

JVCKENWOOD

JVCKENWOOD  
統合レポート  
2019

# 企業ビジョン

## 感動と安心を世界の人々へ

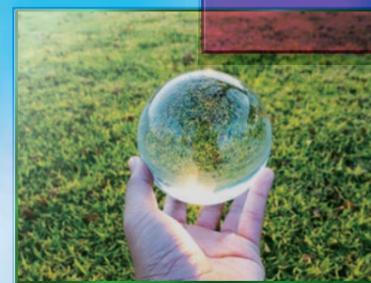
Creating excitement and peace of mind for the people of the world

### Contents

CEOコミットメント	3	<b>【第3章】 成長のための基盤強化</b>	39
創造と革新の歩み	5	技術立脚型企業への発展「CTOメッセージ」	41
財務ハイライト	7	「モノ・コトづくり」を究めるために	45
事業の概要	9	次世代の「ヒトづくり」のために	47
ブランド戦略	11	<b>【第4章】 サステナビリティ経営</b>	49
グローバル事業展開	13	サステナビリティ推進戦略	51
<b>【第1章】 成長戦略</b>	15	マテリアリティと実績	55
価値創造プロセス（ビジネスモデル）	17	環境	57
中長期戦略「CEOインタビュー」	19	社会	59
•ROE10%の達成に向けて	24	ガバナンス	
財務戦略「CFOメッセージ」	25	•コーポレート・ガバナンス	61
<b>【第2章】 事業活動報告</b>	27	•社外取締役メッセージ	64
オートモーティブ分野	29	•取締役・監査役および執行役員	67
パブリックサービス分野	31	•コンプライアンス推進／リスクと機会	69
メディアサービス分野	35	<b>【第5章】</b>	
DXビジネス	37	財務・非財務情報	71
		会社概要／株式関連情報	73

### 経営方針

顧客価値創造企業への変革  
技術立脚型企業としての進化  
事業を通じた持続型社会への貢献





3つの経営方針を推進力として、  
世界中のステークホルダーの皆さまに  
「感動と安心」を実現する価値を  
提供し続けてまいります。

皆さまには平素より格別のご支援をいただき、厚く御礼申し上げます。

JVCケンウッドグループは、企業ビジョンとして「感動と安心を世界の人々へ」を掲げています。この企業ビジョンを実現していくためには、当社グループが持つ製品やサービスごとに市場動向の変化に柔軟かつ迅速性を持って対応すると同時に、どんな時代の変化に対しても揺らぐことのない価値観を持ち、中長期的な観点で物事を判断するという、バランスのとれた経営が必要です。

こうした考えを実践していくため、当社グループは2015年に中長期経営計画「2020年ビジョン」を策定し、「顧客価値創造企業への変革」を旗印とした改革を開始しました。また、2018年には中間総括を行い、「技術立脚型企業としての進化」「事業を通じた持続型社会への貢献」を加え、これら3つを新たな経営方針に据えて、企業ビジョンの実現と一層の企業価値向上を目指しています。

「顧客価値創造企業」とは、メーカーとしてのモノづくりにとどまらず、お客さまのニーズを起点に事業の構想を練り、社内外の英知を結集したソリューションを創造する、すなわち課題解決型の企業となることを意味しています。また、「技術立脚型企業」とは、顧客価値を創造するために、当社グループのコアテクノロジーである「映像」「音響」「無線」を軸とした知財戦略と技術戦略を両輪として活用し、AIやIoT、5Gなど各事業にまたがる最先端の要素技術をグループに取り込んでいくという強い意志を表しています。さらに、「事業を通じた持続型社会への貢献」は、顧客ニーズと同時に社会課題にも目を向け、その解決のプロセスの中で生まれる技術・製品・サービスを通じて長期的な成長機会を見出していこうという考え方です。当社グループが有するコアテクノロジーを生かした業務用無線機器やドライブレコーダー、ヘルスケア関連機器などは、企業ビジョンに掲げる「安心」に直接関わるものであり、国際社会が求めるサステナビリティの実現や、国連のSDGsを達成する上でも有力なソリューションになり得ると確信しています。

これら3つの経営方針を推進力として、JVCケンウッドならではの価値を創造していくとともに、その価値を継続的に高めていく意欲と能力、コンプライアンスなどの見識を併せ持った人材を育成することこそが、経営者としての使命です。また、企業ビジョンを共有しながら現場で活躍する従業員、役職員にとって少しでもやりがいのある職場、透明で実効性のあるガバナンスと意思決定ができる組織体制をつくることも重要な責務だと考えています。

JVCケンウッドグループは、さまざまな取り組みを通じて、当社グループが関わる全てのステークホルダーの皆さまと深く信頼関係を築きあげるとともに、将来にわたって成長の喜びを分かち合えるような企業グループ経営を、首尾一貫して目指してまいります。

代表取締役 社長執行役員 最高経営責任者(CEO)

江口 祥一郎

歴史を超えて。領域を超えて。  
常に新たな価値創造に挑戦してきました。

### JK 1.0 1920～2007年

「旧日本ビクター株式会社」  
「旧株式会社ケンウッド」個社の時代  
技術と文化の創造によるグローバル企業への成長

**日本ビクター株式会社**

1927年 日本ビクター蓄音器株式会社設立

1939年 日本初のテレビジョン受像機完成

1958年 日本初のステレオ盤LPとステレオセット「STL-1S」を発売

1972年 ビクター音楽産業株式会社(現・株式会社JVCケンウッド・ビクターエンタテインメント)設立

1976年 家庭用VHSビデオカセット第一号機「HR-3300」を発売

1986年 世界最小・最軽量VHSビデオムービー「GR-C7」を発売

1995年 世界初ポケットサイズデジタルムービー「GR-DV1」を発売

2003年 ウッドコーン・スピーカー搭載コンパクトコンポーネントシステム「EX-A1」を発売

2007年 家庭用ビデオカメラで世界初、1920フルハイビジョンを実現した、ハイビジョンハードディスクムービー「Everio」 「GZ-HD7」を発売

**株式会社ケンウッド**

1946年 有限会社春日無線電機商会設立

1957年 日本メーカーとして初めてFMチューナー「FM-100」の輸出を開始

1960年 トリオ株式会社に社名変更

1978年 日本で業務用無線機分野に参入

1980年 米国でカーオーディオ分野に参入  
日本で「KENWOOD」ブランドのカーオーディオを発売

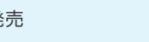
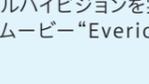
1986年 株式会社ケンウッドに社名変更

1991年 マクラレンF1チームとオフィシャルサプライヤー契約を締結、チーム専用無線システムの開発・供給開始

1992年 業界初の1DINサイズGPSカーナビゲーションシステム「KNV-100」を発売し、カーナビゲーション分野に参入

2007年 米国無線通信システム事業会社 Zetron, Inc. を子会社化





### JK 2.0 2007～2016年

経営統合～構造改革  
会社基盤を整備し、  
次世代に向けた成長の土台をつくる

2007年 7月 「日本ビクター株式会社」と「株式会社ケンウッド」が資本業務提携契約を締結

2008年 10月 ビクターとケンウッドが株式移転の方法により共同持株会社「JVC・ケンウッド・ホールディングス株式会社」を設立(東京証券取引所市場第一部に上場)

2009年 12月 ケンウッドとビクターで同一プラットフォームを初めて採用したカーナビゲーション「MDV-313」を発売

2011年 2月 高画質と高速レスポンスを実現した彩速ナビの初代機「MDV-727DT」「MDV-626DT」を発売

8月 「JVC・ケンウッド・ホールディングス株式会社」の社名を「株式会社JVCケンウッド」に変更

10月 JVCケンウッドがビクター、ケンウッドおよびJ&Kカーエレクトロニクスを吸収合併

2013年 3月 8K解像度表示を実現した世界初量産モデル、業務用D-ILAプロジェクター「DLA-VS4800」を発売

6月 香港の車載機器事業会社Shinwa International Holdings Limited(現・JVCKENWOOD Hong Kong Holdings Ltd.)を連結子会社化

7月 「東京特殊電線株式会社」から「東特長岡株式会社(現・株式会社JVCケンウッド長岡)」の全株式を会社分割(吸収分割)により承継

2014年 3月 北米向けデジタル無線規格P25に対応した業務用無線システムを手掛ける「EF Johnson Technologies, Inc.」の全株式を取得

9月 NEXEDGE/P25規格 両対応 マルチモードデジタル無線機「NX-5000」シリーズを発売

12月 高精細で鮮明なフルHD映像の記録が可能なドライブレコーダー「KNA-DR300」を発売し、ドライブレコーダー市場に参入

2015年 4月 欧州の車載用部品事業会社「ASK Industries S.p.A」を連結子会社化

5月 2021年3月期を見据えた中長期経営計画「2020年ビジョン」を策定

2016年 3月 シスメックス株式会社とエクソソームを対象とした診断機器の共同開発を開始

4月 業務用システム事業の拡大を目指して、「株式会社JVCケンウッド・公共産業システム」を設立







### 「2020年ビジョン」における取り組み方針

- 製品販売からソリューションの提供へ
- 販売会社から運営会社へ
- 自前主義からオープン化へ
- 知的財産を活用した技術立脚型企業への発展
- ブランド価値向上への取り組み
- 事業活動を通じた社会問題解決への取り組み

### JK 3.0 2016～2018年

企業文化を含めこれまでの全てを変え、  
顧客価値創造を実現するべく進化を目指す

2016年 7月 クラウドファンディングサービス「Makuake」を利用した、マルチライブモニターイヤホンの開発支援プロジェクトを開始

10月 世界最小0.69型4K「D-ILA」デバイスを新開発

10月 “木”の振動板を採用したウッドドームユニット搭載インナーイヤードホン「WOOD」シリーズを発売

2017年 3月 ヘッドホン再生で、リスニングルームのスピーカー音場と定位を再現できる頭外定位音場処理技術「EXOFIELD(エクソフィールド)」の開発を発表

3月 旧日本ビクターの創立90周年を記念して、Victorブランドを再定義

3月 国土強靱化貢献団体認証「レジリエンス認証」を取得

8月 三和交通株式会社とタクシー配車システムの開発・導入に向けた業務協働に関する覚書を締結

11月 フルハイビジョンの約1.8倍となる3.7メガ録画を実現したドライブレコーダー「DRV-830」を発売

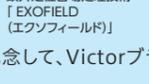
2018年 1月 DMR<sup>※1</sup>に対応した中継器などの開発・販売を手掛けるイタリアの「Radio Activity S.r.l.」の全株式を取得

※1 デジタル無線の国際規格「Digital Mobile Radio」の略

1月 2015年に策定した中長期経営計画「2020年ビジョン」の進捗および見直しを発表

3月 「健康経営優良法人2018～ホワイト500～」に認定







### JK 3.1 2018～2019年

新経営体制のもと  
新たな経営方針で発展を加速

2018年 3月 女性活躍推進法に基づく「えるぼし」認定の最高位を取得

4月 新経営体制発足に伴い、新「経営方針」「行動指針」を制定

4月 新コンセプト“CONNECTED CAM<sup>TM</sup>”の業務用ハイエンドカメラレコーダー第一弾「GY-HC900」を発表

5月 OR<sup>※3</sup>映像システムソリューションを手掛けるドイツのRein Medical GmbHの全株式を取得

※3 Operating Roomの略

5月 トラック運送業界を対象とした商用テレマティクス分野への参入に向けて、通信型ドライブレコーダーを開発

6月 ビクター設立90周年記念商品として、高級オルゴール「RJ-3000MK2」を限定複製

8月 当社製通信型ドライブレコーダーが損害保険会社のドライブレコーダー付き自動車保険に採用

9月 世界初<sup>※4</sup>、8K映像表示に対応したホームシアター用D-ILAプロジェクター「DLA-V9R」を発表

※4 2018年9月13日現在

10月 シスメックス株式会社と微細加工技術を用いた検体検査用バイオデバイスの開発・製造会社「クリエイティブナノシステムズ株式会社」を共同設立

10月 前方と後方の同時録画に対応した前後撮影対応2カメラドライブレコーダー「DRV-MR740」を発売

10月 LGBTに関する取り組みの評価指標「PRIDE指標」において最高評価の「ゴールド」を受賞

10月 LTEに対応した、全天候型のタフなハンディ型業務用IP無線機をソフトバンクに供給

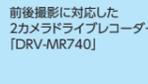
12月 ニュージーランドの業務用無線通信システム事業会社「Tait International Ltd.」の株式取得および資本業務提携を締結

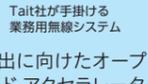
2019年 1月 スタートアップ企業との新規事業の創出に向けたオープンイノベーションプログラム「JVCケンウッド アクセラレーター2019」を実施

4月 東南アジア配車サービス最大手Grab社向けに通信型ドライブレコーダーを活用したドライバー向けセキュリティサービスを商用化









親会社所有者  
 帰属持分比率 **24.7%**  
 (+3.6ポイント)

売上収益



営業利益(損失)



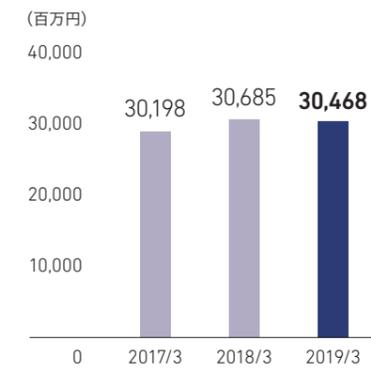
売上収益 **3,076億円**  
 (+2.3%)  
 営業利益 **73億円**  
 (+4.7%)

2期連続で増収増益となりました。

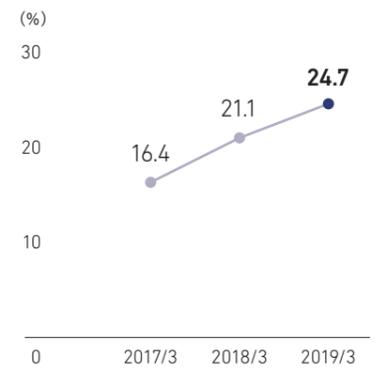
有利子負債



ネットデット



親会社所有者帰属持分比率

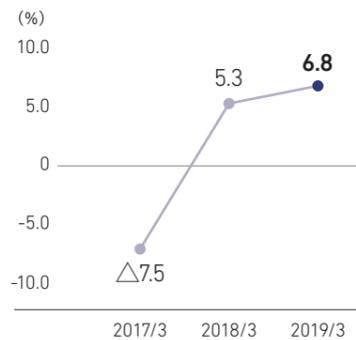


長期借入金が増加したことから、前期比で有利子負債は増加しましたが、ネットデットは微減となりました。

資産合計・資本合計



親会社所有者帰属持分当期利益率 (ROE)



ROE **6.8%**  
 (+1.5ポイント)

資産・資本とも増加、  
 ROEも2期連続で向上しました。

キャッシュ・フロー

	2017/3	2018/3	2019/3
営業活動によるキャッシュ・フロー	19,624	18,379	<b>20,983</b>
投資活動によるキャッシュ・フロー	△17,690	△14,835	△ <b>25,768</b>
財務活動によるキャッシュ・フロー	△2,052	△7,043	<b>8,479</b>

フリーキャッシュ・フロー

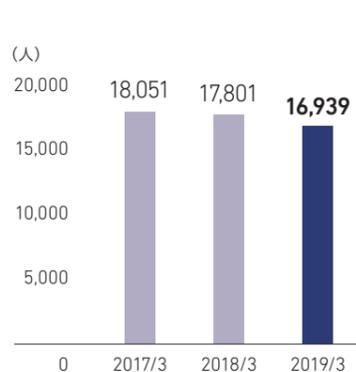


営業活動によるキャッシュ・フローは収入が増加しましたが、投資活動によるキャッシュ・フローは支出が増加したことから、フリーキャッシュ・フローはマイナスに転じました。

従業員1人当たり営業利益



従業員数



従業員1人  
 当たり営業利益 **43万円**  
 (+10%)

従業員1人当たり営業利益は  
 2期連続で増加しています。

1株当たり親会社所有者帰属持分



基本的1株当たり当期利益(損失) (EPS)



基本的1株当たり  
 当期利益 (EPS) **25.00円**  
 (+45%)

JVCケンウッドグループは、「オートモーティブ」「パブリックサービス」「メディアサービス」の事業分野、およびその枠にとられないソリューション提供を手掛ける「DXビジネス」において、お客さまの課題を解決する「顧客価値創造企業」への変革を目指します。

## オートモーティブ分野

(アフターマーケット事業、OEM事業)



## パブリックサービス分野

(無線システム事業、業務用システム事業、ヘルスケア事業)



## DX<sup>※</sup>ビジネス



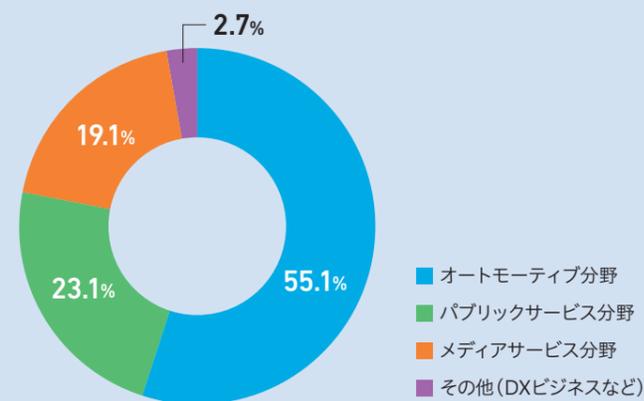
※ Digital Transformationの略

## メディアサービス分野

(メディア事業、エンタテインメント事業)



分野別売上収益構成比 (2019/3期)



## グループの企業価値向上を目指して、各ブランドが担う役割と目指す姿、ビジョンを明確にする「マルチ・ブランド戦略」を推進しています。

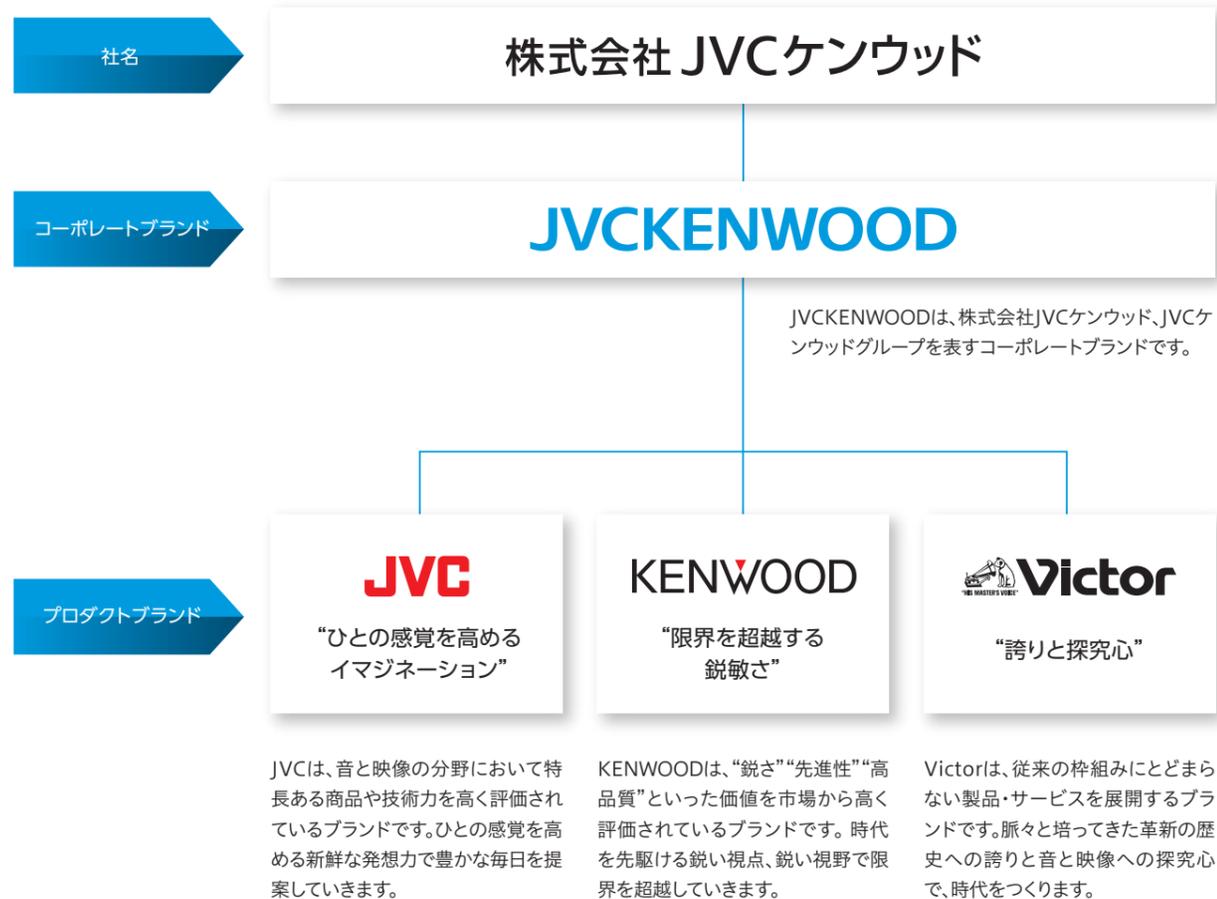
### 基本的な考え方

JVCケンウッドグループは、従来型の「製造販売業」から顧客課題を解決する「顧客価値創造企業」への進化を図っています。この顧客価値創造のプロセスの中で、「ブランド」も、お客さまや株主・投資家の皆さま、お取引先、求職者など多様なステークホルダーの皆さまからの“期待”と“満足度”“信頼感”を高める重要な経営資源の一つとなります。

こうした考えに基づき、JVCケンウッドグループは、コーポレートブランド「JVCKENWOOD」の傘下に複数のプロダクトブランドを有し、各ブランドが担う役割と価値を明確にする「マルチ・ブランド戦略」を推進しています。これらブランドごとに、ステークホルダーの皆さまと約束した価値を、顧客体験を通じて繰り返しお伝えすることで、各ブランドの、ひいてはグループ全体の企業価値向上を目指しています。

### ブランド体系

コーポレートブランドの傘下にある3つのブランドは、それぞれのビジョンである“ひとの感覚を高めるイマジネーション”“限界を超越する鋭敏さ”“誇りと探究心”を、お客さまの体験価値として具体的にお伝えするよう努めています。



### ブランディング活動

事業の要である製品やサービスに加え、各ブランドの世界観を訴求するために、アンバサダーの起用やスポンサーシップ活動に取り組んでいます。プロダクトブランドを中心に、その強みを生かしていくことで、グループ全体の企業価値最大化を実現していきます。

## JVC

### アンバサダーの起用

ブランドビジョン“ひとの感覚を高めるイマジネーション”のもと、スポーツ分野で活躍するアスリートをアンバサダーとして起用し、ブランド価値向上に取り組んでいます。



マリオ・モウラ 選手

安藤 梢 選手

## KENWOOD

### モータースポーツへのスポンサーシップ活動

ワールドワイドで展開されるトップクラスの各種モータースポーツへのスポンサーシップ活動を推進しています。極限の環境で繰り広げられるレースの現場で磨き上げた事業とブランドを通じて、ブランドビジョン“限界を超越する鋭敏さ”を実現しています。

### MotoGP™ オフィシャル・サプライヤー

JVCケンウッドグループの“DMR”規格対応のデジタル無線システムは世界最高峰の二輪レース“MotoGP™”の運営通信手段として採用されています。毎グランプリ開催時には約200～300人の運営スタッフに欠かせないコミュニケーションツールとして使用され、数々の実戦を通じて信頼性の高いブランドとして認められています。



### SUPER GT専用 車載カメラ開発

JVCケンウッドグループは、2014年より国内最高峰のGTカーレースである“SUPER GT”シリーズのGT500クラス全車を含む合計23台のレースカーにTV放映用公式オンボードカメラを供給しています。2019年には過酷な環境下での耐久性/堅牢性を確保しつつ、さらなる小型/軽量化とひずみを低減した明瞭な映像撮影を実現する新型カメラの供給を開始しました。



## Victor

### “こだわり”から創造する商品とサービス

Victorブランドは、“誇りと探究心”を持ち“時代をつくる”ブランドとして展開しています。音の領域で“原音探究”思想による“こだわり”の音づくりから驚きのあふれる商品、サービス、ソリューションを提案しています。



WOOD CONEプレミアムモデル  
コンポーネントシステム“EX-HR10000”

世界5極の開発・生産・営業ネットワークを通じて  
地域に根ざした製品・サービスをお届けしています。

●:オートモーティブ分野 / ■:パブリックサービス分野 / ★:メディアサービス分野 / ◆:DXビジネス

中国

運営会社(販売会社)

- ・JVCKENWOOD (China) Investment Co., Ltd.
- ・JVCKENWOOD Hong Kong Ltd.

