

JVCKENWOOD

JVCケンウッド総合報告書 2025

統合報告書 2025



株式会社 JVCケンウッド

〒221-0022 神奈川県横浜市神奈川区守屋町三丁目12番地

<https://www.jvckenwood.com/jp/>



●本誌に関するお問い合わせ先
経営企画部 事業戦略グループ

©2025 JVCKENWOOD Corporation

Printed in Japan

変革と成長
Change for Growth

株式会社 JVCケンウッド

感動と安心を世界の人々へ

私たち「感動と安心を世界の人々へ」提供するという企業理念を
JVCケンウッドグループの行動の原点として共有します。
この理念に基づき、私たち一人一人は感動と安心につながる多様な豊かさと価値観を、
あらゆるステークホルダーの皆さんと分かち合っていきたいと思います。

経営方針

ものづくりを通じた
新たな価値の創造

変化ある未来に
立ち向かう
企業風土の構築

イノベーションを
実現する
人材の育成と
組織能力の強化

4つの行動指針



目次

イントロダクション

- 2 価値創造の軌跡
- 4 JVCケンウッドの強み

価値創造ストーリー

- 6 CEOメッセージ
- 10 価値創造プロセス
- 12 培ってきた強み

成長戦略

- 14 JVCケンウッドが目指す価値創造
- 16 財務戦略(CFOメッセージ)
- 18 事業ポートフォリオ戦略
- 20 **特集** 成長牽引事業の戦略と進捗
 - 20 無線システム事業の成長を牽引する
EF Johnson Technologies, Inc.(USA)
 - 22 海外OEM事業の中核を担う
ASK Industries S.p.A.(Italy)

編集方針

本報告書は、「変革と成長」を掲げるJVCケンウッドグループの統合思考に基づいた取り組みについて、投資家をはじめとするステークホルダーの皆さんにお伝えするために制作しました。

今回、特に意識したポイントは以下のとおりです。

1つ目は、「当社グループの強みとは何か?」を改めて整理し、長年にわたり培ってきたその「強み」がこれまでいかに企業価値向上に結実してきたか、また今後も企業価値を向上させ、当社グループの企業理念実現に貢献し得るのかを明文化することです。

2つ目は、「変革と成長」によって変貌を遂げてきた当社グループの事業内容について、より皆さんにご理解いただけるよう、中期経営計画「VISION2025」で取り組んだ事業ポートフォリオ戦略を改めて丁寧に説明することです。注目度の高い2つの成長牽引事業である無線システム事業と海外OEM事業については、それぞれの中核を担っている事業会社を特集で取り上げました。

3つ目は、全体的な一貫性およびつながりの改善を試みました。具体的には、各取り組みと企業理念の実現や企業価値の向上への貢献の関連性を意識した表現への改善を図っています。

制作にあたっては、IFRS財団が提唱する「国際統合報告フレームワーク」や経済産業省による「価値協創のための統合的開示・対話ガイド」、内閣府による「知財・無形資産ガバナンスガイドライン」、「SASBスタンダード」などを参考しました。

本報告書をツールとした投資家の皆さんとの対話を通じて、当社グループはさらなる企業価値向上を図ります。皆さまの忌憚のないご意見を賜れば幸いに存じます。

統合報告書2025 編集部

報告対象範囲

対象組織: 株式会社JVCケンウッドおよび
JVCケンウッドグループ
対象期間: 2024年4月1日～2025年3月31日
(一部に2025年4月以降の
活動内容なども含む)

発行時期

2025年9月

見通しに関する注意事項

本報告書に記載されている記述のうち、将来を推定する表現については、将来見通しに関する記述に該当します。これら将来見通しに関する記述は、既知または未知のリスクおよび不確実性ならびにその他の要因が内在しております、実際の業績とは大幅に異なる結果をもたらすことがあります。これらの記述は本報告書発行時点のものであり、経済情勢や市場環境によって当社の業績に影響がある場合、将来予想に関する記述を更新して公表する義務を負うものではありません。

