

成熟産業の再建と日本の産業の復活

～KENWOOD－JVC KENWOOD

企業再生への取組み～

株式会社JVCケンウッド

代表取締役 取締役会議長

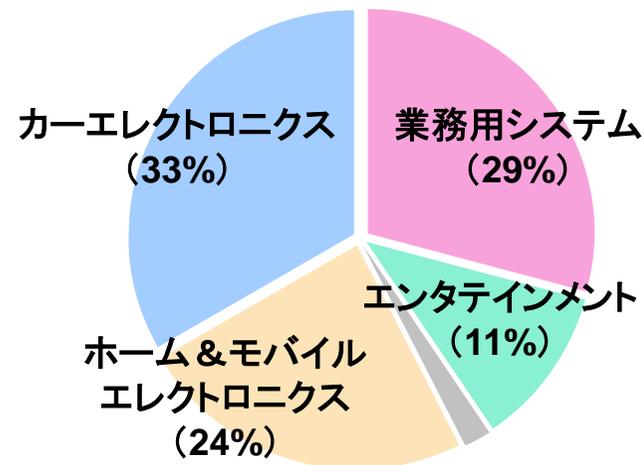
河原 春郎

Confidential

企業ビジョン：感動と安心を世界の人々へ

- ・社名：株式会社JVCケンウッド
- ・設立：2008年10月1日(2011年10月合併)
- ・従業員数：約13,500人('12/3期末)
- ・売上高：約3,200億円('12/3期末)
- ・本社：神奈川県横浜市
- ・事業所：横浜、八王子、白山、横須賀、久里浜技術センター
- ・生産拠点：国内7拠点、海外9拠点
- ・海外営業拠点：米州、欧州、アジアに約50拠点

