

# JVCケンウッド 決算説明会資料

## 2014年(平成26年)3月期

株式会社JVCケンウッド

2014年4月30日

## 【資料中の略語】

- カーエレ : カーエレクトロニクス(セグメント)  
市販(事業)  
OEM(事業)
- プロ : プロフェッショナルシステム(セグメント)  
P&H : プロフェッショナル&ヘルスケア(事業)  
COM : コミュニケーションズ(事業)
- 光学オーディオ : 光学&オーディオ(セグメント)  
オーディオ(事業)  
イメージング(事業)  
映像・光学デバイス(事業)
- ソフト : ソフト&エンターテインメント(セグメント)  
コンテンツ(事業)  
受託(事業)

1. 2014年3月期 決算概況
2. 重点施策の成果について
  - 1) 事業再建策の成果
  - 2) 構造改革（進捗状況および前期の成果）
  - 3) BtoCからBtoBへのシフト
3. 対処すべき課題と取り組み
  - 1) 経営組織体制の再構築
  - 2) 次世代事業を軸とした成長基盤の構築
  - 3) 現行事業の収益改革の推進
4. 2015年3月期 通期業績予想

# 1. 2014年3月期 決算概況

## 2. 重点施策の成果について

- 1) 事業再建策の成果
- 2) 構造改革（進捗状況および前期の成果）
- 3) BtoCからBtoBへのシフト

## 3. 対処すべき課題と取り組み

- 1) 経営組織体制の再構築
- 2) 次世代事業を軸とした成長基盤の構築
- 3) 現行事業の収益改革の推進

## 4. 2015年3月期 通期業績予想

# 2014年3月期決算 サマリー

- ❖ 全社売上高は、カーエレとプロが増収となったことから増収
- ❖ 全社営業利益は、円安による国内原価増、海外販売減などから減益
- ❖ 一方、下期単独では、事業再建策によって増収増益を達成

(億円)

通期		売上高	営業利益	経常利益	当期純利益
	'14/3期	3,163	44	△1	△66
	'13/3期	3,066	96	31	11
	前期比	+98	△52	△32	△77

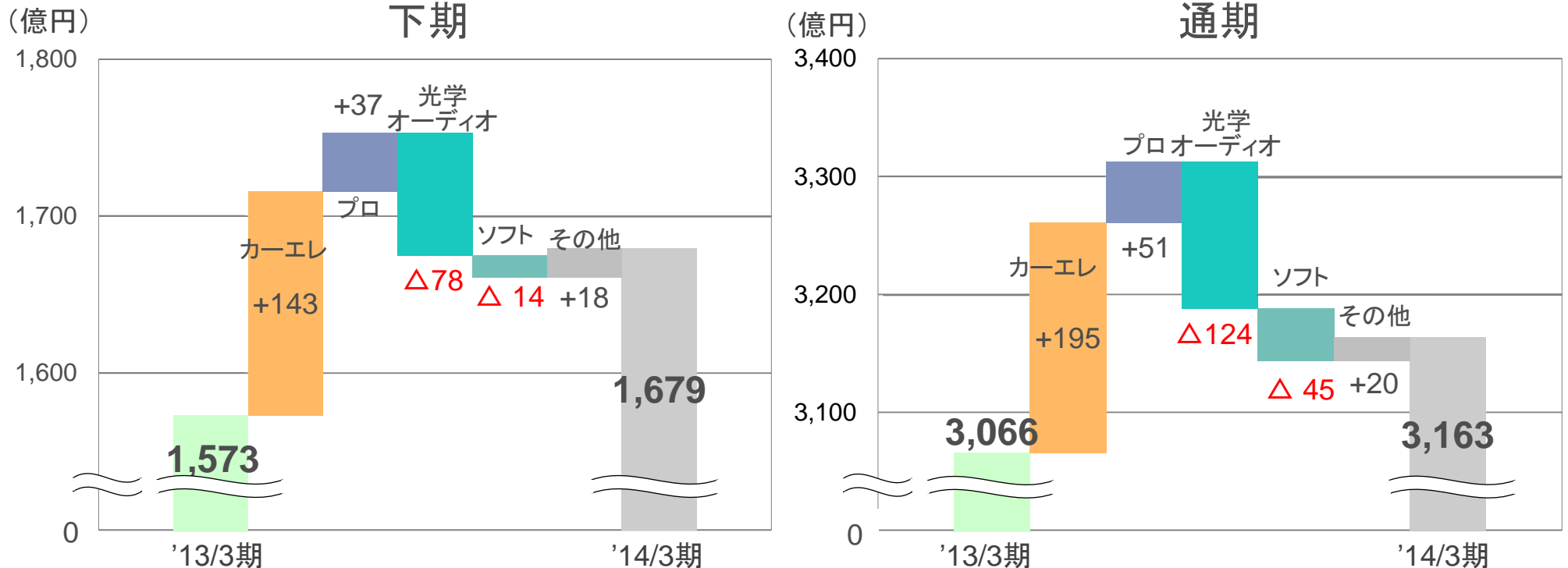
下期		売上高	営業利益	経常利益	下期純利益
	'14/3期	1,679	66	41	△15
	'13/3期	1,573	52	1	△1
	前期比	+106	+14	+40	△14

# 2014年3月期決算 連結売上高(セグメント別)

## ❖ 当期実績: 3,163億円(前期比 +3.2%)

- ①カーエレのシンワ連結化、②国内外COMの増収、③プロの東京特殊電線の情報機器事業承継などが、④イメージングの縮小による光学オーディオの減収をカバーし、増収を達成

売上高(前期比)

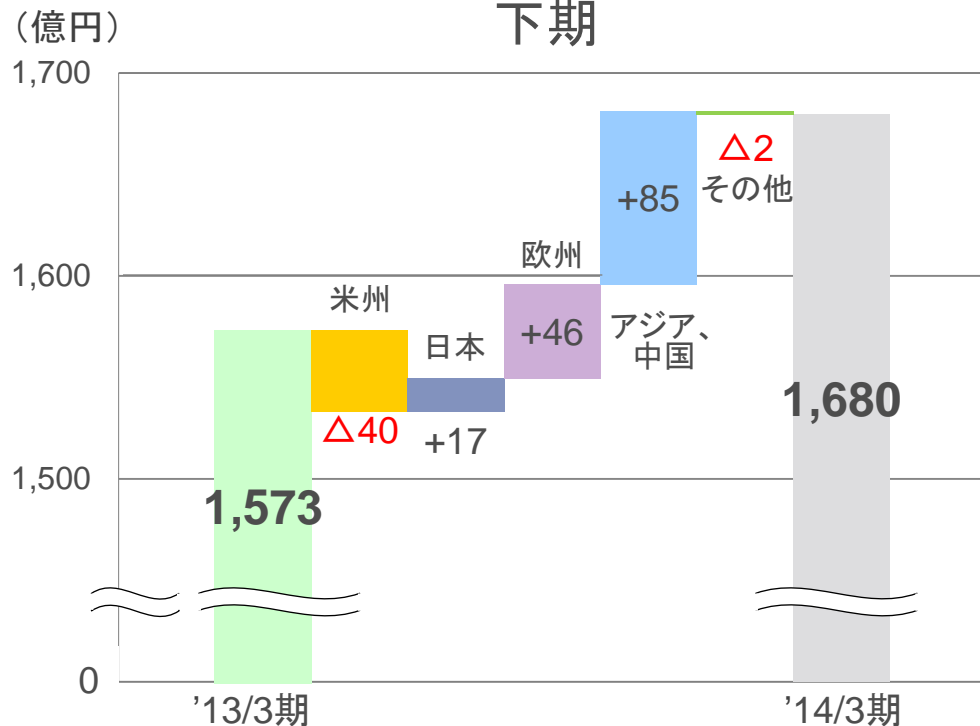


# 2014年3月期決算 連結売上高(地域別)

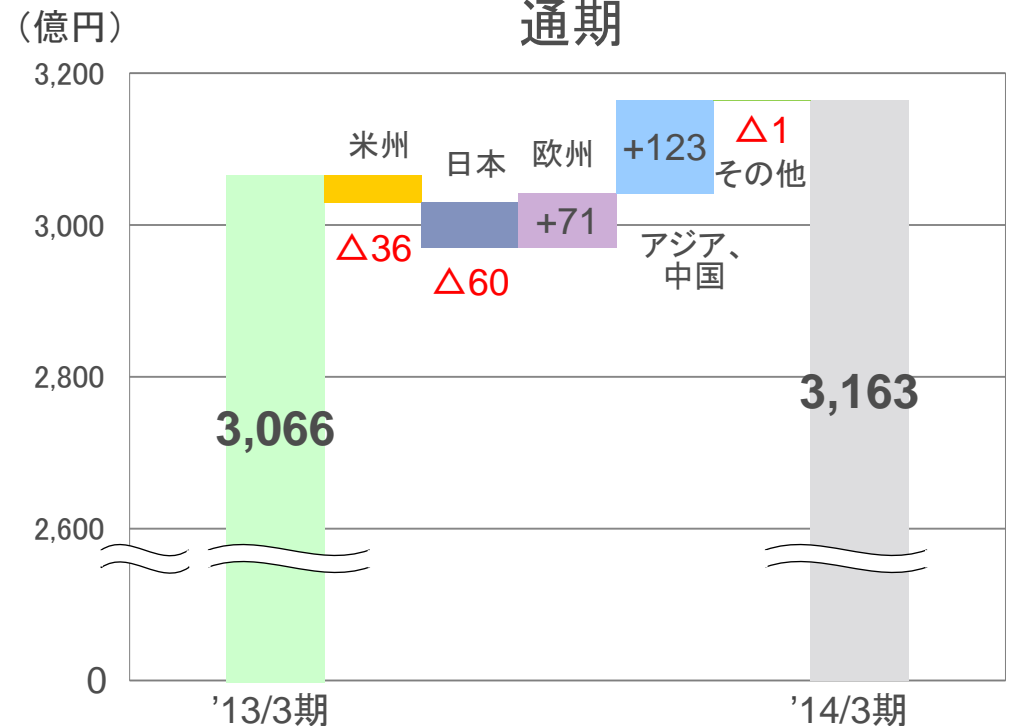
- ❖ ①米州は光学オーディオ、②日本は光学オーディオとソフトの影響から減収も、③アジア・中国がシンワ連結子会社化で大幅伸長、④欧州も現地通貨ベースでは減収ながら円安効果で増収となり、全社では増収