生産会社

- ・Shanghai Kenwood Electronics Co., Ltd.
- :オートモーティブ関連機器

主要関係会社

- ・JVCKENWOOD Hong Kong Holdings Limited
- :オートモーティブ関連機器の製造販売および電子機器受託生産サービス

EMEA

China

Japan

Americas

Asia Pacific

アジア・オセアニア

運営会社(販売会社)

- ・JVCKENWOOD Singapore Pte. Ltd.
- ・JVCKENWOOD Malaysia Sdn. Bhd.
- ・JVCKENWOOD (Thailand) Co., Ltd.
- ・PT. JVCKENWOOD Indonesia
- ・JVCKENWOOD Australia Pty. Ltd.

生産会社

- ・JVCKENWOOD Electronics Malaysia Sdn. Bhd.  
■:通信関連機器
- ・JVCKENWOOD Electronics (Thailand) Co., Ltd.  
■★:メディア関連機器、業務用機器
- ・JVCKENWOOD Optical Electronics (Thailand) Co., Ltd.  
●◆★:オートモーティブ関連機器
- ・PT. JVC Electronics Indonesia  
●:オートモーティブ関連機器

主要関係会社

- ・JVCKENWOOD Technologies Singapore Pte. Ltd.
- :オートモーティブ関連機器・通信関連機器の設計・評価

日本

生産拠点/生産会社

- ・本社・横浜事業所  
●:光学部品
- ・久里浜事業所  
★:プロジェクター、ビデオカメラ、AVアクセサリ、ホームオーディオなどの企画・研究開発
- ・横須賀事業所  
★:CD、DVD(パッケージソフト)
- ・(株)JVCKENWOOD山形  
■:通信関連機器、業務用機器
- ・(株)JVCKENWOOD長野  
●:オートモーティブ関連機器
- ・(株)JVCKENWOOD長岡  
●■:医療機器、医用画像表示モニター、車載基板

主要関係会社

- ・(株)JVCKENWOOD・ビクターエンタテインメント  
★:音楽・映像ソフトの企画・制作・販売、ライブ事業、ゲーム事業、スタジオ事業など
- ・(株)JVCKENWOOD・クリエイティブメディア  
■★:記録済み光ディスクの開発・製造・販売および医療用機械器具の製造・販売
- ・(株)JVCKENWOOD・公共産業システム  
■:映像・音響・通信関連機器およびシステムソリューションの開発・製造・販売・施工・保守
- ・(株)JVCKENWOOD・ビデオテック  
★:映像・音響の制作・編集・ローカライズ・販売、スタジオ運営、イベント制作・運営
- ・(株)JVCKENWOOD・サービス  
●■★:音響・映像機器等のアフターサービス
- ・(株)JVCKENWOOD・エンジニアリング  
●■★:ソフトウェアおよびハードウェアの開発設計
- ・(株)JVCKENWOOD・デザイン  
●■★:デザインの企画・制作
- ・(株)JVCKENWOOD・パートナーズ  
福利厚生・総務・人事・経理業務などの受託、物品販売、旅行業、建築工事の施工および請負

米州

運営会社(販売会社)

- ・JVCKENWOOD USA Corporation
- ・JVCKENWOOD Canada Inc.
- ・JVCKENWOOD Latin America, S.A.

主要関係会社

- ・Zetron, Inc.  
■:通信関連システム・機器の開発・製造・販売
- ・EF Johnson Technologies, Inc.  
■:業務用無線システムの開発・製造・販売

## 成長戦略

「2020年ビジョン」に基づき  
3分野の成長戦略と新規ビジネスの事業化を推進しています。



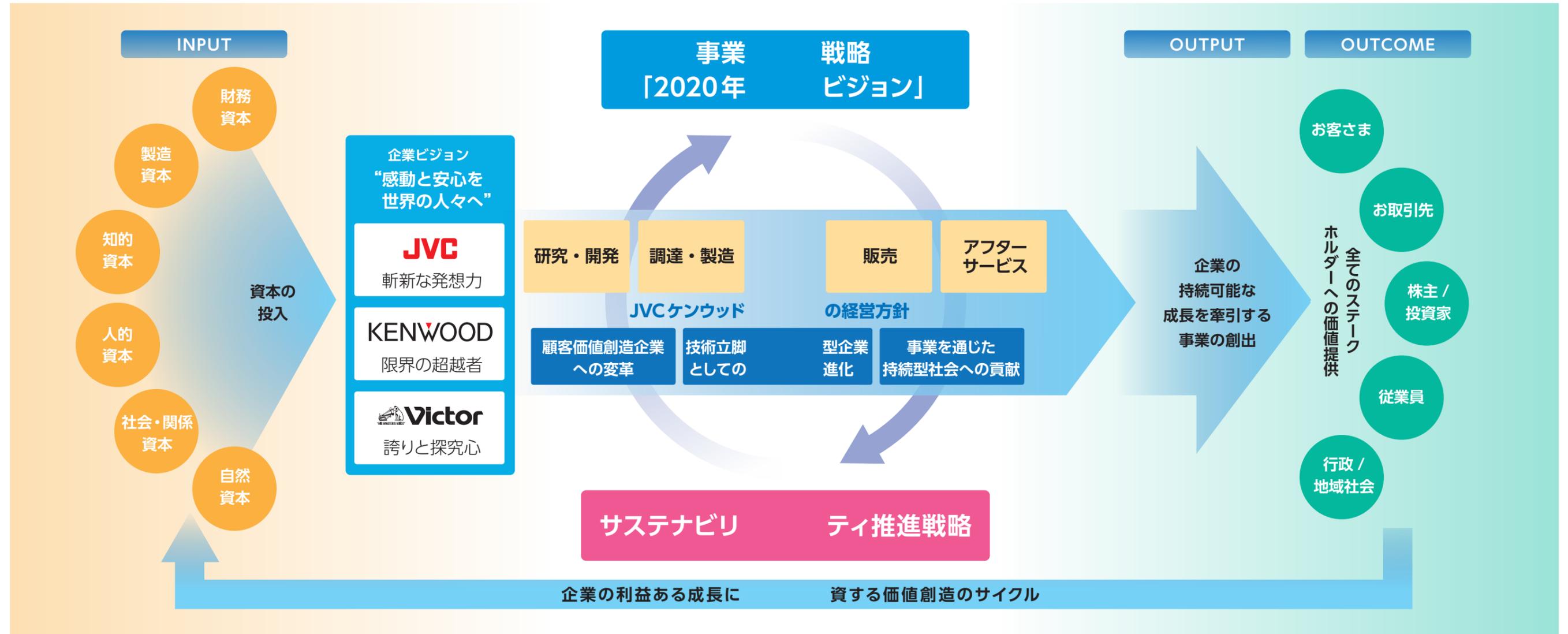
※ SDGs: Sustainable Development Goals 持続可能な開発目標

JVCケンウッドグループは、民生エレクトロニクス市場の縮小や、急速な技術革新による業界間融合などに対応しながら持続的な成長を図るため、2015年に中長期経営計画「2020年ビジョン」を策定し、その後の進捗を踏まえ2018年に見直しを実施しました。

2020年ビジョンでは、目指すべき企業像として「顧客価値創造企業への変革」を掲げています。この目標に向けて、「映像」「音響」「無線」というコアテクノロジーへの投資を一層強化し、「技術立脚型企業としての進化」を図っています。同時に、「事業を通じた持続型社会への貢献」を視野に入れ、「オートモーティブ」「パブリックサービス」「メディアサービス」の3分野のバランスのとれた成長を目指しています。

さらに、AI、5G/IoT、VR/ARなど近年の技術革新のトレンドと、既存分野・事業の将来像を見据え、JVCケンウッドグループの第4の柱とすべく「DX(Digital Transformation)ビジネス」の事業化に注力しており、2019年4月には新たにDXビジネス事業部を設置しました。

さまざまな経営資源を最大限に活用しながら  
事業戦略とサステナビリティ推進戦略の両輪による  
企業価値向上を目指しています。



将来に向けた経営資源の強化

JVCケンウッドグループは、財務や技術・知財、ブランド、人材など、有形無形の経営資源を最大限に活用した持続的な成長を通じて、企業ビジョンの実現を目指しています。現在は既存の3分野が着実に収益を生み出し、ポートフォリオのバランスも目指す姿に近づいていることから、DXビジネスをはじめ将来の価値創造に向けた研究開発や人材の獲得・育成、協業パートナー開拓など知的資本、人的資本、社会・関係資本を積極的に強化しています。

顧客価値創造企業を目指して3つの経営方針を实践

JVCケンウッドグループは、研究・開発から製造、販売、アフターサービスまで、世界各地の拠点が相互に連携するバリューチェーンを有しています。このバリューチェーンを基盤に成長していくために、JVCケンウッドグループは「2020年ビジョン」において「顧客価値創造企業への変革」「技術立脚型企業としての進化」を経営方針に掲げ、コアテクノロジーや他社との提携、M&Aなどに積極的に投資。製造販売業から顧客課題解決型の企業への進化を目指しています。

また、経営方針の一つである「事業を通じた持続型社会への貢献」を实践していくために、マテリアリティ(重要課題)やKPIs(重要指標)の策定、SDGsへの貢献などを柱とするサステナビリティ戦略を推進。事業戦略とサステナビリティ推進戦略を両輪に企業価値の向上を図っています。

JVCケンウッドグループならではの多様な価値を創出

JVCケンウッドグループは、グローバルなバリューチェーンを通じて、お取引先との継続的な関係の維持・拡大、従業員

の雇用・能力開発の機会提供などの価値を創出しています。また、3分野およびDXビジネスでは、自治体や公共施設、企業などBtoBのチャネルを活用して無線・音声・映像ソリューションを提供しているほか、個人のお客さまを対象としたBtoCチャネルを通じて、感性領域までを視野に入れた製品・サービスを提案。一人一人のお客さまの満足度向上を目指しています。JVCケンウッドグループは、これら活動を通じて企業価値向上に努め、株主・投資家の皆さまへの安定的な配当、長期的な事業投資を継続することで、さらなる成長を目指し、創出した経済・社会・環境価値を次世代につなげていきます。



「顧客価値」を実現する  
多彩なソリューションの提供を通じて  
持続的な成長を目指していきます。

代表取締役 社長執行役員 最高経営責任者(CEO)  
江口 祥一郎

ジョン」の重要指標としてのROEは、前年の5.3%から6.8%へと改善しました。

AM分野では、「映像」「音響」といったコアテクノロジーと車載技術、人間工学に基づくHMI (Human Machine Interface) 技術など当社グループの強みを生かしたカーナビゲーションシステムやドライブレコーダーが、安心・安全を求める国内の多くのユーザーから高い評価を獲得しています。これら商品は現在、アフターマーケット事業とOEM事業それぞれで業界トップクラスのシェアを有しています。今後に向けては自動車のEV (Electric Vehicle: 電気自動車) 化、コネクテッド化や自動運転化に伴って需要拡大が見込まれる車載カメラなどの車載光学関連領域の開発を強化しています。加えて、自動運転のレベルが進行していくと、車内における次世代の空間創造に当社グループの技術が生かされます。このように、足元の収益基盤を固めるとともに、当社グループの中長期的な成長を支える製品・サービスの開発に注力しています。

PS分野では、無線システム事業はアナログからデジタルへの転換の潮流を受けて苦戦が続いていましたが、2015年以降、M&Aを活用して北米でデジタル無線やブロードバンド対応の業務用無線インフラの構築体制を強化した結果、端末販売からトータルシステムソリューション事業への転換が進み、分野全体の黒字化に大きく

貢献しました。また、監視カメラや業務用音響システムなど株式会社JVCケンウッド・公共産業システムが手掛けている業務用システム事業においても、社内外のリソースを活用したソリューション提案に注力したことで損益が改善しています。さらに、独自技術を生かして医用画像表示モニターを中心に実績を伸ばしているヘルスケア事業も、外部企業との連携によって、がんなどの早期発見が可能となる血液診断ソリューションや、自閉スペクトラム症および認知症の早期診断システムの開発などへ領域を広げており、中長期的な事業貢献に期待しています。

MS分野では、独自開発した液晶素子を搭載した業務用プロジェクターや放送局向けのネットワーク対応カメラなど、BtoB領域の製品・サービスが好調で収益の柱の一つとなっています。一方、BtoC領域はスマートフォンの普及などで市場が激変していますが、完全ワイヤレス対応のヘッドホンやイヤホン、アウトドア使用を想定したビデオカメラなどに加え、独自の頭外定位音場処理技術を搭載した音場特性カスタムサービスなど、尖ったソリューションを通じて市場での存在感を高めるとともに、各種製品プラスチックにおける植物由来や紙への変更の検討など環境配慮型製品化にも積極的に取り組んでいくつもりです。

Q1

中長期経営計画「2020年ビジョン」の重要指標である「ROE10%」に向けて、どのような戦略を推進していますか。

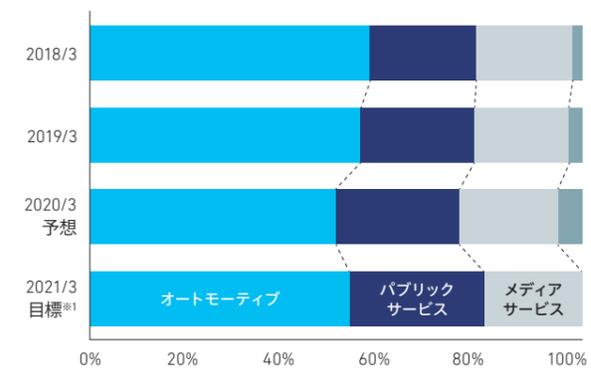
3分野のバランスのとれた成長を目指して企業としてソリューションを提供する力を強化するとともに、それらを支えるコアテクノロジーにESGを意識した投資をしています。

当社グループは、企業ビジョンである「感動と安心を世界の人々へ」に基づき、「オートモーティブ(AM)」「パブリックサービス(PS)」「メディアサービス(MS)」という3つの分野で事業を展開しています。その中で、以前はAM分野に収益の大半を依存する構造となっていました。稼ぎ頭が存在すること自体は大変良いことですが、事業ポートフォリオ経営の観点からは見直しが必要でした。

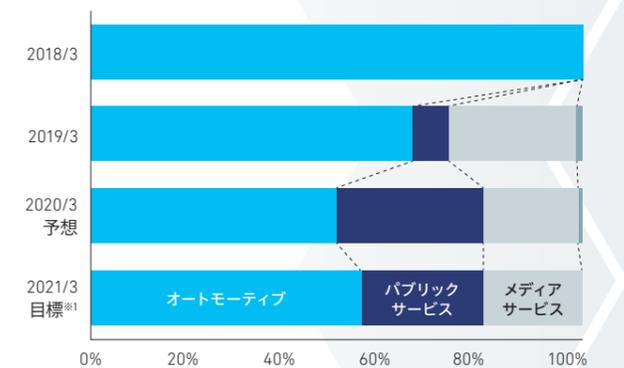
そこで当社グループは中長期経営計画「2020年ビ

ジョン」において、3分野をバランスのとれた収益構造にすることを目標の一つに掲げ、収益向上に向けた事業戦略、成長投資を実行してきました。事業戦略においては、「従来型の製造販売業」からお客さまの新たな価値を創造し、課題を解決する「顧客価値創造企業」へと進化するという経営方針を立て、ハード単体から社内外のリソースを生かしたソリューションの提供にシフトし、付加価値を生むことを目指しています。また、投資戦略においては、コアテクノロジーである「映像」「音響」「無線」を生かした製品・サービスに積極的に資源配分し、グループ全体で効率的かつ安定的に収益を高められるよう努めています。こうした取り組みの結果、2019年3月期は増収増益となり、事業ポートフォリオも数年前に比べて大きく改善しました。また、中長期経営計画「2020年ビ

■売上収益(分野別構成比)



■コア営業利益<sup>※2</sup>(分野別構成比)



※1 2021/3目標は、2018年1月31日発表「中期経営計画「2020年ビジョン」の進捗および見直し」の数値  
 ※2 売上収益から売上原価、販売費及び一般管理費を控除した段階利益指標で、各セグメントの恒常的な業績や将来の見通しの把握および継続的な事業ポートフォリオ評価を目的として導入し、従来の日本基準の営業利益に代わる利益指標としている。なお、コア営業利益には、IFRS5の営業利益に含まれるその他の収益、その他の費用、為替差損益など、主に一時的に発生する要因を含まない

**Q2** 3分野でソリューションの提供を強化していますが、多岐にわたる事業をどのように効率的に進化させていくのでしょうか。

技術を軸とした「攻め」と「守り」の両面で効率的にソリューションを生み出すさまざまな施策を推進しています。

企業規模に比して多くのビジネスユニットを有することについては自覚していますが、当社グループのビジネスは全て「映像」「音響」「無線」というコアテクノロジーに根ざしたものです。そこで、先の投資戦略でも少し触れましたが、個々のビジネスに投資する場合は、常にコアテクノロジーや保有知財を踏まえてグループ全体でシナジーを発揮できるよう注意を払っています。

ただし、実際のビジネスでは製品・サービスごとに事業環境や流通チャネル、顧客も異なり、製品サイクルも長短さまざまです。近年の市場変化や技術革新によって事業環境が激変する中、当社グループが独立性を維持できたのは、多様なビジネスを手掛ける中でそれら環境の変化をうまく吸収できたからだと考えています。

とはいえ、多種多様なビジネスを有しながら長期的な成長戦略を描くのが難しいのも事実です。そこで当社グループでは、技術を軸とした「攻め」と「守り」の両面で効率的にソリューションを生み出すさまざまな施策を推進しています。

まず、「攻め」の面では、投資戦略の一環として、当社グループの第4の柱とすべく「DX(Digital Transformation)ビジネス」に注力しています。これは、既存3分野で培ってきたコアテクノロジーや製品・サービスを基盤に、これからの社会を支えるAIやIoT、5Gなどの先端技術を結び付けたソリューションを創出することを目指しています。その実現のために、オープンイノベーションや顧客との共同開発といった手法も積極的に活用していく方針で、すでに通信型ドライブレコーダーを

用いた「商用テレマティクス」領域では保険会社やトラック運送会社と共に取り組みを開始し、大きな事業に成長しつつあります。また現在は、タクシー会社やIT企業と連携した次世代の配車プラットフォームを展開しており、これらを含めて近い将来に数百億円規模の事業にしていきたいと考えています。このように、既存製品やサービス、多様な流通チャネル、顧客との信頼関係やブランド力を「DX」という観点から見直して新たな可能性を探り、将来の基幹事業としていくことで、中長期的な事業の選択と集中も進んでいくと考えており、今はその創生期にあると考えています。

加えて、これら成長戦略を支える技術戦略においても、製品・サービスのDX化を踏まえた技術開発ロードマップを新たに策定しているほか、保有知財を活用してクロスライセンスやライセンス・アウトを進めながらDX時代にふさわしい新たな技術をグループに取り込んでいきます。

一方、「守り」という観点からは、モノづくり改革からの経営改革「Tプロジェクト」の推進があげられます。当社グループは、機器単体の販売からソリューション提供へのシフトや、それを支えるオープンイノベーションなどを推進していますが、これらはあくまで製造業として必須となる原価低減やロスコストの削減など効率的なモノづくりの仕組みが確立してこそその話です。ところが従来は、各分野・ビジネスユニットごとに手法が異なり、各現場で培ったノウハウを全社的な知見・ノウハウとして生かすという発想が弱かったと総括しています。この課題を正面から見据え、グループの各製品・サービスの構想や開発段階から生産現場まで、最新かつ共通のツールや評価手法を用いて効率を高めるなど、首尾一貫した改善活動を持続的に推し進めることで、モノ・コトづくりの経営改革へとつなげていきたいと思っています。

**Q3** グローバルな事業を展開する中で、「地域」や「ブランド」に対する資源配分や投資方針はどのように推進していますか。

事業ごとの成長戦略・ブランド戦略を基本に、地域別のリスク管理・機会創出を定期的に議論しています。

先ほど少し触れたように、当社グループのビジネスは多岐にわたっており、BtoBもあればBtoCもあり、製品サイクルも異なります。そうした中で地域を一括りにして方針を策定するのはあまり有効とは言えません。例えば、AM分野のアフターマーケット事業は近年日本が成長市場となっていますが、自動車メーカー／ディーラーを通じて製品を提供するOEM事業は各地域の市場動向や販売戦略に応じて注力商材が異なります。また、PS分野を牽引する無線システム事業は北米と日本が中心で、業務用システム事業は主に国内です。MS分野は基本的にグローバル市場をターゲットにしています。こうした事業構造の中で、**我々が取るべきグローバル戦略は、世界各地の経済情勢や市場動向、為替の状況、地政学的リスクなどを把握しながら、当社グループの製品・サービスの強みと市場との適合性を個別に注視しながら、柔軟に意思決定していくことだと考えています。**

もちろん、こうした手法に多少の非効率性は生じますが、当社グループではこれら事業特性を認識した上で、四半期ごとに取締役会で地域別の投資額や売掛金をもとにした投資バランスを検証しており、エクスポージャーを

踏まえたリスク管理をしっかりとやっていこうという意思を共有できていると考えています。昨今は米中貿易摩擦などの影響から、産業界全体で脱中国といった動きがありますが、事業ごとに影響は異なるため、全体的な動きを注視しつつ、ビジネスユニットごとに戦略を策定しています。

さらに、リスク管理だけでなく、地域における特定商材の成功事例を共有してグローバル展開していくという機会面についても議論しています。

ブランドマネジメントを例に挙げると、製品・サービスごとに顧客の期待する価値が異なること、また旧日本ビクターと旧ケンウッドが各々蓄積してきたブランド価値を生かしていくために、コーポレートブランドの傘下に複数のプロダクトブランドを持つ「マルチ・ブランド戦略」を推進しています。例えば、AM分野の「KENWOOD」ブランドは、20年以上にわたるモータースポーツでのスポンサー活動によってブランドイメージを高めてきました。また、「JVC」は、放送局向けカメラなどが映像のプロフェッショナルから高く評価されています。また、2017年に「誇りと探究心」というブランドビジョンを再定義した「Victor」も国内を中心に高品質な製品に付されるブランドとしての評価が定着しつつあります。これらプロダクトブランドはバランスシートに反映されませんが、当社グループは技術や知財と同様に重視する経営資産と位置付けています。

**Q4 「事業活動を通じた社会問題解決への取り組み」**  
 について、その考え方や進捗状況を聞かせてください。

持続可能な社会の実現に貢献しながら当社グループの成長、従業員の成長につながる取り組みとして継続的に活動をレベルアップしていきます。

近年は、サステナブルな社会の実現という観点から、環境保全やガバナンスといったリスク面だけでなく、社会課題解決を機会と捉えて、いかに成長機会を見出していくかが注目されています。こうした必然性のもと、**当社グループは2018年に中長期経営計画「2020年ビジョン」を見直し、基本方針の一つに「事業活動を通じた社会問題解決への取り組み」を加え、国連のSDGs達成に貢献する自社の製品・サービスを明確にしました。同時に、具体的なKPIsを設定して継続的な活動のレベルアップを図っています。**