'12/3期 売上構成比



コーポレートブランド

JVCKENWOOD

製品・事業ブランド

JVC KENWOOD



VICTOR
ENTERTAINMENT



TEICHIKU
ENTERTAINMENT

ZETRON



本社・横浜事業所

JVCケンウッドグループの取扱い製品

カーエレクトロニクス事業



カーナビゲーション



MirroLink対応
ディスプレイオーディオ



カーオーディオ



CD/DVDメカ



光ピックアップ

ホーム&モバイルエレクトロニクス事業



Wi-Fi対応ビデオカメラ



ホームオーディオ



イオナイザー搭載
オーディオ



スポーツカム



4K対応プロジェクター



ヘッドホン

業務用システム事業



デジタル業務用無線



特定小電カトランシーバー



セキュリティカメラ



業務用ビデオカメラ



非常業務放送設備

エンタテインメント事業



ビクターエンタテインメント



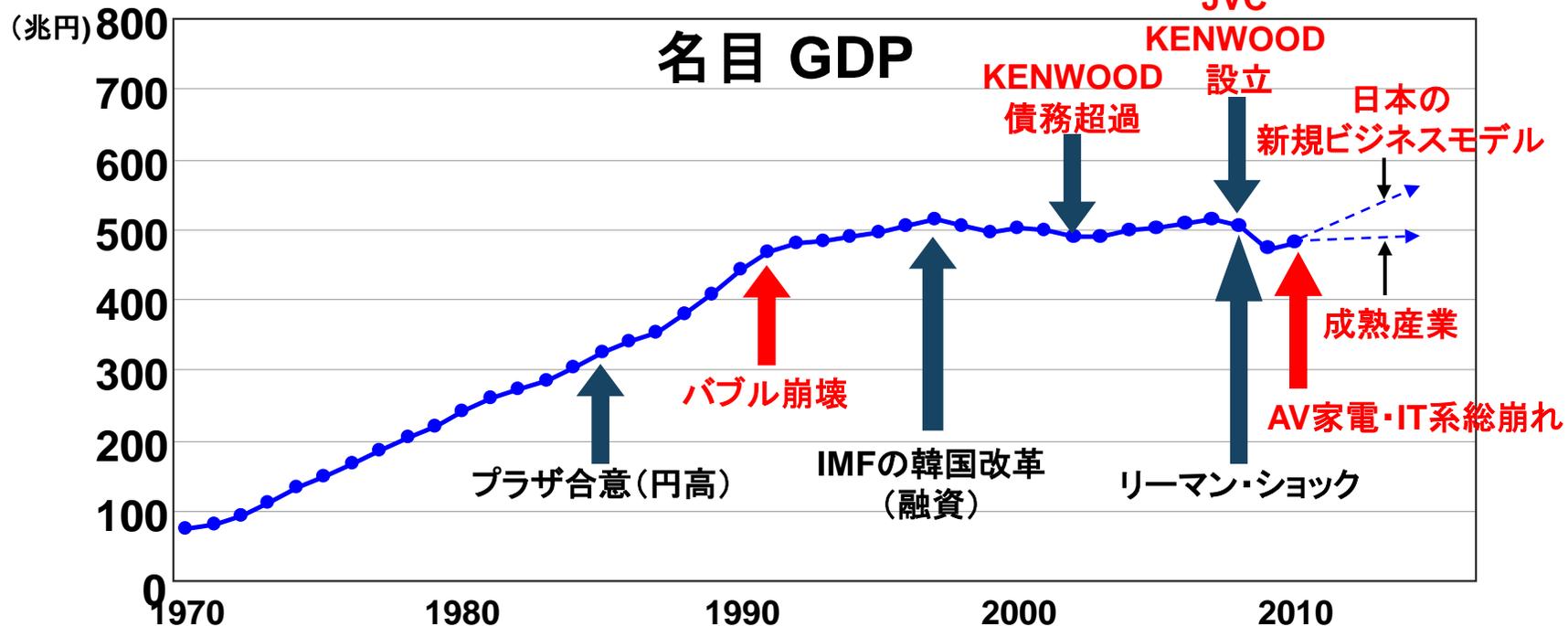
テイチクエンタテインメント

日本の電機産業を巡る現状と課題

日本の付加価値獲得戦略の推移

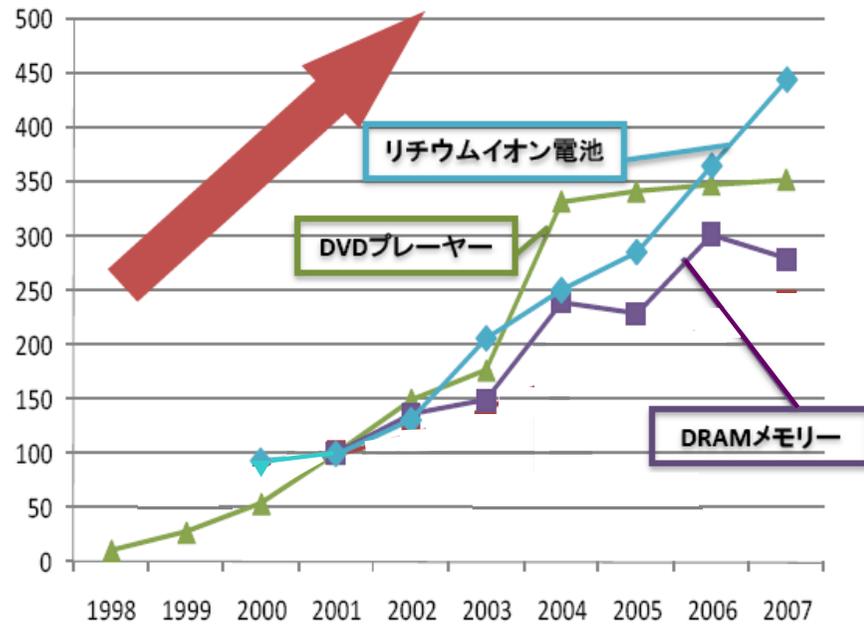
- 1970年代 垂直統合、自前主義で世界を席卷
- 1980年代 円高(1985年 プラザ合意)
- 1990年代 バブル崩壊(1991年)、高度経済成長の終焉
アジアへの生産回帰、三つの過剰(債務、設備、雇用)
- 2000年代 国内回帰、世界シェア喪失、産業の成熟化
- 2010年代 AV家電・IT系総崩れ

* データ出所 : IMF - World Economic Outlook Databases



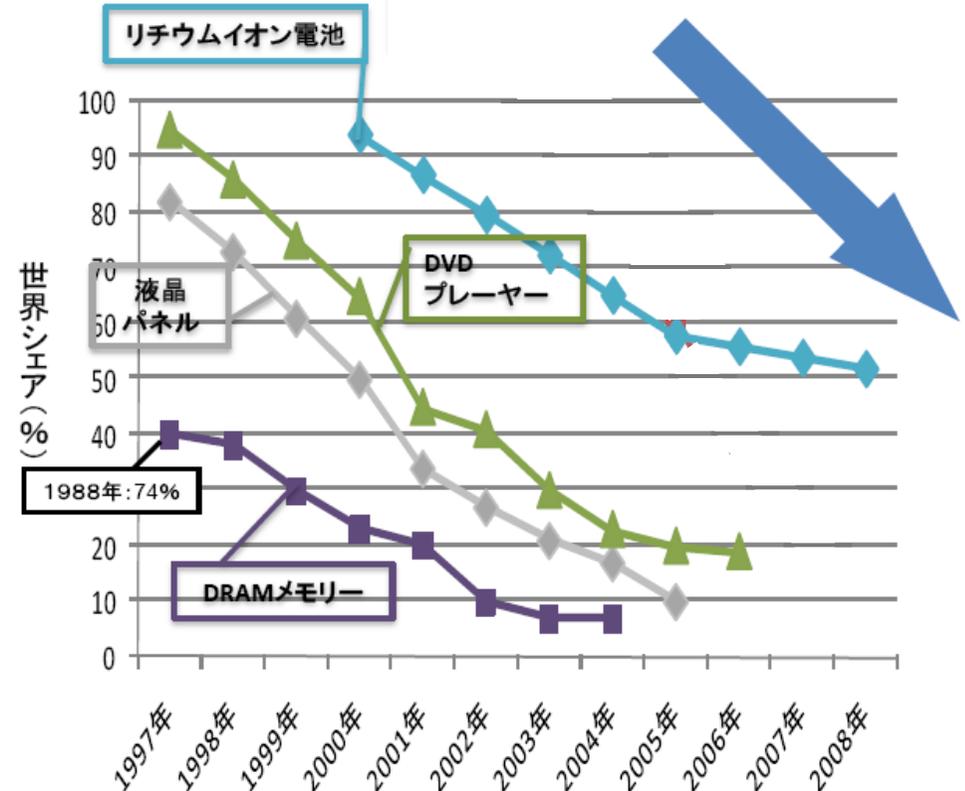
日本のシェアが急速に縮小

世界市場の伸び
(2001年を100とした場合)



* データ出所 : JEITA

日本の世界市場のシェア



* データ出所 : JEITA

一 産業の成熟化 一 成熟産業の魅力

**成長産業の Innovation より
成熟産業の Restructure による
経済効果の方が大きい**

(1) 成長はないが確実に大きな安定したマーケット(市場)の存在

* 日本の産業は大方が成熟産業
日本のGDPは500兆円

* 日本は低成長、即ち
フローの経済(GDPの成長分)からストックの経済(GDPの絶対値)型へ

(2) プレーヤーの減少

* 歴史(時間と蓄積)は競争力と赤字体質が同居

▶ 新規参入者はいない、退出者は増える

企業再建のセオリー

当社における企業再建
～5つの構造改革とその成果～

構造改革前の状況(ケンウッド)

