332億円	900億円以上 (2023～2025年度の3カ年累計)
ROE	12.2%	10%以上
ROIC	8.9%	9%以上
PBR	1.24倍	1.0倍超

代表取締役 社長執行役員
最高経営責任者(CEO)
江口 祥一郎

就任後の試練で培った危機管理と
経営基盤の強化

2019年にCEOに就任しましたが、思いも寄らぬCOVID-19の影響を受け、経営統合以来最大の試練の年になると覚悟して、緊急対策プロジェクトを立ち上げました。何よりもまず、投資および経費の凍結あるいは大幅な縮減に手をつけました。会社の非常時には、手元流動性を高めておくことが“経営の鉄則”です。主眼となるのはキャッシュ・アウトの徹底抑制であり、グループ全体で取り組むことを何よりも最優先事項として強力に推進しました。

その後、断続的に起こった各国都市のロックダウンや半導体不足によるサプライチェーン、ロジスティクスの混乱に対しても、在庫に余裕を持つこと(=過剰仕入れ)には一旦決別し、極限まで製品在庫を絞った上で、事業を回すことを徹底しました。これにより、全社でキャッシュ・フローを徹底的に改善しました。また、在庫を過剰に保有しないことにより、廃棄ロス的大幅削減や未実現利益の排除、回転率の上昇など、“引き算経営=持たざる経営”の実践にもなったのです。

この全社横断の徹底的な緊急対策プロジェクト活動を通じて、『固定費・変動費の見える化』が末端まで一気に進みました。危機的な状況下において、会社全体の根幹となる経営数値は、各部門の損益分岐点のみならず、ムダや暗黙知、そして異常値までもが『見える化』され、足元の経営基盤の強化につながったのです。

振り返ってみると、急激な外圧と変化に対応すべく困難な決断を下したことで、組織全体に危機感、緊張感が生まれ、過去のしがらみと決別することができたことは、当社にとって大きな転機となったと言えます。

そして確信したことは、“難局を乗り越えて変革を成し得た企業集団は必ず強くなっていく”ということと、“強い会社でなければ会社はサステナブルでない”ということです。

持続可能な利益を出す力
～確かな実績と未来への期待～

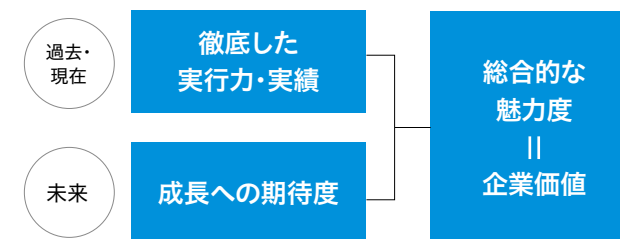
株価は資本市場からの評価であり、社長CEOの通信簿です。資本主義の世界で仕事をしている以上、資本市場を否定できません。『経営者は株価を直視せよ』というメッセージは強く受け止めていましたし、小手先のIRや表面的な繕いでは株価は上がらないことも痛感していました。

“強い者が勝つのではなく、勝った者が強い”(フランク・ベッケンバウアー:独)という言葉があります。

社長CEOの最大のミッションは、『結果を出し続けること』の一点に尽きると考えています。株主・投資者の皆さまは会社の未来に期待して投資を行います。その『未来への期待』はあくまでも現在の事業をベースとして積み上げ、そして築き上げた『過去』や『現在』の延長線として位置する『未来』があるからこそ、です。つまり、しっかりと結果を出してこそ『未来』が評価対象になり得るのです。足元がぐらついている所に丈夫な家が建つことは絶対にないのは明白です。

『未来への期待』にとって、過去の実績が重要であると同時に、将来の利益成長の蓋然性、説得性、成長率は重要なファクターです。会社の過去から将来にわたる『総合的な魅力度』が、その企業の評価に表れてきます。企業価値の増大は、結果として起こるべき『良い状態』であり、長期的に見れば、株価だけが実態から遊離していくことはありません。要するに持続可能な利益を出す力が重要なのです。

遠い未来の会社の姿を見据えた時、バランスシートの観点から意識する『超長期』と、目の前の数値をとことん追いかける損益計算書の観点から経営を意識する『超短期』という、相反する二つに同時にこだわって経営を実践することで、企業の永続性が生まれると私は考えています。

資本コストを意識した経営
～ROIC経営の浸透を図る～

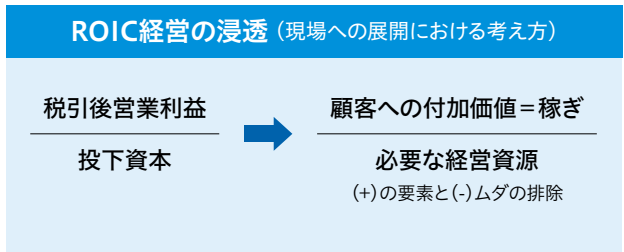
全社の経営のかじ取りを担う立場で、最も重要な自分の役割は、中長期の持続的な成長に向けて、グループ全社の視座で経営資源を最適配分することであると確信しています。当社では、ROE(自己資本利益率)に加えてROIC(投下資本利益率)を事業収益および資本効率の点で重要なKPIとし、資源配分の重要なツールとして活用しています。

JVCケンウッドグループにおけるROIC経営のメリットは、多岐にわたる事業単位ごとの資本運用が管理でき、税引後営業利益という事業の実力ベースの稼ぐ力を計ることができること。そしてROICがWACC(加重平均資本コスト)※を上回っているか否かを検証することにより、資本コストを意識した経営を徹底できることです。

※ 6.35% (2024年3月末基準)

全社に『ROIC 経営』を浸透させるには、社員一人一人が ROIC における分母(投下資本)と分子(稼ぎ)の構造を理解し、収益性を上げるにはこの関係性をどのようにすれば最適化できるのか、を実際に自分ごととして考えて行動することが大切です。例えば、分母となる投下資本については、資本効率性を考えた時にムダな資産や設備、過剰な在庫はないか?それらがキャッシュに変わるまでの時間軸はどうなのか?今、当たり前前に営んでいる仕事は企業価値の向上に果たして寄与しているのか?

収益性と効率性の変動要因となる原価や人件費・販促費など、つまり ROIC を構成する要素を可視化することにより、自分たちは顧客視点で仕事をしているか、を意識することになります。技術や事業の『新陳代謝』を促し、資本効率性を計って稼ぐ力を向上させ、新たな価値を生み出していくことが ROIC 経営の最大の効能と考えています。



事業ポートフォリオの再定義に基づき、強い事業に経営資源をシフト

事業ポートフォリオの考え方は、端的に言うとな成算のない事業には手を出さず、強い分野にリソースを集中することで成長の可能性を高めていくことであると考えます。

無線システム事業を中長期の利益創出ドライバーとして位置付けているのは、ROIC 経営の観点から非常に高い資本投下利益率を確保しているからです。

まず、業務用無線業界の競争構造が、持続的な収益力の創出に影響しています。マイケル・ポーターは、5つの要素(5 forces[※])が競争戦略論において中長期的な収益性に大きな影響を及ぼすと定義していますが、当社の無線システム事業は、業界のプレーヤーが限定されていること、新規参入障壁が高いこと、代替品がないことなど、多くの点で際立った競争優位性があると言えます。

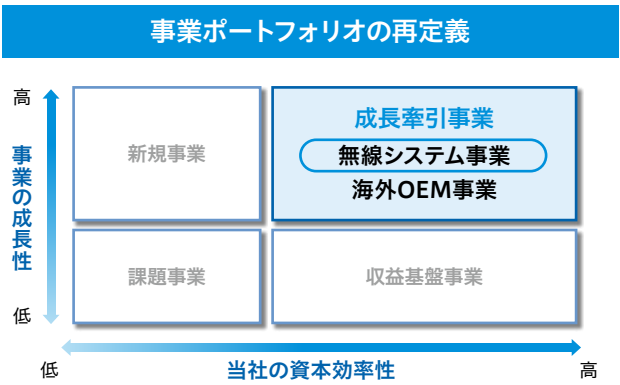
また、業務用無線システム市場は安定した成長基調を示しています。今、世界各国では、防災や危機管理への対応機運が急速に高まっており、グローバルでの業務用無線需要は拡大傾向にあります。さらに北米では、アナログ無線からデジタル無線への切り替えも、需要拡大を後押ししています。

当社の無線システム事業は、1980年代から業務用無線市場に参入し、40年以上の確固たる実績と信頼を確保できています。その長期間にわたり高品質・高機能・顧客最適のカスタマイズに対応してきたことで、顧客からの高いレピュテーション(評価)を得ていることが、当社の最大の強みです。

2023年1月から市場導入したトライバンド対応無線機「VP8000」の機能性と品質レベルは、ディーラーや顧客から業界トップクラスの高評価をいただいております。北米公共安全市場における入札案件の獲得数が増加しています。さらに、今期は社内異動と新規採用合わせて無線システム事業で約100名の人員増強を行うことで、製品ラインナップや営業力などの強化を図っています。

一方で、課題事業であったヘルスケア事業における新医療事業の譲渡や、業務用ビデオカメラの事業終息の意思決定も同時期に行いました。このようにメリハリをつけながら事業ポートフォリオの変革を加速し、経営資源の適切な配分を行うことによって、JVCケンウッドグループの本源的競争力の強化を図ってまいります。

※ 5 forces：業界プレーヤーの競争、新規参入障壁、代替品の脅威、買い手の交渉力、売り手の交渉力



価値創造の拠点 VCS に期待するもの ～創造躍動の場へ～

中長期での価値創造を具現化するために、今年、本社・横浜事業所地区に新ビルを建設しました。これまで拠点が分散していた事業部門や技術部門などを集約し、ハイブリッドワークを実現するオフィス環境を整備した Value Creation Square (VCS) が完成します。

今回、VCS への人員集結によりエンジニアの流動性を高め、異なる経験値や知性をもつ技術者同士がお互いに建設的な意見を出し合い、協力して高い目標に向かって進んでいきます。また場合によっては、外部の異業種プレーヤーたちとの交流の中で、お互いに異なる主観を共有し、客観化

することによって新たな発想が生まれてくるはずです。

創造とは一人だけでは困難であり、人と人との関係性の中で作る大変『泥くさいアウトカム』と言えるのではないのでしょうか。現場に足を運び、市場の声に耳を傾け、『顧客起点のデザイン経営』を実践することが重要です。複雑な事象・ことがらを昇華させて、より高い次元、新天地に進めることで、イノベーションのきっかけを掴めるような『創造躍動の場』にしていきたいと思います。

ガバナンスのさらなる高度化

当社は2015年よりガバナンス改革を実行し、指名・報酬諮問委員会を発足させて以来、社外取締役が取締役会議長を務めています。

ガバナンスが良くなると経営が安定し、経営力が向上するという実感があります。そして、企業変革のリード役は取締役会であると確信しています。

毎年実施している実効性評価をもとに課題を洗い出し、取締役会の実効性のあくなき向上を目指していますが、ガバナンスのあり方に「ゴール」は存在しません。多岐にわたる当社の経営課題を見つめながら、潜在するリスクの発見やイノベーションの機会創出など、常に外部環境の変化を捉えながら、適切かつ臨機応変に会社の持続的な成長に向けて舵をとって、ガバナンス変革を果敢に推し進めていく必要があります。

取締役会で最も重要な要件の一つは、議題(アジェンダ)の設定です。より戦略的かつ本質的な議論を深めていくためにも、『JVCケンウッドにとって重要なアジェンダは何か』『JVCケンウッドの将来にとって本当に重要なテーマは何か』という視点で、議論の俎上に載せていかなければなりません。ともすれば個別案件のみに多くの時間を割き、本当に重要な経営テーマに時間を取れず後回しになってしまいがちです。私自身も CEO としてアジェンダ設定には深く関与し、また企業改革のトリガーとすべく、ボードメンバーの知見を広くいただきながら、当社の競争優位性を構築していきたいと考えています。

経営陣とボードとの関係性は、執行と監督という一律に捉えられるものではありません。適度な緊張関係を保ちながら、JVCケンウッドグループが抱える経営課題や、未来の姿はどうあるべきかについて建設的かつオープンな討議を深耕し、今後とも実効性を一段と高めてガバナンスのさらなる高度化を目指していきます。



活気あふれる企業風土の醸成

NHKのプロジェクトXという番組の再放送でも話題となった、当時の日本ビクターを題材とした『窓際族が世界規格を作った～VHS・執念の逆転劇～』は、閑職に追いやられた技術者たちが会社の壁と闘い続け、日本のものづくりの力を世界に知らしめたことで、多くの人を惹きつけました。今でもその快挙は語り草となっています。時代は令和となり、「企業戦士」という言葉は使いにくい世になってきました。しかしながら、日本の英知を結集させて世界に挑んだ“熱意と負けず魂”とその偉業は、幾多の『地上の星』によって成し遂げられた栄光であったことを、わたしたちは忘れてはなりません。技術開発だけでなく、生産や販売の現場で働く従業員の力が、世界レベルで見ても驚くほど強かったのです。

JVCケンウッドグループには長い歴史の中で培われた音と映像、無線に関する貴重な技術資産、知的財産があります。

『変革と成長』の壁は、戦略立案に難しさがあるのではなく、何としてもやり遂げる力強い実行力が担保されなければなりません。大志を抱き、全力でぶつかり突破することで、新しい道が切り拓けると信じています。

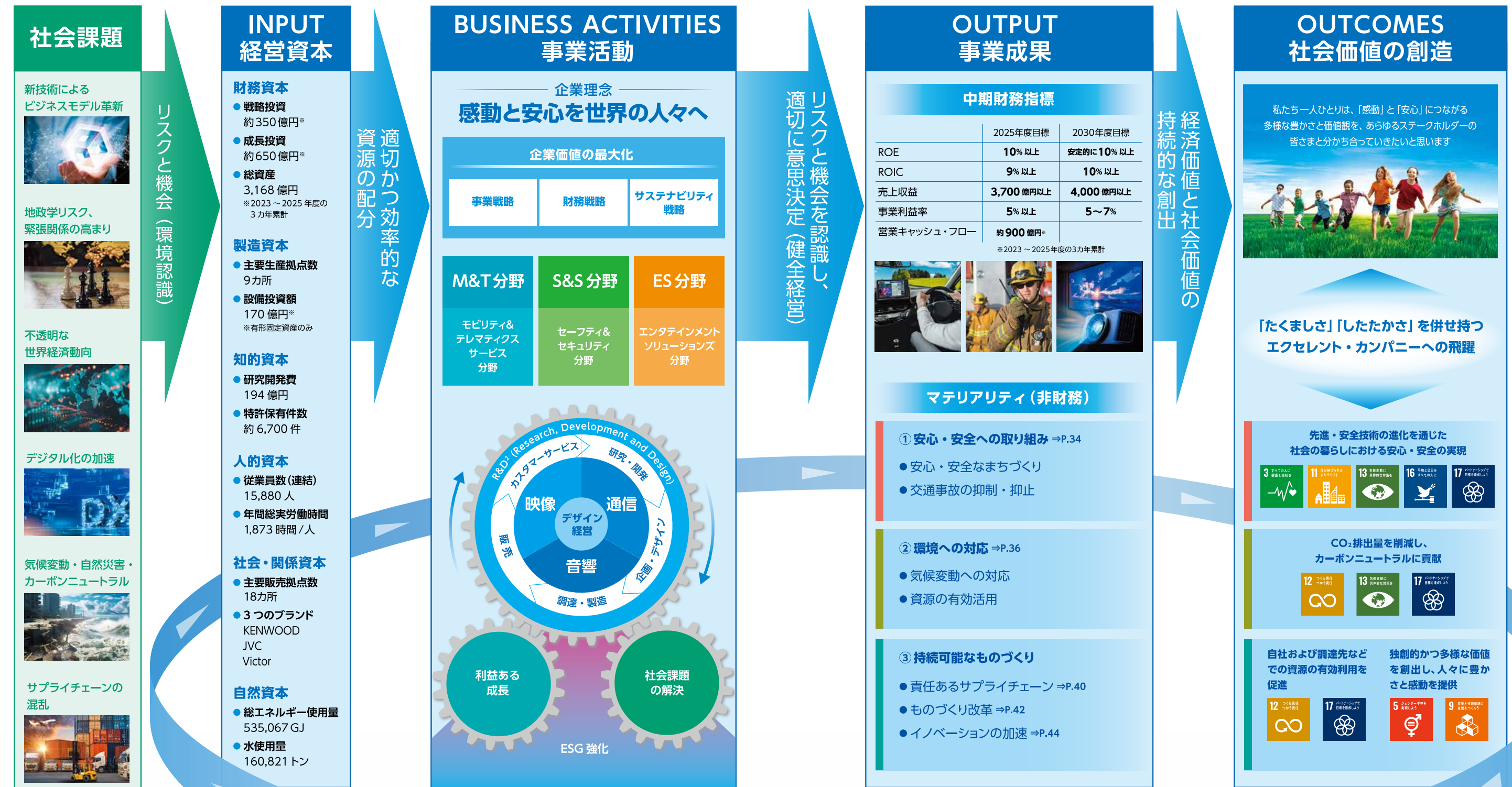
「感動と安心を世界の人々へ」という企業理念の下で、現場へ足を運び、真のニーズを汲み取り、徹底的な差別化を図ることで、夢を現実を引き寄せていきます。そして持続的なイノベーションの創出が可能となるような、活気あふれるイキイキとした企業風土を醸成していきたいと思います。

代表取締役 社長執行役員
最高経営責任者(CEO)

江口 祥一郎

「統合思考」に基づき、資本を適切に配分し、中・長期的な価値創造を意識した意思決定と行動をグループ内に循環させることによって、持続可能性を向上させます。

社会課題に対して、短期・中期・長期の視点で未来を予測し、「なすべきこと、足りないもの、捨てるべきもの」を整理して、将来図を描く。



経営資本強化へ
向けて投下資本を
再設定

バックキャストで、将来図を見据えた

戦略を実行し、価値創造の循環を図る

(+)(-) 正負の
アウトカムを整理して
投下資本を再検討

デザイン経営の概念 (コンセプト)

「デザイン経営」とは、“デザイン思考を取り入れた経営手法”です。
デザイン思考とは、顧客に共感することで、本当に求めている潜在ニーズに気づき、それを実現する手法を見出す考え方です。

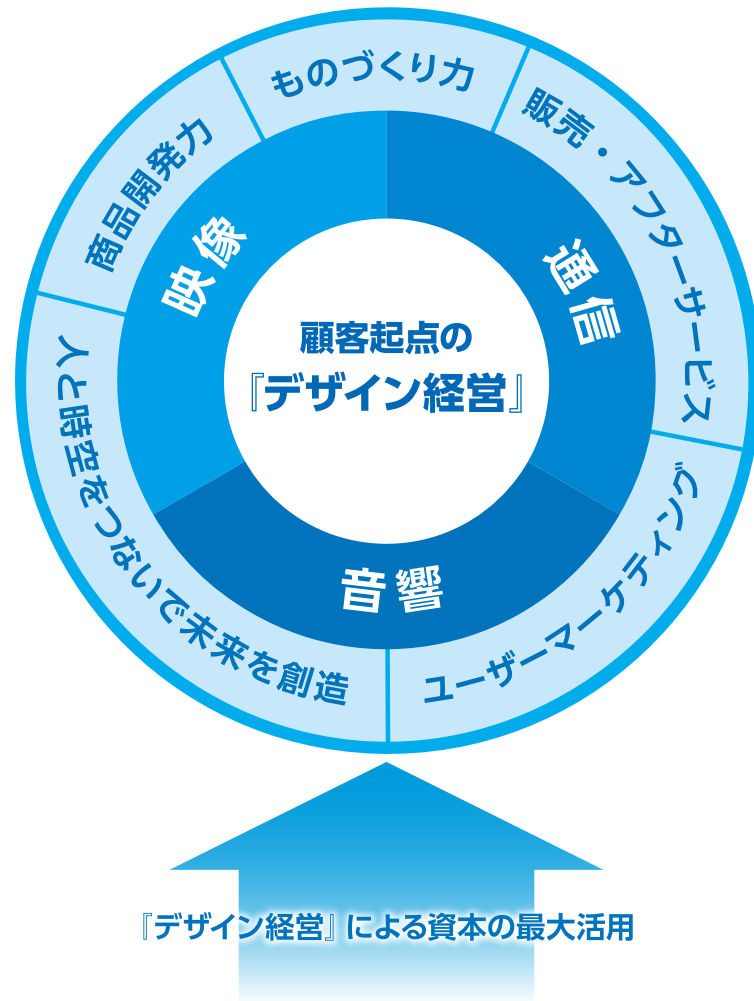
デザイン経営とデザイン思考の関係

デザイン経営

デザイン思考

当社が培ってきた強み

「映像・音響・通信の技術 × 顧客起点のデザイン経営」



財務資本

- 環境の変化や多様なリスクと機会に対応し、持続的な発展を支えるための財務基盤 → P.20
- 資本コストを重視した、資本効率向上と成長投資のバランスがとれたキャピタル・アロケーションの実行 → P.22

製造資本

- あらゆるリスクを想定した、持続可能なものづくりを支える生産拠点とサプライチェーン・マネジメント改革 → P.40
- 総生産量・総工数に適した生産グランドデザインと、コスト競争力を高める設計改革 → P.42

知的資本

- 「映像」「音響」「通信」技術の利活用による新たな価値創造 → P.44
- 事業を支える特許ポートフォリオと無形資産による価値創造 → P.45

人的資本

- 経営戦略と連動した人材戦略に基づいた、能力開発計画の策定と実践 → P.46
- 従業員が健康で生き生きと働くことができる職場環境を目指す健康経営 → P.48

社会・関係資本

- 各ステークホルダーからの当社への期待を踏まえたコミュニケーションによる、エンゲージメント向上 → P.33
- 世界に広がる拠点を軸としたステークホルダーとの協力体制 → P.66

自然資本

- 2050年カーボンニュートラル達成に向けたCO₂排出量の削減 → P.36
- 廃棄物、容器包装プラスチック使用量の削減など、資源の有効活用 → P.38

無線システム事業における具体的な取り組み例



※ Human Centered Design (人間中心設計)

当社では、事業活動における製品・サービス開発に、デザイン思考を取り入れています。上図のように、①から⑤までのサイクルを何度も循環させていくことで、顧客の真のニーズを見極めて、当社ならではの強み(優位性)を生かした価値を創造しています。

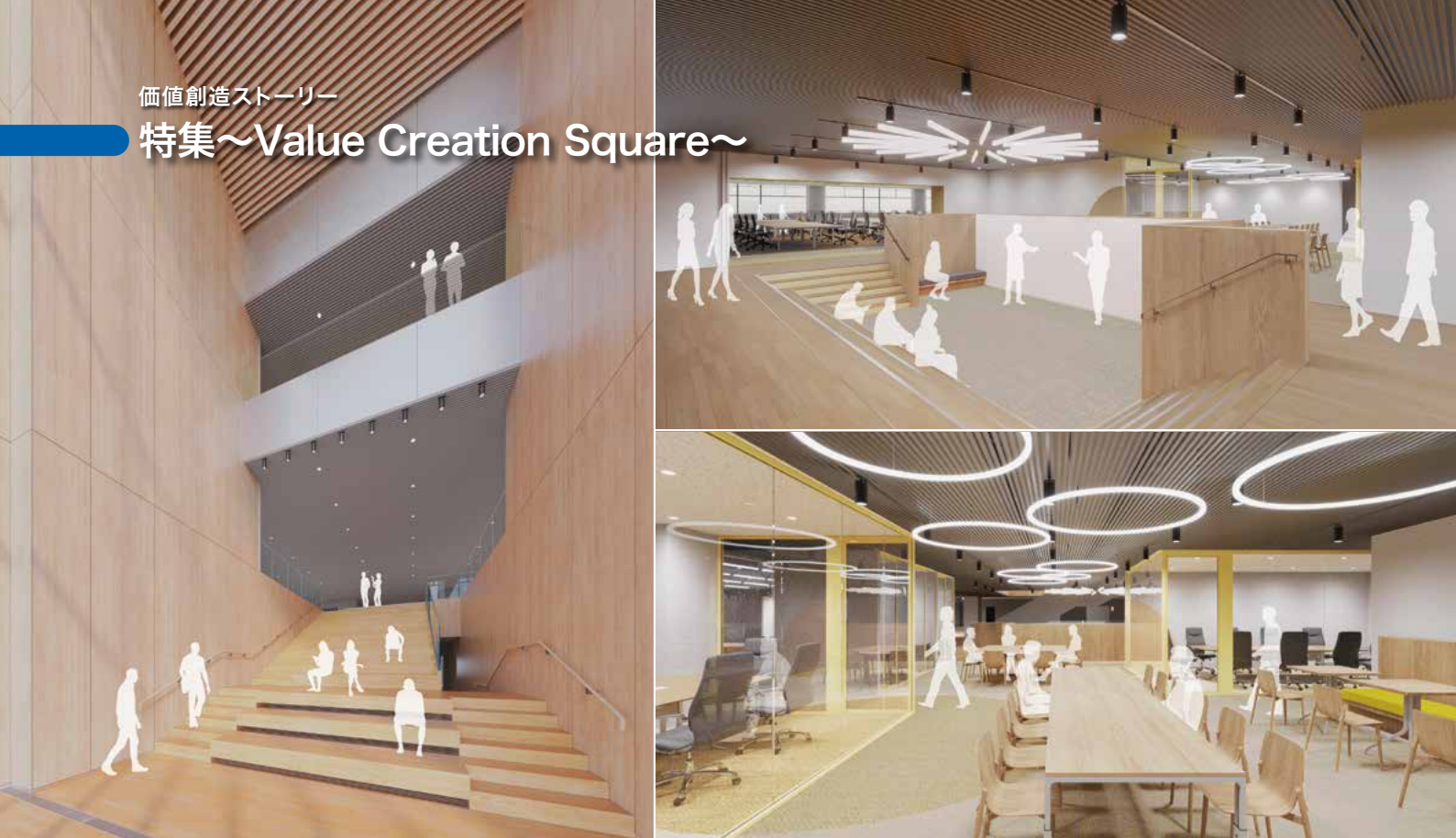
こうした活動を、啓蒙および強化するために、社内において“デザインミライ”というイベントを毎年開催しています。そこでは、バックキャスト思考によって想定される未来について、経営陣と従業員が本音で議論を重ねています。また、このデザイン思考のサイクルを取り入れた研修会も定期的の実施しています。



“デザインミライ”イベントの様子



デザイン思考を取り入れた研修会の様子



価値創造の拠点「Value Creation Square」を創設

横浜本社地区に建設中だった新ビルが完成し、同地区は2024年10月より「Value Creation Square (VCS)」として、新しいスタートを迎えます。

このVCS創設を機に、未来を先取りする発想を生み出せるような「共創＝Co-Creation」の場を整備して、持続的なイノベーション創出が可能となるような価値創造の拠点とすることで、活気溢れる企業風土を醸成していきます。

イノベティブな環境が新たなアイデアを生み、人を育てる

これまで事業分野ごとに拠点が別々だった商品企画部門、技術部門およびコーポレート部門とR&D機能を担っている未来創造研究所とイノベーションデザインセンターがVCSに集結します。この集結により、主に次の2点を実現し、

長期的な企業価値の向上につなげたいと考えています。

- ① グローバルなメガトレンドに対応した技術開発の強化
- ② さらなる働き方改革の推進による新たな価値創造

分野・事業	これまでの拠点
M&T 分野	八王子事業所（八王子市）
S&S 分野 無線システム事業	白山事業所（横浜市緑区） ※ 2024年11月移転予定
ES 分野 メディア事業	横浜本社地区および 久里浜事業所（横須賀市）
コーポレート部門 未来創造研究所 イノベーションデザインセンター	横浜本社地区

Value Creation Squareへ 集結



Hybrid Center完成イメージ図

① グローバルなメガトレンドに対応した技術開発の強化

当社ではこれまで事業部ごとに異なる事業所で事業を展開していました。しかし、同じ組織が長く継続すると事業部や部門ごとに縦割り化が進行し、蓄積された「知」（ノウハウ、知識など）が内向きになって個別最適化してしまいます。それでは、激しく変わりゆく市場やグローバル化には全くついていけなくなってしまいます。そこで、会社や事業を取り巻く環境の変化に適応しながら、従業員一人一人の能力を最大限に発揮し、個別最適化の問題を解決するために、まず組織を変革することとしました。