私は、サステナビリティを基軸とした経営を推進する

ことには2つの意義があると考えています。一つは目的そのものである、持続可能な社会への貢献と当社グループの成長を両立させることができることです。主力製品であるドライブレコーダーはその象徴で、ドライバーに安心・安全をもたらすとともに他車の危険運転を抑制する防犯機能も果たしています。また、ヘルスケア事業の視線計測装置「Gazefinder(ゲイズファインダー)」は、自閉スペクトラム症や認知症の早期発見にも役立つシステムとして注目されています。さらに、これら製品・サービスの企画や開発、生産、販売などに積極的に携わることで、従業員のモチベーションが高まることも、もう一つの意義です。世の中に役立っているという実感は、業務への関心と責任感を高めることにつながっています。こうした従業員のモチベーションは、品質やコンプライアンスの強化にも有効に作用していると感じています。

**Q5 2020年の先、例えば2030年の事業イメージと**  
 そのために必要な施策について教えてください。

“安心・安全・快適な空間”を広げていくソリューションプロバイダーのリーダーを目指して、次世代を担うヒトづくりに注力していきます。

「製造販売業から顧客価値創造企業へ」という方向性をより一層強化し、「映像」「音響」「無線」というコアテクノロジーを駆使した**“安心・安全・快適な空間”を広げていくソリューションプロバイダーのリーダーになりたいと考えています。**

そのためには、これまで述べてきたモノづくり基盤の強化や、技術戦略と知財戦略を一体化した次世代技術の取り込み、オープンイノベーションやM&Aといった経営手法の一層の活用が必要です。また、あらゆるソリュー

ションに、JVCケンウッドらしさの象徴として、「品質」「デザイン」、音や映像の感性領域を担う「匠の技」を付加し、他社との差別化を図っていきたくと考えています。

こうした未来を展望する中で、最も重要になるのが次世代の人材育成です。これについては、我々経営陣のサクセッションプランの作成はもちろんですが、次世代の幹部社員、若手リーダーの育成・登用といった仕組みまで、多様かつ包括的な人事戦略の改革が必要と考えています。

中長期経営計画「2020年ビジョン」の達成に向けて、足元の業績をしっかりと見定め、適宜適切な施策を実施すると同時に、サステナビリティを落とし込んだ経営戦略を基軸に置き、将来を見据えたヒトづくりに積極的に取り組んでまいります。

ROE10%の達成に向けて

**利益意識の社内浸透とM&A戦略**

執行役員 経営企画部長  
**越野 純子**



**経営指標浸透に向けて**  
**「ROEキャラバン」を全事業所で開催**

当社グループは、「2020年にROE10%」という目標を達成するために、「ROEキャラバン」と呼ぶ従業員向けの説明会を開催しています。説明会は経営企画部が中心となり、当社グループの経営指標であるROEが従業員に浸透するよう、また個々の現場での具体的な向上施策を考えられるよう内容を工夫しています。参加対象者は、各業務推進のキーマンであるグループ長をはじめ、管理職全般、一般職まで徐々に拡大させており、2019年6月末時点で600名以上が参加しています。また昨年は、全従業員を対象にイントラネット上のeラーニングを活用して基礎的な理解を促しました。ROEを構成する要素である「売上高純利益率」「総資産回転率」「財務レバレッジ」をそれぞれ改善させるべく、各職場での気付きや実情といった参加者からの声も踏まえながら、幹部研修や昇進研修の際の勉強会などでも折に触れて浸透を図っています。

ROE10%という株主との約束を個々人が深く理解し、会社が何を目標しているのかを日々考えながら自分の仕事に落とし込むことで意識は着実に変わり、企業文化として醸成していけるものと確信しています。

**新たなソリューションの創造と**  
**事業拡大に向けて、M&Aを積極的に活用**

ROE10%を達成するには、意識改革とともに高付加価値な製品やサービスによる新たなソリューションの開発が必要です。特に技術変化が激しい事業領域では、革新的な技術・知見をスピーディに獲得するためにM&Aは経営強化に向けた有力な選択肢です。

オートモーティブ分野では、2015年のイタリアのASK Industries S.p.A.の子会社化などによりOEM事業を拡大してきました。そして2018年にはAR(拡

張現実)技術を活用した次世代の車載用ヘッドアップディスプレイを手掛けるWayRay AGに出資しました。ロシアで主要なR&Dを行っており、その技術は多くの主要自動車メーカーが認め、出資も行っています。同社の技術を当社オートモーティブ分野の各種ソリューションと組み合わせ、次世代の自動車社会に向けた事業拡大を進めていく狙いです。

パブリックサービス分野では、無線システム事業の強化を図るため、北米で継続的に市場拡大しているパブリックセーフティ向けデジタル無線規格「P25」を得意とする米国EF Johnson Technologies, Inc.を2014年に子会社化しました。また2018年1月には近年市場拡大が顕著なデジタル無線規格「DMR」に対応した開発を急ぐためイタリアのRadio Activity S.r.l.を買収。さらに2018年12月にはニュージーランドのTait International Ltd.への出資を行い、今後市場拡大が期待される業務用無線におけるブロードバンドソリューション事業を早期に立ち上げる機会を得ました。

またヘルスケア市場において当社の映像技術を生かして事業領域を拡大するため、手術室映像ソリューション事業を営むドイツのRein Medical GmbHを2018年5月に子会社化しました。

メディアサービス分野では、2018年12月にIP映像制作ソリューションビジネスの拡大を図るため、スロバキアのStreamstar, a.s.への出資を行いました。

当社グループの既存事業だけでは利益成長に限界があります。事業の背骨をしっかりと維持した上で足りない部分をM&Aで補強して、より強い企業への脱皮を図ります。私はM&Aを含む事業提携において、当社グループの事業戦略上の位置付けを明確にし、相手企業との統合による相互のさらなる価値向上を見出すことを何よりも大切にしています。今後も新たなソリューションの創造と事業拡大に向けてM&Aを積極的に活用していきます。



当該年度の業績概況

当社グループは、「2020年ビジョン」において「親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)10%」の達成を目標に掲げ、自己資本比率などの指標も含めた財務の健全性を確保しながら、各種の収益向上策を推進しています。また、2018年3月期までの利益が、オートモーティブ分野に過度に偏重していた反省から、各事業分野がバランスのとれた成長をするための投資に努めています。

こうした方針のもとで取り組みを進めた結果、2019年3月期の売上収益は前年同期比で約69億円増(2.3%増収)となる3,076億27百万円、またコア営業利益\*は前年同期比で約23億円増(35.7%増益)となる85億62百万円となり、オートモーティブ、パブリックサービス、メディアサービスの3分野全てで黒字を達成しました。

売上収益は、オートモーティブ分野で中国景気悪化の影響や、アフターマーケット事業でのサプライヤーの部品供給問題による販売減の影響を受けたことなどから減収となりましたが、パブリックサービス分野の無線システム事業が米国無線子会社の販売増などにより大幅な増収となり、オートモーティブ分野の減収影響を吸収できました。

コア営業利益は、パブリックサービス分野が大幅に損益改善し黒字化したことや、メディアサービス分野の大幅増益が寄与したことから、オートモーティブ分野の減益影響を吸収して大幅増益となりました。これを受けて、税引前利益は前年同期比で約5億円増(7.7%増益)となる

64億1百万円となり、親会社の所有者に帰属する当期利益も、前年同期比で約15億円の大幅増(61.0%増益)となる38億47百万円となりました。これらの結果、ROEは前年度の5.3%から6.8%へと上昇しました。

2020年3月期は、オートモーティブ分野は、OEM事業で既存商品が早期販売終息となることや、新規受注商品の販売が2021年3月期以降になることなどから減益となる見込みですが、パブリックサービス分野のさらなる伸長と、当期から事業部化したDX(Digital Transformation)ビジネス事業部のテレマティクス事業の売上拡大などによって、前年同期並みの損益を見込んでいます。バランスのとれた健全な収益構造を実現するとともに、「2020年ビジョン」の最終年度となる来期に向けて、ROE10%を目標に各種施策を推進していきます。

\* コア営業利益: 営業利益から「その他の収益」「その他の費用」「為替差損益」などの一時的に発生する要因を控除したもの

親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)



顧客業界分野別基本戦略の進捗

顧客業界分野	「2020年ビジョン」策定時(2015年5月)				新事業分類	「2020年ビジョン」見直し(2018年1月)					
	基本戦略	機会の大きさ	投資	利益額		基本戦略	機会の大きさ	投資	利益額		
成長牽引事業	アフターマーケット	グローバルNo.1販売網とブランド力維持に注力	○	➡	➡	アフターマーケット	市場は想定より縮小せず、継続収益を見込む	○	➡	➡	
	用品	市販品プラットフォームを転用し受注拡大	○	➡	➡	OEM	i-ADAS*見込み下方修正も、ASK、シフト中心に事業領域の拡大。純正で獲得した資産活用しOEM受注拡大	◎	➡	➡	
	純正	光学技術を根子に、次世代製品で本格参入	◎	➡	➡						
収益基盤事業	パブリックサービス分野	セーフティ	公共安全分野トータルソリューション事業化	○	➡	➡	セーフティ	M&A活用でIP化とソリューション化を加速させ成長へ	○	➡	➡
		ヘルスクエア	光学技術の生かせるニッチ分野にフォーカス	△	➡	➡	ヘルスクエア	光学領域に限定せず、投資を行い成長領域を伸ばす	○	➡	➡
	メディアサービス分野	メディア	民生技術をプロ・セミプロ・産業用へ転用	△	➡	➡	メディア	成長への転換のため積極的な挑戦を継続	○	➡	➡
		エンタテインメント	既存市場縮小を収益源拡大、業務用で補完	△	➡	➡	エンタテインメント	コンテンツの拡充および新領域への拡大を継続	△	➡	➡

\* 矢印の向きは2014年度から2020年度までの変化を示す

※ 当社の商標であり、「革新的先進運転支援システム」の意

成長方向への見直し (緑枠) 緩やかな成長への見直し (オレンジ枠)

成長投資の方向性

CFOの役割とは、経営資源をどこに割り振るかという大きな投資判断の際に、CEOに有効なアドバイスをする事だと考えています。特に当社グループの場合は、3つの分野を持ち事業が多岐にわたっていることから、各分野・各事業に満遍なく投資をして経営を安定させようとする、投資効率が悪化することとなるため注意が必要です。そうした中で最適な判断をするために、常日頃から各事業の成長戦略と進捗を幅広く捉え、短・中・長期にわたるリスクを踏まえて判断するよう心掛けています。

また、近年は、社会のサステナビリティに貢献しながら成長することが求められており、より長期的な観点で投資判断していくよう努めています。例えば、ドライブレコーダーの普及は、事故の原因究明の精度を高め、他車の危険運転を抑制する力になると同時に、当社グループ

の持続的な成長につながります。また、先行投資と位置付けるヘルスクエア事業も人々の健康寿命に貢献し、医療費を抑制する効果もあり、当社グループでは2023年頃の収益化を見据えて事業活動を推進しています。

株主還元～有利子負債の削減～

配当については、安定的に利益還元を行うこと、また今後の成長に向けて経営資源を確保することを経営上の最重要課題の一つと考え、収益力および財務状況を総合的に考慮して決定することとしており、当期は前期に引き続き、1株当たり6円の配当を実施する予定です。

一方で、連結ベースの借入金700億円を超えていますので、将来の金利負担の減少のために、借入金の残高も減らしていくよう努めています。

# 事業活動報告

中長期経営計画「2020年ビジョン」との整合性、資本収益性などを視野に最適な事業ポートフォリオの構築を目指しています。

事業分野	事業概要	事業・ビジネスユニット(BU)と主な販路	売上収益※1	コア営業利益※1,2
<p><b>オートモーティブ分野</b></p>  <p>売上収益構成比 <b>55.1%</b></p>	<p>主にカーナビゲーションやカーオーディオ、ドライブレコーダー、車載用デバイスを展開しており、量販店や代理店などを通じてお客さまに商品を提供する「アフターマーケット事業」と、用品と純正の2つのビジネスユニット(BU)により、自動車メーカー/ディーラーを通じて商品を提供する「OEM事業」で構成されています。</p>	<p><b>アフターマーケット事業</b> 国内外の量販店・代理店など</p> <p><b>OEM事業</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●用品BU 日本、東南アジアなどの自動車メーカー/ディーラー</li> <li>●純正BU 世界各国の自動車メーカー、部品メーカー</li> </ul>	<p>(百万円)</p> <p>0 2015/3 2016/3 2017/3 2018/3 2019/3 (日本基準) (IFRS)</p>	<p>(百万円)</p> <p>0 2015/3 2016/3 2017/3 2018/3 2019/3 (日本基準) (IFRS)</p>
<p><b>パブリックサービス分野</b></p>  <p>売上収益構成比 <b>23.1%</b></p>	<p>業務用無線システムやアマチュア無線機器を手掛ける「無線システム事業」と、グループ会社の株式会社JVCケンウッド・公共産業システムが手掛け、監視カメラや業務用音響システムなどを展開する「業務用システム事業」、医用画像表示モニターや視線計測装置「GazeFinder(ゲイズファインダー)」などを手掛ける「ヘルスケア事業」で構成されています。</p>	<p><b>無線システム事業</b> パブリックセーフティ市場(警察・消防・救急用途など) パブリックサービス市場(電気・水道・ガス事業者など) 民間市場(ホテル、小売業、イベント会社など)</p> <p><b>業務用システム事業</b> 企業・教育・公共・流通・社会インフラ・アミューズメント施設など</p> <p><b>ヘルスケア事業</b> 医療・研究機関</p>	<p>(百万円)</p> <p>0 2015/3 2016/3 2017/3 2018/3 2019/3 (日本基準) (IFRS)</p>	<p>(百万円)</p> <p>0 2015/3 2016/3 2017/3 2018/3 2019/3 (日本基準) (IFRS)</p>
<p><b>メディアサービス分野</b></p>  <p>売上収益構成比 <b>19.1%</b></p>	<p>業務用ビデオカメラやプロジェクターなどのソリューションビジネスユニット(BU)、ヘッドホン・イヤホンやホームオーディオ、民生用ビデオカメラなどのライフスタイルBU、映像表示用素子などの映像デバイスBU、ブランドライセンスビジネスを手掛けるブランドBUの4つのビジネスユニットで事業を展開する「メディア事業」、株式会社JVCケンウッド・ビクターエンタテインメントを核としたコンテンツビジネスおよび受託ビジネスを手掛ける「エンタテインメント事業」で構成されています。</p>	<p><b>メディア事業</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●ソリューションBU 国内外の企業、自治体、放送局、代理店など</li> <li>●ライフスタイルBU 国内外の量販店・代理店など</li> <li>●映像デバイスBU 国内外の映像機器メーカーなど</li> <li>●ブランドBU 海外のテレビ・オーディオメーカー</li> </ul> <p><b>エンタテインメント事業</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●コンテンツビジネス 国内のCDショップ・ECサイト・音楽配信サイトなど</li> <li>●受託ビジネス 国内のレコード会社・映画会社・出版社など</li> </ul>	<p>(百万円)</p> <p>0 2015/3 2016/3 2017/3 2018/3 2019/3 (日本基準) (IFRS)</p>	<p>(百万円)</p> <p>0 2015/3 2016/3 2017/3 2018/3 2019/3 (日本基準) (IFRS)</p>
<p><b>その他(DXビジネスなど)</b></p> 	<p>DXビジネスでは当社グループのコアテクノロジーである「映像」「音響」「無線」の技術資産に加え、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、お客さまに新たな価値・サービスを提供しています。既存の事業分野の枠にとらわれず、通信型ドライブレコーダーを核とするテレマティクスソリューションを自動車保険やライドシェア、トラック運送業界などに向けて提供するなど、新規事業の創出を図ることで、第4の事業の柱となることを目指しています。</p>	<p><b>DXビジネス</b> 自動車保険会社、ライドシェアサービス会社、タクシー・運送会社など</p> <p><b>他</b> サービスパーツほか</p>	<p>(百万円)</p> <p>0 2015/3 2016/3 2017/3 2018/3 2019/3 (日本基準) (IFRS)</p>	<p>(百万円)</p> <p>0 2015/3 2016/3 2017/3 2018/3 2019/3 (日本基準) (IFRS)</p>

※1 2015/3と2016/3は日本基準のため、「売上高」「営業利益」を表記

※2 売上収益から売上原価、販売費及び一般管理費を控除した段階利益指標で、各セグメントの恒常的な業績や将来の見通しの把握および継続的な事業ポートフォリオ評価を目的として導入し、従来の日本基準の営業利益に代わる利益指標としている。なお、コア営業利益には、IFRSの営業利益に含まれるその他の収益、その他の費用、為替差損益など、主に一時的に発生する要因を含まない



培ってきた「車載」と「映像・光学」「音響」技術だけでなく  
 ヒューマンマシンインターフェイス技術や通信技術を  
 融合して安心・安全・快適を実現する  
 次世代車空間を提案していきます。

取締役 専務執行役員 オートモーティブ分野責任者  
**野村 昌雄**

**事業環境と基本戦略**  
 アフターマーケット事業での優位性を  
 OEM事業でも発揮

量販店や代理店を通じて商品を提供するアフターマーケット事業は、CDレシーバーなど従来のカーオーディオ市場については国内外共に縮小傾向ですが、当社グループは強みである「映像」「音響」技術を生かしたカーナビゲーションで「高画質」「高速レスポンス」「高音質再生」という評価を確立、トップクラスのポジションを維持しています。

また近年は、車両とドライバーのコミュニケーションを円滑にするHMI (Human Machine Interface) 技術を生かしながら、車載機器を接続したApple Car Play/Android Auto™に対応することでスマートフォンとの連携を強化したディスプレイオーディオで市場での存在感を高めています。

国内では、自動車ユーザーの安心・安全への意識の高まりから、ドライブレコーダーの普及が進む中、これまで培ってきた「車載技術」と「映像・光学技術」を融合することで高機能・高信頼性・高画質録画を実現した商品提案。また、安全運転をアシストする運転支援機能やカーナビゲーションとの連

携機能を搭載することでトップクラスのシェアを獲得しています。今後は、海外市場へ本格展開するとともに、自動車のコネクテッド化に対応した通信機能の搭載など高機能化も進めていきます。

自動車メーカー／ディーラーを通じて商品を提供するOEM事業は、アフターマーケット事業で獲得したお客さまの高い支持を基盤に、市場の声を反映したカーナビゲーションやディスプレイオーディオ、ドライブレコーダーなどを開発し、用品（ディーラーオプション）と純正（メーカーオプション）の2つのチャンネルで販売しています。日本や欧米の主要な自動車メーカーと取引がある強みを生かして、特定メーカーに依存することなく経営資源を適切に配分していくことで安定的な収益を確立しています。

用品については、大手日系自動車メーカーを中心に大型案件の受注獲得が進み、カーナビゲーションやディスプレイオーディオに加えて需要が拡大するドライブレコーダーや車



**カーナビゲーションシステム**  
 高画質と高速レスポンスを生み出すテクノロジーと、ドライバーの気持ちに寄り添うフレンドリーな機能を搭載したKENWOODブランドのカーナビゲーションシステム「彩速ナビ」。

載カメラなど車載光学関連領域でも存在感を高めています。

純正については、自動運転時代に向かう中、カーナビゲーションなどが果たす役割に期待が高まっていますが、開発投資が膨大となり、海外の巨大IT企業など異業種間での競争リスクも想定されます。そこで、成長とリスクのバランスを勘案し、2013年に子会社化したJVCKENWOOD Hong Kong Holdings Limited、2015年に子会社化したASK Industries S.p.A.などTier1・2に位置するメーカー、サプライヤーと共に車載用スピーカー、アンプ、アンテナ、ケーブル製品の開発にフォーカスし、日米欧の自動車メーカーに提供しています。



**ドライブレコーダー**  
 車載技術と映像・光学技術の融合により、高機能・高信頼性・高画質録画を実現するとともに、安全運転をアシストできる運転支援機能などを搭載したドライブレコーダーの提供により、お客さまの安心・安全で快適なドライブに貢献します。



**ディスプレイオーディオ**  
 CDやDVDはもちろんUSBやBluetooth®、スマートフォンとの連携、さらに音楽ストリーミングサービスなど幅広いメディアに対応することで、車内のエンタテインメント空間を創造するディスプレイオーディオ。

**業績および見通し**  
 2021年3月期以降の成長に向けた  
 取り組みを推進

2019年3月期のオートモーティブ分野の売上収益は、前年同期比で約19億円減（1.1%減収）の1,695億32百万円、コア営業利益は同約20億円減（26.2%減益）となる56億7百万円となりました。

アフターマーケット事業は、国内市場でカーナビゲーション「彩速ナビ」やドライブレコーダーの販売が好調に推移しましたが、海外市場で主にEMEA (Europe, Middle East and Africa) の販売減の影響を受けたこと、第4四半期にサプライヤーの部品供給問題による販売減の影響を受けたことなどから減収となりました。OEM事業は、用品が販売減となりましたが、純正の販売増などにより増収となりました。

コア営業利益は、アフターマーケット事業は、減収の影響を受け減益となりました。OEM事業は、中国の景気悪化による影響や、用品の先行開発投資負担が増加したこと、第4四半期にサプライヤーの部品供給問題による影響を受けたことなどから減益となりました。

2020年3月期については、次の4つの理由から当分野は端境期となる見込みです。1つ目は、OEM事業で一部既存商品が早期販売終息となること。2つ目は、新規受注の開発費負担が増加し、出荷開始は2021年3月期の夏以降となること。3つ目は中国の市況悪化の影響。4つ目は部品供給問題の影響が上期中は継続する見込みであること。以上の要因から2020年3月期は分野全体で減収減益となる見込みですが、新規の受注も獲得できており、2021年3月期以降の拡大に向けた仕込みの時期、という位置付けであると認識しています。

**中長期的な成長へ向けて**  
 安心・安全・快適を提供する  
 次世代車空間の開発に注力

自動車業界は今、環境問題や自動運転社会に向けた対応を求められています。環境問題では、自動車の電動化への対応として高度なエレクトロニクス技術が求められ、各種メーター類などのデジタル化が進んでいます。また、安心・安全で快適な自動運転を実現していくためには、カメラやセンサー技術と共に、コネクテッド化された車両情報や交通情報の活用が可能な車載インフォテインメントシステムが重要となります。

こうした中、当社グループは“持続可能なモビリティ社会に不可欠な企業”を目指して、「映像」「音響」「無線」というコアテクノロジーに加え、「車載」「HMI」技術を活用して、カーナビゲーションやディスプレイオーディオはもちろん、ドライブレコーダーや新技術を利用した車載カメラなど、安心・安全・快適な次世代車空間を提供する製品・ソリューションの開発に注力しています。



機器単体からシステム・サービスの提供へ。  
3つの事業を通じて、人々の命と暮らし、社会の安全性を守る  
トータルソリューションの提案力を強化していきます。

常務執行役員 パブリックサービス分野責任者  
鈴木 昭

事業環境と基本戦略

人々の命と暮らし、社会の安全性を守る  
ソリューションを

パブリックサービス分野の3事業は、それぞれ顧客も製品も異なりますが、人々の命と暮らし、社会の安全性を守る製品・サービスを提供するという使命は一貫しています。また、どの事業も機器単体からシステムやサービスを含めた顧客価値創造型のソリューションビジネスを志向しており、各種の施策に伴い収益性も向上するなど、非常に高い成長性を有する分野と考えています。

無線システム事業

アナログ無線からの置き換え需要が世界的に高まっているデジタル無線システム領域にフォーカスし、警察・消防・救急などの「パブリックセーフティ市場」、電気・水道・ガス事業者・交通機関などの「パブリックサービス市場」、ホテル・小売業などの「民間市場」に信頼性の高い業務用デジタル無線システムを供給しています。

「パブリックセーフティ市場」に対しては、市場規模の継続的な拡大が見込まれる北米において、子会社であるZetron, Inc.

