

JVCKENWOOD

Change for Growth

統合報告書 2023



変革と成長
Change for Growth

株式会社 JVCケンウッド

「統合報告書 2023」編集方針

当社は、新中期経営計画「VISION2025」の策定に合わせ、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。これを機に、当社が「持続的な企業価値向上」を目指す姿をできるだけ多くの情報とともに充実させる事に取り組みました。

本報告書において、特に2つの点にこだわって編集しました。1つ目は「価値創造ストーリー」です。今回、「統合思考」を強く意識することで、長期的視点で地球を取り巻く社会課題に対して、当社がどのような価値を提供できるのか「ありがたい姿」を描き、そこからバックキャストして自社の経営資本や事業活動のあり方を見つめ直し、マテリアリティを再設定しました。

2つ目は、「中長期 KPI と具体的な取り組み」の充実です。マテリアリティに具体的にいつまでにどう取り組むのか、マテリアリティ解決に向けた取り組みがいかに当社の企業価値向上に繋がっていくかを表現すべく、2023年から設置した CEO 直轄の「サステナビリティ委員会」で経営戦略と連動させた活発な議論を通じ、マテリアリティを軸に章立てを構成し、KPI と具体的な取り組みを紐づけて記載しています。

この統合報告書をツールとした皆様との対話を通じて、当社はさらなる企業価値向上を図ってまいります。皆様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2023 編集部

INTRODUCTION

企業理念	1
At a Glance	2

CEOメッセージ

価値創造ストーリー

中長期ビジョン	10
価値創造プロセス	12

価値創造戦略1

新中期経営計画「VISION2025」

新中期経営計画「VISION2025」	14
CFOメッセージ／財務戦略	18

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	20
セーフティ&セキュリティ分野	24
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全体像	30
マテリアリティ①「安心・安全への取り組み」	32
マテリアリティ②「環境への対応」	34
マテリアリティ③「持続可能なものづくり」	38

価値創造を支える基盤

従業員の活躍促進とダイバーシティ&インクルージョン	44
リスクマネジメント	48
コンプライアンス	50
ステークホルダーエンゲージメント	51
社外取締役座談会	52
監査役メッセージ、投資家コメント	55
コーポレート・ガバナンス	56
取締役・監査役および執行役員	60
社外からの評価	61

データセクション

財務ハイライト、非財務ハイライト	62
沿革	64
国内・海外ネットワーク	66
財務(IFRS)・非財務情報	68
会社情報／株式関連情報	69

見直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、将来見直しに関する記述に該当します。これら将来見直しに関する記述は、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。

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。

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 Glance

私たちは、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。

「人々の暮らしに感動を」
 当社グループは、多くのアーティストとともに、良質な音楽／映像コンテンツや、それらをダイレクトに体感できるライブイベントなど「感動」の場を創造しています。また、原音を探求する高音質なオーディオ機器や、究極の映像美を体験できる映像機器を提供することで、人々の暮らしに音楽、映像の力によって生み出される「感動」をお届けします。

エンタテインメントの力で人々の暮らしに感動を

高信頼性の通信手段を安定的・継続的に提供

防災・減災への貢献

「モビリティライフに感動と安心を」

EV化や自動運転が進むモビリティ社会においては、車室空間がさらに多様なシーンに生まれ変わります。人々のモビリティライフにおいて、当社は「音」と「映像」のソリューションを通じて、車室空間をもっと「ワクワクする」、「感動する」エンタテインメント空間にし、また、ナビゲーションやドライブレコーダーで「安心・安全」なドライブに貢献していきます。

交通事故の抑制・抑止
 安心・安全な輸送システムの確保

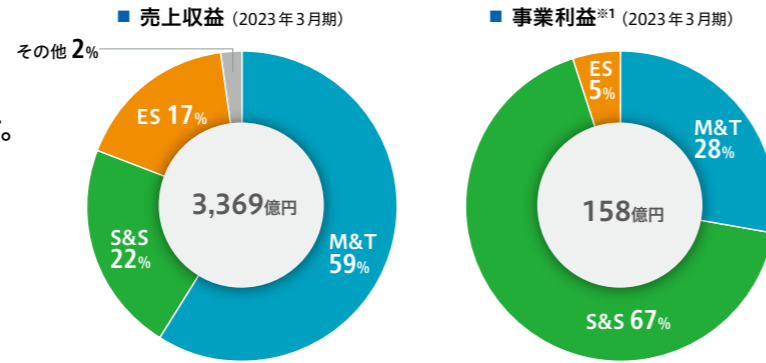
犯罪抑止、安心・安全なまちづくり

安心・安全そして感動するモビリティライフの提供

At a Glance

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

KENWOOD

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。

JVC

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。

Victor

“His Master’s Voice”で知られる犬の「ニッパ」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
カーディーラーや自動車メーカー、部品メーカー向け
- アフターマーケット事業
カー量販店や小売店向け
- テレマティクスサービス事業
損害保険会社、ライドシェアサービス会社、タクシー会社、運送会社向け

主要製品・サービス

■ OEM事業、アフターマーケット事業



■ OEM事業

車載用アンプ/アンテナ/スピーカー



■ 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
ヘッドホン、イヤホン、業務用カメラ、プロジェクターなどの音響・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、およびグッズ販売といった非音源ビジネスを展開。

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



※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り算出され、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みません。

※2: パン(P)・チルト(T)・ズーム(Z)操作の略称。

CEOメッセージ



代表取締役 社長執行役員
最高経営責任者(CEO)
江口 祥一郎

さらなる変革と成長に向けて、次のステージへ

2022年度は経営統合後の最高利益を達成

ケンウッドと日本ビクターが生き残りをかけて2008年に経営統合してから、15年が過ぎようとしています。2008年経営統合直前から広がったリーマンショックや、その後の家電不況、急激なデジタル化の進行、中国やアジア諸国のメーカーの台頭による価格競争の激化、スマートフォンの出現などによって、当社の民生機器事業は大きな打撃を受けました。この環境変化に対応すべく、統合当時は主力事業であったテレビやビデオカメラをはじめとする不採算事業からの撤退縮小、また、余剰な生産工場や販売拠点の統廃合を行ってきました。この過程で負の遺産を処理することでバランスシートの健全化を図り、一方で当社の事業売上構成は民生機器事業から業務用ビジネスへと大きく転換し、現在に至っています。この15年間の歳月は人類の悠久の歴史からすると瞬きするような時間ではありますが、新生JVCケンウッドにとっては苦難の連続、まさに激動の時代であったと言えるのではないかと思います。

統合以降の構造改革	2008年	2022年
業務用事業 (BtoB) 比率	25%	72%
グループ拠点数	139社	74社
連結人員数	23,089人	16,277人

2022年度(2023年3月期)は経営統合後における最高益を更新し、前中期経営計画「VISION2023」の主要な経営目標を1年前倒しで達成しました。要因としては、まずコロナ禍から進めてきた危機対応として、キャッシュ・アウトの抑制や設備投資・固定費・変動費の抜本的な見直しで積み上げてきた事業基盤の強化があったからだと思います。

また、ウクライナ侵攻や上海ロックダウン、インフラコストや原材料価格の高騰など、厳しい経営環境が続きましたが、部品供給問題への迅速な対応、および設計変更や代替部品の活用によってサプライチェーンを正常化させ、生産・販売を回復させたことが収益改善につながりました。事業面では、無線システム事業が北米市場を中心に大変好調であり、全社の業績を大きく押し上げました。

「VISION2023」主要な経営目標の前倒し達成状況

	2023年度目標	2022年度実績	
売上収益	3,200億円以上	3,369億円	達成
事業利益	120億円以上	158億円	
ROE	10%以上	18.2%	
自己資本比率	30%以上	33.0%	
D/Eレシオ	1.0以下	0.63	

今後も地政学リスクの増大やエネルギーコストのさらなる上昇、為替の変動、金利上昇など、市場の先行きは不透明ではありますが、直面するリスクと機会を適切にマネージし、現状の業績水準に甘んじることなく、次の成長ステージに向けて新たな覚悟でスタートを切るという決意で臨みます。そして、以下の点を自問しながら、さらなる「変革と成長」に向けて取り組んでいきます。

- ・ 価値創造に向けて持続可能な会社になっているか。
- ・ 真の稼ぐ力が身に付いているのか。
- ・ 中長期で勝ち抜ける事業領域を見極めているか。

"感動と安心を世界の人々へ" -定款に企業理念を記載-

新中期経営計画「VISION2025」の策定に合わせて、2023年6月23日に開催した定時株主総会の特別決議にて、会社の憲法である「定款に企業理念を記載」することにしました。不確実性に満ち、変化の激しい市場環境の中でたくましく勝ち残っていくためには、企業理念を『経営のど真ん中』にどっしりと据えて、その上で、たゆまぬ進化と成長を続けていかなければなりません。今ほど長期的な視点や社会価値を追求される姿勢が企業に求められる時代はないと言えるのではないのでしょうか。グローバルなメガトレンドを捉え、JVCケンウッドという会社がどのように社会貢献できるのかを考え抜いて、グループ全体の企業価値創造に結びつける活動のためにも、この企業理念の考え方が必ず生きてくると思うのです。

もちろん、定款に理念を記載しただけでは十分ではありません。経営者自らが、従業員をはじめとするステークホルダーに熱量を持って語り続けること、広く発信して共感を生み出す仕組みを作り出すことが重要です。そして、社員一人ひとりが日々の仕事の中で理念と自分との関わりを意識することで、この理念をグループ全体に浸透させて何らかのカタチで企業価値の向上につなげていくこと、つまり「血

肉化する活動」が最も大切であると考えます。その意味では、2023年度を企業の成長の源泉となる企業理念に息を吹き込ませる『パーパス元年』としていきたいと思えます。

新中期経営計画「VISION2025」に込めた想い

長期ビジョンに向けた次への一歩となる新中期経営計画「VISION2025」の要件は、「内向きの視座から脱却」することです。従来の中期経営計画の策定過程における反省点として、各事業から出てきたものの積み上げが主体となりがちでした。自分の担当事業を世の中心とする天動説の発想では、流れの速い、厳しい競争環境の中では生き残れません。事業ポートフォリオやビジネスモデルを未来の目線に厳格に当てはめ、ある意味では自己否定もしながら自事業を見直す「客観的視点」が欠かせないと考えました。そこで今回の新ビジョン策定においては、外部目線、投資家の視点を取り入れて真の企業価値の向上を目指すこととし、実効性のある戦略に具体的に落とし込みました。

特に「資本コストと株価を意識した経営」はプライム市場に身を置く企業としての大命題でもあり、「VISION2025」では、こうした資本市場の要請を真摯に正面から受け止め、当社の戦略の考え方や方向性を明確に表明するものです。

企業価値向上のドライバーとして、事業戦略では“成長性”と“資本効率性”を考慮した「事業ポートフォリオの最適化」、財務戦略では積極的な株主還元を含む「キャピタル・アロケーションの最適化」、またサステナビリティ戦略では“利益ある成長”と「グローバルでの社会課題の解決」を両輪とすること、という3つを戦略の大きな柱として位置付けました。

- ・ 事業戦略 — 事業ポートフォリオの最適化
- ・ 財務戦略 — キャピタル・アロケーションの最適化
- ・ サステナビリティ戦略 — グローバルでの社会課題の解決

事業戦略では、企業価値の最大化という考え方を事業ポートフォリオに投影し、“成長性”と“資本効率性”を指標とした最適化を図ることで、PBR(株価純資産倍率)1.0倍超の早期実現を目指します。自社の資本コスト[※]を正確に把握した上で、事業ポートフォリオの定義ではROIC(投下資本利益率)が資本コストを下回らないことを最低の基準として、

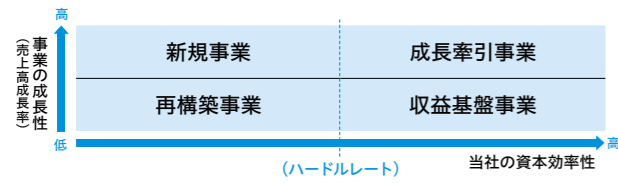
CEOメッセージ



事業の成長性と資本効率性を軸とした4象限の事業マトリクスに各事業を振り分けました。その上で、事業環境の変化に対応して当社の強みを生かせる戦略の方向性を見直し、無線システム事業を、全社を牽引する『利益創出ドライバー』として

位置付けるなど、事業分野の中でもメリハリをつけています。

※資本コスト (WACC) : 6.29% (2023年3月末基準)



株主還元に関しては、基本的には安定的な配当や継続的な増配を目指しますが、やはり成長投資にどれだけ資源を振り向けるかという点が非常に重要であり、財務健全性の維持と成長事業への投資をバランスよく考慮しつつ、自社株式の取得も機動的に実施し、総還元性向を高めていく方針です。

企業価値の向上にとって重要な要素である資本効率性指標は、投下した資本に対してどれだけのリターンを創出したかを測る指標ですが、今回、当社がROICを目標に掲げた背景には、ROE(自己資本利益率)ももちろん重要ですが、有利子負債と調達コスト全体を活用して稼いだ利益=『事業本業による利益』の比率を示す方が、当社が取り扱う事業特性の観点で、投資家の皆さまと目線をより正確に合わせることができると考えました。

今後、PBRの持続的な向上には、その構成要素である利益成長、資本効率向上、資本コスト最適化の観点から、継続的かつ徹底的に事業ポートフォリオを再定義していく検討が重要となります。自社の経営課題や改善すべき領域がより鮮明になり、一過性の取り組みではなく、市場変化に応じた機動的かつ戦略的な取り組みで本質的な経営課題への適切な対策が可能となってくるものと思います。

バックキャスト思考で新たな価値を創造 -実現したい未来を起点に考える-

2030年を見据えて当社が持続的に成長していくためには、価値の創造に向けてたゆまぬ挑戦をしていかなければ

なりません。当社は、強みである映像、音響、通信を軸として、そこに「デザイン思考」の経営を組み込んで事業活動を推進しています。今回、価値創造ストーリーを構築するにあたって「統合思考」を意識しました。「統合思考」と「デザイン思考」には大きな共通点があります。それは、両者とも未来からのバックキャストの考え方を取り入れており、将来図を見据えた戦略を実行することによって、価値創造の循環を図るというものです。この考え方にに基づき、長期的な視点での多様なステークホルダーとの関係性や、地球を取り巻く社会課題に対して当社がどのような価値を提供できるのかについて、全体像を俯瞰した上で、自社の経営資本や事業活動のあり方を見つめ直すことを念頭に置きました。

3年、5年、10年先の世の中がどう変化しているのかを予測し、その来るべき未来を起点として、今、「なすべきこと・足りないもの・捨てるべきもの」を常に整理し、目指すべき将来図を明確にすることで、事業活動を通じて価値創造のサイクルを描いていきたいと思えます。

顧客起点での「デザイン経営」

「デザイン経営」は、デザインならではのアプローチを取り入れた顧客起点の経営が大きな特徴です。これまで以上に人間の感性や嗜好を敏感に捉え、それを事業に生かしていくというものです。感性や嗜好とは、手触りや響き、使い勝手などで、これらを商品開発の上流工程から取り入れていきます。

一般的に新しい商品やサービスはシーズ(技術起点)かニーズ(顧客の要望)から生まれてきます。顧客が何を本当に望んでいるのか、何を欲しているのかを見つければ、新しい技術の出口はつくれません。

日本企業は高品質・高精細・微細化・高速化に強いこだわりを持っていて、技術起点の発想でプロダクトアウトに注力します。例えば、テレビやプロジェクターにおける4Kや

事業戦略・製品・サービス開発で顧客体験価値を向上させるため、最上流からデザイン部門が参画



顧客起点のデザイン経営

デザインならではのアプローチ
(人間の感性や嗜好)

8Kといった映像技術は、目で見てその差が分かります。技術の訴求はもちろん必要ですが、それを評価するのはあくまでも顧客であり、また投じられた開発資金は回収できるのか、という事業採算の観点も重要です。どれほど性能を高めたとしても、買い求めることができる価格と機能向上のバランスが取れていなければ、ユーザーには受け入れてもらえません。技術を評価するのは技術者ではなく、あくまでも顧客であるという原点に立ち返らなければなりません。

自社にしか創造できない価値は何か。その価値を生み出す上での優位性は、何に基づくものなのか。そして、その優位性は続いていくのか。また、変化に耐え得る競争力を持ち合わせているのか。常に真のニーズと世の中の動向を見極めながらアンテナを高く張って最適解を求めていく必要があります。



価値創造の拠点となる

「Value Creation Square」の創設

中長期での価値創造を具現化するための取り組みの一環として、価値創造の拠点「Value Creation Square」を創設します。2024年夏に完成予定のこの拠点では、これまで分野別・拠点別であった技術部門と、本社コーポレート部門および未来創造研究所・デザイン部門などを連携させて、グローバルなメガトレンドに対応した技術開発を強化

していきます。また、ハイブリッドワークを実現するオフィス環境を整備し、さらなる働き方改革を推進していきます。

この創設を機に、未来を先取りする発想を醸成できるような「共創=Co-Creation」の場を整備し、イノベーション志向を根付かせ、ひと味違った差別化を図っていくつもりです。



「Value Creation Square」(横浜本社地区)内の新棟(2024年夏完成予定)

打たれ強い企業風土の醸成 -魅力あるJVCケンウッドへ-

『嵐は強い樹をつくる』といわれます。風雪に耐えてしっかりと根を張った会社は、経営の基盤が強固になってくるものと確信しています。経営統合後の幾多の危機も、コロナ禍の未曾有の困難にも、グループ全員が一致団結して立ち向かい、力を合わせて乗り越えてきました。そして、その汗と努力に応じた結果が出てくることも、身をもって学んできました。本当にしぶとい、打たれ強い企業風土が醸成されつつあることを実感しています。

「VISION2025」で会社を力強い軌道に乗せていくことは当面の目標ですが、これはあくまでも通過点であり、中長期の目線で当社グループの“あるべき姿”に向けた価値創造を常に意識していきたいと思えます。「感動と安心を世界の人々へ」という崇高な企業理念のもとで、当社グループの社員一人ひとりが、大きな志や夢を掲げてたくましく前に進んでいく、そんな力強い企業集団に進化させていくことが、私の最大のミッションであると考えています。

中長期での価値創造と目指す姿の実現に向けて、投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまとの対話を重ねながら、さらに「魅力あるJVCケンウッド」へ変貌していきたいと思えます。

代表取締役 社長執行役員
最高経営責任者(CEO)

江口 祥一郎

価値創造ストーリー ～中長期ビジョン～

経営統合から現在に至る価値創造の歴史と目指すミライ

経営統合後に起こった苦難の連続を次々と乗り越えることで、強靱な経営基盤を構築。2018年からは「将来を先読みし、稼げる収益基盤」を確立して、業績向上を果たしています。デザイン思考で描くミライからバックキャストすることで、3つのマテリアリティを設定しました。そして今、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、3つのマテリアリティの解決によって、変化を先取りして未来を切り拓く「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ています。

3つのマテリアリティ

- | | | | | | |
|---|-------------|---|--------|---|------------|
| 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 |
|---|-------------|---|--------|---|------------|



企業理念
感動と安心を世界の人々へ
たくましさ、したたかさを併せ持つ
エクセレント・カンパニー

バックキャスト

デザイン思考で描くミライ

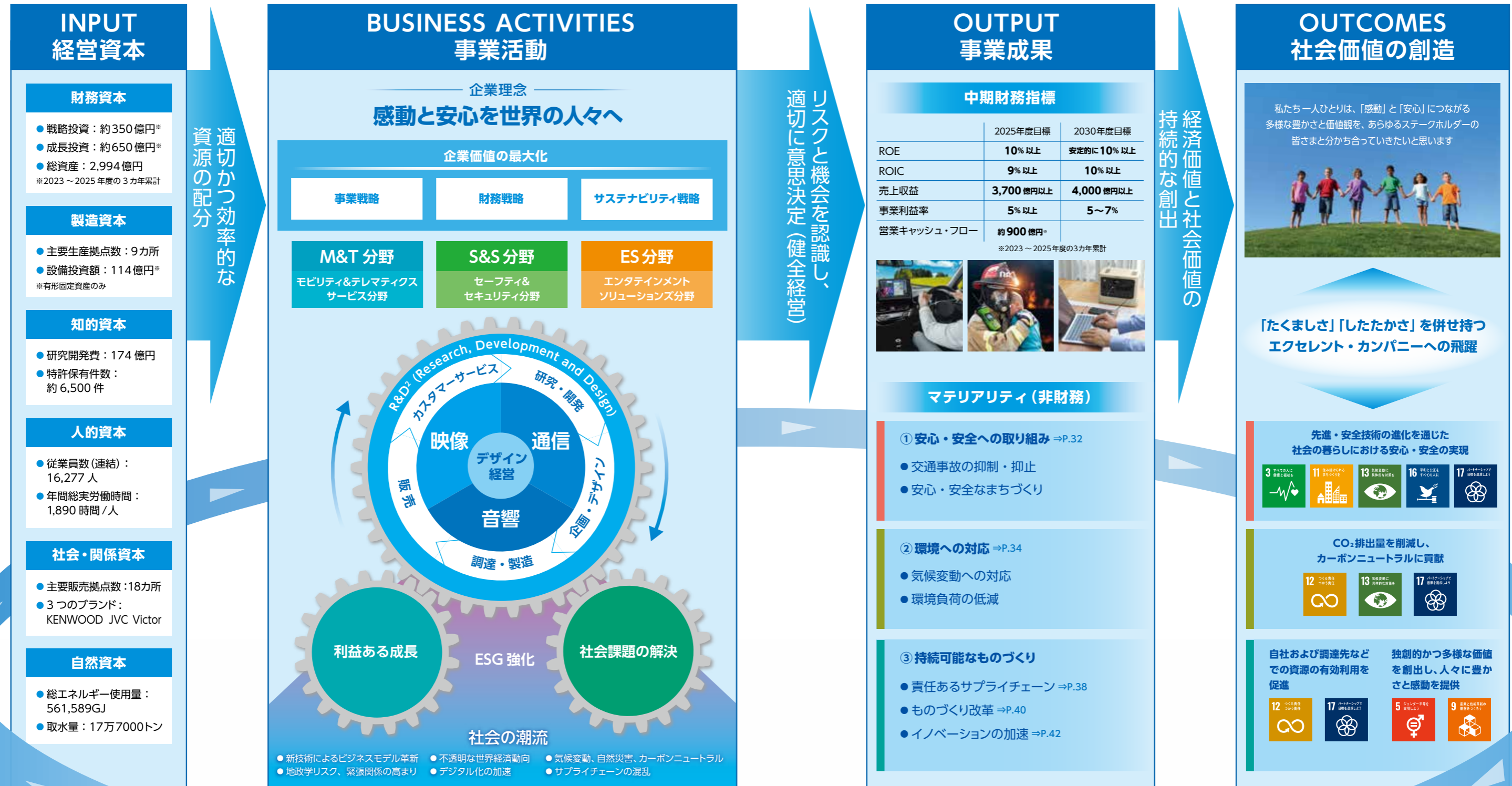
- 人の感性で描く空想の世界 デザイン・アート 暗黙知・主観的 感性価値など
- 起こり得るミライ デザイン問題解決・経験価値：事実や事象(変化の兆し)を掛け合わせ、想像力を発揮してさまざまな可能性を探索すること
- 現在の延長線にあるミライ 事実や事象が進化・進行した先を予測すること

*1: Shinwa International Holdings Limited, 現JVCKENWOOD Hong Kong Holdings Limited
*2: EF Johnson Technologies, Inc.
*3: ASK Industries S.p.A.
*4: Tait International Ltd.
*5: 新型コロナウイルス感染症
*6: Volatility (変動性)、Uncertainty (不確実性)、Complexity (複雑性)、Ambiguity (曖昧性)の頭文字をとった言葉

価値創造ストーリー ～ 価値創造プロセス ～

「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。

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

新中期経営計画「VISION2025」

基本戦略

新中期経営計画「VISION2025」では、「変革と成長」を基本戦略とし、企業価値の最大化に向けて経営基盤のさらなる強化を進めます。具体的には、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、