今回、このVCS集結によって分野や事業部の技術部門の境目がなくなることで、人的流動性が高まり、これまであまり接することがなかった人やチームが互いをよく知ることにより、新たなアイデアにつながると考えています。

② さらなる働き方改革の推進による新たな価値創造

イノベーションの創出には、良い場が必要であるといわれ、「人と人をつなぐ空間」というものが共有される環境が必要です。多様な働き方が普及する中で、リモートワークやサテライトスペースによるオフサイト勤務によって、業務の効率化や省力化もできるようになりましたが、直接に顔を合わせて暗黙知を共有し、深く本質的なものを追求することが難しくなっている側面もあります。

そこで、VCSを軸に働く場所を選ばないハイブリッドワークを実現する、多様で柔軟な就業環境を整備していきます。また、外部企業との共創、オープンイノベーションを活性化するなど、企業風土の変革を促すことで、働き方への満足度を高めます。

全社最適組織を目指して

VCSは、3つの建物で構成されます。中央に10階建ての「The Central(ザ・セントラル)」、その西側に4階建ての新ビル「Hybrid Center(ハイブリッド・センター)」、東側に2階建ての「Testing Lab(テストング・ラボ)」という配置です。「The Central」には主にコーポレート部門や営業部門、各事業部技術部門、品質保証部門が入居します。

「Hybrid Center」には未来創造研究所や、イノベーションデザインセンター、技術のプロジェクト、商品企画部門が集約されます。そして、「Testing Lab」には各種検証設備が設置されます。

従来の事業所別組織から、機能集約型の共創組織を目指します。

ステークホルダーの皆さまとのコミュニケーション活性化のための拠点に

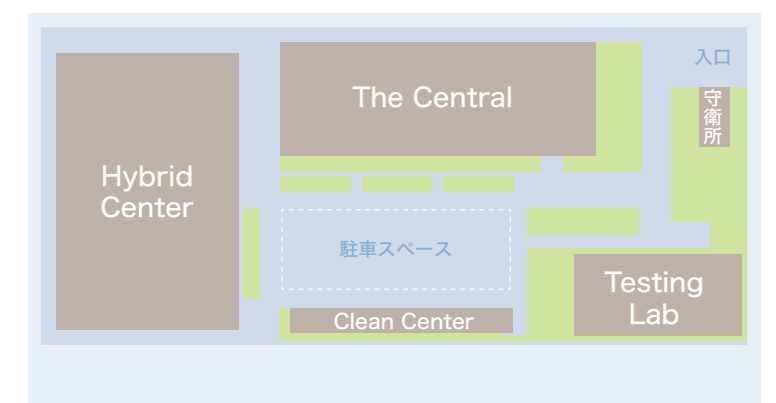
VCSは、さまざまなステークホルダーの皆さまにお越しいただける、社会に開かれたオープンな拠点です。

JVCケンウッドとはどんな会社なのか、私たちの仕事を実際に見ていただくことで、当社の社風を肌で感じて頂き、事業をご理解頂き、それらに共感していただけたらと思います。

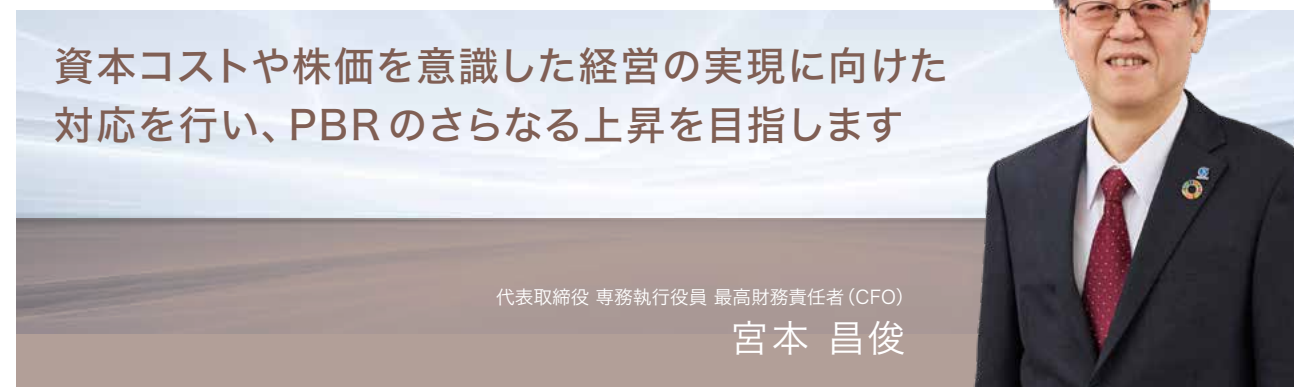
当社はメーカーとして長年にわたり、お客さまや取引先の皆さまを工場に招き、製品ができて上がるまでの工程を詳細に説明してきました。その原点に立ち返り、VCSを舞台にステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションを活性化させ、新たな価値創造につなげていきたいと考えています。



VCS内「The Central」(左)と「Hybrid Center」(右)



VCS内配置図



代表取締役 専務執行役員 最高財務責任者 (CFO)

宮本 昌俊

2023年度の振り返りと今後の目標

中期経営計画「VISION2025」では、株価をより意識した経営に向けて、業績改善により事業基盤をさらに強固にするだけでなく、株主還元の実施や財務・資本戦略を実行することによって資本効率の改善を図るとともに、サステナビリティ経営を推進して企業価値の最大化を図り、PBR1.0倍超の早期実現を基本戦略として掲げています。

その初年度である2023年度は、売上収益3,595億円、事業利益197億円(事業利益率5.5%)、ROE12.2%、ROIC8.9%、親会社所有者帰属持分比率36.2%と、期初に発表した業績予想を大幅に上回り「VISION2025」の最終年度である2025年度の数値目標の大部分を達成することができました。

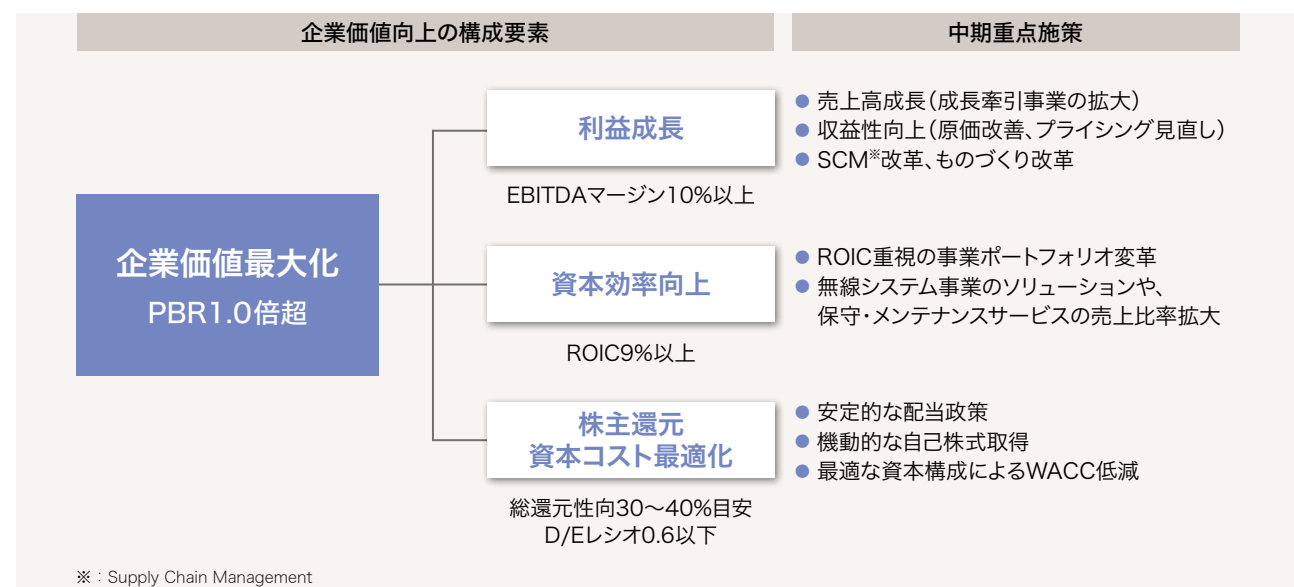
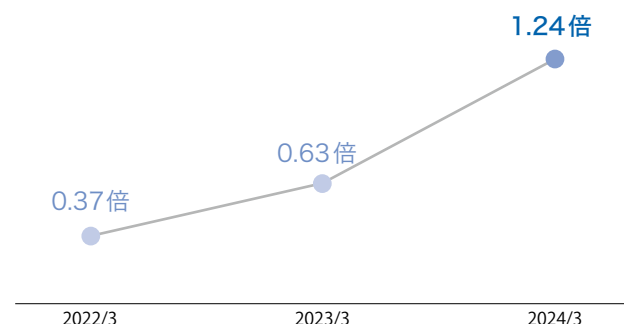
また、株主還元についても2度の自己株式取得を実施するなど積極的に行ってきたことなどから、PBRは2024年3月末で1.0倍を超える水準で推移しています。

このように順調なスタートを切った「VISION2025」ですが、PBR1.0倍を超えることが我々の最終目標ではなく、

引き続き企業価値向上に努めます。

そのために、投資を強化していくことで成長牽引事業のさらなる成長を促し、再構築事業は構造改革をスピードアップすることで資本効率の早期改善を推進し、「VISION2025」で想定した目標を上回る2025年度実績をあげることで、PBRのさらなる上昇を目指します。

株価純資産倍率(PBR)の推移



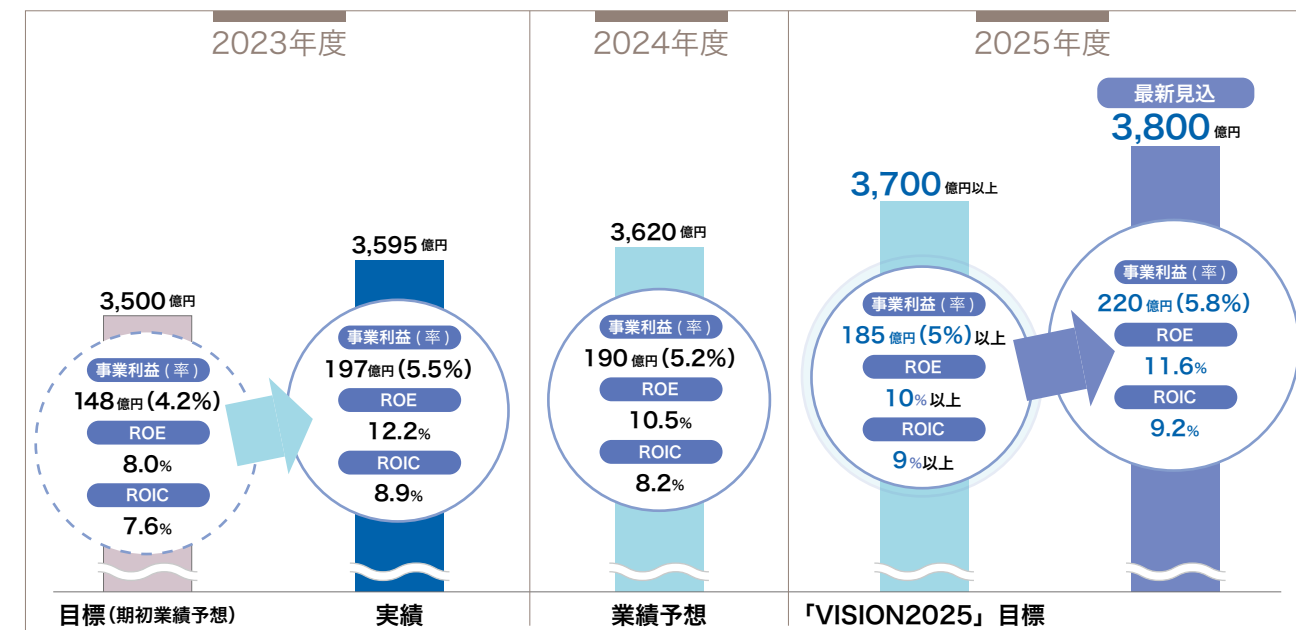
資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

「VISION2025」においては、最終年度となる2025年度にROE10%以上、有利子負債資本倍率(D/Eレシオ)0.6倍以下、親会社所有者帰属持分比率35%以上という目標を掲げ、前中期経営計画「VISION2023」で進めてきた事業体質の改善をさらに推進しています。また、資本コストや株価を意識した経営を実現するために、より積極的な株主還元策を実行するとともに、ROICを新たな財務指標に加えることにより資本効率の改善を図っています。

当社におけるROICの定義は、「(税引後事業利益+持分法損益)÷ 投下資本(株主資本+有利子負債)の期中平均」としていますが、全社のROIC目標に加えて事業部門ごとに簡略化したROIC目標を設け、部門単位でのROICの予

実管理を行える体制を整えることにより、自部門の資本コストの把握や資本効率改善活動の定着化を進め、2025年度においてROIC9%以上を目指していきます。

具体的には、部門ごとにハードルレートに対して自部門がどのような位置にあるのかを把握し、ROICを改善するために何をすべきかを検討したうえで、その内容をもとにCEO・CFOによる事業ポートフォリオの評価を定期的に行います。その中で、想定どおりの実績を上げているのか、上げていないとしたら何が原因かといった検証を行い、ROIC目標達成に向けてキャピタル・アロケーションに基づいた適切な資源投入を行っていくとともに、必要であれば事業ポートフォリオの再編も実施していきます。



損益影響を回避する為替リスクヘッジ

当社グループはグローバルで事業展開をしていることから、売上収益や事業利益が為替変動の影響を受ける体質となっています。この為替影響度の軽減に向けて、生産を海外から国内に移管する国内回帰や、無線システム事業を中心に海外売上比率の向上を進めています。以前はUSドルが1円円安になると約3億円の損失が発生していましたが、現在は約1.5億円程度まで損失が減少してきています。

また、為替変動による損益への影響を回避(ヘッジ)するために為替予約を実施しています。為替予約の目的は、為替変動による影響を少なくして損益を安定させることです。

M&T分野のOEM事業における受注案件では、受注が確定した時点で為替予約を行い、S&S分野の無線システム事業やM&T分野のアフターマーケット事業では、1年ほど先の為替予約を定期的に行っています。

これにより、足元で為替の大きな変動があった場合でも、為替を予約している期間は損益への影響がほぼ発生しなくなります。その間に生産地の変更や価格対応といった為替対応策を講じることにより、将来の為替リスクをヘッジしています。

株主還元方針について

「VISION2025」の策定にあたり、株主・投資家の皆さまのご期待や、当社の経営環境および資本状況を踏まえて、株主還元方針を変更しました。

変更後の株主還元方針は、従来の配当に加え、中長期的な利益成長に向けた資本活用、資本効率性改善効果のバランスを踏まえつつ、機動的な自己株式取得を行っていくこととしました。これにより、株主還元の指針を従来の配当性向から総還元性向に変更し、総還元性向の目安を30～40%と定めて、これまで以上の株主還元を実行していきます。また、当面は総還元額のうち4割程度を配当に、6割程度を自己株式取得に充てる予定です。

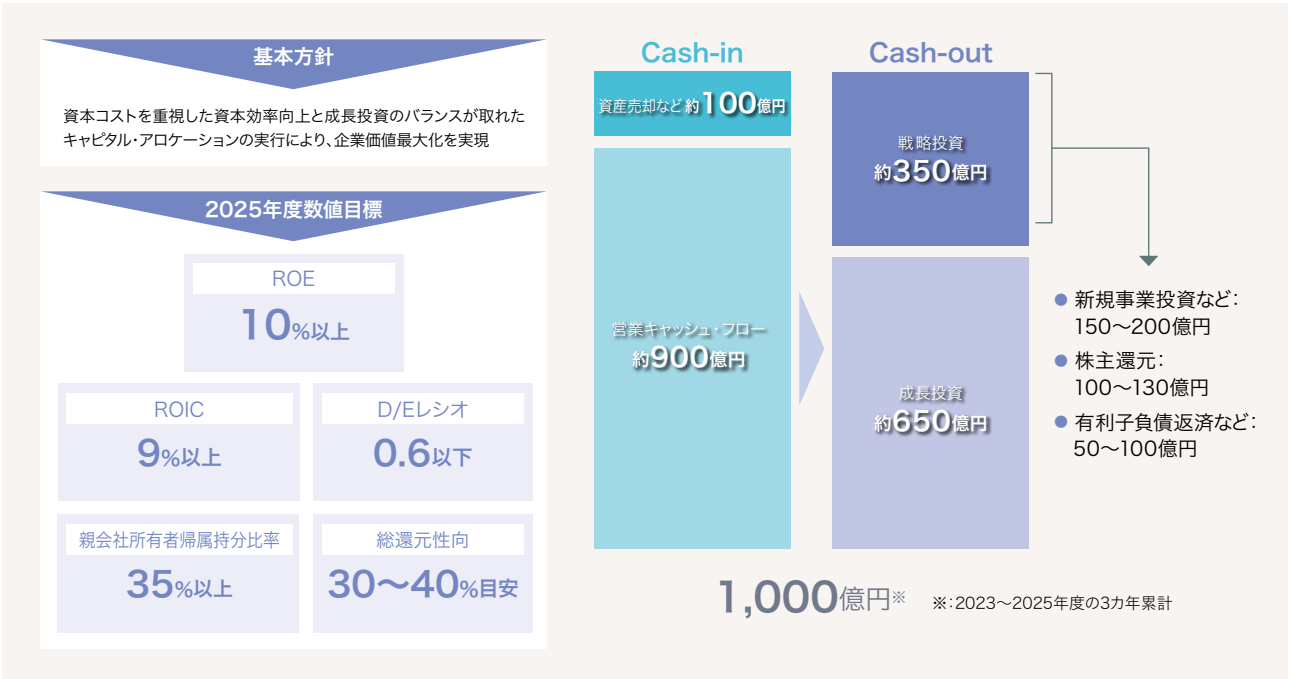
この考え方に基づき、2022年度の配当は、まず普通配当として7円、また、当該年度の業績が2008年の経営統合後において最高水準となったことや、固定資産譲渡益を計上したことから特別配当として5円、合わせて12円としま

した。加えて約40億円の自己株式取得を行ったことにより、総還元額は約60億円となり、2022年度の親会社の所有者に帰属する当期利益に対する総還元性向は、約37%となりました。

また、2023年度の配当は、当初普通配当8円を予定していましたが、業績が好調に推移したこともあり、約25億円の自己株式取得を行い期末配当も12円に増配しました。その結果、2023年度の総還元額は約43億円となり、親会社の所有者に帰属する当期利益に対する総還元性向は、約33%となりました。これらの株主還元策の実行により、「VISION2025」期間での現在までの総還元額の実績は約103億円となりました。

なお、2024年度の配当は、1円増配となる13円を予定しており、このうち5円は中間配当として実施する予定です。

キャピタル・アロケーションの考え方



税務方針の開示

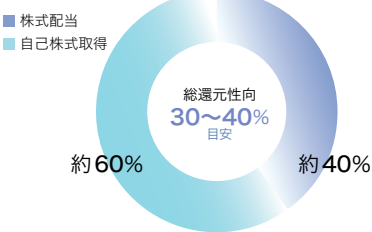
当社グループは、企業理念に基づき高い収益性を確保するとともに、企業としての社会的責任を果たすことにより、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に取り組んでいます。これは、法令、企業方針、社会慣習および正しい企業倫理の遵守によって実現されと考えています。

この考え方のもと、納税に関してはいわゆるタックスヘイブンを利用した租税回避などの行為は従来から行っていないですが、以下の税務方針として公表するとともに、引き続き公明正大な納税に努めていきます。

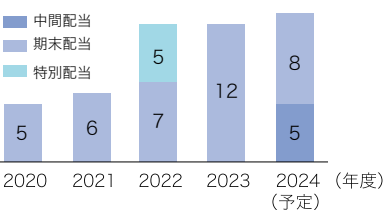
株主還元方針

- 還元方針：総還元性向30～40%を目安とする ● 配当：安定的な配当かつ継続的な増配を目指す
- 自己株式取得：財務健全性の維持、成長事業への投資を確保しつつ、総還元性向の範囲内で機動的に実施

株主還元比率



一株当たり配当金推移(円)



株主還元実績

時期	内容	金額	原資
2023年5月	2022年度配当	約20億円 (12円/株)	2022年度利益
2023年6月	自己株式取得	約40億円	2022年度利益
2023年12月	自己株式取得	約25億円	2023年度利益
2024年5月	2023年度配当	約18億円 (12円/株)	2023年度利益

キャピタル・アロケーションの最適化

「VISION2025」においても、キャッシュ・フローの創出に重点を置き、使途を明確化した上で効果的なキャッシュ・アウトを実行していきます。

3カ年のキャッシュ・インに関しては、営業キャッシュ・フロー約900億円に事業や資産の売却などによる約100億円のキャッシュを加えた1,000億円を想定しています。2023年度の実績は、営業キャッシュ・フローが332億円、資産売却などによる収入が61億円となり、順調な滑り出しとなりました。

また、3カ年のキャッシュ・アウトに関しては、既存事業の拡大・維持に必要な成長投資として約650億円を、また、戦略投資として約350億円をそれぞれ使用していく計画です。2023年度の実績は、成長投資として195億円、戦略投資として新社屋建築費用や関係会社への増資などの新

規投資で26億円、株主還元で90億円、借入金返済で63億円となりました。

戦略投資の目安については、新規事業への投資として150～200億円、株主還元として100～130億円、借入返済として50～100億円としていますが、現在は株主還元を先行して実施している状況となっています。今後は、事業ポートフォリオの成長牽引事業向けを中心に、M&Aなど成長に向けて必要な投資を実施していく予定としており、そのための案件リストの作成を行っています。案件の具体化については、CFO主催の投融資検討会で投資対効果の検証やリスクの確認といった項目を多角的に検討し、その後所定の手続きにのっとり機関決定を行った上で、投資を実行していきます。

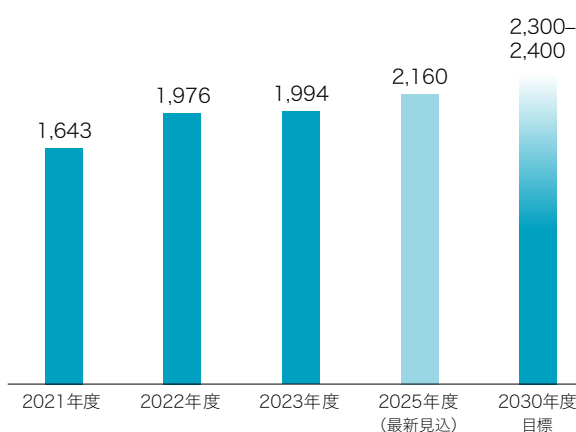
モビリティ& テレマティクスサービス分野

代表取締役 専務執行役員
モビリティ&
テレマティクスサービス分野責任者

野村 昌雄

EV化や自動運転化など、モビリティ業界の変革に対応すべく、ニューノーマル時代の“移動”を再定義し、自動車“プラスアルファ”で持続可能なモビリティソリューションを提供します。

売上収益 (億円)



事業利益

2021年度	2022年度	2023年度	2025年度 (最新見込)
22 億円	44 億円	39 億円	55 億円

SWOT分析 (リスクと機会の認識)

- 音響、映像車載技術と商品実績、デザイン性
- コネクティッド製品のソリューション提供
- 信頼性の高い製品

Strength (強み)

Opportunity (機会)

- 電気自動車の普及など、パワートレインの大変革時代
- 交通事故の防止および予防の対策ニーズの拡大
- 四輪車以外のモビリティ市場の拡大

- 受注増による開発リソースの不足
- 価格競争による既存事業の収益率

Weakness (弱み)

Threat (脅威)

- 中長期での一部既存事業領域の市場縮小
- 為替影響、物価高による市場価格とコストの乖離
- 災害や業界不正など

中期成長シナリオ

モビリティ業界は今、全世界的にEV化や自動運転化、MaaS対応など、「100年に一度」と言われる大きな変革期を迎えています。この変革期において、当社は中期経営計画「VISION2025」のテーマとして「変革と成長」を掲げ、モビリティ&テレマティクスサービス(M&T)分野は、これまでに培ってきたブランド力や技術力、グローバルな販売チャネルといった資産を最大限に活用して「音・映像・データサービス」を提供し、グローバル視点で認知される事業体へ進化していきます。

また、ニューノーマル時代の“移動”を再定義することで、自動車“プラスアルファ”での事業拡大を図り、環境貢献や成長持続性など、当社のサステナビリティへの取り組みをベースに、さらに事業を進化させていきます。モビリ

ティライフにおける“ワクワク感”を創り出すことが当事業の原点であり、当社の使命です。

具体的には、EV/HEVの普及に伴うパワートレインの市場変化に対応した商品を軸に海外OEM事業を強化するとともに、サービスを加えた高収益ビジネスモデルの事業領域の拡大を図ります。そして、原点であるモビリティ・エンタテインメント提案を加速し、OEM事業、アフターマーケット事業、テレマティクスサービス事業という3事業への投資バランスの最適化を図りながら売上収益の最大化を図ります。これらの事業活動を通じて、社会インフラとモビリティライフにおける「感動と安心」を、あらゆるステークホルダーに対して提供することで、持続的な企業価値向上に貢献していきます。

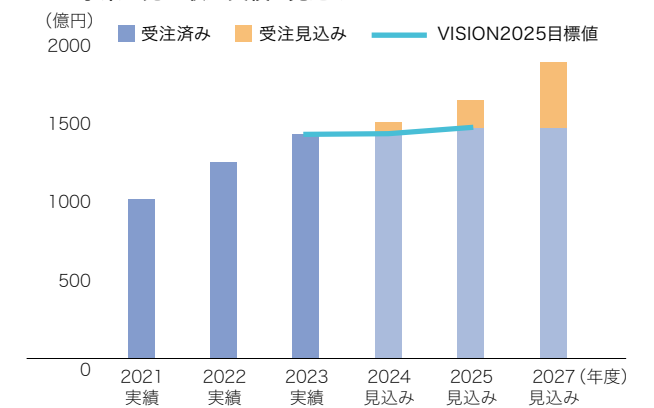


車載用音響システム(スピーカー、アンプ)
車載用アンテナシステム(アンテナ、ケーブル)



ディスプレイオーディオ

OEM事業の売上収益実績と見込み



重点戦略

OEM事業

EV市場の拡大やアフターマーケット市場の縮小に伴い、OEM市場が拡大しています。

車載事業をグローバルに展開している当社グループは、この事業環境の変化を踏まえ、グループのシナジーを最大化できる海外OEM事業を成長牽引事業と位置付けています。

イタリアにあるグループ会社 ASK Industries S.p.A. は、車載用音響システム(スピーカー、アンプ)および車載用のアンテナシステム(アンテナ、ケーブル)を開発・製造しています。欧州および中国の自動車メーカーが主な顧客です。普及価格帯車両向けのベーシックシステムから高級車向けのハイエンドシステムまで、全ての顧客と製品やシステムの設計段階から関わっており、強固なパートナーシップを有しています。EV化時代においても、高い開発力と高度に自動化された生産ラインを有する製造技術によって顧客の要望に応え、あらゆる種類の車両に対応していきます。

さらに、JVCKENWOOD Hong Kong Holdings Ltd. は、車載用レンズの開発・製造や各種EMSビジネスを手掛けている中国を中心に、欧州でもハンガリーを起点とした欧州ネットワークを構築しています。

海外向けディスプレイオーディオは、主に日系自動車メーカーの東南アジア市場向けに展開しています。事業領域の拡大を目指し、北米市場の新規大型案件も受注し、アジア・パシフィック地域でもシェアアップに向けて受注強化を図っています。