活用できる唯一の資産の借金を使って債務超過を解消

'02/3期(億円)

売上高	3,026
営業利益	61
当期純利益	△267

有利子負債	1,101
繰越損失	△446
純資産	△170

* 5つの構造改革

- ① 財務構造改革
- ② 事業構造改革
- ③ コスト構造改革
- ④ 経営構造改革
- ⑤ 業界の構造改革

構造改革前の状況(ケンウッド)

* 活用できる唯一の資産は借金

借金を使って債務超過を解消 — 着任半年

① 財務構造改革（'03/3期） - 総額250億円の D/E Swap

* 6ヶ月で170億円の債務超過を解消

② 事業構造改革（'03/3期） - コアビジネスへ集中

* 携帯電話事業の終息、ホーム&エレクトロニクス事業の縮小

③ コスト構造改革（'03/3期） - 30%コスト削減

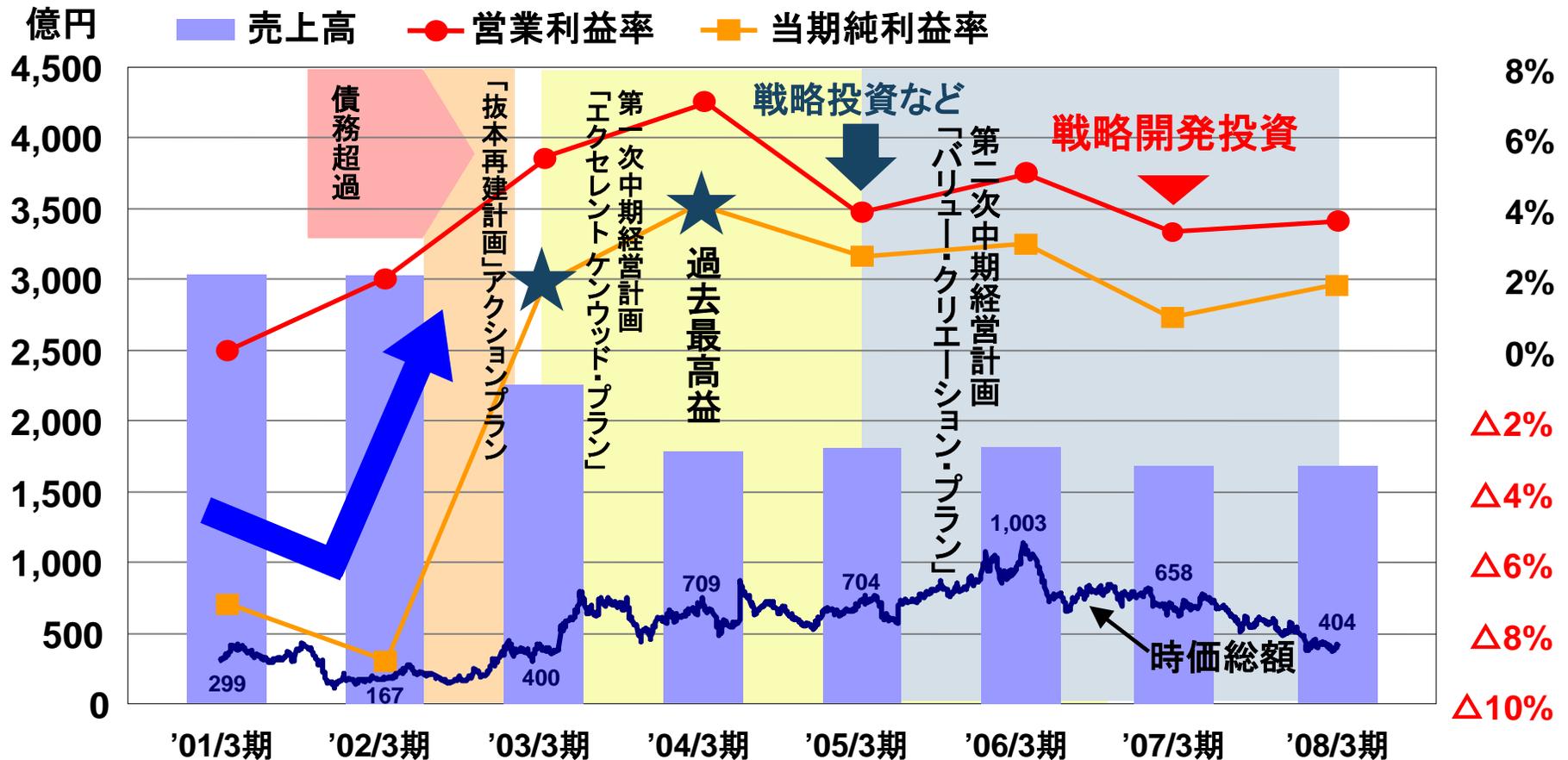
* 3拠点を売却・閉鎖、希望退職

④ 経営構造改革（'05/3期） - 連結経営の徹底

* 子会社間における無駄なコストやロスを排除

構造改革の成果（ケンウッド）

9ヶ月後に当期純利益が史上最高益に 抜本的な構造改革でコアビジネスに集中し、V字回復を実現



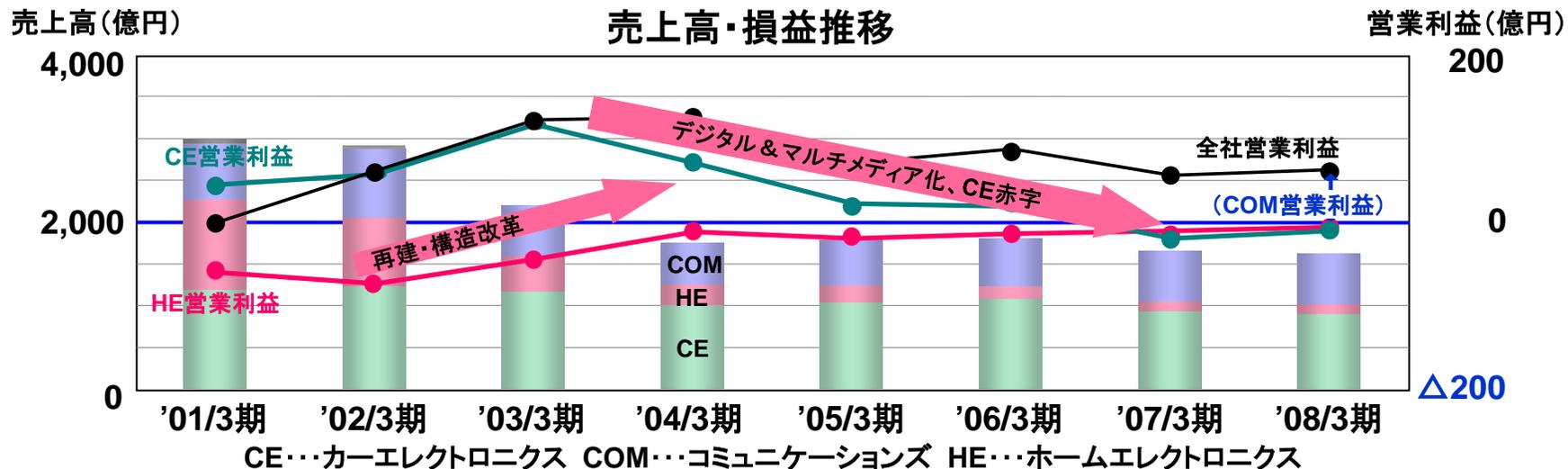
業界の構造改革

* 成熟市場での成長

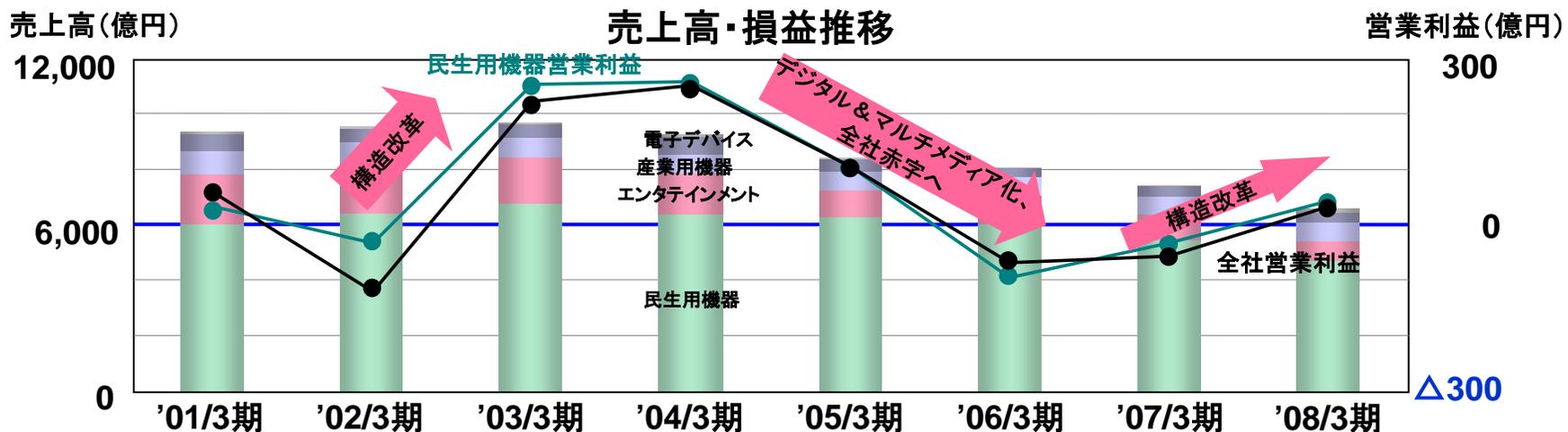
- ・ 市場は成長しないが大きなマーケットがある
- ・ 新規参入者はいない
- ・ M&Aなどでプレーヤーを減らせば成長する