- 24 分野別事業戦略
- 24 モビリティ&テレマティクスサービス分野
- 26 セーフティ&セキュリティ分野
- 28 エンタテインメント ソリューションズ分野
- 30 技術開発戦略「R&D²」
- 34 ものづくり改革
- 36 サプライチェーン・マネジメント(SCM)改革
- 38 従業員の活躍促進に向けた人的資本経営
- 52 全てのステークホルダーの人権の尊重
- 54 ステークホルダーエンゲージメント
- 56 コーポレート・ガバナンス
- 56 社外取締役座談会
- 59 監査等委員会
- 60 コーポレート・ガバナンスの概要

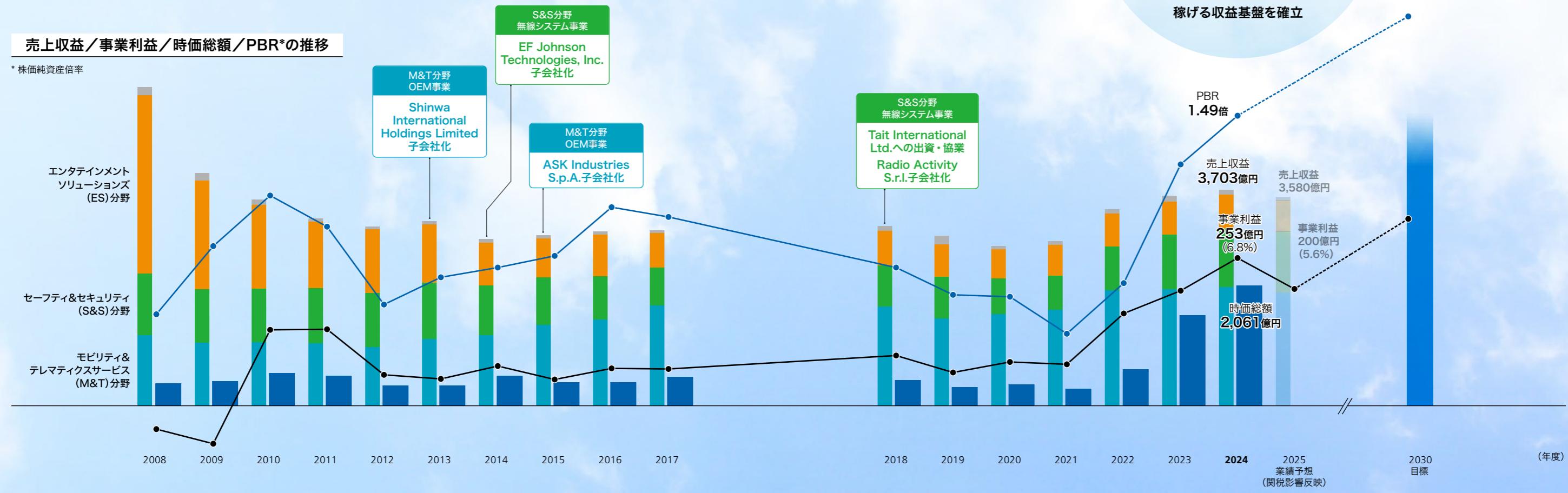
データ

- 66 財務・非財務ハイライト
- 67 6年間の財務・非財務データ
- 68 国内・海外ネットワーク／社外からの評価
- 69 会社情報／株式関連情報

価値創造の軌跡

2000年代以降、コンシューマーエレクトロニクス業界は急激なデジタル化に伴い競争が激化。日本ビクターとケンウッドはそれまで両社が築いてきた企業基盤を、デジタル時代を勝ち抜く新しい企業存続基盤へ進化させるべく2008年に経営統合し、JVCケンウッドを設立しました。経営統合後に起った苦難の連続を次々と乗り越え、事業ポートフォリオの変革を進めた結果、変化の激しい事業環境で生き残るために強靭な経営基盤を構築し、稼げる収益基盤を確立して、業績向上を果たしています。