売上高(前期比)

下期



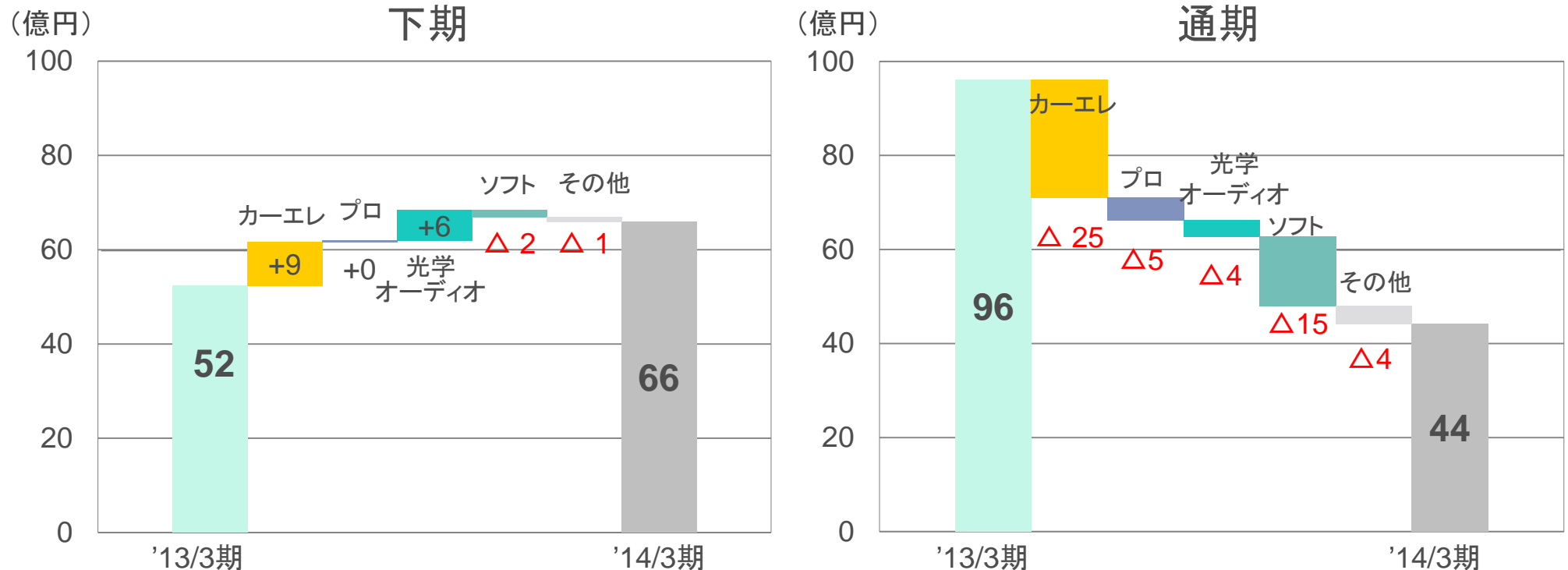
通期



## ❖ 当期実績: 44億円(前期比 $\Delta 54.0\%$ )

- 対米ドルの円安による国内市場製品原価増などによるカーエレの減益や、受託事業の苦戦によるソフトの減益などで、減益
- 下期単独では、事業再建策によって全セグメントで黒字

営業利益(前期比)





# 2014年3月期決算 連結営業利益(要因別)

- ❖ 円安による国内市場の製品原価増や、海外市場縮小による現地通貨ベースでの販売減が、円安効果を相殺して減益
- ❖ 下期単独では、原価改革によって円安問題は改善

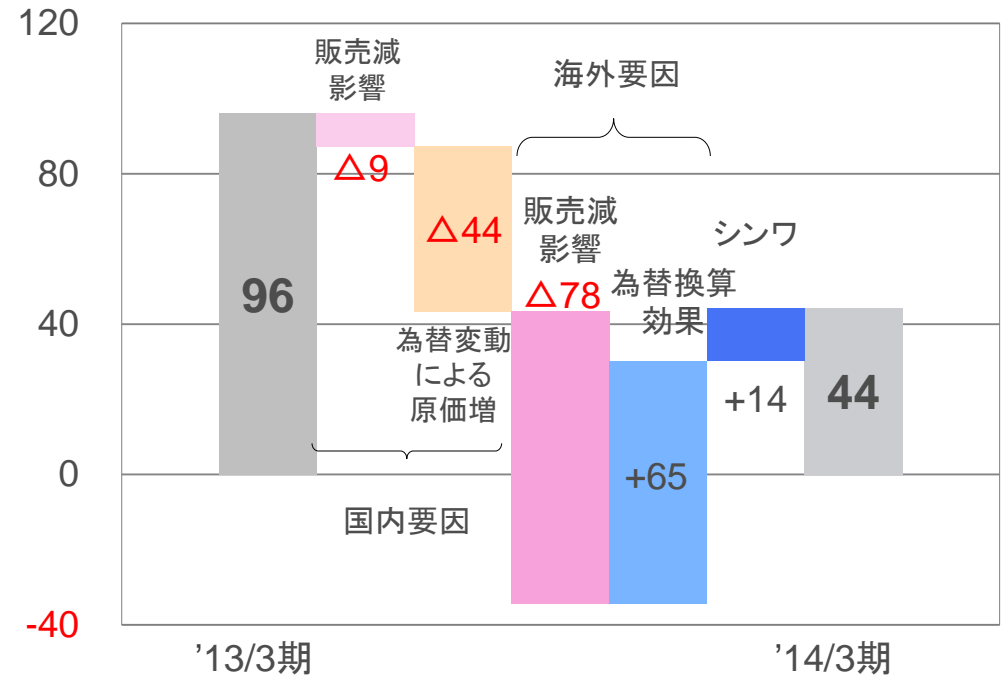
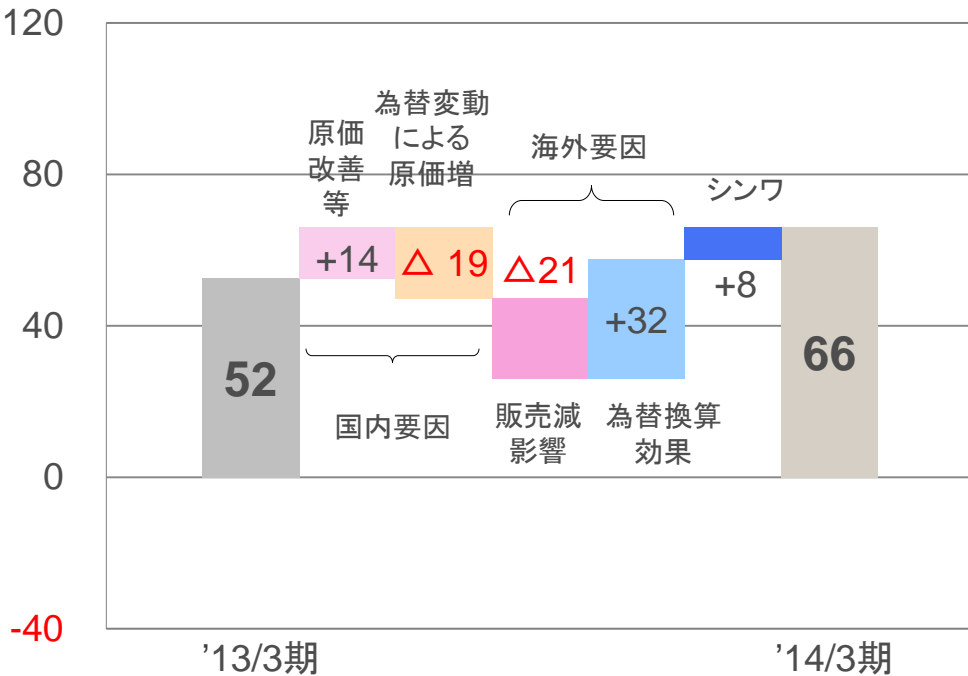
営業利益(前期比)

(億円)

下期

(億円)

通期



# 2014年3月期決算 連結経常利益

## ❖ 当期実績: $\Delta 0.7$ 億円(前期比 $\Delta 32$ 億円)

- 営業外収支は為替管理改革による為替差損(外貨建て借入金の円換算額増加分)の改善に伴い改善するも、営業利益の減少により大幅減益
- 下期は、営業利益の増加と為替差損改善により、大幅増益