今後も需要の拡大が見込まれていることから、引き続き既存顧客からの信頼やこれまでの受注実績といった蓄積したアセットを活用しながら、受注拡大を目指します。

国内OEM事業においても、国内自動車メーカーからの継続受注を強化しており、シェア拡大による事業基盤の安定を図っています。

アフターマーケット事業

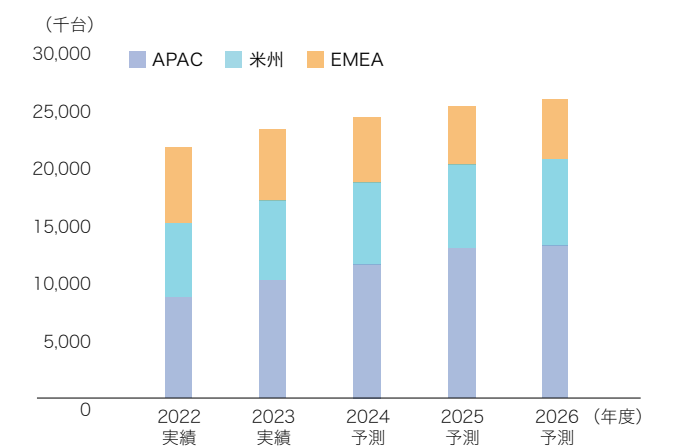
市場はOEMへのシフトにより漸減傾向ですが、これまで培ってきたデザイン力やブランド力、グローバル販売網を最大限に活用して、高いポジションを維持し、持続的な収益基盤となることを目指します。

テレマティクスサービス事業

損害保険会社向け通信型ドライブレコーダーの累計販売台数は260万台以上(2023年度末時点)となっています。フリートマネジメント向けビジネスやクラウド型タクシー配車システムなども展開しています。データビジネスや自動車以外へのソリューション提案などサービス事業への領域拡充を図り、M&T分野の付加価値向上を目指します。

海外OEM(用品)の市場予測(当社調べ)

-ディスプレイオーディオの地域別販売台数-



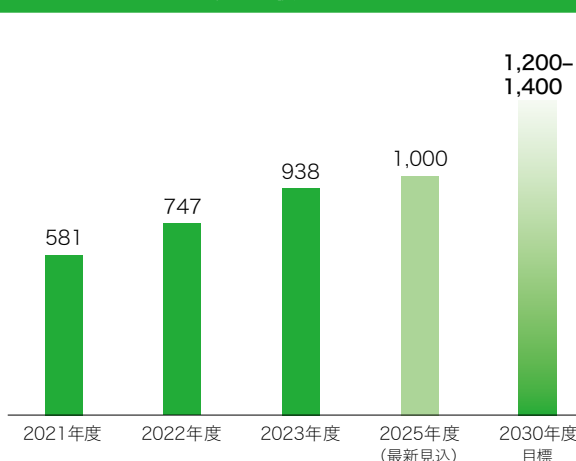
セーフティ＆セキュリティ分野

取締役 専務執行役員
セーフティ＆セキュリティ分野責任者

鈴木 昭

世界的な危機管理対応機運の高まりに呼応し、無線システムなどを核としたソリューションを提供することで、「安心・安全な」まちづくりに貢献します。

売上収益（億円）



事業利益

2021年度	2022年度	2023年度	2025年度 （最新見込）
25 億円	107 億円	165 億円	170 億円

SWOT分析（リスクと機会の認識）

- 高品質・高機能・顧客最適へのカスタマイズ対応
- 北米における約800の代理店ネットワーク
- クリアな音質とノイズキャンセリング機能
- 複数の大型案件の獲得実績

Strength（強み）

Opportunity（機会）

- 米国でのデジタル無線への切り替え需要が急拡大
- 世界各国で危機管理対応として無線システム需要が拡大
- 安定的な製品供給によるシェア拡大

- マーケットリーダーに劣る販売体制と実績
- 代理店ネットワークに依存した販売体制

Weakness（弱み）

Threat（脅威）

- ブロードバンド市場への、既存業務用無線市場以外のプレーヤーの新規参入による競争激化

中期成長シナリオ

無線システム事業

今、世界各国では、防災やBCP(事業継続計画)への機運が高まり、危機管理対応として無線システムの需要が拡大しています。特に米国では、アナログからデジタル無線への切り替えが進み、今後も堅調な需要が継続する見通しであること、また教育機関などでの民間セキュリティや、警察・消防などの公共安全市場全体へ多額の政府予算が投入され、その需要を後押ししています。

今後は、以下の2つの顧客価値を提供することで、北米公共安全市場でのシェアを伸ばし、無線システム事業で売上高1,000億円を目指したいと考えています。

① 高信頼性の通信手段を、安定・継続的に提供

もともと無線システムは、通信セキュリティ(秘話性)を担保する必要がある、参入障壁の高い業界です。その

中で当社は40年以上の実績があり、強固な顧客基盤があります。2023年1月に販売開始したトライバンド対応無線機「VP8000」は、現在北米で受注・売上が増加しています。「VP8000」は3つの周波数帯域(VHF、UHFおよび700-800MHz)と2つのデジタル無線規格(P25^{※1}とDMR^{※2})を1台でカバーするもので、例えば、同一自治体内の警察・消防と学校セキュリティ(民間警備会社)との緊急時の相互通信を可能にします。本機種の品質レベルと機能性はすでに市場から高評価を得ており、北米公共安全市場でのシェア拡大を加速する起爆剤になると期待しています。今後もこのような高信頼性の製品・ソリューションを継続開発することで、参入市場において成長できると考えます。

※1：米国の公共安全市場向けに開発されたデジタル無線規格 ※2：デジタル無線の国際規格「Digital Mobile Radio」の略



業務用無線システム



セキュリティシステム



医用画像表示モニター

② ブロードバンド技術で通信手段に新しい付加価値を提供

業務用無線システム市場では、中長期的にはブロードバンド市場の成長が予想されていますが、その速度は急激ではありません。ブロードバンド市場への対応には多額の投資が必要となることから、当社は、従来のナローバンド無線事業のシェア拡大や収益基盤の再構築を進めながら、他社との協業も含めてブロードバンドソリューションビジネスの強化を進めていきます。

業務用システム事業

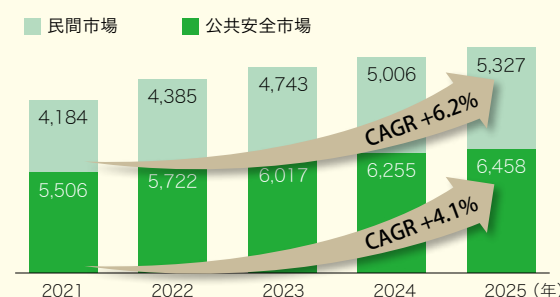
国内において、映像セキュリティソリューション(画像解析ソリューションや大規模施設向けの統合監視システム)、音響システムソリューション(放送設備・会議システムなど)による売上拡大を目指します。今後、企業の設備・IT投資に

対する需要は高く推移すると予測されていますが、このような環境で「開発・製造・販売・施工・保守の全ての工程を一気通貫で行える」という当社最大の強みを生かすべく、投資規模が拡大する見込みがあり社会課題の解決が望まれる「社会インフラ分野」を中心に戦略を集中していきます。

ヘルスケア事業では、マンモグラフィ/CT^{※3}/MRI^{※4}などの各種モダリティ機器で取得した放射線画像表示のための医用モニターをフルラインアップで取り揃え、モニター事業の拡大を進めていくことに加え、欧州を中心に1,000件以上の導入実績があるドイツRein Medical社の手術室向け映像システムインテグレーションの売上拡大を目指します。

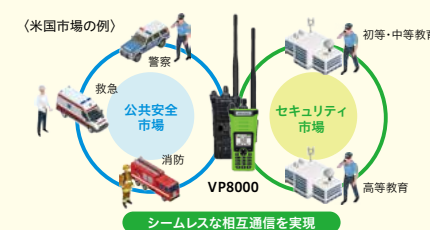
※3：Computed Tomography ※4：Magnetic Resonance Imaging

無線システムの市場予測(当社調べ) (US\$million)



トライバンド対応無線機「VP8000」使用例

無線機1台で、同一自治体内の警察・消防などと、学校セキュリティとの緊急時の相互通信が可能



重点戦略

無線システム事業

売上高1,000億円を実現するため、以下の3つを成長の柱として、重点的に取り組みます。

① 北米公共安全市場で売上高4億ドル、シェア10%を目指す

米国には3,000以上の郡がありますが、アナログからデジタルへの切り替え、およびデジタルからデジタルへの買い替え需要はこれからも続くと見込んでいます。中小地方政府・都市など当社が得意とする顧客層を中心に、北米で40年以上にわたって培った実績を武器に4億ドルの売上ターゲットを実現します。

② 成長領域への人員増強・開発投資

2023年度から2024年度にかけて無線システム事業部

に100名規模の人員を増強します。これにより、製品ラインアップを拡充し、2025年度からの3年間で売上収益約300億円規模の創出を見込んでいます。また、人員増強には米国EF Johnson Technologies社での人材投資も含まれており、主にシステム受注増加を図るための販売体制を強化し、北米公共安全市場でのシェア拡大を目指します。

③ 防災領域において国内事業を拡大

自然災害の多い日本では、政府、国民ともに防災意識が高まっています。当社は、北米での業務用無線システムビジネスのノウハウを生かして、国内の防災無線領域において事業を拡大していきます。

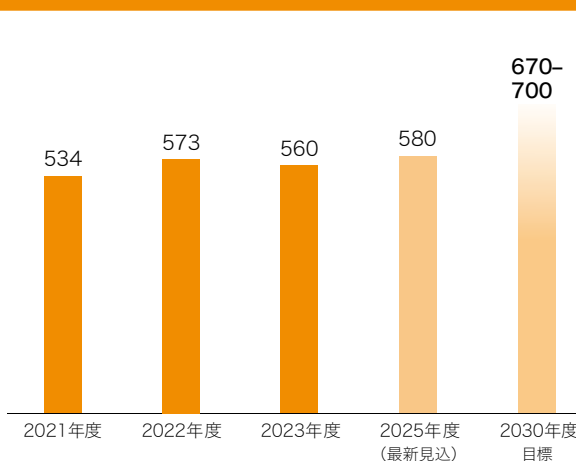
エンタテインメント ソリューションズ分野

執行役員
エンタテインメント
ソリューションズ分野責任者
同分野 メディア事業部長

岩崎 初彦

ハードウェア、コンテンツの双方において、質の高い商品、サービスを生み出し続けることにより、人々に感動を提供していきます。

売上収益 (億円)



事業利益

2021年度	2022年度	2023年度	2025年度 (最新見込)
27 億円	8 億円	△3 億円	10 億円

SWOT分析(リスクと機会の認識)

- 3つのブランド (KENWOOD、JVC、Victor)
- プロジェクター開発で培った「映像」技術と、原音にこだわった「音響」技術
- 音楽ビジネスの知見

Strength (強み)

Opportunity (機会)

- 音楽コンテンツ市場の拡大を背景とした、ヘッドホンの安定需要
- 4K/HDR^{※1}コンテンツの本格的な普及に伴うプロジェクター市場の拡大
- ゲーム、アニメ、メタバースなどのエンタテインメント市場の世界的な拡大

- 売り切りビジネス中心
- 完成品や基幹パーツの社外依存度が高いことによる競合他社との製品の同質化
- デジタルマーケットへのヒット曲の提供不足

Weakness (弱み)

Threat (脅威)

- 既存の主要事業の市場が成熟化
- グローバルIT企業、音楽系エンタテインメント会社によるマーケット寡占

※1 : High Dynamic Range

中期成長シナリオ

エンタテインメント ソリューションズ分野は、ヘッドホン・イヤホン、ホームオーディオ、プロジェクター、映像デバイスなどを手掛ける「メディア事業」と、ピクチャーエンタテインメント株式会社を核とした「エンタテインメント事業」を展開しています。

オーディオ市場では、完全ワイヤレスイヤホンやBluetooth[®]スピーカーなどが普及し、ユーザーがいつでもどこでもさまざまなコンテンツを楽しむことができるようになりました。これにより、ユーザーの利便性と利用頻度が高まるような製品が求められています。また、プロジェクター市場では、4K/HDR対応など高画質・高精細コンテンツの増加や、視聴スタイルの多様化が進むことから、市場の拡大が見込まれています。そしてコンテンツ市場では、コンテンツの多様化、ストリーミングサービスの普及、レコ

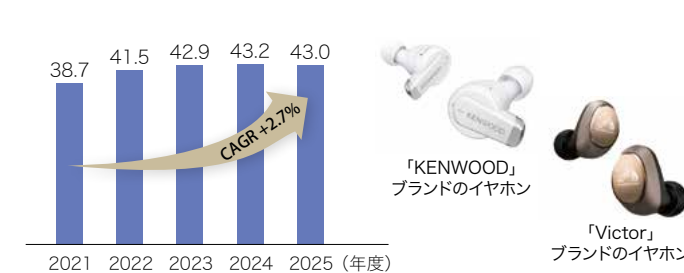
Bluetooth[®]ワードマークおよびロゴは登録商標であり、Bluetooth SIG, Inc.が所有権を有します。

メンド機能の充実により、ユーザーの興味に合わせた幅広いコンテンツの提供が可能になっています。

このような市場環境において、メディア事業は、幅広い領域でグローバルに展開する「JVC」、高品質・先進性・鋭さの想いをブランドロゴに込めた「KENWOOD」、犬の「ニッパ」のロゴで親しまれている「Victor」という3つのブランドで、強みの「映像・音響技術」を生かした製品の開発と提案型営業に注力していきます。高音質、高画質、臨場感、心地良さを実現することで、サービスを拡大し、LUXURY BRANDとしてのステータス確保を目指します。

エンタテインメント事業では、ストリーミング・マーケットに強い次世代アーティストを発掘して自社マネジメントを行い、そのライブ展開とストリーミングヒットでビジネス拡大を図り、Newエンタテインメント事業の構築に取り組みます。

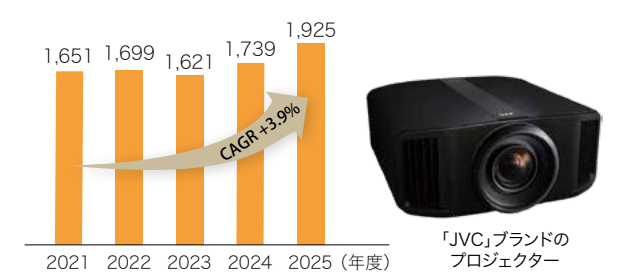
ヘッドホン/イヤホンの市場予測(当社調べ) (US\$billion)



「KENWOOD」ブランドのイヤホン

「Victor」ブランドのイヤホン

ホームプロジェクターの市場予測(当社調べ) (US\$million)



「JVC」ブランドのプロジェクター

重点戦略

メディア事業

ヘッドホン・イヤホンは、高付加価値製品を拡充し、商品開発／販売戦略ともに高価格帯モデルにシフトします。プロジェクターは、ホームシアター用、業務用のいずれにおいても、高品質、高画質、大画面が求められますが、プラットフォームの拡充によってシェアを拡大し、トップシェアの獲得を目指します。

水準以上の高音質、高画質、臨場感、心地良さによ

て、リアル空間とバーチャル空間の架け橋となり、音楽／映像コンテンツを介して、深い感動体験という価値を提供していきます。

また同時に、Bluetooth[®]対応ヘッドホン製品の消費電力削減や、全てのヘッドホンの包装材でプラスチックを使用しないよう取り組み、梱包紙材に関しても責任ある調達を進めていきます。

エンタテインメント事業

拡大中のストリーミング・マーケットを最重点ターゲットとし、Z世代に共感を与えたヒット曲やアーティストのマネジメントによって培ったノウハウを活用しながら、ストリーミングに強い新人アーティストの開発に力を入れ、ビジネス拡大を図っていきます。また、幅広いファン層から人気を博しているアイドルやK-POPジャンルでの新人アーティスト投入にも注力しフィジカル・マーケットにおける当社のプレゼンスを拡大していきます。さらに、アニメ関連やJ-POPのヒット曲を世界流通させ、国境を越えたユーザー・アプローチによって売上増を目指します。そのために、海外の有力なローカルDSP^{※2}との契約締結などによる、海外での販売チャネルの整備を推進しています。

加えて、ライブ・マーケットの回復に連動した形で、ライブ収入やグッズ売上、ファンクラブ会員数の拡大などに

よる売上収益および利益率のアップも目指します。そのために、自社で権利を保有するアーティスト・マネジメント・ビジネスの拡大に取り組んでいます。

また、自らその権利を保有しているIP^{※3}や、提携などによって活用できるTVアニメや劇場版アニメ、ネットアイドル、ゲームキャラクターなどのバーチャルアーティストのIPを活用したイベント開催、アニメ制作、ゲーム開発といったビジネスの強化・拡充にも取り組みます。

時代を象徴するアーティスト、音楽、トレンドを発信し続ける、存在感あふれるエンタテインメント企業を目指し、自社マネジメント含むアーティスト開発や、プロデュース人材の獲得含む映像制作への投資を強化していきます。

※2 : Digital Service Provider ※3 : Intellectual Property



現在の音楽シーンを代表するロックバンド「サカナクション」



ジュブナイルRPGシリーズ「ペルソナ」



新世代の本格ファンタジー「フラガリアメモリーズ」

企業理念を軸にサステナビリティを深化

執行役員
コーポレート部門担当補佐
サステナビリティ推進室長

中井 純子

サステナビリティについての考え方

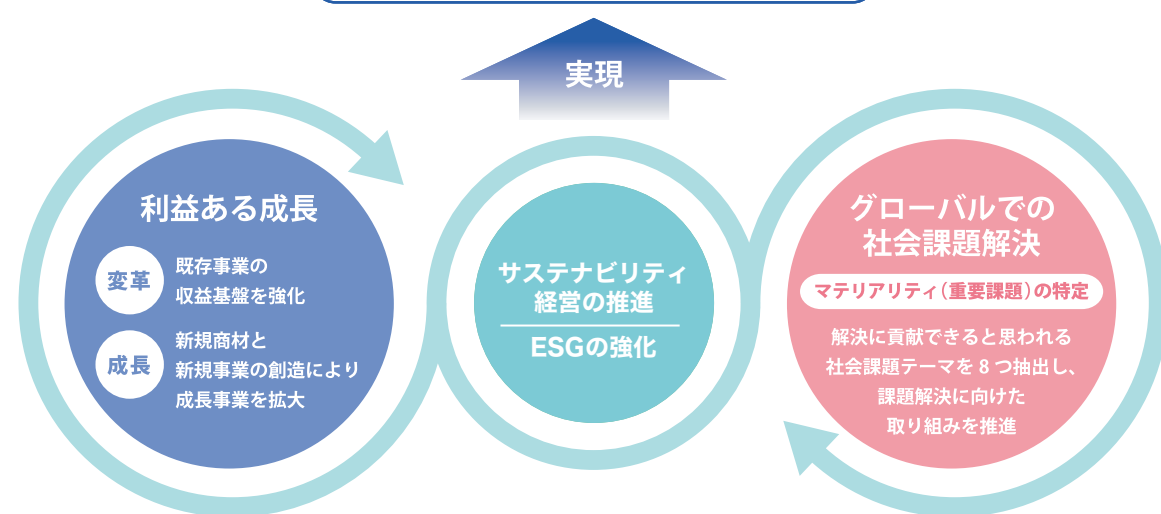
国際情勢などにより世界が大きく変化中、気候変動や人権を始めとする社会の持続可能性に対する危機感、さらに高まり続けています。企業には、社会と環境、経済の好循環を促進し、持続可能な社会の実現を牽引する役割が期待されています。社会価値の向上に取り組むことなくして、企業価値の向上は果たせなくなっています。

こうした環境のもと、私たちは社会情勢の変化に対応するために、正確な情報把握とステークホルダーとのエン

ゲージメント強化に努め、「利益ある成長」と「グローバルでの社会課題の解決」を両輪として、企業価値の向上と持続可能な社会の実現を目指す必要があると考えています。

「感動と安心を世界の人々へ」という企業理念のもと、当社グループが持つ「映像」「音響」「通信」における強みを生かし、一人一人の安心・安全な暮らしを守るための製品やサービスを提供していきます。

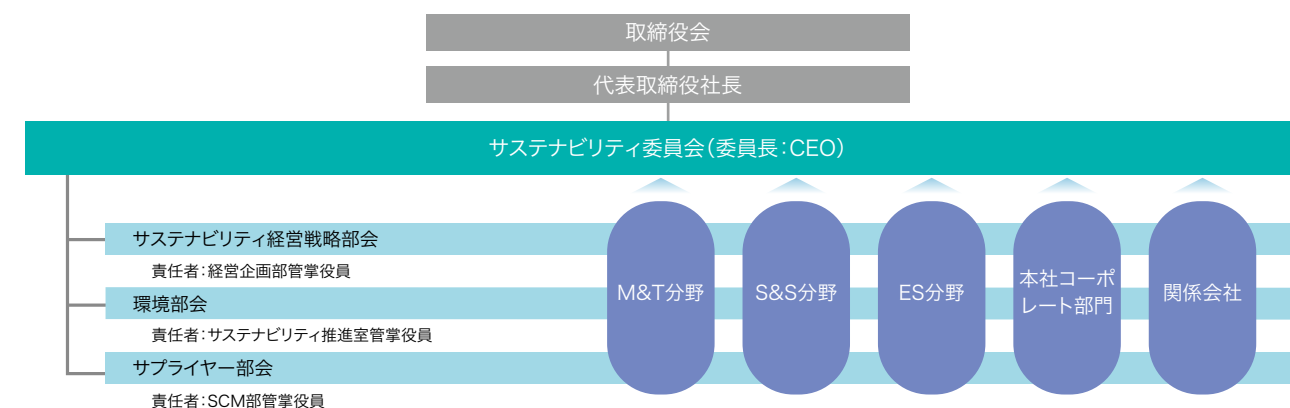
企業価値の向上・持続可能な社会



サステナビリティ推進体制

当社では、サステナビリティ戦略を迅速に実行するために、2018年4月に取締役会による監督のもと担当役員を置き、「サステナビリティ推進室」を設置して体制を整備しました。また、2023年にサステナビリティ全般についての推進主体組織としてCEOを委員長とする「サステナビリティ委員会」と、その下部組織として担当役員を責任者とする3つの専門部会を設置し、活動しています。

2023年度は、当社として取り組むべきマテリアリティやKPIの策定、環境基本方針の改定、TCFDへの対応、サプライチェーンへの取り組み強化などについて、検討・審議を行い、その審議結果について、取締役会において意思決定しています。さらに、ESG強化に向けて、ESGインパクト分析などを活用し、中長期的な活動を推進していきます。



JVC ケンウッドグループの3つのマテリアリティ

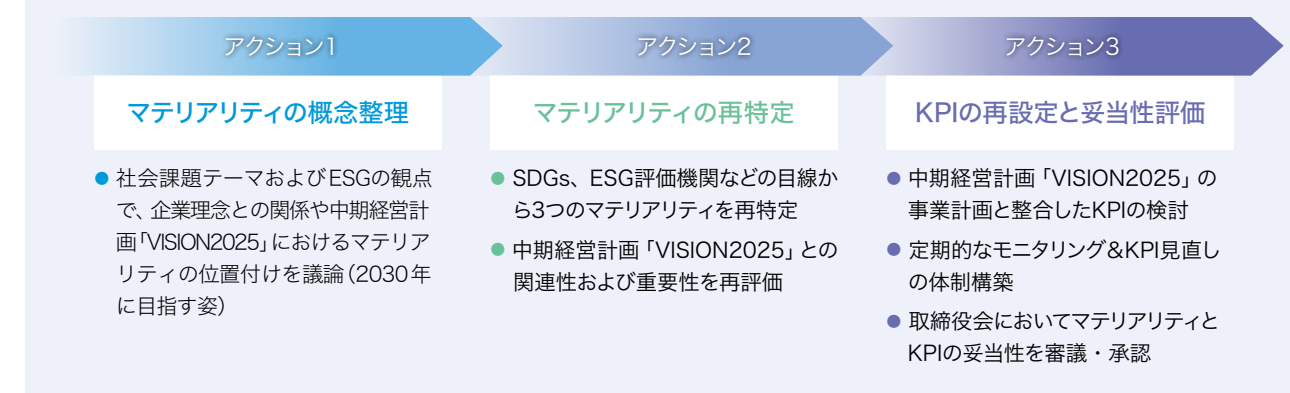
2023年のマテリアリティの見直しにあたっては、国際的な動向やイニシアチブからの要請といった社会課題の視点と、事業環境や企業理念、中期経営計画「VISION2025」などの自社視点の両面から検討しました。

マテリアリティ特定において、社会視点として持続可能な開発目標(SDGs)の全17ゴールのうち、当社グループが解決に貢献できると考えられる社会課題テーマと特に関連が深い8ゴールを優先的に取り組むべきゴールとし、取締役会における審議・承認を経て、3つのマテリアリティ

を再特定しました。各マテリアリティに対して、確実な課題解決の実現に向けて事業計画と整合したKPIを設定し、進捗状況をモニタリングしています。

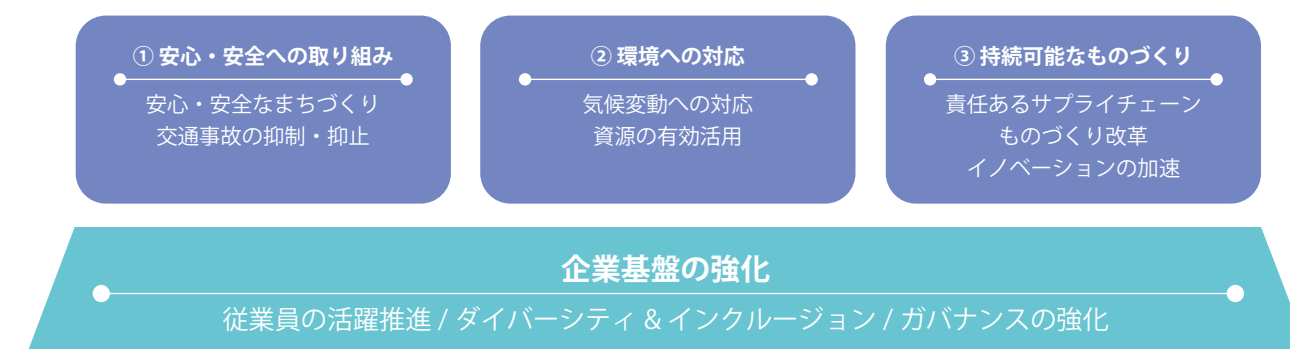


マテリアリティの概念整理からKPIの再設定までの3ステップ



3つのマテリアリティとして「①安心・安全への取り組み」「②環境への対応」「③持続可能なものづくり」と、「企業基盤の強化」の取り組みを策定しました。また、各マテリア

リティと「企業基盤の強化」の取り組みに紐づくサブマテリアリティ、取り組みテーマ、KPIを設定しました。



ステークホルダーエンゲージメント

当社グループは世界各地で事業を展開しており、関わるステークホルダーも多岐に渡ります。目まぐるしく情勢が変わる昨今においては、社会の変化やニーズをステークホルダーとのコミュニケーションを通して察知し、事業戦略や活動に落とし込むことが重要であり、持続可能な企業活動と社会課題解決の推進に欠かせないと考えています。

サステナビリティ戦略においても、ステークホルダーとのエンゲージメントは持続可能な社会の実現に向け重要なものと位置付けており、責任ある対話や情報開示に努めています。さまざまなステークホルダーとの共創の中で「利益ある成長」と「グローバルでの社会課題の解決」の実現を目指し、企業価値の最大化を図ります。