(Zetron) およびEF Johnson Technologies, Inc.(EFJT)との連携を強化し、北米向けデジタル無線規格「P25」に対応した業務用無線トータルソリューション事業を展開しています。Zetronのディスパッチコンソールシステムは、航空各社や鉄道、警察などで通信指令卓として数多く採用されており、EFJTの業務用無線もニューヨーク州警察や各州のカウンティへの導入やカリフォルニアのハイウェイパトロールで採用される見込みであるなど、連携の成果が着実に表れ始めています。

「パブリックサービス市場」「民間市場」においては、業務用無線インフラのブロードバンド化を見越したトータルシステムソリューション事業への転換を目指しています。その一環として、2017年には業務用LTEスマートフォン事業で業界を牽引する米国のSonim Technologies Inc.と資本業務提携を締結し、協業によってタフ仕様のスマートフォン型無線機を開発。米国と日本を皮切りに市場導入を進めています。また、2018年12月には、同分野に強みを持つニュージーランドのTait International Ltd.の株式を40%取得し、資本業務提携を締結しました。これらブロードバンドの無線システムは、従来の音声だけでなく映像や画像も送信できるため、顔認証によるセキュリティシステム、イベント会場での不審物の検出システムなどと連動したソリューションのほか、電力・ガス・水道事業所などの現場ニーズに対応したソリューションを提供しており、顧客から高く評価されています。

また、当社はアイコム株式会社との共同開発による独自規格で、ITU(国際電気通信連合)規格の一つとなっているデジタル無線規格「NXDN™」に対応した業務用デジタル無線システム「NEXEDGE®」を世界各国に展開し、パブリックサービス市場をはじめとする幅広いユーザーに提供しています。一方でこの領域では、「DMR(Digital Mobile Radio)」規格に関連した市場が最も大きく、今後も拡大していくと予想されていま

す。この市場変化に対応するため、当社グループは従来この領域では無線端末のみを自社商品として扱っていましたが、2018年1月にイタリアのRadio Activity S.r.l.を子会社化したことにより、端末と中継局などのインフラをパッケージ化して提供する体制を確立。企業の事業所や街全体などの広範囲をカバーするデジタル無線インフラの提供を開始しています。その一つの事例として、世界最高峰の二輪レース「MotoGP™」では、運営時の通信手段として当社のDMRシステムが採用されています。



業務用無線(KENWOOD)  
デジタル無線規格「NXDN™」に対応した業務用デジタル無線システム「NEXEDGE®」を世界各国に展開し、パブリックサービス市場をはじめとする幅広いユーザーに提供しています。



業務用無線(EFJT)  
EFJTが展開する北米向けデジタル無線規格「P25」に対応した業務用デジタル無線システム。警察・消防・救急などの「パブリックセーフティ市場」で幅広く使用されています。



デスクトップ型無線コンソールシステム(Zetron)  
事務所、作業場などから、電話機操作と同じように離れた場所にある無線機の遠隔制御やコミュニケーションができる無線制御操作機(卓上端末)です。

業務用システム事業

業務用システム事業を手掛けている株式会社JVCケンウッド・公共産業システムは、監視カメラや業務用音響システムなどの機器販売だけでなく、顧客の課題解決に向けた設計、施工、保守・管理までの機能をワンストップで提供できるトータルエンジニアリング体制を強みとしています。この体制を生かして、教育や公共、流通、社会インフラ、アミューズメントといった幅広い市場に顔認証システムなどの映像セキュリティソリューション、自治体の防災放送システムや会議場システムなどの音響ソリューションを提供しています。

ソリューションの提供にあたっては自社製品だけでなく、グループ内外のパートナーとも積極的に協業し、日本アイ・ビー・エム株式会社が開発した複数の監視カメラ映像をAIによりリアルタイムに解析できる「IVA(インテリジェントビデオ解析システム)」や、グループ会社である株式会社JVCケンウッド・ビクターエンタテインメントが企画・開発した空間音響デザインソリューション「KooNe(クーネ)」なども活用。既存のシステムにとらわれない幅広いソリューションを提案しています。また国内の強固な販売チャネルを活用して、今後はヘルスケア事業が進める手術室ソリューションの提案、販売、施工なども手掛けながら顧客価値を拡大していきます。



IVA(インテリジェントビデオ解析システム)  
監視カメラの映像分析において、省力化・省人化を実現する新しい監視システム。IBM製高性能画像解析エンジンを採用し、インテリジェントな検知・検索機能により、監視カメラを活用した「事故抑止」「防犯」「マーケティング」などをスマートに実現します。



多言語対応の非常・業務用放送設備「EM-E1500シリーズ」「EM-K150シリーズ」  
高効率・高音質なデジタルパワーアンプを搭載。緊急地震速報にも対応した先進の非常・業務用放送システムです。



会議議場システム  
独自のフルデジタル音声伝送方式を採用することで、低遅延かつ最適な聞きやすさに調整したクリアな音声伝送を実現します。



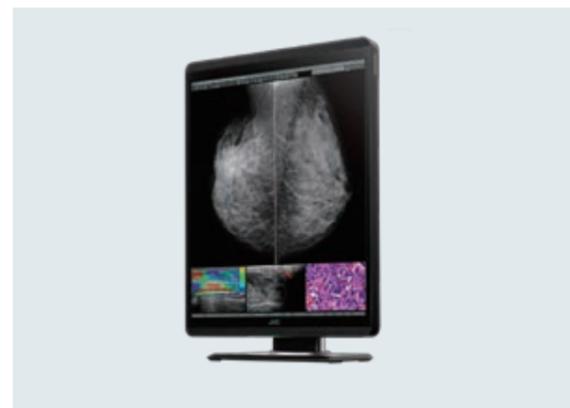
空間音響デザインソリューション「KooNe(クーネ)」  
「KooNe」は、豊かな自然音を再現する「ハイレゾリューション(ハイレゾ)音源」と、より自然に「音」が耳に届く間接音響環境を構築することで、聴覚を中心とした“居心地の良い空間”を創造する空間音響デザインソリューションです。

▶ヘルスケア事業

ヘルスケア事業は、独自の画像・映像処理技術や光ディスク技術を生かして、超高齢社会の課題解決に貢献しながら将来の成長ドライバーとなる事業と位置付け、積極的な投資および医療機器各社との協業を推進しています。

現在の主力製品は、マンモグラフィ画像や各種放射線画像を表示する高精度な医用画像表示モニターで、年々事業を拡大しています。また、機器単体からソリューション提供へと付加価値を高めていくために、2018年5月にドイツのRein Medical GmbH(Rein Medical)を子会社化。手術室の映像をマネジメントする「OR<sup>※1</sup>映像システムソリューション」事業へ参入しました。さらに、当社独自の注視点検出技術を活用し、自閉スペクトラム症の診断補助や認知症の早期スクリーニングを支援する視線計測装置「Gazefinder(ゲイズファインダー)」や、血液診断領域ではトップクラスであるシスメックス株式会社と協業し、血液中のエクソソーム<sup>※2</sup>を用いたがんなどの早期診断システムの開発を行っています。シスメックス社とは共同でクリエイティブナノシステムズ株式会社を設立し、ディスプレイバイオデバイスなどの事業化に向けた取り組みも進めています。また、血液中のエクソソーム診断システムの事業化を目指してシスメックス社および英国オックスフォード大学との共同研究を開始するなど、「診断医療ソリューション」の確立に注力しています。

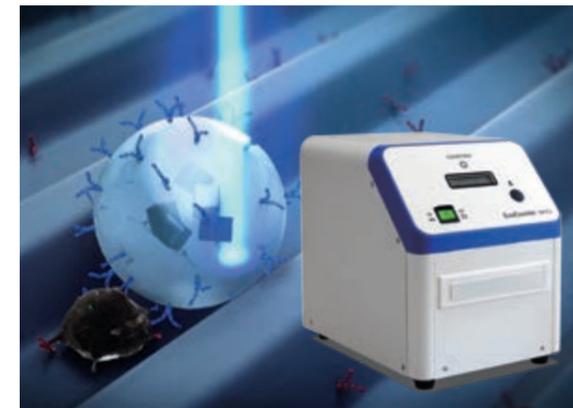
※1 Operating Room(手術室)の略  
※2 血液や唾液、尿などの体液中に存在する、多くの種類の細胞から分泌される約50-100nmの小胞顆粒のこと



医用画像表示モニター「i3シリーズ」  
輝度・階調・色度を高度に精度管理した医用モニター「i3シリーズ」は、診断画像の特性を踏まえ、撮影した医用画像を忠実に再現します。性能に加え、ユーザビリティ、デザインも考慮し、快適な読影環境の構築が実現できます。



「Gazefinder(ゲイズファインダー)」  
「Gazefinder」は、独自の注視点検出技術により、被験者の視線の可視化を実現する視線計測装置です。研究機関や大学との共同研究により、発達障がいなどの早期発見に貢献することを目指しています。



エクソソーム計測システム「ExoCounter(エクソカウンター)」  
主として血液中に存在するエクソソームは、さまざまな細胞から分泌される微粒子で、がんなどの診断への活用が期待されています。当社は、Blu-ray技術を応用し、エクソソーム計測システム「ExoCounter」を開発、診断医療ソリューションへの展開を図ります。

業績および見通し  
無線システム事業の増益が黒字転換に貢献

2019年3月期のパブリックサービス分野の売上収益は、前年同期比で約59億円増(9.1%増収)の709億44百万円、コア営業利益は同約21億円の大規模な改善となる6億28百万円となり、黒字に転換しました。主に無線システム事業が増収増益となったことが分野全体の改善に貢献しました。無線システム事業では主に米国無線子会社が販売増となり、業務用システム事業は株式会社VCケンウッド・公共産業システムの販売が下期以降回復しました。ヘルスケア事業では、2018年5月に子会社化したRein Medicalの連結効果が発現しました。

2020年3月期については、グローバルなデジタル化のトレンドを踏まえた提携戦略などにより、無線システム事業は引き続き好調な販売を維持する見通しです。業務用システム事業も設計情報のデータベース化など業務効率化の効果が発現する見込みです。ヘルスケア事業は次世代事業への投資が先行するものの、5Mモデルなどの画像診断モニターのラインアップ強化を通じたグローバルな拡販などにより業績向上を目指します。

中長期的な成長へ向け  
デジタル無線システム、業務用システムを収益源に、ヘルスケア事業を100億円規模へ

無線システム事業では、無線通信手段およびサービスの多様化に向けて、M&Aを含めた技術投資を実施しながら、中長期的な成長が見込まれるデジタル無線システムをコアとしたソリューション事業を拡大していきます。

業務用システム事業は、国際社会の安心・安全ニーズを取り込んだ各種ソリューションをきめ細かなマーケティング活動を通じて強化していきます。さらに、これらソリューションを無線システム事業が持つ海外販路に展開することにも挑戦していきます。

ヘルスケア事業は、医用画像表示・病理用画像表示モニターに次ぐ収益源を早期に確立すべく、今後も積極的な投資を実施していきます。また、これら新領域に携わる人材獲得・育成にも積極的に投資していく方針です。医用画像表示モニターをベースに現状約50億円の売上がありますが、コスト削減などで大幅な増益を想定しており、将来への投資を通じて5年以内には100億円規模を目指していきます。



培ってきた「映像」「音響」技術を活用し、  
機器やシステム（ハード）、コンテンツ（ソフト）の両面で  
特徴ある技術・製品・ソリューションを提案していきます。

執行役員 メディアサービス分野責任者  
林 和喜

事業環境と基本戦略

厳しい市場環境の中、BtoC、BtoBの2つの領域で、  
当社グループらしい製品・サービスの開発に注力

メディアサービス分野は、「メディア」と「エンタテインメント」の2つの事業により構成されています。

メディア事業は、「Victor」ブランドを含めたブランド資産の活用と、特徴ある技術・製品開発と提案型営業に注力し、2019年3月期は全てのビジネスユニット（BU）で黒字化を果たすことができました。

ソリューションBUは、プロフェッショナルのニーズに応えるプロジェクターや業務用ビデオカメラなどを展開しています。当社独自開発の映像表示素子「D-ILA」デバイスを搭載した高精細かつ高コントラストを実現するプロジェクターはホームシアターで使用されるほか、各種機器とのシステム連携によりフライトシミュレーターやプラネタリウムなどで用いられています。また、IP映像制作ソリューション「CONNECTED CAM™」に対応するビデオカメラは、ネットワーク接続の即時性・信頼性を高めることで高品質な映像を撮影現場からスタジオ局まで届けられる機能が評価され、米国の放送局を中心に数多く採用されており、中継・配信ノウハウを保有する

Streamstar, a.s.との連携により、拡大するスポーツ中継やライブストリーミング市場への展開も開始しています。

ライフスタイルBUでは、ワイヤレス環境で高音質再生を実現するBluetooth®対応モデルやスポーツ向け、ハイレゾ対応モデルなどの目的・用途別に特化したヘッドホンやイヤホン、木の振動板を使用したウッドコーンシリーズなどのホームオーディオシステム、高画質録画を実現するビデオカメラを提供しています。イヤホンでは、世界的なトレンドである完全ワイヤレスモデルのラインアップを強化するとともに、当社独自の頭外定位音場処理技術「EXOFIELD（エクソフィールド）」をフィーチャーした尖った商品・サービスの提供を行っています。ビデオカメラは、スマートフォンの影響で市場が縮小傾向ですが、アウトドアやスポーツでの使用を想定した耐衝撃・耐水性などユニークな特長を持つモデルや、スマートフォンと連携できるドライブレコーダーなど、提案型商品を強化して収益の維持に努めています。

映像デバイスBUでは、「D-ILA」デバイスの外部販売に注力しており、プロジェクター用途だけでなく、通信用途への拡大など、新たな成果が出始めています。

ブランドBUは、海外市場において、主にテレビ、オーディオ商品を対象とした「JVC」ブランドのライセンス供与で得られるロイヤリティーから安定的な収益を得ています。

エンタテインメント事業は、CD、DVDなどのパッケージメディア市場が縮小傾向にありますが、株式会社JVCケンウッド・ビクターエンタテインメントが核となり、アーティストの発掘・育成を通じた音源ビジネスの強化や、映画やゲームなどコンテンツビジネスの拡充を図っています。また、株式会社JVCケンウッド・公共産業システムと協業し、企業のオフィスや図書館、商業施設、医療関係施設などに空間音響デザインソリューション「KooNe」を提供しています。



プロジェクター  
当社独自の「8K/e-shiftテクノロジー」の搭載により、家庭用のプロジェクターとして世界初(2018年9月13日現在)の8K高精細映像表示※(8,192 x 4,320画素)を実現。大画面でも、より緻密で臨場感あふれる映像を再現します。  
※ 8K信号の入力には対応していない



CONNECTED CAM™  
ネットワーク接続の即時性・信頼性を高め、既存機器と同様の高品質をより手頃に提供できる「CONNECTED CAM™」は、ライブストリーミングやスポーツ中継などで、撮影現場からスタジオ局までのエンドツーエンドのワークフローを実現します。



頭外定位音場処理技術「EXOFIELD（エクソフィールド）」  
音場再生技術を生かした独自の音場処理により、ヘッドホンリスニングにおいてもスピーカーで聴いているかのようなリアルな音場効果をもたらす、頭外定位音場処理技術「EXOFIELD」。お客さまにこれまでにない新たなリスニング体験を提供します。

業績および見通し  
エンタテインメント事業での新分野投資により  
増収減益を想定

2019年3月期のメディアサービス分野の売上収益は、前年同期比で約2億円減(0.3%減収)の587億95百万円、コア営業利益は同約18億円の大幅増(492.0%増益)となる22億17百万円となりました。

メディア事業は、ヘッドホンやプロジェクターの販売が堅調に推移しましたが、当期よりブランドBUのビジネススキームを変更したことから減収となりました。エンタテインメント

事業は、受託ビジネスの販売が減少しましたが、大型作品が寄与し、コンテンツビジネスの販売が好調に推移したことから増収となり、分野全体では前年並みとなりました。

コア営業利益は、大幅な増益となりました。メディア事業は減収となったものの、販売構成比の変化や原価改善効果が発現したことなどから、黒字に転換しました。エンタテインメント事業は、増収の効果から増益となりました。

2020年3月期については、メディア事業が新商品導入効果などにより増収となりますが、エンタテインメント事業では大型作品の減少や新分野への投資を行う予定であることから、分野全体で増収にはなるものの減益となる見込みです。

中長期的な成長へ向けて  
“尖った商品”“技術力を生かしたキーデバイス”  
“総合エンタテインメント”をキーワードに成長を追求

オーディオやビデオカメラなどBtoC領域のビジネスは、スマートフォンなどの普及によって厳しい事業環境が続いていますが、長年培ってきた「映像」「音響」技術を活用した“尖った商品”を通じて、ブランド価値向上に努めていきます。また、「聞こえ」というテーマで、ライフスタイルをサポートする新たな提案型商品の開発・普及なども推進していきます。販売戦略においては、店頭での販促だけでなく、ネットでの販売策を強化すべく、Webマーケティング系人材の採用・育成を含めた投資を実践していきます。

BtoB領域のプロジェクターでは、8K/4KやHDR(ハイダイナミックレンジ)、VRなどの技術トレンドを踏まえ、圧倒的な高画質を強みに顧客システムとの連携を強化し、既存顧客の満足度を高めていきます。「CONNECTED CAM™」を中心としたビデオカメラでは、拡大するスポーツ関連市場へのアプローチをこれまで以上に強化していきます。また、映像デバイスについても外販・新規用途開拓を最重点テーマと位置付け、IoT、5G時代のキーデバイスを創出していきます。

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



サザンオールスターズ 星野 源 サカナクション



通信型ドライブレコーダーを核とした「テレマティクスソリューション」を皮切りに、顧客課題・社会課題を解決するソリューション創造に挑戦。  
“第4の柱”としての自立・成長を目指していきます。

DXビジネス事業部 部長  
鎌田 浩彰

#### 事業環境と基本戦略 技術力、マーケティング力を生かして 新規事業を創出

DX\*ビジネス事業部は、中長期経営計画「2020年ビジョン」に掲げる「顧客価値創造企業への変革」という方針を受けて、新規事業の創出に挑戦しています。モノづくりありきではなく、顧客課題・社会課題から価値を生むことを重視しているため、活動にあたっては外部リソースを活用するオープンイノベーションを積極的に推進しています。もちろん、これら協業の基盤となるのは、3分野で培ってきた多様な技術への知見やグローバルなマーケティングで培ってきた顧客課題への洞察力です。

現状、さまざまなビジネスプランが同時並行で進んでいますが、すでに事業化したものでは、通信型ドライブレコーダーを核とした「テレマティクスソリューション」があります。

具体的には、通信機能を持つドライブレコーダーに前方衝突警告や車線逸脱警告といった運転支援機能を加え、大手の損害保険会社に採用いただいています。ドライバーの安全運転をサポートでき、事故などの際には位置情報や衝撃検知時の映像を自動的にコールセンターに送信するため、損害

保険会社はより迅速・的確な初期対応をすることができます。実際に事故件数も減少していると聞いています。

また、ドライバー不足という課題に加えて安全管理や労務管理も重視されるトラック運送業界では、一部の車両に運行記録計の装着が義務付けられています。そこで当社は、運行記録計を容易に管理できる商用車両向けのデジタルタコグラフ（デジタル式運行記録装置）と当社の通信型ドライブレコーダーを連携したシステムを開発し、運送事業者への販売を開始しています。

タクシー業界においては、これまで搭載されていた当社の業務用無線機器やカーナビゲーションなどを一つのタブレット端末に集約して提供しています。また、現在は決済機やタクシーメーターを含めた統合システムの開発を推進しているほか、クラウドを活用した新たなコールセンターシステムや、お客さま向けのスマートフォン配車アプリと連携させた次世代のタクシー配車システムの開発、さらにその先の自動配車プラットフォームの実現に向けて、タクシー会社やIT企業と連携を開始しています。一方で、ライドシェアや配車向けアプリについては、国内よりも米国や東南アジアでの社会実装が先行していることから、当社はこの4月から東南アジアの配車サービス最大手、Grab Holdings Inc.と共同で、インドネシアにおいて通信型ドライブレコーダーを活用したドライバー向けセキュリティサービスを開始しました。

※ Digital Transformation

当社の次世代IoTソリューション事業のイメージ図



通信型ドライブレコーダー

自動車保険やライドシェアサービス、タクシー・トラック会社など、当社が展開するテレマティクスソリューションの核となる通信型ドライブレコーダー。当社ならではの高画質録画だけでなく、映像や位置情報などの送信が可能な通信機能を搭載することで、お客さまに新たな価値・サービスを提供します。

#### 業績および見通し 2019年度の収益貢献を目指す

当事業体は2016年度にソリューション開発室としてわずか4人で発足し、2019年4月からDXビジネス事業部として本格的に始動しました。現状は決算セグメントとしては「その他」に含まれていますが、2019年度には主に通信型ドライブレコーダーを核としたテレマティクスソリューションの売上が急拡大する見込みです。

#### 中長期的な成長に向けて 新規事業に必要な人材の獲得・育成に注力

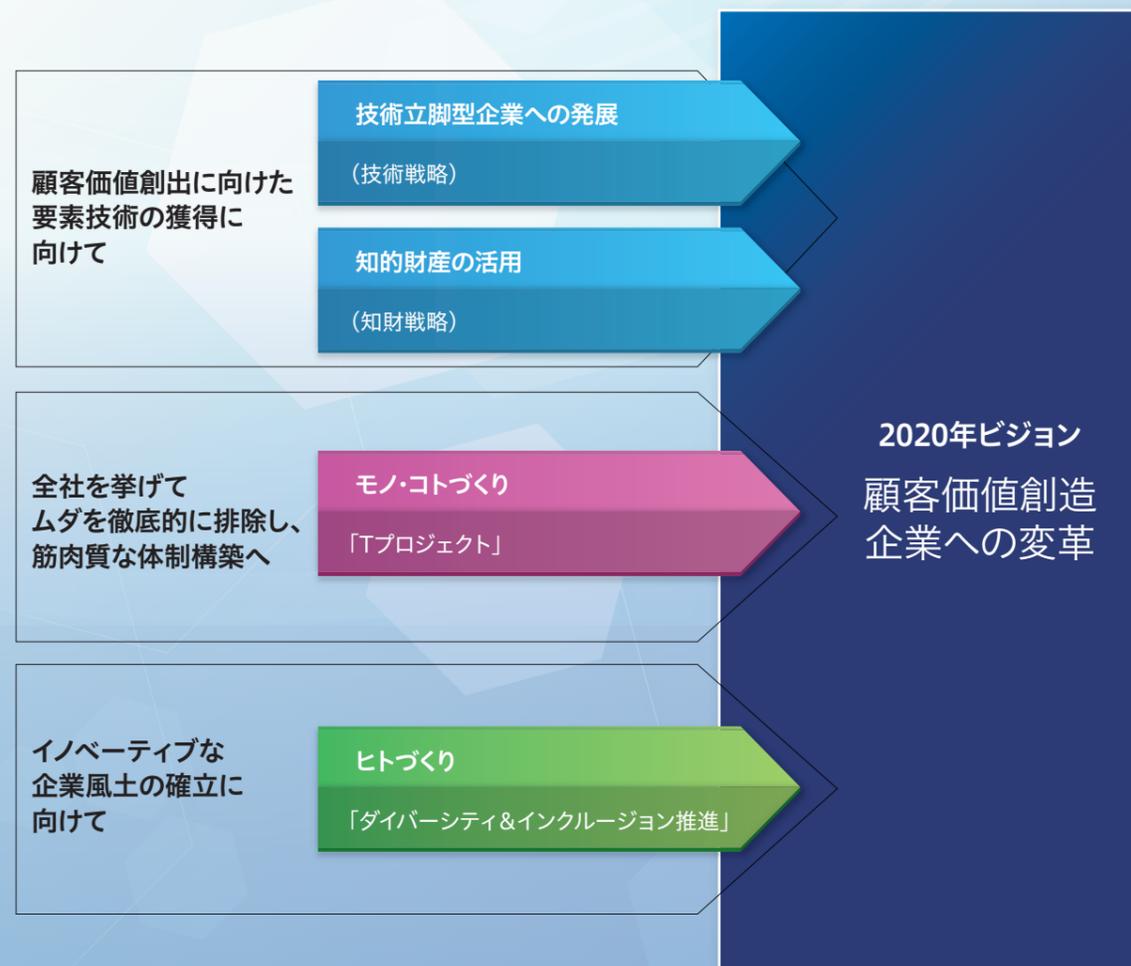
テレマティクスソリューションを社会に普及させていくことで、乗員の安全性確保や万一の際の保険会社の対応品質の向上、トラック運送事業者の経営効率改善など、モビリティに関わるステークホルダーのさまざまな課題解決に寄与することができます。