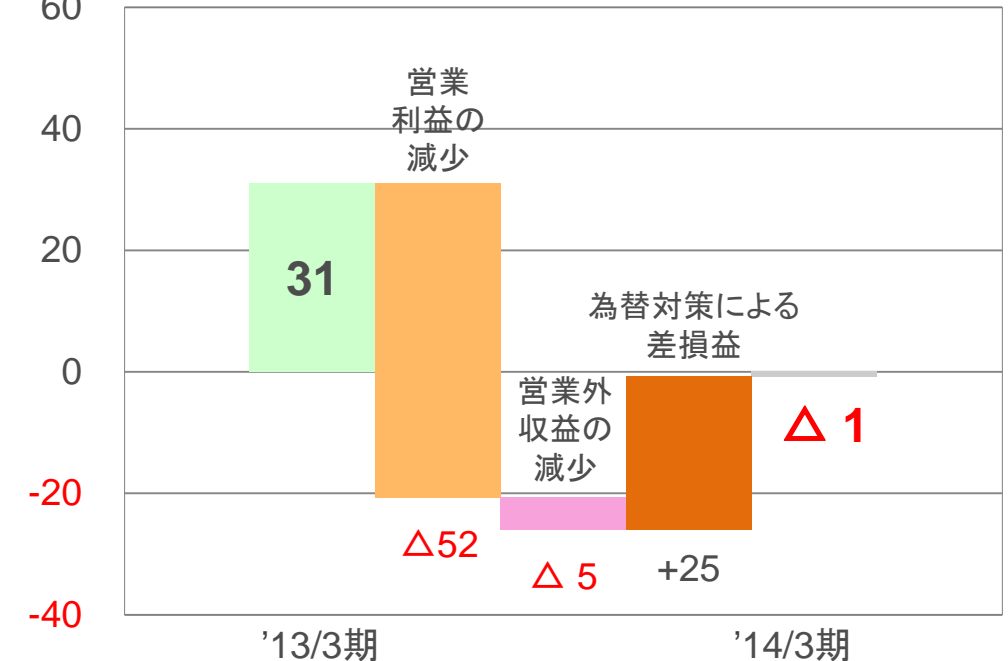
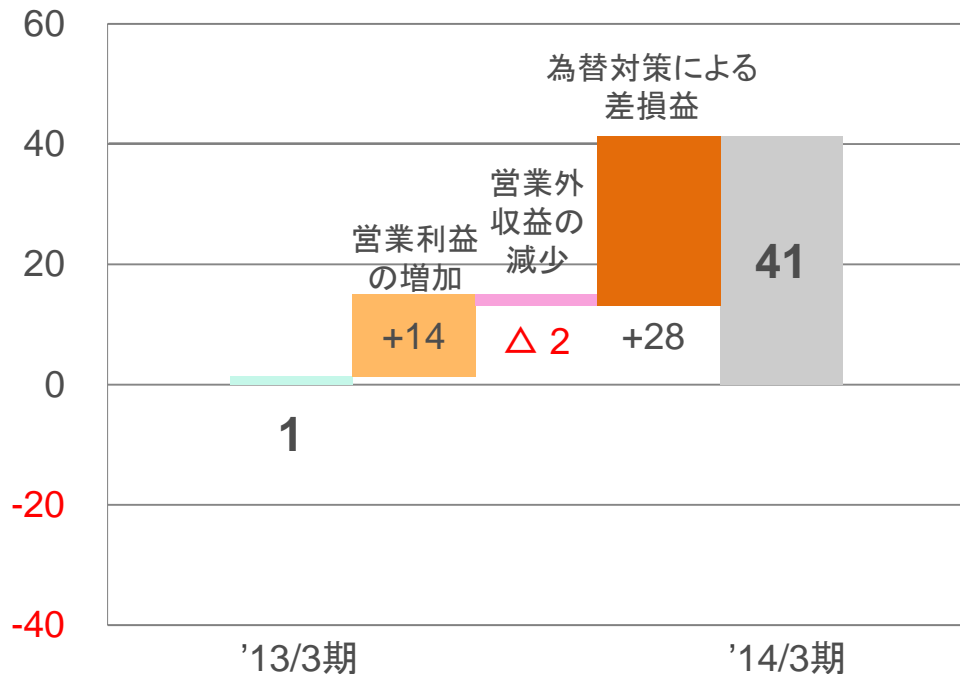
経常利益(前期比)

下期

通期

(億円)

(億円)

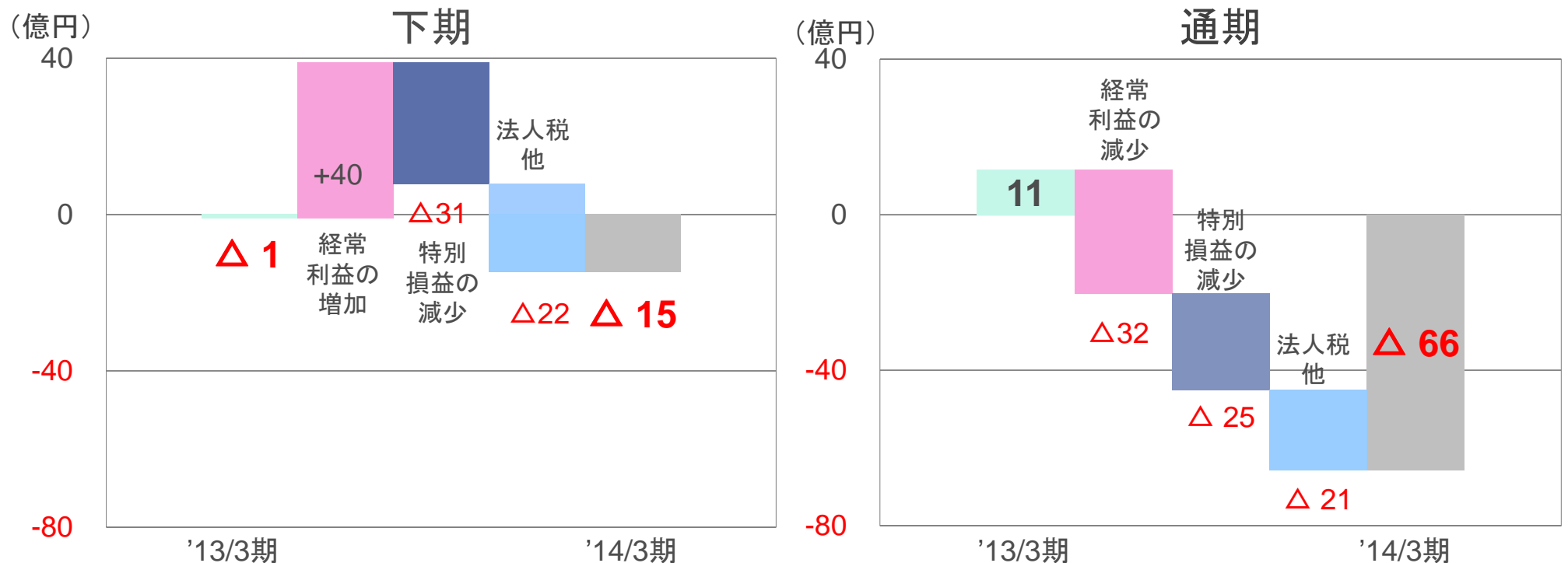


# 2014年3月期決算 連結当期純利益

## ❖ 当期実績: △66億円(前期比 △77億円)

- 経常利益減少に加え、3Qより実施した構造改革に伴う特損計上などにより、子会社売却に伴う特益を計上するも、減益
- 法人税等が税金費用の増加などにより15億円増加するとともに、シンワ子会社化による少数株主利益分も6億円増加

当期純利益(前期比)



# 特別損益および法人税等の詳細

## ❖ 特別損益・・・約△25億円

### ■ 特別利益・・・約39億円

- 関係会社株式売却益 約24億円
- 負ののれん発生益 約6億円など

### ■ 特別損失・・・約64億円

- 雇用構造改革費用 約45億円(うち国内早期希望退職 約33億円)
- 事業構造改革費用 約7億円(主に海外)など

## ❖ 法人税等合計・・・約33億円

### ■ 法人税等・・・約15億円

### ■ 法人税等調整額・・・約18億円

## ❖ 少数株主利益分・・・約6億円(シンワ等)

# 2014年3月期決算 貸借対照表サマリー

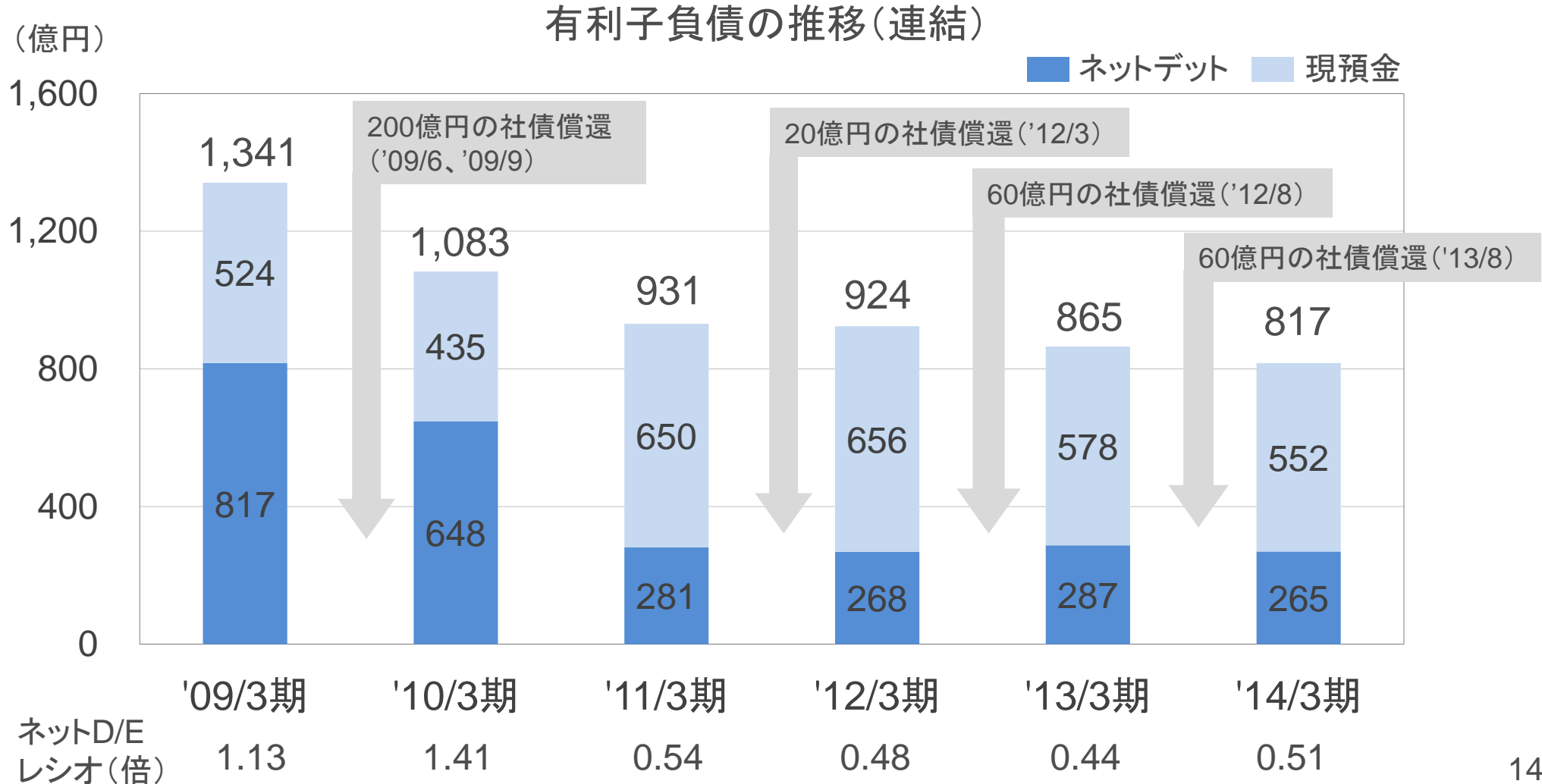
- ❖ 事業買収効果などから、総資産は前期末比で205億円増
- ❖ 財務体質は引き続き健全性を維持
  - 有利子負債(借入金と社債の合計)は社債償還により48億円減
  - ネットデットは有利子負債の減により22億円減
  - 自己資本比率は会計基準変更や損益悪化の影響などにより減少