マテリアリティ一覧

		サブマテリアリティ	取り組みテーマ	SDGs
マテリアリティ	① 安心・安全への取り組み	● 安心・安全なまちづくり ● 交通事故の抑制・抑止	▶ セーフティ&セキュリティ分野における価値創出 ・ 業務用無線システムの販売台数 ▶ モビリティ&テレマティクスサービス分野における価値創出 ・ カーナビゲーションおよびディスプレイオーディオの販売台数 ・ ドライブレコーダーの販売台数	    
	② 環境への対応	● 気候変動への対応 ● 資源の有効活用	▶ 気候変動への対応 ・ CO ₂ 排出量削減 (Scope1+2) ・ CO ₂ 排出量削減 (Scope3) (カテゴリ1、4、11) ▶ 資源の有効活用 ・ 廃棄物リサイクル率 ・ 廃棄物排出量の削減 (売上高原単位) ・ 容器包装プラスチック使用量の削減 ・ 水使用量の削減	  
	③ 持続可能なものづくり	● 責任あるサプライチェーン ● ものづくり改革 ● イノベーションの加速	▶ 人権に関する取り組み ・ 調達・物流管理関連部門向け「人権に関する研修」の実施 ・ 取引先向け「人権に関する研修」の実施 ・ 外部救済窓口の設置と運用 ▶ サステナビリティ調達 ・ 新規口座開設時のCSR ^{※1} 調達ガイドラインへの賛同署名回収 ・ 取引先に対するCSR自己監査の実施 依頼および課題が見つかった取引先に対する是正措置の実施 ・ RBA ^{※2} などのアライアンスへの参画と、グローバルフレームワークの活用	   
企業基盤の強化		● ダイバーシティ&インクルージョン ● 従業員の活躍促進 ● ガバナンス	▶ ダイバーシティ&インクルージョン (D&I) ・ 女性管理職比率 ▶ コーポレート・ガバナンス ・ 取締役会における審議の充実 ・ 社外取締役に対するトレーニング/オフサイトミーティングなどの実施 ・ 取締役会と経営層のダイバーシティ強化 ▶ 情報セキュリティ ・ ITセキュリティ研修受講率 ・ 標的型メール訓練 (開封者研修の受講率)	 

※ 1 : Corporate Social Responsibility ※ 2 : Responsible Business Alliance

サステナブル商品の展開

当社は、社会課題の解決や環境負荷の低減に、より一層貢献する商品を「サステナブル商品」と位置付け、自社のサステナビリティロゴを付与する取り組みを進めています。



サステナビリティ経営によって未来に向けて成長していくという意味を、枝木のモチーフと当社グループが貢献できるSDGsの8つの社会課題テーマのカラーで表現したロゴを策定しました。

ステークホルダー	当社への期待	コミュニケーションの手段と機会
お客さま 	・ 迅速で適切なサポート ・ 社会課題解決に寄与する製品の開発 ・ ものづくりの推進 ・ 製品の安定供給	・ 新聞、雑誌、TVCM、ラジオ、SNS ・ Webサイト ・ 各種イベント、展示会 ・ 製品カタログ ・ 顧客満足度調査 ・ 各種レポート
従業員 	・ 人権の尊重 ・ ワークライフバランスの促進 ・ 労働安全衛生と健康促進 ・ 公正な評価 ・ ダイバーシティ&インクルージョンの推進	・ イン트라ネット、社内報 ・ 社内イベント ・ Webサイト ・ 労使協議会 ・ 各種研修、セミナー、eラーニング ・ 表彰制度 (JKAward) ・ 各種レポート ・ 内部通報制度 ・ 安全衛生委員会 ・ 出産、育児、介護支援制度の充実 ・ テレワークを含む働き方改革 ・ 従業員満足度調査
株主／投資家 	・ 投資対象企業としての評価向上 ・ 適切な利益還元	・ 株主総会、株主通信 ・ 決算発表、決算説明会 ・ Webサイト ・ IR/SRミーティング ・ ニュースリリース ・ 統合報告書、有価証券報告書、決算説明資料 ・ ESG評価機関への対応、開示
取引先 	・ サステナビリティ調達の実現に向けた協働 ・ 公平・公正な取引	・ 新聞、雑誌、専門誌 ・ Webサイト、Web会員 ・ 各種レポート、各種要求書式 ・ 業界団体/委員会への参画 ・ ニュースリリース、マスコミ対応 ・ パートナーズミーティング ・ 自己評価アンケート (SAQ) ・ 各種調達ガイドライン
行政／地域社会／NPO・NGO 	・ 良好な信頼関係の構築 ・ 環境、人権、生物多様性への配慮 ・ 法規制の遵守 ・ 地域貢献活動 ・ 文化の尊重、保護 ・ 災害支援	・ 新聞、雑誌、専門誌 ・ Webサイト ・ 地域イベント ・ 工場見学、出前授業、インターンシップ ・ 業界団体への参画 ・ 環境保護・保全活動、環境教育 ・ 人権イベントへの参画 ・ 災害復興関連商品の寄付 ・ 従業員の地域ボランティア参加

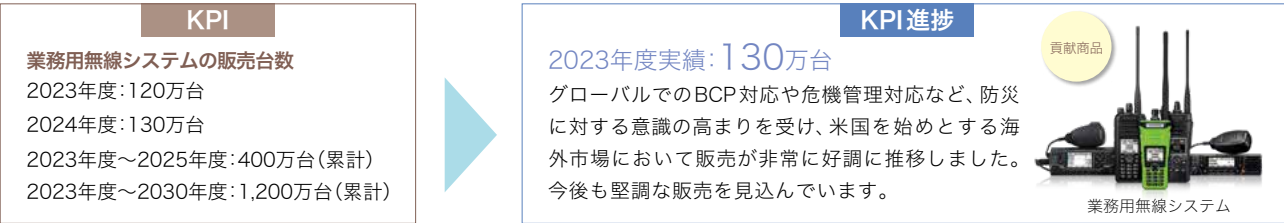
マテリアリティ①「安心・安全への取り組み」

世界的な人口増加や高齢化、都市化が進む中で、交通事故や交通渋滞の増加、自然災害時などの対応は、大きな社会課題となっています。セーフティ&セキュリティ分野では、「安心・安全なまちづくり」のために、業種や用途に合わせた製品を多数展開し、幅広い流通チャネルを生かしたトータルソリューション事業を展開しています。また、モビリティ&レマティクスサービス分野では、「交通事故の抑制・抑止」のために、安心・安全な運転環境および車室空間の実現をサポートする多彩な製品・サービスを、グローバルに展開しています。



安心・安全なまちづくり

テーマ：災害や事故などの現場や、非常時にも安定した通信手段を提供する



📖 2021年度から2023年度の販売台数実績は、P. 65をご覧ください。

無線システム事業は、日常生活での安心・安全に加え、大規模な災害発生時の初動対応などによる人命救助や人々の暮らしの安心・安全確保が必要となる、警察、消防、救急などの公共安全市場向けの業務用無線システムの提供に注力しています。

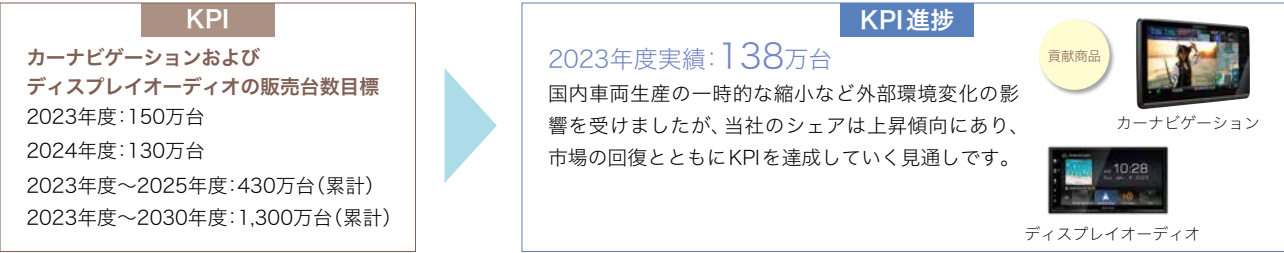
業務用無線システムは、既存の携帯電話インフラに頼らない独自の通信網を構築でき、正確で迅速な情報伝達ができるため、災害時の通信手段として、安心・安全なまちづくりに欠かせません。特に災害現場では、人命救助や二次被害防止などに一分一秒を争う正確な情報伝達が求められるため、当社の無線端末は、堅牢性や低遅延伝達、中継器を介さず直接端末同士で通話ができるなど、不測の環境下でも使えることを想定して設計されています。また、安心・安全に直結する業務の遂行を支えるため、通信性能だけでなく、人間工学に基づいたデザインによる優れた操作性に配慮しています。米国の国際的デザイン賞である「IDEA 2023」ファイナリストに選定されたトライバンド対応無線機「VP8000」は、過酷な環境下での使用、例えば火災現場で分厚いグローブを装着した消防士や、腰に多く

の装備を装着した警察官が確実に操作できるよう、各操作系の配置および形状に配慮しています。本体の形状は手に持った際のグリップ性を高めるため、上方向に広がった逆四角錐形状のデザインを採用し、また、天面周囲にガード形状を施すことで、誤操作を防止するとともに、落下時にディスプレイや操作ボタンを衝撃から保護します。さらに、本体の天面には大型のカラーディスプレイを搭載し、体に装着した状態でもステータスを確認することが可能となるなど、過酷な任務を支える機能性と人間工学を両立したデザインを実現しています。

なお、当社の無線システムは、警察・消防・救急などの公共安全市場だけでなく、公共事業（電気・水道・ガス事業者や公共交通機関など）や一般企業（ホテル、カジノリゾート、小売業など）といった民間市場においても幅広く採用されています。例えば、北米・南アフリカ・中国などの鉄道会社のほか、日本国内においては移動系防災行政無線などに導入されています。長年にわたり培ってきた知見やノウハウを生かした高い品質と信頼性、お客様のニーズや予算に応じた柔軟なシステム提案などが全世界で評価されています。

交通事故の抑制・抑止

テーマ：安全運転を支援する情報や渋滞情報の提供によって、交通事故の抑制・抑止に貢献する



📖 2021年度から2023年度の販売台数実績は、P. 65をご覧ください。

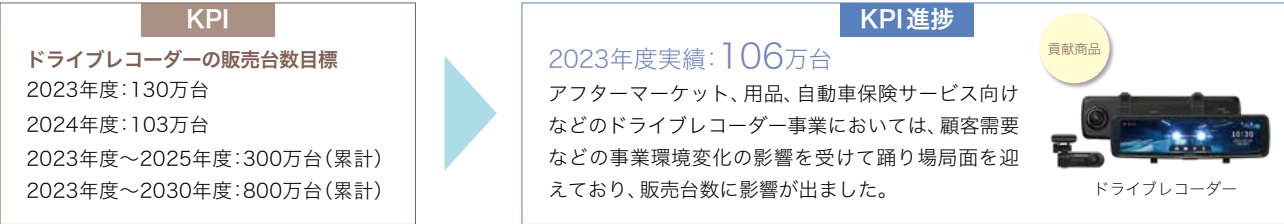
当社が展開しているAVナビゲーションシステム「彩速ナビ」シリーズなどのカーナビゲーションおよびディスプレイオーディオでは、高精度なナビゲーション機能、画面の鮮やかさや視認性を考慮した高精細&高視野角パネルを搭載することにより、ナビゲーション情報の確実な認知につながっています。また、タッチパネル操作時の高速レスポンス性能、使いやすい操作体系といったユーザーインターフェースの向上、住宅地などの速度規制エリアの表示や逆走時の警告案内といった注意喚起を促す運転支援機能などの充実により、

さまざまな運転状況下におけるドライバーの疲労を軽減し、交通事故の抑制・抑止に貢献しています。

このような機能を実現する技術力や商品力は長年アフターマーケット事業で磨いてきました。加えて業界トップクラスのシェア実績が自動車メーカーから評価され、OEM事業において多くの日系自動車メーカーだけでなく、ダイムラー・トラック・ノース・アメリカ社などの海外自動車メーカーへの採用※も進んでいます。

※広報発表：2024年2月1日

テーマ：ドライブレコーダーの普及拡大によって、交通事故の抑制や、安全運転支援へ貢献する



📖 2021年度から2023年度の販売台数実績は、P. 65をご覧ください。

当社が展開しているドライブレコーダーは、事故発生時やあおり運転に対する自己防衛に役立つ記録機能など、さまざまな運転支援機能を通じて交通事故の抑制・抑止に貢献しています。

例えば、後方からの急接近や蛇行運転を自動で検知して録画を開始する「AIセンシング」や、業界トップクラスの明るさと見やすさを実現する「F1.6」レンズの採用、前方衝突や車線逸脱などに対する警告機能により注意喚起を促しています。デジタルルームミラー型ドライブレコーダーは、荷物による視界領域の減少や駐車時の安全確認不足などによる事故を抑制するために後方の視野角を広げる機能や、バック駐車をサポートする機能などを備えています。

また、損害保険会社の自動車保険サービス向けに、通信型

ドライブレコーダーを提供しています。交通事故発生時には通信機能による「自動通報」で迅速かつ的確な初期対応が可能とし、多重交通事故の抑制にも貢献しています。

当社は、長年培ってきた映像・光学技術と車載技術を融合することで、ドライブレコーダーには欠かせない高性能、高信頼性、高画質録画を実現しています。アフターマーケット事業の国内市場では、業界トップクラスのシェアを獲得しており、OEM事業においても多くの日系自動車メーカーに採用されています。通信型ドライブレコーダーは、2018年にMS&ADインシュアランスグループホールディングス株式会社の自動車保険サービスに初めて採用されて以来、同グループの提供する自動車保険サービスに継続的に採用され、事故率低下への貢献などについて高い評価を得ています。

マテリアリティ②「環境への対応」

全ての事業活動、製品開発、サービスの提供において、環境負荷を最小限にとどめる取り組みを継続しています。2023年4月に策定した中期経営計画「VISION2025」におけるサステナビリティ戦略に基づき、当社グループの環境基本方針を、同年9月に「JKグリーン2030」として改定しました。

環境ビジョン

先進の技術力に基づいた製品やサービスの創出および環境活動を通じて、全てのステークホルダーとともに、現在だけではなく将来にわたり、地球環境を保全し、健全で持続可能な社会の実現に貢献します。

環境基本方針（JKグリーン2030）と目標設定

環境ビジョンに基づき、全ての製品と事業活動において環境法規制を遵守し、地球の財産である「エネルギー」「資源」「生物」の持続的な利用と共生に貢献します。その実現に向けて、以下の重要な環境4項目を重点とした目標を設定し、実行します。



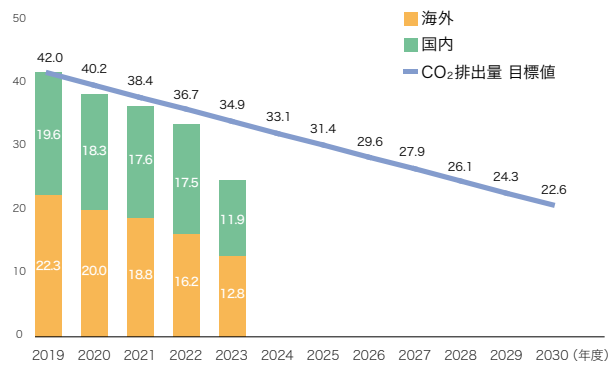
※1：リデュース (Reduce)、リユース (Reuse)、リサイクル (Recycle) の総称

気候変動への対応

CO₂排出量削減に向けた取り組みに対する考え方

2050年までにカーボンニュートラルを達成する目標を設定し、それに向けた中長期目標の設定と進捗管理、情報開示など、着手可能な施策から随時取り組んでいます。

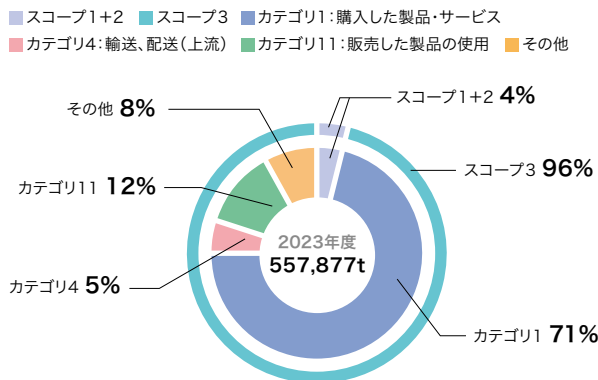
CO₂排出量(Scope1+2)削減目標と排出量推移(千トン)



CO₂排出量実績 (Scope 1・2・3)

事業活動に伴うCO₂排出量(Scope1+2)は、パリ協定の削減目標を意識して設定しており、2019年度以降は減少しています。

CO₂排出量(Scope1+2+3)(2023年度)



取り組みテーマ	KPI		
	2024年度	2025年度	2030年度
CO ₂ 排出量削減(Scope1+2)(2019年度比)	▲ 21.0%	▲ 25.2%	▲ 46.2%
CO ₂ 排出量削減(Scope3)(カテゴリ1、4、11)(2019年度比)	▲ 6.15%	▲ 7.38%	▲ 13.5%

CO₂排出量削減目標の達成に向けた活動

横浜本社地区は、2024年秋に価値創造の拠点「Value Creation Square」となります。そこに建設された新ビル「Hybrid Center」は、「ZEB Ready(ゼブ レディ)認証^{※2}」取得やCASBEE(建築環境総合性能評価システム)の取得を目指しています。また、グループ会社の工場や倉庫に太陽光パネルを設置して、CO₂排出量の削減を進めています。

※2：建築物省エネルギー性能表示制度のことで、国土交通省が主導する建築物の省エネルギー性能に特化した第三者評価機関による認証制度。



ASK Industries S.p.A.(イタリア)の
Monte San Vito工場



Radio Activity S.r.l.(イタリア)の倉庫屋根

TCFD 提言に基づく情報開示

当社は、2023年4月、金融安定理事会(FSB)により設置されたTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言への賛同を表明しました。取締役会による監督のもと、気候変動を含むサステナビリティ推進戦略を迅速に実行するための体制を整備するとともに、TCFD提言に沿って「シナ

リオ分析」を実施し、リスクと機会の特定、影響度や対応策を検討しました。



ガバナンス

気候変動問題に対応するガバナンス体制として、脱炭素化に向けた戦略の策定や施策の検討を「サステナビリティ委員会」において行っています。そして、同委員会の下部組織である環境部会において、課題の抽出や目標および実施計画の策定、具体的な対応などを協議しています。

戦略

TCFD提言に沿って「1.5℃シナリオ」を含む複数のシナリオを考慮の上、気候変動に関するリスクと機会について「シナリオ分析」を行いました。その結果、以下の2つを特に重要なリスクとして識別しました。

- 被害を軽減するために導入される各種規制から生じる移行リスク
- 自然災害の激甚化による物理的リスク

これらに対して、脱炭素に貢献する製品展開の拡大や、省エネ・省資源に伴うコスト低減などの対応策を検討したほか、さらなる成長に寄与する機会も検討しました。

JVCケンウッドグループにおける『リスクと機会』の特定と事業に対する影響度

リスク種類	リスク分類	リスク概要	リスクに対応する機会	事業に対する影響度	
1.移行リスク	① 政策・法規制	● 炭素税導入、CO ₂ 排出規制による影響 ● 燃費／ZEV ^{※3} 規制の強化による車載器ビジネスへの影響 ※3：Zero Emission Vehicle	● 規制強化に対応した車載器の開発	● 1.5℃シナリオ 2030年：小 2050年：中	● 4℃シナリオ 2030年：(軽微) 2050年：(軽微)
	② 技術	● 研究開発費への影響 (低炭素製品開発、低炭素素材採用、EV対応、新規設備導入)	● 新技術による環境配慮型製品の開発	● 1.5℃シナリオ 2030年：小 2050年：小	● 4℃シナリオ 2030年：小 2050年：小
	③ 市場	● 消費者の行動変化による影響 (エシカル消費の浸透など) ● エネルギーコスト変動による影響	● 既存製品の長寿化への取り組み ● 新たな市場の開拓	● 1.5℃シナリオ 2030年：小 2050年：小	● 4℃シナリオ 2030年：小 2050年：小
	④ 評判	● 環境負荷低減要請による影響 (消費者／長期投資家などによる評価、企業の社会的責任)	● 環境配慮型製品の導入	● 1.5℃シナリオ 2030年：小 2050年：小	● 4℃シナリオ 2030年：小 2050年：小
2.物理的リスク	① 急性	● 災害の激甚化による生産影響 (生産工場の停止、サプライチェーンの寸断、在庫の不足など)	● 防災、減災に対応した製品の導入	● 1.5℃シナリオ 2030年：小 2050年：小	● 4℃シナリオ 2030年：小 2050年：中

詳細は当社Webサイトをご覧ください。
https://www.jvckenwood.com/jp/sustainability/activity/climate_change.html

機会の側面	機会概要	事業に対する影響度	
1.資源の効率性	● 生産拠点の再編、物流の効率化、リサイクル素材の活用によるコストダウン M&T分野 ● 低炭素対応車両の需要拡大による新規事業参入 ● 自動車以外のモビリティ事業への参入・拡大 S&S分野 ● 公共交通機関の利用増による既存ビジネスの拡大 ES分野 ● 低消費電力商品の義務化による既存ビジネスの拡大	● 1.5℃シナリオ 2030年：小 2050年：小	● 4℃シナリオ 2030年：小 2050年：小
2.エネルギー源	● エネルギー効率の向上、自社発電などによるコストダウン ● 炭素排出量を抑制する開発プロセス、生産ラインの構築 ● 低炭素製品の開発・販売に対する政策、補助金などの活用	● 1.5℃シナリオ 2030年：小 2050年：小	● 4℃シナリオ 2030年：小 2050年：小
3.製品／サービス	M&T分野 ● 既存製品の耐久性、品質向上による長寿命化 ● バッテリーリサイクルビジネス ● 自社製品のリユースビジネス/下取りサービス ● MaaSに資する新規ビジネスへの参入 S&S分野 ● 防災・減災需要による既存市場の拡大 ● 低炭素無線機などの新製品投入 ● 音声伝達+αの無線サービスの拡大 ES分野 ● 災害対策のための新商品、新サービスへの参入 ● 巣ごもり需要における嗜好品市場の拡大	● 1.5℃シナリオ 2030年：小 2050年：小	● 4℃シナリオ 2030年：中 2050年：中
4.市場	● モビリティの変化(関連製品や関連サービスを含む)による新規ビジネスへの参入 ● 高耐久性の無線機や通信サービス、高性能なポータブル電源など防災・減災関連製品の拡大	● 1.5℃シナリオ 2030年：小 2050年：小	● 4℃シナリオ 2030年：中 2050年：中
5.強靱性(レジリエンス)	● 災害を想定したサプライチェーンの構築(BCP策定など)	● 1.5℃シナリオ 2030年：小 2050年：小	● 4℃シナリオ 2030年：小 2050年：小

リスク管理

2023年度からリスクサーベイランス(P.50参照)において、検討対象とするリスクカテゴリ内にTCFD提言に沿ったリスク管理(気候変動問題に起因する移行リスク・物理的リスクおよびその分類項目)を追加しました。これにより、気候変動に起因するリスクを明確に管理すると同時に、他の一般的なリスクと統合した形で、対応策の進捗管理を実現しています。

<https://www.jvckenwood.com/jp/corporate/riskmanagement.html>

資源の有効活用

廃棄物の削減

グローバルでの再資源化率90%以上の維持を目指し、事業活動を通じて発生する廃棄物をこまめに分別・分解して、社内での再利用や有価物化などに積極的に取り組んでいます。今後はゼロエミッションの実現に向けて、3Rマネジメントの取り組みを強化し、廃棄物総量の削減および再資源化を一層推進していきます。

取り組みテーマ	KPI		
	2024年度	2025年度	2030年度
廃棄物の削減(廃棄物リサイクル率)	90%以上	90%以上	90%以上維持
廃棄物発生量の削減(売上高原単位、2019年度比)	▲ 5%	▲ 6%	▲ 11%
容器包装プラスチック使用量の削減(2019年度比)	▲ 16.3%	▲ 19.6%	▲ 35.9%
水使用量の削減(2019年度比)	▲ 5%	▲ 6%	▲ 11%

指標と目標

2030年度までにCO₂排出量(Scope1+Scope2)を2019年度比で46.2%削減すること、また、Scope3におけるカテゴリ1、4、11について2019年度比で13.5%削減することを目標として掲げています。また、長期目標として2050年カーボンニュートラルを表明し、CO₂排出量の削減活動に取り組んでいます。

https://www.jvckenwood.com/jp/sustainability/activity/climate_change/save_energy.html

容器包装プラスチック使用量の削減

2022年4月、プラスチック資源循環促進法の施行に伴い、社会ではプラスチックに係る資源循環の要請が高まっています。当社グループにおいても、製品や梱包材におけるプラスチック使用量の削減を行うためにパルプモールド緩衝材を採用するなど、さまざまな施策に取り組んでいます。

商品における環境への対応

商品の製造プロセス、販売過程、また商品の使用を通じて環境負荷の低減に寄与することがものづくりの企業として重要であると考え、以下のような取り組みを行っています。

共同開発によるCO₂排出量削減

日産自動車株式会社およびフォーアールエナジー株式会社と当社の3社で共同開発した、電気自動車「日産リーフ」の再生バッテリーを利用したポータブル電源を2023年10月に発売しました。使用済みバッテリーの安全性と再利用に最適化した設計・開発により、製造時のCO₂発生を軽減することが可能になりました。本製品は暑さや寒さに強く、車載可能で長期保管ができ、災害時などの非常用電源としても活躍します。

また、減災サステナブル技術協会による「防災・減災×サステナブル大賞2024」での「防災・減災×SDGs賞 ソリューション部門」において最優秀賞を受賞しました。

梱包材におけるプラスチック使用量の削減

製品の梱包材・緩衝材を環境に配慮した再生原料材に置き換える取り組みを推進し、リサイクル性の向上や資源の有効活用に貢献していきます。

事例①:国内向けカーナビゲーションの2024年モデルでは、製品の緩衝材にパルプモールドを新たに採用しました。2023年モデルと比較し、プラスチック包装材の使用量を66%削減、および生産時のCO₂排出量を年間約47トン※削減できました。また、共同開発者および製造元であるダイナパック株式会社と「2024日本パッケージングコンテスト」に共同出品し、「電気・機器包装部門賞」を受賞しました。

※当社独自の算出方法による



小型化による環境負荷の低減

デジタル簡易無線中継器の新製品「TCB-D239CR」は、従来のTCBシリーズと比較して梱包時の体積を約1/3に小型化。同体積当たりで積載できる数量を増やし、輸送効率を向上させました。小型化に伴い軽量となり、緩衝材の発泡スチロールを不要とする梱包形態を実現しました。



「防災・減災×サステナブル大賞2024」Webサイト
<https://ssmartace.or.jp/grand-prize-2024-results/>



事例②:2024年発売のハンディタイプアマチュア無線機「TH-D75」では、緩衝材をパルプモールドに変更することで、前モデル「TH-D74」と比較して、容器包装プラスチック削減を達成しています。



事例③:2020年よりヘッドホン／イヤホンの包装材において脱プラスチック化の取り組みを行っており、2022年以降に開発・販売された全てのヘッドホン／イヤホンでは、全て紙製の包装材に統一しています。



消費電力の削減

Bluetooth®対応のヘッドホンでは、消費電力の削減に努め、環境への影響を最小限にする取り組みをしています。



マテリアリティ③「持続可能なものづくり」～責任あるサプライチェーン～

グループ企業やサプライヤーとの協業により、必要なものを、必要な時に、必要な数だけ適切なコストで顧客・市場へ供給する「責任あるサプライチェーン」を構築するとともに、サステナビリティ調達の推進により、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

サプライチェーン・マネジメント (SCM) 改革

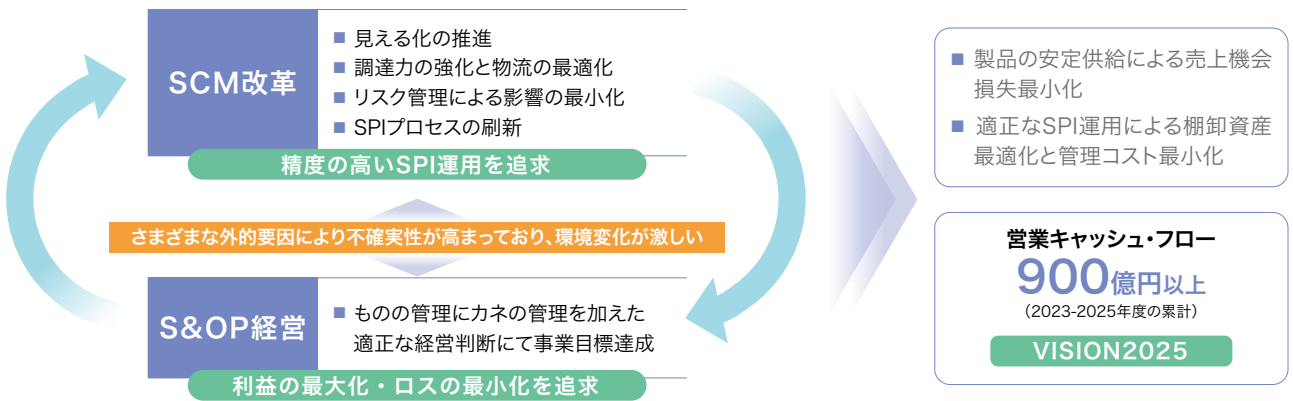
当社グループは、COVID-19や全世界的な半導体供給不足に加え、特定地域の政治的・軍事的な緊張の影響によって材料在庫が増加したことから、2022年3月期は営業キャッシュ・フローが前年度から悪化しました。この事態を受けて、全社リスク管理会議において、SCMのリスク（過剰在庫による利益棄損や製品供給の遅延による顧客満足度の低下など）を当社の重要リスクと位置付け、2022年4月にSCM改