* 市場でトッププレーヤーになることによって、寡占化が進み、収益が増進・成長する

【統合までのケンウッドの業績推移】

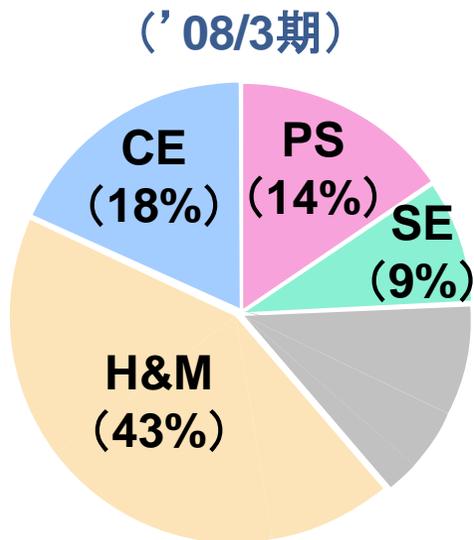
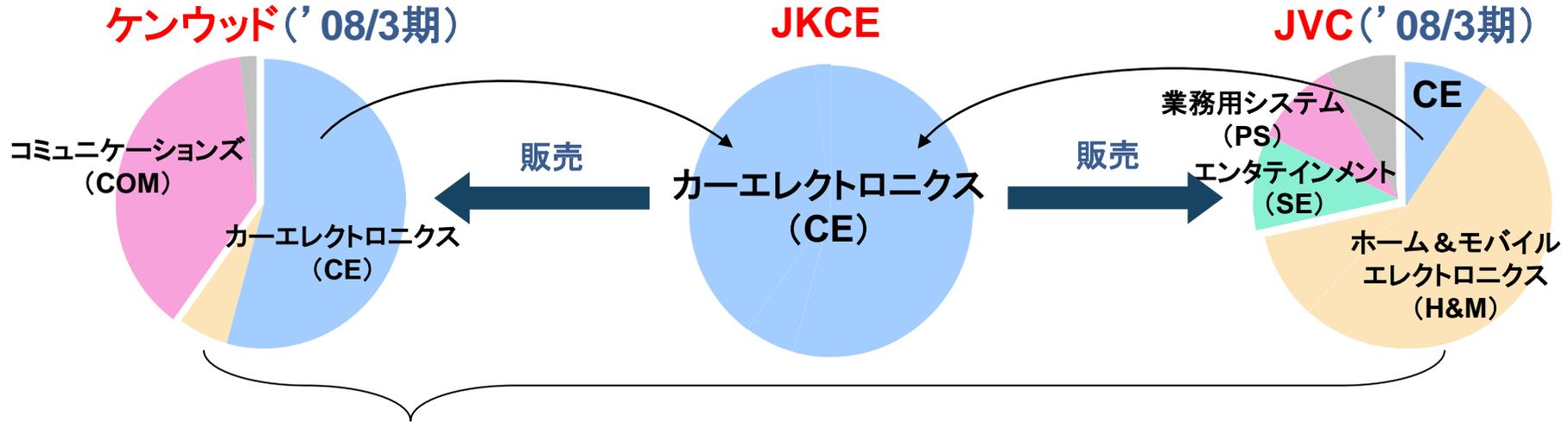


【統合までのJVCの業績推移】



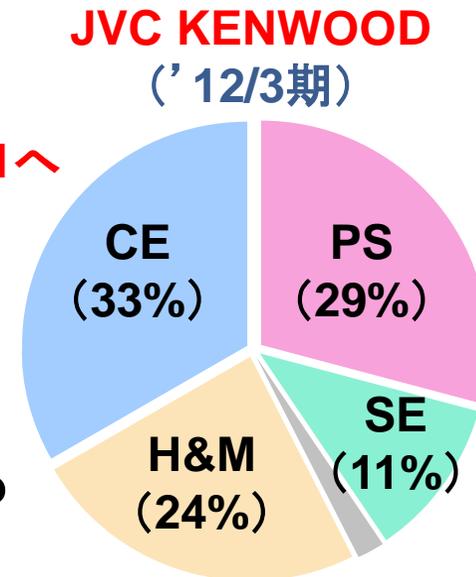
業界の構造改革 ケンウッドとJVCの経営統合

カー市販市場の主要4社: 1. パイオニア、2. ケンウッド、3. ソニー、4. JVC
No.2とNo.4の統合で断トツのNo.1へ



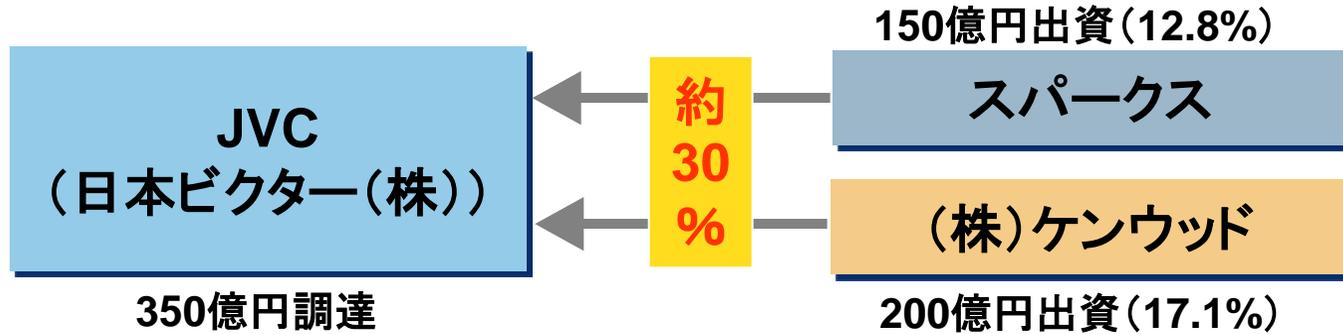
- ・ CEの統合→業界No.1へ
- ・ 安定したPSの強化
- ・ 大赤字のH&Mの縮小