(億円)

	'13/3期末	'14/3期期末	前期末増減
総資産	2,466	<b>2,672</b>	<b>+205</b>
有利子負債	865	<b>817</b>	<b>△48</b>
ネットデット	287	<b>265</b>	<b>△22</b>
ネットD/Eレシオ(倍)	0.44	<b>0.51</b>	<b>+0.07</b>
資本剰余金	459	<b>459</b>	<b>+0</b>
利益剰余金	247	<b>174</b>	<b>△73</b>
純資産	672	<b>598</b>	<b>△74</b>
自己資本比率(%)	26.6	<b>19.4</b>	<b>△7.2</b>

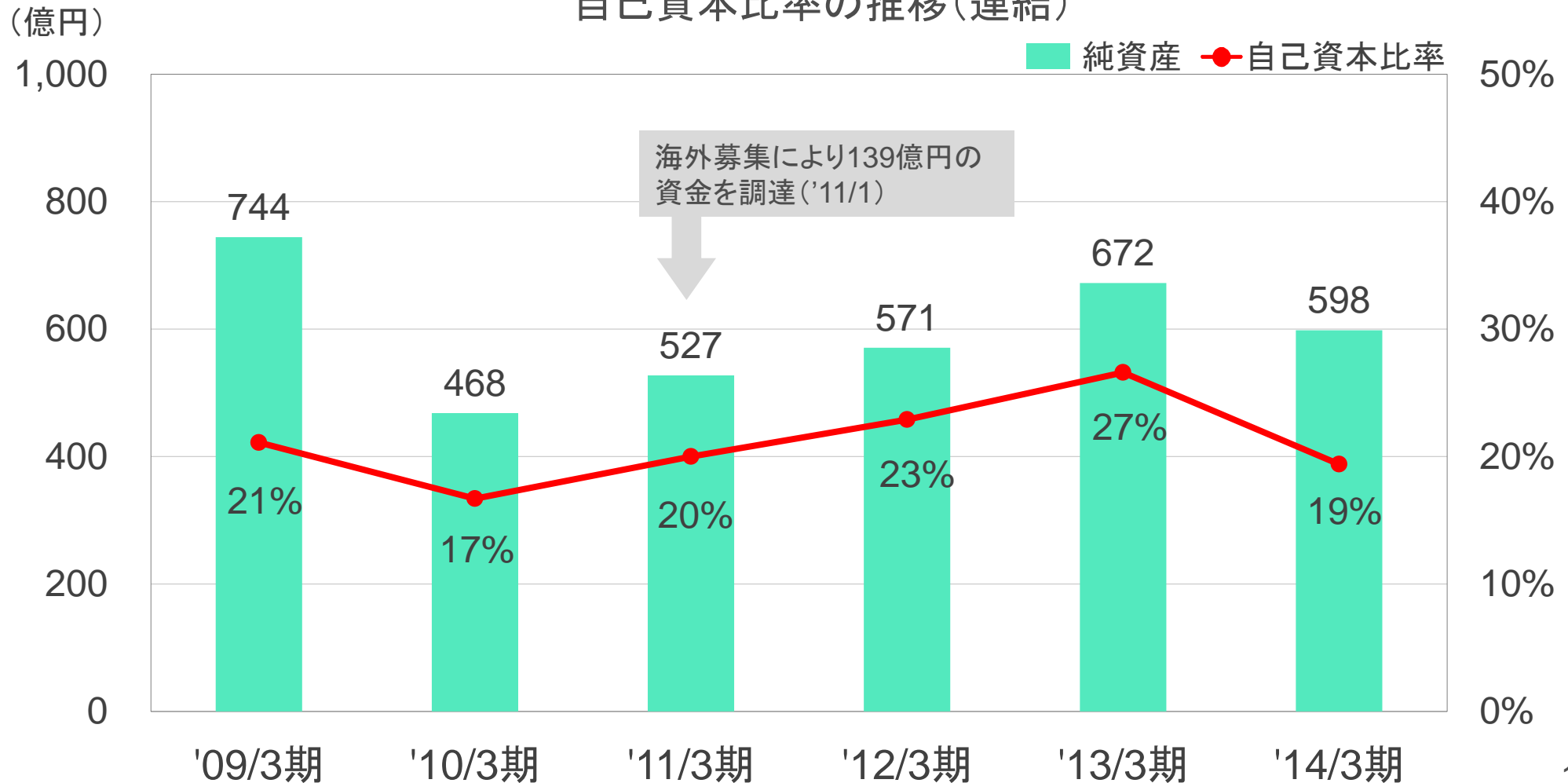
# 2014年3月期決算 有利子負債(48億円減)

- ❖ 社債償還を進め、有利子負債は段階的に削減中
- ❖ 併せて、借入期間長期化も進展



❖ 会計基準変更に伴う退職給付に係る調整累計額の計上の影響(5.8%ポイント)や損益悪化などにより低下

自己資本比率の推移(連結)



## ❖ フリー・キャッシュ・フローは、プラス水準に回復

- 営業キャッシュ・フローは棚卸資産減少による収入増などにより増加、投資キャッシュ・フローは子会社売却による収入増などにより改善

(億円)

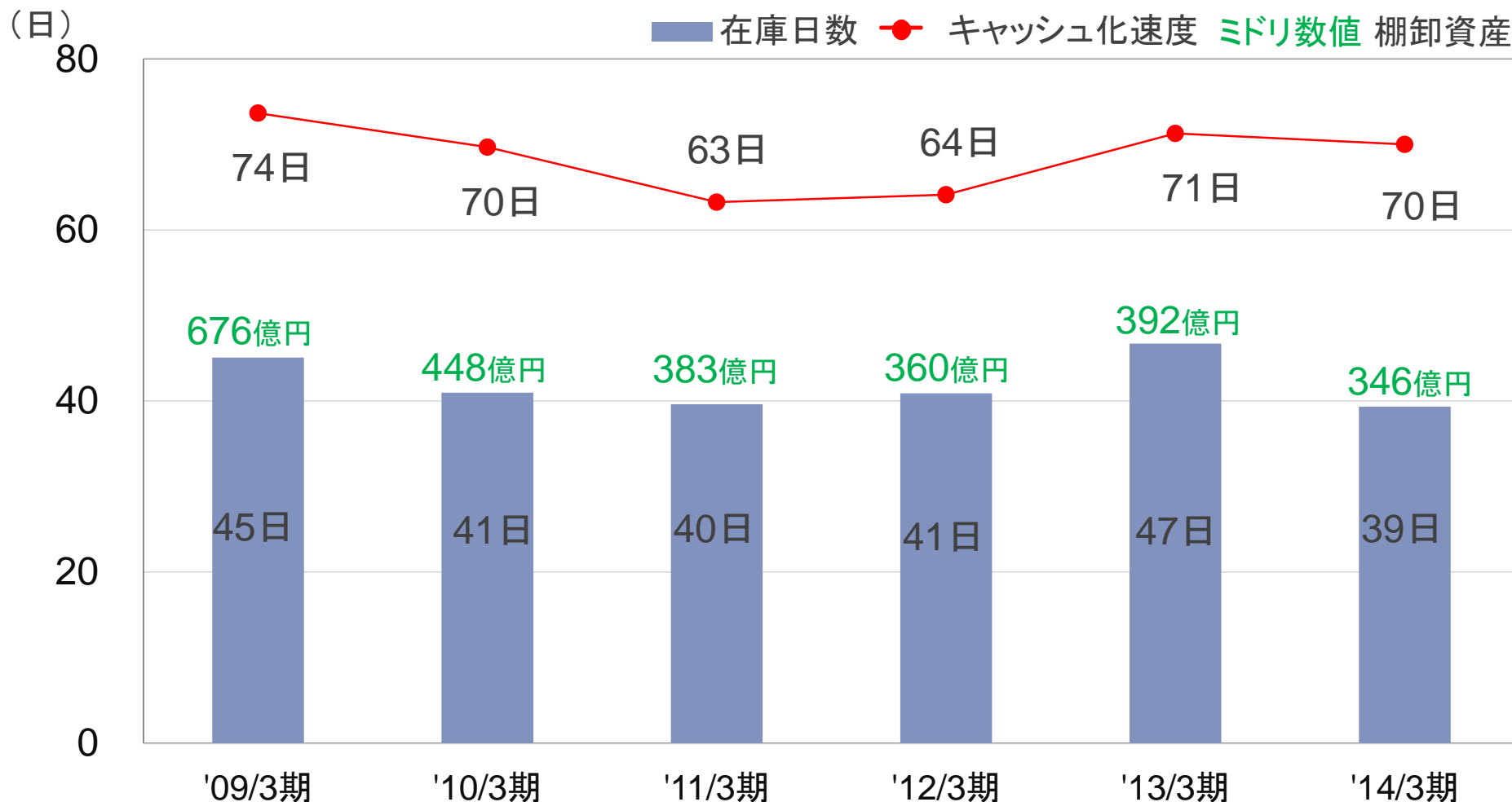
	'11/3期	'12/3期	'13/3期	'14/3期
営業活動によるキャッシュ・フロー	200	89	98	149
投資活動によるキャッシュ・フロー	54	△ 65	△ 134	△ 107
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 23	△ 15	△ 86	△ 96
フリー・キャッシュ・フロー	253	24	△ 36	43