COVID-19感染拡大や
サプライチェーンの混乱などを経て、
変化の激しい事業環境で生き残るための
強靭な経営基盤を構築し、
稼げる収益基盤を確立



激動の時代

生き残りをかけた構造改革の断行

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

復活模索

次世代に向けた成長の土台づくり

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

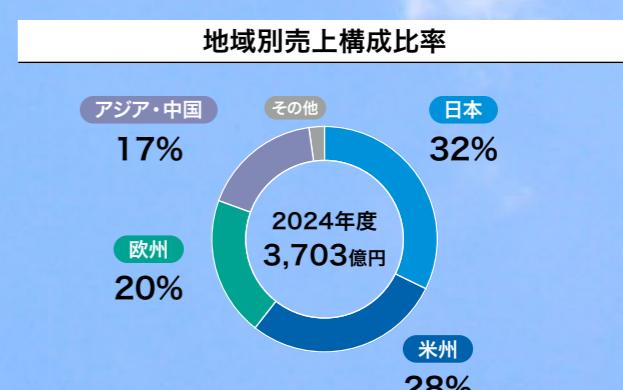
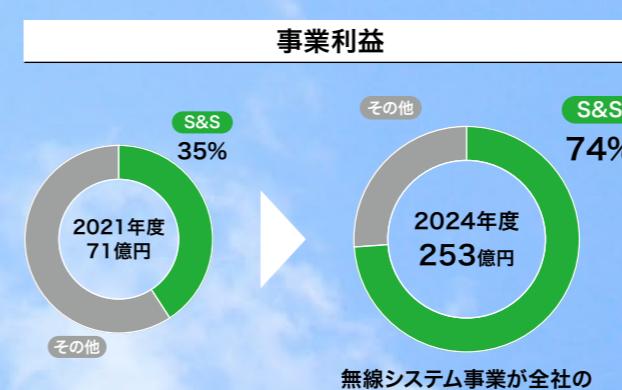
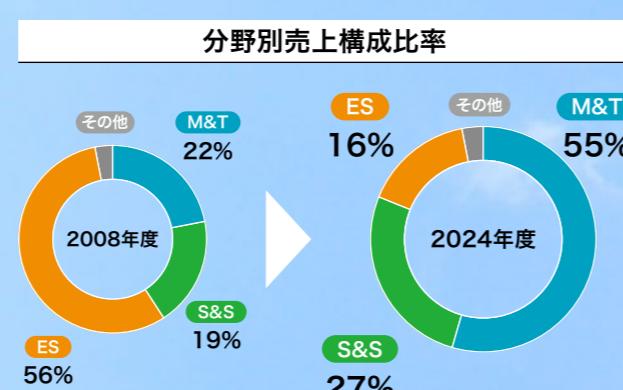
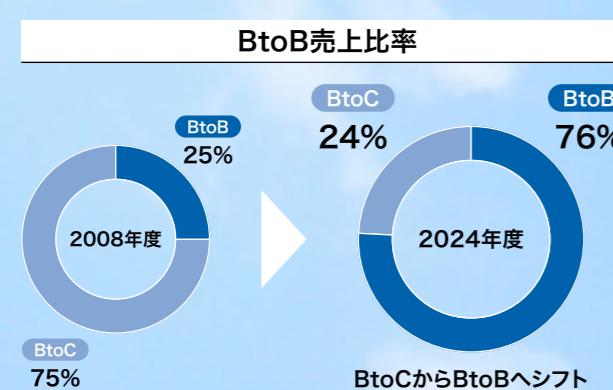
収益基盤確立