サステナビリティ経営を推進します。「VISION2025」の推進により、ROE10%を安定的に確保する体質を構築し、PBR1.0倍超の早期実現を目指します。



中期重点施策

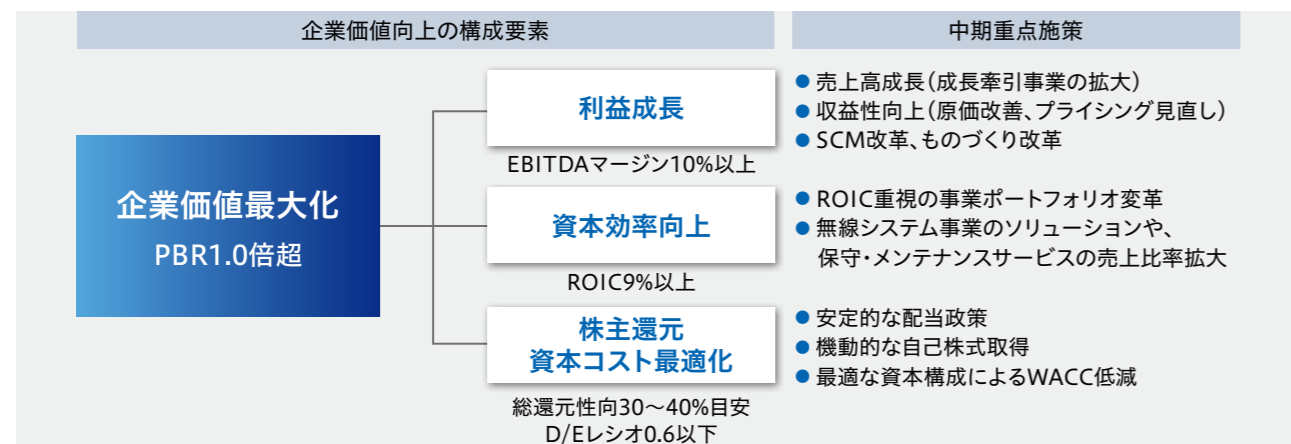
企業価値の最大化、PBR1.0倍超の早期実現に向けた構成要素として、「利益成長」、「資本効率向上」、「株主還元」および「資本コスト最適化」を掲げ、それぞれの構成要素に対して2025年度における目標を立て、その達成に向けた中期重点施策を設定しました。

「利益成長」については、EBITDAマージンを10%以上とすることを目標として、成長牽引事業に位置付ける無線システム事業を中心に、売上高成長と収益性向上を同時に実現していきます。

「資本効率向上」については、ROICを9%以上とすること

を目標として、資本コストを重視した成長性と資本効率性による事業ポートフォリオの変革を進めるとともに、無線システム事業におけるソリューションや、保守・メンテナンスサービスの売上比率の拡大を推進し、利益の「質」の向上を目指していきます。

「株主還元」については、安定的な配当政策と機動的な自己株式取得を進め、総還元性向30~40%を目安とします。「資本コスト最適化」については、D/Eレシオ0.6倍以下とすることを目標とし、最適な資本構成によるWACC低減を推進します。

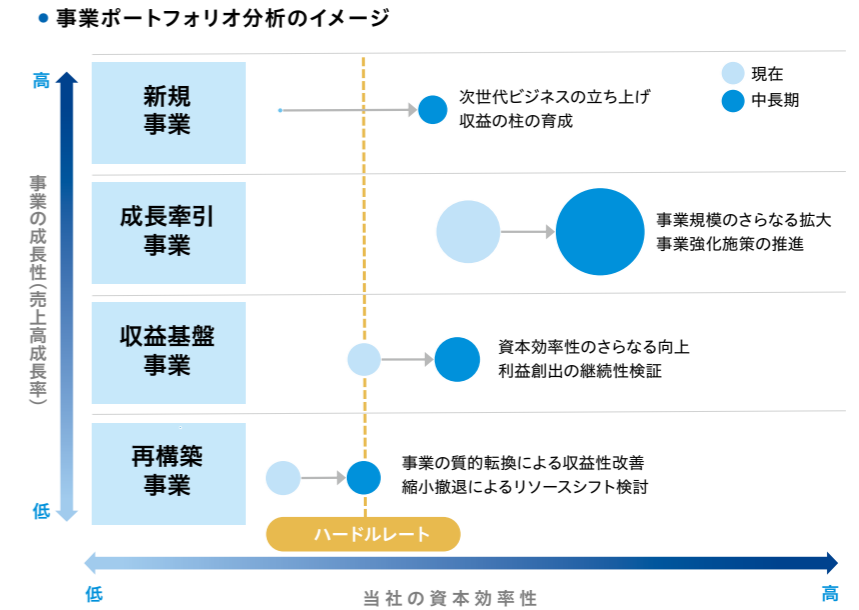


事業ポートフォリオの再定義・最適化

「VISION2025」では、「変革と成長」に向けて事業ポートフォリオを再定義しました。これにあたっては、企業価値最大化の観点で、2023年度から2025年度の3カ年における事業の成長性(売上高成長率)と自社の資本効率性を考慮しています。

当社の各事業について、売上高成長率と資本効率性、および事業の稼働力が現在の立ち位置から中長期的にどのように変化していくのかを分析し、中長期にわたって強みを発揮できる事業ポートフォリオを構築するため、「成長牽引事業」、「収益基盤事業」、「新規事業」、「再構築事業」の4つに整理・分類しました。

事業ポートフォリオについては、事業ごとに異なる市場環境の変化や事業サイクルに合わせて定期的なモニタリングと見直しを実施し、中長期的な企業価値向上の観点から経営資源の適正な配分を行い、今後も常に最適化を図っていきます。

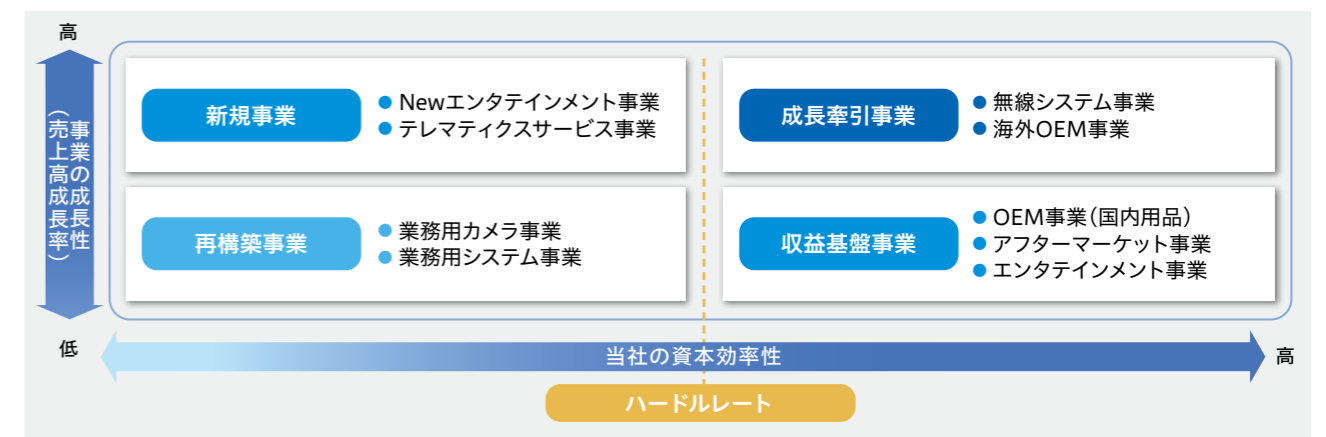


「**新規事業**」: Newエンタテインメント事業では、ゲーム、アニメ、メタバースなど、世界的に拡大傾向にある市場にチャレンジしていきます。テレマティクスサービス事業は、通信型ドライブレコーダーを軸に、モビリティ分野だけでなく、船舶や建設機械などの領域へと拡大していきます。

「**再構築事業**」: 現在、収益率の低い業務用カメラ事業と業務用システム事業については、事業からの撤退や事業規模の縮小も念頭に、戦略を抜本的に見直し、収益性の改善を進めています。

「**成長牽引事業**」: 無線システム事業は、成長市場である北米でのビジネスをさらに強化します。海外OEM事業は、車載用スピーカー、アンプ、アンテナ、ケーブルなど、自動車のEV化を主とした市場の変化に対応した製品の展開を強化します。

「**収益基盤事業**」: OEM事業(国内用品)とアフターマーケット事業については、市場そのものは今後、縮小するとみっていますが、同市場でこれまでに確立してきたポジションを強みに、必要最小限の開発投資で残存者利益の獲得を図ります。エンタテインメント事業は、安定事業として当社グループを支えます。



価値創造戦略1

新中期経営計画「VISION2025」

戦略強化の方向性

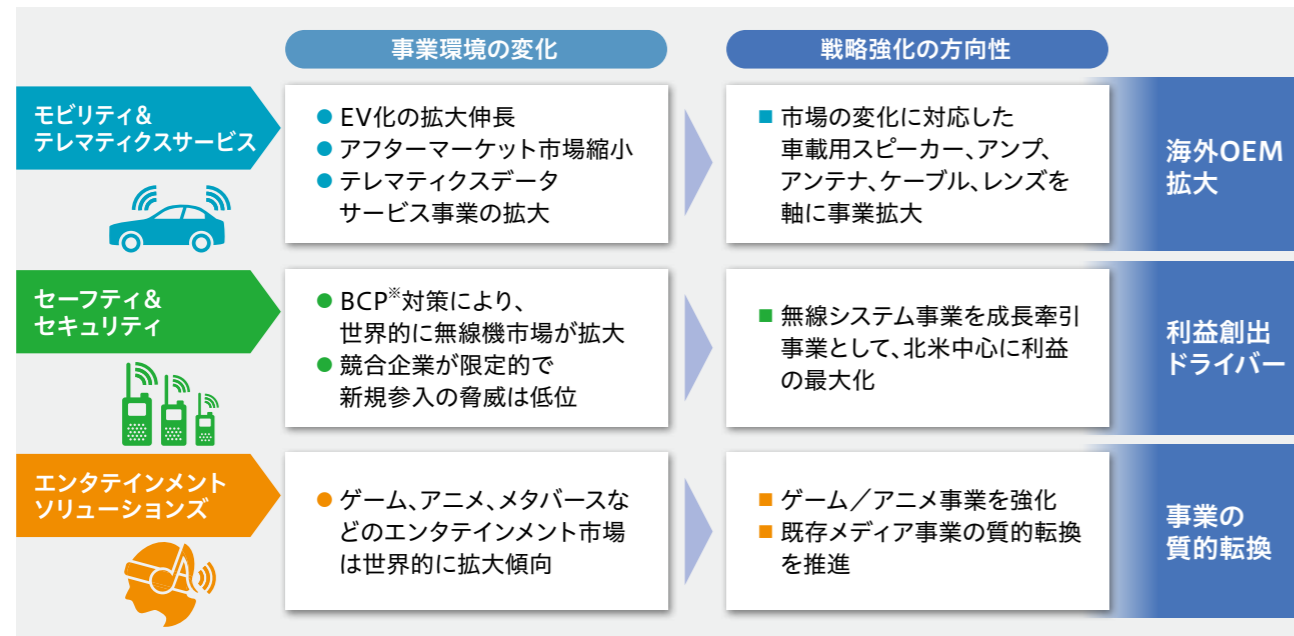
新中期経営計画「VISION2025」では、当社を取り巻く事業環境の変化と企業価値最大化の観点から、前中期経営計画「VISION2023」より戦略強化の方向性を見直しました。そして、当社の目指す事業戦略をより明確に表現するために、分野の名称を変更しました。

モビリティ&テレマティクスサービス分野では、EV市場の拡大や、アフターマーケット市場の縮小といった事業環境の変化を踏まえて、戦略強化の方向性を海外OEM事業

の拡大に振り向けます。

セーフティ&セキュリティ分野では、無線システム事業を成長牽引事業として位置付け、北米市場を中心に利益の最大化を図ります。

エンタテインメントソリューションズ分野では、従来のメディア事業の質的変換を推進するとともに、世界的に拡大傾向にあるゲーム/アニメ事業を強化し、既存事業とのシナジー効果を創出していきます。



※: Business Continuity Plan (事業継続計画)

事業ポートフォリオの見直しによる利益創出ドライバーの変化

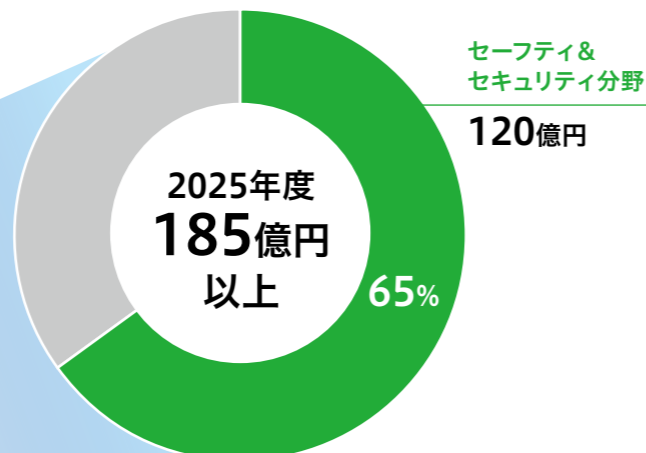
セーフティ&セキュリティ分野の主力事業である無線システム事業については、グローバルにおいて競合企業が限定的であり、新規参入障壁も高く、高い競争優位性を確保しているため、今後も安定的な利益の創出を見込んでいます。2025年度には、同事業が全社事業利益のうち65%を稼ぎ出す利益創出ドライバーとして、全社を牽引していきます。

■ 事業利益構成比

セーフティ&セキュリティ分野
25億円



全社事業利益の65%を無線システム事業が稼ぎ出す



セーフティ&セキュリティ分野
120億円

定量目標

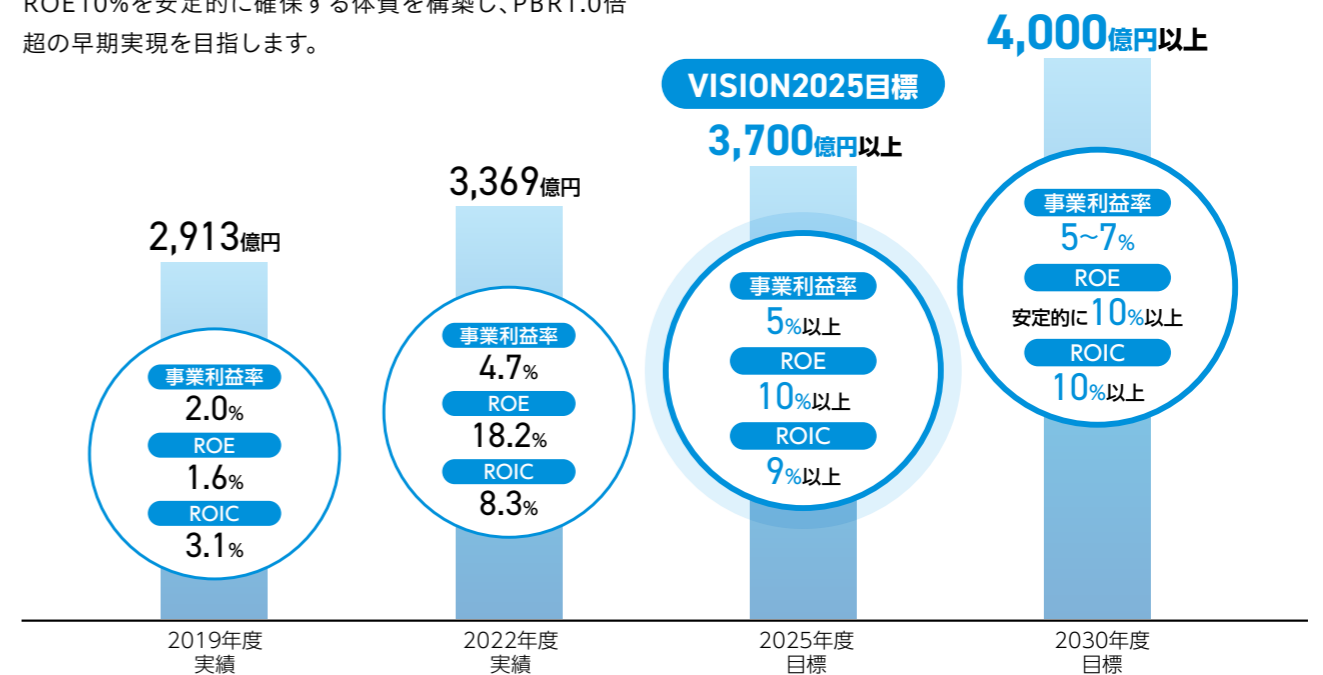
「VISION2025」では、最終年度となる2025年度における目標として、売上収益3,700億円以上、事業利益率5%以上、ROE10%以上を掲げています。また、キャッシュ・フローの創出に重点を置き、EBITDAマージン10%

以上とすること、該当期間の3カ年累計で営業キャッシュ・フローを900億円以上稼ぎ出すことも目標としています。さらに、資本コストを重視した資本効率の向上を目指し、新たな目標としてROIC9%以上を設定しています。

	2022年度(実績)	2023年度(公表値)	2025年度(目標)
売上収益	3,369億円	3,500億円	3,700億円以上
事業利益率	4.7%	4.2%	5.0%以上
EBITDAマージン	12.5%	10.3%	10%以上
営業キャッシュ・フロー	266億円	325億円	900億円以上 2023~2025年度の3カ年累計
ROE	18.2%	8.0%	10%以上
ROIC	8.3%	7.6%	9%以上

2030年度に向けた中長期事業成長イメージ

中長期の事業成長イメージとして、2030年度までにROE10%を安定的に確保する体質を構築し、PBR1.0倍超の早期実現を目指します。



価値創造戦略1

CFOメッセージ／財務戦略



代表取締役 専務執行役員 最高財務責任者(CFO) 宮本 昌俊

PBR1.0倍超の実現に向けて

新中期経営計画「VISION2025」では、資本効率の改善と株主還元の実現を通じてPBR1.0倍超の早期実現を基本戦略として掲げています。

前中期経営計画「VISION2023」では、「変革と成長」で掲げた事業戦略を着実に実行し、最終年度となる2023年度において売上収益3,200億円以上、コア営業利益(現事業利益)120億円以上、ROE10%以上、親会社所有者帰属持分比率30%以上を目標としました。この目標を2022年度に1年前倒しで達成できたこと、また当社を取り巻く事業環境が著しく変化していることを踏まえて、2023年度を初年度とする「VISION2025」を策定することとしました。

「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、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倍超の早期実現を目指していきます。

資本コストを意識した経営の実現

「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、「VISION2023」で進めてきた事業体質の改善をさらに推進していきます。また、資本コスト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きます。

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」としてありますが、事業部門ごとに簡略化したROIC目標を設けることにより部門単位でも資本コストを意識した事業運営を推し進め、2025年度におけるROIC9%以上を目指していきます。

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、売上収益や利益が為替変動の影響を受ける体質となっています。現状ではUSドルが1円円安になると約3億円の損失が発生します。この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^{*1}のOEM事業のような受注案件は、受注が確定した時点で為替予約を行い、S&S分野^{*2}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。

^{*1}:モビリティ&テレマティクスサービス分野
^{*2}:セーフティ&セキュリティ分野

キャッシュ・アロケーションの最適化

「VISION2025」においても、引き続きキャッシュ・フローの創出に重点を置き、用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。

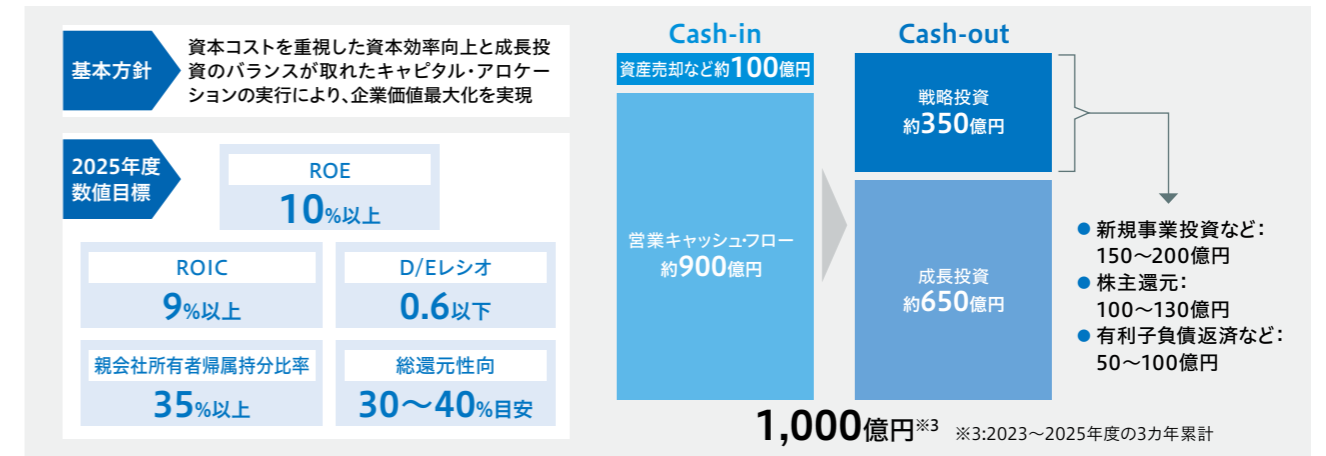
3年間のキャッシュ・インに関しては、営業キャッシュ・フ

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。これに対してキャッシュ・アウトでは、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。

戦略投資については、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50～100億円を想定していますが、M&Aなど成長に向けて必要な投資が出てきた場合は新規事業投資を優先し、具体的な成長投資案件がない場合は株主還元や有利子負債の返済に充てていくなど、戦略投資の枠内で柔軟な運用を図っていきたくと考えています。

■ キャピタル・アロケーションの考え方



新たな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。

新しい株主還元方針では、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、

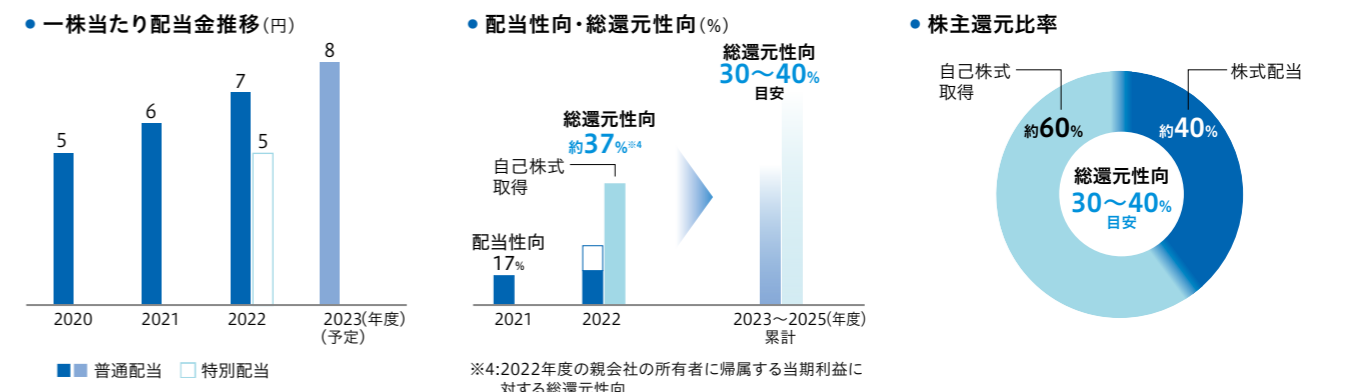
6割程度を自己株式取得に充てる予定です。

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、2023年5月8日から6月8日の期間で約40億円の自己株式取得を実行したことにより、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。