収益構造改革による
V字回復



業界の構造改革 ケンウッドとJVCの経営統合、合併

'07/8/10 ケンウッド(200億円)とスパークス(150億円)はJVCに出資



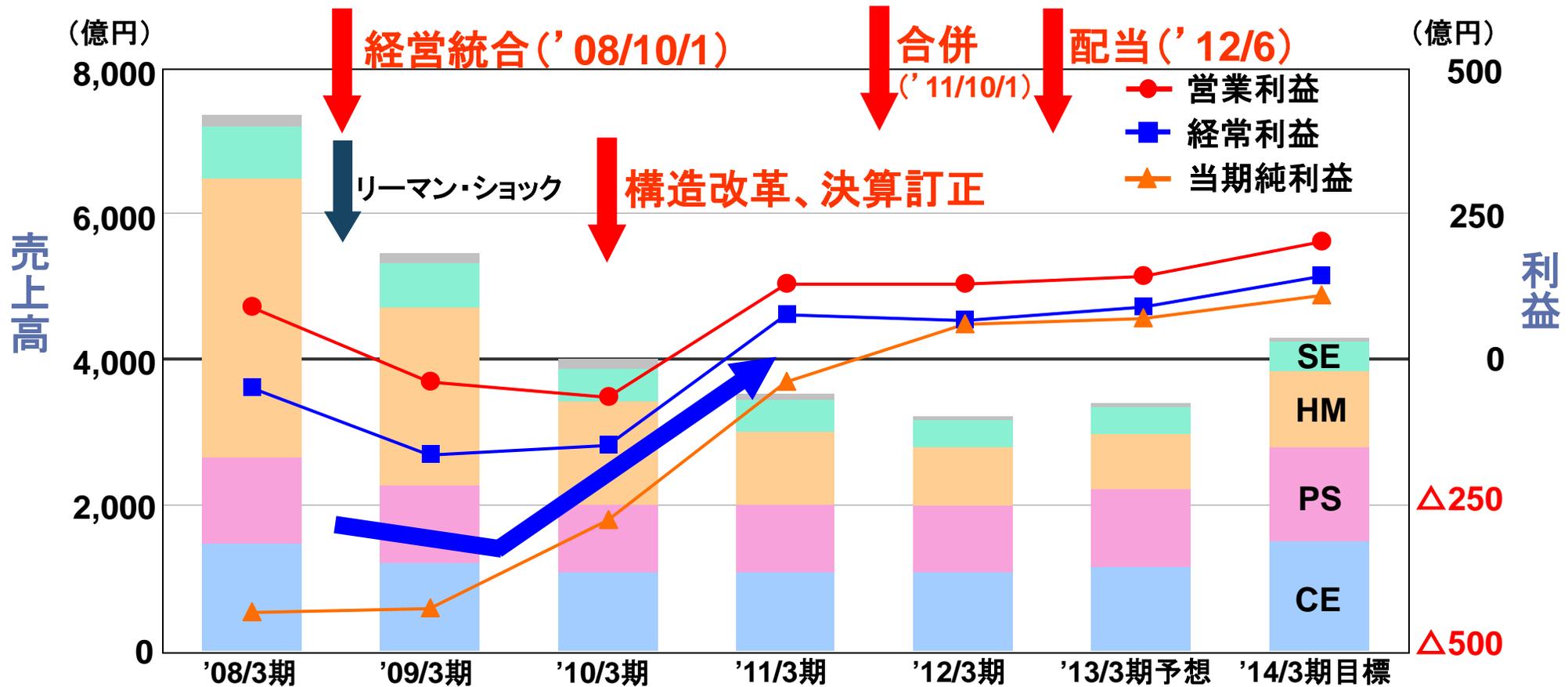
'08/10/01 経営統合(株式交換による共同持株会社 JVC・ケンウッド・ホールディングス株式会社 設立)



構造改革の成果（JVCケンウッド）

構造改革の成果 (JVCケンウッド)

- * '11/3期 構造改革終了 **V字回復**
- * '12/3期 純利益黒字化、全セグメント黒字化、配当開始
- * 新中期経営計画で「利益ある成長」へ



'08/10 JVC、ケンウッド経営統合



'08/9 リーマンショック

'10/3 JVC過去分決算訂正('05/3~'09/3)



構造改革 - '08/10~'11/3

① 赤字事業の縮小

テレビ他ホーム&モバイル事業の縮小、子会社の売却

② 固定費の削減(約40%)

* 資産売却

* 生産・販売拠点の縮小

* 人員減(△25%)

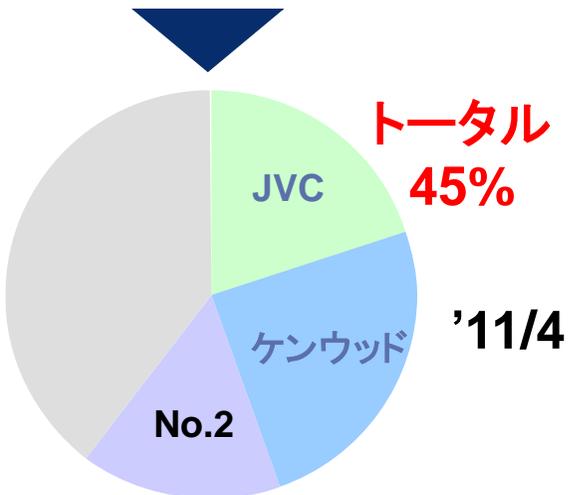
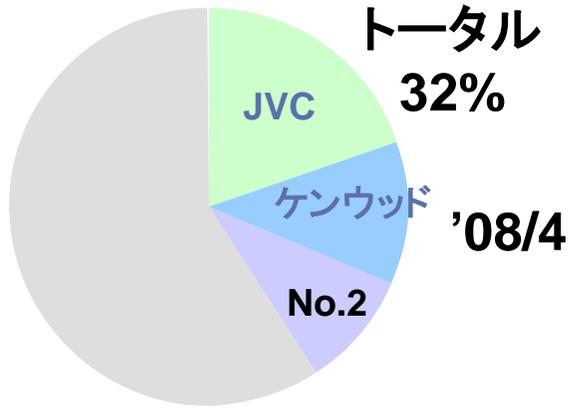
③ 過去分の決算訂正