強靭な経営基盤の構築

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

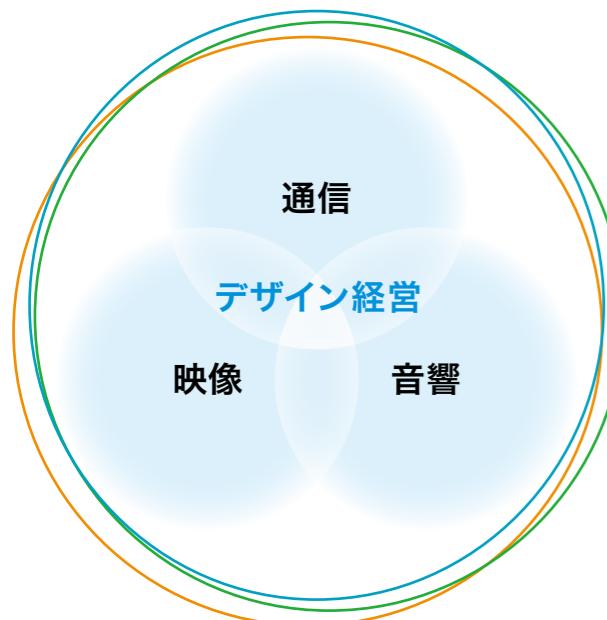
成長モメンタムの加速

「変革と成長」をさらに進化させ、
魅力あるJVCケンウッドへ



JVCケンウッドの強み

3つの技術領域とデザイン経営



培ってきた強み⇒P.12-13

3つのブランド

KENWOOD

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

Victor

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

JVC

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

3つの事業分野

モビリティ&テレマティクスサービス分野

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



主要製品・サービス



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



ディスプレイオーディオ



カーナビゲーション

OEM事業

自動車メーカーやカーディーラー向けに、車載用音響システムやアンテナシステム、カーナビゲーションなどを供給。

アフターマーケット事業

カー用品店向けに、後付け可能なカーナビゲーションやディスプレイオーディオなどを展開。



通信型ドライブレコーダー

テレマティクスサービス事業

損害保険会社向けに通信型ドライブレコーダーを、タクシー会社向けにクラウド型配車システムを提供。

セーフティ&セキュリティ分野

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



主要製品・サービス



特定小電力トランシーバー



アマチュア無線機

無線システム事業

警察・消防・救急などの「公共安全市場」、および「民間市場」向けに信頼性の高い業務用デジタル無線システムを提供。アマチュア無線機や特定小電力トランシーバーなど個人向け製品も展開。



セキュリティカメラシステム



医用画像表示モニター

業務用システム事業

国内市場向けセキュリティシステムや業務用放送システム、音響ソリューションと、ヘルスケア事業における病院／診療所向けの高精度な医用画像表示モニターを開発。

エンタテインメントソリューションズ分野

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



主要製品・サービス



音楽・映像コンテンツ



イベント運営

数多くの人気アーティストの楽曲や映像コンテンツの配信ビジネス、CD/DVD/Blu-rayパッケージ販売、およびアーティストマネジメントなどのコンテンツ周辺事業を開発。



ヘッドホン・イヤホン



プロジェクター

メディア事業

プロジェクター、ヘッドホン・イヤホン、オーディオシステムなどの映像・音響機器と、それらを核としたソリューションビジネスを開発。

CEOメッセージ

「感動と安心を世界の人々へ」

という企業理念を胸に新たな成長に向けて

企業価値向上を図っていきます

代表取締役 社長執行役員
最高経営責任者(CEO)

江口 祥一郎



最高益となった2024年度決算

当社は、企業理念「感動と安心を世界の人々へ」のもと、激変する事業環境の中で中長期的に企業価値を向上させていくために、変化を先取りして未来を切り拓く「たくましさ」と「したたかさ」を併せ持ったエクセレント・カンパニーへの飛躍を目指しています。

中期経営計画「VISION2025」の中間年度にあたる2024年度は、これまで推進してきた施策の中でも特に、事業ポートフォリオ戦略と資本コストと株価を意識した経営を実践し、経営資源の配分を成長分野へと集中させました。その結果、3事業分野全てにて増益を実現するとともに過去最高益を更新し、「VISION2025」最終年度の主要KPIを前倒しで達成することができました。成長牽引事業に位置付けたセーフティ&セキュリティ分野の無線システム事業が年間を通して好調を維持して全社を牽引したこと、モビリティ&テレマティクスサービス分野の海外OEM事業が堅調に推移したことが主な要因です。

サステナビリティ経営の取り組みも高く評価されており、英国のFTSE*が公表するESGスコアで5ポイント満点中、日本企業最高スコアとなる4.9ポイントを獲得するなど、非財務指標でも長期的な視点での経営基盤を着々と築き上げています。

* Financial Times Stock Exchange

主要な経営目標(KPI)の2024年度振り返り

	2024年度実績		2025年度目標
売上収益	3,703億円	◎	3,700億円以上
事業利益率	6.8%	◎	5.0%以上
EBITDA マージン	11.9%	◎	10%以上
ROE	16.9%	◎	10%以上
ROIC	12.1%	◎	9%以上
D/Eレシオ	0.4倍	◎	0.6倍以下
PBR	1.49倍 (2025年3月31日時点)	◎	1.0倍超