革担当役員を任命するとともにSCM改革推進部を設置し、リスク低減のためのSCM改革をスタートさせました。さらに、2023年10月にSCM改革を加速すべく、SCM改革推進部と調達・物流管理部を統合し、SCM部を設立しました。SCM部は、2つの主なミッションを掲げ、サプライチェーンの強化を図っています。

主なミッション	取り組み
■ 必要なものを、必要な時に、必要な数だけ、適切なコストで顧客・市場へ供給するサプライチェーンを構築する ■ S&OP^{※1}経営を推進し、事業計画を達成する	■ 営業キャッシュ・フローの最大化 ・ 棚卸資産の適正運用 ・ 販売機会損失の低減 ・ 業務の効率化による総原価低減 ■ SCMリスク（事業計画の阻害要因）の管理 ・ 調達・生産・物流リスクの評価と管理 ・ 安定供給に向けた在庫戦略の策定とサプライチェーンの強化 ・ サプライチェーン関連プロセスのリードタイム適正化

当社グループを取り巻く外部環境の変化に順応すると同時に、自然災害や地政学リスクなど多様化するリスクを想定し、有事に耐え得るサプライチェーンを構築します。また、原材料の手配から最終顧客への製品供給までのサプライチェーン全体を、全社最適の観点から再構築します。

さらに、SCM改革によるデータ分析の強化、SPI^{※2}実態の見える化、SPIプロセスの刷新、安定的な製品供給、売上機会損失の最小化などを実現し、S&OP経営による事業計画の達成と利益の最大化、営業キャッシュ・フローの最大化により企業価値の向上を目指します。



※ 1 : Sales and Operations Planning
※ 2 : Sales（販売）、Production（生産）、Inventory（在庫）の略称

サステナビリティ調達の推進

取り組みテーマ	2030年度の目指す姿 (KPI)
人権の尊重	■ 調達・物流管理部門向け「人権に関する研修」の実施（継続） ■ 取引先向け「人権に関する研修」の実施（継続） ■ 外部救済窓口の設置と運用
サステナビリティ調達の推進	■ 新規口座開設時のCSR調達ガイドラインへの賛同署名回収 ■ 取引先に対するCSR自己監査の実施依頼および課題が見つかった取引先に対する是正措置の実施 ■ RBAなどのアライアンスへの参画と、グローバルフレームワークの活用

持続可能なサプライチェーンの構築は、企業の成長だけではなく、持続可能な社会の実現に貢献するための重要事項と認識しています。この認識に基づき、サステナビリティ調達を取引先も含めた包括的なサプライチェーンで推進するため、2018年10月に「JVCケンウッドグループ調達方針」（以下、「調達方針」）を制定しました。また、これに先立ち、一般社団法人電子情報技術産業協会（JEITA）の行動規範に準拠した「JVCケンウッドCSR調達ガイドライン」（以下「CSR調達ガイドライン」）を2017年に制定（2020年改定）しています。加えて、調達・物流管理部門では、2023年度に「人権に関する研修」を2回実施し、調達において求められる取り組みの理解促進を図っています。

取引先に対する取り組み

取引先には、新規取引開始時に「調達方針」に基づいた取引基本契約書を使用する契約締結をご承諾頂くとともに、「CSR調達ガイドライン」への賛同署名にご協力をお願いしています。また、既存取引先評価の一環として2023年6月に前年度取引先かつ取引継続予定の全ての取引先（特定製品の二次取引先含む）に、「CSR調達ガイドライン」に基づいた自己評価シート（SAQ^{※3}：2022年度改訂版）を送付し、9割以上の取引先から回答を得ています。自己評価シート（SAQ）への回答結果を分析し、特に人権に関して重要な法令違反につながり得る項目の回答が高リスクと特定した取引先にはフィードバックを行い、該当するリスクの改善を書面で要請しています。さらに、2024年7月に一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構（JaCER）の「対話救済プラットフォーム」に加盟し、サプライチェーンを含む全てのステークホルダーを対象とする通報窓口を開設しました。

こうした継続的な取り組みを通じて、人権問題をはじめとするサステナビリティ課題に関するリスクの特定、予防および軽減を進めていきます。

※ 3 : Self-Assessment Questionnaire

環境への取り組み

サプライチェーンCO₂排出量（Scope3 カテゴリ1）を削減する取り組みの一環として、データによるCO₂排出量の算定を、2024年度に取引先のご協力を頂いて開始しました。今後、ご協力頂く対象取引先を順次拡大していく予定です。

取引先とのコミュニケーション

毎年開催している「パートナーズミーティング」では、「調達方針」や「CSR調達ガイドライン」の周知と理解促進を行っています。さらにアンケートによる取り組み状況の確認や当社への要望事項の聞き取りなどにより、コミュニケーションの強化を図っています。



パートナーシップ構築宣言

当社は、サプライチェーン上の取引先の皆さまや、価値創造を図る事業者の皆さまとの連携と共存共栄を進めることで、新たなパートナーシップの構築に取り組むことを宣言しています。

パートナーシップ構築宣言

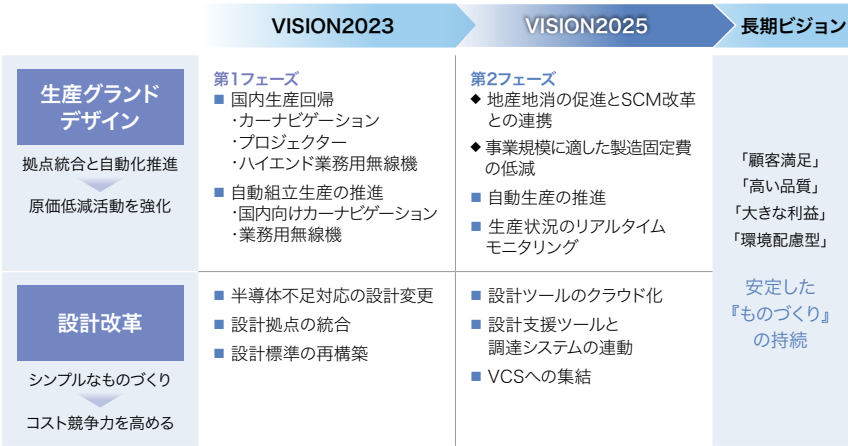
1. サプライチェーン全体の共存共栄と規模・系列などを超えた新たな連携
2. 下請中小企業振興法に基づく「振興基準」の遵守

マテリアリティ③「持続可能なものづくり」～ものづくり改革～

生産改革、IT改革、研究・技術開発環境整備および知的財産戦略によって、「ものづくり標準」と「データドリブン経営」を確立し、事業環境の変化に即応する安定的かつ持続可能なものづくりを実現します。

「ものづくり改革」の基本戦略

拠点統合、生産の自動化推進、地産地消の促進、サプライエコシステムの構築などを軸に、総生産量・総工数に適した「生産グランドデザイン」と「設計改革」に取り組んでいます。誰もが設計できること、どこでも生産できること、生産体制が適正化・標準化されていること、出荷品質が確保されていること、働き方の多様化に対応していること、といった「ものづくり標準」の確立を目指します。



「ものづくり改革」の進捗

生産グランドデザインの一環として取り組んでいる国内生産回帰では、地産地消型の生産モデル実現への挑戦を早期に意思決定し、経営資産の高度化と再配置を目指しています。さらに、利益創出の要である無線システム事業における北米公共安全市場向けの最上位機種であるトライバンド対応無線機「VP8000」は山形工場で自動化生産を

開始するなど、設計のさらなる効率化と総原価視点での稼ぐチカラの醸成を加速しています。スピード感を持って生産拠点の再編を進めていく中、「設計環境が標準化され、どの分野の製品も設計可能」で「拠点に依存しない、どの分野の製品も生産可能」なものづくりを目指します。

生産・開発拠点の最適化の取り組み

時期	内容	地政学 リスク対応	為替対策	SCM 最適化	セキュリ ティ強化	国内回帰	効率化 自動化	SDGs ESG
2022年 2月	国内アフターマーケット向けカーナビの生産移管 (インドネシア→長野)	●	●	●	●	●	●	●
2022年 3月	プロジェクターの生産移管 (タイJKET※1→横須賀)	●	●	●	●	●	●	●
2022年 3月	業務用カメラの生産移管(タイJKET→ タイJKOT※2)とJKETの生産活動終了	●		●			●	●
2022年11月	国内OEM用品向けカーナビの生産移管 (中国(上海)→長野)	●	●	●	●	●	●	●
2023年 3月	M&T分野の開発機能をシンガポールから移管 シンガポール開発拠点閉鎖					●	●	
2023年 9月	中国(上海)生産拠点の事業活動終了	●	●	●	●	●	●	●
2024年 3月	中国(上海)生産拠点の譲渡完了	●	●	●	●	●	●	●

※ 1 : JVCKENWOOD Electronics Thailand Co., Ltd.
※ 2 : JVCKENWOOD Optical Electronics (Thailand) Co., Ltd.

ものづくりにおける製品の品質および安全に関する取り組み

「品質理念」、「品質方針」を軸とした全社品質マネジメント体制を構築し、各事業部や関連部門の相互連携をベースとした品質課題の解決や、設計・調達・製造の各業務領域における製品品質向上のための専門的アプローチなど、調達から販売までの全ての活動において、製品の品質と安全性の向上にグループ体となって取り組んでいます。

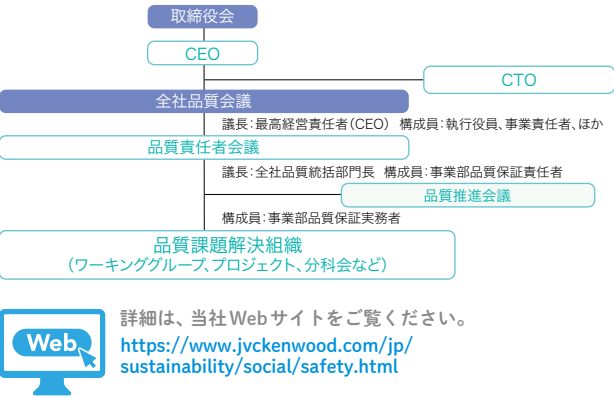
特にM&T分野のOEM事業では、取引先である自動車メーカーからの品質要求に応えることが事業活動の大前提であり、自動車メーカーやグローバル規模のTier1メーカーから優れた品質のサプライヤーとしての表彰を頂いています。また、S&S分野の無線システム事業では、北米公共安全市場で求められる高い信頼性基準と比類なき堅牢性を確保するための設計品質と生産技術が認められ、多数の受注を頂いています。

全社品質マネジメント

当社は、半年に1度、全社品質会議を開催しています。議長であるCEOのもとで、執行役員、事業責任者を含むグループ全社の品質管理関係者が参加して、全ての事業分野の品質状況を共有し、品質課題解決に向けた迅速な意思決

定をしています。また、同会議で決定された方針や施策を具現化すべく、全事業部の品質保証責任者で構成される品質責任者会議において、具体的な品質活動を決定し、必要に応じてワーキンググループ、プロジェクト、分科会などの品質課題解決組織を結成して課題を解決しています。加えて、全社品質会議で共有された事業分野の品質状況は、CEOから取締役会へ報告され、経営陣は執行現場への適切な監督・指導を積極的に行っています。

全社品質保証運営体制図



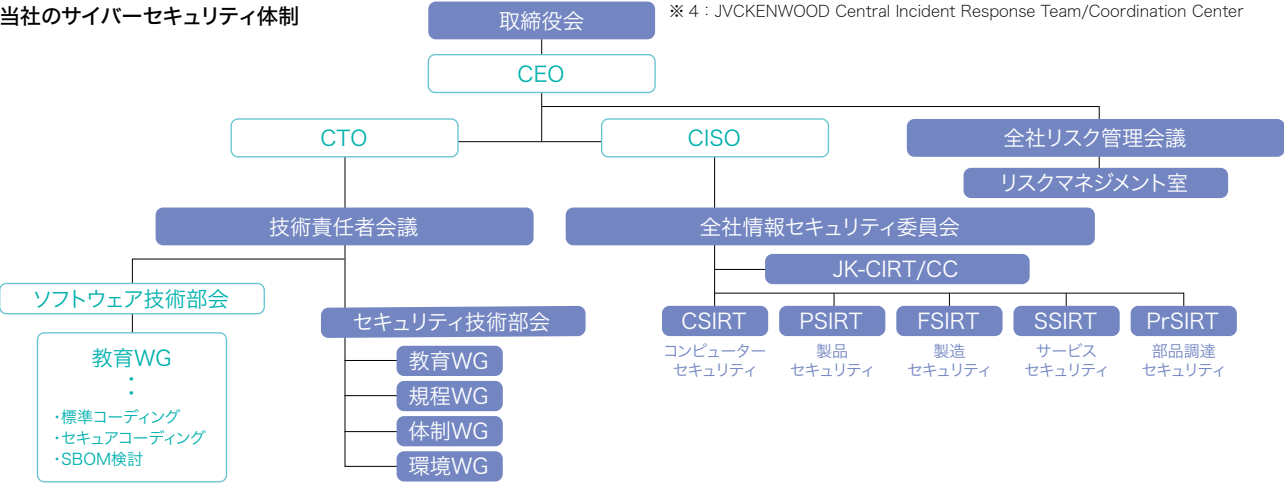
サイバーセキュリティ体制の強化

当社グループは、事業活動における機密情報の管理や個人情報の保護に関する取り組みを、企業としての重要課題と認識し、全従業員が恒常的に危機意識を持ちながら、日々の業務に取り組み、より強固な情報管理体制の構築を進めています。とりわけ、サイバーセキュリティ強化のため、最高情報セキュリティ責任者(CISO※3)の傘下に「JKCIRT/CC※4」を設置し、グループ全体の情報資産はも

とより、世界各国のお客さまをはじめ、取引先、株主および従業員などのステークホルダーの皆さまから預かった情報資産を守ることに取り組んでいます。情報セキュリティガバナンスでは、取締役会による業務執行の監督・指導の下、CEOおよびCISOは経営リスク管理の一環として情報セキュリティリスクの評価と管理、インシデント発生時の対応について執行責任を担っています。

※ 3 : Chief Information Security Officer
※ 4 : JVCKENWOOD Central Incident Response Team/Coordination Center

当社のサイバーセキュリティ体制



マテリアリティ③「持続可能なものづくり」～イノベーションの加速～

人と時空をつないで未来を創造する

当社の強みである「映像」「音響」「通信」「デザイン経営」を礎に、『未来創造研究所』と『イノベーションデザインセンター』の2つのR&D部門にて、未来を見据えた研究・技術開発を通じて、人が持つ本能・欲求に応えるテクノロジーによる持続的な価値の提供を図ります。これにより、技術開発の基本戦略として掲げている「人と時空をつないで未来を創造する」の実現を目指します。



園田 剛男

取締役 常務執行役員
最高技術責任者 (CTO)
最高情報セキュリティ責任者 (CSO)

未来を見据えた研究開発

“インターフェース”を起点とした「未来への挑戦のはじまり」をテーマとし、10年先の未来に焦点を当てた自由闊達な活動を推進する未来創造研究所の活動を通じて、顧

客視点からのユーザーエクスペリエンスや、共創による新たな価値の提供を実現していきます。

基本戦略 『人と時空をつないで未来を創造する』

“インターフェース”を起点とした「未来への挑戦のはじまり」

高速・大容量・低遅延通信、クラウドサービスによる高品位環境の提供

高密度光デバイス集積技術、光電融合開発、分散処理サービス

次世代コンピューティング、量子技術によるデータ分析社会へ向けた価値創造

映像解析、音声解析、言語解析学習・認識から推論型AIへの昇華

バーチャル空間とリアル空間の境のない世界で新たなビジネスモデルを醸成

空間再構成、ブロックチェーンによるNFT技術クラウド連携IoTデバイス

映像・音響・通信・UX/UI

セキュリティ

スピード感のある事業機会の創出・発掘

2023年10月に、新たな事業機会の創出・発掘に向けたインターフェース開発、およびサービス基盤の開発を実行する新組織として「イノベーションデザインセンター」を開設しました。

徹底的なマーケティングによる人々との接点における摩擦から生まれる新たな発想に、当社が保有する技術力を掛け合わせることで、顧客起点のデザイン経営を実践

し、スピード感のある化学反応を起こし、顧客ニーズをカタチにしていきます。現在は、事業分野の未来に寄り添った中核イノベーションや事業活動に隣接するイノベーションの創出を中心に、新たな想像力を発揮し、共有し、発信することができる人材の育成と、共創活動で得られた経験や知見を無形資産として蓄積し、また経営層も参画して社内外への発信力を強化しています。



知的財産戦略

知的財産体制

事業を支える知的財産・無形資産のポートフォリオの構築を継続的に行うとともに、IPランドスケープ※1を活用した知的財産戦略に沿った活動を推進しています。これら

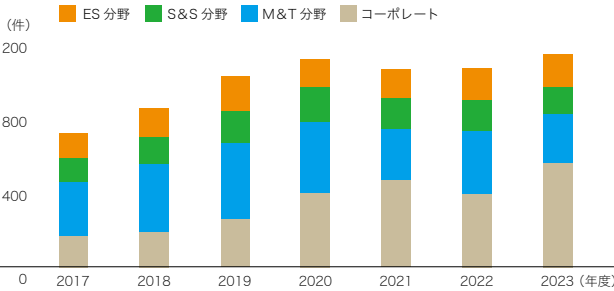
の知的財産活動は、取締役会において定期的に報告され、取締役会が実効的に監督する体制を構築しています。

※1：知的財産情報を活用した経営戦略・事業戦略を展開するための手法

事業を支える特許ポートフォリオ

特許出願活動においては、3つの事業分野の出願件数を維持し、事業を支える特許を獲得するとともに、R&D部門の出願を強化して未来における顧客価値の創造に貢献しています。

特許出願件数の推移



無形資産による価値創造の取り組み例

当社では、全社の取り組みとしてバリューチェーン全域におけるイノベーション創出を推進しています。

また、「未来創造研究所」と「イノベーションデザインセ

ンター」の2つのR&D部門の活動による知的財産(無形資産)の創出・活用を促進しています。



詳細は当社Webサイトをご覧ください。
<https://www.jvckenwood.com/jp/sustainability/economy/evolution/property.html>

IDeC：イノベーションデザインセンター

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

取締役
常務執行役員
コーポレート部門担当

林 和喜

JVCケンウッドグループは、「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」を経営方針の一つとしており、企業の継続的成長において人材育成が最重要事項であると認識しています。イノベーションを実現する人材とは、主体的に行動を起こせる自立型プレーヤーであると考えています。新たな課題を発見し、その解決に積極的に取り組む意欲と能力のある人材、自身の視点や意見、培ってきたスキル・経験を言語化できる能力を持つ人材を広く採用し、多様な戦力として育成することを目指しています。

また、経営戦略と連動した人的資本施策を推進するため、個人が持つ能力や資質を生かしたアウトプットの最大化に注力しています。中期経営計画「VISION2025」で設定した「成長牽引事業」に人的資本を投資していくことにより、安定した経営のもとで従業員に働き甲斐を感じてもらい、エンゲージメントを高めることで、Win-Winの関係を築いていけたらと思います。そのためにも経営判断を素早く行い、スピード感を持って適時適切な人材の採用と育成に取り組むことが大切であると考えています。

従業員一人一人の成長をサポートするために、教育・研修体系を整備するとともに、ライフスタイルが変わっても長く働き続けられる制度の構築と活用を促進し、イノベーションを実現する人材の育成と定着を図っています。2024年度にスタートした「JVCKENWOOD Career Design」は、一人一人の従業員と伴走しながら能力・キャリア開発を支援する仕組みです。さまざまな

メニューを設け、入社3年目から働き盛りを迎える30代、定年やセカンドキャリアを考えるようになる50代まで、無理なく長期にわたり、活躍できる人材を育成していきます。

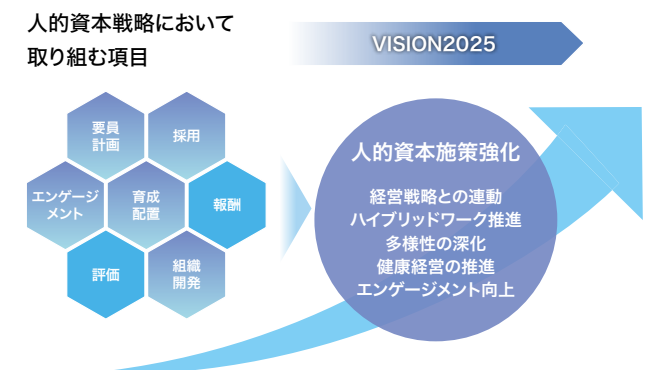
さらに、会社の成長には従業員の健康が不可欠です。「JVCケンウッド健康宣言」として、「全ての従業員が健康で生き生きと働くことができる職場環境」を目指すことを明確に発信し、健康経営の目標や取り組みをまとめた「健康経営取り組みMAP」に沿って、目指す姿・解決したい課題に取り組んでいます。

新たな価値創造の拠点である「Value Creation Square (VCS)」は、「変革と成長」のさらなる加速の中で働き方を大きく変えていくものとして期待しています。ハイブリッドワークも含め、どこでも対応できる働き方とそれを支える人事制度を整えることで、さまざまな立場の人が働きやすい環境を実現します。家庭の事情などでキャリアをあきらめることがないよう、多様な働き方の機会を提供していきたいと思っています。

当社には、日本ビクター、ケンウッド、そしてキャリア採用など、異なるバックグラウンドを持つ従業員がいます。共に変化を乗り越えて育んできた多様性を強みとして、これからも従業員一人一人がそれぞれの持つ力を十二分に発揮することで、イノベーションを実現する企業づくりを担っていきます。

JVC ケンウッドグループの人的資本戦略

当社は、中期経営計画「VISION2025」に基づき人的資本戦略の取り組みを強化し、従業員一人一人の価値創造力の向上と企業価値の最大化に向けて取り組んでいます。経営戦略と連動した能力開発計画と実践、新卒・キャリアの戦略的な採用活動の強化、若手社員を中心としたローテーションの活性化、また多様な働き方としてスーパーフレックス制度の導入や、価値創造の拠点VCSを軸としたハイブリッドワークにより、働き甲斐のある職場、柔軟な働き方を実現します。



「VISION2025」での人的資本戦略

取り組みテーマ	目指す姿	施策	重要視する指標
人材戦略 多様性	- 経営戦略と人材戦略の連動 - 社員一人一人の価値創造力の向上 - 働き甲斐のある職場 - 柔軟な働き方の実現 - エンゲージメントの向上	- 経営戦略と連動した人材要件、能力開発計画の策定 - 新卒、キャリアの戦略的な採用活動の強化 - 若手社員を中心としたローテーションの活性化 - デザイン経営研修による「顧客志向」の醸成 - 幹部職上位層向け株式報酬制度の導入 - 経営との対話を含むコミュニケーション施策の充実 - スーパーフレックスなどの制度整備 - VCSでの新たな働き方推進 - 障がい者雇用と活躍の場の促進 - 同性パートナーへの対応	- 採用人数 - 研修人員数 - エンゲージメント指標 - 自己都合退職率
健康経営推進	健康で生産性の高い働き方の定着	- 健康経営報告 - ヘルスリテラシー向上施策強化	- 生産性指標 - 退職者率

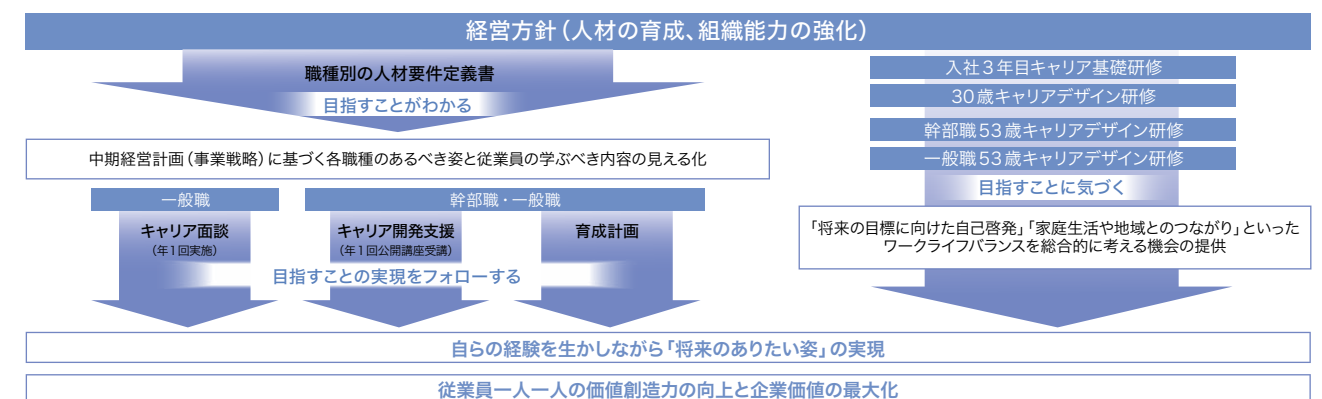
能力・キャリア開発を支援する「JVCKENWOOD Career Design」

自らの経験を生かしながら「将来のありたい姿」の実現を支援するため、従業員に積極的に学んでもらえる仕組みとして、「JVCKENWOOD Career Design」を構築しました。職種別の人材要件定義書を整備し、当社でのキャリアデザインに見える化することで、従業員に積極的に学んでもらえる環境をつくります。同時に、経営方針や事業方針とその実現のための人材育成計画を連動させることで、業

績向上への寄与を図ります。

また、人事部内にキャリアデザイナーを配置し、人材育成計画の策定を行うとともに、各職場での従業員育成やキャリアに関する相談役を担います。従業員一人一人が目指す姿の実現のサポートを強化することで、価値創造力の向上と企業価値の最大化につなげていきます。

JVCKENWOOD Career Design 概要図



詳細は、当社Webサイトをご覧ください
https://www.jvckenwood.com/jp/sustainability/social/human_resources.html

健康経営

当社グループは、「JVCケンウッド健康宣言」を発信し、「全ての従業員が健康で生き生きと働くことができる職場環境」づくりに取り組み、「従業員のパフォーマンス向上」を解決したい経営課題として認識しています。これを実現するために、健康経営を通じて従業員一人一人の心とからだの健康の維持・向上を図り、「アブセンティーズムの低減」「プレゼンティーズムの改善」「ワークエンゲージメントの向上」「ワークライフバランスの充実と向上」を目指します。そして、健康経営の目標や取り組みをまとめた

「健康経営取り組みMAP」に沿って、全従業員が一体となって取り組みを推進しています。

これらの取り組みにより、当社は優良な健康経営を実践している企業として2018年から7年連続で認定されており、2024年には6回目となる「健康経営優良法人2024(大規模法人部門)ホワイト500」の認定を受けました。



ダイバーシティ&インクルージョン (D&I)