* 171億円の損失

成熟産業の成長戦略 — 業界の再編

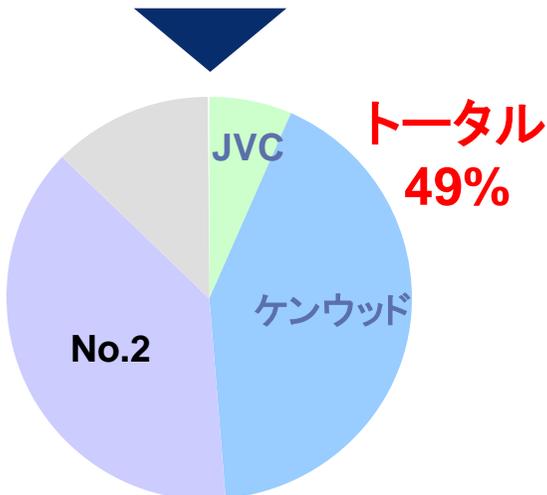
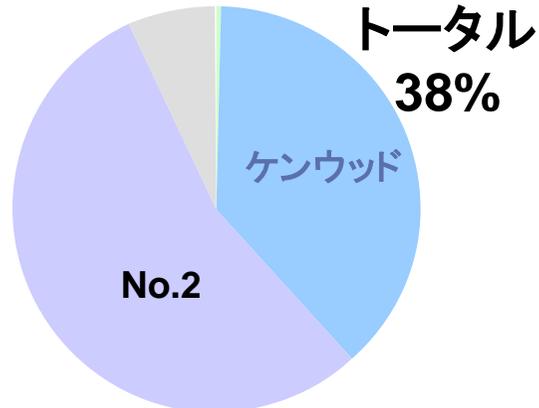
カー市販市場の主要4社: 1. パイオニア、2. **ケンウッド**、3. ソニー、4. **JVC**
No.2とNo.4の統合で断トツのNo.1へ

ドイツのCDレシーバーシェア
(ユーロ金額ベース)



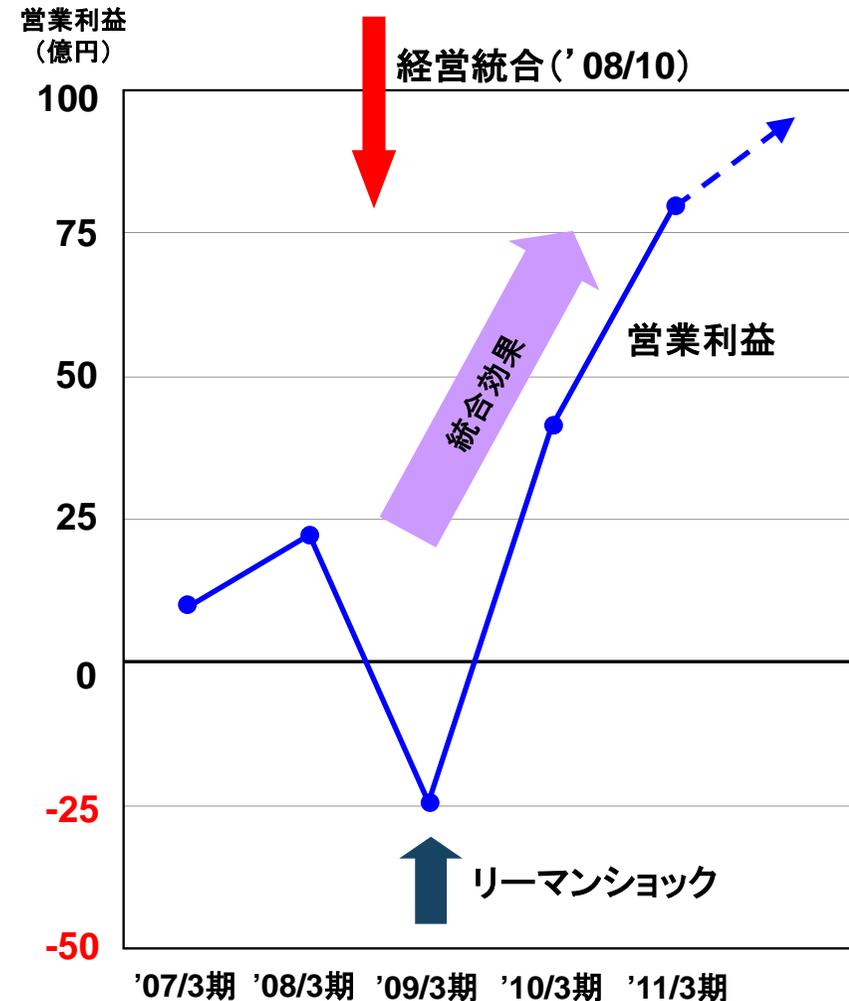
* データ出所 : Gfk

米国のナビゲーションシェア
(US\$ベース)



* データ出所 : インテレクト

収益も大きく成長



① ケンウッドとJVCの統合

・2008年10月 経営統合

(億円)

	売上高	営業利益	経常利益	当期純利益
'09年3月期	5,455	-40	-165	-429

・2011年10月 合併

(億円)

	売上高	営業利益	経常利益	当期純利益
'12年3月期	3,209	128	64	60

② カーエレクトロニクス事業の成長 — 中国内国事業の拡大

Shinwa International Holdings Limited(シンワ社)

・・・2012年持分法化

- 本社： 香港（1959年に日本で創業、2004年に香港に移転）
- 従業員数： グループ 9,462人（'11/3）
- 工場： 中国惠州、深圳、杭州、マレーシア、ハンガリー
- 事業内容： CD・DVD車載メカニズム製造販売、自動車用内製部品製造販売、製造委託加工、基板実装、完成品組立