歴史は一夜にして変わることがある ~トランプ関税について~

2025年に入り、世界はかつてないほどの激動を迎えていました。米国のトランプ大統領による相互関税の導入は、これまでの米国を軸とした戦後80年の自由経済・安全保障という国際システムが行き詰った証でもあり、あらゆる領域における影響は計り知れません。トランプ政権のさらなる保護主義への急速な傾倒で、世界のパワーバランスはどのように変化していくのか注視していく必要があります。

レーニンの言葉に「何十年、何百年あまり起きなかったことが一夜にして起きる」というものがあります。まさに、一夜にして市場環境や歴史の潮目・潮流が変わることがあるのだと実感しました。また、今回のトランプ関税は一種の「パラダイムシフト」でもあり、“先を読む経営”から“先が読めないことを前提にした経営”へと考え方を転換する契機でもあると思います。

複数の有事が同時多発的に起こっている国際情勢の中で、企業のトップはあらゆるリスクを想定し、何があっても事業を継続するという強い意志を持ってグループ体制を牽引していくことが求められているのだと思います。特にこれからの生産調達・サプライチェーンは、自社都合の視点ではなく、地政学

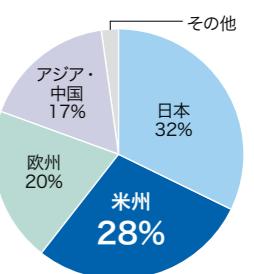
環境と地政学リスクを考慮したサプライチェーン



リスクや経済安全保障というメガトレンドの視点で最適化していくことが重要であると、改めて認識を強くしています。

現在、JVCケンウッドグループの連結売上収益に占める米国向け売上構成比は約25%です。特に主力の無線システム事業(S&S分野)においては米国向け売上構成比が高く、またアフターマーケット事業(M&T分野)、メディア事業(ES分野)においても米国を最重要市場と位置付けています。関税率アップへ対応するために社内で迅速にプロジェクトを立ち上げ、価格転嫁、生産地変更、製品ラインアップの見直しなどを実施すると同時に、調達・サプライチェーンの早期見直しに着手しました。

地域別売上構成比率 (2024年度: 3,703億円)



経営統合後、外圧を梃子にして工場やR&D、販売会社の拠点再編を断行し、事業改革を成し遂げてきた実績と経験があります。変化への対応力が高い組織とそうでない組織では、業績に大きな差が生じます。環境変化は競合他社に差をつける機会にもなり、変化を乗り越えることで耐性(レジリエンス)をつけ、企業体質をさらに強化できるチャンスと捉えたいと思います。

資本コストに着目した企業価値マネジメント

当社はここ数年の業績向上に伴い株価も上昇し、株主構成比も変化しています。当社の事業状況をより深く理解してもらうために、国内外の投資家や個人株主の皆さまとの対話を通じたIR/SRを強化しています。対話を通じて多岐にわたる課題のフィードバックを得ながら、当社の取り組みをさらにプラスアップし、その評価を高めていくことで当社グループの未来への価値創造に伴走していく仲間を増やしていきます。

これから当社が真の資本コスト経営を推進するにあたり、ROEや資本コストといった資本市場との「共通言語」をフルに活用してコミュニケーションを深めることが必要です。株主・投資家視点を意識しながら、市場価値と本源的価値を一致させるためにはどのような対策を打つべきなのかなど、資本コストを意識した経営が当社グループの中長期的な成長戦略において不可欠だと考えています。

自社の資本コストや資本収益性を的確に把握し、その内容

や市場評価の現状を経営者自身が分析・評価すること、その上で改善に向けた方針や目標、具体的な取り組みを策定し、その内容について株主・投資家へ分かりやすく開示することが求められています。バランスシートや資本効率性に対する考え方が希薄だった当社においては、資本コストに注目し、現状を把握し、ハードルレートを設定した企業価値向上マネジメントを以下のように推進しています。

資本コストを活用した企業価値マネジメント

自社の資本コストの把握
現状把握
全社ROICが資本コストを上回っているか 資本コストを下回る事業が存在していないか
全社水準を事業部門へ展開
事業利益、ROIC、フリー・キャッシュ・フロー WACCの活用とハードルレートの設定
中長期で達成すべき目標の設定 達成すべき株価・時価総額 エクイティスプレッドの拡大
あるべき姿