当事業部では、会社の経営方針の一つである「顧客価値創造企業への変革」を念頭に、テレマティクスソリューションビジネスを立ち上げてきました。その拡大と同時並行して、他の空間、領域におけるDXビジネスの創造・開発に向けて、取り組みを進めています。また、Grab社との協業のように、海外における新たなビジネススキームを構築し、それぞれの地域固有の課題を解決するソリューションを提供することで、存在感を發揮しながら持続的に成長していきたいと考えています。このように、事業化を実現した車領域に加えて、新たな領域でのビジネス拡大を図ることで、第4の柱として自立・成長することを目指していきます。

また、成長に向けては人材の拡充も重要です。DXビジネス事業部は現在急速な体制強化を図っていますが、今後も他分野と連携してAIやビッグデータ解析、医療分野などにおける人材の獲得、育成に注力することで、第4の柱として自立していきます。

## 成長のための基盤強化

各分野の成長を支え、加速させていくための基盤強化に向けた取り組みを推進しています。



JVCケンウッドグループは、「2020年ビジョン」で掲げた各分野の成長戦略を支え、加速させていくための基盤強化に向けたさまざまな取り組みを推進しています。

技術開発部では、「顧客価値創造企業への変革」を目指して、「映像」「音響」「無線」というコアテクノロジーに、「AI」「5G/IoT」「VR/AR」「ロボティクス」「セキュリティ」など未来社会に不可欠な要素技術を加えた技術開発ロードマップを再構築しています。また、これら先端技術を競争優位につなげるための知財戦略も強化しています。

さらに、各分野では製品単体だけでなく、ソリューションを提供することによって顧客価値を高めていくために、他分野や異業種との協業・連携を進めています。その基盤となるのはムダを徹底的に省きながら高品質を実現する確固たるモノづくりです。そのため、全社を挙げてモノづくりとそのプロセスを改善する「TPプロジェクト」を推進しています。

また、これら技術開発やモノづくりとともに、顧客価値を創造するための発想力を高めることも重要と考え、「ダイバーシティ&インクルージョン」を推進すべく各種施策を展開。広範なテクノロジーと感性を融合してBtoB、BtoCにわたる多種多様な事業を推進する企業グループならではの人材の多様性を生かして、未来を切り拓くイノベティブな企業風土の創造を目指していきます。



「技術戦略」と「知財戦略」を両輪に、次代を拓くイノベーションを創出していきます。

取締役 執行役員 最高技術責任者(CTO)  
園田 剛男

「技術立脚」とは、経営判断の全てにおける“未来の確からしさを追求する取り組み”と考えられます。その中で私自身のミッションは、将来の当社グループをかたちづくる「技術戦略」と「知財戦略」を両輪としてそれぞれの構想を練り、一つ一つ施策を実践していくことです。

技術戦略においては、歴史ある日本ビクターとケンウッドの2つの事業会社で培ってきた「映像」「音響」「無線」技術をコアコンピタンスに、本社技術開発部とグループ会社を含めた各事業分野の技術部門が相互に連携して技術・製品開発を進めることを基本としています。また、これからは、現在の急速な技術革新を見据えた将来の「未来要素技術」をいかに収集・蓄積・活用していくかがテーマになると考え、新たなロードマップを策定中です。

新たなロードマップから抽出される「未来要素技術」をはじめとする全ての技術に関しては、本社知的財産部が中心となって知財戦略を立案し、競争優位性や安定収益を確保できるよう、さまざまな取り組みを推進しています。また、現有事業分野の枠組みを超えた新たな非競争領域における「未来要素技術」「知的財産」の有効活用を推進していく予定です。

## 技術戦略

### 未来社会から求められる「要素技術プラットフォーム」の構築へ

2020年ビジョンの目標設定年度が間近に迫った今、技術戦略を描いていく上で意識しているのは、次の中期経営計画をドライブしていく研究開発体制の在り方です。

従来、当社グループでは、本社技術開発部が事業分野ごとに2、3年先を見据えた先行開発を分担して推進し、各事業分野技術部門が1、2年後の製品開発を担っていました。また、先行開発にあたっては、「映像」「音響」「無線」というコアコンピタンスの増強に連動した知見・ノウハウの集積に努め、全体的な技術・技量レベルの向上を図ってきました。こうした技術・製品開発の進め方は十分に合理性があり、今後も一定程度継続していきますが、一方で現在の技術革新の速さを踏まえると、「AI」「5G/IoT」「VR/AR」「ロボティクス」「セキュリティ」といった未来の社会課題を解決するソリューションを支える、事業分野共通の“要素技術プラットフォーム”を本社技術開発部がより意識的に強化していく必要があると考えています。

こうした考えをもとに、現在当社グループでは次期中期経営計画の策定を見据え、必要となる未来要素技術や既存事業分野の先行技術を含めた10年後を超える未来シナリオから、時間と空間をバックキャストした技術開発ロードマップを再策定しています。

### イノベーションを創出し続ける環境づくり

既存事業および新規事業領域の拡大を推進していくためには、当然ながらロードマップを見直すだけでなく、実際に従業員がイノベーションを提案しやすい社内での仕掛けも重要です。そこで当社グループでは、モチベーションと知見を高め、新たな事業機会を創出していくためのさまざまな活動を推進しています。「技術力増強」「創造力伸張」に加えて「非競争領域の発掘」という3大要素を軸に、次世代への挑戦に対する準備を進めています。

### ▶イノベーションアクト

社内に埋もれているアイデアを発掘し、イノベーション創出を誘発しやすい風土をつくるための活動「イノベーションアクト」を2016年度から実施しています。イノベーションアクトは下記の2つのプログラムが中心となっています。

#### ●技術アイデアコンテスト

技術者や技術を有している従業員から新たな技術・商品アイデアを幅広く募集し、発表。優れたアイデアについては試作品の制作支援を行っています。

#### ●新規事業創出活動

2017年度は社内ビジネスアイデアオーディションを開催し、優れたビジネス提案については事業化検証ならびに事業化に向けた支援を行いました。2018年度は共創チャレンジプログラムというスタートアップとの連携を含めた事業創出プログラムを実施し、事業化に向けた実証実験を進めました。

### ▶技術シンポジウム

技術者同志の交流や全従業員への技術情報提供の場として、毎年開催しています。技術者表彰を行うなど、技術者のモチベーション向上を図る取り組みも行っています。

### 迅速な製品開発を支える「スキルマップ」を策定

さらに、こうした取り組みを通じてレベルアップした技術者のスキルを迅速な製品開発につなげていくために、毎年、全社統一基準で個々のスキルを評価し、「スキルマップ」に落とし込んでいく人材ポートフォリオ戦略も実施しています。今後は、こうした取り組みをタレント・マネジメントというコンセプトで当社グループの従業員に広げていくことも検討しています。

### ▶2018年度の主な先行開発テーマ

- 自動車のEV化／自動運転化／コネクテッド化時代に向けたドライブレコーダーや車載カメラなどの車載光学関連の強化
- 業務用無線インフラのプロードバンド化に向けたIP無線を含むトータルソリューション関連の強化
- 医用映像・情報ソリューション事業に向けた技術の強化

## 知財戦略

### 攻めと守りの観点から 3つの柱で知財活動を推進

当社の知財戦略の基本的な考え方には、2つの方向性があります。一つは「事業としての知財」活動であり、自社の知財を有効活用した製品・サービスを開発するほか、知財を売却して収入を得る「攻め」の側面です。もう一つが「事業を守る知財」活動で、特許権など独占的排他権を権利化し、他社との競争を優位にする「守り」の側面です。これら事業と経営に資する知財活動を、当社グループでは次の3点を柱に推進しています。

- ①オープン&クローズ戦略として、標準化・パテントプール・売却による収益化、および新規事業・重点事業領域への参入障壁構築の推進
- ②事業戦略・技術戦略と連動した知財戦略の立案と、強化すべき領域のポートフォリオ化
- ③知財MIX戦略として、特許・意匠・商標の複合的保護と活用により、新たな企業価値創造の推進

当社グループでは、これら3つの戦略に基づく活動から、「事業を守る防壁特許」「将来をつくる未来特許」「収益に貢献する規格特許」の創出を促しています。さらに今後は、IPランドスケープの観点から知財に対する市場性を各種指標と紐づけ、新たな知財の利活用を進めていきます。

当社は従前より「映像」「音響」「無線」領域で特長ある技術・製品開発に注力してきたことから、全保有特許の大半を保護対象特許が占めています。不使用特許は意識的に最小化する取り組みとなっており、知財が効率的に事業活動を進めていく上での大きな推進力となっているといえます。しかしながら、近年はAIやIoT、5Gなどに関わるライセンス・インが増加することも想定内であり、クロスライセンスの活用や、医療・食品・服飾といった従前とは異なる事業ドメインで当社IP活用を促すライセンス・アウトの取り組みにも注力しています。

### 知財体制

会社の未来を支える「尖った知財」を創出する「本社知的財産部」に加え、事業分野ごとに「特許開発グループ」を設置しています。また、各事業部技術部門にも知財責任者や知財推進責任者を設置し、全社的に知財に対する意識を高め、取り組みを強化しています。



### 意識啓発から実践までの 多彩な取り組みを推進

知財戦略の遂行には、従業員一人一人が知的財産に対する高い意識を持ち、行動を積み重ねていく必要があります。そこで当社グループでは、下記のような活動を継続的に実施しています。

#### ▶知財シンポジウム

年1回、経営層、技術部門長、全社技術者を集めて、外部講師の講演や事例発表、知財表彰を行う知財シンポジウムを開催しています。

#### ▶知財スキルUP研修

新入社員、新任幹部職、技術者、デザイナーを対象に研修を実施し、知財力の強化を行っています。

#### ▶特許アイデア会議

既存事業の保護のための発明発掘活動と並行して、新規事業保護のための特許アイデア会議を各拠点の特許開発グループ単位で年約300回開催。未来特許ポートフォリオの構築に役立っています。

#### ▶管理規程の整備・公開

知的財産基本規程、知的財産報奨規程、知的財産リスク管理規程を制定してイントラネット上で公開し、全従業員へ知財活動の周知を図っています。

#### ▶知財月報・知財新聞・知財年報

知財活動状況をまとめた知財月報、ノウハウ伝達のための知財新聞をイントラネット上で公開するとともに、経営層に向けて知財年報を発行しています。

これら取り組みに加えて、全社技術標準規程に「特許提案・出願標準」ならびに「特許クリアランス標準」を制定し、商品開発プロセス中に発明発掘活動と他者特許調査を組み込むことで、自社技術の特許で保護し、他者特許を侵害しない製品づくりを行っています。



# 「Tプロジェクト」の推進

## 「2020年ビジョン」実現に向けた “モノづくり改革からの経営改革”

2020年ビジョンにおける「ROE10%」の実現をより確かなものとし、また2021年以降に向けての筋肉質な経営基盤を築き上げるべく、CEO直轄の全社プロジェクト「T\*プロジェクト」を発足し、モノづくりの面から経営改革を推進しています。

※ T:Total/Together/Transformation

プロジェクトスローガン

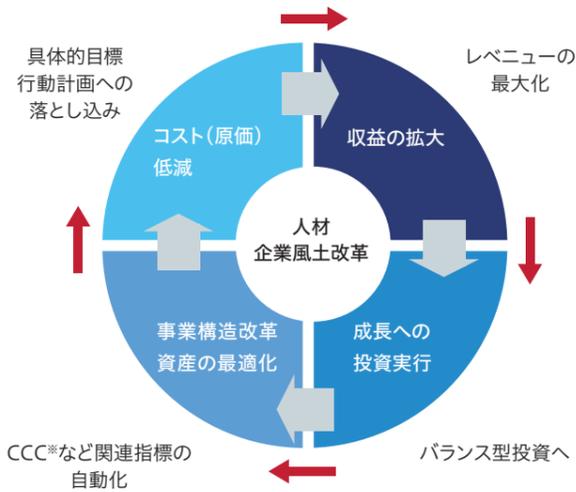
Work for **T**ransformation with  
**T**otal JVCKENWOOD Team **T**ogether!

### 考え方と主な活動、体制

#### 3つの視点でワーキング活動を推進

4つの実行組織（ビークル）とその活動を下支えする3つの改革ワーキングにより活動を推進。以下のサイクルでシナジー効果を創出し、効率的な業務プロセス構築を目指します。

#### Tプロジェクト



※ CCC:Cash Conversion Cycle(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)

#### ワーキング活動 1

### フェーズゲート改革

事業における一連の業務プロセスにそれぞれゲート(関門)を設け、精度を高めた上で次のプロセスに進めることで、後工程で発生するロスコストや機会損失を最小化する取り組みを行っています。

#### 主な取り組み

- ・売価と総原価設定・利益設定を適正に行い、収益を最大化する
- ・改革を技術革新につなげ、収益向上に向けた正のスパイラルの流れにする
- ・業務改革と有効なIT投資を行い、設計者の付帯業務を削減する
- ・フェーズゲート改革をルール化・ドキュメント化し、継続性を確保する



#### 4つの実行組織 (ビークル)

- ビークル1  
オートモティブ分野
- ビークル2  
パブリックサービス分野  
無線システム事業部
- ビークル3  
メディアサービス分野  
メディア事業部
- ビークル4  
コーポレート部門

#### ワーキング活動 2

### 総原価改革

事業の継続した成長に向けて、総原価改革を実践。管理精度の向上・スピードアップを図ります。

- 事業収入を拡大し支出を抑え、目標営業利益を固定化し総原価を組み立てる
- 業務改革推進により、売価と総原価設定・利益設定を適正に行い収益を最大化する

売上収益	材料費	総原価 (全ての費用を再認識)
	加工費	
	物流費	
	運営経費	
	販管費	
	開発費	
	減価償却費	
	人件費	
	本社費	
	コア営業利益	

#### 主な取り組み

- ・事業を定量的に見える化し、全社共通言語を確立する改革ワーキング活動を推進
- ・売価変動を見込んだあるべき総原価の追求、総原価ターゲットの設定と追い込み
- ・目標達成に取り組むため、経営可視化に向けた総原価管理システムを構築
- ・ライフサイクルでの目標原価達成への取り組み

#### ワーキング活動 3

### 業務プロセスとIT改革

従来は、販社と工場間のダイレクトオペレーションにより、中間工程を排除し迅速な製品供給と販売を目指していましたが、環境変化によりさまざまなロスや想定外のムダを生む問題がありました。

そこで、業務プロセスの中核である生産管理プロセスに着目。「生産管理機能の確立」「開発プロセスとの連携」などの重要課題を、戦略的なITツール導入で効率化していきます。



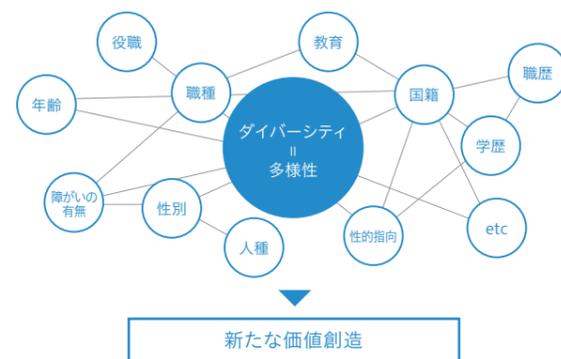
# ダイバーシティ&インクルージョンの推進

## 基本的な考え方

### ▶ 創造的な企業風土を目指して

JVCケンウッドグループは、多様性を尊重し、異なる考え方やさまざまな意見を受け入れる、ダイバーシティ&インクルージョンの推進に取り組んでいます。多様な発想や価値観を持った人々が互いを尊重し、刺激し合うことで、革新的なアイデアが生まれ、世界中のお客さまの多様なニーズに応えることができると考え、社内への啓発活動や、多様な人材の採用・育成・登用を実施しています。

### ■ダイバーシティ概念図



### 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、JVCケンウッド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。



JVCKENWOOD DIVERSITY

### ダイバーシティ推進アクションプラン

ダイバーシティ&インクルージョンの推進に向けて、右上図のとおりアクションプランを設定しており、重要指標として、幹部職に占める女性比率を2020年度に5.0%とすることを掲げています。女性従業員向けの階層別育成研修や、幹部職を対象とした研修などを実施した結果、2015年度に2.1%であった女性幹部職比率は2019年4月時点で4.0%まで上昇しました。

■アクションプランの目標に対する進捗状況 ○ 女性幹部職比率



## ダイバーシティ意識醸成の取り組み

### ▶ ダイバーシティ研修の実施

ダイバーシティ意識醸成のため、全従業員を対象にeラーニングを実施しています。2018年度はハラスメントをテーマとし、3,990名が受講しました。また、自分なりのリーダー像の獲得と多様性受容への理解を深めることを目的に、幹部職向けのグループ研修を計7回実施。合計146名が参加しました。

### ▶ 全社イベント「Diversity Week」

3月8日の「国際女性デー」に賛同し、「女性活躍推進」をはじめ、「障がい者との協働」や「LGBT」など、多様なテーマで従業員のダイバーシティに関する意識の醸成を図る全社イベント「Diversity Week」を開催。全期間で延べ約360名が参加しました。



女性活躍パネルセッション



パネルセッション後のネットワーキング



当社グループアーティストライブ



LGBTセミナー

## 女性活躍推進

### ▶ 「えるぼし」認定で最高位を取得

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、2018年3月に最高位を取得しました。



### ▶ 女性活躍推進ワーキンググループ「プレジョ部」

「従業員が生き生きと働ける会社づくり」を目的とし、各職場からの視点で課題を見つけ、解決策を提案するワーキンググループ「プレジョ部(Pleasure in the job)」による活動を推進しています。2018年度は、「女性が生き生きと働き続けるための健康管理」をテーマにしたセミナーを実施し、71名が参加しました。また、プレジョ部メンバーによる職場ヒアリングを実施。所属や世代など、バックグラウンドの異なる従業員が参加し、仕事観や職場の課題や改善策を議論しました。

### ワークライフバランス (育児・介護と仕事の両立)の支援

多様な従業員のワークライフバランス向上のため、さまざまな取り組みを推進しています。

### ▶ 介護ハンドブックの公開

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います。



### ▶ 育児・介護と仕事の両立支援研修

幹部職を対象としたイクボス®研修や、介護を抱えた部下を想定して対応方法を学ぶ研修、育児にも役立つタイムマネジメントを学ぶ研修などを実施し、合計97名が参加しました。

※ 仕事と育児を両立しやすい環境の整備に努めるリーダーのこと

### ▶ 男性従業員の育休取得推進

多様な働き方を推進するため、男性従業員の育児休暇取

得者の体験記を当社ホームページや社内イントラ「Live!」に掲載しています。

## LGBTや障がいに関する活動

LGBTや障がい者への理解と協働を進めるためにさまざまな活動を行っています。

### 1. LGBTへの取り組み

#### ▶ 「PRIDE指標」の最高評価の「ゴールド」を受賞

任意団体work with Prideが策定した、企業・団体などにおけるLGBTなどの性的マイノリティに関する取り組みの評価指標「PRIDE指標」において、2018年10月、最高位の「ゴールド」を受賞しました。



#### ▶ 東京レインボープライド2019

国内最大級のLGBTの祭典である「東京レインボープライド2019」にパネル出展するとともに、JVCKENWOOD LGBT ALLYロゴをデザインしたTシャツを着用しパレードに参加しました。



#### ▶ LGBT研修

LGBTへの理解を深めるため、従業員向けに研修を実施しています(参加96名)。

### 2. 障がい者への取り組み

#### ▶ 障がい者との協働

障がいのある従業員と共に働くために必要な知識などについて理解を深める研修を実施しています。2018年度は、本社・横浜事業所と2つの事業所で実施し、合計244名が参加しました。



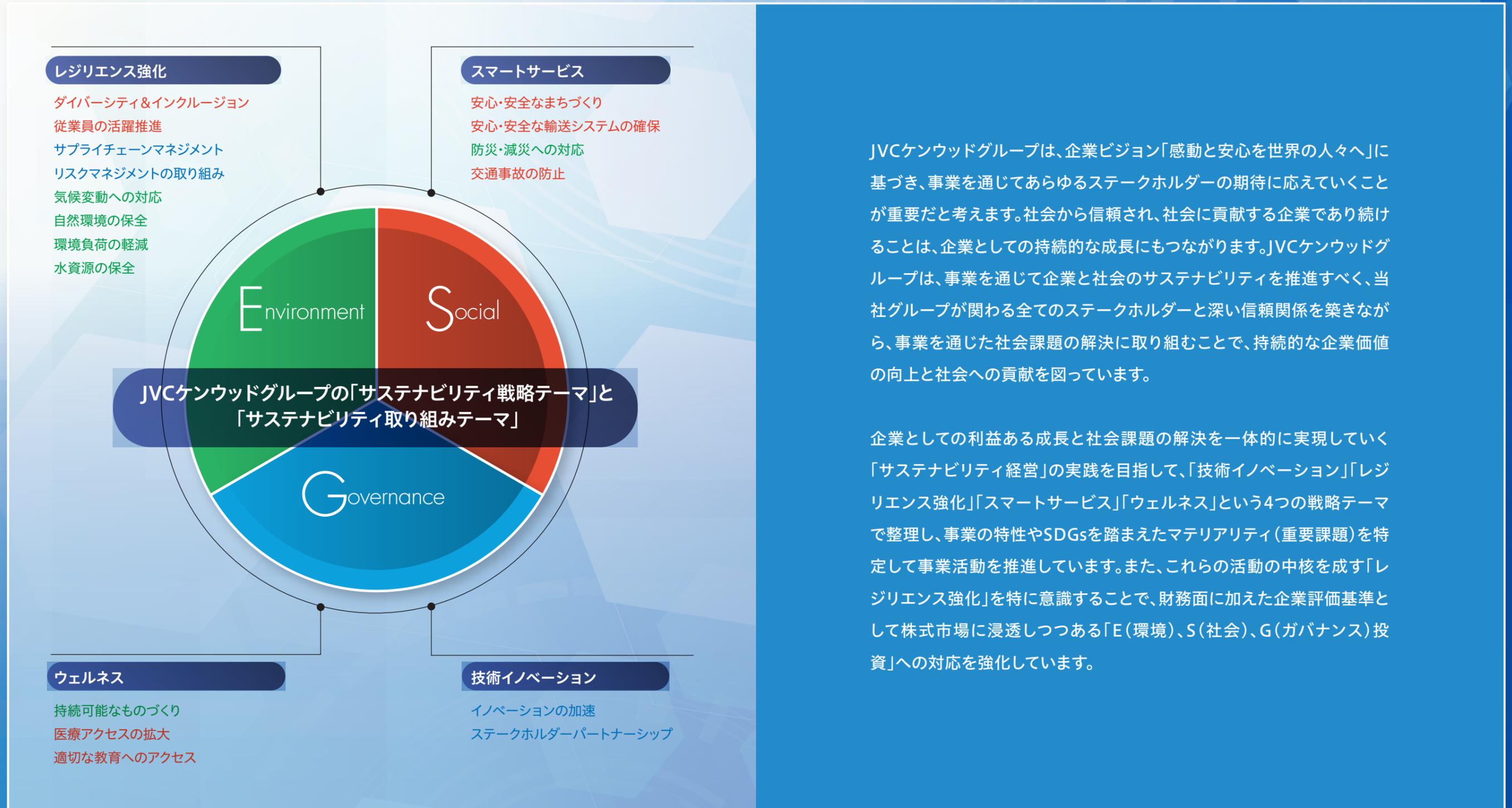
#### ▶ 多機能トイレへの変更

さまざまな従業員がより使いやすいものとなるよう、本社および事業所の一部のトイレを多機能トイレに変更しました。



# サステナビリティ経営

4つの戦略テーマに基づく  
サステナビリティ戦略を推進しています。



JVCケンウッドグループは、企業ビジョン「感動と安心を世界の人々へ」に基づき、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ります。JVCケンウッドグループは、事業を通じて企業と社会のサステナビリティを推進すべく、当社グループが関わる全てのステークホルダーと深い信頼関係を築きながら、事業を通じた社会課題の解決に取り組むことで、持続的な企業価値の向上と社会への貢献を図っています。