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



## ❖ 販売増と全社的在庫削減活動により、在庫日数とキャッシュ化速度は改善

キャッシュ化速度と在庫日数の推移(連結)



# (参考)セグメント別情報

# セグメント別売上高および損益 サマリー

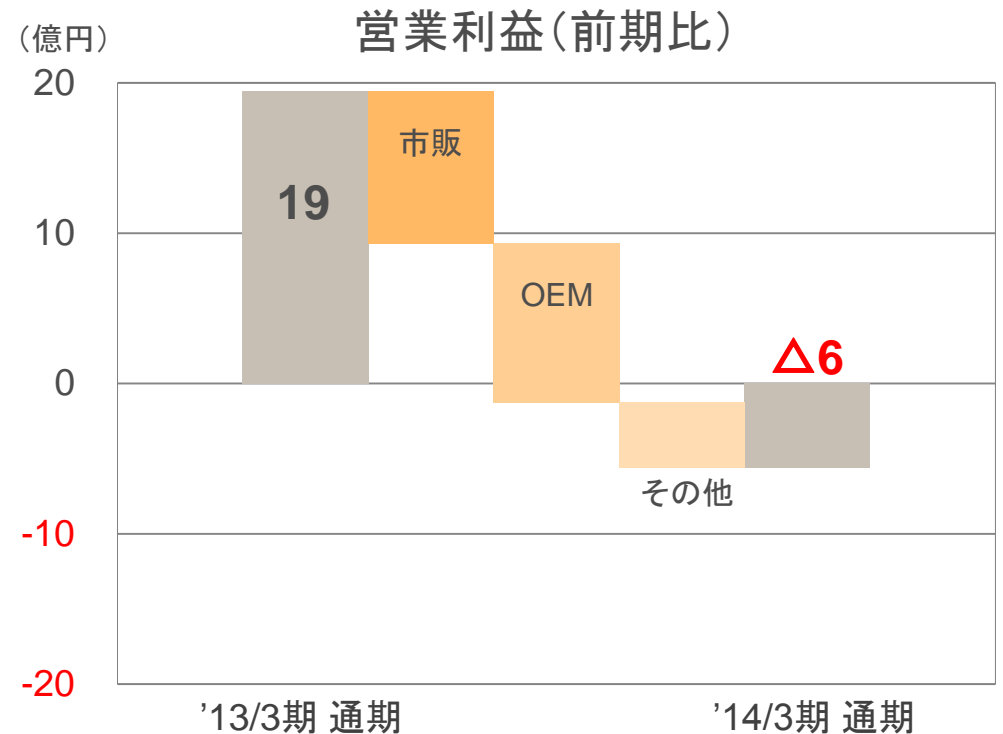
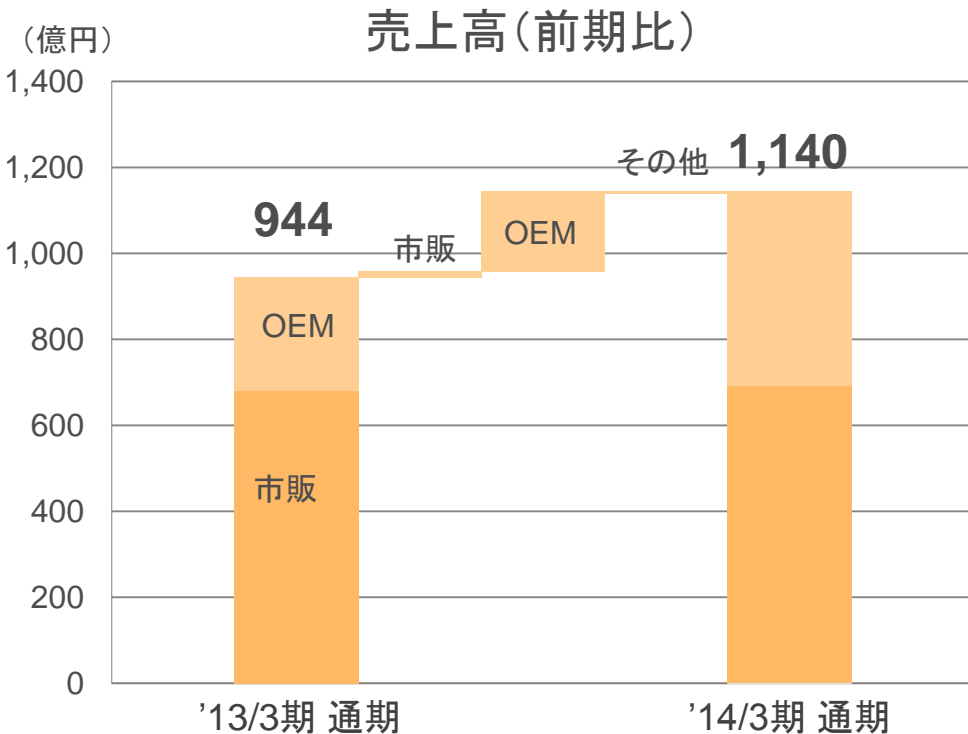
- ❖ 上期は、円安効果などからカーエレとプロが増収も、円換算原価増や海外販売減などによりプロ以外は赤字となり、全セグメントで減益
- ❖ 下期は、事業再建策、構造改革の効果が現れたことから全セグメントで黒字化を達成

(億円)

セグメント		上期			下期			通期		
		'14/3期	'13/3期	前期比	'14/3期	'13/3期	前期比	'14/3期	'13/3期	前期比
カーエレクトロニクス	売上高	537	484	+52	603	460	+143	1,140	944	+195
	営業利益	△ 16	18	△ 34	10	1	+9	△ 6	19	△ 25
プロフェッショナルシステム	売上高	440	426	+14	530	493	+37	970	918	+51
	営業利益	2	7	△ 5	34	33	+0.4	35	40	△ 5
光学&オーディオ	売上高	365	411	△ 46	381	460	△ 78	747	871	△ 124
	営業利益	△ 7	3	△ 10	16	9	+6	9	12	△ 4
ソフト&エンターテインメント	売上高	170	201	△ 31	194	208	△ 14	364	409	△ 45
	営業利益	△ 0	13	△ 13	6	7	△ 2	6	20	△ 15
その他	売上高	30	29	+1	31	31	+0.3	61	60	+1
	営業利益	△ 0	2	△ 3	1	2	△ 1	0	4	△ 4
セグメント間消去	売上高	△ 58	△ 59	+1	△ 59	△ 78	+18	△ 118	△ 136	+19
合計	売上高	1,484	1,493	△ 9	1,679	1,573	+106	3,163	3,066	+98
	営業利益	-22	44	△ 64	66	52	+14	44	96	△ 52

# 2014年3月期決算 カーエレクトロニクス

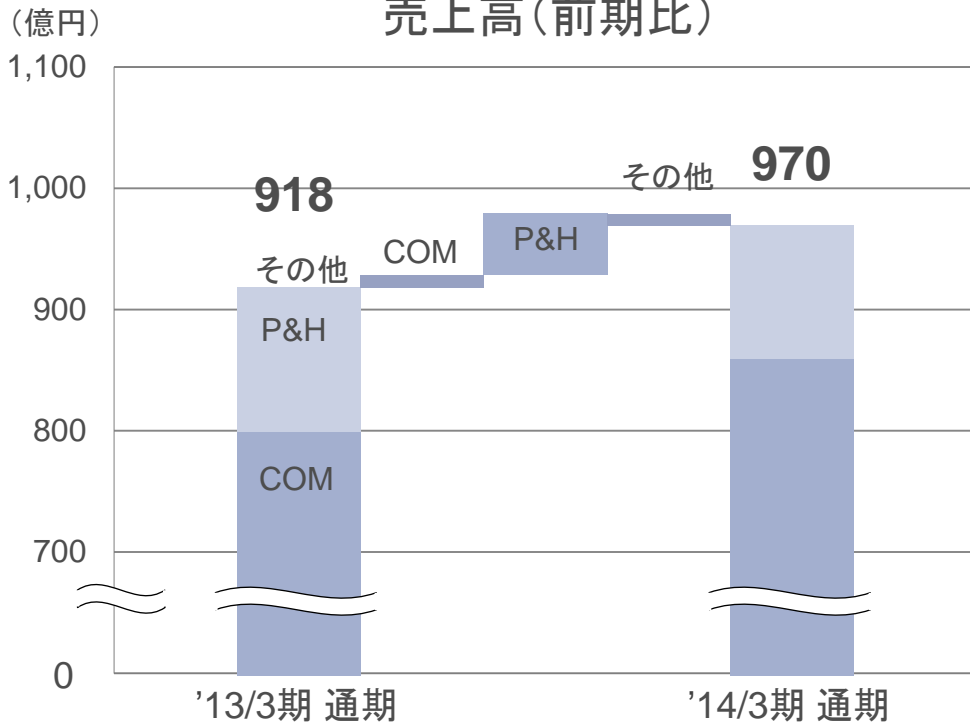
- ❖ シンワ連結化や為替変動による円換算額増加などにより、増収
- ❖ 市販の海外販売減、市販・OEMの国内の円安による円換算原価の上昇の影響を主に上期に受け、減益
- ❖ 下期は、3Qより推進の原価改革、シンワ連結化、国内市販ナビの販売拡大などにより、増収増益