CEOメッセージ

資本コスト経営の考え方を社内で徹底

2025年5月にパシフィコ横浜で開催した全社マネジメント会議で、当社の全管理職約700名に対して今後の価値創造企業に向けての方針を私から伝えました。その中で、当社の事業ポートフォリオの考え方として、「今後は資本コストを上回る事業、つまり価値を創造する事業については資本の配分を増やし、一方で資本コストを下回る事業、つまり価値を破壊する事業については資本の配分を減らす」と明言しました。日頃、資本市場との接点が少ない多くの管理職にとっては、おそらく戸惑いと驚きがあったかもしれません。

しかしながら、東証プライム市場に身を置く当社は、資本市場と常に真摯に正面から向き合っていかなければなりません。無線システム事業のようにROICが高く成長が見込める事業には経営資源のシフトを加速させる一方で、既存事業においてハードルレートを下回り不採算が継続している事業は、その健康状態によってはメスを入れる、または事業継続の意義をも検討しなければなりません。全体合理性を見失わないで、当社グループを肥沃で広い大地へ導くことが私の使命です。そのため、責任感を持って剛直に決断を下さなければならない局面も覚悟しています。今後の生き残りを図り、稼ぐ力をさらに強くしていくためには、グループ従業員全員で聖域を設けず改革を進めていく必要がある、という強い経営メッセージなのです。

現実と未来をつなぐ取締役会へ

「VISION2025」最終年度である2025年度に、監査等委員会設置会社へ移行しました。この新しい機関設計のもと、これまでの成果の定着を図るとともに、次のステージである次期中期経営計画における飛躍のために、取締役会の実効性をさらに向上させることや、執行の強化を進めていくことが必要であると考えています。

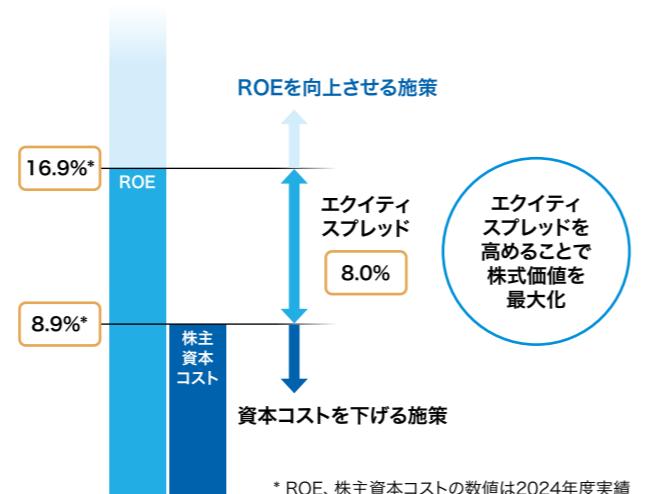
ガバナンスの語源であるラテン語の“gubernare”は船の舵を取るという意味であることから、企業の経営者が会社という船の舵を適切かつ効率的に操作して、針路から外れないようにしっかりと保っていかなければならないことを表しているのだと私なりに解釈しています。

一方、コーポレート・ガバナンスは、企業に関する学問の分野の中でも、まだ創成期の段階、日本企業では試行錯誤のステージにあると言えるのではないかでしょうか。私は、コーポレート・ガバナンスはこれからも進化させていかなければならないと考えています。「進化」とは、物事が望ましい方向に変化していくことで、発展主義の考えが根底にあります。常により良い方向に向かって進んでいくことは、資本主義の考え方と相性が良いと言えるでしょう。

企業と投資家の間で建設的な対話が求められているのと同様に、経営者と従業員の間でも対話のレベルを質・量共に引き上げ、理解を深め、お互いの信頼関係を築き上げていかなければなりません。

真の資本コスト経営の要諦は、「会社の方向付け」と「資源の最適配分」であることを社内でも徹底して、今後も企業価値の向上に取り組んでまいります。

エクイティスプレッドの最大化



人間の五感に訴える深い洞察を

私たちは今、人工知能(AI)に代表される急激なデジタル革命を目の当たりにしています。これからはAIの急速な進化に伴い、人間はより付加価値の高い創造的な業務に注力していくかなければなりません。AIと共に存する時代に入っている今こそ、人間の根源的な価値を求めていくためにも芸術やアートを含めた感性領域への造詣を深めていくことが求められます。