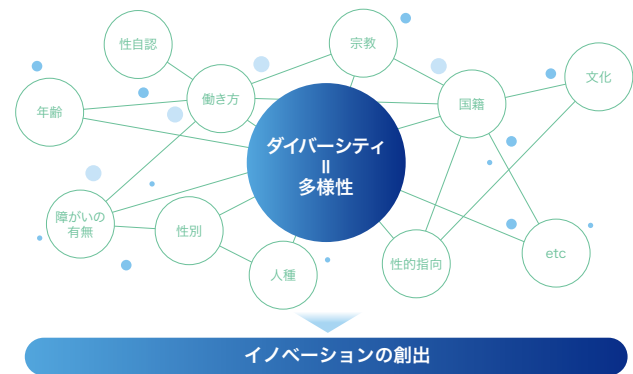
当社グループは、「ダイバーシティ&インクルージョン」の推進をサステナビリティ経営を実現するために重要な企業基盤強化への取り組みの一つと位置付けています。人種・国籍・宗教・文化・障がい・働き方・年齢・性別・性的指向・性自認など、さまざまな背景を持った従業員が生き生きと活躍できる組織を実現するとともに、「組織風土の醸成」「コミュニケーションの進化」「組織の活性化」をD&I 推進施策の3つの柱と捉え、イノベーションの創出と事業を通じた持続的社会への貢献を目指します。

例えば、女性管理職比率8.0% (2024年度目標) の達成に向け、女性従業員が生き生きと仕事で活躍できるよう、管理職を含めた研修の実施や育児などの休暇制度の充実などのサポートを行っています。その結果、2015年に2.1%であった女性管理職比率は、2024年3月末時点で6.3%に達しています。

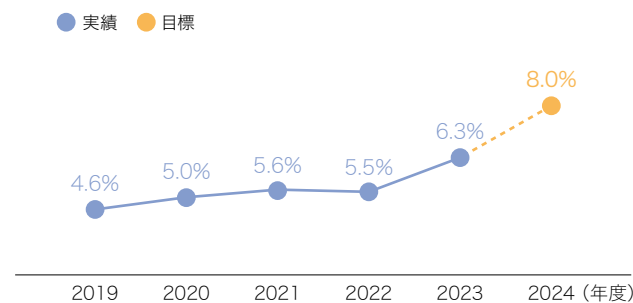
当社は厚生労働大臣より、「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律(女性活躍推進法)」に基づく「えるばし」に認定され、最高位(3段階目)を取得しています。男女ともに育児休業を取得しやすい職場環境整備として、従業員本人または配偶者が出産予定の従業員全員に育休取得面談を実施しています。

また、男性の育児休業取得推進では2022年10月から配偶者の出産時に利用できる出産休暇を育児目的としても利用できるよう制度を変更し、取得可能日数を3日から20日間に増やしました。その結果、2023年度の男性の育休取得率(育児目的休暇を含む)は100%となりました。その他、育児・介護と仕事の両立支援施策では、育児・介護に関する基本知識や制度についてまとめたハンドブックを作成し、社内イントラネットに掲載して周知しています。

ダイバーシティ&インクルージョン概念図



女性管理職比率の推移



LGBTQ+に関する取り組みでは、2024年1月から事実婚の相手方と同性パートナーを社内制度上の配偶者を含める人事施策を導入しました。当社は、企業・団体などにおける性的マイノリティに関する取り組みの評価指標「PRIDE 指標2023」において、最高位の「ゴールド」を2018年度以降、6年連続で受賞しています。

人権に関する取り組み

当社グループは、事業活動およびサプライチェーンに関わる全てのステークホルダーの人権を尊重します。企業の事業運営のグローバル化に伴う人権への影響に対する関心の高まりを背景に、事業活動における人権尊重の意思をより明確に表明するため、「JVCケンウッドグループ人権方針」を策定しました。同方針は、当社役職員だけでなく、事業を通じて影響を及ぼす可能性のあるビジネスパートナーやサプライヤーを含むバリューチェーン上の全ての外部パートナーにも遵守することを求め、ステークホルダーエンゲージメントを通じて適切な対処を積極的に働きかけています。同方針に基づき、今後も事業活動における人権尊重の取り組みを一層進めていきます。

また、人権への影響を特定して、防止あるいは軽減し、どのように対処するかを継続的に考えていくために、人権デュー・ディリジェンスを実施しています。

2023年12月に、顕著な人権課題の特定・見直しを行い、優先的に取り組むべき人権課題として4つを特定しました。人権課題への取り組みは、全てのステークホルダーを対象に、当社Webサイトなどで、今後も報告していきます。

- ① サプライチェーンにおける個人情報保護
- ② 従業員の差別・ハラスメント
- ③ サプライチェーンにおける強制労働・児童労働
- ④ サプライチェーンにおける救済措置

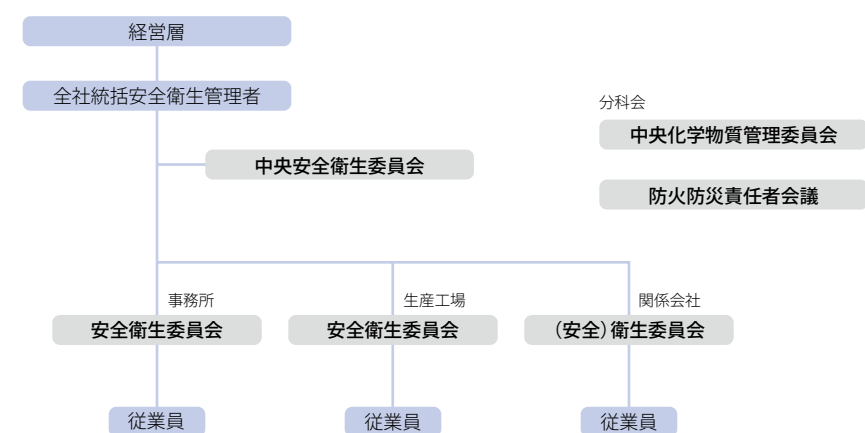
Web 詳細は、当社Webサイトをご覧ください。
https://www.jvckenwood.com/jp/sustainability/social/human_rights.html

労働安全衛生

当社グループは、経営トップによる『安全と健康は全てに優先する』という労働安全衛生宣言のもと、パートナー企業を含むさまざまなステークホルダーとも連携し、事業活動に関わる全ての労働者の安全で健康的な職場環境づくりに取り組んでいます。また、グループ全体が共通の方針のもとで労働安全衛生活動を推進するよう体制を構築し、中央安全衛生委員会を年1回以上定期に開催しています。労使が一体となり、労働者の危険や健康被害を防止し、労働災害を防ぐための基本となるべき施策について、全社レベルの課題を調査・審議し、年間の全社安全衛生活動の目標、重点取り組み項目を定め、各事業所や営業拠点、関係会社に展開しています。

また、労働安全衛生に対する意識を高めることを目的として、法律によって定められた教育に加え、国内グループ従業員や派遣従業員を対象に年1回以上、労働安全衛生研修を実施しています。労働安全衛生法および関係する法律を遵守することはもちろん、安全な職場づくりのために、安全衛生委員会を定期的に開催するほか、安全パトロールを毎月実施し、安全パトロールなどで発覚した職場の安全性に関する問題は、労働者代表委員の意見を聴きながら是正措置を図っています。今後も安全衛生活動の継続的な改善を行いながら、従業員の労働災害防止に取り組んでいきます。

労働安全衛生の組織・管理体制



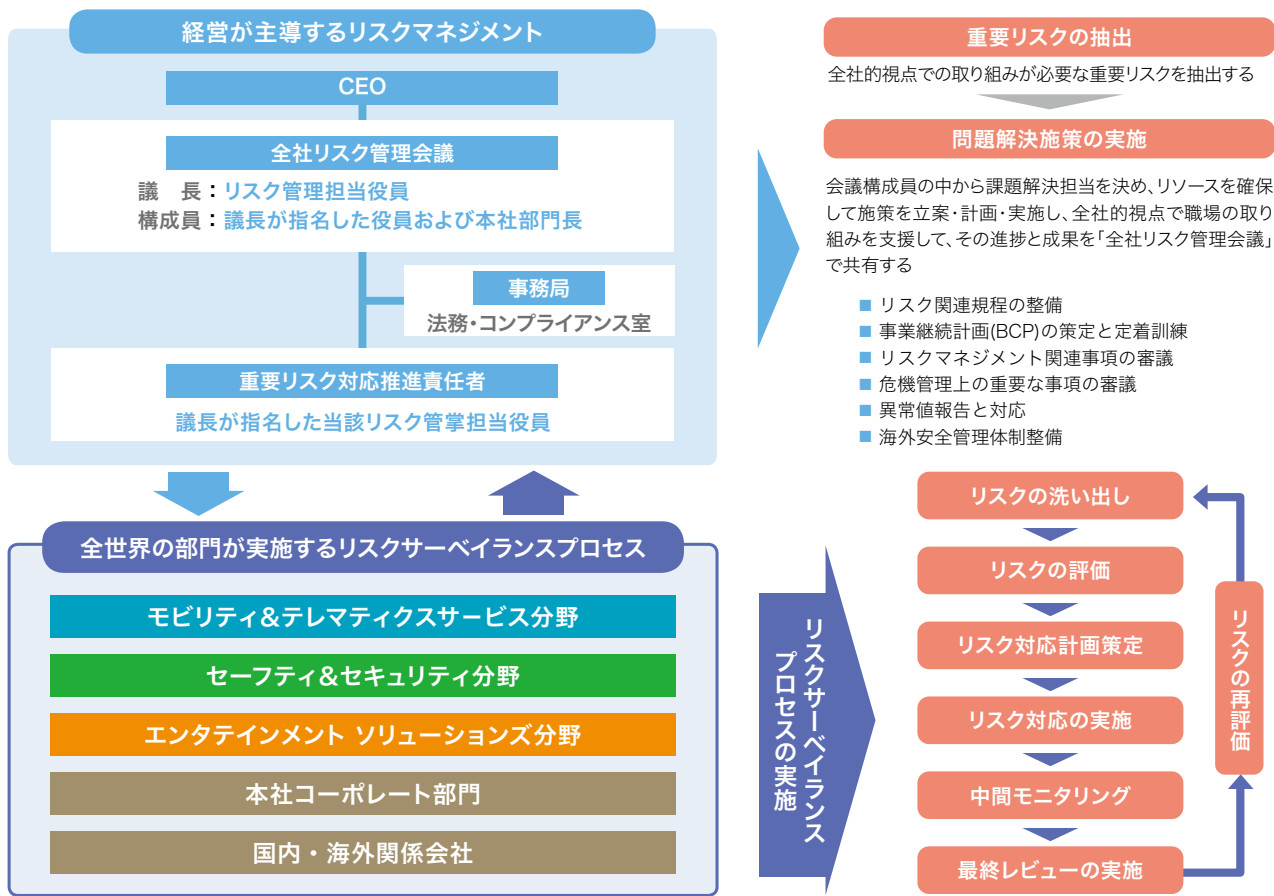
基本的な考え方

当社グループでは、リスクを「事業計画の達成を阻害する可能性があるもの」と捉え、全世界で事業活動に関わるあらゆるリスクを的確に把握し、影響および損害の最小化を図っています。また、これらのリスクを機会としてポジティブに生かし、リターンの最大化を目指すこともリスクマネジメントの重要な活動であると考え、体制を整備しています。全社的な視点でリスクマネジメントを統括、推進する役員を置き、リスク管理部門を事務局として、各事業分野、グループ会社、コーポレート部門の責任者が中心となって、直面し得るリスクを主体的かつ定期的に洗い出し、リスクを事前に把握するとともに、発現した際の迅速な対応策を検討しておくことで、リスクと機会の適切な管理に取り組んでいます。

また、2023年度からTCFD提言に沿った気候変動リスクへの取り組みを推進するため、リスク管理体制を強化しています。気候変動問題に起因する移行リスク※1、物理的リスク※2は、一般的なリスクとは別に分類した上で、重要度評価を行い、他のリスクと統合した形で管理しています。

※ 1 低炭素社会に移行する際に発生するリスク
※ 2 気候変動による物理的变化によって発生するリスク

リスクマネジメント体制図



リスク管理体制とリスクサーベイランス

CEOが主宰し、リスク管理担当役員を議長、議長が指名した役員および本社部門長を構成員とした全社リスク管理会議を設置しています。各事業部・地域が洗い出した、事業の現場で直面する「事業拠点リスク」と、経営課題・事業課題を踏まえて、経営への影響度や緊急性、インシデント発生状況などを勘案して抽出した「最優先で取り組むべきグローバル重要リスク」の解決に向けた施策を策定し、経営層レベルによる全社的な視点での取り組みとして、該当リスクの管掌担当役員を対応推進責任者に指名しています。

対応推進責任者は、連結会計年度の事業計画達成へ向けて、「グローバル重要リスク」に対する施策を各事業部・地域に落とし込んで改善するサイクルを実施し、進捗をモニタリングします。

当社グループは、全部門で毎年リスクサーベイランスを行い、「事業拠点リスク」について、事業への影響度や発生頻度および対応状況を踏まえてリスク評価をするとともに、対応策を策定して実行しています。また、施策の進捗をモニタリングして、改善するサイクルをそれぞれの部門で回しています。

リスク評価によるマッピングとその対策

リスクサーベイランスで抽出したリスクは、「影響度」および「緊急度」と「対応レベル」に応じて評価およびマッピングし、以下のように分類します。

対策リスク:対応実施計画を策定し、回避するリスク(下表①～⑪) 監視リスク:抑止、移転するリスク 記録リスク:保有するリスク

影響度			(損失例)			×	緊急度			—	対応レベル			影響度	緊急度				
5	重大	10億円以上	5	1年以内	対応できていない		長期1	中長期2	中期3		短期4	緊急5							
4	深刻	1億円以上	4	3年以内	大体対応できている				対策リスク		①②⑦								
3	標準	1千万円以上	3	5年以内	ある程度対応できている		監視リスク	⑥⑧	③⑩⑪		④								
2	軽微	1百万円以上	2	10年以内	多少対応できている		標準3		⑨		⑤								
1	無視	1百万円未満	1	10年より先	対応できていない		軽微2	記録リスク	監視リスク										
						無視1													

当社グループのグローバル重要リスク

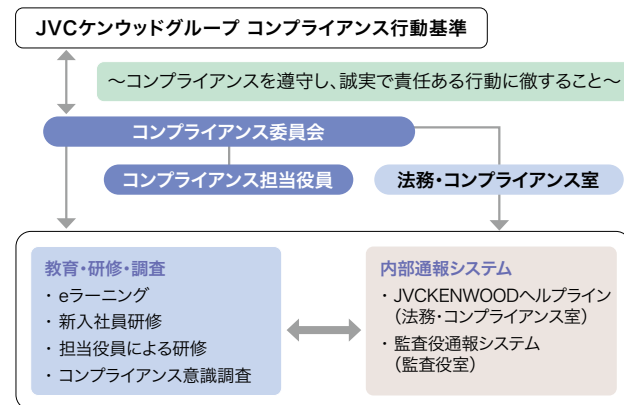
全社リスク会議において、経営課題や事業課題を踏まえ、対策リスクの中からグローバル重要リスク(下表①、②、⑦)を抽出し、その他の対策リスクとともに、対応策を策定しています。

リスク項目		影響度	緊急度	リスク評価	対応策
事業環境の変化	① 法規制・社会的要請への対応	重大	緊急	重要リスク	各国で施行される各種規制・法令に対し社内横断的なプロジェクト体制を取って対応。軸となる内部統制整備の強化も並行して進める
	② サプライチェーンマネジメントの変化	重大	緊急	重要リスク	開発バックアップや取引先の複数確保、BCP在庫の保有、汎用部品の採用、仲介業者の活用による在庫確保などの対策によりコスト悪化や国内外の生産工場の活動停止を防止。これらを経営管理および日常管理のサイクルまで落とし込んで対応
	③ 経済変動や嗜好の変化	深刻	短期	対策リスク	変化をモニタリングし、日常のオペレーション対応からコンティンジェンシープランの実施まで、リスク規模に合わせて対応
	④ 為替変動	深刻	緊急	対策リスク	為替予約など、ヘッジ取引を実施
	⑤ 技術革新	標準	緊急	対策リスク	変化する市場環境、社会的要請、技術トレンドなどを踏まえた技術開発や製品化ロードマップの適時改訂と、技術者の人材能力育成の計画的な実施
	⑥ 急速な業界進化・変貌	深刻	中期	対策リスク	独自の製品・サービスの開発を推進し、業界変化に左右されないポジションを確立
事業オペレーション	⑦ 情報セキュリティ	重大	緊急	重要リスク	サイバーセキュリティ対策強化に係る政府要請も踏まえ、当社セキュリティ体制を明確にするため最高情報セキュリティ責任者(CISO)管掌下に「JK-CIRT/CC」を設置し、当社グループの情報資産や、世界各国のお客さまをはじめ、取引先、株主、当社グループ従業員などのステークホルダーからお預かりした情報資産を守るセキュリティ体制を強化
	⑧ 品質問題	深刻	中期	対策リスク	企画・開発・生産の各工程で、品質を重視した各プロセスの基準遵守と有効なフェーズゲートを設けて品質に問題が生じないように徹底したチェックを実施。全社的にも新機種の製品安全評価、重要安全部品管理強化、製品安全マネジメント体制の再構築(PL*情報のデータベース化など)、品質向上と安全性確保に向けた設計評価とノウハウの全社共有を推進
	⑨ 人材の喪失・不足	標準	短期	対策リスク	「新卒採用の拡充」、「中途採用の多角的実施」などにより、多様な人材を確保するとともに、従業員の育成体系を整備してキャリア開発を促進し、働き方改革との相乗効果で、従業員の定着と年齢構成の適正化、リバランスを推進
	⑩ 他社との業務提携	深刻	短期	対策リスク	業務提携によるリスク分析、当社グループとの相乗効果の可能性などの十分な検討
災害など	⑪ 自然災害・パンデミック・人的災害	深刻	短期	対策リスク	危機対応を想定した各種マニュアルを整備し、有事に備えて防災訓練、事業継続計画訓練、安否確認訓練を実施するなど、事業継続や災害からの早期復旧と、生産・出荷・サービス提供の迅速な再開など、事業継続マネジメントを推進

※ : Product Liability (製造物責任)

基本的な考え方と推進体制

急激に変化する世の中においては、コンプライアンスは法令遵守にとどまらず、法令化されていなくても社会的な要請が高い課題に対応することも含む、と理解しています。当社では、CEOを委員長とするコンプライアンス委員会と法務・コンプライアンス室の主導により「JVCケンウッドグループ コンプライアンス行動基準」を策定し、同基準に定めている行動指針の一つである「コンプライアンスを遵守し、誠実で責任ある行動に徹すること」の実現に向けて、全社的に以下のように取り組んでいます。



「JVCケンウッドグループ コンプライアンス行動基準」についての詳細は当社Webサイトをご覧ください。
<https://www.jvckenwood.com/content/dam/pdf/conduct.pdf>

コンプライアンス推進の具体的な取り組み

コンプライアンス研修

海外グループ会社27社を含む全役職員にコンプライアンスに関する教育を周知徹底することによって、強固なコンプライアンス体制の構築に努めています。研修は、新入社員は対面で、それ以外の従業員はeラーニングで定期的に行っています。コンプライアンス担当役員が管掌する部門の部門長や経営幹部に対しては、担当役員による研修も年1回実施しています。そこでは、「JVCケンウッドグループ コンプライアンス行動基準」やその他関連規程、ファシリテーション・ペイメントや外国公務員への贈賄禁止などを含む腐敗防止、企業不祥事の事例、内部通報システムといったトピックスを取り上げています。なお、同行動基準違反や腐敗行為、その他の企業倫理上の違反があった場合には、速やかに再発防止策を講じることとしています。

通報システム

「JVCKENWOODヘルプライン」と「監査役通報システム」の2つの内部通報システムを整備しており、契約社員を含む全ての役職員がそれらを匿名で使うことができます。人権侵害やハラスメント、腐敗行為（横領、贈収賄など）といった企業倫理全般やコンプライアンス上の懸念が生じた場合は、「内部通報規程」に基づき、法務・コンプライアンス室に設置された「JVCKENWOODヘルプライン」に直接通報される仕組みとなっており、コンプライアンス委員会主導のもとで是正措置がとられます。役員およびへ

ルプライン窓口担当者に法令などの違反の懸念が生じた場合は、監査役室に設置された「監査役通報システム」へ直接通報されます。全てのシステムは専用の通信インフラとして運用されており、通報内容および通報者は厳重に守られ、通報者が不利益を受けることはありません。加えて、2024年7月より一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構（JaCER）の「対話救済プラットフォーム」に参加し、国内外のサプライチェーンに代表されるステークホルダー（当社の事業によって影響を受ける全ての人々）からの人権侵害に関する苦情を対象とする通報窓口を設置しました。今後もこれらのシステムの活用により、コンプライアンス違反の早期発見と是正に努めていきます。

コンプライアンス意識醸成・浸透度調査

コンプライアンスの意識醸成を目的に、役職員に向けてコンプライアンスに関するメールマガジンを配信したり、イントラネットに関連コンテンツを掲載・更新しています。世の中で起きているコンプライアンス違反の事例を紹介することで、最新のコンプライアンスに関する動向を機敏に察知できるよう啓発をしています。また、コンプライアンス意識の浸透度を確認するため、国内のグループ会社の役職員を対象に2017年より毎年、eラーニングの実施時に意識調査をしています。2023年に実施した調査では、3,430人の役職員から回答が得られました。

詳細は、当社Webサイトをご覧ください。
<https://www.jvckenwood.com/jp/corporate/governance/compliance.html>

社外からの評価 (2024年9月1日現在)

投資指標への組み入れ



JPX-NIKKEI 400

JPX日経インデックス400の構成銘柄として選定
(2024年8月30日から)



JPX-NIKKEI Mid Small

JPX日経中小型株指数の構成銘柄として選定
(2023年8月31日から)

ESG 格付け機関からの評価



FTSE Blossom Japan Index

「FTSE Blossom Japan Index」の構成銘柄に
4年連続で選定^{*1}



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」の構成銘柄に
3年連続で選定^{*2}

各種経営度調査



第5回目経
「SDGs経営」調査
星3.5



第7回目経
「スマートワーク経営」調査
星3

各種評価



CDP「気候変動レポート2023」
マネジメントレベルの
「B」スコアに認定



横浜市のSDGs認証制度
「Y-SDGs」最上位ランク
「Supreme」を取得



一般社団法人
レジリエンスジャパン推進協議会
「レジリエンス認証」3回目の更新



スポーツ庁
「スポーツエールカンパニー」
3年連続で認定



大和インベスター・リレーションズ
「2023年大和インターネットIR表彰」
当社初となる「優秀賞」を受賞



日興アイ・アール
「2023年度全上場企業ホームページ充実度ランキング」
総合部門 最優秀サイトを受賞

商品における各種受賞



批評家大賞



企画賞

第3世代0.69型
D-ILAデバイス



金賞

プロジェクター
(200万円以上
300万円未満)



第1位

プロジェクター部門Ⅲ
(101万円以上)



D-ILAプロジェクター
「DLA-V900R」



金賞

Bluetooth完全ワイヤレス
イヤホン/
ノイズキャンセリング
(2.5万円以上3万円未満)



企画賞

完全ワイヤレスイヤホン
「HA-FX550T」



第2位

ワイヤレスイヤホン
部門Ⅱ
(2万円以上)



^{*1} FTSE Russell (FTSE International Limited と Frank Russell Company の登録商標) はここに JVC ケンウッドが第三者調査の結果、FTSE Blossom Japan Index 組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE Blossom Japan Index はグローバルインデックスプロバイダーである FTSE Russell が作成し、環境、社会、ガバナンス (ESG) について優れた対応を行っている日本企業のパフォーマンスを測定するために設計されたものです。FTSE Blossom Japan Index はサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。

^{*2} FTSE Russell (FTSE International Limited と Frank Russell Company の登録商標) はここに JVC ケンウッドが第三者調査の結果、FTSE Blossom Japan Sector Relative Index 組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE Blossom Japan Sector Relative Index はサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。



指名・報酬諮問委員会
委員長
鬼塚 ひろみ

取締役会議長
指名・報酬諮問委員会
委員
浜崎 祐司

指名・報酬諮問委員会
委員
平子 裕志

中長期的な企業価値のさらなる拡大に向けた挑戦を

中期経営計画「VISION2025」の初年度を振り返って

浜崎 世界は今、事業のパラメーターや制度が大きく変わるような激動期を迎えています。

それはJVCケンウッドの事業にも大きな影響を及ぼしていますが、好機をもたらす転換点であるとも捉えています。こうした確信もあり、中期経営計画「VISION2025」では高い目標を設定しましたが、初年度である2023年度に前倒しでその目標のほとんどを達成することができました。これは従業員の大きな自信となり、会社が変わっていく新たな原動力につながるのではないかと考えています。

鬼塚 初年度に財務目標をほぼ達成した原動力は、「感動と安心を世界の人々へ」という企業理念のもと、従業員の一体化、結束を図ったことにあると考えています。業績が上がったことで、みんな明るくモチベーションが上がり、良いスパイラルに入ってきています。経営陣が前向きに取り組み、従業員がそれに応えることで一体となった成果が出てきました。先日幹部職と面談をしましたが、

JVCケンウッドの発展のためにそれぞれがオーナーシップを持ってやり抜くという気概を感じました。

平子 私は「VISION2025」の策定には関わっていないのですが、この1年で株価が約3倍に上昇し、PBRも1倍を超えた数字がJVCケンウッドの回復を示しており、取締役会での各役員の発言にも自信がみなぎっていると感じています。浜崎さんが言われたように、先の読めないVUCAの時代では、従来の常識や共通認識が通じなくなる場面が多々あります。そうした時に我々が瞬発力と持続力を発揮できるのか、が問われていると感じています。

浜崎 新たな事業をどのように作り出していくか、今の事業をさらに良くするにはどうするか、そこがポイントだと考えています。また、事業だけでなく人事制度や情報システムなどの非財務面でも良いスパイラルが広がればと思っています。JVCケンウッドがエクセレントカンパニーを目指すために、これらを意識する時期に来ているのではないのでしょうか。

透明性の高い、開けたコーポレート・ガバナンス

平子 この1年間、JVCケンウッドの社外取締役を務める中で実感したのが、透明性の高い、開けたコーポレート・ガバナンスです。江口CEOが常々口にしている「ガバナンスが良くなれば必ず会社が良くなる」がまさに実践されていると思います。取締役会では社外取締役が議長を務め、社内役員と社外役員が対等の立場で話をする環境ができています。我々が執行役員会をモニターする仕組みも整っています。



事業だけでなく
非財務面でも
良いスパイラルを



強みと弱みを把握し、
新規事業への
チャレンジを含めた
成長を目指す

鬼塚 定期的な情報提供に留まらず、社内トピックスなどの様々な情報を頻繁に送って頂き、本当に透明性が高いと思います。

浜崎 社外取締役は、取締役会や各委員会のほか、意見交換の場として「オフサイトミーティング」にも出席しています。取締役会は法的なものです、オフサイトミーティングでは自由闊達な意見が交わされています。また、監査役会メンバーとの懇談会も行っています。監査業務の中で現場をよく知る監査役と交流を持つことで、現場の実態把握に努めています。

10年後の世界を見据えた目指す姿

鬼塚 「VISION2025」の目標達成が現実となった今、課題となるのはその先のビジョンです。夢のある10年後を描き、そのローリングを社員と共有していくことが重要になってきます。今後は成長分野を見極めて果敢に投資をしていくべきです。マーケットがあるからといってあまり知見のない分野に進出するのは問題かもしれませんが、自社の強みと弱みを把握した上で、新規事業へのチャレンジを含めた成長を目指して欲しいと思います。

平子 JVCケンウッドの企業理念には「感動と安心」とあり、「安心」は比較的イメージができていますが、「感動」についてはやや不明瞭です。当社には音楽・音響や映像など人々に感動を与える事業があるわけですが、これらがサステナブルな事業となるための利益を出し続けるにはどうしていくべきか、もっと議論が必要です。企業理念から紐解いたときに、例えば10年後にどのような会社になりたいのかというイメージ合わせができていないと感じています。その議論の上で将来からバックキャストし、今年、来年、再来年に何をどうすれば良いのか、社内役員と社外役員が一緒になって考えていきたいです。

浜崎 3つの事業分野のほかに、新しい事業領域、事業ドメインを立ち上げる方向性もあると思います。一方でそれぞれの事業のビジネスモデルの革新を意識した視点も

必要です。無線事業ではシステムソリューションを取り込んだビジネスモデルによって公共安全市場において事業拡大効果が出ている事例もあり、常に次世代のビジネスモデルを考えながらイノベーションに取り組むことが大事だと思っています。