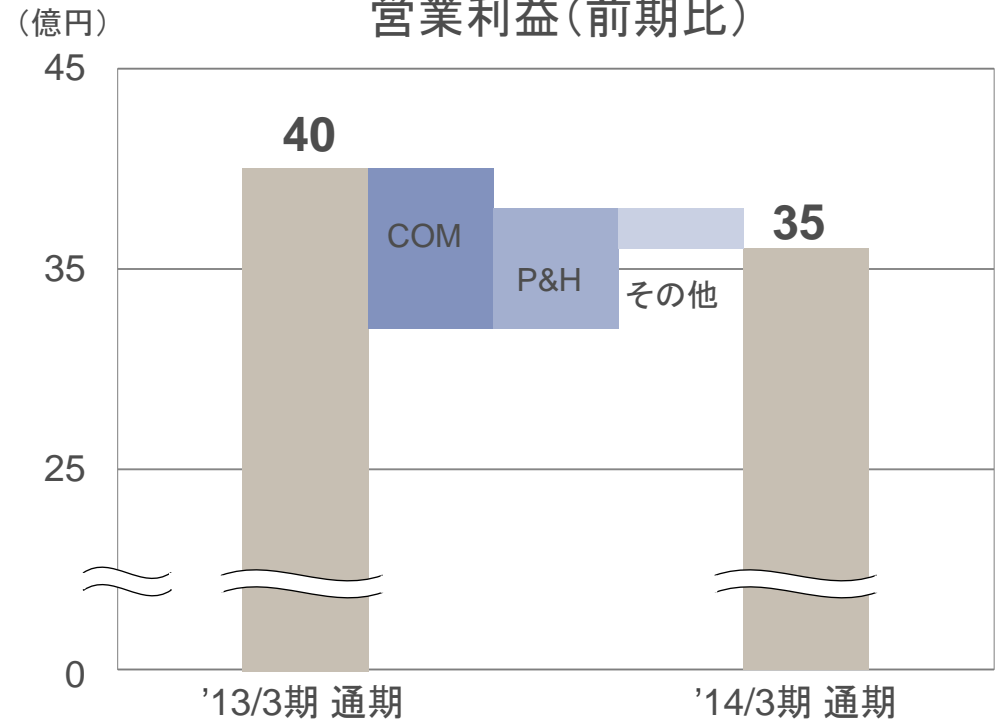
# 2014年3月期決算 プロフェッショナルシステム

- ❖ 前期にタイ洪水の影響があったP&Hの回復、円安効果などによりCOMが増収となり、増収
- ❖ P&Hの国内販売回復に伴う増益効果があったものの、COMの米政府緊縮財政による販売不振などから、全体では減益
- ❖ 下期は、P&Hの回復や円安効果により、増収増益

売上高(前期比)



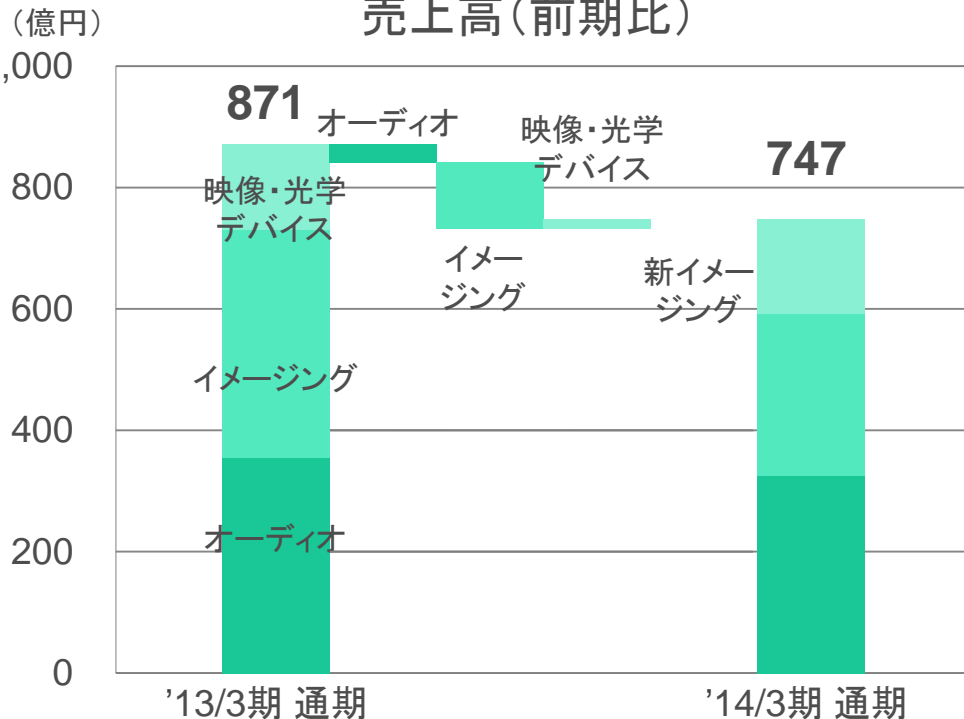
営業利益(前期比)



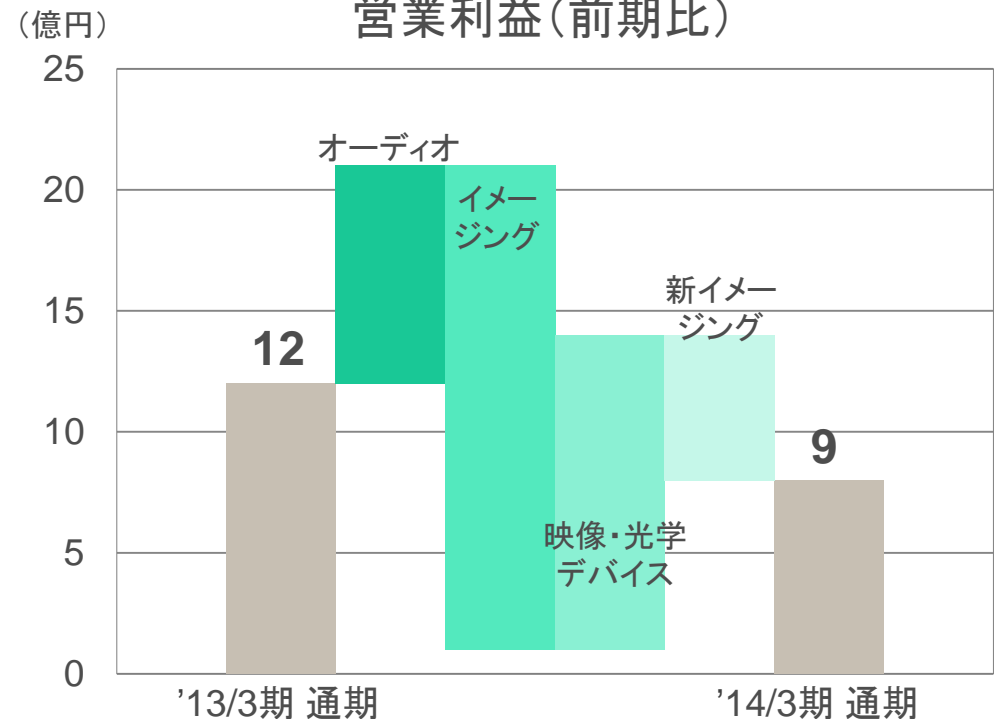
# 2014年3月期決算 光学&オーディオ

- ❖ プロジェクターや光ピックアップが好調の映像・光学デバイスが増収も、イメージングやオーディオが減収となり、全体では減収
- ❖ 高付加価値商品の投入効果などからオーディオが増益となるも、イメージングが大幅な減益となり、全体では減益
- ❖ 下期は、イメージングが縮小するも、3Qより推進した原価改革やオーディオの損益改善効果から、減収増益

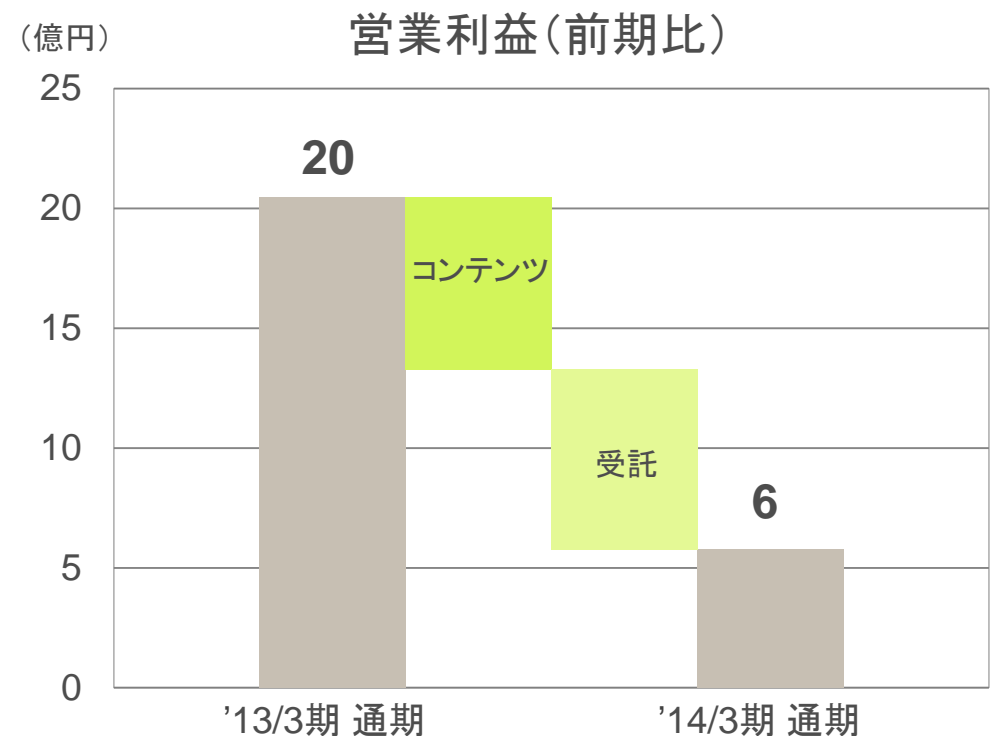
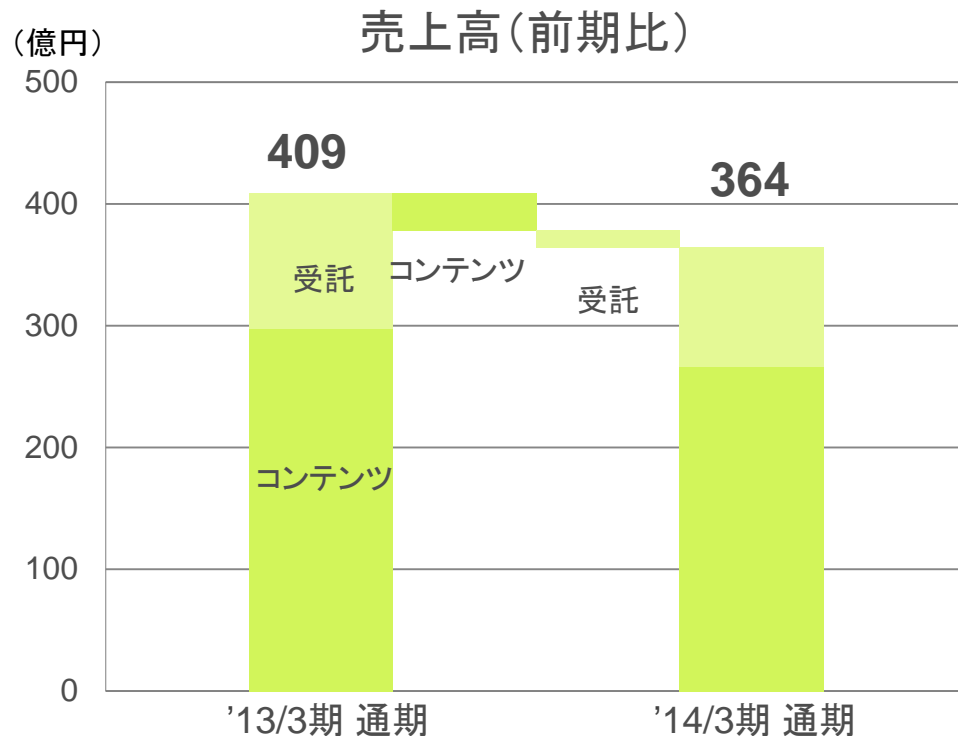
売上高(前期比)