一方当社では、2024年10月、横浜・本社地区にValue Creation Square(VCS)が完成し、これまで分散していた事業所や事業分野が統合・集結したことにより、縦割り文化や内向き志向を解消し、機能別組織への改編を進めています。本社に隣接するハイブリッド・センターは4階建てで、内部は最上階まで吹き抜けとなっており、開放的で仕切りもなく、共創の場もふんだんに設けています。今回のVCSへの集結では、これまで希薄だった他分野との対話と交流を、直接顔を合わせることによって深め、暗黙知を共有し、ものづくり・

マインド・ザ・ギャップ! —見えない価値を「見える化」する

2024年度は最高益を更新しましたが、これに満足しているわけではありません。もっと当社はできる、まだまだ力を十分に出し切れていない、当社グループには多くの有形・無形の潜在的な優位性があるはずだ、と思っています。

ロンドンの地下鉄では、「Mind the Gap!(ホームとの隙間にご注意ください)」というアナウンスがあります。

“GAP”は隔たりという意味ですが、物理的な距離とも言えますし、現実と理想との乖離とも言えます。現実と理想のギャップは常にあるものですが、より高い理想であればあるほど、今の自分に何が足りず、何を克服していかなければならぬのかを教えてくれます。ギャップがあるからこそ、あるべき姿に向かってこれからも突き進んでいかなければならない、という意欲がわいてくるのだと思います。

「マインド・ザ・ギャップ!」心の中で自問自答する。

本源的価値との隔たりや、投資家視点との相違、あるべき姿・会社像との乖離、ものづくりをどう価値創りに結びつけていくか、見えない価値の見える化など、どのようにそのギャップを埋めていくのか。その道のりは決して平坦なものではないと理解していますが、それでもなお野心的な目標を掲げ、強い意欲を持って壁に立ち向かっていくこと。その卓越した熱望と克己心こそが、ヒトも企業も成長させる源泉となるのではないかと思います。

技術・デザインの本質を希求することが狙いでもあります。技術だけが独立して存在することはありません。そこには必ず人が介在します。

当社の企業理念にもある「感動」と「安心」を届けるためには、顧客・社会のニーズに照らし合わせて、人間の本質的なニーズに真に迫っていることが必要です。つまり、自分自身の感性を磨き、人間の五感に訴える深い洞察が何よりも大切なのです。そのためには、お互いの異なる主観を共有した上で議論を交わし、客観化し、人ととの関係性の中で泥臭くつくり上げていくプロセスと文化醸成を私は大事にしていきたいのです。

「無駄をなくすのがAI」、「無駄と失敗を繰り返すのが人」です。学び続けて未来を模索し、「どうしてもこれをやり遂げたい」という使命感と情熱を持って、新しい時代を自らの手で切り拓いていく企業でありたいのです。

まだ成長の発展途上にあるJVCケンウッドが、5年後、10年後、さらに強くなれたと言えるように、足下だけではなく空を見上げて搖るぎない経営基盤を築き上げ、さらに魅力的な企業へ進化していくよう努めてまいります。

代表取締役 社長執行役員
最高経営責任者(CEO)

江口 祥一郎



価値創造プロセス

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



培ってきた強み



JVCケンウッドグループは、日本ピクターとケンウッドの時代から長年にわたって「通信」「映像」「音響」の3つの技術領域において揺るぎない強みを培ってきました。一方で、技術はただ所有するだけでは価値を生みません。当社グループにおいて3つの技術領域の融合を促し、新たな価値の創出につなげているのはデザインの力であり、これも当社グループならではの強みです。この3つの技術領域とデザインは、当社グループで推進している「デザイン経営」の根幹を成すと同時に、「たくましさ」と「したたかさ」のルーツであると言えます。「感動と安心を世界の人々へ」という企業理念のもと、3つの技術領域とデザインを武器に、持続可能な社会の実現に向けた価値創造を続けます。