③ 無線事業の拡大

Zetron, Inc., (ジートロン社)・・・2007年子会社化

本社： 米国 シアトル
従業員数： 242人('12/3)
事業内容： 無線通信指令・管制システムや無線通信システムの
開発・生産・販売



④ 高度光学事業の競争力強化

AltaSens, Inc (アルタセンス社)・・・2012年子会社化

本社： 米国 ロサンゼルス近郊 ウェストレイク
従業員数： 40人('12/ 8時点)
事業内容： プロAV、セキュリティーなどのカメラ用CMOSイメージセンサー開発



企業再建のセオリー

企業再建のセオリー

- (1) コア事業は本業で
- (2) 生鮮食品並みのスピード
- (3) 体質に組み込まれたムダやコストを
丹念に取り除く
- (4) しがらみを絶つ
- (5) 業界の再編(M&A)による成長

企業再建のセオリー

- * マーケットでのはっきりしたフォーカス、狙いを定めて、
- * コストダウンと、マーケットプレゼンスを高め、
- * 収益構造改革による再建を進めること、
これには思わぬ困難も予想されること。

このセオリーは、当社でこのように実証されました

強い日本を再び

<売上9割のハード事業は輸入会社>

- * 約7割が海外販売
- * 生産の約9割弱が海外

▶ 対USDの1円円高あたり +4億円

<なぜ日本から出たか？>

- * 販売: 競争力、規制(公平)、専門の評価高
- * 生産: コスト(人件費、インフラ、税)、関税など

<日本への貢献>

- * 人件費の71%を使ってグローバル総人員の45%の日本人を雇用
日本経由の販売で、日本の付加価値を取り込む
- * 配当の還流による利益の還流 – 納税

日本人の付加価値がグローバルでコストに見合うお金を払ってくれるまで

家電、鉄、そして自動車が負けていく？

(1) なぜ量産型エレクトロニクスが敗退したか？

* 液晶テレビ

- ・技術流出、コモディティー化、コスト競争のみ、
- ・生産設備のノウハウがビルトインされた生産設備の輸出でも技術流出
- ・日本人の高コスト／差別化が余りない

* 半導体

- ・上記の理由に加えてお金
- ・日本は銀行からの借金が中心 — 景気のサイクルに逆行

(2) 重電はなぜ強い？ — 人と償却コストの差

- ・物をつくるノウハウは人間 — 一品料理で個々設計
- ・膨大な設備投資 — 日本は殆ど償却済み
償却コストのアドバンテージが人件費コストを上回る

今後、経営の視点で考えられる主な施策

本社の移転 — 日本の法人税の高さ

日41%、米41%、独29%、英28%、中国25%、韓国24%(出所:財務省)

経営努力での円高対策は限度を超え、日本の人件費・税金などのコスト高がハンディキャップとなり国際競争力を維持できないため、本사를海外移転する考えも出はじめている。

<当社関連>

シンワ社(2012年持分法化)

1959年に日本で創業、2004年に香港に本社移転

従業員数： グループ 9,462人('11/3時点) 日本人約10人
工場： 中国惠州、深圳、杭州、マレーシア、ハンガリー
事業内容： CD・DVD車載メカニズム製造販売、自動車用内製部品製造販売、
製造委託加工、基板実装、完成品組立

これらの結果、日本の雇用、総生産が減少し、日本の経済的衰退を招きつつあることが心配されている。

▶ TPP、EPA、FTAなどの自由貿易協定は不可欠

- * 自由貿易によって日本の輸出に対する障壁を取り除くことが不可欠となってきている。今の円高では関税抜きでも競争力は乏しい。
薄型TV(対EU)・・・韓国14%→0%、日本14%
- * 輸入(農作物など)への懸念への対策は、別途考え、競争力をつけていく。
 - ・多様な農業者の参入を促す仕組みが必要 — 農業革新
 - ・「日本人のための食糧供給」から脱して、
「世界に向けた耕作技術の発信基地化」を目指すべき(出所: '11年12月3日付日経新聞)

TPP(Trans-Pacific Partnership) 環太平洋経済協定

EPA(Economic Partnership Agreement) 経済連携協定

FTA(Free Trade Agreement) 自由貿易協定

日本の産業の復活に向けて — 時間がかかるものは日本は強い

成長戦略への取り組みを加速

* 日本が差別化できる分野

長い間の改良や高度な技術の積み重ね・・・匠の技

- ▶ 光学機器、自動車用エレクトロニクス、
高度な重電設備（発電所、ファクトリーオートメーションほか）、
半導体、液晶、その他製造装置、
医用機器（内視鏡、各種診断装置ほか）、
環境技術

* 次世代技術 — 国家プロジェクト（軍のある国、ない国）

- ▶ 電池、燃料電池、省エネ住宅、
ロボット、マイクロ電子機器、
各種高度医療設備、超電導応用

ベンチャーの3つの効用

1.スピード

一攫千金を夢見て夜に日について頑張るので大変なスピードで商品化、実用化される。

2.経済性

これにエンジェルなどがリスクマネーを出資し、しかもハンズオンで経営指導、選別の課程が合理化され、企業が買収すれば企業側も経済効果と成功率が高まる。

3.マーケットの評価とリアビリティ

大企業が開発途上の商品を世に出すには、トラブルで大きな問題になるので、完璧にするまでの時間とコストが大変。ベンチャーなら早い段階で、マーケットでの評価が得られることが大変重要。

日本でベンチャーが育たない理由

- ①リスクマネーが少ない。
- ②大企業が相変わらず中央研究所を抱えて、新しいものも生まれず、ベンチャーの買収にも積極的でない。
PCが米国でもゼロックスで成功せず、アップルが世に出したのは有名。

日本流のベンチャーと企業の連携による新しいビジネスモデルの開発によって、世界的な新事業を生み出す戦略の具現化に取り組む

JVCKENWOOD

creates excitement & peace of mind