なお、2023年度の配当については普通配当8円を予定しており、2020年度の普通配当5円から毎年1円ずつ増配を続ける予定です。

■ 株主還元方針について

- 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



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

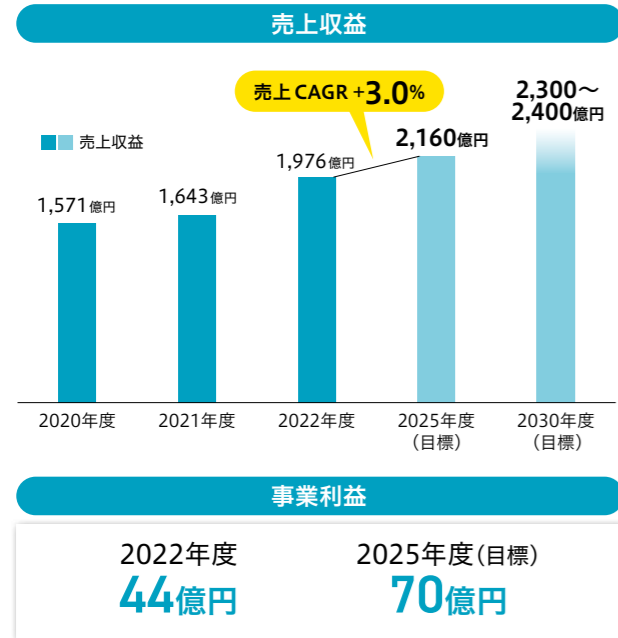


EV化や自動運転化など、モビリティ業界の変革に対応すべく、ニューノーマル時代の“移動”を再定義し、自動車“プラスアルファ”での事業拡大を図ります。



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

● 売上収益と事業利益



■ SWOT分析(リスクと機会の認識)

<ul style="list-style-type: none"> 音響・映像の車載技術 コネクティッド製品のソリューション提供 安心・安全で信頼性の高い製品 	<ul style="list-style-type: none"> 開発リソースの不足 既存事業の収益率 OEM米州のプレゼンス
<p>Strength(強み)</p>	<p>Weakness(弱み)</p>
<p>Opportunity(機会)</p> <ul style="list-style-type: none"> EV普及など変革しているモビリティ業界 交通事故の防止および予防への取り組みニーズの拡大 自動車以外のモビリティ市場拡大 	<p>Threat(脅威)</p> <ul style="list-style-type: none"> 中長期での既存事業領域の市場縮小 グローバル企業や新興企業の市場参入による競争激化 為替影響、物価高による市場価格とコストの乖離

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、当社は新中期経営計画「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化を主とする市場の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、サービス事業へのシフトによる高収益ビジネスモデルの構築を図ります。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目指します。

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。



カーナビゲーション



ドライブレコーダー



車載用アンプ/スピーカー/アンテナ

OEM事業

当社は、国内用品 (ディーラーオプション) 市場向けの商品として、主にカーナビゲーションやドライブレコーダーを販売していますが、長期的には、車両へのライン装着 (純正化) が進むことによって、同市場は緩やかに縮小していくことが想定されます。このような状況下では、サプライヤーがさらに集約されていくことが考えられますが、当社は、確固たるポジションを確立しながらシェア拡大を図ります。

国内向けカーナビゲーションについては、国内で生産することによって物流費まで含めたトータルコストの抑制を図り、部品の国内調達を強化することで為替変動リスクも抑制しながら、生産ラインの自動化に対応した設計改善によるコスト削減などによって、収益改善に取り組んでいきます。

シェア拡大によって国内用品市場向けの売上収益規模を維持することに加え、EV化に伴う事業領域の拡大を視野に入れた事業展開として、車載用音響システム (スピーカー、アンプ) や、車載接続用アンテナシステム (アンテナ、ケーブル)、車載用レンズの開発・販売などを行う海外OEM事業を強化して売上収益を拡大し、当事業全体の売上収益の最大化を目指します。(詳細はP.22参照)

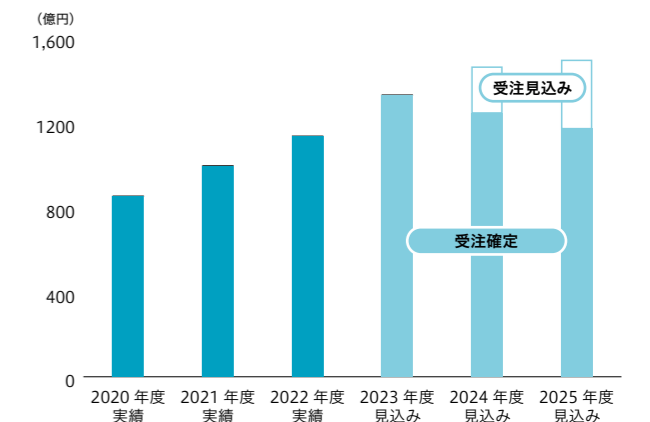
アフターマーケット事業

当社グループの強みである「音響」や「映像」を生かしたカーナビゲーションやドライブレコーダー、カーオーディオなど、モビリティライフを豊かにする製品群を幅広く揃え、これまで培ってきたブランド力とグローバルに展開する販売網を最大限に活用して、持続的な収益基盤にしていきます。

テレマティクスサービス事業

通信型ドライブレコーダーの累計販売台数230万台以上 (2023年3月末時点) の実績をベースに、データビジネスの展開や自動車以外へのソリューション提案、さらには海外での事業展開によってサービス事業への転換を図り、M&T分野の付加価値向上を目指します。具体的には、通信型ドライブレコーダーの映像技術と、蓄積されるデータの活用、エッジAI市場における社会インフラ提供といったサービス事業を含む新規ビジネスモデルの開拓にチャレンジします。

● OEM事業の売上収益の実績と見込み



	市場環境の変化	中期成長シナリオ
OEM	<ul style="list-style-type: none"> 欧米や中国および新興市場におけるEV比率の上昇 カーナビゲーションからディスプレイオーディオへのシフト 	<ul style="list-style-type: none"> 市場の変化に対応した車載用スピーカー、アンプ、アンテナ、ケーブル、レンズや、ディスプレイオーディオを軸に海外OEM事業を拡大
アフターマーケット	<ul style="list-style-type: none"> ドライブレコーダーは販売伸長の余地あり 市場は全体として漸減傾向 	<ul style="list-style-type: none"> 残存者利益を獲得し、高いマーケットシェアを維持しながら質的転換を図る
テレマティクスサービス	<ul style="list-style-type: none"> 2030年に向けて市場伸長 	<ul style="list-style-type: none"> 通信型ドライブレコーダー累計販売230万台の実績をベースとしたデータビジネス展開 グローバルでのビジネス展開

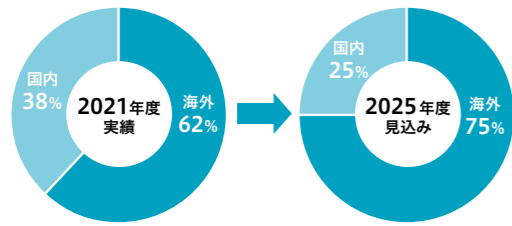
価値創造戦略2 事業戦略

重点戦略

海外OEM事業の拡大

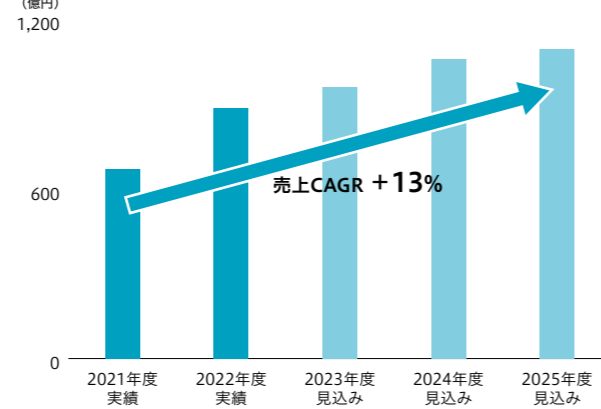
「VISION2025」において、M&T分野では、EV市場の拡大やアフターマーケット市場の縮小といった事業環境の変化を踏まえて、海外OEM事業を成長牽引事業として位置付け、車載用音響システム（スピーカー、アンプ）や、車載接続用アン

● OEM事業の国内・海外販売比率



テナシステム（アンテナ、ケーブル）、車載用レンズ、ディスプレイオーディオの展開を中心に、売上収益を拡大していきます。

● 海外OEM事業の売上収益の実績と見込み



① 車載用音響システムと

車載接続用アンテナシステムの受注拡大

OEM事業の牽引役の一つは、2015年に子会社化したASK Industries S.p.A（以下、「ASK社」）です。ASK社は、1965年の創業以来、音響・通信関連の自動車部品の開発・製造・販売を手掛けてきたイタリアの企業で、主に欧州の大手自動車メーカーとの長年にわたる強固なパートナーシップにより、車載用音響システム（スピーカー、アンプ）や、車載接続用アンテナシステム（アンテナ、ケーブル）などを供給しています。また、本社を構えるイタリアだけではなく、ドイツ、ポーランド、チュニジア、米国、ブラジル、中国にも子会社を有し、グローバルに事業を展開しています。特に、中国においては、顧客である欧州の大手自動車メーカーの進出に同社も同調し、その後は現地の自動車メーカーを新規顧客として独自に開拓しな

がら事業を拡大しています。最近では、欧州の顧客におけるグローバルソーシング対応を踏まえ、北米市場においても事業拡大に取り組んでいます。当社では、日系自動車メーカーに対しても、ASK社の商材を活用した純正案件の受注活動を推進しており、今後は、国内においても販路の拡大を図ります。



② グローバルなビジネス展開

OEM事業は、当社グループのシナジーを最大化することにより、グローバルにビジネス展開しています。当社は日系自動車メーカーとの強固なパートナーシップがあり、ASK社は欧州および中国の自動車メーカーとの強固なパートナーシップを有しています。さらに、車載用レンズの開発・製造を手掛けているJVCKENWOOD Hong Kong Holdings Ltd.は、中国を中心に、欧州でもハンガリーを起点としたネットワークを構築しています。

当社グループが手掛ける音響システム（スピーカー、アンプ）、および車載接続用のアンテナシステム（アンテナ、ケーブル）は、普及価格帯の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、製品の設計段階から全ての顧客と関わっています。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、あらゆるタイプの車両に対応していきます。



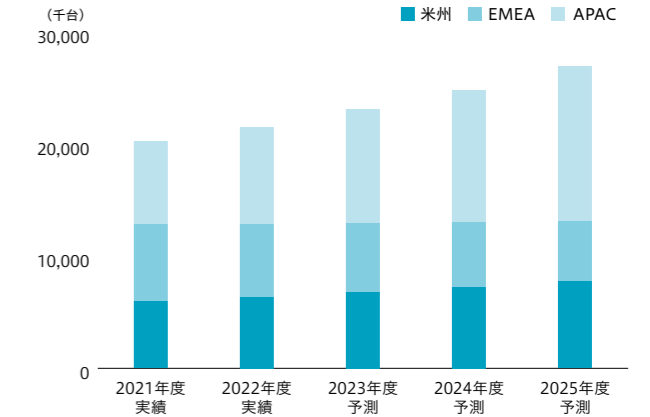
③ ディスプレイオーディオの受注拡大

海外OEM（用品）事業において、ディスプレイオーディオは、これまで日系自動車メーカーの東南アジア市場向けを主体に展開してきましたが、2022年度には北米市場に展開するお客様より約1.7億ドルの新規大型案件（2024年初頭から納入開始予定）を受注することができました。海外OEM（用品）市場、特に米国では引き続きディスプレイオーディオの需要の拡大が見込まれていることから、引き続き東南アジア市場での実績や蓄積したアセットを活用しながら、受注を拡大していきます。



<製品イメージ>

● 海外OEM(用品)の市場予測(当社調べ) -カーナビゲーション、ディスプレイオーディオの地域別販売台数-



テレマティクスサービス事業において 新たな高収益ビジネスモデルを構築

テレマティクスサービス事業においては、これまでに損害保険会社向け通信型ドライブレコーダーの納入、およびそれを軸としたテレマティクスサービスの提供をはじめ、フリートマネジメント向けビジネス、クラウド型タクシー配車システムなどのテレマティクスソリューションの展開といった、さまざまな導入事例があります。通信型ドライブレコーダーなどのインターネットとつながる製品やサービスに、よりインテリジェントな機能を搭載させる、あるいはその機能に対応させることにより、付加価値を高め、「自動車」から「生活空間」へと、事業領域の拡大を目指しています。

例えば、高齢者向けサービスの提供や高度運転診断、都市整備の支援、建設機械の遠隔操作支援など、通信型ドライブレコーダーによって取得できる各種データを活用したサービスにより、新規市場の開拓を進め、高収益ビジネスモデルの構築を目指します。

今後も当事業においては、当社グループが培ってきた技術資産を活用することに加え、オープンイノベーションの活用により、AIやIoTといった最新のデジタル技術やビッグデータを駆使することで、お客さまに新たな付加価値やサービスを提供します。

高齢者向けサービス	高度運転診断	都市整備の支援	建設機械の遠隔操作支援
高齢者特有の、運転挙動や認知機能の低下をドライブレコーダーのデータを活用して検知し、高齢者の運転寿命の延伸に資するサービスを提供	運転挙動やドライバーの状態から事故リスクを見積もり、運転行動の改善につながるフィードバックが可能な運転診断を提供	路面損傷や電柱上の鳥の巣など、都市設備の異常をドライブレコーダーで検知。検知内容を自治体や設備会社などに共有し、都市整備の省力化に貢献	過酷な現場環境での使用に耐え得る防塵・防水ドライブレコーダーを活用し、建設機械の遠隔操作をサポート



セーフティ&セキュリティ分野

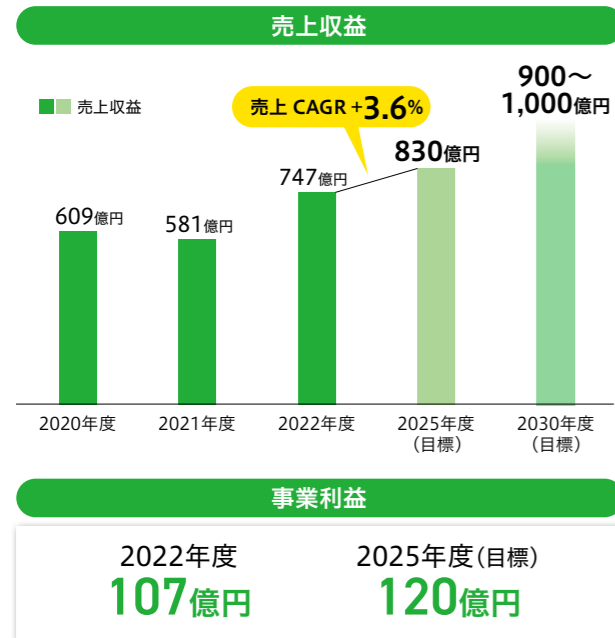


無線システム事業を成長牽引事業と位置付け、当社の利益創出ドライバーとすべく、売上1,000億円規模への成長に向けて、市場シェア第2位の獲得を目指します。



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

● 売上収益と事業利益



■ SWOT分析(リスクと機会の認識)

<ul style="list-style-type: none"> ● 高品質・高性能・顧客最適へのカスタマイズ対応 ● 北米における約900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 	<ul style="list-style-type: none"> ● マーケットリーダー比での販売体制と過去の実績 ● 代理店ネットワークに依存した販売体制
Strength(強み)	Weakness(弱み)
<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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イヤーの新規参入による競争激化
Opportunity(機会)	Threat(脅威)

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需要が進み、今後も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収益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、安定的・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り、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月に新製品のトライバンド*1対応 P25*2デジタル

無線機「VP8000」の販売を開始し、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とDMR*3)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。

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。

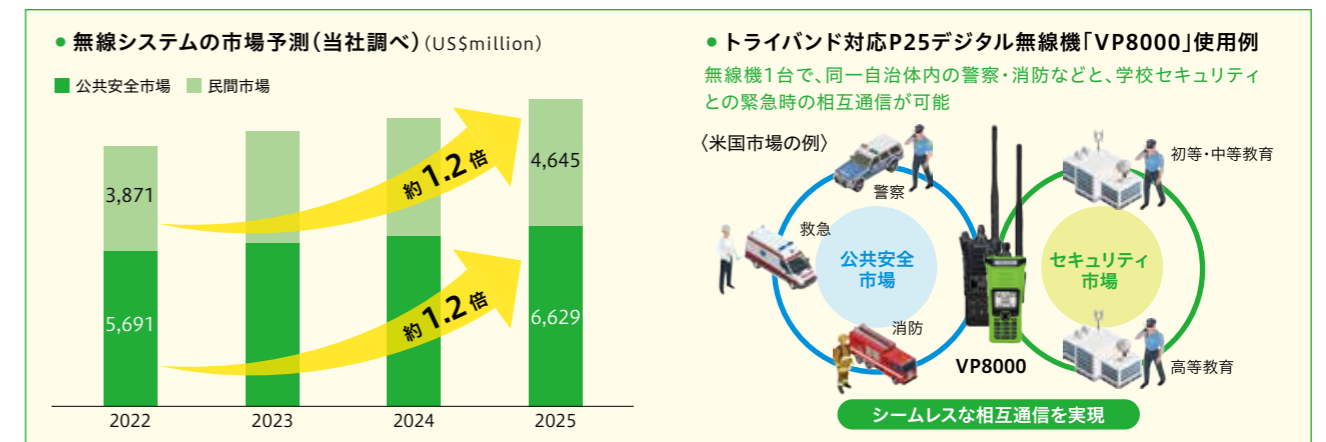
※1: VHF/UHFに加え、700-800MHzの周波数帯域にも対応
※2: 米国の公共安全市場向けに開発されたデジタル無線規格
※3: デジタル無線の国際規格「Digital Mobile Radio」の略

業務用システム事業

国内において、映像システムソリューション(監視カメラシステムや画像解析ソリューション)と、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)を展開。ソフトウェア/アプリケーションサービスの事業強化に取り組んでいます。映像システムソリューションは、事故や犯罪の抑止、安全

管理といった顧客のビジネス課題の解決に貢献します。音響システムソリューションは、ビジネスや教育における「話す」、「伝える」、「聞く」をサポートして、公共施設からオフィス・商業空間・学校まで、幅広く社会の安心・安全に寄与します。開発・製造・販売・施工・保守の一气通貫を強みとし、事業の回復と拡大を図ります。

ヘルスケア事業では、マンモグラフィや各種放射線画像を表示する高精細な医用画像表示モニターに加え、欧州を中心に1,000件以上の導入実績がある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。



重点戦略

無線システム事業

売上収益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収益4億ドル、シェア10%を目指す

米国には3,000以上のカウンティ(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みえています。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 サプライチェーン問題の克服と安定供給の実現

2020年度以降のCOVID-19の影響や世界的な半導体供給不足の影響で、市場では製品枯渇の状態が続いています。当社は設計変更や代替部品の確保によって生産回復を果たし、さらに民間市場向け受注残の早期解消に向けて増

産にも取り組んでいます。サプライチェーンマネジメントを再構築し、製品の安定生産を実現することで、お客さまが安心できる製品供給に努めます。

③ 防災領域において事業を拡大し、SDGsへ貢献

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。これは、SDGsに基づく社会貢献(⑩住み続けられるまちづくり、⑬気候変動に具体的な対策を)にも寄与する重要な取り組みと位置付けています。

業務用システム事業

再構築事業として、展開ビジネスの選択と集中を進めると同時に事業構造を改善し、成長事業への変革を目指します。

価値創造戦略2
事業戦略



セーフティ&セキュリティ分野

無線システム事業における、顧客と一体となったシステム開発事例

海外のお客さまと直接対話し、未来のソリューションや製品に生かす
～Customer-Oriented Business Immersion Initiative for youth～

無線システム事業部では、ソリューションやイノベーション創出の重要な担い手である若手社員の中でも、日本から米国および世界に果敢に挑戦しようという社員を対象に、当社の製品/システムを実際に使ってもらっている顧客への派遣プログラムを実施しています。顧客接点を増やし、顧客視点での課題解決に貢献する製品・ビジネスを生み出していきたいというのが本プログラムの狙いです。

事例① The Venetian Resort Las Vegas

“KENWOODの無線通信システムは、基本機能と品質がしっかり整っている上に、他社製品よりもリーズナブルな価格である。またトレーニングや日々のサポートが充実しているため、長年利用している”

アメリカ・ラスベガスのラグジュアリーホテルThe Venetian Resort Las Vegas様は、当社初のデジタル業務用無線システム「NEXEDGE®」^{※1}を最初に導入いただいたお客さまです。初回導入より継続して当社の製品・システム

を使っていたり、現在でも約3,000台の無線端末と約20台の中継機が、受付やセキュリティなど館内スタッフの音声通信に利用されています。

※1:「NEXEDGE®」は株式会社JVCケンウッドの商標または登録商標です。

派遣された社員からのコメント

実際に運用されている20台もの中継器(NXR-5800)が、トランキング動作^{※2}によって適宜通話チャンネルとして割り当てられ、前面パネルにある送受信動作を表すLEDランプが点灯/消灯する様子は、大規模なシステムが現場で活躍していることを実感でき、感動的でした。(開発担当者)

※2:利用者や端末に特定の周波数チャンネルを自動的に割り当てず、通話の都度、空いているチャンネルを自動的に割り当てること。



The Venetian Resort Las Vegas外観



ホテル内のサーバー室に設置されている中継機



数字やランプの色によって、通信状況を把握

事例② 米国地方自治体向け販売代理店

“「VP8000」は、ただのホームランではなく満塁ホームラン”

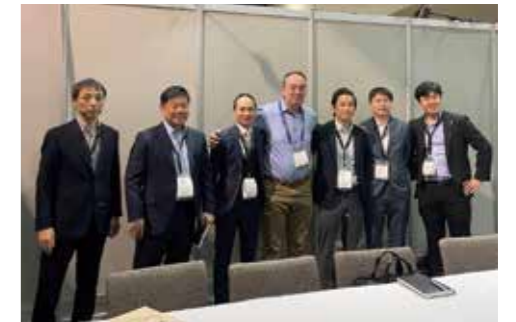
2023年1月から販売を開始した新製品のトライバンド対応P25デジタル無線機「VP8000」に期待を寄せていただいた販売代理店様からいただいた、この上ないお褒めの言葉です。かねてからKENWOOD製品の評価ポイントであった「リーズナブルさ」、「汎用性」、「きめ細かなサービスとサ

ポート」に加えて、「複数の通信規格間の相互通信が可能となるマルチプロトコル」が最大の差別化ポイントであると評価していただいています。この販売代理店様からは、トライバンド対応機の受注が進んでおり、この訪問をきっかけに新しいビジネス提案についてのディスカッションを行いました。

派遣された社員からのコメント

アメリカのエンドユーザーやディーラーなど、顧客の声に直接触れた初めての機会であり、実りのあるプログラムでした。顧客の声を通して、「『VP8000』の期待が高くて、良い商品を出せば、高い評価をもらえる」と、「ユーザーは、多様なエリアで使用しており、P25+DMR/NXDNTMなどのマルチプロトコルこそが、競合との差別化ポイント」であることを再認識、実感しました。(商品企画担当者)

※3:「NXDNTM」は株式会社JVCケンウッドとアイコム株式会社の商標または登録商標です。



販売代理店様(中央)

事例③ ロサンゼルス近郊 消防署

“「VP8000」は、従来モデルと比べてデザインやサイズ、操作性に改善が見られて好印象。アメリカ人は大柄な人間が多いので、その身体的な特性をよく理解して今後も製品への改善に生かしてほしい”

ロサンゼルス近郊の消防署様を訪問し、「VP8000」に関するディスカッションを実施するとともに、同消防署内での当社無線システムのインストール状況を確認しました。

派遣された社員からのコメント

エンドユーザーが無線機を実際に設置している車両内の様子は、さまざまな機器が狭く設置されている状態でした。そのような車内環境においては、どんな場所でも、どんな角度でも、どんな方向でも設置できるようにインストールの柔軟性が重要なポイントであると感じました。(開発担当者)



消防署内の車庫に格納されている消防車



消防車で使用されている当社無線機



無線機の操作感を確認している様子

本プログラムに参加した社員は、顧客の声を直接聞くことで、今後の製品開発の気づきを得ることができています。また、偶然にも自分が開発担当した機種がユーザーに使用されているのを見た社員は、非常に嬉しく思うと同時に今後の開発業務への大きな活力となっています。