企業としての利益ある成長と社会課題の解決を一体的に実現していく「サステナビリティ経営」の実践を目指して、「技術イノベーション」「レジリエンス強化」「スマートサービス」「ウェルネス」という4つの戦略テーマで整理し、事業の特性やSDGsを踏まえたマテリアリティ(重要課題)を特定して事業活動を推進しています。また、これらの活動の中核を成す「レジリエンス強化」を特に意識することで、財務面に加えた企業評価基準として株式市場に浸透しつつある「E(環境)、S(社会)、G(ガバナンス)投資」への対応を強化しています。



グループの成長を牽引する活動としてサステナビリティを浸透させていきます。

取締役 副社長執行役員  
今井 正樹

国連が主導するパリ協定(COP21)やSDGsなど、国際的に経済・環境・社会に配慮した取り組みである「サステナビリティ」に対する関心が大変高まっています。日本経済においても経済産業省が価値共創ガイダンスやSDGs経営ガイドを発行し啓蒙強化を図ると同時に、国内外金融市場の企業評価の“ものさし”として企業のサステナビリティを注視する「ESG投資」への動きがますます加速してきています。

こうした中、当社グループは、「事業活動を通じた社会課題解決」を方針としたサステナビリティ経営の実践に努めています。私は、「映像」「音響」「無線」に関する豊富な技術資産を課題解決に活用することで、当社グループは世界で大きな存在感を発揮できると考えています。例えば近年、国内で注目を集めているドライブレコーダーは自動車運転時の人々の安心感を高める製品として、また北米市場などで展開している業務用デジタル無線は自治体や警察、消防といった公的機関や企業活動を通じて人々の安心・安全な暮らしを支える製品やサービスとして社会へ貢献しています。

しかし、こうした能力を十分に発揮し、国際社会のサステナビリティに貢献できているかについては、まだまだグローバル企業のレベルには至っていないと思います。

当社グループは、2008年の経営統合以前から2014年頃まで、特に消費者向け商品の市場縮小や競争激化を受け、人員削減など痛みを伴う構造改革を繰り返してきました。生き残りを模索する中でCSR活動は鈍り、当時の従業員満足度(ES: Employee Satisfaction)調査ではモチベーション低下といった課題が浮き彫りとなっていました。

こうした負のスパイラルから脱却するため、当社グループ

は2015年に「顧客価値創造」を掲げてソリューション力を強化していく方針を打ち出しました。同時に、「ダイバーシティ&インクルージョン」をテーマとした取り組みを強化しました。方針を実現するためにさまざまな垣根を超えて従業員が持てる能力を多様に発揮する必要があると考えたからです。

以来、粘り強く各種の施策を継続してきたことで、業績もES調査の結果も少しずつ上向き始めました。そこで2018年に「サステナビリティ推進室」を設置し継続的な活動を開始。1年余をかけてSDGsや中長期ビジョン、成長戦略と紐付けたサステナビリティ戦略テーマやマテリアリティを策定するなど、ようやく普通の企業としてサステナビリティを語るができるようなところまで来たと思います。

今後は、当社グループの過去の苦い経験をグループ全員で共有しながら、決して“活動のための活動”に陥ることなく、“グループの成長を牽引する取り組み”としてサステナビリティを浸透させていきたいと思っています。ヘルスケア領域では、発達障がいや認知症、がんなどの早期発見に役立つ製品の事業化が進んでいます。業績に寄与するのはこれからですが、今後とも、社会課題解決型の製品・サービス創出の機会を見出すことで、感動と安心を世界の人々に届けられる企業グループであり続けていきたいと思っています。

### 「サステナビリティ経営」を推進

JVCケンウッドグループは、経営方針として「顧客価値創造企業への変革」、「技術立脚型企業としての進化」、「事業を通じた持続型社会への貢献」を掲げています。これらの方針を着実に実践し、国連が提唱する「SDGs(持続可能な開発目標)」<sup>※1</sup>の達成や日本政府が目指すSociety 5.0<sup>※2</sup>を実現していくことは、グローバル企業としての責任を果たすことであると同時に、従業員一人一人が当社グループで働く喜び、誇りを高めることにもつながります。

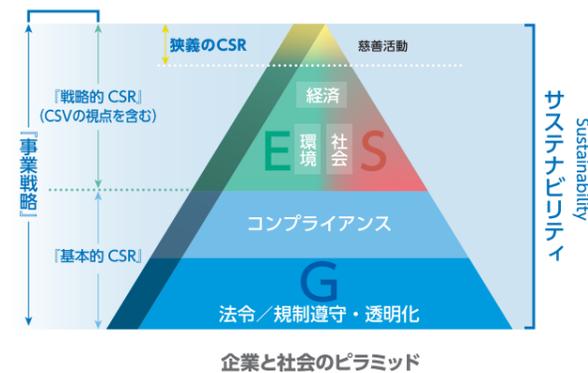
こうした認識をもとに、当社グループは、「事業:企業としての利益ある成長」と「サステナビリティ:社会課題の解決」を両立させる「サステナビリティ経営」を推進しています。その実践にあたっては、事業戦略を「基本的CSR」と「戦略的CSR(=CSV<sup>※3</sup>の視点を含む)」として整理し、狭義のCSR(慈善活動)をサステナビリティとして発展させることで、事業とサステナビリティの両輪による経営戦略を推し進めています。

※1 持続可能な開発目標(SDGs): Sustainable Development Goals 国連サミットで採択された持続可能な開発目標。2030年を目標年度とし、17の目標と169のターゲットから構成される。この開発目標に基づき、貧困や飢餓、エネルギー、気候変動、平和的社会といった地球規模の課題について、あらゆる組織が具体的に行動することを求めている

※2 Society 5.0: 2016年1月に閣議決定された「第5期科学技術基本計画」の中で用いられている用語。IoT(Internet of Things:モノのインターネット)やAIの活用による超スマート社会を指す

※3 Creating Shared Value: 共通価値の創造

### ■事業戦略とサステナビリティ推進の関連図



### 「サステナビリティ戦略テーマ」を制定

「事業:企業としての利益ある成長」と「サステナビリティ:社会課題の解決」を両立させるサステナビリティ経営を従業員に浸透させていくために、当社グループは、自社の事業特性とSDGsを踏まえた4つの「サステナビリティ戦略テーマ」を定め、新しい価値を生み出す志を太陽や樹木の図などと共に示し、その推進に努めています。

#### ①技術イノベーション

戦略的領域における成長を、知的財産や技術によって実現するための幹。

#### ②レジリエンス強化

基本的(事業を支える)領域における取り組みを、強靱で透明性があり、かつ公正で包摂的な仕組みで支える、戦略の基盤。

#### ③スマートサービス

①と②により創出される価値のうち、安心・安全・快適・信頼などの課題に寄与する製品・サービス。

#### ④ウェルネス

①と②により創出される価値のうち、環境・社会側面の課題(QoL<sup>※4</sup>やwell-being<sup>※5</sup>など)に寄与する製品・サービス。

※4 QoL: Quality of Life「生活の質」「生命の質」

※5 well-being: 身体的、精神的、社会的に良好な状態にあることを意味する概念

### ■サステナビリティ戦略テーマによる利益ある成長へのアプローチ



## マテリアリティを特定

JVCケンウッドグループは、2016年6月の新経営体制発足を機に、「JK3.0(第三世代のJVCケンウッド)」として新たな進化を遂げるべく邁進しています。このJK3.0に照らし合わせ、JVCケンウッドグループの事業と関連の強い「8つの課題テーマ」を抽出しSDGsとの関連付けをしました(①)。

さらに、「2020年ビジョン」とのつながり(顧客価値創造企業への変革)を考慮しながら、マテリアリティ(重要課題)を特定しました(②)。

2018年度からは、これら取り組みを進捗管理するためのKPIs(Key Performance Indicators:重要業績評価指標)を策定しました。マテリアリティとKPIsは、社会の要請や長期

的な経営計画を踏まえながら必要に応じて見直し、適時開示を行っていきます。

### ▶①重視する8つの課題テーマの抽出とSDGs

JVCケンウッドグループが社会課題の解決に貢献する「8つの課題テーマ」(1.社会、2.労働、3.環境、4.品質、5.経済、6.安全、7.ガバナンス、8.価値創造)を抽出し、SDGsの全17ゴールの中から、合致する優先8ゴールを明確化しました。次に、「8つの課題テーマ」を当社グループが重視する遵守性(Conformity)、透明性(Visibility)、多様性(Diversity)、持続性(Continuity)の4象限の観点で整理しました。

### ▶②事業との関連性分析でマテリアリティを特定

①で抽出した「8つの課題テーマ」と事業との関連性を分

## ■「8つの課題テーマ」とSDGsの関係



析し、17項目の「サステナビリティ取り組みテーマ」を設定。「ステークホルダーにとっての重要度」と「JVCケンウッドグループにとっての重要度」の2軸で分析し、優先的な取り組みテーマ11項目、取り組みテーマ6項目に分類しました。この結果、JK3.0の「8つの課題テーマ」、「サステナビリティ取り組みテーマ」、SDGsが有機的に結合しました。

さらに、「サステナビリティ取り組みテーマ」を細分化し、「2020年ビジョン」とのつながり(顧客価値創造企業への変革)を考慮しながら、マテリアリティを特定しました\*。

今後、マテリアリティとKPIsは必要に応じて見直しを行いながら、「2020年ビジョン」の達成に向けた取り組みを推進していきます。

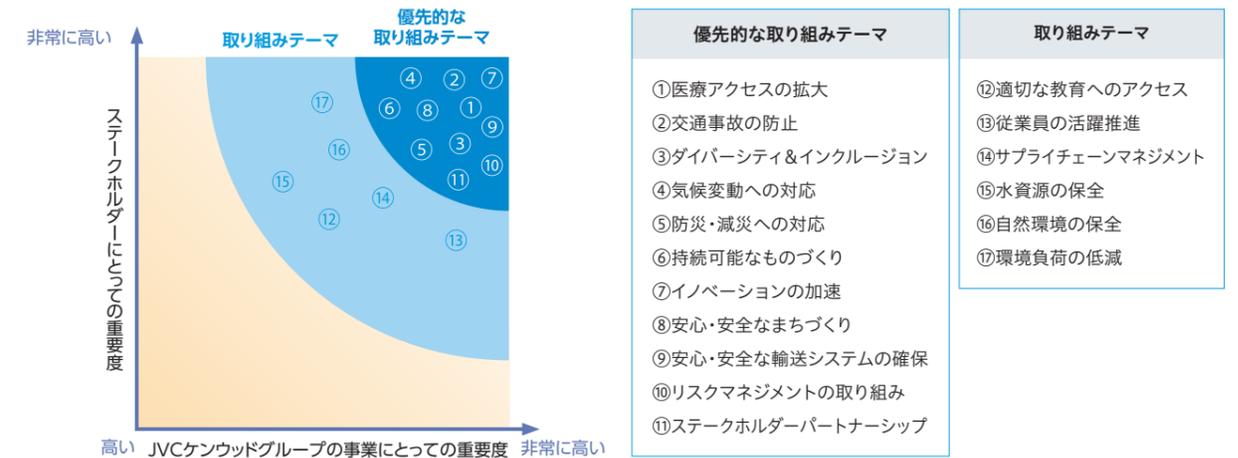
\* マテリアリティ詳細は、当社Webサイト (<https://www.jvckenwood.com/jp/sustainability/group/materiality.html>) をご覧ください

## サステナビリティ推進室の役割

JVCケンウッドグループでは、サステナビリティ推進戦略を迅速かつ着実に進めていくために、2018年4月、取締役会の監督のもと担当役員を置き、その傘下にサステナビリティ推進室を設置しました。サステナビリティ推進室は、全社的なサステナビリティ推進戦略の推進とその進捗管理を担い、マテリアリティやKPIsの定期的な見直しや、サステナビリティ関連情報の開示拡充に取り組んでいます。

また、関連各部署と積極的なコミュニケーションを図りながら、事業とサステナビリティを結び付ける取り組みを主導しています。

## ■JVCケンウッドグループの「サステナビリティ取り組みテーマ」マトリックス



マテリアリティに関する活動の進捗

JVCケンウッドグループの2018年度のマテリアリティに関する主な活動実績は以下の通りです。

利益ある成長と社会課題解決を実現するための重要課題(スマートサービス&ウェルネス)

JVCケンウッドグループは、持続可能な社会への貢献がビジネスの好機となり、利益ある成長につながるという考えのもと、さまざまな社会課題に対して当社製品を通じた解決を積極的に図るため、マテリアリティに紐付く指標を設定して取り組んでいます。

2018年度の実績	SDGs
マテリアリティ「オートモーティブ製品・サービスによる価値創出」では、主力製品であるドライブレコーダーの装着率向上を目指しており、着実に成果を上げています。	
マテリアリティ「防災および減災製品・サービスによる価値創出」では、防災および減災製品・サービスの新規投入計画(インバウンド需要に対応した多言語放送設備の導入数)を設定し、33件の導入の実績を果たしました。	
マテリアリティ「環境配慮型製品の展開」では、2019年度にパッケージをプラスチックから紙に変更した海洋プラスチック問題取り組みとしての環境配慮型製品の新規投入を計画しています。	
マテリアリティ「IoTソリューション製品・サービスによる価値創出」では、IoTソリューション製品・サービスの新規投入5件を達成しています。	
マテリアリティ「ヘルスケア製品・サービスによる価値創出」では、少子高齢社会における医療費負担の増加、がんによる死亡者数の増加といった社会課題に対し、主に2つの製品アプローチを展開しています。	

新しい事業の創出を推進するための重要課題(技術イノベーション)

JVCケンウッドグループは、社内のイノベーション創出機会を促進するため、社内の環境づくりに取り組んでいます。

2018年度の実績	SDGs
マテリアリティ「イノベーションアクト」の積極的な推進により、2018年度も取り組みの指標としている新規アイデアの事業化検証を実施しました。	
マテリアリティ「ステークホルダーとの協働(行政/ビジネスパートナー)」に紐付く取り組みとして、産官学連携の社会実装プロジェクトを開始し、2018年度は新たなプロジェクトの実施計画書を策定しました。	

事業基盤を強固にするための重要課題(レジリエンス強化)

JVCケンウッドグループは、強靱で透明性があり、かつ公正で包摂的な仕組みで支える戦略の基盤として、基本的(事業を支える)領域における取り組みを通じたレジリエンスの強化を図っています。

2018年度の実績	SDGs
マテリアリティ「経営指標の強化」に紐付く指標として、「2020年ビジョン」でも掲げている2020年度ROE10%の達成を目指しています。	
マテリアリティ「温室効果ガス排出削減」に対しては、2012年度の実績値を基準とした温室効果ガス排出量 <sup>※1</sup> の削減に取り組んでおり、2018年度は目標値を大幅に上回る値で達成しています。	
マテリアリティ「風土・働き方改革」については、従業員一人一人の多様なライフスタイルや働き方に応えられるようテレワーク利用者数を指標としており、2018年度は1,283名 <sup>※2</sup> の利用実績となりました。	
マテリアリティ「情報セキュリティ・個人情報保護」に紐付く指標として、2018年度のITセキュリティ研修受講率(国内)を掲げており、実績は92.5%となりました。	
マテリアリティ「製品の品質・安全性」に紐付く指標として、リコール発生件数および対応費用を設定しており、2018年度も継続して件数、費用ともにゼロを達成しています。	
マテリアリティ「寄付・社会貢献活動」に紐付く指標として、JVCケンウッドグループ全体での社会貢献活動プログラム実施件数を設定しており、2018年度目標に対し大幅に上回り、実績は156件となりました。	

※1 スコープ1,2を対象としている  
 ※2 トライアルを含めた利用者としている

JVCケンウッドグループのSDGsに関連した取り組みは、外務省によるJAPAN SDGs Action PlatformのWebサイトで「取組事例」として紹介されています。



## 環境ビジョン

私たちは、環境負荷低減を常に意識した行動に取り組むエコ推進企業として社会に貢献していきます。

### 環境基本方針

すべての事業活動、製品開発およびサービスにおいて、環境に与える影響を十分に認識し継続的に改善することにより、地球環境と資源の保全、汚染予防を図り、環境に配慮した企業経営に取り組みます。

- 1.地球温暖化防止のために、環境負荷を低減する技術や商品の開発に取り組み、事業活動を含めたライフサイクル視点でのCO<sub>2</sub>排出量の削減を進めます。
- 2.限りある地球資源の有効活用のため、3R活動を中心とした資源の使用削減やエコ素材の積極採用などにより、循環型社会の実現を目指します。
- 3.地球の環境と生物に影響を与える化学物質を管理し、継続的な削減と安全物質への代替に努めます。
- 4.全ての事業活動、製品開発およびサービスが生物多様性に影響するという認識に立ち、総合的な環境負荷の低減に努め、自然環境との調和を目指します。
- 5.環境側面に適用する法規制およびその他の同意した要求事項を順守します。
- 6.環境保全の啓発として従業員に対して環境教育を行います。

## 省エネルギー推進

### ▶生産工程における省資源・省エネルギーエネルギー使用の削減

JVCケンウッドグループは、モノづくりの企業として、限りある資源やエネルギーの使用量をできる限り削減し、持続可能な生産を実現することが重要であると認識しています。そのため、特に生産拠点におけるエネルギー使用量の把握および削減に取り組んでおり、工数削減や省エネ機器導入といった取り組みをグローバルで実施しています。中長期目標の達成に向けて、再生可能エネルギーによる代替も含め、今後も積極的な取り組みを進めていきます。

## 3R活動 (3R: Reduce, Reuse, Recycle)

### ▶環境配慮型製品の展開

JVCケンウッドグループは、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モノづくりの企業として重要であると考えています。現在は主にJ-Mossグリーンマークの表示や包装材削減に取り組んでいますが、今後は対象製品の拡大やより効果的な手法にも取り組んでいきます。また、お客さまに安心して製品を選択いただけるよう、環境配慮型製品に関する情報開示についても積極的に実施していきます。

### J-Mossとは

正式名称は「電気・電子機器の特定の化学物質に関するグリーンマーク表示ガイドラインで規定されるグリーンマーク」。指定品目は7品目で、JVCケンウッドの商品で対象となるのはテレビ受信機のみ。対象となる環境負荷化学物質は「鉛・水銀・カドミウム・六価クロム・PBB(ポリ臭化ビフェニル)・PBDE(ポリ臭化ジフェニルエーテル)」の6物質で、その製品含有表示方法について定められている。



J-Moss グリーンマーク

### 主な環境配慮型製品

#### 米州・欧州向けヘッドホン“Gummy Wireless HA-FX9BT”

JVCケンウッドグループは、2019年5月から市場展開している米州・欧州向けヘッドホン“Gummy Wireless HA-FX9BT”について、包装材を従来のプラスチック製(プラスチック製)から紙箱へ変更しました。欧州においては近年プラスチック廃棄物の規制が強化されていることから、今後も国際的な動向を注視しながら、環境に配慮した製品販売を実施していきます。

### ▶廃棄物の削減と排水に関する取り組み

#### 廃棄物に関する取り組み

JVCケンウッドグループは、事業活動を通じて発生する廃棄物の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、国内においては再資源化率99.7%を達成しており、廃棄物総量も国内外で減少傾向にあります。

今後はグローバルレベルでのゼロエミッションを目標に、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。

### 排水に関する取り組み

近年高まる水リスクに対応し、水資源を持続的に利用していくために、JVCケンウッドグループは、水の使用量だけでなく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取り組んでいます。今後は、特に排水量の多い地域や拠点を特定し、必要に応じた取り組みを実施していきます。

## 化学物質の適正な管理

### ▶有害化学物質の管理

JVCケンウッドグループは、化学物質を適正管理し、人や生態系に与える影響を最小限にとどめるよう努めています。製造過程では、使用している有害化学物質量の把握と適正な管理、代替となる化学物質の使用の検討、作業環境の見直しや改善などについて、サプライヤーと共に取り組んでいます。2018年度の有害化学物質の排出量は10.6トン\*でした。今後も適切な管理と排出量の削減に努めていきます。

\* 日本国内の特別管理産業廃棄物に限る

### ▶温室効果ガスの排出削減

JVCケンウッドグループは、温室効果ガス排出量削減に向けて、CO<sub>2</sub>排出量を2012年度実績を基準に毎年1%削減するというグローバルな中長期目標を掲げています。

この目標達成に向けて、事業所における電力の使用量監視、高効率の生産・空調機器への更新、LED照明などの設備導入を進めるほか、従業員への環境教育にも力を入れています。また、環境に配慮した製品の開発についてもより積極的に進め、バリューチェーン全体でのCO<sub>2</sub>総排出量の削減を目指していきます。

## 自然環境の保全

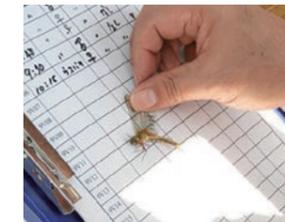
### ▶生物多様性の保全

生物の生息環境の悪化や生態系の破壊への懸念が高まる中、自然と共生する世界の実現に向けたより効果的かつ迅速な取り組みが求められています。

JVCケンウッドグループは、事業活動が与える生物多様性への影響を最小限にとどめ、保全に取り組むために、行政や専門家、地域の方たちと連携しながら、国内外の事業所の近隣地域においてさまざまな活動に取り組んでいます。

### 生物保全活動

CSR活動の一環として、JVCケンウッドは2006年から事業所内にビオトープ(緑地と止水池)を設置し、お客さまや従業員の憩いの場として活用してきました。その後、横浜市環境創造局が進める「京浜の森づくり事業」に賛同し、ビオトープを「トンボ池」へと整備。京浜臨海地区の企業の一員として、地域社会と共に環境保全活動に取り組んでいます。



第5回「生物多様性日本アワード」で、「トンボはドコまで飛ぶかフォーラム」の一員として優秀賞を受賞

### 金峰山(きんぼうざん)の森林整備活動

JVCケンウッド山形では、山形県環境保全協議会主催の「金峰山(鶴岡)森林整備活動」に2011年から参加しています。この取り組みが評価され、山形県環境保全協議会より感謝状をいただいています。



里山の植生や生態系の維持のため、除伐やつる切りなどの活動を継続して実施

サプライチェーンマネジメント

▶英国現代奴隷法への対応

JVCケンウッドグループは、2015年に施行された英国現代奴隷法(UK Modern Slavery Act 2015)への対応として、サプライチェーンを含めた事業活動における奴隷労働や人身取引を防止する取り組みについて、自社のWebサイトで声明を開示しています。

▶サステナビリティ調達の推進

JVCケンウッドグループは、持続可能なサプライチェーンの構築は、企業の成長や健全な社会の発展の基礎となることから、「JVCケンウッドグループ調達方針」や「JVCケンウッドCSR調達ガイドライン」に基づくグローバルな調達活動を推進しています。