JVCケンウッドグループの人的資本経営

浜崎 そのためには「イノベーションを実現する人材」が必要になります。ビジネスモデルは、個々の人が社外から広く情報を集め、互いに関係性を持つことによって発展していきます。そうしたことを心掛けていくような文化、風土が大事ではないかと思います。今秋創設されるValue Creation Square(VCS)では、様々な人が集まり、意見を戦わせる場所にビジネスのアイデアが生まれるのではないかと期待しています。

鬼塚 VCSについては、異なる事業の人同士が交わることで、これまで育まれた自部門の経験や価値観にとどまらず、よりユーザー志向、未来思考に基づくプロダクトの創出が増えるのではないのでしょうか。自部門の成長だけでなく、会社全体の飛躍に大きく貢献するものとして期待しています。

平子 自分たちでつくり上げた新しい技術や製品がこれからの社会でどのような価値を持つのか、あるいは社会課題解決などにどのようにつながってくるのが大事です。自分たちが考えたアイデアやデザインを他部門の人たちと意見を戦わせることによって、新しいビジネスモデルに結び付けられる可能性が生まれます。VCSによって新しい場所と組織が用意されますので、そこに多様性を確保し、知的財産や経験を融合させてイノベーションを起こしていくことを期待しています。江口CEOが提唱する「顧客起点のデザイン経営」を実践するには、これまでやってきたことを棚卸し、その中から技術や知的財産を選びすぐり組み合わせ、それを将来の事業にすることを考える時期に来ているのではないのでしょうか。

多様性を確保し、
イノベーションを
起こすことに
期待する



価値創造を支える基盤

監査役メッセージ

監査役メッセージ

企業価値向上への貢献 ～監査役の立場から～

監査役会の役割は、ステークホルダーの負託を受け、株主の目、法律の目、世間の目をもって取締役の職務執行に關した適応性および会計を監査することと理解しています。外部環境が大きく変化し、監査役に求められる役割や責任も拡大、変容していくと、危機感を持ってあたる所存です。取締役、執行役員、監査役の役割と責任は異なりますが、企業価値を健全に高め、短期のみならず長期での発展を図る使命は共通であり、そのためには適切な緊張感を持ちながらも、相互に理解と敬意を保ちながら、コミュニケーションを密に連携をとることが重要と考えています。

監査役会としても、誠実さを持って、積極的な関与で貢献していきます。



常勤監査役
栗原 直一



社外監査役
藤岡 哲哉

JVCケンウッドの経営執行陣は、自社グループが変革と成長の途上にあることを認識し、ユニークな施策の実行により、組織の透明性・効率性・健全性の質的改善を加速しています。そして、経営がサイエンスとアートの矛盾の統制だとすれば、インテグリティの高い多数の音楽好きやオーディオ好きの存在は人財資本の優位性の一つであり、高い価値創造力の発揮が期待できます。他方で、不連続の急変する環境下で理念の実現に近づくには、さらなる異次元のインクルージョンが必要です。

価値創造と価値毀損の回避は表裏一体もしくは同意です。イノベーションと毀損リスクを統制するプロセスの構築・実践、具体的な価値創造の成果の刈り取りを、監査役として注視し、支援に注力して参ります。

情報技術の進化は様々な場面で世の中を変革しています。とりわけコミュニケーションの面では大きな影響を与えており、企業と社会との関係も変化し続けています。現代の企業はそのような状況に対応し、社会の公器としてより良き存在であり、そして継続的な事業利益を高い水準で生み出していくことが期待されます。

JVCケンウッドはその期待に応える企業である一方で、情報技術革新の担い手でもあります。革新を実現していくためには、リスクを恐れない果敢なチャレンジャーであらねばなりません。そのために経営は、力強くかつ健全であることが必要です。健全さに担保された優れた企業統治こそ、企業価値を向上させる要であると考えています。



社外監査役
海老沼 隆一



社外監査役
小橋川 保子

私は公認会計士で、主に製造業の企業の会計監査をしてきました。父は税理士でしたが、お金を動かしても何も生まない、世の中の役に立つモノづくりをしている企業に携わりなさいと言われて来たのがその所以でした。会計監査は会計情報の

監査で、人や組織までは見られません。しかし監査役監査が見る範囲は、企業の業務、品質、労務、コンプライアンスから人、モノ、カネの多岐に及びます。

ビクターのレコードプレーヤーやケンウッドのコンポ*は私達世代の憧れでした。そんな会社のボードメンバーになれる事を光栄に思うとともに、今後は現場でモノづくりをしている社員の皆さんやステークホルダーの方々のご意見もお聞きして、社外監査役として企業価値向上に努めて参ります。

※オーディオコンポーネント

複数のブランドを持つ企業文化の多様性を生かして

平子 今年の株主総会では株主の皆さまからビクターに関する質問がいくつかありました。ブランドに関してステークホルダーの意識とJVCケンウッドの目指す方向性との間にまだ乖離があると感じています。デザインやブランドに対する方向性をもう少し収れんさせることで、3つのブランドがシナジーを持って企業価値を上げていくようにするべきと考えています。

浜崎 オフサイトミーティングではブランドについても深い議論ができるようになってきました。そうした議論ができるようになってきたということ自体が大きな進歩だと思います。映像や音響の技術を追求するだけではビジネスにならない時代なので、技術力に加えてブランディングも含めたデザイン経営などの強みも生かしたビジネスモデルを考える必要があります。どの事業にも次世代があります。次世代の事業では、同じビジネスモデルを追求するだけでなく、世の中の流れを見極めながら新しい提案に取り組むことで、大きな柱に成長する可能性が出てきます。

鬼塚 私もブランド戦略は大事だと思っています。JVCケンウッドには、コーポレートブランドやプロダクトブランドが多数あり、ときどき混乱しそうになることもあります。現在、JVCケンウッドは良いスパイラルに入り、さらに飛躍する時ですので、大胆なブランド戦略の方向転換があっても良いのではと考えます。ブランドの整理を企業価値向上のための機会にして頂ければと思います。

資本コストや株価を意識した経営

鬼塚 JVCケンウッドではCEOやCFO、その他の役員もIRやSR活動で得られる投資家からの意見を真摯に受け止めていて、特にCEOが率先して外部からの期待に応えたいという前向きな姿勢が旺盛です。2024年5月に開催された社内のマネジメントミーティングでもCEO自ら資本コストを重視した経営を説明していました。役員の業績報酬の中にROICの指標を入れるなど、実効性を高めるための取り組みも積極的に行っています。

平子 ROE、ROIC、PBRなどの指標は結果的な要素が強いため、経営には途中経過を見ながら軌道修正をサポートする経過指標も必要です。それを非財務指標に求めるということもあると思います。人的資本経営もその一つですし、マテリアリティとして設定した「安心安全」「環境」「持続可能なものづくり」などの中から有効な指標を経過指標として使っていくことでも良いと思います。どの企業も苦労していると思いますが、それが財務指標の向上

にどれだけ貢献したのか相関性や関連性を示すことができれば、資本コストや株価を意識した経営をしている企業という評価につながっていくと考えています。また、やはり従業員全員が参画意識を持てるような指標も大事です。自分たちの頑張りが結果的に財務指標に貢献しているということを見せることができれば、従業員のさらなる自信につながるのではないのでしょうか。

浜崎 昨今、機関投資家や証券取引所などから資本コストや株価を意識した経営を求められていますが、これは苦しい時期が長く続いた日本企業全体に対して、その状況からなんとか立ち上がるために挑戦を促しているということだと思います。JVCケンウッドは事業利益率5.5%を達成した段階であり、そこからさらに中長期的な企業価値拡大に向けて挑戦することが求められており、その期待に応えていくことが重要であると考えています。



社外取締役
指名・報酬諮問委員会
委員
平野 聡

この度、社外取締役に選任されました平野聡です。企業理念に「感動と安心を世界の人々へ」が明確に記載されており、企業として目的より存在意義を重視した長期的視点に立った社会的価値を追求される姿勢に深い意義を感じます。また中期経営計画「VISION2025」で掲げられている「変革と成長」には「内向きの視座からの脱却」を強く意識されており、新しい試みにチャレンジする執行幹部の皆さまの力強い意気込みに感銘を受けています。

株主視点に立った取締役会の役割はもちろん重要ですが、社員や社会のために会社の将来価値をどう高めていくか、これまでの自らの経験を生かし客観的な立ち位置で積極的に取締役会議論に臨みます。

コーポレート・ガバナンス

当社は、コーポレート・ガバナンスの強化によって経営における意思決定の透明性と効率性を高め、企業価値の向上を図ることを経営上の最も重要な課題の一つと捉えています。そのため、「経営と執行の分離」「社外取締役・社外監査役の招聘」「内部監査部門の設置によるチェック機能向上」の体制をとり、グループを挙げた内部統制システムの整備を進め、コーポレート・ガバナンスの充実、強化を図ることを基本としています。

取り組みテーマ	KPI		
	2023年度	2025年度	2030年度
●取締役会における審議の充実 ●社外取締役に対するトレーニング／ オフサイトミーティングなどの実施	・さらなる執行への権限委譲 (付議基準の見直し) ・取締役会の議題整理	・グループガバナンスの強化 ・役員スキルの多様性の拡充	・社外取締役比率の増加 ・ESG目標を役員報酬へ組み入れる
取締役会と経営層のダイバーシティ強化	女性役員を 1名以上選任	女性役員を 3名以上選任	女性役員の比率 30%以上を目指す

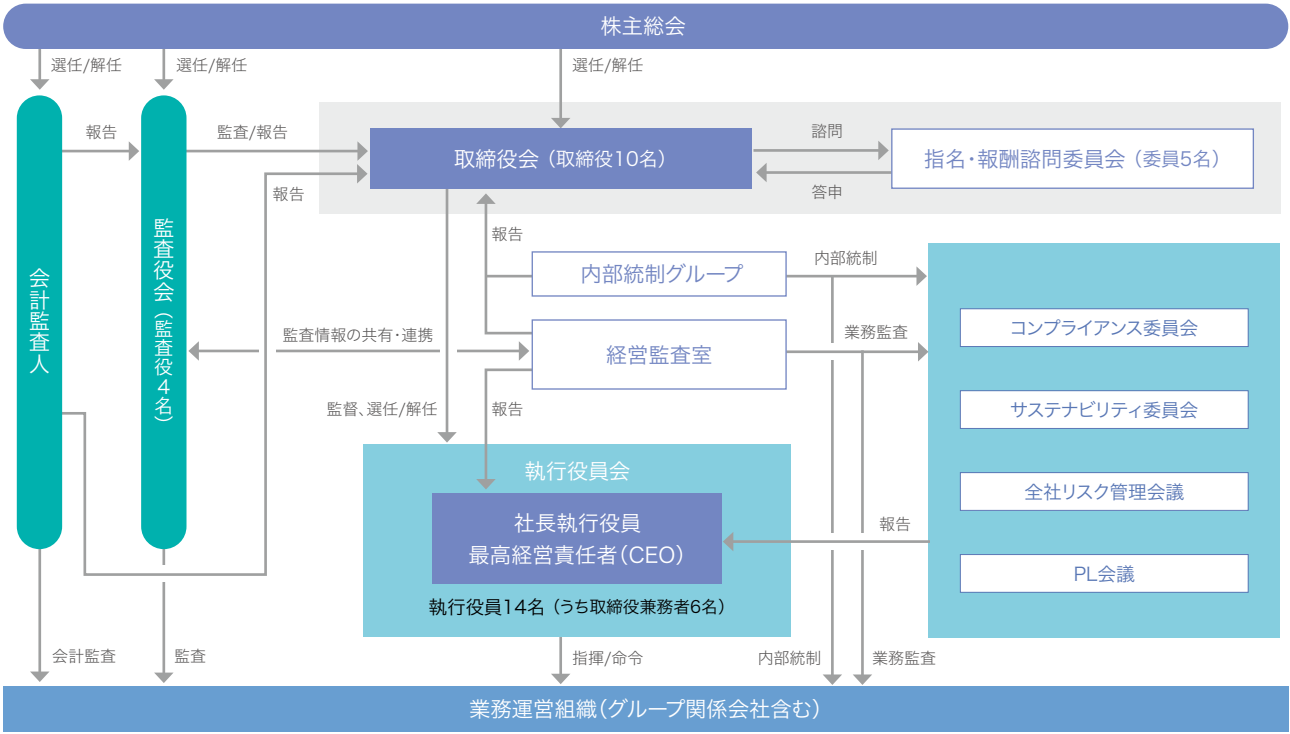
コーポレート・ガバナンス体制の概要

1. 企業統治の体制として監査役会設置会社形態で執行役員制度を採用する理由

当社は、コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方として掲げている「経営と執行の分離」、「社外取締役・社外監査役の招聘」、「内部監査部門の設置によるチェック機能向上」を効果的に機能させるためには、監査役会設置会社

形態で執行役員制度を導入することにより会社の機関が互いに連携した体制が最も有効であると判断し、以下の通り経営体制の整備をしています。

コーポレート・ガバナンス体制図(2024年6月21日時点)



2. 取締役会に関する事項

当社は、2016年6月以降、経営陣から独立し中立性を保った独立社外取締役を取締役会議長とし、取締役会における活発な意見交換、議論の場を構築しています。現在、社外取締役である浜崎祐司氏が取締役会の議長を担ってい

ます(2024年6月21日時点)。取締役会議長はCEOおよびコーポレート部門担当執行役員などと協議の上、取締役会の議題を決定し、またCEOは、代表取締役として取締役会を招集し、取締役会議事録の作成責任などを負っています。

2023年度は、取締役会を毎月1回の定例開催と必要に応じた臨時開催を合わせ、14回開催しました。個々の取締役の出席状況は次のとおりです。

役職名	氏名	開催回数	出席回数(出席率)
取締役会議長、社外取締役	岩田 真二郎	14回	14回(100%)
代表取締役	江口 祥一郎		
代表取締役	野村 昌雄		
代表取締役	宮本 昌俊		
取締役	鈴木 昭		13回(92.9%)
取締役	栗原 直一		14回(100%)
取締役	園田 剛男		
社外取締役	浜崎 祐司		
社外取締役	鬼塚 ひろみ		13回(92.9%)
社外取締役	平子 裕志		11回(100%)
		11回	11回(100%)

(注) 平子裕志氏の開催回数欄の回数は、同氏が取締役就任した2023年6月から2024年3月までの開催回数です。

取締役会における具体的な内容として、予算・決算に関する内容、コーポレート・ガバナンスに関する内容、中期経営計画に関する内容について、審議、決議、報告を行いま

した。決議・報告議案の配分、議案カテゴリー別の配分は、「取締役会の運営実績」(P.60)をご参照ください。

3. 監査役会に関する事項

当社は、監査役会設置会社であり、監査役は取締役会その他重要会議に出席するとともに、監査役会を開催し、取締役の職務執行、当社グループ全体の業務執行の監査、会計監査を実施しており、経営監査の機能を担っています。監査役会は、毎月1回および必要に応じて随時開催されています。

4. 指名・報酬諮問委員会に関する事項

当社は、取締役会の機能の独立性と客観性を強化するため、2015年12月に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ました。また、2019年4月に委員である社外取締役が社内情報を適時的確に共有して委員会の実効性を高めるため、CEOを委員に追加しました。指名・報酬諮問委員会は、当社のCEO候補者を取締役会に提案するとともに、代表者などから提案される役員候補者および役員報酬案の妥当性の検討を行い、意見を答申しています。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しています。

5. 執行役員制度に関する事項

取締役会は、変革とガバナンスを主導するために社外取締役を議長として、独立役員である社外取締役と、執行役員兼務取締役との議論を通じて透明性の高い意思決定を行い、業務執行を執行役員に委任し、CEOは、取締役会の意思決定を受けて自ら議長を務める執行役員会を主導しています。

各執行役員は、モビリティ&テレマティクスサービス分野、セーフティ&セキュリティ分野およびエンタテインメントソリューションズ分野の3分野の責任者や傘下の事業部長を担当するとともに、新規ビジネス開発を担当するDXビジネス開発部を管掌し、また、米州、EMEA(Europe, Middle East and Africa:ヨーロッパ、中東およびアフリカ)およびAPAC(Asia Pacific:アジア太平洋)の3地域の全事業の運営責任を負う海外地域担当ならびに中国の全事業の運営責任を負う総代表を担当することにより、事業と地域の両面で責務を明確化しています。また、各執行役員が、最高財務責任者(CFO)、最高技術責任者(CTO)、最高情報セキュリティ責任者(CISO)およびコーポレート各部門を担当してCEOを支える執行体制をとり、責務を遂行しています。

取締役会の運営実績

2022年度は、前中期経営計画「VISION2023」の1年前倒し達成が見込まれたことなどから、中期経営計画「VISION2025」の策定にかかる審議などにより、中期ビジョン議案および決議議案が増加しました。

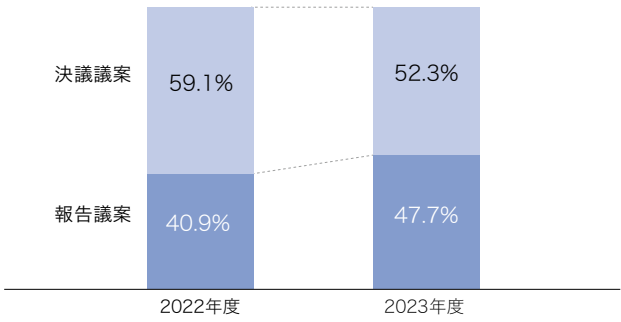
2023年度は資本コストや株価を意識した経営のための予算・決算議案が増加し、また、人的資本の重要性を認識し、2022年度に増加した組織・人事議案を継続して審議し

てきました。これまでの取締役会実効性評価の結果を踏まえて、取締役会のさらなる運営改革を進めた結果、決議議案の審議に、より注力することができました。

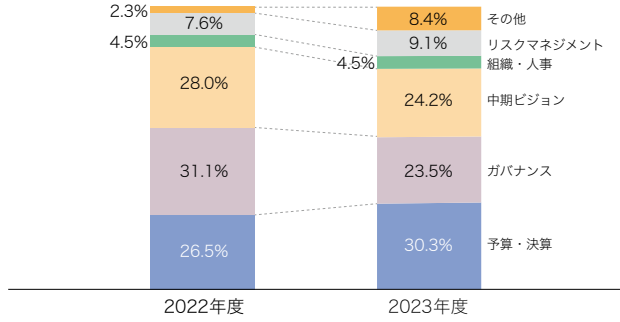
2024年度も社会情勢や当社に求められる課題を捉えた審議となるよう、取締役会の実効性向上に努めています。

当社取締役会における審議状況の透明性の確保のため、取締役会の議案に関する情報を以下のとおり開示します。

決議・報告議案の配分(件数ベース)



議案カテゴリー別の配分(件数ベース)



役員報酬制度について

当社の取締役の報酬は、指名・報酬諮問委員会の答申を受け、取締役会で定めた内規により報酬額の決定方法を決めています。また、2021年に役員報酬制度を固定報酬、

短期インセンティブ(STI^{※1})および中長期インセンティブ(LTI^{※2})による3層構造として、その報酬内訳を明確にしています。

役員報酬制度の概要

報酬体系	① 固定報酬および ②STIを取締役の報酬の限度額(年額432百万円)の範囲内で支給。③ LTIは別枠で支給。
① 固定報酬	● 役位(社長、副社長、専務および常務など)ならびに職位(代表権、取締役会議長および指名・報酬諮問委員会委員など)ごとに内規で定めた報酬額。 ● 月額報酬として金銭で支給。
② 短期インセンティブ(STI)	● 当期の業績を当期に反映するため、賞与として支給。 ● 月額報酬額から算出される一定の割合の額を算定基準額とする。 ● 中期経営計画「VISION2025」の最終目標を意識したうえで、担当役員の業務特性と課題に沿って個別にKPI(Key Performance Indicator)を決定。 ● 短期インセンティブのKPIは、ROE、ROIC(投下資本利益率)、事業利益率、売上収益、フリー・キャッシュ・フローおよび定性評価の6項目から、各執行役員のミッションに応じて設定。 ● 毎年の業績(利益、資本効率指標など)に連動して、算定基準額の0%(支給なし)から200%(算定基準額の倍額)までの範囲で支給額を決定し、金銭で支給。
③中長期インセンティブ(LTI)	● 株式交付信託制度を採用。 ● 役位などに応じてポイントを付与。 ● 付与ポイントに応じて譲渡制限を付した株式を在任時に交付(2024年度から変更)。
備考	● 社外取締役は、STIおよびLTIの支給対象外。 ● 固定報酬、STI、LTIの比率は、取締役会で75:10:15(執行役員を兼務する取締役)、75:15:10(取締役を兼務しない執行役員)に決定(2024年度から比率を変更)。

※ 1 : Short Term Incentive の略

※ 2 : Long Term Incentive の略

取締役会の実効性向上に向けた取り組み

1. 実効性評価の概要

2024年1月に実施した取締役会の実効性評価は、継続性を確保しつつ、評価品質の向上を図るため、各取締役および監査役による自己評価に加え、個別インタビューを実施しました。

対象者	取締役および監査役
評価方法	「自己評価アンケート」に回答を準備し、第三者機関が、対象者に個別インタビューを実施し、回答内容の集計と分析を実施
自己評価とアンケートの内容	当社のあるべき取締役会の役割、機能向上を見据えた評価項目案を構築し、第三者機関である外部専門家の意見も踏まえ、当社を取り巻く内外環境などを分析・考慮した上で絞り込みを行い作成

2. 実効性評価結果および課題への取り組み

全体として、当社取締役会の実効性は満足し得る水準にあると評価されました。当社取締役会の強みおよび昨年度と比較して改善したポイントは以下のとおりです。

- ① 取締役会実効性評価に真摯に取り組む姿勢と、その結果を踏まえた飽くなき改善姿勢
- ② 充実した社外役員の支援体制
- ③ 指名・報酬諮問委員会の運営などの明確化
- ④ 資本コストおよび株価を意識した経営の監督

今回の取締役会実効性評価の個別インタビューで得られた情報を検証し、今後の取締役会に求める施策を洗い出し、その結果を取締役会で協議して実効性向上に取り組むとともに、過去に確認された課題に対しても以下の表のとおり取り組んでいます。

取締役会実効性評価で確認された課題について

	年度	2021年度(第7回)	2022年度(第8回)	2023年度(第9回)	2024年度以降の取り組み
課題項目	役員トレーニング	▶ 年度内に集合研修を2回開催 * コーポレート・ガバナンス改革の動向について * SDG s と ESG 投資について * 今後の経済・金融展望	▶ 年度内に集合研修を5回開催 * TCFD 関連 * サイバーセキュリティ * 会社法改正関連 * AI 関連 * 今後の経済・金融展望	▶ 年度内に集合研修を1回開催 * サイバーレジリエンス強化他 社事例	▶ 役員トレーニングを再定義し、年間の研修プログラムを取締役会で選定。 ▶ 外部環境の変化などの情報共有を通じて、取締役会審議における効率・質の向上を図る
	実質的かつ深度ある議論	▶ 年度内にオフサイトミーティングを7回開催 ▶ 報告事項の削減および簡素化による審議時間の確保 ▶ 執行への授權範囲を含め付議基準の見直し	▶ 年度内にオフサイトミーティングを3回開催 * 新規事業の取り組み * サプライチェーンマネジメント改革関連 * 人的資本関連 * 働き方改革関連 * 業績・中期経営計画関連 ▶ 報告事項の削減および簡素化をさらに推進し、実質的な審議時間を確保 ▶ 執行への権限委譲のための付議基準の見直し	▶ 年度内にオフサイトミーティングを4回開催 * CTO 管掌範囲関連 * 事業子会社の中期戦略 * I R・S R 戦略 * サステナビリティ推進活動報告 ▶ 取締役会の議題整理 * 報告案件の整理 ▶ 指名・報酬諮問委員会の運営などの明確化	▶ オフサイトミーティングの再定義と実効性ある運用(中長期を見据えた実質的な議論の場としての運用を含む) ▶ 取締役会の議題整理 * 報告案件の時間削減 * 執行役員兼務取締役による定期的な包括的報告 * 取締役会の「協議・ディスカッション」とオフサイトミーティングのアジェンダ整理
	ダイバーシティ	—	—	▶ 多様性を意識した後継者育成	▶ 多様性に関する外部からの要請を受けた指名のあり方検討
	後継者育成	▶ 指名・報酬諮問委員会で経営幹部、執行役員および一部の女性幹部職と面談を実施し、後継者候補を検討	▶ 指名・報酬諮問委員会で経営幹部、執行役員および一部の女性幹部職と面談を実施し、後継者候補を検討	▶ 次世代のサクセッションとして、取締役会陪席者(非取締役)による案件説明 ▶ 指名・報酬諮問委員会の活動状況の定期的な報告と情報共有	▶ 後継者育成のコンセンサス形成とモニタリング ▶ 次世代のサクセッションとして、取締役会陪席者(非取締役)による案件説明 ▶ 指名・報酬諮問委員会の活動状況の定期的な報告と情報共有
	投資案件に対する評価	▶ 投資案件の定期的なPMI 報告実施	▶ 投資案件の定期的なPMI 報告実施	▶ 投資案件の定期的なPMI 報告実施	▶ 投資案件の定期的なPMI 報告実施
	新たな課題	▶ 中期経営計画のPDCA と中長期視点に立った議論の充実	▶ 中期経営計画「VISION2025」の策定のための中長期視点に立った議論	▶ 中期経営計画「VISION2025」の進捗確認およびローリング ▶ 資本コストおよび株価を意識した経営の監督	▶ 新たな中期経営計画策定を含む、中長期的視点に立った議論の開始 ▶ 株主構成の変化によるIR・SRの見直しなど

取締役・監査役および執行役員 (2024年9月1日現在)

取締役



浜崎 祐司
社外取締役 取締役会議長
指名・報酬諮問委員会 委員



江口 祥一郎
代表取締役 社長執行役員
最高経営責任者 (CEO)
指名・報酬諮問委員会 委員



野村 昌雄
代表取締役 専務執行役員
モビリティ&テレマティクス
サービス分野責任者



宮本 昌俊
代表取締役 専務執行役員
最高財務責任者 (CFO)



鈴木 昭
取締役 専務執行役員
セーフティ&セキュリティ分野
責任者
SCM改革担当

兼職
・株式会社AIST Solutions
社外取締役



林 和喜
取締役 常務執行役員
コーポレート部門担当



園田 剛男
取締役 常務執行役員
最高技術責任者 (CTO)
最高情報セキュリティ
責任者 (CISO)



鬼塚 ひろみ
社外取締役
指名・報酬諮問委員会 委員長



平子 裕志
社外取締役
指名・報酬諮問委員会 委員



平野 聡
社外取締役
指名・報酬諮問委員会 委員

兼職
・東京エレクトロンデバイス
株式会社
社外取締役 (独立役員)

兼職
・ANAホールディングス株式
会社 特別顧問
・株式会社セブン銀行
社外取締役
・九州電力株式会社
社外取締役

兼職
・株式会社トプコン
代表取締役会長

監査役



栗原 直一
常勤監査役



藤岡 哲哉
社外監査役



海老沼 隆一
社外監査役



小橋川 保子
社外監査役

兼職
・株式会社ニクニ
取締役
・由風BIOメディカル株式会社
社外監査役

兼職
・JK&CREW税理士法人
パートナー
・日東電工株式会社
社外監査役

執行役員

寺田 明彦	常務執行役員 中国総代表
佐藤 勝也	執行役員 セーフティ&セキュリティ分野 無線システム事業部長、同分野責任者補佐
村岡 治	執行役員 海外地域担当、海外マーケティング本部長
岩崎 初彦	執行役員 エンタテインメント ソリューションズ分野責任者、同分野 メディア事業部長
関谷 直樹	執行役員 国内マーケティング本部長
鎌田 浩彰	執行役員 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部長、DXビジネス開発部長
原田 久和	執行役員 EF Johnson Technologies, Inc. 出向、セーフティ&セキュリティ分野責任者補佐
中井 純子	執行役員 コーポレート部門担当補佐、サステナビリティ推進室長