価値創造戦略2
事業戦略

エンタテインメント
ソリューションズ分野

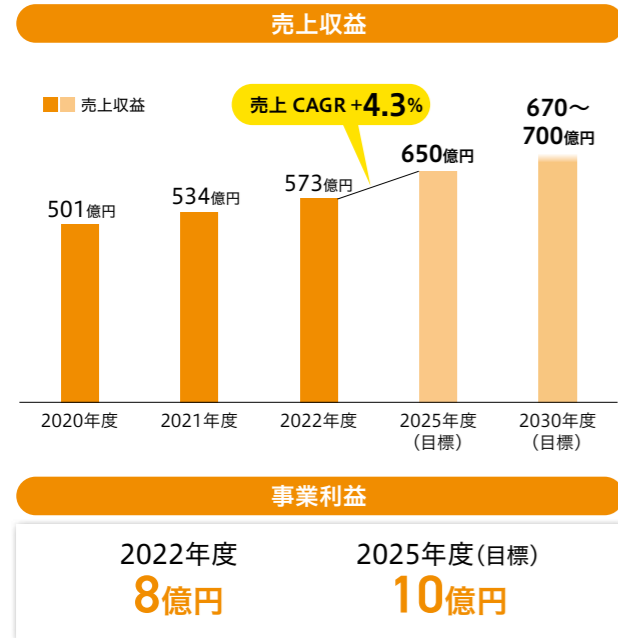


「メディア事業」と「エンタテインメント事業」の連携によってゲーム/アニメビジネスなども強化し、ラグジュアリー・ブランドとしてのステータスを構築します。



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

● 売上収益と事業利益



■ SWOT分析(リスクと機会の認識)

<ul style="list-style-type: none"> ● 3つのブランド (KENWOOD, JVC, Victor) ● 高画質、高音質を実現する「映像」「音響」技術 ● 音楽ビジネスの知見 	<ul style="list-style-type: none"> ● 売り切りビジネス中心、XaaS^{※1}ビジネス体制構築 ● デジタルマーケットにおけるシェア
Strength (強み)	Weakness (弱み)
Opportunity (機会)	Threat (脅威)
<ul style="list-style-type: none"> ● 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が世界的に拡大傾向 ● ESG視点による、サステナブルな商品やサービスへの好感 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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: X as a Service

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、ポータブル電源、映像デバイスなどを手掛ける「メディア事業」と、グループ会社のJVCケンウッド・ビクターエンタテインメントを核とした「エンタテインメント事業」で構成されています。

メディア事業は、「KENWOOD」、「JVC」、「Victor」という3つのブランド資産の活用、特長ある技術や製品の開発と提案型営業に注力し、リモートおよびバーチャル関連の製品やサービスの展開を拡大していきます。

エンタテインメント事業は、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ます。また、新たな事業領域として、ゲームアプリ市場への参入と、アニメIP^{※2}活用といった「IP周辺事業」の強化、および「メディア事業」と「音楽関連事業」との連携によるNewエンタテインメント事業の構築に取り組みます。

※2: Intellectual Property

重点戦略

メディア事業

COVID-19をきっかけとした市場環境の変化による、リモートおよびバーチャル関連の製品やサービスの需要拡大

に伴い、その需要に適した音響/映像関連のキーテクノロジーの確立と、高価格帯および高付加価値製品の拡充を図



り、音響と映像におけるラグジュアリー・ブランドとしてのステータス確保を目指します。期待すべき価値創造として、水準以上の高音質、高画質、

臨場感、心地良さによって、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の提供を図っていきます。

● 成長のための重点施策・取り組み

<p>ヘッドホン/イヤホン</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 高価格帯ラインアップ拡充 ● 用途別戦略商品の提案 	<p>ポータブル電源</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 「安心・安全・備え」 ● 日常生活やアウトドアでも便利に楽しめる 	<p>PTZ^{※3}リモートカメラ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 周辺機器やアプリを含めた顧客要求を実現するリモートカメラ展開 	<p>プロジェクター</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 「D-ILA」を生かした高付加価値モデル展開 	<p>映像デバイス</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 「D-ILA」デバイスを生かした次世代通信デバイス事業の展開
--	--	---	---	--

さらなる成長に向けた先行開発 ●3Dエンジン ●低遅延IP^{※4}伝送システム ●クラウドサービス ●音楽サービスプラットフォーム

※3: パン(P)・チルト(T)・ズーム(Z)操作の略称 ※4: Internet Protocol

音楽関連事業

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。国境を超えたユーザー・アプローチとして、有力なローカルDSP^{※5}との契約を締結するなど、海外での販売チャンネルを整備し、アニメ関連やJ-POPのヒット曲の世界流通による売上増にも取り組んでいきます。

また、周辺ビジネスとして、ライブ・マーケットの回復に連動した形で、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み、ライブ収入、グッズ売上、ファンクラブ会員数などの拡大による売上および利益率のアップを図っていきます。

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、たゆまぬアーティスト開発への投資を行っていきます。

※5: Digital Service Provider



「マクロスΔ」より誕生した音楽ユニット「フルキューレ」



音楽・映像コンテンツ

IP^{※2}周辺事業

自らその権利を保有しているIP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、ネットアイドルなどのバーチャルアーティストのIP、およびオリジナル大型ゲームの開発などによってIP周辺事業の強化、拡充を図っていきます。

その第一弾として、TVアニメ『東京リベンジャーズ』の3DアクションRPG^{※6}として初となる完全新作ゲームを開発し、2023年冬に配信を開始することを発表しました(2023年6月18日広報発表)。配信リリースに向けて開発を進め、市場成長の著しいエンタテインメント領域を中心に、さらなる事業拡大を図ります。なお、第一弾に続き、映像事業の強化や、制作投資の拡大、映像プロデューサー人材の獲得などの取り組みによって、2025年度以降の本事業の本格稼働を目指します。

※6: Role Playing Game



©和久井健・講談社/アニメ「東京リベンジャーズ」制作委員会

サステナビリティ戦略全体像

持続可能な経営を目指して



常務執行役員
コーポレート部門担当補佐
経営企画部長
新規ビジネス開発担当
林 和喜

当社では、企業理念である「感動と安心を世界の人々へ」提供するために、事業を通じてあらゆるステークホルダーの期待に応えていくことが重要だと考えています。社会から信頼され、社会に貢献する企業であり続けることは、企業としての持続的な成長にもつながるからです。

2023年4月には、企業としての変革と成長をさらに進化させ、サステナブルな企業価値および株主価値の向上を目指す新中期経営計画「VISION2025」を策定。具体的には、企業の社会的責任を、コンプライアンスの徹底やリスクマネジメントといった「基本的CSR」と、ESGに対するCSV視点を含む「戦略的CSR」に分けて事業戦略において整理することで、「利益ある成長」と「グローバルでの社会課題解決」を同時に達成するサステナビリティ経営の実現を目指していきます。

サステナビリティ取り組み方針

当社では、サステナビリティ経営を実現するために、次の5つの取り組み方針を掲げています。これらの方針は、サステナビリティ推進体制のもと、当社グループ全体で具体的なサステナビリティ推進活動に反映し、実行しています。

1. トップマネジメントが取り組みを推進
2. 中期経営計画と整合させたKPIと目標を設定
3. 全ての事業活動と結び付けることにより、全従業員の参画を促進
4. Society 5.0への貢献を通じてSDGsを達成
5. ステークホルダーに対して、取り組みをWebサイトなどで積極的に分かりやすく開示



サステナビリティ経営によって未来へ向けて成長していくという意思を、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新しいロゴを作成しました。



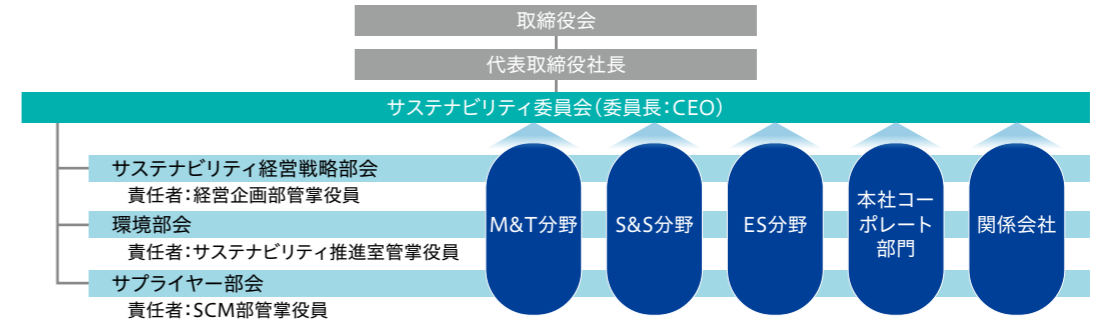
サステナビリティ推進体制

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、取締役会による監督のもと、担当役員を置き、2018年4月に「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。

またガバナンス体制として、2023年度より、サステナビリティ全般についての推進主体組織である「サステナビリティ委員会」をCEO直轄組織として設置し、サステナビリティ戦略の策定や施策の検討を行っています。同委員会は、毎年2

回の定例開催に加え、必要に応じて臨時開催し、議論の内容を執行役員会や取締役会に報告します。また、同委員会の下部組織として、テーマごとに担当役員を責任者とする専門部会を設置し、気候変動問題への取り組みをはじめ、さまざまなテーマの課題の抽出や、目標およびその達成に向けた実施計画の策定、具体的な対応などを協議し、取り組んでいきます。取締役会は、これらの委員会および部会とそれぞれの会議を監視、監督し、意思決定を行います。

● 推進体制

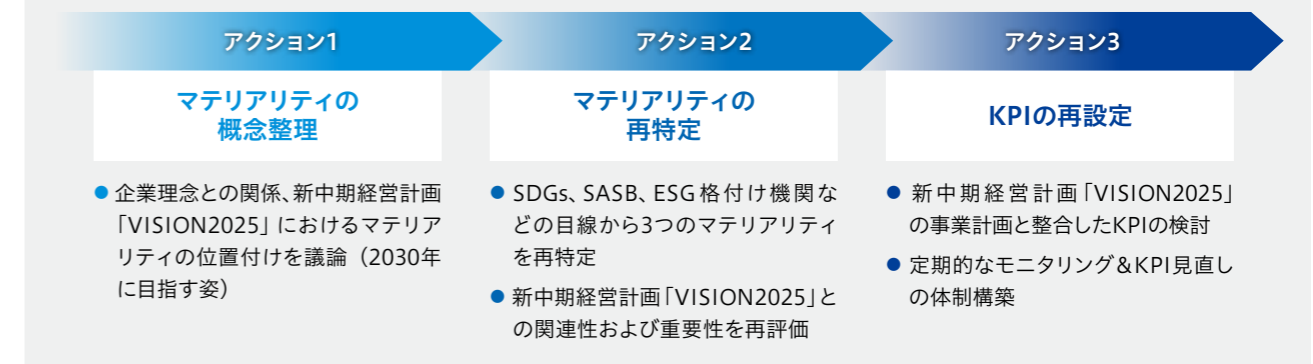


マテリアリティ特定プロセス

当社は、企業理念である「感動と安心を世界の人々へ」提供するという価値観を軸として、持続可能な開発目標(SDGs)をもとに、展開している事業と関連の強い社会課題を抽出し、マテリアリティ(重要課題)を特定しています。各マテリアリティに対してはKPIを設定することにより、課

題解決に向けた取り組みを進捗管理しています。2023年9月、社会環境の変化や新中期経営計画「VISION2025」の策定などに伴い、サステナビリティ委員会においてマテリアリティの概念を改めて整理し、再特定とKPIの再設定を行いました。

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



JVCケンウッドグループのマテリアリティ

当社グループおよびステークホルダーの双方にとって重要であり、自社の企業理念や事業戦略、サステナビリティ戦略とも整合していることを考慮するとともに、2030年度に目指す姿を見据えて、「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」の3つをマテリアリティとして再特定しました。また、各マテリアリティに紐づくサブマテリアリティを設定し、それぞれにおいて取り組みテーマ、KPIと分解していくことで、事業との結び付きを深めています。

また、3つのマテリアリティに対して当社グループが一丸となって取り組むために、企業基盤を強化することも重要です。そこで、企業基盤の強化に向けてもサブマテリアリティ、取り組みテーマ、KPIを設定しています。

マテリアリティ	サブマテリアリティ
①安心・安全への取り組み	● 交通事故の抑制・抑止 ● 安心・安全なまちづくり
②環境への対応	● 気候変動への対応 ● 環境負荷の低減
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
企業基盤の強化	● 従業員の活躍促進 ● ダイバーシティ&インクルージョン ● ガバナンスの強化

価値創造戦略3 サステナビリティ戦略

マテリアリティ①「安心・安全への取り組み」

交通事故の抑制・抑止

テーマ①	KPI
安全運転を支援する情報や渋滞情報の提供によって、交通事故の発生抑制・抑止に貢献する	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 2023年度:150万台 2023~2025年度:520万台(累計) 2023~2030年度:1,300万台(累計) <small>*2022年度までの販売台数実績(累計)</small>



AVナビゲーションシステム“彩速ナビ”シリーズは、ナビゲーション機能の強化によって、交通事故の発生抑制・抑止に貢献しています。高画質、高速レスポンス性能、使いやすい操作体系、高精度なナビゲーション機能とともに、以下のようなドライバーの安心・安全をサポートする機能により、安全運転を支えています。

「ゾーン30エリア表示」: 歩行者や自転車の安全な通行を確保するため、住宅地など時速30キロの速度規制を実施しているエリア(区域)を地図上に表示

「音声操作」: ハンドルから手を離さずに発話して、運転中に必要なナビ機能やエンタテインメント機能を声で操作(2023年発売モデル*のみ)

*MDV-M910HDF、MDV-M910HDL、MDV-S810Fなど

アフターマーケット事業で展開している“彩速ナビ”シリーズは、このような機能を支える高品質な技術と商品力、さらには業界トップクラスのシェア実績が評価され、OEM事業において、自動車メーカーからの採用も進んでいます。

■ 安心・安全運転をサポートする主な機能

「逆走警告案内」: 高速道路を走行中、例えばインターチェンジやサービスエリア、パーキングエリアなどで逆走状態を検知した場合に、画面表示と音声で危険運転を注意喚起

テーマ②	KPI
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	ドライブレコーダーの販売台数 2023年度:130万台 2023~2025年度:300万台(累計) 2023~2030年度:800万台(累計) <small>*2022年度までの販売台数実績(累計)</small>



当社の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をはじめ、さまざまな運転支援機能を通じて交通事故の発生抑制・抑止に貢献しています。

能とするほか、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機能、高信頼性、高画質録画を実現しています。国内のアフター

例えば、交通事故の発生を抑制する記録機能として、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、安全運転を支援する機能としては、前方衝突や車線逸脱警告などを備えた製品を提供しています。



また、損害保険会社の自動車保険サービス向けに、通信機能を備えたドライブレコーダー(通信型ドライブレコーダー)を提供しています。通信機能によって交通事故発生時に「自動通報」が可能となり、迅速かつ確かな初期対応を可

マーケット市場では、業界トップクラスのシェアを獲得しており、その高い評価や商品力を生かして、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、高い評価を得ています。

安心・安全なまちづくり

テーマ③	KPI
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	業務用無線システムの販売台数 2023年度:120万台 2023~2025年度:400万台(累計) 2023~2030年度:1,200万台(累計) <small>*2022年度までの販売台数実績(累計)</small>



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。

イの搭載など、過酷な任務を支える機能性と人間工学の両立をさらに向上させています。

特に無線システム事業では、日常生活での安心・安全に加え、大規模な自然災害発生時の初動対応などにおいて、人命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。

なお、当社グループの無線システムは、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、海外においては北米、南アフリカ、中国などの鉄道会社や、日本国内においては移動系防災行政無線などで導入されています。

業務用無線システムは、既存の携帯電話の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ます。そうしたニーズに応えるため、当社の無線端末は、堅牢性や低遅延伝達性能を備え、中継機を介さず直接端末同士で通話ができるなど、あらゆる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・安全な生活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も配慮しています。例えば、2023年1月に発売したトライバンド対応P25デジタル無線機「VP8000」は、火災現場で分厚いグローブを装着している消防士や、腰に多くの装備を装着している警察官が確実に操作できるよう、誤操作を防止するための形状や動作の工夫、衝撃からの保護、体に装着した状態でも通信状態を確認できるディスプレ

長年にわたって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、お客さま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。⇒P.26-27参照



価値創造戦略3 サステナビリティ戦略

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。2021年度には、環境ビジョンと環境基本方針「JKグリーン2025」を策定しましたが、このたび、2050年のカーボンニュートラルの実現に向けて、環境基本方針を「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」

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。

気候変動への対応 2050年カーボンニュートラルを実現

■ 事業活動に伴うCO₂排出量削減

- Scope1+2目標:2030年度までに2019年度比 46.2%削減

■ 購入した製品、輸送、販売した製品の使用によるCO₂排出量削減

- Scope3 目標 :2030年度までに2019年度比 13.5%削減(カテゴリ1、4、11)

資源の有効利用 ゼロエミッションの実現(3R^{※1}マネジメント推進)

■ 廃棄物リサイクル率向上

- リサイクル率90%以上を維持

■ 廃棄物排出量削減(売上高原単位)

- 2030年度までに2019年度比11%削減

■ プラスチック削減

- 容器包装プラスチック使用量 2030年度までに2019年度比35.9%削減

■ 水使用量削減

- 2030年度までに2019年度比11%削減

環境保全・管理 環境負荷化学物質の適正管理

■ 化学物質の適正な管理(有害化学物質)

- 地球環境と人体に著しい影響(側面)を持つと判断した自社基準による「環境管理物質」を定義し、管理を行う。

生物多様性の保全 生態系の維持

- 自然関連リスクを機会として捉え、自社およびサプライチェーンの製品/サービスの各ライフサイクルステージにおいて環境基本方針の実現に向けた活動を積極的に推進し、持続可能な社会の実現に貢献し、生物多様性を保全する。

※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

取り組みテーマ	KPI		
	2023年度	2025年度	2030年度
CO ₂ 排出量削減(Scope1+2)(2019年度比)	▲16.8%	▲25.2%	▲46.2%
CO ₂ 排出量削減(Scope3)(カテゴリ1、4、11)(2019年度比)	▲1.23%	▲4.92%	▲13.5%

■ CO₂排出量削減に向けた取り組みに対する考え方

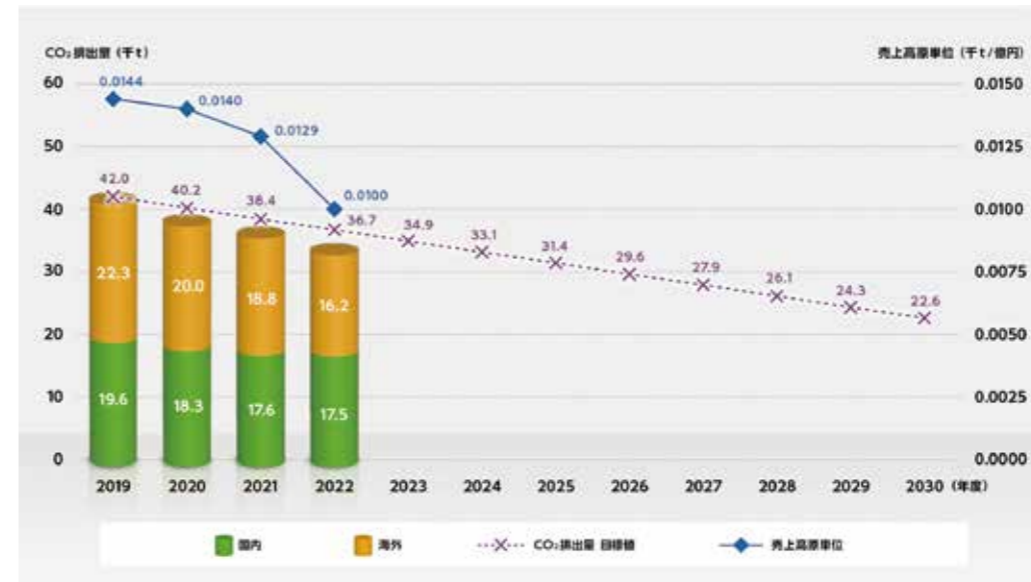
気候変動への対応として、目標設定、管理と情報開示などにより、着手可能な施策から随時、取り組みを進めています。

■ CO₂排出量実績(Scope1・2・3)

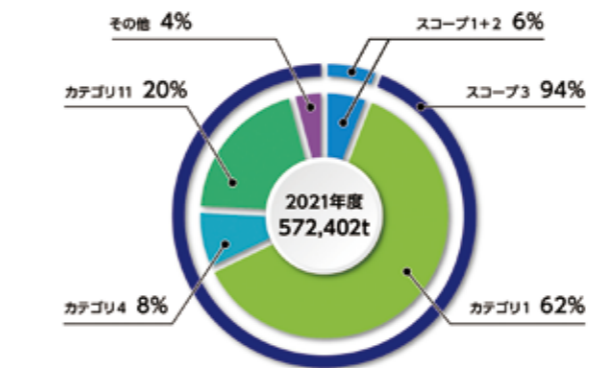
事業活動に伴うCO₂排出量(Scope1+2)は、パリ協定の削減目標を意識して設定しており、2019年度以降は減少しています。

原材料の調達から、製造、輸送、使用、廃棄に至る、企業活動のさまざまなプロセスにおける間接的なCO₂排出量(Scope3)を算出しています。CO₂排出量は、環境省および経済産業省の「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドライン」に従って算出し、その実績を集計しています。今後も部品点数の削減や、ライフサイクルアセスメントの活用による省電力製品の開発などを通して、CO₂排出量の削減に取り組んでいきます。

● CO₂排出量(Scope1+2)削減目標と排出量推移



● CO₂排出量(Scope1+2+3)(2021年度)



■ Scope1+2 ■ Scope3 ■ カテゴリ1:購入した製品・サービス ■ カテゴリ4:輸送、配送(上流) ■ カテゴリ11:販売した製品の使用 ■ その他

■ CO₂排出量削減目標の達成に向けた活動

本社・横浜地区では、2024年夏の完成を目指して価値創造の拠点「Value Creation Square」を建設しており、「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)を取り入れています。

※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。

また、2024年度上期中に、国内全拠点における化石燃料使用ボイラーを廃止し、電気空調設備に変更することにより、CO₂排出量を大幅に削減します。



廃止前の化石燃料使用ボイラー(JVCケンウッド長野)

マテリアリティ②「環境への対応」

環境負荷の低減

取り組みテーマ	KPI		
	2023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)	▲4%	▲6%	▲11%
資源の有効活用			
・水使用量の削減(2019年度比)	▲4%	▲6%	▲11%
・容器包装プラスチック使用量の削減(2019年度比)	▲13.1%	▲19.6%	▲35.9%

■ 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。その結果、2022年度にグローバルで再資源化率91%を達成しました。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。

■ 水使用量の管理

水リスクが企業の事業活動に与える影響について、その把握と対策を講じることの重要性が高まっています。当社も、水の使用量削減に取り組んでおり、その結果、生産拠点における取水量については減少しています。今後も世界的な水不足が懸念されることから、2030年度までに、水の使用量を2019年度比で11%削減することを目指しています。同時に、事業活動を通じて発生する排水についても、可能な限り再利用可能な水資源となるような取り組みを継続していきます。

TCFDへの取り組み

当社グループは2023年4月、金融安定理事会(FSB)により設置された「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」提言への賛同を表明しました。これに伴い、「ガバナンス」、「戦略」、「リスク管理」、「指標と目標」の4項目を推進するため、ガバナンス体制の再構築と、「シナリオ分析」によるリスクと機会の分析、検討を行っています。



ガバナンス	ガバナンス体制の再構築 ⇒P.30参照
戦略	TCFD提言に沿って「シナリオ分析」を行い、リスクと機会の特定と、影響度や対応策の分析、検討を実施。 <ul style="list-style-type: none"> ・移行リスク、物理的リスク、および機会を検討 ・各リスクと機会が当社事業に与えるインパクトの定量化 ・各リスクの対応策について検討 新中期経営計画「VISION2025」に連動したものづくり改革を推進し、使用エネルギー削減に向けて活動。 <ul style="list-style-type: none"> ・日本国内市場向け製品の「国内生産回帰」 ・生産総量を考慮した生産拠点レイアウトの最適化 ・環境負荷の低減を考慮した製品開発や、天然資源設備の代替検討、再生可能エネルギー電力の使用
リスク管理	リスクマネジメント ⇒P.48参照
指標と目標	2050年のカーボンニュートラルの実現に向けて、環境基本方針「JKグリーン2030」に基づいた脱炭素活動を推進。 ⇒P.34参照