JVCケンウッドグループ調達方針

JVCケンウッドグループは、2018年10月に「JVCケンウッドグループ調達方針」を制定しました。法令遵守にとどまらず、広くサステナビリティ調達への理解と取り組みを推進することで、持続可能な社会の発展に貢献することを目的としています。

JVCケンウッドCSR調達ガイドライン

JVCケンウッドグループは、多様なステークホルダーの皆さまと共にサステナビリティに関する価値観を共有するために、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」を制定し、2017年から運用を開始しています。本調達ガイドラインは、人権・労働、安全・衛生、環境、公正取引・倫理、品質・安全性、情報セキュリティ、社会貢献の7項目で構成されており、サプライヤーミーティングなどを通じてお取引先に周知しています。

▶児童労働・強制労働の禁止

JVCケンウッドグループは、国連世界人権宣言やILO(国際労働機関)による「労働における基本的原則および権利」を尊重し、サプライチェーン全体における基本的な人権を尊重することを重要視しています。

「JVCケンウッドCSR調達ガイドライン」では、明確に児童労働・強制労働を禁じており、全てのお取引先に活用いただけるようガイドラインの周知を図っています。

▶紛争鉱物への対応

コンゴ民主共和国およびその周辺国では、武装勢力による甚大な人権侵害や環境破壊が深刻な課題として国際社会に広く認知されており、当該地域で産出される鉱物が武装勢力の資金源となっている点が指摘されています。米国金融規制改革法(ドッド・フランク法)は、当該地域から産出・精錬された錫(スズ)、タンタル、タングステン、金の4鉱物を紛争鉱物(コンフリクトミネラル)とし、これらが含まれる部材の精錬所に関する情報の開示を企業に求めています。

JVCケンウッドグループは米国金融規制改革法による規制の対象ではありませんが、一般社団法人電子情報技術産業協会(JEITA)の「責任ある鉱物調達検討会」へ参加し、メンバーとして自主的な取り組みを進めています。

具体的には、対象部品約11,000点を取り扱う一次サプライヤーへ紛争鉱物調査票を送付し、3TG\*の精錬所を調査しています。過去2014~2018年度の累計で調査票を送付した仕入先は延べ1,558社で、回収率は96.2%です。

※ 3TG:スズ(Tin)、タンタル(Tantalum)、タングステン(Tungsten)、金(Gold)のそれぞれの頭文字をとった略称。これら4種類の鉱物とその派生物の総称を指す

従業員の活動推進

▶従業員の人的育成

JVCケンウッドグループは、企業の継続的成長において人的育成が最重要事項であると認識しています。従業員一人一人の成長をサポートする教育・研修体系の整備や、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すことで、従業員の育成と定着を図っています。

▶従業員の健康管理

健康経営\*について

JVCケンウッドは「JVCケンウッド健康宣言」に基づき、経営層および産業保健部門、健康保険組合、現場が一体となり、従業員の健康増進や職場環境向上への取り組みを行っています。2019年度からは、統括産業医参加のもと、「健康管理事業推進委員会」を発足し、健康にまつわる全社重要課題についての諮問機能として定期的に開催しています。

また、2017年から3年連続で健康経営優良法人(ホワイト500)に認定されています。引き続き、さらなる健康経営の実現に向けた各種施策を推進していきます。

※「健康経営」は、NPO法人健康経営研究会の登録商標

▶JVCケンウッド健康宣言

JVCケンウッドは、企業ビジョン「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。

「健康経営優良法人2019~ホワイト500~」に認定

JVCケンウッドは2019年3月、経済産業省と日本健康会議が共同で実施する「健康経営優良法人2019~ホワイト500~」に認定されました。



▶労働安全衛生

労働安全衛生の考え方

JVCケンウッドグループは、安全で快適な職場づくりを進めるために、労働災害の発生ゼロを目標に、各拠点における安全衛生活動の推進・強化を図っています。その結果、2018年度の労働災害度率\*1は0.163、強度率\*\*2は2015年以降0.000で推移しており、これは全国平均および同一業界の平均を下回る結果となっています。

※1 度率:災害発生の頻度を表す。「労働災害による死傷者数/延べ実労働時間数×100万時間」で求められる。ただし、死傷者数は、休業1日以上および身体の一部または機能を失う労働災害による死傷者数に限定している

※2 強度率:災害の重さを表す。「延べ労働損失日数/延べ実労働時間数×1,000時間」で求められる

▶公正な労使関係

JVCケンウッドグループは、信頼ある労使関係が従業員の生産性とモチベーションを高め、企業の持続的成長につながるという認識のもと、積極的な労使間の対話を行っています。

労使間の対話

JVCケンウッドは、全従業員を対象とした「JVCケンウッド労働組合」と労使関係にあり、労働協約において、労働組合の労働三権(団結権、団体交渉権、団体行動権)の保有はもとより、賃金や労働時間などの各種労働条件や、人事・苦情処理などについて取り決め、協議にあたっています。

2019年7月現在、100%の従業員が労働組合に加盟しています(役員・管理職を除く)。労使会議として、経営懇談会や決算説明会、各種制度に関する労使専門委員会などを定期的に開催し、協議の上で合意を得られたものについて速やかに実施しています。

ステークホルダーパートナーシップ

▶寄付・社会貢献活動

基本的な考え方と取り組み

JVCケンウッドグループは、製品・サービスや知見を生かし、企業市民として若い世代やコミュニティに貢献する活動をグローバルで展開しており、従業員の社会貢献活動への参加を奨励しています。

次世代のための取り組み

JVCケンウッドの事業を通じてSDGsへの理解を促すことを目的とした出前授業や、学生の職場見学・就業体験などにグループ全体で取り組み、未来を担う子どもたちの育成に積極的に取り組んでいます。



横浜市の高校にて、出前授業の様子

地域の一員としての取り組み

JVCケンウッドグループは、各拠点でのスポーツイベントへの支援や震災復興支援、寄付活動などを通じて、地域の一員としてコミュニティに貢献できる活動を各地域で展開しています。



カナダのスポーツイベントへの協賛

自然環境のための取り組み

JVCケンウッドグループは、従業員の環境意識向上や各地域における美化活動、環境価値を創造する製品開発など、さまざまなアプローチで自然環境を守る取り組みを実施しています。



マレーシアにおける清掃活動

## コーポレート・ガバナンス体制

JVCケンウッドは、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」という指針を掲げ、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、強化に努めています。

JVCケンウッドは、コーポレートガバナンス・コードの各原則を踏まえたコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針を「JVCケンウッドコーポレートガバナンス方針」として策定し、当社Webサイト([https://www.jvckenwood.com/jp/corporate/governance/corporate\\_governance.html](https://www.jvckenwood.com/jp/corporate/governance/corporate_governance.html))に掲載しています。

## コーポレート・ガバナンス強化の歩み

JVCケンウッドは、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」および「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だと判断し、以下のとおり経営体制の整備をしています。

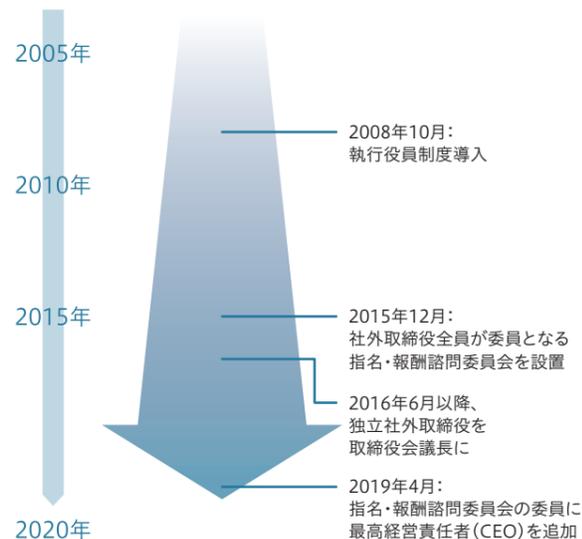
JVCケンウッドは、2016年6月以降、経営陣から独立し中立性を保った独立社外取締役を取締役会議長とし、取締役会における活発な意見交換、議論の場を構築しています。2019年6月20日現在、社外取締役である阿部康行氏が取締役会の議長を担っています。取締役会議長は、取締役会長および最高経営責任者(CEO:Chief Executive Officer)と協議の上、取締役会の議題を決定し、また、取締役会長は、取締役会の長として取締役会を招集し、取締役会議事録の作成責任などを負っています。

JVCケンウッドは、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。以後、指名・報酬諮問委員会は、当社の代表者の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。

また、JVCケンウッドは、2019年4月に、指名・報酬諮問委員会の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。なお、指名・報酬諮問委員会における当社の代表者の候補者を提案するための審議、決定の手続は、CEOである委員を除いた社外取締役である委員3名で行うこととしています。

JVCケンウッドは、2008年10月の設立当初から執行役員制度を導入し、監督機能と業務執行機能を分化して経営責任と業務執行責任を明確化しています。

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、米州、EMEA(Europe, Middle East and Africa:ヨーロッパ、中東およびアフリカ)、APAC(Asia-Pacific:アジア太平洋)および中国の4地域で担当地域の全事業の運営責任を負う総支配人または総代表を担当するとともに、オートモーティブ分野(AM分野)、パブリックサービス分野(PS分野)およびメディアサービス分野(MS分野)の3分野の分野責任者を担当し、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:Chief Financial Officer)、最高技術責任者(CTO:Chief Technology Officer)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、中長期経営計画「2020年ビジョン」達成に向けて責務を遂行しています。

※コーポレート・ガバナンス体制についての詳細は、当社Webサイト(<https://www.jvckenwood.com/jp/corporate/governance/structures.html>)をご覧ください。

## 取締役会の実効性評価について

JVCケンウッドグループは、「JVCケンウッドコーポレートガバナンス方針」第17条に基づき、取締役会の実効性評価および分析を2016年から実施しています。4回目となる2019年1月に実施した実効性評価では、各取締役および監査役へ「自己評価アンケート」を実施し、その結果について第三者機関による集計と分析を実施しました。その結果、取締役会全体でガバナンス向上を推進する意識の高さ、指名・報酬諮問委員会による決定プロセスの確立など、取締役会の実効性は十分確保できていることが確認されました。

### 1. 実効性評価方法の概要

今回の取締役会の実効性評価は4回目となります。忌憚のない意見を引き出し、かつ、客観性を確保した評価を行うため、各取締役および監査役による自己評価について、第三者機関による集計と分析を加えるとともに、初回評価時からの変化について分析・評価を行いました。

#### 【対象者】

各取締役および監査役

#### 【評価方法】

対象者は「自己評価アンケート」に回答し、第三者機関が直接、集計と分析を実施

#### 【自己評価アンケートの内容】

JVCケンウッド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、当社をとりま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. 実効性評価結果の概要

自己評価アンケートの分析・評価の結果、社外・社内役員、取締役会全体として継続的なガバナンス向上を推進する意識が高く、指名・報酬諮問委員会による指名・報酬の決定プロセスの確立、執行役員への権限委譲と取締役会のモニタリング機能の強化、取締役会以外のオフサイトミーティングでの集中的議論の場を設定するなどの取り組みにより、当社取締役会は、活発な議論がなされており、実効性は十分確保できていることを確認しました。一方で、役員のトレーニング、

ダイバーシティへの対応および投資案件に対する評価などをさらに強化していくことを今後の課題として確認しました。

また、取締役会は、引き続き中長期の事業戦略などの重要なテーマについて議論をより深めるよう取り組んでいきます。

### ▶ 役員報酬に関する方針

JVCケンウッドは、取締役の報酬について、株主総会で決議された報酬額の総額(月額36百万円(うち社外取締役分8百万円以内))の範囲内で、内規により報酬額の決定方法を定めています。具体的には、基本報酬、役位(会長、社長、副社長、専務および常務など)ならびに職位(代表権、最高経営責任者、取締役会議長および指名・報酬諮問委員会委員など)ごとの個々の報酬額を設定した上で個別の基本報酬額を決定し支給しています。

なお、内規では金銭報酬額の決定方法のみを定めており、JVCケンウッドは、取締役および執行役員に対し、職務執行の対価として株式または新株予約権などの金銭以外の報酬は支払っていません。

なお、執行役員兼務者の取締役に、取締役の報酬とは別に、内規で算定された個別の基本報酬額に利益業績(コア営業利益および当期純利益の増減益額)に連動した係数を乗じてインセンティブ加減を行うことで業績連動要素を加味した固定報酬額を執行役員報酬として支給しています。当方式は、指標が明瞭であり、報酬が会社利益の増減に応じて増減するためインセンティブが働きやすい理由から採用したものであり、指名・報酬諮問委員会の審議で妥当であるとの結論を得た上で、取締役会で決定しています。なお、社外取締役を含む非業務執行取締役にインセンティブ加減を行っていません。

さらに、取締役は、役員持株会に入会し、決定した月額報酬から一定の割合の金額を役員持株会に拠出して当社株式を毎月一定額規模で取得することにより、中長期業績を重視した株主の目線に立った経営を行っています。

取締役の報酬を定める内規の制定改廃は、代表取締役などから諮問された案について、独立社外取締役が過半数を占める指名・報酬諮問委員会が妥当性などの検討を行い、取締役会に対し答申し、取締役会は答申内容を尊重して内規の制定改廃を決定することにしており、取締役の個別の報酬などの内容の決定について代表取締役に再一任していません。

## ガバナンス

### コーポレート・ガバナンス

JVCケンウッドは、監査役の報酬について、株主総会で決議された報酬額の総額(月額9百万円)の範囲内で、内規により監査役の報酬額の決定方法を定めています。具体的には、常勤監査役と非常勤監査役の2段階で設定される基本報酬および職位(監査役会議長)に応じて設定される報酬により構成されています。監査役の報酬は業績連動要素を導入せず、固定報酬として定めています。なお、内規では金銭報酬額の決定方法のみを定めており、JVCケンウッドは、監査役に対し、職務執行の対価として株式または新株予約

権などの金銭以外の報酬は支払っていません。

さらに、監査役は、取締役と同様、役員持株会に入会し、決定した月額報酬から一定の割合の金額を役員持株会に拠出して当社株式を毎月一定額規模で取得することにより、株主の目線も踏まえた監査を行っています。

なお、監査役の報酬を決定する内規の内容については、取締役および執行役員の報酬を決定する内規との整合性を担保するため、指名・報酬諮問委員会からの妥当性等に関する答申を踏まえて、監査役会で協議の上、制定しています。

#### ■役員区分ごとの報酬などの総額、報酬などの種類別の総額および対象となる役員の員数

(自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)

役員区分	報酬額の総額 (百万円)	報酬などの種類別の総額(百万円)				対象となる 役員の員数(人)
		基本報酬	ストック オプション	賞与	退職慰労金	
取締役 (社外取締役を除く)	300	300	—	—	—	7
監査役 (社外監査役を除く)	49	49	—	—	—	2
社外役員	66	66	—	—	—	5
合計	416	416	—	—	—	14

\*1 取締役の支給額には使用人兼務取締役の使用人分給与は含まず、また、取締役および監査役には上記報酬額のほか、賞与、退職慰労金などその他の金銭報酬を支給しないものとしている  
\*2 連結報酬の額が1億円以上の役員はいない

## ガバナンス

### 社外取締役メッセージ

#### 時代の変化を成長機会とするために 現場の情報を踏まえた アドバイスに努めていきます。

社外取締役 取締役会議長

阿部 康行



社外取締役として最も重要なことは、言うまでもなく、独立役員として、また全てのステークホルダーの代弁者として経営と執行サイドに対して意見を申し上げ、議論を通じて企業価値を最大化していくことです。また、私は総合商社に長く勤めてきましたので、グローバルな企業経営の視点、および情報関連に関する意見を求められていると考えています。

この使命を果たすためには、会社の実情、そして環境変化をリアルタイムで把握し続けることが重要です。当社グループにおいても、自動車産業におけるCASE<sup>※</sup>や無線システムのデジタル化など、あらゆるビジネスが変化の真っ只中にあり、グローバルな競争はますます激化しています。こうした中で実効性ある意見を申し上げるためには、取締役会やその前後のブリーフィングだけではなく、よりリアルな現場情報を得る必要があります。そこで私は日頃から機会あるごとになるべく現場に赴き、エンジニアや営業スタッフなど役職員と話をするように心掛けてきました。また、海外の事業所も積極的に訪問し、方針や計画の進捗状況を確認しています。

こうした現場に根ざした意見やアドバイスの発信に努めるとともに、経営トップの指名も重要な役割です。私が社外取締役に就任してから4年間でCEOが2回交代しましたが、この代表者の変更に関しては社外取締役にメンバーとする指名・報酬諮問委員会の役割が大きかったと理解しています。この委員会は正しく機能していると思

いますし、今後もこの委員会の活動を正しく続けることが会社の発展に必要不可欠だと思っています。

取締役会については、事業領域が広い分、従来は長時間にわたって開催される傾向がありましたが、取締役会議長として時々の焦点を絞り、過去に比べて、より効率的な議論が展開できていると思っています。今後は中長期的な会社全体の向かうべき方向性について、より効率的な議論が展開できるように取り組んでいきたいと思っています。

幸い、現在のJVCケンウッドグループは一時の縮小均衡モードにあった時代とは異なり、既存事業の強化や新規事業に対する前向き、かつ積極的な投資の議論ができる環境にあります。今後の持続的な成長に向けては、世の中の動きを体感しながら、さまざまなビジネスにチャレンジし続けることが重要です。それを進める上で社内の議論が正しく行われるように議論を展開していくことが、我々社外役員の重要なファクションの一つであると思います。

新しいビジネスへのチャレンジはネバー・エンディング・ストーリーだと考えています。常に謙虚に、より良いものを追求し続けることが一番大事です。現在の当社グループが置かれている事業環境とその変化、ビジョンを見据え、今後も持続的な成長につながる多様な議論をリードしていきたいと思っています。

※ CASE: Connectivity (接続性)、Autonomous (自動運転)、Shared (共有化)、Electric (電動化)

## 持続的な成長に不可欠な 人材育成・登用の仕組みづくりに 貢献していきます。

社外取締役 指名・報酬諮問委員会委員長

岩田 真二郎



社外取締役として2年間、私は取締役会や指名・報酬諮問委員会でさまざまな意見を述べてきました。そこで私が留意してきたことは大きく二つあります。

一つは、当社グループの事業を正確に理解することで。単なる第三者では効果的なアドバイスはできません。電気関連の製造業でグローバルなマネジメントを通じて得た経験をもとに、国内外の事業現場を訪問し、意見交換するなどしてビジネスの実情理解に努めています。そして、「べき論」だけでなく、「こうしたケースでは…」という議論ができるように努めています。

もう一つは、気付いた点は遠慮なく発言することです。海外での買収会社の経営経験が長いので、私は会議では参加者全員が積極的に発言すべきと考えています。議論には時間が必要ですが、そうしたプロセスは、意思決定の透明性向上や説明責任を果たす上で不可欠だと信じています。

これらの観点から私なりに現状を評価すると、当社の取締役会は活発な議論が成されており、自由にものが言える雰囲気があると感じています。取締役会の議長が社外取締役であること自体、評価できますし、議長が効果的な議事運営をしておられることも自由な議論と意思決定の速さにつながっていると感じます。

一方で、課題もあると感じています。取締役会に技術系出身者や女性が少ないことなどですが、その根本に、JVCケンウッドグループ全体の経営を支える人材育成・

登用の仕組みが不十分であるということがあります。当社では、指名・報酬諮問委員会のメンバーが毎年、執行役員、および理事などの執行役員候補と面談しています。私も同席してきており、これ自体は事業の現状や候補者の資質などを知る上で大変有意義な仕組みです。ところが、多くの方が過去に他の分野・事業を経験したことがないために、全社的な知見に基づいた意見が少ないように感じます。もちろん、面談は執行役員を選ぶ機会ですからそれでいいのですが、今後はより若い40代ぐらいの人材を対象に分野・事業を越えたローテーションを実施し、早い段階から当社の経営人材を発掘・育成していくような人材プランをつくる必要があると考えています。また、人材登用という観点では、社外取締役の選任においても、会社の方向性—DXビジネスへの投資やグローバル化といった局面ごとに必要とされる人材と任期を明確にし、計画的に選任していくベースとなるスキルマップづくりに貢献していきたいと考えています。

当社グループは、経営再建のプロセスを経て、現在は新たな成長ステージにあることから、私は、より透明性・計画性のあるガバナンス体制の構築や、より長期的な戦略性を持った意思決定をする好機だと考えています。その変化を後押しできるよう、今後も積極的に発言していきたいと考えています。

## 異なる視点からの発想や経験をもとに JVCケンウッドグループの暗黙知に 磨きをかける役割を 果たしていきたいと考えています。

社外取締役

浜崎 祐司



私は過去40年以上、一人の技術者として、また技術出身の経営者として製造業に関わってきました。最初の30数年は、光通信に関連する製品の開発設計および事業化、アメリカ市場の開拓や中国での生産、またインターネットの時代においては、ブロードバンド機器やデジタル放送伝送機器などの事業展開にも携わりました。こうした通信技術が多くの技術革新と組み合わせられることにより、今日のネット社会が形成されてきました。その後の10年は経営者として、重電・モーター・社会インフラに関わるビジネスに取り組んでおり、現役でもあります。求められる技術要件も時間軸も相当異なる領域において、大半は業務執行者としての経験ですが、監督機能も経験してきました。

取締役会の目的は、平たく言うと「ルールを守り真正面から事業に取り組むこと」、そして「業績を上げ企業価値向上に努めること」であると思います。どの会社にも社内常識があり暗黙知として定着していますが、異なる視点からの発想や経験がヒントになり、磨きをかける契機となることがあります。社外取締役就任の打診を受け、光栄なことだと思う一方で、お役に立てるかどうかを考えましたが、事業領域が異なるとしても、また専門性の違いがあっても、自分のこれまでの経験や意見を積極的に発言することで、少しでも企業価値向上に貢献できるのでは、という気持ちでお受けすることにしました。

この6月に就任してから数回、取締役会および指名・

報酬諮問委員会に出席したほか、展示会などにも参加してきました。また、さまざまな部門長の方ともお話しする機会を得ました。事業内容だけでなく社内の制度などについても、このような機会にできるだけ学ぼうと心掛けています。また自分の経験も積極的に述べるようにしています。自社の歴史や時代の流れなど大局を学び経営判断をすることは重要です。しかし一方で「神は細部に宿る」といいますし、場合によっては「悪魔」も同じだと考えられますので、細部の理解は自由闊達な議論の中で進めたいと考えています。

最近、ある化学関連企業の方が「我が社は2030年には情報テクノロジー企業になっているだろう」と仰っているのを耳にしました。また「銀行も情報銀行になるだろう」と言われています。IoTにより多数点、大量、多彩なデータを集めて制御できるようになり、集めたデータの処理・分析・判断をAIが行うようになり、その結果があらゆる産業に影響を及ぼすこととなります。DX(Digital Transformation)の流れは確実なものです。当社はこの流れの中で、「映像」「音響」「無線」をコアテクノロジーとして、アナログ・デジタルの双方で経験・ノウハウを蓄積してきました。この資産を最大限生かすことによりSociety5.0の中で重要な役割を果たすことが可能であり、それは当社の企業価値向上にも結び付くと考えられます。私自身がさらに一歩進化することで当社の持続的な成長に寄与していきたいと思っています。

■ 取締役



辻 孝夫

役職 代表取締役会長  
略歴 2002年6月 日商エレクトロニクス株式会社 代表取締役社長  
2013年6月 当社 社外取締役  
2014年5月 当社 代表取締役社長 執行役員 最高執行責任者(COO)  
2016年6月 当社 代表取締役社長 執行役員 最高経営責任者(CEO)  
2018年4月 当社 代表取締役 会長執行役員 最高経営責任者(CEO)  
兼職 デクセリアルズ株式会社 社外取締役 (2019年6月から)