スキル・マトリックスについて

当社は、2023年4月に中期経営計画「VISION2025」を策定しました。当社が抱える経営課題を解決し中長期的な企業価値向上を達成するため、また、取締役会における多様性・バランスを確保するために経営陣に期待される専門分野とスキルを以下のとおりまとめています。

スキルの選定理由および目安は以下のとおりです。

スキル	スキル項目の選定理由	スキルの目安
企業経営	変化する環境に適応し、持続的な企業価値向上を図るためのスキルとして選定。	事業会社でのCEOなどとしての業務執行経験または経営企画部門掌管役員などの業務執行経験に基づく会社経営に関する知見を有すること。
財務・会計	資本効率向上および成長投資のバランスを取りながら企業価値最大化を図るとともに、株主還元を充実させるためのスキルとして選定。	財務・会計部門掌管役員などの業務執行経験または金融機関や会計事務所などでの業務経験に基づく財務・会計の知見を有すること。
ICT※／DX	経営基盤強化および外部環境変化に対応した事業ポートフォリオ見直しのためのスキルとして選定。	ICTまたはDXに関する事業もしくは経営基盤強化の経験に基づく知見を有すること。
製造・技術 研究開発	サステナブルなもののづくりと新たな価値創造のためのスキルとして選定。	製造、技術または研究開発部門掌管役員などの業務執行経験に基づく知見を有すること。
海外事業 国際ビジネス	利益ある成長とグローバルでの社会課題解決のためのスキルとして選定。	事業会社での海外事業、国際ビジネス掌管役員などの業務執行経験に基づく知見を有すること。

※：Information and Communication Technology（情報通信技術）

取締役

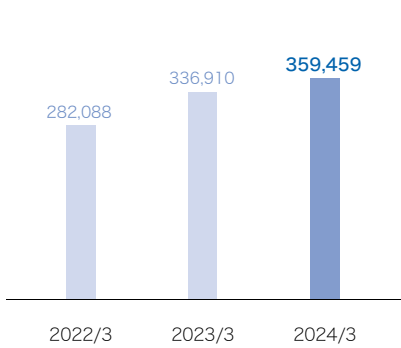
氏名					在任年数	指名・報酬 諮問委員会	企業経営	財務・会計	ICT /DX	スキル 製造・技術 研究開発		海外事業 国際ビジネス	その他 期待する専門分野
浜崎 祐司	男性	非執行	社外	独立	5年	●	●			●			リスクマネジメント サステナビリティ
江口 祥一郎	男性	執行			累計13年	●	● (CEO)				●		ブランド マーケティング戦略
野村 昌雄	男性	執行			6年		●		●		●		事業戦略 調達
宮本 昌俊	男性	執行			7年		●	● (CFO)					事業戦略 IR／SR
鈴木 昭	男性	執行			4年		●			●	●		生産 サプライチェーン
林 和喜	男性	執行			—		●			●			IR／SR サステナビリティ
園田 剛男	男性	執行			5年				● (CISO)	● (CTO)			知的財産 セキュリティ
鬼塚 ひろみ	女性	非執行	社外	独立	3年	● (委員長)	●				●		マーケティング戦略 ダイバーシティ
平子 裕志	男性	非執行	社外	独立	1年	●	●	●				●	人的資本経営 IR／SR
平野 聡	男性	非執行	社外	独立	—	●	●		●	●	●		事業戦略 ソリューションビジネス

監査役

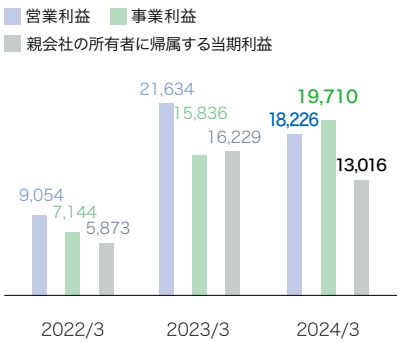
氏名		在任年数	スキル					
			企業経営	財務・会計	ICT /DX	製造・技術 研究開発	海外事業 国際ビジネス	その他 期待する専門分野
栗原 直一	男性 常勤	—	●				●	海外事業 リスクマネジメント
藤岡 哲哉	男性 非常勤 社外 独立	3年	●	●			●	海外事業
海老沼 隆一	男性 非常勤 社外 独立	—	●			●		知的財産 生産技術
小橋川 保子	女性 非常勤 社外 独立	—		●				会計監査 ダイバーシティ

財務ハイライト

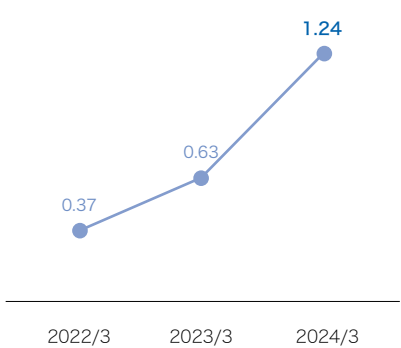
売上収益 (百万円)



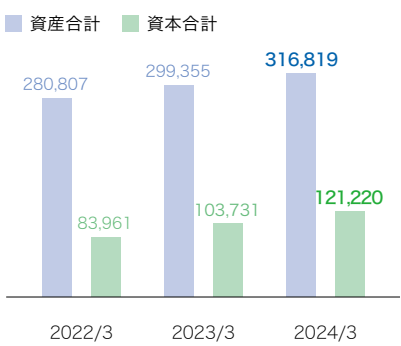
営業利益、事業利益^{※1}、
親会社の所有者に帰属する当期利益 (百万円)



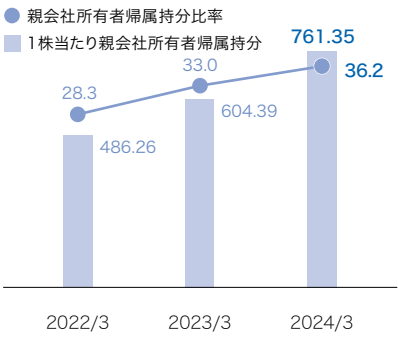
株価純資産倍率 (PBR)^{※2}(倍)



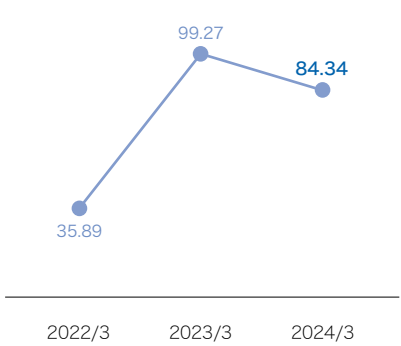
資産合計・資本合計 (百万円)



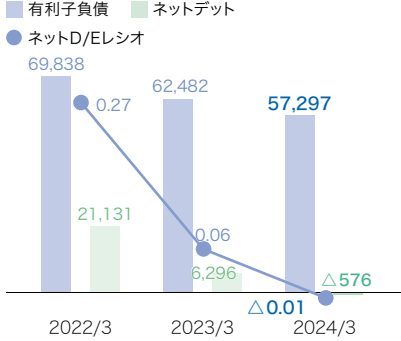
親会社所有者帰属持分比率^{※3}(自己資本比率)(%)、
1株当たり親会社所有者帰属持分^{※4}(円)



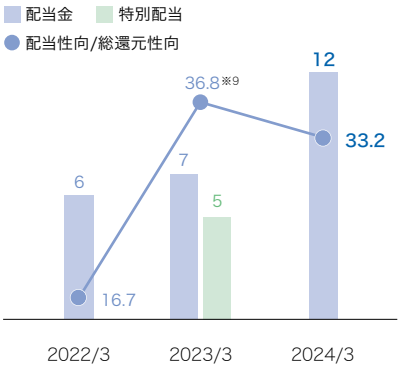
基本的1株当たり当期利益 (EPS)^{※5}(円)



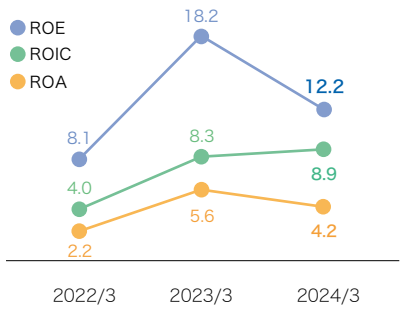
有利子負債^{※6}(百万円)、ネットデット^{※7}(百万円)、
ネットD/Eレシオ^{※8}(倍)



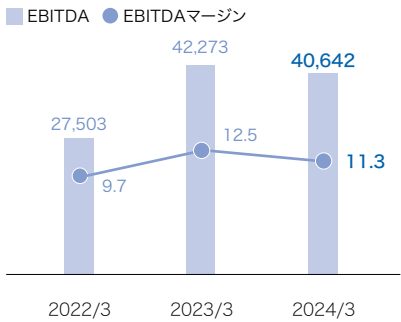
配当金 (円)、配当性向 (%) / 総還元性向 (%)



親会社所有者帰属持分当期利益率^{※10}(ROE)
投下資本利益率^{※11}(ROIC)
資産合計当期利益率^{※12}(ROA) (%)



EBITDA^{※13}(百万円)、EBITDA マージン (%)



設備投資^{※14}、減価償却費、研究開発費(百万円)

	2022/3	2023/3	2024/3
設備投資	12,354	11,426	17,040
減価償却費	17,120	17,615	18,182
研究開発費	15,871	17,379	19,429

キャッシュ・フロー (百万円)

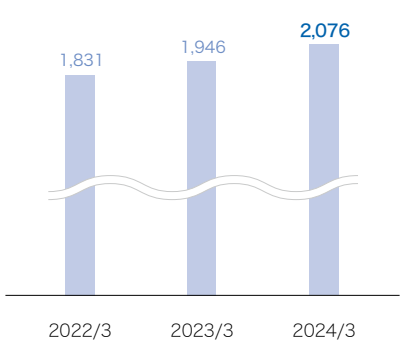
	2022/3	2023/3	2024/3
営業活動による キャッシュ・フロー	7,059	26,607	33,172
投資活動による キャッシュ・フロー	△9,804	△7,329	△16,062
財務活動による キャッシュ・フロー	△11,273	△14,032	△19,353
フリー・キャッシュ・ フロー	△2,744	19,278	17,110

※1：売上収益から売上原価、販売費及び一般管理費を控除することによって算出。主として、一時的な要因からなるその他の収益、その他の費用、為替差損益などを含まない。
※2：年度末株価÷1株当たり純資産
※3：親会社の所有者に帰属する持分合計÷負債および資本合計×100
※4：親会社の所有者に帰属する持分合計÷発行済株式数
※5：親会社の所有者に帰属する当期利益÷発行済株式数 (期中平均)
※6：リース負債は含まない

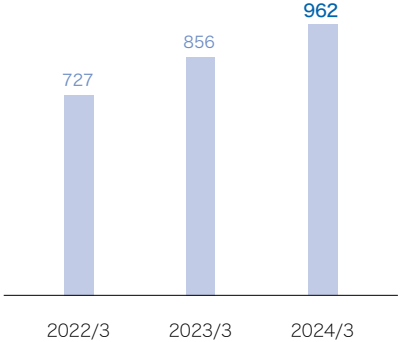
※7：有利子負債－現金及び現金同等物の期末残高
※8：ネットデット÷親会社の所有者に帰属する持分合計
※9：2022年度(2023年3月期)より総還元性向
※10：親会社の所有者に帰属する当期利益÷期中平均親会社の所有者帰属持分×100
※11：(税引後事業利益+持分法損益)÷(株主資本+借入金)の期中平均×100
※12：親会社の所有者に帰属する当期利益÷資産合計×100
※13：税引前利益+支払利息+減価償却費+減損損失
※14：有形固定資産のみ

非財務ハイライト

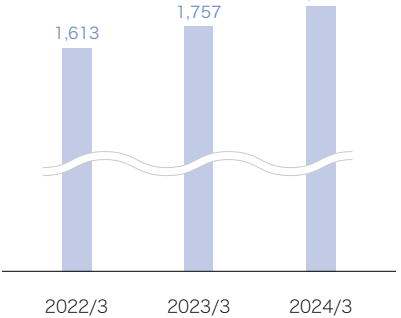
業務用無線機の累計販売台数
(2008年度経営統合以降) (万台)



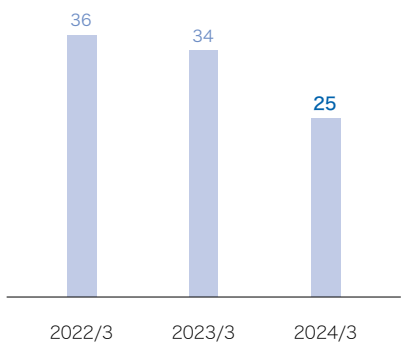
ドライブレコーダーの累計販売台数
(2014年度市場参入以降) (万台)



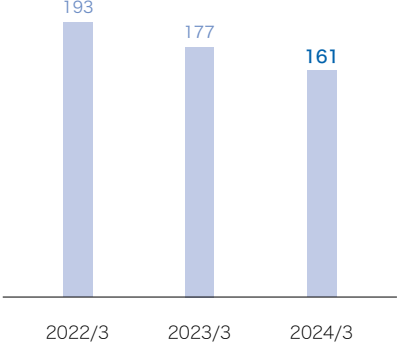
カーナビゲーション/ディスプレイオー
ディオの累計販売台数
(2008年度経営統合以降) (万台)



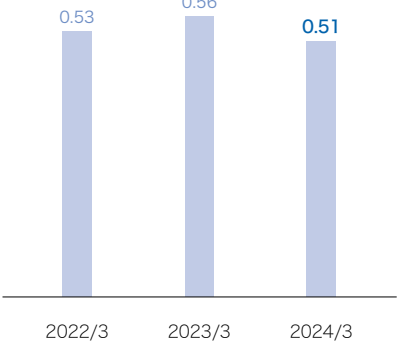
CO₂排出量 (Scope1+2)^{※15}(千トン)



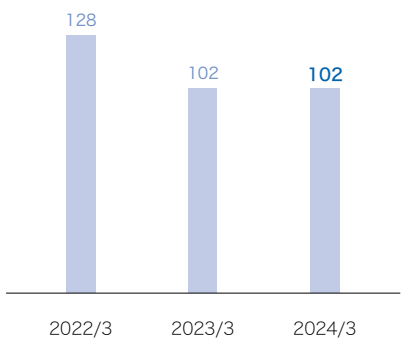
水使用量^{※15}(千トン)



廃棄物発生量^{※15}(売上高原単位) (トン/億円)



容器包装プラスチック使用量^{※16}(千トン)



キャリア採用者数 (単体)

	2022/3	2023/3	2024/3
男性	14	31	45
女性	10	12	18

年次有給休暇の平均取得日数 (単体)

	2022/3	2023/3	2024/3
取得日数 (日/人)	12.2	15.7	18.8

従業員数 (連結・単体)

	2022/3	2023/3	2024/3
連結	16,585	16,277	15,880
単体	3,179	3,130	3,089

平均勤続年数 (単体)

	2022/3	2023/3	2024/3
平均勤続年数 (年)	24.3	24.8	24.7

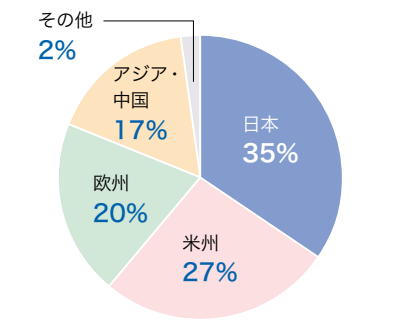
年間総実労働時間 (単体)

	2022/3	2023/3	2024/3
年間総実労働時間 (時間/人)	1,893	1,890	1,873

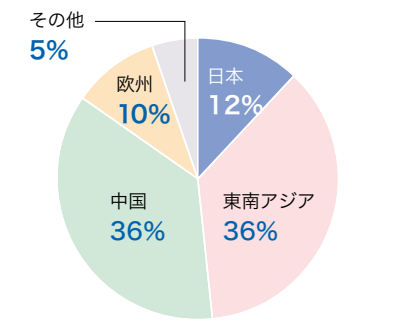
女性管理職比率 (連結・単体)

	2022/3	2023/3	2024/3
女性管理職比率 (%)	11.4	11.4	12.5
単体	5.6	5.5	6.3

地域別売上収益構成比 (2024年3月期)



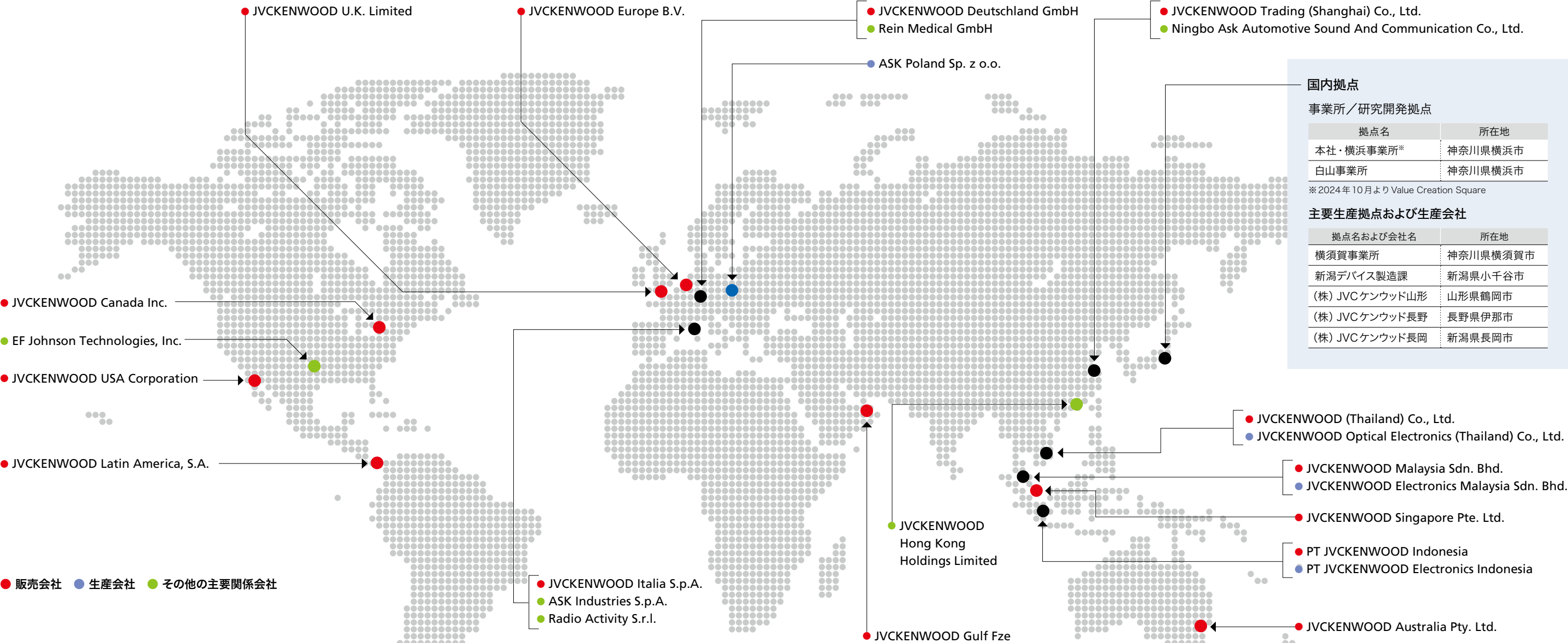
地域別生産比率 (2024年3月期)



※15：対象は、国内にある事業所および本体とは別の場所に構えている国内関係会社拠点と海外にある生産拠点です。
※16：対象は、民生向け製品のみです。

国内・海外ネットワーク

(2024年9月1日現在)



国内拠点

事業所／研究開発拠点

拠点名	所在地
本社・横浜事業所*	神奈川県横浜市
白山事業所	神奈川県横浜市

※2024年10月より Value Creation Square

主要生産拠点および生産会社

拠点名および会社名	所在地
横須賀事業所	神奈川県横須賀市
新潟デバイス製造課	新潟県小千谷市
(株) JVCケンウッド山形	山形県鶴岡市
(株) JVCケンウッド長野	長野県伊那市
(株) JVCケンウッド長岡	新潟県長岡市

国内拠点および主要関係会社

拠点名	所在地	拠点名	所在地
(株) JVCケンウッド・クリエイティブメディア	神奈川県横須賀市	(株) JVCケンウッド・サービス	神奈川県横須賀市
ピクチャーエンタテインメント(株)	東京都渋谷区	(株) JVCケンウッド・パートナーズ	神奈川県横浜市
(株) JVCケンウッド・ビデオテック	東京都渋谷区	(株) JVCケンウッド・エンジニアリング	神奈川県横浜市
(株) JVCケンウッド・公共産業システム	東京都港区	(株) JVCケンウッド・デザイン	東京都世田谷区



主な海外拠点



財務 (IFRS) ・非財務情報

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
(単位:百万円)					
財務データ					
P/L、キャッシュ・フロー他 (会計年度)					
売上収益	291,304	273,609	282,088	336,910	359,459
営業利益	4,080	4,893	9,054	21,634	18,226
税引前利益	2,877	4,533	8,515	21,161	18,245
親会社の所有者に帰属する当期利益	954	2,154	5,873	16,229	13,016
設備投資 (有形固定資産のみ)	11,837	10,268	12,354	11,426	17,040
減価償却費	20,199	19,316	17,120	17,615	18,182
研究開発費	17,445	15,720	15,871	17,379	19,429
営業活動によるキャッシュ・フロー	21,642	35,829	7,059	26,607	33,172
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 19,675	△ 11,804	△ 9,804	△ 7,329	△ 16,062
フリー・キャッシュ・フロー	1,966	24,024	△ 2,744	19,278	17,110
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 1,665	△ 5,342	△ 11,273	△ 14,032	△ 19,353
B/S (会計年度末)					
資産合計	249,660	264,326	280,807	299,355	316,819
現金及び現金同等物の期末残高	39,933	59,644	48,707	56,186	57,874
資本合計	59,999	68,523	83,961	103,731	121,220
親会社の所有者に帰属する持分	56,485	64,645	79,495	98,807	114,801
利益剰余金	5,547	7,574	13,346	28,811	40,004
有利子負債※1	74,605	75,587	69,838	62,482	57,297
ネットデット	34,671	15,942	21,131	6,296	△ 576
1株当たり情報					
基本的1株当たり当期利益 (損失) (円)	5.82	13.14	35.89	99.27	84.34
1株当たり親会社所有者帰属持分 (円)	344.55	394.33	486.26	604.39	761.35
配当金 (円) 基準日ベース	5.00	5.00	6.00	12.00	12.00
配当性向 (%) / 総還元性向 (%) ※2	85.9%	38.0%	16.7%	36.8%	33.2%
経営指標					
親会社所有者帰属持分当期利益率 (ROE) (%)	1.6%	3.6%	8.1%	18.2%	12.2%
資産合計当期利益率 (ROA) (%)	0.4%	0.8%	2.2%	5.6%	4.2%
売上収益営業利益率 (%)	1.4%	1.8%	3.2%	6.4%	5.1%
親会社所有者帰属持分比率 (%)	22.6%	24.5%	28.3%	33.0%	36.2%
EBITDA (百万円) ※3	25,534	27,579	27,503	42,273	40,642
EBITDA マージン (%)	8.8%	10.1%	9.7%	12.5%	11.3%
EBITDA 有利子負債倍率 (倍)	2.9	2.7	2.5	1.5	1.4
海外売上高比率 (地域別) (%)	53.0%	54.5%	54.9%	61.8%	65.0%

非財務データ					
従業員数 (単体) (人)	3,300	3,292	3,179	3,130	3,089
[ほか、平均臨時雇用者数] (人)	0	0	0	0	0
従業員数 (連結) (人)	17,623	16,956	16,585	16,277	15,880
[ほか、平均臨時雇用者数] (人)	1,550	1,892	2,053	963	856
CO ₂ 排出量 (千トン)	42	38	36	34	25
水使用量 (千トン)	256	204	193	177	161
廃棄物発生量 (トン/億円) ※4	0.70	0.52	0.53	0.56	0.51

※ 1：リース負債は含みません。
※ 2：2023 年 3 月期以降は総還元性向となります。
※ 3：EBITDA は、税引前利益 + 支払利息 + 減価償却費 + 減損損失で計算しています。
※ 4：売上高原単位

会社情報／株式関連情報 (2024年3月31日現在)

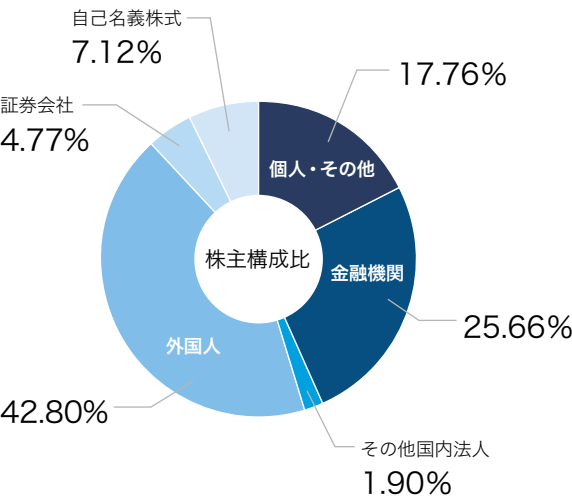
会社概要

商号	株式会社JVCケンウッド (英文名: JVCKENWOOD Corporation)
代表者	代表取締役 社長執行役員 最高経営責任者 (CEO) 江口 祥一郎
設立	2008年10月1日
資本金	13,645百万円
従業員数 (連結)	15,880人
資産合計 (連結)	316,819百万円
資本合計 (連結)	121,220百万円
決算日	3月31日
本社所在地	〒221-0022 神奈川県横浜市 神奈川区守屋町三丁目12番地 電話番号: 045-444-5500 (代表)

株式関連情報

定時株主総会	毎年6月開催
基準日	【定時株主総会】毎年3月31日 【期末配当金】毎年3月31日 【中間配当金】毎年9月30日 ＊上記基準日のほか、基準日を定めて剰余金の配当をすることができます。
上場取引所	株式会社東京証券取引所 プライム市場
証券コード	6632
単元株式数	100株
発行済株式総数	164,000,201 株 (うち自己株式※5 12,123,608株)
株主総数	38,708名
株主名簿管理人	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社
同事務取扱場所	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部 電話照会先: 0120-782-031 (フリーダイヤル) (土・日・祝日を除く午前9時から午後5時まで)

株主構成



大株主 (上位10名)

株主名	持株数 (株)	持株比率※6 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	24,947,400	16.38
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	11,231,500	7.37
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	4,533,937	2.98
JP MORGAN CHASE BANK 385632	4,486,981	2.95
GOVERNMENT OF NORWAY	4,146,608	2.72
MSIP CLIENT SECURITIES	3,867,429	2.54
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	3,468,680	2.28
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140040	2,523,400	1.66
JP モルガン証券株式会社	2,195,212	1.44
JP MORGAN CHASE BANK 385781	2,062,656	1.35

株主総利回り (TSR) ※7 の推移

	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
株価 (円)	268	195	220	178	381	944
配当金 (円)	6	5	5	6	12	12
配当累計 (円)	—	5	10	16	28	40
株価 + 配当累計 (円)	—	200	230	194	409	984
株主総利回り (%)	—	74.6	85.8	72.4	152.6	367.2

※ 5：自己名義株式数 11,669,408 株
株式報酬に関する信託が保有する株式数 454,200 株
※ 6：当社は自己名義株式 11,669,408 株を保有していますが、上記大株主からは除いています。また、持株比率は自己名義株式数を除いて算出しています。
※ 7：(各事業年度末日の株価 + 当事業年度の 4 事業年度前から各事業年度までの 1 株当たり配当額の累計額) / 当事業年度の 5 事業年度前の末日の株価

JVCKENWOOD

見通しに関する注意事項

本報告書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なら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。これらの記述は本報告書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。

株式会社 JVCケンウッド

〒221-0022 神奈川県横浜市神奈川区守屋町三丁目12番地
<https://www.jvckenwood.com/jp.html>



●発行部門
経営企画部 事業戦略グループ

©2024 JVCKENWOOD Corporation