製品における環境への対応

製品の製造プロセス、販売過程、また製品の使用を通じて環境負荷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ています。

ナビゲーション性能の進化によるCO₂排出量の削減

ナビゲーション性能の進化により、最適なルート案内や渋滞情報を提供することにより移動ロスや渋滞緩和を促し、CO₂排出量の削減に寄与します。機能の提案によって環境負荷の低減を目指す製品を持続的に提供することをテーマに、カーナビゲーションおよびディスプレイオーディオの出荷台数をKPIとして取り組みます。⇒P.32

電気自動車の再生バッテリーを利用したポータブル電源を発売

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年内に発売します。

暑さや寒さに強く、車載可能で長期保管が可能なため、災害時などの非常用電源としても活用できます。

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と開発によって、製造時のCO₂発生を軽減することが可能になりました。

美しい自然環境を未来に残し、低炭素社会・サステナブルな社会を実現するため、今後も3社協働で取り組みを推進していきます。



EVの再生バッテリーを利用したポータブル電源製品

製品の梱包材における環境負荷の低減

環境負荷の小さい緩衝固定材の採用を拡大しています。例えば、石油由来の発泡スチロールからパルプモールドに変更することでリサイクル性を改善し、あるいはバイオ系の材料に変更することで、CO₂排出量の減少に貢献しています。

製品の小型化による環境負荷の低減

海外向け業務用デジタル無線システムのレピーター(中継器)の新製品「NXR-1700/1800」は、小型化によって環境負荷の低減に寄与します。

本製品は、従来のレピーター「NXR-710/810」と比較して、梱包時の体積を約1/5にまで小型化しました。これにより、輸送時に同じ体積当たりに積載できる数量が増えるため、輸送効率が向上し、環境への影響の軽減に貢献しています。



Bluetooth®対応ヘッドホン製品の消費電力削減

全てのBluetooth®対応ヘッドホンにおいて、消費電力の削減に取り組んでいます。Bluetooth®対応ヘッドホン製品の環境に対する影響を評価した上で、5カ年計画で目標を設定し、環境負荷の低減を推進しています。



責任ある部品調達(ヘッドホン用の梱包紙材)

全てのヘッドホンにおいて、梱包紙材のFSC®認証対応材使用率を上げ、責任ある部品調達(森林の生物多様性、地域社会や先住民、労働者の権利を守る)を推進しています。FSC対応材の使用率については、年度ごとに目標を設定し削減に取り組んでいます。

※: 森林管理協議会(Forest Stewardship Council)が定める、適正に管理された森林から産出した木材などに付けられる認証

今後も国際的な動向を注視しながら、環境負荷低減を考慮した製品の開発に積極的に取り組んでいきます。

サステナビリティ・リンク・ローン

サステナビリティ・リンク・ローンは、借り手のサステナビリティ戦略に基づくサステナビリティ・パフォーマンス・ターゲット(SPT)を設定し、貸付条件をSPTの達成状況に連動させることで、目標達成に向けた動機付けを強化し、環境的および社会的に持続可能な経済活動および経済成長

の促進を目指すものです。当社は2022年度に、当社グループのCO₂排出量(Scope1+2)削減率をSPTとしたサステナビリティ・リンク・ローンの融資契約を締結し、資金調達を実施しました。そして、2022年度は、SPTを達成しました。

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

持続的なサプライチェーンの構築によって、自社の成長だけでなく持続可能な社会の実現に貢献します。



取締役
専務執行役員
SCM改革担当
鈴木 昭

SCM^{*1}改革

当社では、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月期の営業キャッシュ・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商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月には、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部としました。

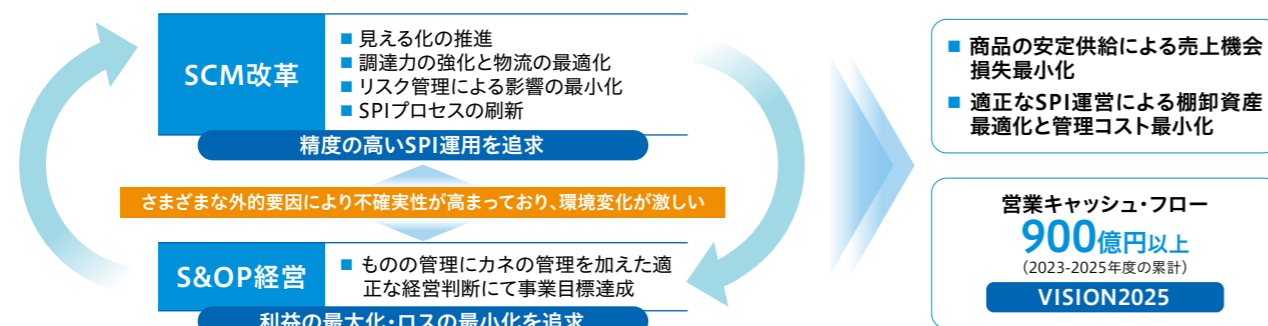
同部では、2つの主なミッションを掲げ、サプライチェーンの強化を図っていきます。

■ SCM部の主なミッションと具体的な活動

主なミッション	取り組み
<ul style="list-style-type: none"> 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(SCM改革) SCM改革にてS&OP^{*2}経営を推進し、事業計画を達成する 	<ul style="list-style-type: none"> 営業キャッシュ・フローの最大化 棚卸資産の適正運用 SCM強化による販売機会損失の低減 SCM関連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。さらに原材料の手配から最終顧客への商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。

そして、SCM改革によるデータ分析の強化、SPI^{*3}実態の見える化、SPIプロセスの刷新、安定的な商品供給、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: Supply Chain Management
※2: Sales and Operations Planning
※3: 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	<ul style="list-style-type: none"> 調達・物流管理関連部門「人権に関する研修」(継続実施) 取引先向け「人権に関する研修」の実施(継続実施) 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	<ul style="list-style-type: none"> 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。なお、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。

取引先に「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いただくとともに、「CSR調達ガイドライン」についても併せてご理解とご協力をお願いしています。ガイドラインの運用によって実効性のあるサステナビリティ調達を推進し、持続可能な社会の発展に貢献することを目指しています。

取引先に対する取り組み

新規取引先の選定に用いる「新規取引先選定規程」では、品質、コスト、納期や技術力、安定供給能力に加え、持続可能な資源の利用や化学物質の管理といった環境面のほか、人権や労働安全などのサステナビリティに関する項目を設けています。既存の取引先についても、これらの項目に関する評価の一環として、「CSR調達ガイドライン」に基づいた自己評価シート(SAQ^{*4}: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既存の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。このような継続的な改善要請を通じて、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回避、予防、軽減に向けた取り組みを進めていきます。

※4: Self-Assessment Questionnaire

取引先とのコミュニケーション

JVCケンウッドグループは、サステナビリティ調達を取引先と共に実現するために、取引先とのコミュニケーションを強化しています。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」の周知と理解推進を行っています。さらに自己評価シート(SAQ)により、取引先のサステナビリティ調達の取り組み状況の確認と、継続的な改善活動を行うことにより、持続可能なサプライチェーンの構築に取り組むことをご説明し、ご理解とご協力をお願いしています。



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

価値創造戦略3 サステナビリティ戦略

マテリアリティ③「持続可能なものづくり」

ものづくり改革とイノベーションの加速

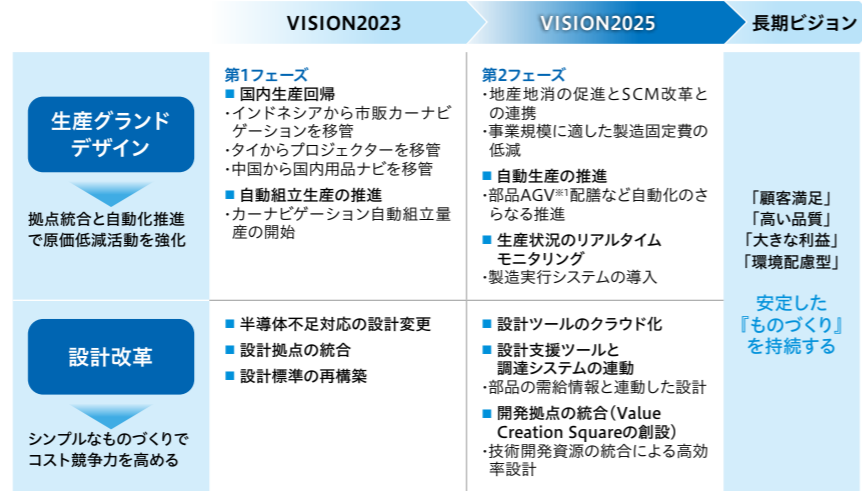
生産改革、IT改革、研究・技術開発環境整備、および知的財産戦略によって、「ものづくり標準」と「データドリブン経営」を確立し、事業環境の変化に即応する安定的かつ持続可能なものづくりを実現します。



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)
園田 剛男

「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。



※1：Automatic Guided Vehicle (無人搬送車)

「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、経営資産の高度化を目指して生産の自動化を推進しました。まず、インドネシアの工場で行っていた国内アフターマーケット市場向けのカーナビゲーションは、製品構造を自動化ラインでの組み立て・製造に適するように見直すことから取り組み、2022年2月から長野の工場への生産移管を本格的に開始。その後、プロジェクターの生産をタイ工場から横須賀事業所に移管。さらにOEM国

内用品向けカーナビゲーションは中国(上海)の工場から長野の工場へ生産を移管し、2023年9月には中国(上海)での生産活動を終了しました。なお、シンガポールで行っていたカーオーディオの開発機能は2023年3月、国内へ移管しています。

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「拠点到に依存しない、どの分野の製品も生産可能」なものづくりを目指します。

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ゲーションの生産移管(インドネシア→日本(長野))	●	●	●	●	●	●	●
2022年 3月	プロジェクターの生産移管(タイ→日本(横須賀))	●	●	●	●	●	●	●
2022年 3月	業務用カメラの生産移管(タイ(JKET ^{※2})→タイ(JKOT ^{※3}))およびJKETの生産活動終了	●	●	●	●	●	●	●
2022年11月	国内OEM用品カーナビの生産移管(中国(上海)→日本(長野))	●	●	●	●	●	●	●
2023年 3月	M&T分野の開発機能をシンガポールから国内へ移管およびシンガポール開発拠点の閉鎖	●	●	●	●	●	●	●
2023年 9月	中国(上海)工場の生産活動終了	●	●	●	●	●	●	●

※2:JVCKENWOOD Electronics Thailand Co., Ltd. ※3: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一体となって取り組んでいます。

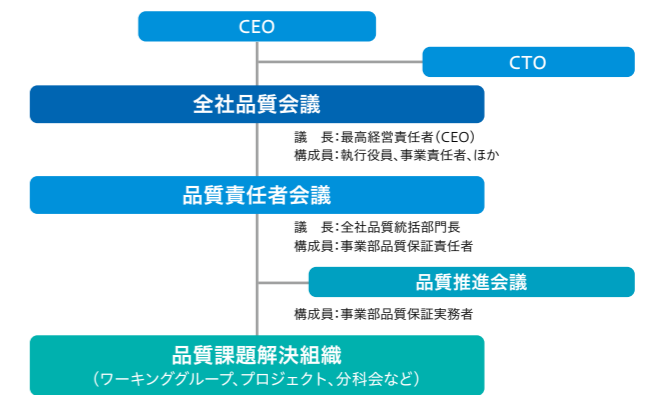
特にM&T分野のOEM事業では、取引先である自動車メーカーからの品質要求に応えることが事業活動の大前提となりますが、日本の自動車メーカーや、グローバル規模のTier1メーカーから優れた品質のサプライヤーとしての表彰をいただいています。

【全社品質マネジメント】

当社では、半年に1度、全社品質会議を開催しています。議長である最高経営責任者(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行っています。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。

●全社品質保証運営体制図



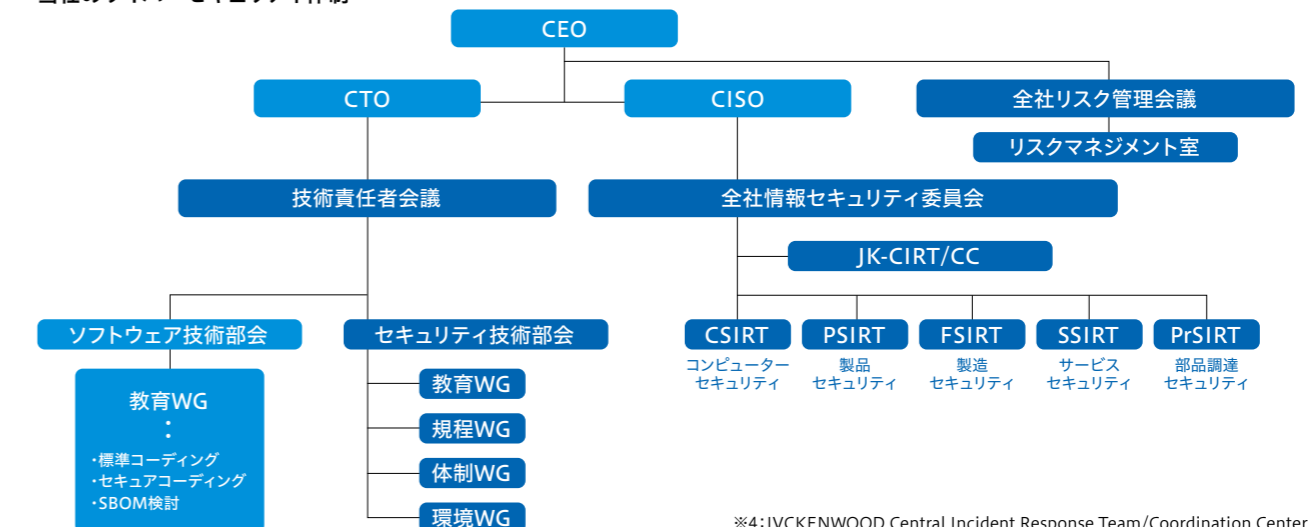
より詳細な取り組みについては、当社Webサイトをご覧ください。
<https://www.jvckenwood.com/jp/sustainability/social/safety.html>

サイバーセキュリティ体制の強化

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。

当社グループのセキュリティ体制を明確にするため

●当社のサイバーセキュリティ体制



※4:JVCKENWOOD Central Incident Response Team/Coordination Center

価値創造戦略3 サステナビリティ戦略

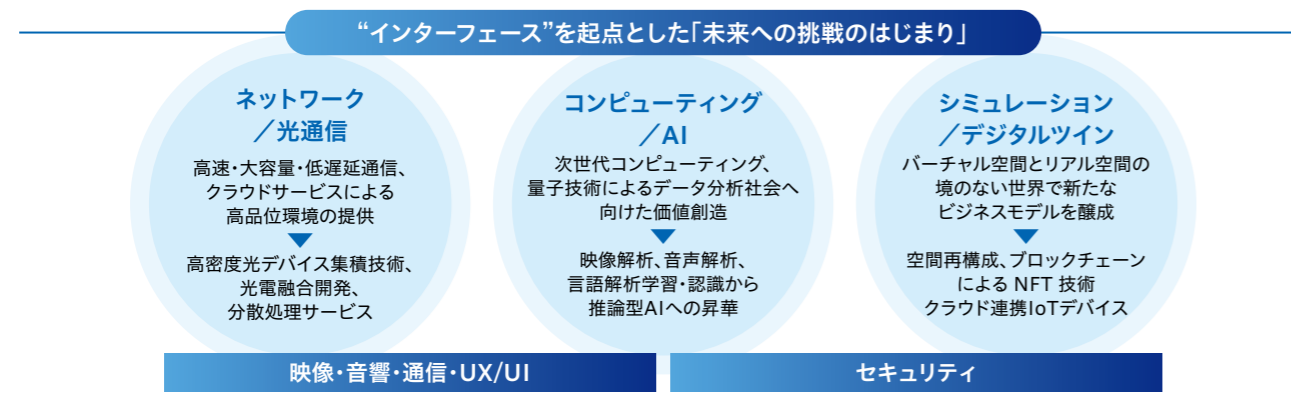
マテリアリティ③「持続可能なものづくり」

イノベーションの加速

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、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。

さらに、「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』



新たな価値の創造／顧客起点のデザイン経営を強化

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。

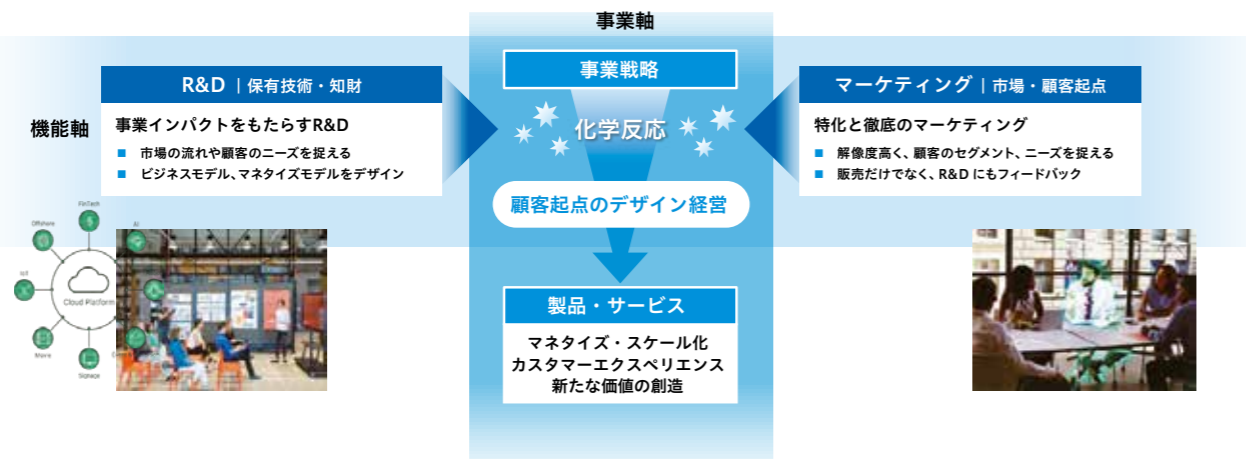
徹底的なマーケティングによる人々との接点における摩擦から生まれる新たな発想に、当社が保有する技術力を掛け合わせるにより、顧客起点のデザイン経営を実践し、スピード感のある化学反応を起こし、顧客ニーズをカタチにしていきます。

“真の顧客ニーズをカタチにする力”

- 技術 × マーケティングによる顧客価値創造
- 世界の人々に役立つインターフェースの創出
- デジタルサービス基盤の構築

イノベーションの加速

「所有価値」から「体験価値」へアイデアの起点を移動させ、「勝ち戦」を探る仮説検証が実行できる環境を構築し、従業員が社内起業家として活動する



知的財産戦略

取り組みテーマ	KPI		
	2023年度	2025年度	2030年度
ESG強化に貢献する当社マテリアリティ関連特許出願件数の比率	10%以上	15%以上	25%以上

知的財産戦略に沿った活動を継続して行い、イノベーションの創出と事業競争力の強化により、企業価値の最大化を目指します。

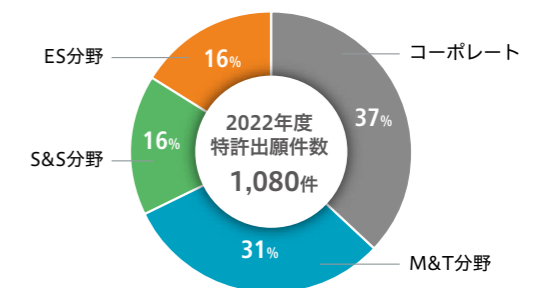
知的財産体制

当社では、事業を支える特許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※(IPL)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。

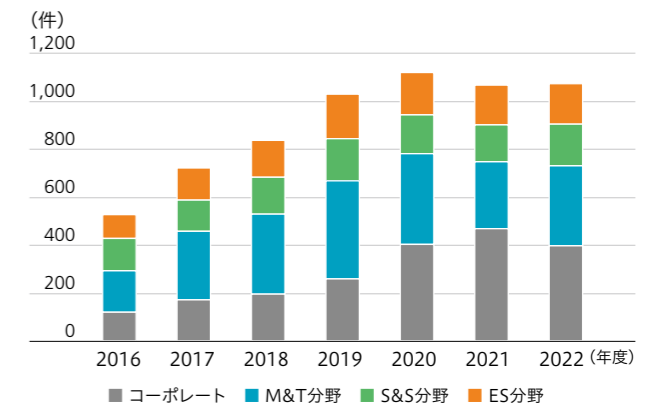
これらの知的財産活動は、取締役会において定期的に報告され、取締役会が実効的に監督する体制を構築しています。

※: 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

2022年度の特許出願件数比率



出願件数推移



事業を支える特許ポートフォリオ

当社の事業構造を踏まえ、2017年度以降の特許出願件数については、エンタテインメントソリューションズ分野(ES)およびセーフティ&セキュリティ分野(S&S)の出願件数を維持しつつ、モビリティ&テレマティクスサービス分野(M&T)の出願件数の増加を図ることで、事業を支える特許を獲得しています。

また、2018年にR&D部門を設立した後は、同部門の出願を強化し、未来における顧客価値の創造に貢献する特許創出活動を継続的に行っています。

競争優位性を高める特許ポートフォリオ

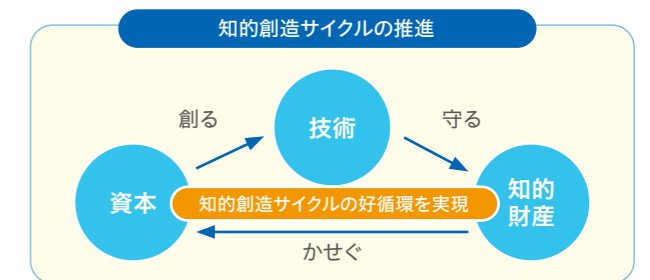
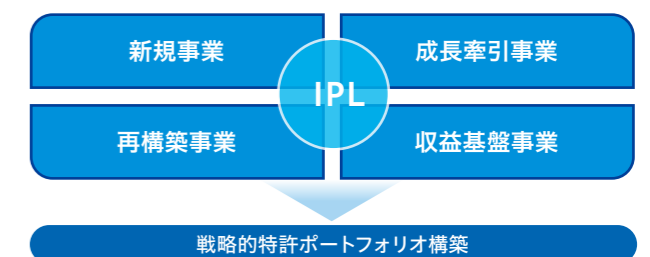
事業戦略およびR&D戦略と連携し、IPLを活用して設定したKPIに基づく知的財産活動によって、特許ポートフォリオの最適化を推進します。

また全従業員を対象とする発明創出活動を展開し、バリューチェーンの各フェーズにおける顧客ニーズを把握し、顧客価値の提供を意識した特許の創出につなげます。

「創る」と「かせぐ」をつなぐ知的財産の活用

データやノウハウなどを含め、当社が保有する広義の知的財産(無形資産)の分析・価値評価を行い、当社の事業競争力の強化につなげます。

知的資本への投資によって知的財産を創出し、顧客価値の向上によって収益につなげることで、再投資へと循環させる。「創る」、「守る」、「かせぐ」の知的創造サイクルを推進していきます。