営業利益(前期比)



- ❖ コンテンツの一部主力作品の発売延期や、受託の海外パッケージメディア市場縮小の影響などから、減収減益



1. 2014年3月期 決算概況
2. **重点施策の成果について**
  - 1) 事業再建策の成果
  - 2) 構造改革(進捗状況および前期の成果)
  - 3) BtoCからBtoBへのシフト
3. 対処すべき課題と取り組み
  - 1) 経営組織体制の再構築
  - 2) 次世代事業を軸とした成長基盤の構築
  - 3) 現行事業の収益改革の推進
4. 2015年3月期 通期業績予想



# 1) 事業再建策の成果①

## ❖ 原価総改革

### ■ カーエレ(国内市販ナビ)

- 6機種を前倒しで投入: 2月→12月(2機種)、6月→3月(4機種)
- 2014年モデルは2013年モデル比で最大約24%のコストダウンを実現

### ■ 光学オーディオ(カムコーダ)

- 1機種を前倒しで投入: 1月→12月
- 不採算モデルの売価見直し、機種別採算の見直し、販売体制再編 など

### ■ プロ(P&H)

- 全社部品共通化や現行機種的设计変更・コストダウンを推進  
→下期に約10%の原価改善を実現
- 海外アナログ監視カメラ等の低採算モデル撤退による原価改善

## 1) 事業再建策の成果②

### ❖ 在庫削減

- 棚卸資産は前期比で約12%減少

### ❖ その他各種改革施策

#### ■ 緊急対策

- 人件費の削減(役員報酬、従業員の給与、賞与ほか)
- 経費削減の徹底と投資の総点検

#### ■ 販売前線の強化 など

## 2) 構造改革(進捗状況および前期の成果)①

### ❖ 国内雇用構造改革: 早期希望退職の募集

- 退職日                    2014年3月31日
- 応募人数                368人(募集人数は400人)
- 対象者                    退職日時点で満45歳以上の幹部職
- 対象部門                当社および国内関係会社の一部

→ 2014年3月期の国内雇用構造改革費用: 約33億円



2015年3月期の期待効果: 約45億円の固定費削減

## 2) 構造改革(進捗状況および前期の成果)②

### ❖ 海外拠点再編

#### ■ 販売会社再編(欧米中心に組織統合、人員再配置)

- 米州: 米国およびカナダ販売会社の統合推進および総固定費削減
- 欧州: 英国、フランスなどの販売会社統合推進、および総固定費削減
- アジア: タイの2販売会社の統合、インドネシア販売会社の設立など、カーエレを主軸とした事業拡大
- 中国: 社会インフラ投資活発化へ対応、BtoB事業拡大

#### ■ 生産工場再編(主要7拠点を6拠点に集約)

- COM: インドネシアEMS工場を終息、マレーシア工場に移管・集約
- カーエレ: マレーシア工場からインドネシア工場に移管
- P&H: マレーシア工場からタイ工場に移管(実施中)

→ 2014年3月期の構造改革費用: 約12億円

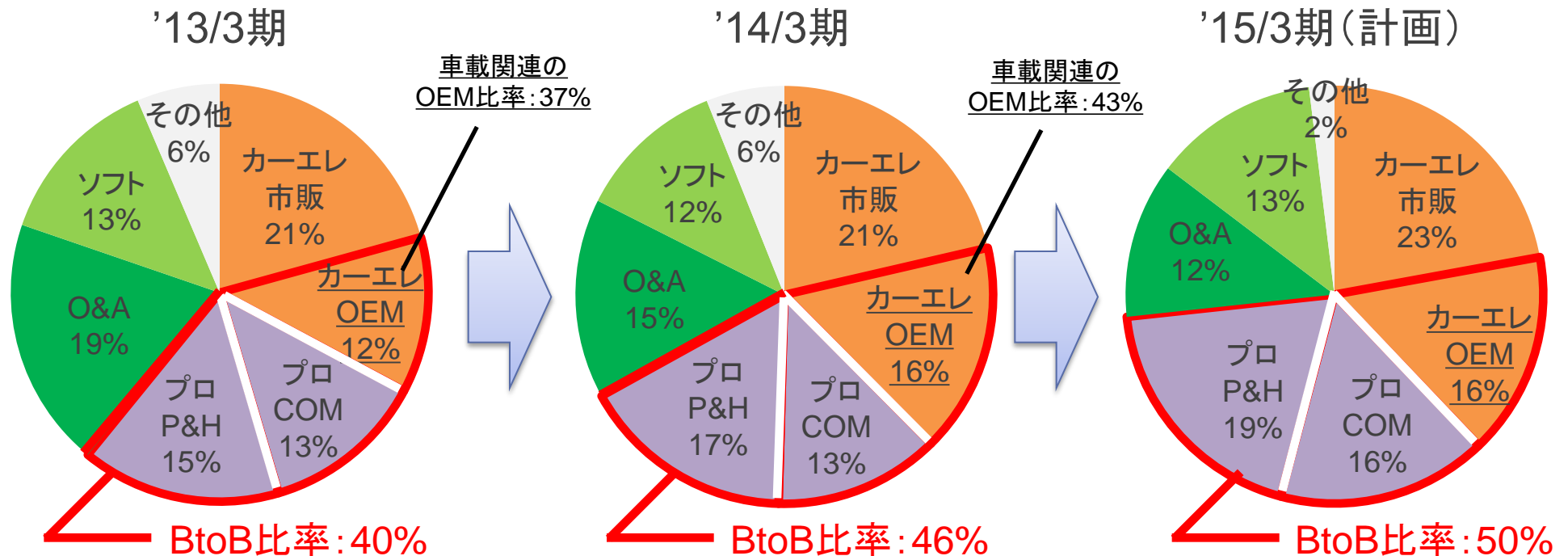


2015年3月期の期待効果: 約20億円の固定費削減

### 3) BtoCからBtoBへのシフト

- ❖ シンワやディーラーオプション、車載機器向け光学デバイス等を含めた車載関連のOEM比率は、'13/3期の37%から'14/3期は43%に増加
- ❖ プロのM&A戦略(米国EF Johnson Technologies, Inc.[EFJT]の買収、東特の情報機器事業承継)により、COM、P&Hともに増収
- ❖ '15/3期にはBtoB比率が約50%に増加、中計目標を1年前倒しで達成

#### 売上構成比の推移



1. 2014年3月期 決算概況
2. 重点施策の成果について
  - 1) 事業再建策の成果
  - 2) 構造改革(進捗状況および前期の成果)
  - 3) BtoCからBtoBへのシフト
3. 対処すべき課題と取り組み
  - 1) 経営組織体制の再構築
  - 2) 次世代事業を軸とした成長基盤の構築
  - 3) 現行事業の収益改革の推進
4. 2015年3月期 通期業績予想

## 対処すべき課題と取り組み

- ❖ これまでの各種改革を更に強力に推し進めるとともに、来期以降の飛躍に向け、3つの重点施策に取り組む
  1. 経営組織体制の再構築
  2. 次世代事業を軸とした成長基盤の構築
  3. 現行事業の収益改革の推進

## 1) 経営組織体制の再構築①

- ❖ 海外の大幅な販売減と業務用事業の増加に対応し、プロダクトアウトから、市場・顧客(マーケット)主導の事業運営へ
  - マーケット主導体制に向けた地域CEOの設置
    - 各地域の市場特性や、多様化の進む顧客ニーズにきめ細かく対応した商品・サービスを現地で企画し、国内事業部門で商品化・具体化。売上拡大と連結業績改革を進め、連結業績責任を負う
    - 海外販社と国内販売部門を傘下に
  - 事業単位をセグメントに大ぐくり化
    - 事業部を廃止し、事業セグメントに大ぐくり化、製品間連携を強化
    - 地域CEOの企画・要請に基づく商品化・具体化
  - 成長分野へのリソースシフトの推進
    - 民生事業から車載や業務用事業へ、現行事業から次世代事業へ
    - 本社スタッフ部門のさらなるスリム化



## 1) 経営組織体制の再構築②(2014年5月14日付)

- ❖ 海外の大幅な販売減と業務用事業の拡大に対応し、業界に通じ多様な事業運営経験のある辻氏が社長兼COOに就任
- ❖ マーケット主導の事業運営へ当社事業経験豊かな役員による地域CEO体制を発足
- ❖ 当社を代表して責任ある迅速な対応を進めるため、最大市場の欧州および米州のCEOを代表取締役とする
- ❖ 次世代人材を新任