阿部 康行

役職 取締役(社外取締役) 取締役会議長 指名・報酬諮問委員会 委員  
略歴 2002年4月 住友商事株式会社 理事、ネットワーク事業本部 参事  
2009年6月 同社 代表取締役 常務執行役員、金融・物流事業部門長  
2011年4月 同社 代表取締役 専務執行役員 新産業・機能推進事業部門長  
2015年6月 当社 社外取締役  
2016年6月 富士重工業株式会社 社外監査役  
兼職 株式会社SUBARU 社外取締役 / 株式会社オレンジ・アンド・パートナーズ 顧問



江口 祥一郎

役職 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  
略歴 2003年6月 株式会社ケンウッド 執行役員 常務 2005年10月 Kenwood U.S.A. Corporation 取締役社長  
2014年5月 当社 代表取締役 執行役員 欧州CEO  
2018年4月 当社 代表取締役 社長執行役員 最高執行責任者(COO)  
2019年4月 当社 代表取締役 社長執行役員 最高経営責任者(CEO)

■ 監査役



藤田 聡

役職 監査役(常勤監査役)  
略歴 2003年7月 株式会社りそな銀行 垂水支店長 / 2007年3月 株式会社ケンウッド 財務部長 / 2012年6月 当社 取締役 兼 執行役員 最高財務責任者(CFO)



坂本 隆義

役職 監査役(常勤監査役)  
略歴 1996年9月 株式会社あさひ銀行 国際部(米州駐在) / 2008年6月 株式会社ケンウッド 取締役 兼 執行役員 常務 / 2011年10月 当社 欧州地域統括機構 改革責任者



浅井 彰二郎

役職 監査役(社外監査役)  
略歴 1999年6月 株式会社日立製作所 常務 研究開発本部長 / 2005年6月 株式会社ケンウッド 社外監査役 / 2006年12月 株式会社リガク 取締役 副社長 / 2012年6月 当社 社外監査役  
兼職 国立研究開発法人科学技術振興機構 ACCEL領域運営アドバイザー、同機構 未来社会創造事業統括会議委員



大山 永昭

役職 監査役(社外監査役)  
略歴 1993年11月 東京工業大学 工学部 附属画像工学研究施設 教授 / 2010年4月 同大学 画像情報工学研究所 教授 / 2016年6月 当社 社外監査役  
兼職 国立大学法人東京工業大学 科学技術創成研究院 特命教授 / 地方公共団体情報システム機構 経営審議委員会 委員長



今井 正樹

役職 取締役 副社長執行役員 コーポレート部門担当、EMEA総支配人、内部統制室長  
略歴 2001年4月 株式会社ケンウッド 社長室長  
2010年6月 日本ビクター株式会社 取締役 経営企画部長  
2012年7月 当社 執行役員 常務 経営企画・生産戦略部長  
2018年4月 当社 取締役 副社長執行役員 最高戦略責任者(CSO)、最高総務責任者(CAO)、内部統制室長



宮本 昌俊

役職 取締役 専務執行役員 最高財務責任(CFO)  
略歴 2002年10月 株式会社ケンウッド 財務・経理統括部 財経企画室長  
2007年6月 Kenwood Electronics Trading (Shanghai) Co., Ltd. 取締役社長  
2014年5月 当社 執行役員 常務 カーエレクトロニクスセグメント長  
2017年4月 当社 常務執行役員 最高財務責任者(CFO)



野村 昌雄

役職 取締役 専務執行役員 オートモーティブ分野 責任者、同分野 OEM事業部長、DXビジネス事業部担当、IT部担当  
略歴 1998年7月 日商岩井株式会社 ブラッセル株式会社 取締役  
2014年5月 当社 カーエレクトロニクスセグメントOEM事業統括部長  
2017年4月 当社 執行役員 オートモーティブ分野 OEM事業部長、同事業部用品ビジネスユニット長  
2018年6月 当社 取締役 常務執行役員 オートモーティブ分野責任者、同分野OEM事業部長、EMEA総支配人



新井 卓也

役職 常務執行役員 オートモーティブ分野 アフターマーケット事業部長、A/PAC総支配人  
略歴 2004年11月 株式会社ケンウッド カーエレクトロニクス事業部 PM統括部 商品企画部長 / 2012年11月 当社 ブランド戦略推進統括部長 / 2016年6月 当社 執行役員 常務 オートモーティブ分野 市販事業部長



栗原 直一

役職 常務執行役員 米州総支配人  
略歴 2002年10月 JVC COMPANY OF AMERICA 取締役社長 / 2010年6月 日本ビクター株式会社 取締役、デジタル・イメージング事業部 イメージング統括部長 / 2013年9月 当社 取締役 執行役員 上席常務



鈴木 昭

役職 常務執行役員 パブリックサービス分野 責任者  
略歴 2006年10月 株式会社ケンウッド コミュニケーション事業部 技師長 / 2013年6月 当社 執行役員 常務 I/T担当、コミュニケーション事業部長 / 2016年7月 当社 執行役員 常務 米州総支配人補佐 PS統括



高田 伸一

役職 常務執行役員 コーポレート部門担当 補佐(経営企画部、法務部、企業コミュニケーション部、ブランド戦略部)  
略歴 2006年4月 JVC Mobile Company of America 取締役社長 / 2013年6月 当社 業務執行役員 カー市販事業部長 / 2017年4月 当社 執行役員 アジア・オセアニア地域 総支配人



園田 剛男

役職 取締役 執行役員 最高技術責任者(CTO)、オートモーティブ分野 技術本部長、同分野事業企画本部長、技術開発部担当、知的財産部担当、SCM部担当  
略歴 2006年1月 株式会社ケンウッド CB開発センター 要素技術開発部長  
2017年4月 当社 理事 オートモーティブ分野 技術本部長  
2018年4月 当社 執行役員 オートモーティブ分野 技術本部長  
2019年4月 当社 執行役員 最高技術責任者(CTO)、オートモーティブ分野 技術本部長、同分野 事業企画本部長、技術開発部担当、知的財産部担当



岩田 眞二郎

役職 取締役(社外取締役) 指名・報酬諮問委員会 委員長  
略歴 2009年4月 株式会社日立製作所 執行役員 常務 情報・通信グループ サービス・グローバル部門CEO  
2013年4月 同社 代表執行役員 執行役員 副社長 日立グループCIO 兼 日立グループCISO  
2015年6月 日立工機株式会社 取締役会長(社外取締役)  
2017年6月 当社 社外取締役  
兼職 株式会社ベネッセホールディングス 取締役会長(社外取締役) / 株式会社A. I. Technologies 社外取締役



浜崎 祐司

役職 取締役(社外取締役) 指名・報酬諮問委員会 委員  
略歴 2004年6月 住友電気工業株式会社 執行役員 情報通信事業本部 副本部長  
2006年6月 同社 常務取締役 プロードバンド・ソリューション事業本部長、研究開発本部 副本部長  
2010年6月 株式会社明電舎 取締役 兼 専務執行役員  
2013年6月 同社 代表取締役社長  
2019年6月 当社 社外取締役  
兼職 株式会社明電舎 代表取締役会長 / 一般社団法人日本電機工業会 副会長



林 和喜

役職 執行役員 メディアサービス分野 責任者 同分野 メディア事業部長  
略歴 2004年12月 日本ビクター株式会社 AV&マルチメディアカンパニーカムコーダーカテゴリー 技術部長 / 2011年10月 当社 HM事業グループ 技師長 / 2018年4月 当社 執行役員 メディアサービス分野 責任者



寺田 明彦

役職 執行役員 中国総代表、中国地域AM統括、JVCKENWOOD Hong Kong Holdings Limited 董事長  
略歴 1997年6月 日本コンピュータシステム株式会社 取締役 総務部長 兼 経理部長 / 2001年6月 シンワ株式会社 取締役 Financial Controller / 2011年1月 Shinwa International Holdings Ltd. CEO



村岡 治

役職 執行役員 パブリックサービス分野 無線システム事業部長  
略歴 2012年6月 当社 業務執行役員 PS事業グループ ビジネス・ソリューション事業部長 / 2016年4月 当社 理事 ヘルスケア事業統括部長 / 2018年4月 当社 上席理事 無線システム事業部長



越野 純子

役職 執行役員 経営企画部長  
略歴 1993年4月 株式会社日本債券信用銀行 入行 / 1997年1月 フィデリティ投資株式会社 運用部 インベシジョン事業部長 / 2012年4月 モリト株式会社 執行役員 経営企画部長 / 2015年10月 株式会社大家家具 経営企画室 部長 / 2017年4月 当社 理事 経営企画部長

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

コンプライアンス推進

▶ 基本的な考え方と推進体制

JVCケンウッドグループは、コンプライアンスについて、法令遵守に留まらず、急激な世の中の変化によりまだ法令化されていないものの社会的な要請が高い課題への対応も含むと理解しています。例えば温室効果ガス削減や職場におけるハラスメントなどの人権侵害の防止が含まれます。この考えのもと、「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」を新たな行動指針の一つとして定め、「JVCケンウッドグループ コンプライアンス行動基準」にのっとった適切な運用を行っています。

JVCケンウッドグループのコンプライアンス活動を一層推進していくため、CEOを委員長とするコンプライアンス委員会と内部統制室の主導により、全社的に取り組んでいきます。

▶ コンプライアンス推進に係る具体的な取り組み  
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か国語対応)とイントラネットを通じて、当社グループ内の全役職員に周知されています。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されています。

**私たちの基本姿勢**

< 臆さず、先延ばしせず、「今」行動! >

1. 法令、規則を守る  
社会のルールは社内のルールに優先し、社会の利益は会社の利益に優先することを認識し、社会的良識に従って法令、規則を遵守します。
2. 正直である勇気を持つ  
問題が起こったときには「臆さず」に第一報をいれるようにしましょう。会社にとって都合の悪いことも勇気をもって正直に報告しましょう。それがひいては会社のため、自分のためになります。
3. 先延ばしせずに実行  
目先の利害にとらわれず、困難に立ち向かう勇気と問題から逃げずに「先延ばししない」実行力が今こそ必要です。先延ばした問題はより一層大きな困難さとなって立ちどころです。問題は小さなうちにその身を積み取ることが大切です。

▶ コンプライアンス研修

コンプライアンスに関する教育は、CEOの指示のもと内部統制室が主管しており、全役職員への周知徹底による強固なコンプライアンス体制の構築に努めています。新入社員研修においては対面で、それ以外の従業員はイントラネットを活用したeラーニングで定期的に研修を行っています。また、コンプライアンス担当役員による研修も年1回実施され、当該役員直下の部門長や経営幹部を対象としてコンプライアンス行動基準やその他関連規程、内部通報制度といったトピックを取り扱っています。こうした各種の研修を通じ、2018年度は約4,300名の役職員がコンプライアンス研修を受講しています。

▶ 公正な取引・腐敗防止・反競争的行為に関する研修

公正な取引・腐敗防止・反競争的行為に関して、これまでコンプライアンス行動基準に含まれる事項として研修を行ってまいりましたが、各項目の重要性に鑑み、2018年度より別途eラーニングによって全従業員へ研修を実施しています。

▶ 内部通報システムの運用

JVCケンウッドグループでは内部通報システムとして内部通報受付システム(ヘルプライン)と監査役通報システムの2つを整備しており、全ての役職員(契約社員を含む)が使用することができ、日本語および英語に限る)が使用することができます。

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」に基づき内部統制室に設置された内部通報受付システム(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。また、会計・監査上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。両システムとも、通報内容および通報者名の秘密を守るため、専用の通信インフラとして運用され、選任された担当者が受け付けています。今後も両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)の発見と是正に努めていきます。

リスクと機会

▶ 基本的な考え方と取り組み

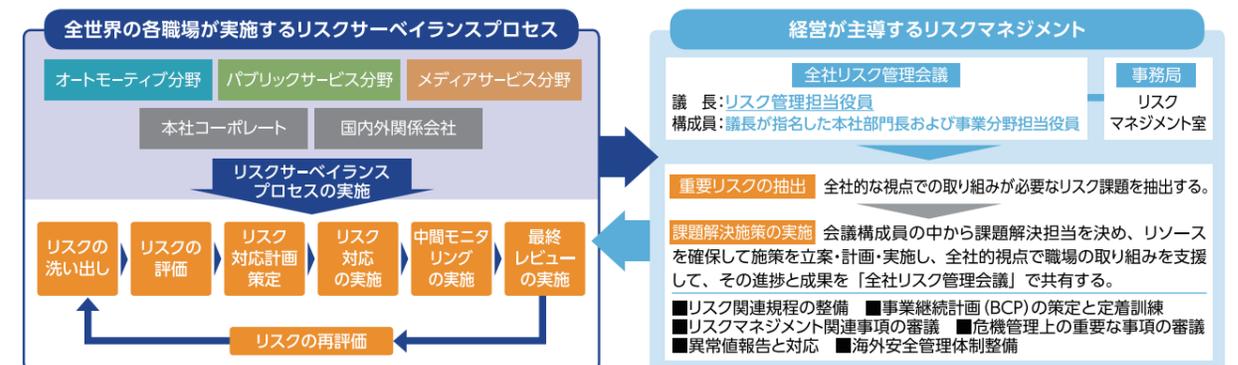
JVCケンウッドグループは、リスクを「事業計画の達成を阻害する可能性があるもの」と捉え、リスクを明確に認識するための取り組みを全世界の各職場において実施しています。具体的には、直面するリスクを定期的に洗い出し、リスク発現の抑止や、その影響・損害を最小化するための課題を設定し、計画的に解決する取り組みを進めています。全社的に影響を及ぼす可能性のあるリスクに対しては、経営層主導での対応を進めています。

日々の事業活動の中で個々のリスクを正しく認識し、リスク低減のための課題を把握した上で、課題解決のために全世界の職場と経営層が協働して取り組むことが最も効果的であると私たちは考えています。今後もグローバルでのリスクマネジメントに積極的に取り組むとともに、リスクを機会と捉え、企業としての持続可能な成長と企業価値向上に貢献していきます。

▶ リスクマネジメント体制

職場と経営層が協働して取り組むリスクマネジメントとして、全世界の職場でリスクサーベイランスプロセスを毎年実施しています(下図参照)。各職場で洗い出されたリスクの重要性を定量評価した後、重要度の高いリスクを低減するための課題を考察し、その上で課題解決への取り組みとその効果確認に至るプロセスを年間を通して進めています。こうした活動の進捗および成果は、リスク管理担当役員を議長とし、経営層によって構成される「全社リスク管理会議」で報告されます。報告された内容に基づき、全社的な規模や視点で課題解決が必要なリスクについては、会議構成員の中から選ばれた担当役員が主導しながら、課題解決のための支援を計画的に進めています。

■ リスクマネジメント体制のイメージ図



2018年度の「全社リスク管理会議」では、自然災害発生時のBCM対策や情報セキュリティ強化などについての取組みが報告され、継続した対応策を進めています。

▶ 事業継続マネジメント  
(BCM: Business Continuity Management)

さまざまなリスクの中で、とりわけ地震などの自然災害、感染症の蔓延や世界各国に広がるテロ行為などの有事発生に際しては、人命尊重を最優先としながら商品・サービスの供給体制を整えることが、ステークホルダーの皆さまに対する社会的な責任であると認識しています。JVCケンウッドグループの事業継続マネジメント(BCM)を推進するため、事業継続計画(BCP: Business Continuity Plan)の基本方針にのっとり、全部門を対象として積極的なBCP活動を展開しています。

事業継続計画(BCP)の基本方針

非常事態発生後の速やかな事業活動の回復により、事業の継続を通じて社会の安心・安全に貢献する。

また、「国土強靱化貢献団体の認証に関するガイドライン」(2016年2月 内閣官房国土強靱化推進室)に基づき、一般社団法人レジリエンスジャパン推進協議会が認証を行う国土強靱化貢献団体認証において、JVCケンウッドは2017年3月に当該認証を取得しました。

取得後、2年間の防災・減災やBCPなどの継続した活動、また改善した内容の資料審査と役員面接の結果、2019年3月29日にレジリエンス認証の更新審査に合格しました。これまでの事業継続に関する積極的な取り組みに加え、改善しつつ継続していることが評価されたことと理解しており、今後も一層BCMの質を高めていけるよう取り組んでいきます。

財務・非財務情報

(単位:百万円)

	2010年3月期 日本基準	2011年3月期 日本基準	2012年3月期 日本基準	2013年3月期 日本基準	2014年3月期 日本基準	2015年3月期 日本基準	2016年3月期 日本基準	2017年3月期 IFRS <sup>*1</sup>	2018年3月期 IFRS	2019年3月期 IFRS
<b>会計年度</b>										
売上収益	398,663	352,672	320,868	306,580	316,343	285,010	292,195	297,890	300,687	307,627
営業利益(損失)	△6,453	12,956	13,105	9,761	4,592	6,757	4,494	△128	6,937	7,263
税引前利益(損失)	△23,957	△3,879	6,331	1,524	6,418	6,816	4,148	△1,259	5,940	6,401
親会社の所有者に帰属する当期利益(損失)	△27,795	△4,025	6,213	1,243	△6,450	4,795	3,401	△3,114	2,389	3,847
設備投資	6,659	5,600	5,600	7,082	4,243	5,385	9,267	9,069	8,287	8,700
減価償却費	19,484	13,892	11,356	10,441	10,986	10,465	11,631	15,417	16,862	17,794
研究開発費	31,157	23,779	20,630	21,350	21,454	21,591	20,713	19,282	17,890	18,309
営業活動によるキャッシュ・フロー	21,453	19,986	8,883	9,771	14,943	8,575	12,258	19,624	18,379	20,983
投資活動によるキャッシュ・フロー	△3,158	5,354	△6,498	△13,356	△10,658	△3,857	△8,395	△17,690	△14,835	△25,768
財務活動によるキャッシュ・フロー	△27,120	△2,291	△1,522	△8,608	△9,581	△7,514	△14,967	△2,052	△7,043	8,479
フリーキャッシュ・フロー	18,295	25,340	2,385	△3,585	4,285	4,718	3,863	1,934	3,544	△4,785
親会社の所有者に帰属する持分	45,882	52,030	55,617	65,894	52,124	72,321	52,324	39,551	50,634	62,009
<b>会計年度末</b>										
資産合計	274,751	260,664	241,650	246,735	267,380	279,041	256,334	241,696	239,933	250,617
現金及び現金同等物の期末残高	43,408	64,891	65,478	57,526	54,737	54,452	41,551	40,798	37,162	40,844
資本合計	46,819	52,739	57,253	67,518	60,224	79,762	57,565	45,236	53,788	65,321
利益剰余金	△38,301	△41,305	24,369	24,965	17,821	22,421	25,128	△16,611	2,913	6,634
有利子負債	144,689	93,053	92,369	86,467	81,664	73,618	69,202	70,996	67,847	71,312
ネットデット <sup>*2</sup>	101,187	28,081	26,808	28,706	26,473	18,541	26,437	30,198	30,685	30,468
<b>1株当たり情報</b>										
基本的1株当たり当期利益(損失)(円)	△28.75	△38.60	44.81	8.97	△46.52	34.58	24.51	△22.42	17.20	25.00
1株当たり親会社所有者帰属持分(円)	47.45	375.19	401.07	475.19	375.89	521.57	376.57	284.65	364.42	378.24
配当金(円)(基準日ベース)	-	-	5.00	5.00	-	5.00	5.00	5.00	6.00	6.00
配当性向(%) <sup>*3</sup>	-	-	37.8	20.0	-	14.7	35.1	-	9.5	108.5
<b>その他主要データ</b>										
海外売上高比率(地域別)(%)	64.1	59.7	55.9	54.9	58.2	62.8	65.5	59.0	56.5	55.5
売上収益営業利益率(%)	-1.6	3.7	4.1	3.2	1.5	2.4	1.5	-0.0	2.3	2.4
親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)(%)	-46.9	-8.2	11.2	2.0	-10.9	7.7	5.5	-7.5	5.3	6.8
資産合計税引前利益率(ROA)(%)	-45.8	-8.1	11.3	2.0	-10.1	6.9	5.0	-1.3	1.0	1.6
親会社所有者帰属持分比率(%)	16.7	20.0	23.0	26.7	19.5	25.9	20.4	16.4	21.1	24.7
<b>非財務データ</b>										
従業員数(単体)(人)	1,044	1,328	4,266	4,241	3,798	3,708	3,630	2,987	3,055	3,109
[ほか、平均臨時雇用者数](人)			45	52	55	48	71	73	95	148
従業員数(連結)(人)	18,446	17,271	13,594	12,781	19,791	17,668	17,884	18,051	17,801	16,939
[ほか、平均臨時雇用者数](人)	2,846	2,778	5,482	4,625	3,324	3,097	3,156	3,706	3,397	3,107
CO <sub>2</sub> 排出量(千トン)	87	83	76	75	58	60	52	51	50	49
水使用量(千トン)						329	262	304	305	289
廃棄物発生量(千トン)	2.3	2.6	2.5	2.6	3.1	2.5	2.2	2.0	2.1	1.9

※1 日本基準で開示していたが、翌期(2018年3月期)をIFRSで開示するに当たり比較年度としてIFRSで開示した際の金額で算出している。  
 ※2 日本基準は有利子負債一現金及び預金、IFRSは有利子負債一現金及び現金同等物の期末残高で計算している。  
 ※3 2017年3月期の配当性向は1株当たり当期純損失金額のため記載していない。

会社概要

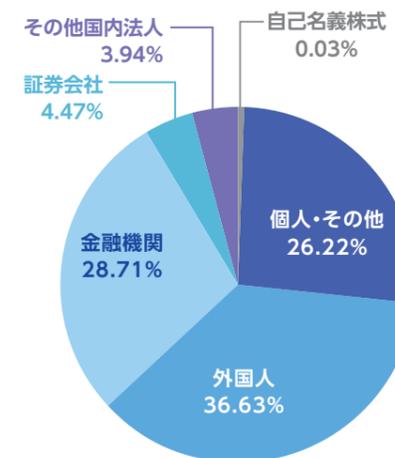
商号	株式会社JVCケンウッド (英文名:JVCKENWOOD Corporation)
事業内容	オートモーティブ分野、パブリックサービス分野、メディアサービス分野の事業などを営むこと、 ならびにこれに相当する事業を営む会社の株式または持分を保有することによる当該会社の事業活動の管理
代表者	代表取締役会長 辻 孝夫、代表取締役 社長執行役員 最高経営責任者(CEO) 江口 祥一郎
設立	2008年10月1日
資本金	13,645,825,000円(2019年3月31日現在)
従業員数(連結)	16,939名(2019年3月31日現在)
資産合計(連結)	250,617百万円(2019年3月31日現在)
資本合計(連結)	65,321百万円(2019年3月31日現在)
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。
上場証券取引所	株式会社東京証券取引所 市場第一部
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、自己株式数56,643株)(2019年3月31日現在)
株主総数	47,154名(2019年3月31日現在)
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・休日を除く午前9時から午後5時まで)

■株主構成(2019年3月31日現在)



■大株主(上位10名)(2019年3月31日現在)

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	14,075	8.58
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	8,932	5.45
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	7,701	4.70
株式会社デンソー	4,171	2.54
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	3,780	2.30
GOVERNMENT OF NORWAY	3,413	2.08
GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL	3,295	2.01
JPMC GOLDMAN SACHS TRUST JASDEC LENDING ACCOUNT	3,278	2.00
J. P. MORGAN BANK LUXEMBOURG S. A. 1300000	3,101	1.89
DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO	3,054	1.86

(注)持株比率は、自己株式(56,643株)を控除して計算しています。

# 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3丁目12番地

●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  
Tel : 045-444-5232 FAX : 045-444-5239  
E-mail : prir@jvckenwood.com

サステナビリティ推進室  
Tel : 045-444-5380 FAX : 045-450-2405  
E-mail : SDGs@jvckenwood.com