価値創造を支える基盤

従業員の活躍促進とダイバーシティ&インクルージョン

企業価値を高める 従業員への取り組み

個人と組織の成長により、企業価値を高める人材戦略を推進しています。



取締役 常務執行役員
コーポレート部門担当
栗原 直一

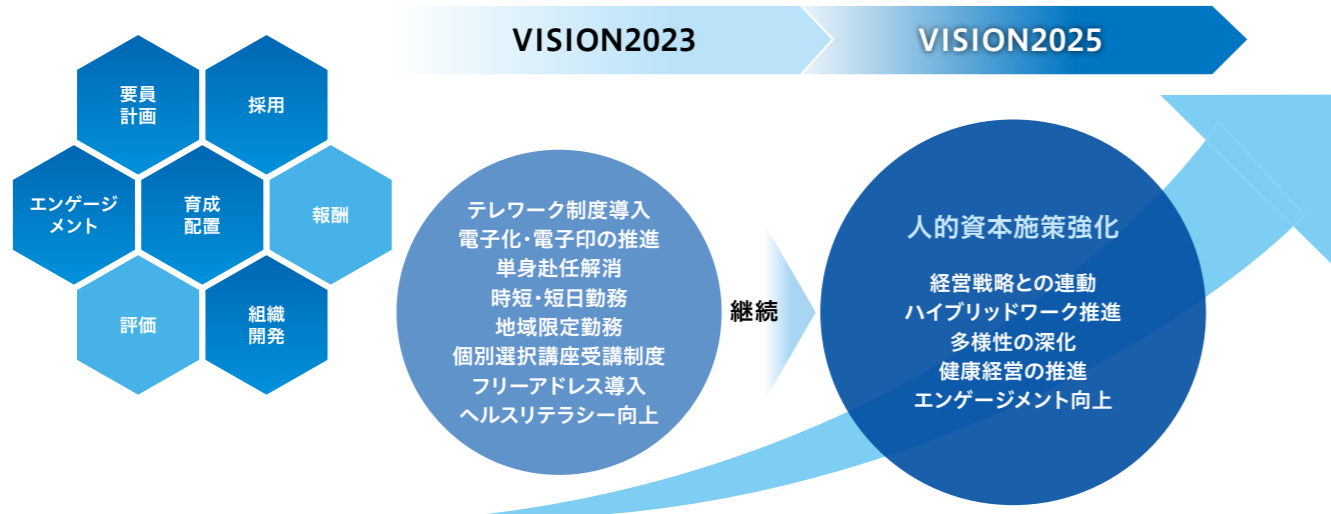
取り組みテーマ: 風土・働き方改革、労働安全衛生、従業員の健康管理、人権の尊重、公正な労使関係

「VISION2025」における人材戦略の位置付け

前中期経営計画「VISION2023」に引き続き、経営方針である「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」を実現するため、戦略的な人事施策を行っています。新中期経営計画「VISION2025」では、同施策を継続して実施するとともに、「経営戦略と人材戦略の連動」を人事施策に落とし込み、事業計画を実現するための人的資本の強化を積極的に推進します。

また、大きな全社テーマとして「働き甲斐のある職場づく

り」のスローガンのもと、本社・横浜地区に新たな価値創造の拠点となる「Value Creation Square (VCS)」を創設します。2024年度下期の稼働に向けて、働き方改革を深化させます。具体的には、首都圏にあるオフィスの整備、再配置に合わせて、オフィス勤務とテレワーク/モバイルワークを併用した「ハイブリッドワーク」を実現し、多様な働き方を実現できる職場環境と制度整備を行うことにより、イノベーションを実現します。



■ 戦略的人事施策

「採用」、「配置」、「能力開発」、「制度・体制」、「従業員エンゲージメントの向上」の5つを柱として、取り組んでいます。

採用	多様性の深化と年齢構成の是正を視野に、新卒、キャリアを問わず事業戦略に沿った採用を活性化
配置	若手社員を中心にローテーションを活性化し、当社の事業ポートフォリオの理解促進とタレントの幅を広げる取り組みを強化
能力開発	従来の人材育成の内容と取り組みを改善し、経営戦略に連動した育成計画を検討し、実施
制度・体制	スーパーフレックス制度の導入や、障がい者の活躍に対する取り組みの強化、同性パートナーへの対応など、多様性の実現に必要な制度改定を継続
従業員エンゲージメントの向上	従業員エンゲージメント指標の向上と、自己都合退職率の低位安定を目標に、経営との対話や情報発信を中心としたコミュニケーション施策を拡充

■ 人的資本戦略の実現に向けた取り組み

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	<ul style="list-style-type: none"> 経営戦略と人材戦略の連動 社員一人ひとり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 	<ul style="list-style-type: none"> 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信託制度の導入 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 健康で生産性の高い働き方の定着 	<ul style="list-style-type: none"> 健康経営報告 ヘルスリテラシー向上施策強化 	<ul style="list-style-type: none"> 生産性指標 退職者率

健康経営

経営トップのメッセージとして「JVCケンウッド健康宣言」を制定し、従業員一人ひとりが能力を最大限に発揮するために、「健康で生き生きと働くことができる職場環境」の整備を推進し、安全で健康な職場づくりに努めています。

具体的には、「管理者へのメンタルヘルス研修」、「健康保険組合と共同した健康増進活動」、「長時間勤務対策と従業員ケア」、「定期健診および二次健診の強化」などに取り組んでいます。

これらの活動が認められ、2018年度から6年連続で「健康経営優良法人」に認定されており、2023年には5回目となる「ホワイト500」の認定を受けました。

「VISION2025」では、健康で生産性の高い働き方の定着を目標とし、事業活動へのアウトプットが大きくなることで事業貢献を目指します。そのために、生産性指標(プレゼンティーズム測定ツール*による)と休職者率(アブセンティーズム)のモニタリングを行い、その結果を経営と共有し、施策の改善に努めます。

*:WLQ-J(Work Limitations Questionnaire 日本語版)の結果を使用して働いている中での生産性を数値化



JVCケンウッド健康宣言

JVCケンウッドは、企業理念「感動と安心を世界の人々へ」実現のために、「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」を目指します。

働き甲斐のある職場づくり

新たな価値創造の拠点として 「Value Creation Square」を創設

(本社・横浜地区に新ビル建設中、2024年夏完成予定)

働く場所と環境が多様化
ハイブリッドワークを実現



価値創造を支える基盤

従業員の活躍促進とダイバーシティ&インクルージョン

ダイバーシティ&インクルージョン

取り組みテーマ	KPI	
	2023年度	2024年度
女性管理職比率	7.2%	8.0%

当社では、「ダイバーシティ&インクルージョン推進」を企業基盤強化のための重要な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し、従業員一人ひとりのエンゲージメントを高めることが、組織の活性化やパフォーマンスの向上につながると考えています。

例えば、女性従業員が生き生きと活躍できるよう、研修を実施したり、育児休暇などの制度を充実させたりすることで、サポートしています。また、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「えるぼし」に認定されています。「えるぼし」の認定は、「採用」、「継続就業」、「労働時間等の働き方」、「管理職比率」、「多様なキャリアコース」の5項目によって評価され、当社は全評価項目において基準を満たす「最高位(3段階目)」を取得しました。

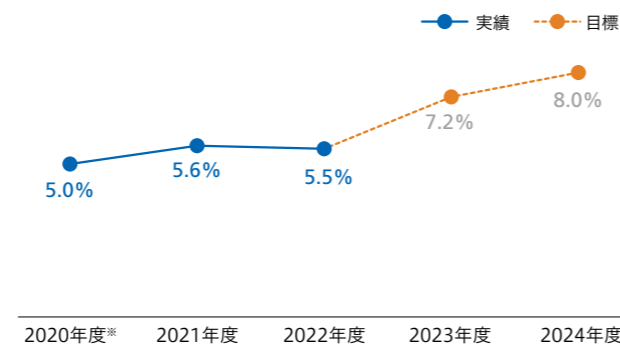
また、2022年の同法改正に伴い、男性従業員の育児休暇の取得推進も強化しており、取得率100%を目指します。

女性の管理職比率については、当社における中長期課題として認識しており、組織で長く活躍できる人材を育成し、管理職候補を増やしていく取り組みを継続して行うことで、2024年度に8.0%とすることを目標として推進していきます。

●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(単体)



ダイバーシティ・ロゴマーク

多様な価値観を持った人たちが手を取り合い、一丸となって未来に向かう様子を表現しています。多様な人種、性別、価値観の融合をイメージし、JVCKENWOODのコーポレートカラーであるブルーを含む広い色域を採用しました。

労働安全衛生

従業員の活躍促進・基盤となるのは、「安全」と「健康」であるという認識のもと、従業員が安全かつ快適に、そして健康的に働ける職場環境づくりに努めています。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し、安全パトロールを毎月実施するなど、従業員の労働災害防止に取り組んでいます。

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については、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。また、従業員の安全に対する意識を高めることを目的として、法定教育とは別に、国内従業員向けの労働安全衛生研修を実施し、安全衛生活動の継続的な改善を図っています。



安全パトロールの実施

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、「JVCKENWOODグループ人権方針」を策定しました。同方針は、当社役員および従業員だけでなく、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きます。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。その一環として、

人権リスクに特化したリスクサーベイランスを毎年実施しており、明らかとなった顕著な人権リスクを特定し、取り組みが必要なリスクについては、全社的な連携体制で対応しています。2023年1月に「全社リスク管理会議」において、4つの顕著な人権リスクを特定し、同年6月には取り組み状況の中間モニタリングを実施しました。

- ① 従業員の労務管理
- ② 消費者の個人情報保護
- ③ 従業員の差別・ハラスメント
- ④ サプライチェーンにおける強制労働や児童労働

また、従業員向けの人権に関する教育として、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」や当社グループとしての取り組みを周知するために、オンライン研修とeラーニング研修を実施しました。

JVCKENWOODグループ人権方針は、当社Webサイトを参照してください。
https://www.jvckenwood.com/content/dam/pdf/220215_jvckenwood_human_rights_policy_jp.pdf

価値創造を支える基盤

リスクマネジメント

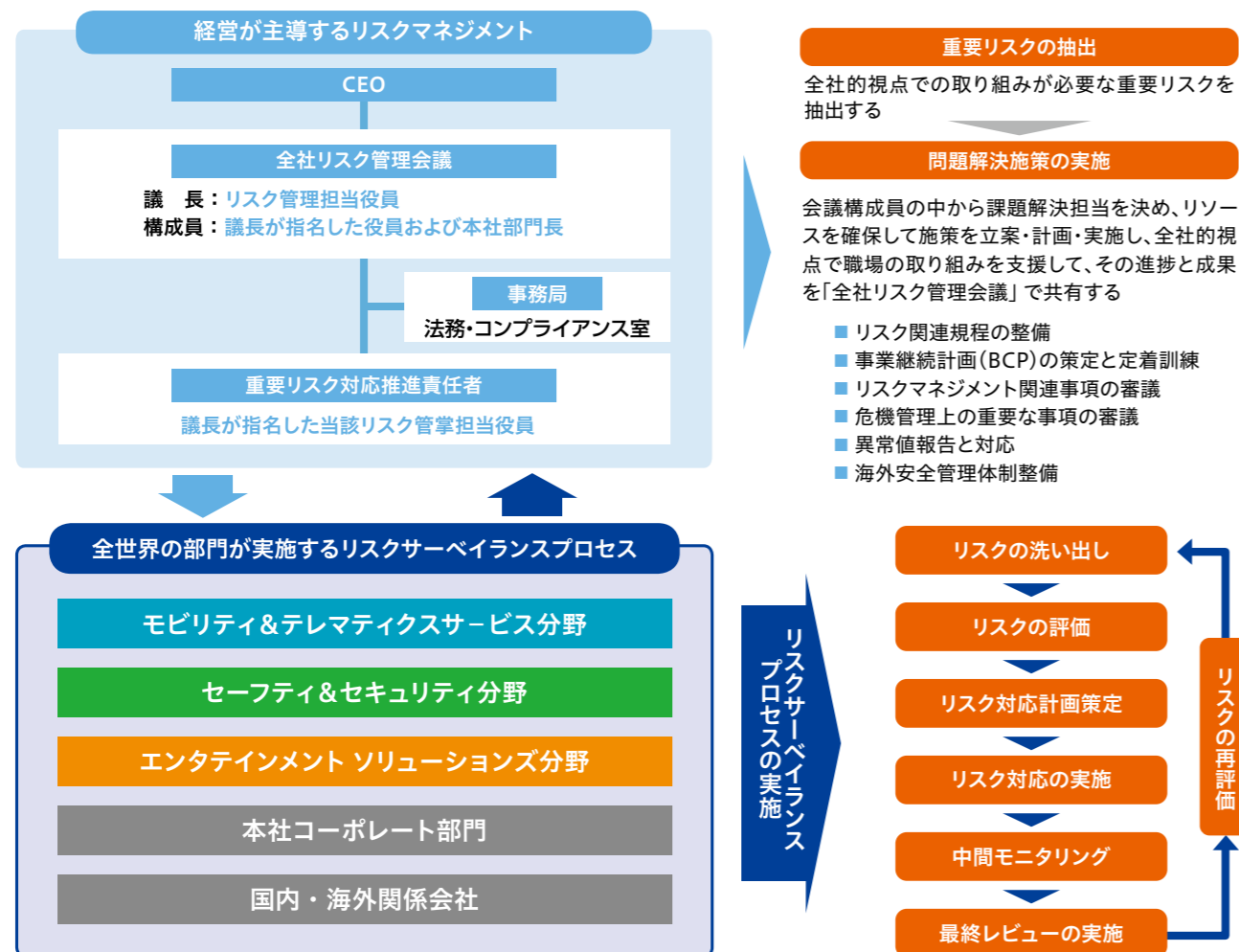
基本的な考え方

JVCケンウッドグループでは、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みます。

また、2023年度より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変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

- 最高経営責任者(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、「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。
- 当社グループの全部門は毎年、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、実行します。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①~⑩) 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	緊急度				
				長期 1	中長期 2	中期 3	短期 4	緊急 5
5 重大	10億円以上	5 1年以内	対応できている				対策リスク	①⑦
4 深刻	1億円以上	4 3年以内	大体対応できている	監視リスク		⑤⑧	②⑩⑪	③⑥
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				⑨	④
2 軽微	1百万円以上	2 10年以内	多少対応できている					
1 無視	1百万円未満	1 10年より先	対応できていない	記録リスク			監視リスク	

■ 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、⑦)を抽出し、その他の対策リスクと共に、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
① 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、汎用品の採用、仲介業者の活用による在庫確保などの対策を講じ、急なコスト悪化や国内外の生産工場の活動停止を防止。特に、半導体などの部品供給不足に対しては、部品備蓄の対応や問題部品の代替設計などによる生産・販売の継続など、新たな施策を展開
② 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ンツ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
③ 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
④ 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ふ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
⑤ 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
⑥ 海外での事業活動	深刻	緊急	対策リスク	各国の関連子会社、地域経済団体、当局、弁護士、コンサルタントなどとの間で連携し、コンテンツジェンシープランを実践
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イ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
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

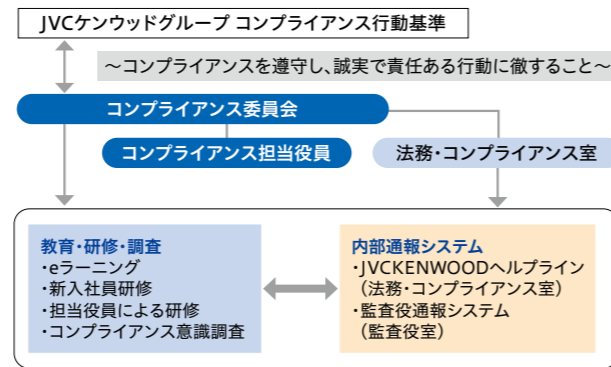
価値創造を支える基盤

コンプライアンス

基本的な考え方と推進体制

コンプライアンスは、法令遵守にとどまらず、急激に変化する世の中において、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。そこで、最高経営責任者（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って「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。

また、企業活動の透明性を確保することも重視しており、例えば特定の政党や団体に対する献金などを含む情報開示についても進めていく方針です（2022年度の政治献金額：0円）。



コンプライアンス推進の具体的な取り組み

コンプライアンス行動基準

「JVCケンウッドグループ コンプライアンス行動基準」（2010年3月制定）は、冊子（3カ国語対応）とイントラネットを通じて、当社グループ内の全従業員に周知しています。また、傘下の関係会社については、取締役会で選任された「コンプライアンス担当役員」を通じて各従業員へ周知徹底しています。

コンプライアンス研修

国内外グループ会社39社を含む全従業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を対象に、担当役員による研修も年1回実施しています。ここでは、「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、過度な贈答品の授受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、速やかに同様の事案の再発防止施策を図ることとしています。

腐敗防止に関する取り組み

「JVCケンウッドグループ コンプライアンス行動基準」および社内規程において、贈賄および腐敗行為を一切禁止していることや、他者の行動に影響を及ぼすために違法または不適切な手段を用いてはならないことを明文化しています。また、腐敗行為の防止に関連する法令を遵守し、贈賄および法令や社会通念に反する贈与・接待など不適切な利

益供与を禁止しています。贈賄や汚職などの重大なコンプライアンス違反については、コンプライアンス委員会にて再発防止の対策などについて審議、議論します。また、贈賄や汚職を含む全ての不祥事案は、取締役会に報告されます。

内部通報システム

「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用することができます。

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。役員およびヘ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。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（社会的要請を逸脱した行為）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調査

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従業員を対象に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。2022年に実施した調査では、4,350人の従業員から回答が得られました。調査開始以降、コンプライアンスに対する従業員の関心度は年々高まっています。

価値創造を支える基盤

ステークホルダーエンゲージメント

持続可能な事業運営と、企業価値の向上に向けて、当社を取り巻く多様なステークホルダーと、積極的で丁寧な対応・対話を行います。

JVCケンウッドグループ

お客さま	<p>お客さま満足度の向上</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 	<p>コミュニケーションの機会と手段</p> <ul style="list-style-type: none"> 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
取引先	<p>理解度、信頼度の向上</p> <ul style="list-style-type: none"> サステナビリティ調達実現に向けた協働 公平公正な取引 <p>コミュニケーションの機会と手段</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 業界団体/委員会 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
株主/投資家	<p>適時適切な情報開示</p> <ul style="list-style-type: none"> 投資対象企業としての評価向上 適切な利益還元 <p>コミュニケーションの機会と手段</p> <ul style="list-style-type: none"> Webサイト 株主総会、株主通信 決算発表、決算説明会 IR/SRミーティング 	<ul style="list-style-type: none"> 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
従業員	<p>働きやすい職場、ダイバーシティ&インクルージョン</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 <p>コミュニケーションの機会と手段</p> <ul style="list-style-type: none"> イントラネット、社内報 社内イベント 	<ul style="list-style-type: none"> Webサイト 労使協議会 各種研修、セミナー、eラーニング 各種レポート 表彰制度（JKAward） 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
行政/地域社会/NPO・NGO	<p>地域社会との共存</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 地域への貢献活動 文化の尊重、保護 災害支援 <p>コミュニケーションの機会と手段</p> <ul style="list-style-type: none"> 新聞、雑誌、専門誌 Webサイト 	<ul style="list-style-type: none"> 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 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

50 JVCKENWOOD 統合報告書 2023

JVCKENWOOD 統合報告書 2023 51

価値創造を支える基盤

社外取締役座談会



指名・報酬諮問委員会委員長
浜崎 祐司

取締役会議長
指名・報酬諮問委員会委員
岩田 真二郎

指名・報酬諮問委員会委員
鬼塚 ひろみ

豊富な経験と見識で、経営の質を高める

社外取締役から見たJVCケンウッド

岩田 私がJVCケンウッドの社外取締役をお引き受けしたのは、前社長が就任したばかりで意気盛んに経営に取り組みされており、ぜひ協力したいと思ったからです。また、私が初めて購入したステレオがTRIO[®]製品であり、親しみを持っていたというもあります。

※KENWOODの当時の商標

浜崎 私の学生時代には、KENWOODがオーディオの花形ブランドでした。私も4年前に、岩田取締役と同じようにお誘いを受け、経営への前向きな姿勢に共感して、社外取締役をお受けしました。

鬼塚 私もお二人と同様に、KENWOODやVictorというブ

ランドには親しみがありました。社外取締役のお話をいただいた際、役員の方々の説明に率直で、偽りのないインテグリティを感じ、信頼できる会社であり、かつ伸びしろがある会社だ、という印象を受けました。「変革と成長」という果敢な旗印を掲げていることにも好感を持ちました。

岩田 JVCケンウッドは2008年に経営統合してから今まで、日本ビクターとケンウッドの両社の企業文化やものづくりの姿勢、システムの違いをまとめていくなど、いろいろなチャレンジがあったと推察されます。そうした中で、トップダウンで決断する経営者の視点と、それを地道に整理し、発展させていく別のタイプの経営者の視点、つまり多様な視点や発想を持つ経営陣の手腕と実行力が、現在のJVCケンウッドの特長として結実しているのではないのでしょうか。

社外取締役の役割、取締役会のあり方と実効性

浜崎 私は、社外取締役の役割の一つは社外から世の中の潮流を吹き込むことだと思っています。社内には、業界や事業を熟知している専門家はいますが、組織には担務や指示系統、人間関係があり、社内だけでは新たな風を起こしにくいこともあるのではないのでしょうか。

鬼塚 社外取締役の責務は、さまざまなステークホルダーなど、



社外取締役が議長を担うことで、活発な議論が可能に

外部の視点で経営に当たることです。私の場合は、JVCケンウッド初の女性取締役としての意見も期待されていると思います。
浜崎 そうですね。社外取締役ならではの気付きを進言して、会社にはその中から課題を掘り起こしてもらいたいと考えます。そのため我々は、事業や戦略、業績、そして現場の動きなど、会社を理解する必要があります。社内と一定の距離感を保ちながら現状を把握して、適切な意見を発することが重要です。そうした取り組みの一環として、取締役会とは別に、オフサイトミーティングが実施されています。その結果、取締役会での議論が以前と比べて活発化したと聞いています。

岩田 取締役会の議題は、以前は取締役会議長のみが事前に説明を受けて最終決定していましたが、その後、その説明会に他の社外取締役にもできるだけ参加していただくようになりました。これにより、取締役会開催前に社外取締役にも情報が共有されて理解も促進されることになり、取締役会場でより活発に議論が交わされるようになりました。また社外取締役だけでなく、社外監査役からのご指摘もあり、ジャンルや優先順位などで議題を絞り込み、カテゴライズすることで会議の効率化も進みました。

浜崎 JVCケンウッドの取締役会は、一定レベル以上の高い実効性を有していると思います。取締役会に加えて、執行状況を聞く機会も設けられているので議論が活発化し、実効性が高まったものと考えます。

重要なのは長期的な視点です。中期経営計画は3年ですが、その期間だけで変革や成長が完了するわけではありません。計画と遂行、振り返りの蓄積によって経営の足元が固まり、長期的成長への期待が高まってきた。JVCケンウッドは現在、その段階にあると思います。

鬼塚 持続的な成長や中長期的な企業価値の向上に貢献することも社外取締役の責務の一つですね。JVCケンウッドの取締役会では、以前は報告事項が多かったのですが、最近では中長期的視点の成長戦略に関する議題の数が増えて、2022年度は前年度の約3倍になりました。これらは実効性評価を踏まえた執行側の取り組みによるところが大きいと考えています。

また、JVCケンウッドでは社外取締役が取締役会議長を務めています。議長の中立性が忌憚のない活発な議論につながっていると感じています。

浜崎 私も社外取締役が取締役会議長を務めることはメリットがあると思います。議長は社外取締役が務め、社内の代表取

締役などが一定の距離を保ちながらアジェンダをセッティングしていくことも取締役会の一つのあり方ではないでしょうか。そうすれば、社外取締役は第三者的視点からけん制を働かせることができます。

岩田 そうですね。社外取締役が取締役会議長を担うことで、社内の経営陣から距離を置いた、忌憚のない議論ができるようになります。できるだけ皆に発言してもらえよう、話しやすい雰囲気づくりを心がけていますが、この6年間で発言数も増えて、だんだん良くなっていると実感しています。

鬼塚 一方、JVCケンウッドの取締役会の課題として、構成メンバーの多様性の確保が挙げられます。現在の社外取締役は製造業出身者に偏っています。そこで、指名・報酬諮問委員会による議論やスキル・マトリックスの整備を経て、2023年6月に非製造業のバックグラウンドを有する社外取締役1名を招聘しました。しかし依然として、女性の取締役は私1人です。今後はぜひ増員を検討していただきたいと思っています。現在、外国籍の取締役も不在です。これはグローバル企業として喫緊の課題であり、今後は外国籍の従業員の登用や教育などに、より積極的に取り組むことを期待します。

岩田 他社の成功事例に倣って、指名・報酬諮問委員会にCEOを入れることを提案しました。テーマによっては、CEOの意向や考え方を聞くことが生産的です。社外取締役の選定方法についても、以前は社長の人脈に頼るところが大きかったのですが、JVCケンウッドにとって必要な技術や知識を組み合わせたスキル・マトリックスによるサーチができるようになったと思います。また、社外取締役の構成比を高めるために取締役の定員を増やし、社外取締役の任期設定についても提案して、6～8年を目安としました。