# 1) 経営組織体制の再構築②(2014年5月14日付)

## ❖ 新執行体制で、改革を加速する

- 河原 春郎 代表取締役会長 兼 執行役員 最高経営責任者(CEO)
- 辻 孝夫 代表取締役社長 兼 執行役員 最高執行責任者(COO)  
兼 最高リスク責任者(CRO)  
兼 最高革新責任者(CIO)
- 江口 祥一郎 代表取締役 兼 執行役員 欧州CEO
- 相神 一裕 代表取締役 兼 執行役員 米州CEO
- 栗原 直一 取締役 兼 執行役員 日本CEO
- 田村 誠一 取締役 兼 執行役員 最高戦略責任者(CSO)
- 大井 一樹 執行役員 兼 アジア・新興国CEO
- 宮本 昌俊 執行役員 常務 カーエレクトロニクスセグメント長
- 鈴木 昭 執行役員 常務 プロフェッショナルシステムセグメント長
- 谷田 泰幸 執行役員 常務 光学&オーディオセグメント長
- 斉藤 正明 執行役員 専務 ソフト&エンターテインメントセグメント長
- 藤田 聡 執行役員 常務 財務戦略部長 兼 財務経理部長
- 今井 正樹 執行役員 常務 人事勤労部長 兼 総務担当
- 松沢 俊明 執行役員 上席常務 連結バリューチェーン革新タスクフォース共同リーダー
- Fabien Gregoire 執行役員 常務 ブランド戦略部長

## 2) 次世代事業を軸とした成長基盤の構築

- ❖ カーオプトロニクスと先進車両技術
  - 当社が保有する音響、映像、光学などのコア技術をベースとしたヘッドアップディスプレイ、電子ミラーなどカーオプトロニクス事業の開発促進による事業化を図る
  
- ❖ ブロードバンドマルチメディアシステム
  - AIRBUS DEFENCE & SPACE社との戦略的提携やEFJT、Zetron社などM&Aによって、消防・医療・救急向けシステムなど、動画および大容量データ通信サービスを含む業務用無線マルチメディアシステムを開発、事業化促進
  
- ❖ 次世代イメージング(カメラ)
  - 民生事業で培った技術を車載カメラに転用し、また業務用ビデオカメラシステム、監視用カメラ、CMOSセンサなどを軸とした新しい商品開発、事業化を加速

### 3) 現行事業の収益改革の推進

- ❖ 連結バリューチェーンの革新
  - 販社から工場へのダイレクトオーダーの仕組み
  - 有事の際の迅速な代替生産の仕組み
  
- ❖ 構造改革の継続的な推進
  - 海外販売会社の固定費削減、再編・統合
  - 工場の集約、操業度向上、生産革新
  
- ❖ 収益管理の強化
  - VA/VEや調達改革などの製品原価改革の推進
  - 製品別原価管理、製品別在庫管理、製品別収益管理の強化

1. 2014年3月期 決算概況
2. 重点施策の成果について
  - 1) 事業再建策の成果
  - 2) 構造改革(進捗状況および前期の成果)
  - 3) BtoCからBtoBへのシフト
3. 対処すべき課題と取り組み
  - 1) 経営組織体制の再構築
  - 2) 次世代事業を軸とした成長基盤の構築
  - 3) 現行事業の収益改革の推進
4. 2015年3月期 通期業績予想

## 2015年3月期 通期業績予想

- ❖ 構造改革に伴う固定費削減効果が見込まれる一方、OEMが端境期にあることや、ケンウッド・ジオビット売却により、**減収増益**を見込む
- ❖ 営業利益増により、経常利益と当期純利益も増益を見込む

(億円)

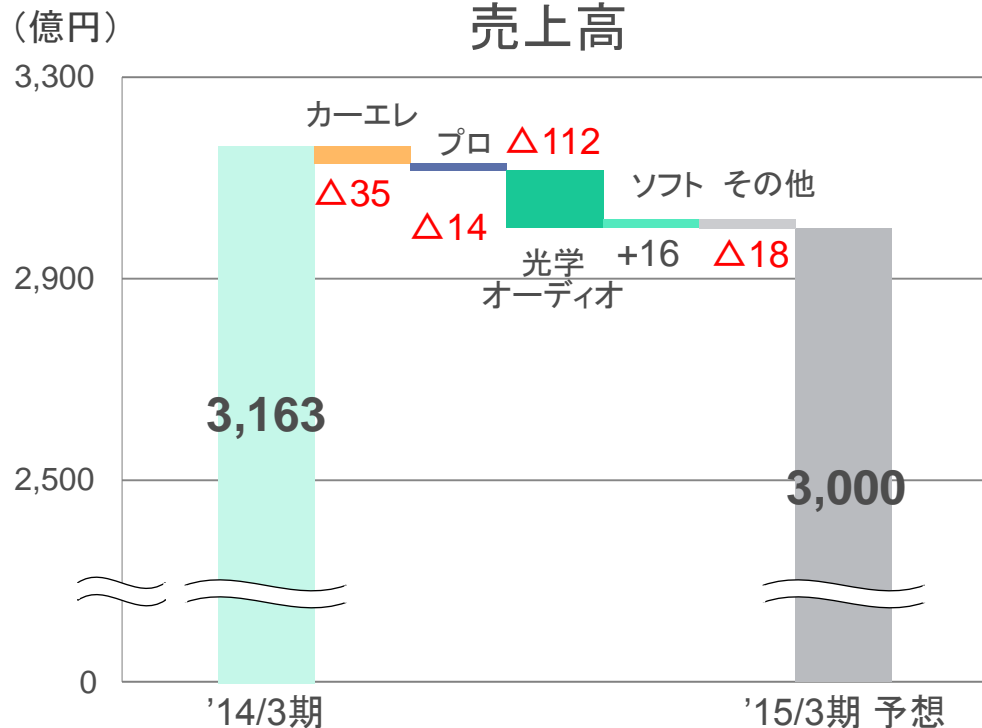
	売上高	営業利益	経常利益	当期純利益
'15/3期	3,000	75	45	5
'14/3期	3,163	44	△1	△66
前期比	△163	+31	+46	+71

※ 2015年3月期想定為替レート 米ドル:105円、ユーロ:135円  
2014年3月期実績為替レート 米ドル:100円、ユーロ:134円

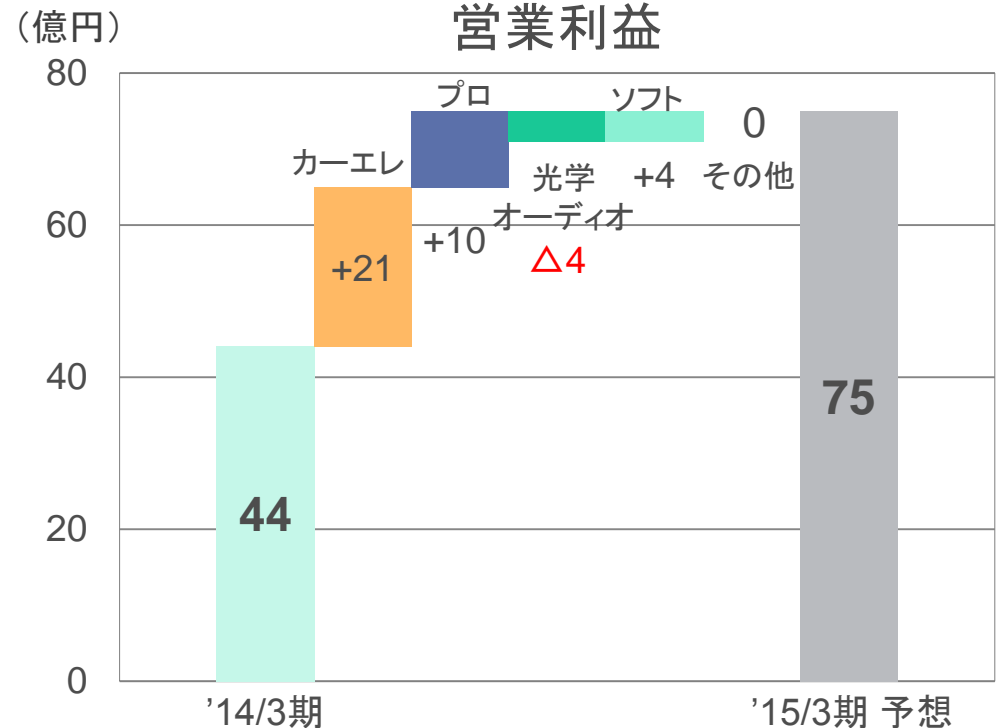
# 2015年3月期 通期業績予想 (前年比)

- ❖ カーエレ：OEMが端境期にあたるが、シンワの子会社化効果や、市販が国内で収益改善効果が期待されることから、**減収増益**
- ❖ プロ：COMはEFJT子会社化に伴う拡大、P&Hは国内市場拡大、東特の情報機器事業承継が通年で寄与するが、ケンウッド・ジオビット売却の影響もあり、**減収増益**
- ❖ 光学オーディオ：イメージングの市場縮小が予想されることから**減収減益**
- ❖ ソフト：受託の構造改革効果、コンテンツで安定収益を見込むことから**増収増益**

## 売上高



## 営業利益



# JVC KENWOOD

*creates excitement & peace of mind*

このプレゼンテーション資料に記載されている記述のうち、将来を推定する表現については、将来見通しに関する記述に該当します。これら将来見通しに関する記述は、既知または未知のリスクおよび不確実性並びにその他の要因が内在しており、実際の業績とは大幅に異なる結果をもたらす恐れがあります。これらの記述は本プレゼンテーション資料発行時点のものであり、経済情勢や市場環境によって当社の業績に影響がある場合、将来予想に関する記述を更新して公表する義務を負うものではありません。実際の業績に対し影響を与えうるリスクや不確実な要素としては、(1) 主要市場(日本、米州、欧州およびアジアなど)の経済状況および製品需給の急激な変動、(2) 国内外の主要市場における貿易規制等各種規制、(3) ドル、ユーロ等の対円為替相場の大幅な変動、(4) 資本市場における相場の大幅な変動、(5) 急激な技術変化等による社会インフラの変動、などがあります。ただし、業績に影響を与えうる要素としてはこれらに限るものではありません。