浜崎 社外取締役の人数の枠と専門分野を拡大したことは、指名・報酬諮問委員会として大きな成果です。また、報酬制度についてもSTI (Short-term incentive)、LTI (Long-term incentive)を導入しました。運用を始めて間もないので、今後さらに議論を深めて、改善していきたいと考えています。

新中期経営計画の策定から見えてきた社内の変化

鬼塚 前中期経営計画「VISION2023」の目標を1年前倒しで達成できたことは、全社員、全役員の努力の賜物だと思います。私は前中期経営計画の策定には関わっていませんが、



社外から世の中の潮流を吹き込む



持続的な成長のために常に長期的な経営戦略の議論を

価値創造を支える基盤

社外取締役座談会

新中期経営計画「VISION2025」の策定にあたっては、経営陣から前中期経営計画の振り返りや考え方、戦略などの説明を受け、私なりの意見をフィードバックさせていただきました。具体的には、「前中期経営計画の成長戦略投資に関する社内外への説明が不十分ではないか」、さらに「成長の加速や戦略、施策を社員と共有すること、すなわち社員が夢を描けるような内容とし、それについて十分に説明すること」を提言しました。

人的資本、特に女性を含めたダイバーシティや昇進などについては、頻繁にリマインドしていますが、生え抜きの管理職から女性理事が誕生するなど、取り組みの成果が表れ始めています。

浜崎 コロナ禍による世の中の変化、ウクライナ侵攻による国際社会・経済の混乱、半導体をはじめとする部品調達の問題、そして為替変動など、この数年は非常に厳しい経営環境下にありましたが、JVCケンウッドはそれらに適切に対処し、2023年3月期も好調な業績となりました。特に、社会の基盤を支えるセーフティ&セキュリティ分野が大変好調だったことは素晴らしいことです。これは偶然の積み重ねではなく、社内

のさまざまな挑戦が実を結んだ結果だと思えます。大きなポートフォリオの基盤が一つできたことで、成長性が見えてきました。

岩田 確かに、従業員の新たな発想や日々の努力がさまざまな場面で実を結んでいます。新中期経営計画のターゲットを2025年に設定したことも執行側の提案によるものです。収益基盤事業、成長牽引事業、新規事業あるいは再構築事業などに関して詳細な検証と分析を行った上で、提案されました。

さらに、前中期経営計画ではTCFDへの言及はほとんどありませんでしたが、新中期経営計画ではTCFDの枠を超えて情報開示しようという、チャレンジングな議論が行われました。こうした姿勢や取り組みは、業績に影響するものと確信しています。

また、こうした社内の変化は、トップの実行力によるところも大きいと思います。例えば、以前は技術担当の社内取締役がいまいませんでしたが、社外取締役からその配置を提案したところ、トップは早急に対応してくれました。また、工場の製造プロセスなどの分析や整理について、適任と思われるプロフェッショナル人材を外務から招聘して活動しました。そのような地道な取り組みが功を奏し、原価低減と企業価値の向上へとつながっています。

『たくましさ』『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

鬼塚 新中期経営計画がスタートしましたが、その先の事業ポートフォリオも含めた長期の経営戦略に関する議論は恒常的に行っていくべきです。企業が持続的に成長していくためには、常に10年くらい先のありたい姿を想定し、新たな課題に取り組んでいかなければなりません。

また、これまでは売上高や事業利益など損益関連の数値を主要な目標としてきましたが、バランスシートにも注視していくべきです。新中期経営計画では「資本コストを重視した事業

ポートフォリオの最適化と、株主還元を考慮し、PBR1.0倍超の実現に向けて企業価値の最大化を図る」と明記し、それぞれの目標値を設定しました。これらの指標に関わる議論を、もっと進めていきたいと思えます。

浜崎 そうですね。『たくましさ』『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」という大目標に向けて新中期経営計画を遂行し、企業価値を上げていく。その過程でPBRなどの指標も改善していくべきではないでしょうか。

JVCケンウッドには「人とネットワークのインターフェース」という得意技を生かして、大きな仕事ができるポテンシャルがあると信じています。この強みをベースに、時代の流れに合わせて、事業ポートフォリオや事業戦略を変革していかなければなりません。取締役会での議論に対して全社的に耳を傾け、ベクトルを合わせていく動きになっていると思えます。

鬼塚 人的資本についても正面から捉えて、従業員のエンゲージメント向上も図っていただきたいですね。

岩田 そのためには人材教育に、より注力すべきと思えます。取締役や執行役員は外部の教育機関などを通じて人脈を広げ、リーダーとしての知見を深めていく必要があります。

長期ビジョンで目指しているエクセレント・カンパニーになれるよう、社外取締役はこれからも、さまざまな側面から提言を行っていきます。



社外取締役
平子 裕志

このたび、第15回定時株主総会（2023年6月23日開催）で社外取締役に選任されました平子裕志です。定款に加えられた企業理念「感動と安心を世界の人々へ」に大いに共感しています。非製造業出身の私にとっては未知のことばかりですが、JVCケンウッドについての理解を深めつつも同化するのではなく、異なる視座や視点からの発言を心がけます。また「現場にこそ真実がある」という、これまでの経験で得た自らの信念のもと、現地、現物、現実に即して社員のエンゲージメントを注視し、企業理念の浸透度を見守っていきたいと考えています。そして、新中期経営計画「VISION2025」の基本戦略である「変革と成長」の具現化のため、同計画の着実な推進に貢献できるよう努めてまいります。

監査役メッセージ



チームとして企業価値向上に貢献します

常勤監査役
今井 正樹

社外監査役
齊藤 勝美

社外監査役
栗原 克己

社外監査役
藤岡 哲哉

監査 (Audit) の語源は、ラテン語の『auditus』に由来し、当社に関わりの深いオーディオ ("audio") と同じ語源で、「聴くこと」「聴取すること」から派生しています。「話す」ではなく「聴く」は受け身の印象があり、一般的には監査役は必要な場合にのみ、取締役や執行役員の議論をけん制したり、ブレーキをかけたりすることが主たる役割のように思われているかもしれません。

日本監査役協会の監査役監査基準によると、監査役職務は「株主の負託を受けた独立の機関として取締役職務の執行を監査することにより、企業の健全で持続的な成長を確保し、社会的信頼に応える良質な企業統治体制を確立する義務を負っている」とあります。現代の監査役には企業統治の強化だけではなく、企業価値の向上に寄与することが求められます。監査役は、ガバナンスやコンプライアンスに関する議論に深く関わるだけではなく、企業

の社会への貢献や中期的な成長戦略にもいや応なしに関わらざるを得ないのです。

当社は2023年4月、新中期経営計画「VISION2025」を発表しました。監査役は、その重要な業務の一つである、事業部門やコーポレート部門、グループ会社の往査を通じて、「VISION2025」に対する理解や各部門/各社の関わり、達成のための課題を確認するとともに、各部門/各社が抱えるリスクや、問題意識などを共有します。なお、往査では代表者だけではなく、できる限り多くのスタッフと面談することで、実務により近い声を聴くようにしています。また、社外取締役、内部監査部門、会計監査人とは、それぞれ定期会合を通じて連携を一層強化しています。

私たち監査役チームは「聴くだけの」監査役ではなく、積極的に問題を提起し、必要に応じて議論に加わり、企業価値向上に貢献できる存在でありたいと考えています。

投資家からのコメント



アセットマネジメントOne株式会社
運用本部 スチュワードシップ推進グループ
エグゼクティブESGアナリスト
櫻本 恵 様

ESGが注目を浴び、情報開示が求められるESG項目が急増する中、本来は手段であるはずのESG対応が目的化している企業が数多く散見されます。このような市場環境の中、貴社では新中期経営計画「VISION2025」を開始しましたが、投資家として、計画でうたわれている「利益ある成長」と「グローバルでの社会課題解決」を両輪とするサステナビリティ経営のさらなる推進によるCSVの追求に好感を覚えます。それとともに、実質を伴った経営のスピードアップにつながるサステナビリティ委員会設置による体制整備についても高く評価しています。

一方で、サステナビリティ経営を今後強力に推進するためには、将来の市場観から逆算して考えるバックキャストの思考を企業戦略に落とし込むことが課題と感じます。

足元では、PBR1倍回復が喫緊の課題となっており、成長軌道回復に向けたスピード感ある経営の舵取りが不可欠となっていますが、ぜひ、将来市場を意識したメリハリある経営の推進をお願いします。また、ESG対応を企業価値向上につなげるマーケティング戦略の積極的な活用も、大いに期待しています。

価値創造を支える基盤

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
<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・グループガバナンスの強化 ・役員スキルの多様性の拡充 	<ul style="list-style-type: none"> ・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

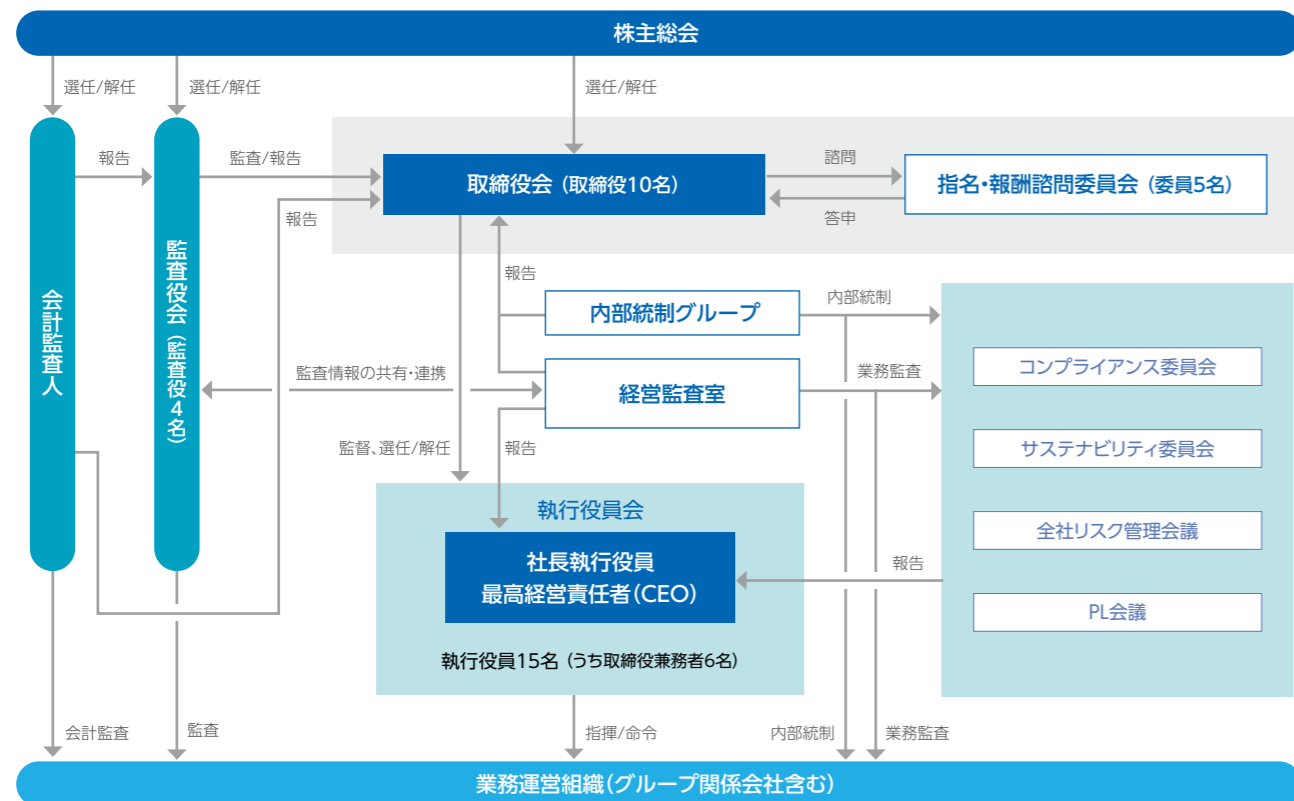
1. 企業統治の体制として監査役会設置会社形態で執行役員制度を採用する理由

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能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。

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、社外取締役である岩田眞二郎氏が取締役会の議長を担っています(2023年6月23日時点)。取締役会議長は、最高経営責任者(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。

● コーポレート・ガバナンス体制図



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の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。

■ スキル・マトリックス

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、経営陣に期待される専門分野とスキルを以下の通りまとめています。

取締役

氏名	在任年数	期待される専門分野	指名・報酬諮問委員会	スキル				
				企業経営	海外事業国際ビジネス	製造・技術研究開発	ITデジタル	財務・M&A・ファイナンス
岩田 眞二郎 (男性) 取締役会議長 (社外 独立)	6年	企業経営、情報通信	●	●	●	●	●	
江口 祥一郎 (男性) 執行	累計12年	経営戦略、マーケティング	●	●	●	●	●	
野村 昌雄 (男性) 執行	5年	ICT*、事業成長戦略	●	●	●	●	●	
宮本 昌俊 (男性) 執行	6年	財務・経理、事業経営	●	●	●	●	●	
鈴木 昭 (男性) 執行	3年	技術開発、サプライチェーン	●	●	●	●	●	
栗原 直一 (男性) 執行	累計7年	人事、人材開発、リスク管理	●	●	●	●	●	
園田 剛男 (男性) 執行	4年	知的財産、研究開発	●	●	●	●	●	
浜崎 祐司 (男性) 非執行 (社外 独立) 委員長	4年	企業経営、技術開発	●	●	●	●	●	
鬼塚 ひろみ (女性) 非執行 (社外 独立)	2年	事業経営、ダイバーシティ	●	●	●	●	●	
平子 裕志 (男性) 非執行 (社外 独立)	-	企業経営、事業経営	●	●	●	●	●	

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

監査役

氏名	在任年数	期待される専門分野	監査役会	スキル				
				企業経営	海外事業国際ビジネス	製造・技術研究開発	ITデジタル	財務・M&A・ファイナンス
今井 正樹 (男性) 常勤	3年	経営監査、生産管理	議長	●	●	●	●	
齊藤 勝美 (男性) 非執行 (社外 独立)	3年	経営企画、法務、リスク管理	●	●	●	●	●	
栗原 克己 (男性) 非常勤 (社外 独立)	3年	技術開発、品質管理	●	●	●	●	●	
藤岡 哲哉 (男性) 非常勤 (社外 独立)	2年	財務・経理、会計監査	●	●	●	●	●	

価値創造を支える基盤

コーポレート・ガバナンス

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

2023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に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んでアンケートを作成

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通りです。

- ① 社外取締役である議長の適切、公平な議事運営による対等で協力的な雰囲気の下における、社内・社外を問わず全ての役員が積極的に議事に参加する姿勢
- ② 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改善姿勢
- ③ 取締役会のアジェンダの整理（報告事項の削減とアジェンダのカテゴライズ）

今後の取締役会実効性の向上のための施策として、今回の評価結果を、社内取締役、社外取締役および監査役の3つの視点で検証し、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59ページの表の通り取り組んでいます。

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定めています。また、当社は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。③LTI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	● 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。 ● 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。 ● 短期インセンティブのKPIは、売上収益、ROIC(投下資本利益率)、事業利益、当期利益、フリー・キャッシュ・フローおよび期末在庫目標の6指標から、各執行役員のミッションに応じて設定。
③中長期インセンティブ	● 株式交付信託制度を採用。 ● 株式は原則として役員退任時に交付。 ● 役位などに応じたポイントを付与。
備考	● 社外取締役および執行役員を兼務しない取締役は、LTIの支給対象外。 ● 固定報酬、STI、LTIの比率は、取締役会で79:15:6に決定。(2023年度から比率を変更)

※1: Short Term Incentive の略 ※2: Long Term Incentive の略

■ 取締役会実効性評価で確認された課題について

年度	2020年度(第6回)	2021年度(第7回)	2022年度(第8回)	2023年度以降の取り組み
役員トレーニング	▶年度内に集合研修を2回実施 *中期経営計画について *後継者計画について	▶年度内に集合研修を2回実施 *コーポレート・ガバナンス改革の動向について *SDGsとESG投資について	▶年度内に集合研修を5回実施 *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	● 年間の研修プログラムを取締役会で審議、選定
実質的かつ深度ある議論	● 実質的かつ深度ある議論の時間の確保 ● 議論すべき項目の洗い出し	▶年度内にオフサイトミーティングを7回実施 ● 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た付議基準の見直し	▶年度内にオフサイトミーティングを3回実施 *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	● 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 * 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 * 取締役会で案件の協議の場を設定 * 取締役会の議題に「協議・ディスカッション」の種別を追加 ● オフサイトミーティングの活用
ダイバーシティ	● ダイバーシティへの対応に課題	—	—	● 多様性を意識した後継者育成
後継者育成	▶指名・報酬諮問委員会で経営幹部、執行役員と面談を実施し、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	▶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
投資案件に対する評価	▶投資案件の定期的なPMI ^{※3} 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	▶新中期経営計画「VISION2025」の策定のための中長期視点に立った議論	● 中期経営計画のPDCA ● IR/SR など

※3: Post Merger Integration

取締役会の運営実績

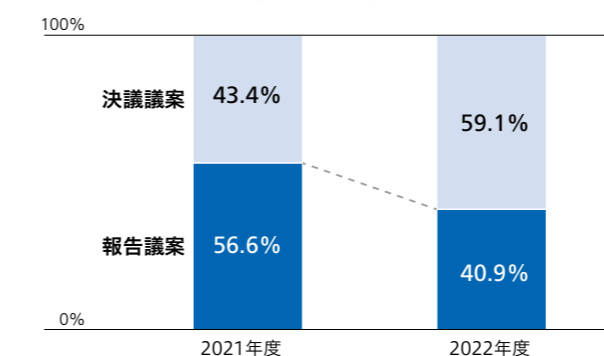
2021年度は、COVID-19の感染拡大により、事業運営上のリスクが高まったことなどから、相対的に報告議案やリスクマネジメント議案が増加しました。

2022年度は、前中期経営計画「VISION2023」にかかる諸施策の実施や、「VISION2023」の1年前倒し達成が見込まれたことなどから、新中期経営計画「VISION2025」の策定にかかる審議などにより、2021年度と比較して決議議案が増加しています。

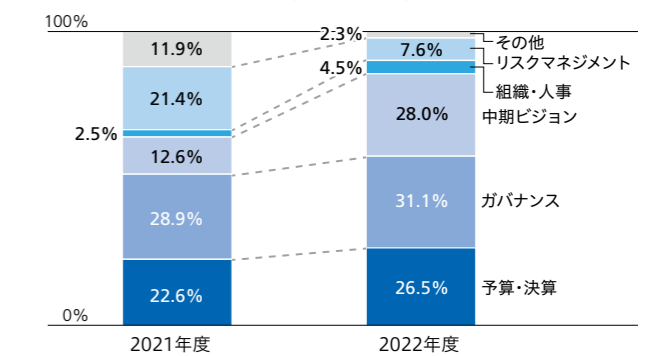
2023年度もこれまでの取締役会実効性評価の結果を踏まえて、取締役会のさらなる運営改革を進めており、報告議案の時間配分を削減するなどして、実質的な審議時間の確保に努めています。

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通り開示します。

● 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)



価値創造を支える基盤

取締役・監査役および執行役員 (2023年10月1日現在)

取締役

*執行役員を兼務しています。

 岩田 真二郎 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 兼職 株式会社AIST Solutions 社外取締役	 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、事業改革担当	 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
 栗原 直一* 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)	 浜崎 祐司 社外取締役 指名・報酬諮問委員会 委員	 鬼塚 ひろみ 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	 平子 裕志 社外取締役 指名・報酬諮問委員会 委員 兼職 ANAホールディングス 株式会社 取締役副会長 株式会社セブン銀行 社外取締役

監査役

 今井 正樹 常勤監査役	 齊藤 勝美 社外監査役 兼職 株式会社チュウチク 社外取締役	 栗原 克己 社外監査役 兼職 日本アンテナ株式会社 社外取締役	 藤岡 哲哉 社外監査役
---	--	---	--

執行役員

 高田 伸一 常務執行役員 モビリティ&テレマティクス サービス分野 アフターマーケット 事業部長、同分野責任者補佐	 寺田 明彦 常務執行役員 中国総代表	 林 和喜 常務執行役員 コーポレート部門担当補佐 経営企画部長 新規ビジネス開発担当	 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	 関谷 直樹 執行役員 国内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	 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	 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 セーフティ&セキュリティ分野 ヘルスケア事業部長 同分野責任者補佐	

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

社外からの評価 (2023年10月5日現在)

ESG 格付け機関からの評価


FTSE Blossom Japan Index
 ESG 指数
 [FTSE Blossom Japan Index]
 構成銘柄に選定*1


FTSE Blossom Japan Sector Relative Index
 ESG 指数
 [FTSE Blossom Japan Sector Relative Index]
 構成銘柄にも選定*2

日本における各種経営度調査


NIKKEI SDGs
 第 4 回日経
 [SDGs 経営] 調査
 星 3.5


NIKKEI Smart Work
 第 6 回日経
 [スマートワーク経営] 調査
 星 3.5

日本における各種評価


SPORTS YELL COMPANY 2023
 スポーツ庁
 [スポーツユールカンパニー]
 に 2 年連続で認定


レジリエンス認定
 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


Internet IR 優良賞 2022
 大和 IR
 [2022 年インターネット IR 表彰]
 4 年連続優良賞を受賞


企業ホームページ最優秀サイト 2022
 日興アイ・アール
 [2022 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


HiVi 2021 Grand Prix
 国内専門誌による各種アワード
 D-ILA プロジェクター
 「DLA-V90R」など

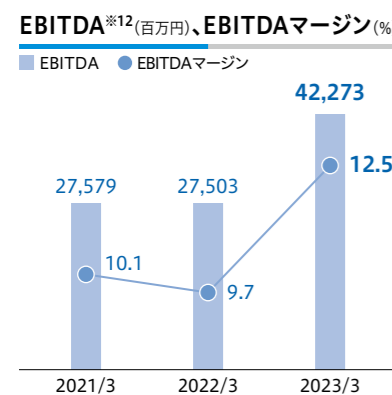
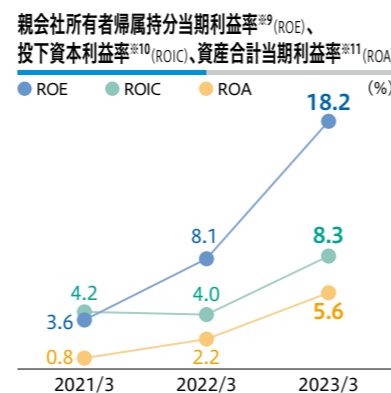
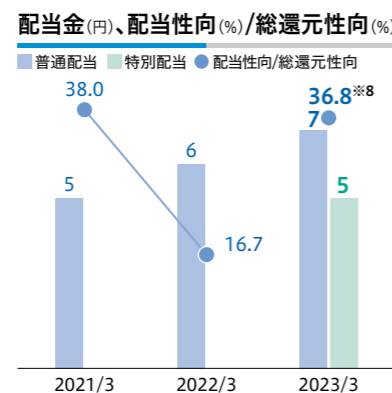
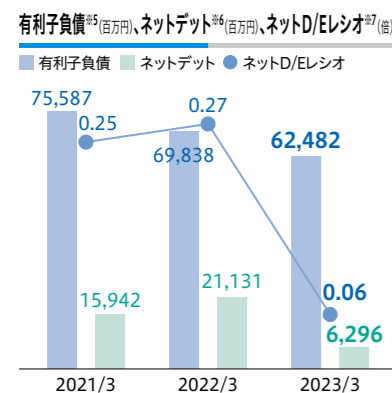
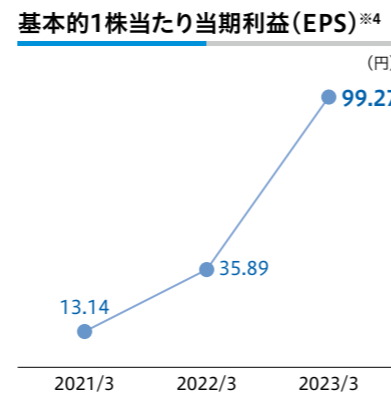
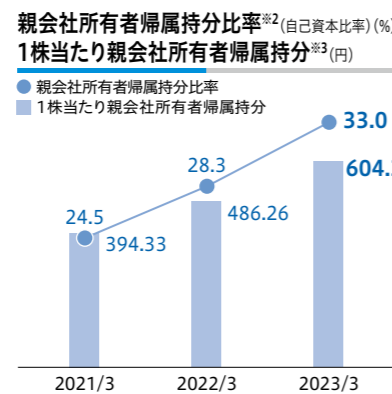
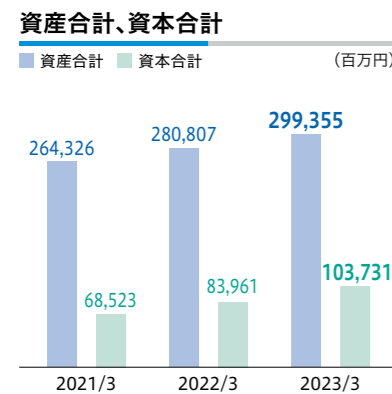
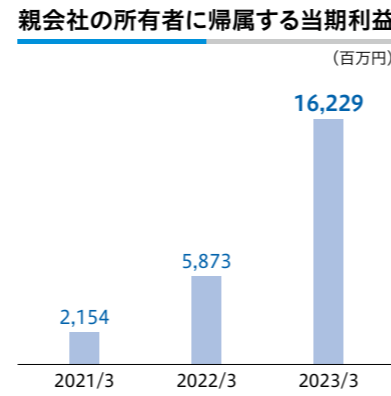
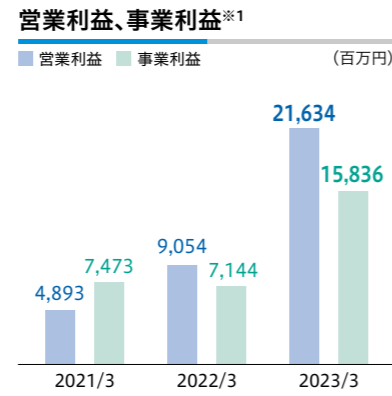
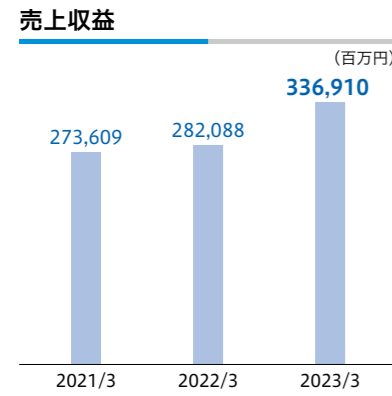

HTGP 2022
 総合金賞
 米国のデザイン賞「IDEA 2023」
 ファイナリスト
 トライバンド対応 P25
 デジタル無線機「VP8000」


GOOD DESIGN AWARD 2023
 グッドデザイン金賞
 「グッドデザイン金賞(経済産業大臣賞)」
 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

※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。

データセクション 財務ハイライト



設備投資^{*13}、減価償却費、研究開発費

(百万円)

項目	2021/3	2022/3	2023/3
設備投資	10,268	12,354	11,426
減価償却費	19,316	17,120	17,615
研究開発費	15,720	15,871	17,379

キャッシュ・フロー

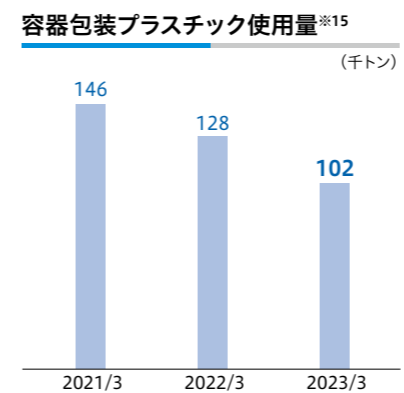
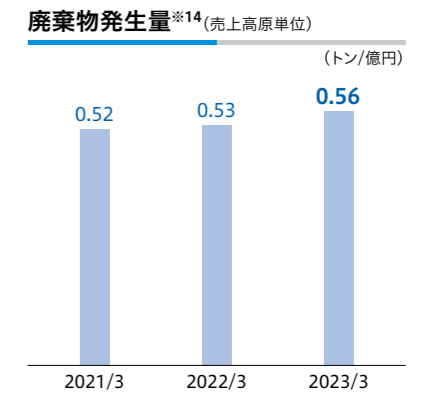
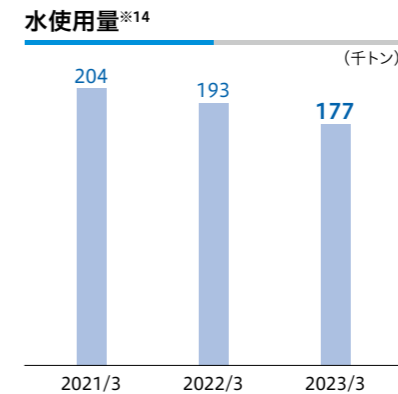
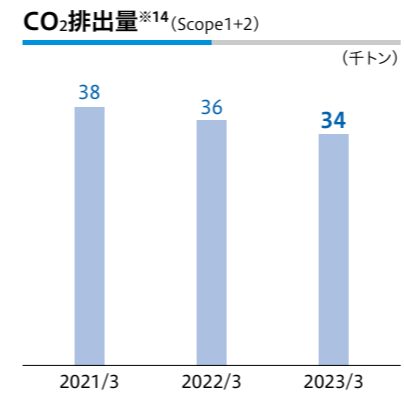
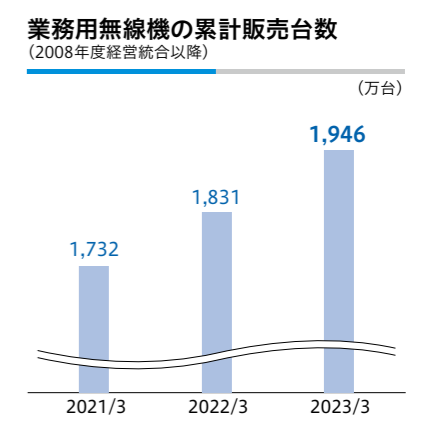
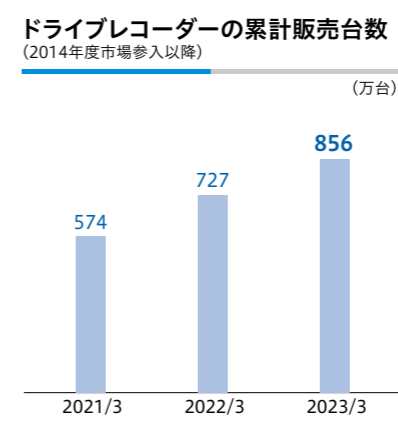
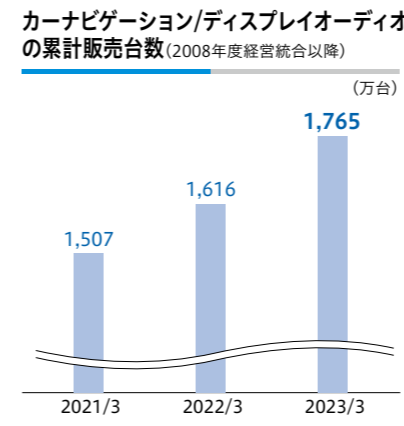
(百万円)

項目	2021/3	2022/3	2023/3
営業活動によるキャッシュ・フロー	35,829	7,059	26,607
投資活動によるキャッシュ・フロー	△11,804	△9,804	△7,329
財務活動によるキャッシュ・フロー	△5,342	△11,273	△14,032
フリー・キャッシュ・フロー	24,024	△2,744	19,278

^{*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り算出され、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みません
^{*2}:親会社の所有者に帰属する持分合計÷負債及び資本合計×100
^{*3}:親会社の所有者に帰属する持分合計÷発行済み株式数

^{*4}:親会社の所有者に帰属する当期利益÷発行済み株式数(期中平均)
^{*5}:リース負債は含みません
^{*6}:有利子負債-現金及び現金同等物の期末残高
^{*7}:ネットデット÷親会社の所有者に帰属する持分合計

非財務ハイライト



キャリア採用者数(単位)

(人)

	2021/3	2022/3	2023/3
男性	13	14	31
女性	5	10	12

年次有給休暇の平均取得日数(単位)

(日/人)

期	平均取得日数
2021/3	10.6
2022/3	12.2
2023/3	15.7

従業員数(連結・単体)

(人)

	2021/3	2022/3	2023/3
連結	16,956	16,585	16,277
単体	3,292	3,179	3,130

平均勤続年数(単位)

(年)

期	平均勤続年数
2021/3	23.4
2022/3	24.3
2023/3	24.8

年間総実労働時間(単位)

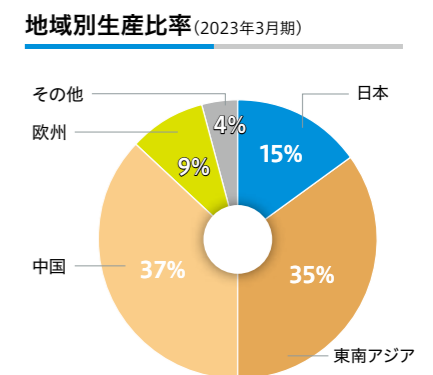
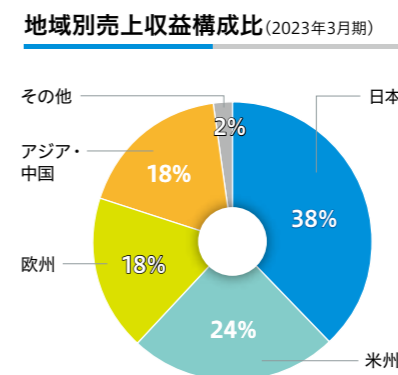
(時間/人)

期	年間総実労働時間
2021/3	1,872
2022/3	1,893
2023/3	1,890

女性管理職比率(連結・単体)

(%)

期	女性管理職比率
2021/3	12.1
2022/3	11.4
2023/3	11.4

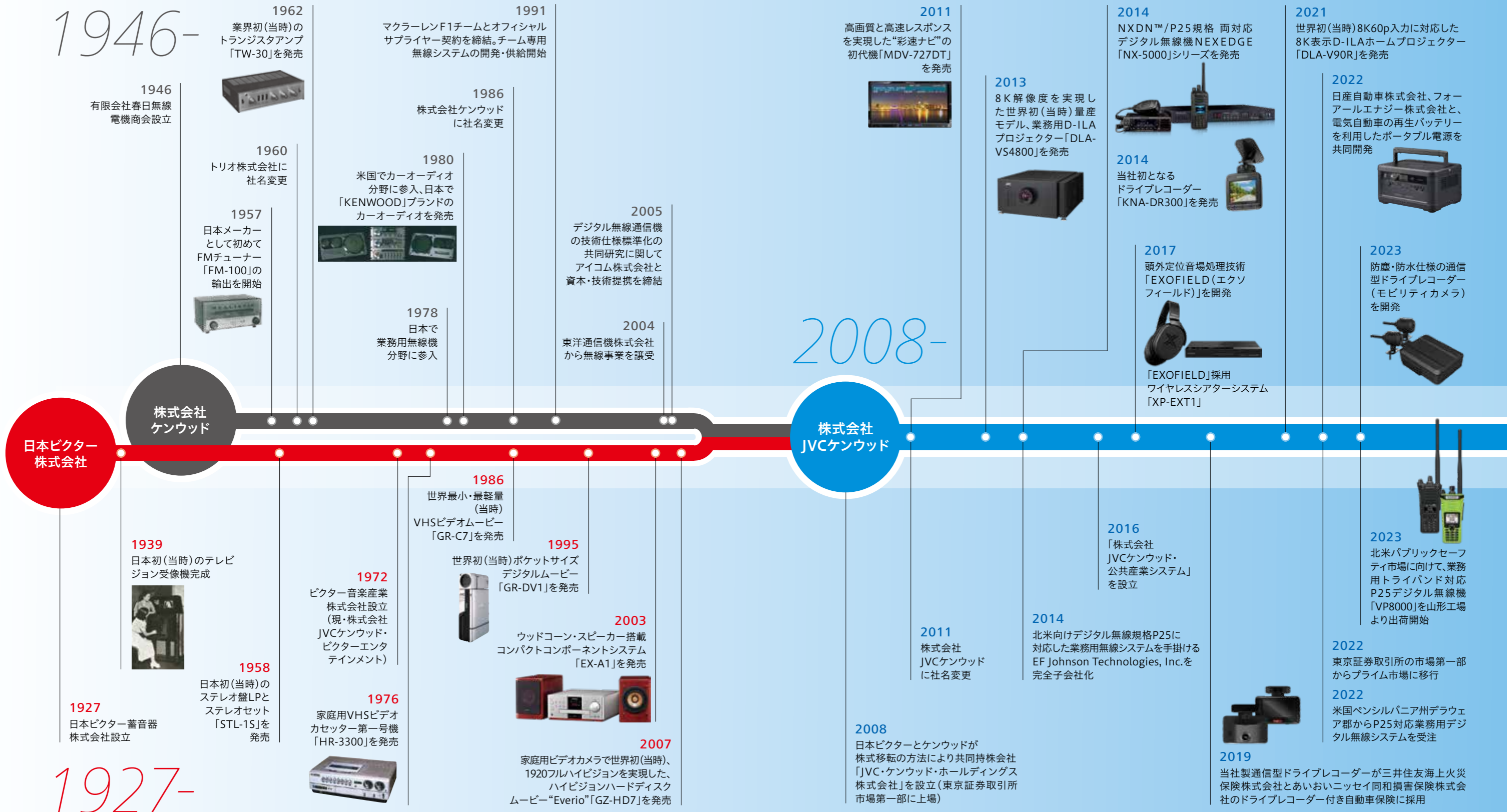


^{*8}:2022年度(2023年3月期)より総還元性向となります。
^{*9}:親会社の所有者に帰属する当期利益÷期中平均親会社の所有者帰属持分×100
^{*10}:税引後事業利益+持分法損益÷(株主資本+借入金)の期中平均×100
^{*11}:親会社の所有者に帰属する当期利益÷資産合計×100
^{*12}:税引前利益+支払利息+減価償却費+減損損失

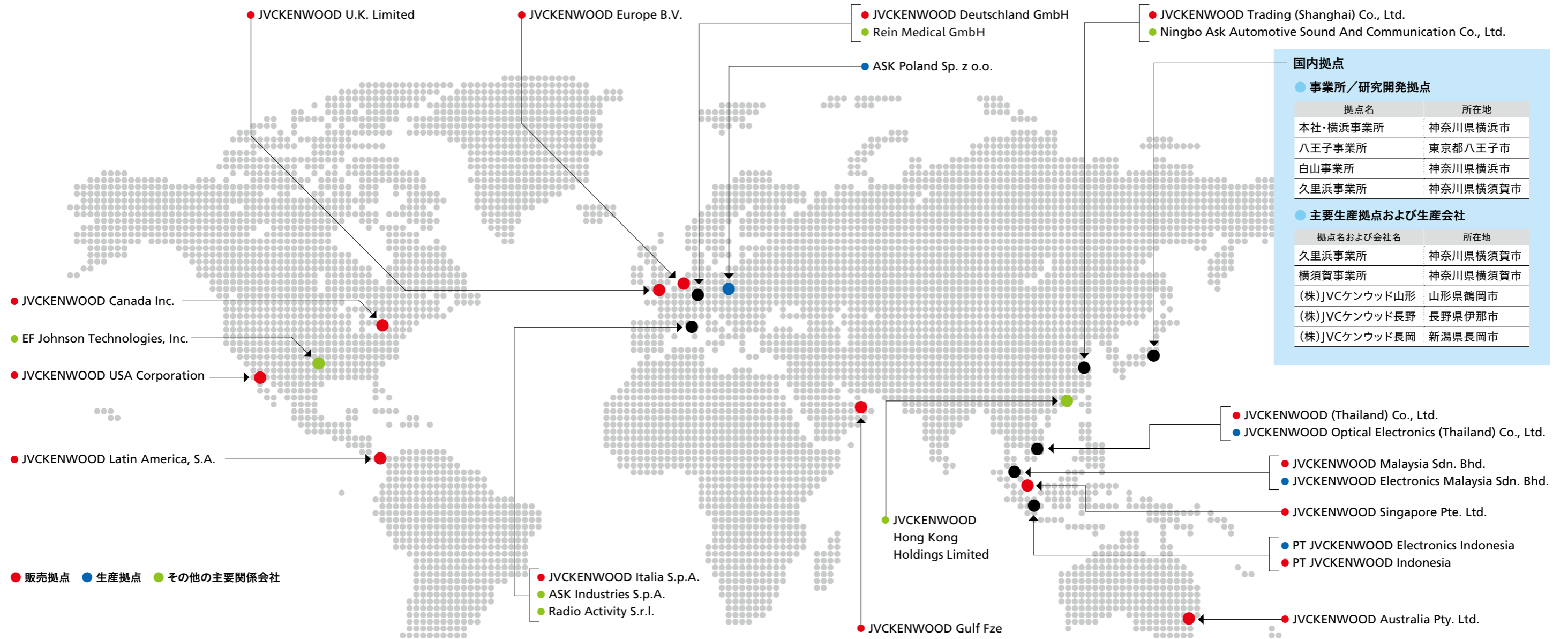
^{*13}:有形固定資産のみ
^{*14}:対象は、国内にある事業所および本体とは別の場所に構えている国内関係会社拠点と海外にある生産拠点です
^{*15}:対象は、民生向け製品のみです

沿革

約100年にわたる歴史の中で培った、当社グループの強みである「映像」、「音響」、「通信」に「デザイン経営」を加えて、「感動」と「安心」を提供する製品・ソリューションを生み出していきます。



国内・海外ネットワーク (2023年10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
八王子事業所	東京都八王子市
白山事業所	神奈川県横浜市
久里浜事業所	神奈川県横須賀市

● 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
久里浜事業所	神奈川県横須賀市
横須賀事業所	神奈川県横須賀市
(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
(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・ビクターエンタテインメント	東京都渋谷区
(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・公共産業システム	神奈川県横浜市

拠点名	所在地
(株)JVCケンウッド・サービス	神奈川県横須賀市
(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・エンジニアリング	神奈川県横浜市
(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

(単位:百万円)

	2018年度 (2019年3月期)	2019年度 (2020年3月期)	2020年度 (2021年3月期)	2021年度 (2022年3月期)	2022年度 (2023年3月期)
財務データ					
P/Lキャッシュ・フロー他(会計年度)					
売上収益	307,627	291,304	273,609	282,088	336,910
営業利益	7,263	4,080	4,893	9,054	21,634
税引前利益	6,401	2,877	4,533	8,515	21,161
親会社の所有者に帰属する当期利益	3,847	954	2,154	5,873	16,229
設備投資(有形固定資産のみ)	8,700	11,837	10,268	12,354	11,426
減価償却費	17,794	20,199	19,316	17,120	17,615
研究開発費	18,309	17,445	15,720	15,871	17,379
営業活動によるキャッシュ・フロー	20,983	21,642	35,829	7,059	26,607
投資活動によるキャッシュ・フロー	△25,768	△19,675	△11,804	△9,804	△7,329
フリー・キャッシュ・フロー	△4,785	1,966	24,024	△2,744	19,278
財務活動によるキャッシュ・フロー	8,479	△1,665	△5,342	△11,273	△14,032
B/S(会計年度末)					
資産合計	250,617	249,660	264,326	280,807	299,355
現金及び現金同等物の期末残高	40,844	39,933	59,644	48,707	56,186
資本合計	65,321	59,999	68,523	83,961	103,731
親会社の所有者に帰属する持分	62,009	56,485	64,645	79,495	98,807
利益剰余金	6,634	5,547	7,574	13,346	28,811
有利子負債 ^{※1}	71,312	74,605	75,587	69,838	62,482
ネットデット	30,468	34,671	15,942	21,131	6,296

1株当たり情報					
基本的1株当たり当期利益(EPS)(円)	25.00	5.82	13.14	35.89	99.27
1株当たり親会社所有者帰属持分(円)	378.24	344.55	394.33	486.26	604.39
配当金(円)(基準日ベース)	6.00	5.00	5.00	6.00	12.00
配当性向(%) / 総還元性向(%) ^{※2}	24.0%	85.9%	38.0%	16.7%	36.8% ^{※2}

経営指標					
親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)(%)	6.8%	1.6%	3.6%	8.1%	18.2%
資産合計当期利益率(ROA)(%)	1.6%	0.4%	0.8%	2.2%	5.6%
売上収益営業利益率(%)	2.4%	1.4%	1.8%	3.2%	6.4%
親会社所有者帰属持分比率(%)	24.7%	22.6%	24.5%	28.3%	33.0%
EBITDA(百万円) ^{※3}	26,076	25,534	27,579	27,503	42,273
EBITDAマージン(%)	8.5%	8.8%	10.1%	9.7%	12.5%
EBITDA有利子負債倍率(倍)	2.7	2.9	2.7	2.5	1.5
海外売上収益比率(%)	55.5%	53.0%	54.5%	54.9%	61.8%

非財務データ					
従業員数(単体)(人)	3,109	3,300	3,292	3,179	3,130
[ほか、平均臨時雇用者数](人)	148	0	0	0	0
従業員数(連結)(人)	16,939	17,623	16,956	16,585	16,277
[ほか、平均臨時雇用者数](人)	3,107	1,550	1,892	2,053	963
CO ₂ 排出量(千トン)	49	42	38	36	34
水使用量(千トン)	285	256	204	193	177
廃棄物発生量(トン/億円) ^{※4}	—	0.70	0.52	0.53	0.56

※1: リース負債は含まれません
 ※2: 2022年度(2023年3月期)は総還元性向
 ※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 (2023年3月31日現在)

会社概要

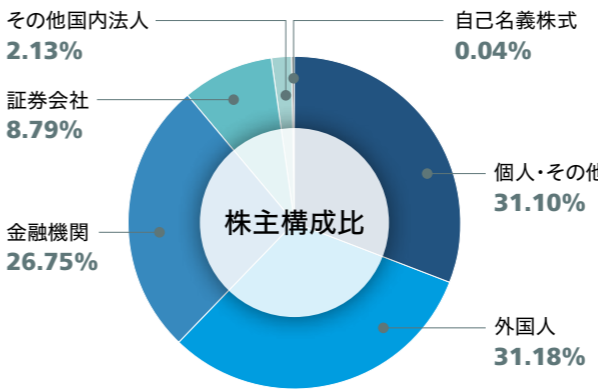
商号	株式会社JVCKENWOOD (英文名: JVCKENWOOD Corporation)
代表者	代表取締役社長執行役員 最高経営責任者(CEO) 江口 祥一郎
設立	2008年10月1日
資本金	13,645百万円
従業員数(連結)	16,277人
資産合計(連結)	299,355百万円
資本合計(連結)	103,731百万円
決算日	3月31日
本社所在地	〒221-0022 神奈川県横浜市 神奈川区守屋町三丁目12番地 電話番号:045-444-5500(代表)

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 ^{※1} 516,992株)
株主総数	48,133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)

※1: 自己名義株式数 62,792株
株式報酬に関する信託が保有する株式数 454,200株

株主構成



大株主(上位10名)

株主名	持株数(株)	持株比率 ^{※2} (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	25,462,100	15.53
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	11,606,400	7.08
株式会社SBI証券	4,980,454	3.04
JP MORGAN CHASE BANK 385632	3,980,400	2.43
JPLLC-CL JPY	3,258,290	1.99
JPモルガン証券株式会社	2,901,137	1.77
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140040	2,864,200	1.75
INTERACTIVE BROKERS LLC	2,799,725	1.71
BCSL CLIENT RE BBPLC NYBR	2,623,921	1.60
UBS AG LONDON A/C IPB SEGREGATED CLIENT ACCOUNT	2,420,289	1.48

※2: 持株比率は、自己名義株式数(62,792株)を控除して計算しています。

株主総利回り^{※3}の推移

	2018年3月期	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
株価	(円) 355	268	195	220	178	381
配当金	(円) 6	6	5	5	6	12
配当累計	(円)	6	11	16	22	34
株価+配当累計	(円)	274	206	236	200	415
株主総利回り	(%)	77.2	58.0	66.5	56.3	116.9

※3: (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

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>



●本誌に関するお問い合わせ先

企業コミュニケーション部 広報・IR グループ
E-mail : prir@jvckenwood.com

©2023 JVCKENWOOD Corporation
JK0052