通信

つながる価値の創出

無線通信におけるRF^{*1}技術は、当社グループのセーフティ&セキュリティ分野における中核技術です。ケンウッドの創業時に手掛けた高周波コイルから始まり、アマチュア無線の送受信機の開発・導入、そして業務用無線で求められる送受信の基本性能の実現へと受け継がれています。たゆまぬ研鑽を経て技術力を高め、無線機の性能要求が最も厳しい公共安全市場での信頼を得るまでに進化しています。現在は、ネットワーク連携やIoT^{*2}対応のエッジデバイス開発などを通じて、業務用無線機や車載機器におけるリアルタイム性と信頼性、堅牢性を実現しています。特に、未来の社会課題解決に向けた「インターフェースとしての通信」は、映像・音響・UX/UI^{*3}と連携しながら、より安心で豊かな移動体験を支えています。



高周波コイル



TS-520X

通信技術のルーツ

- 1949年 高周波コイルが日本初のNHK認定商品となる
- 1949年 EF Johnson Technologies, Inc. がアマチュア無線初号機「Viking I」を開発・導入
- 1973年 アマチュア無線の名機と呼ばれたHFトランシーバー「TS-520」を発売
- 1991年 マクラーレンF1チームへの専用無線システムを開発。以後26年にわたって供給によってノイズ・キャンセリング技術に磨きをかける
- 2002年 ケンウッド初のP25対応ポータブル無線機「TK-5400」を導入
- 2023年 公共安全市場向けトライバンド対応P25デジタル無線機「VP8000」を開発・導入

映像

可視化と認識の高度化

映像技術は日本ピクター時代からの映像記録・再生技術が源泉です。数多くの世界初の映像製品を送り出すとともに、それを支える知的財産を生み出してきました。特に、画像関連の符号化技術に関するさまざまな特許は、当社の知的財産収入の柱となっています。映像領域における技術はAIによる画像認識やセンシング技術へと進化し、高精細な映像処理とリアルタイム解析を組み合わせることで、セキュリティやモビリティなど多様な分野での応用が進んでいます。例えば、車載カメラにおける映像解析は、ドライバーの運転支援や自動運転技術の実現に不可欠な要素です。

「Y字」テレビ
(復元)

GR-C1

映像技術のルーツ

- 1939年 国産テレビジョン受像機第1号を完成
- 1959年 世界初の回転2ヘッドヘリカルスキャンVTRを開発
- 1976年 家庭用ビデオの世界規格となったVHS方式を開発
- 1984年 カメラ一体型VHSビデオムービー初号機「GR-C1」発売
- 2016年 世界最小0.69型4K「D-ILA」デバイスを開発

音響

感性に訴える音づくり



1928年の蓄音機



ピクタースタジオ

音響技術のルーツ

- 1928年 日本国でレコードの生産を開始
- 1956年 ステレオレコードの標準的な記録方式となった「45-45方式」ステレオ技術を独自開発
- 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
- 1962年 業界初のトランジスタアンプ「TW-30」を発売
- 1969年 ピクタースタジオが東京・千駄ヶ谷に完成
- 2003年 世界で初めて「木」を振動板に採用した「ウッドコーンスピーカー」の量産化技術を確立

デザイン

技術と感性をつなぐ融合力



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

デザイン

デザインは、「通信」「映像」「音響」の3つの技術をユーザー価値へと昇華させる融合の力です。当社グループでは、デザインを造形としてではなく、顧客価値を起点とした事業創出や組織変革のための思考と実践として位置付けています。未来創造研究所やイノベーションデザインセンターを中心に、社会課題や地域特性を踏まえた共創型のデザイン思考に基づく価値創造を行うことで、技術を人間中心設計へと昇華させています。

●TOPIC●

普遍的な技術社員像

3つの技術領域とデザインという強みを、事業に生かして価値に変えるのは、エンジニアをはじめとする当社グループの人材にほかなりません。当社グループには、先人の教えから学ぶ普遍的なエンジニアの姿勢があります。日本ピクターにおいて世界で初めてブラウン管を用いた電子映像表示に成功した高柳健次郎が示した技術社員像は、

AI化やDX^{*5}が進む現代においても、技術者だけでなく企業人にとっても重要な価値観の礎となっています。近代の技術的革新や関心事とも親和性が高く、今後の組織づくりや人材育成にも生かしていきます。

*5 Digital Transformation

探究心と創造力

常に新しい技術や知識を探究し、既存の枠にとらわれず創造的に挑戦する姿勢

社会への貢献意識

技術は社会のためにあるという信念を持ち、公共性や倫理を重視する態度

協働と謙虚さ

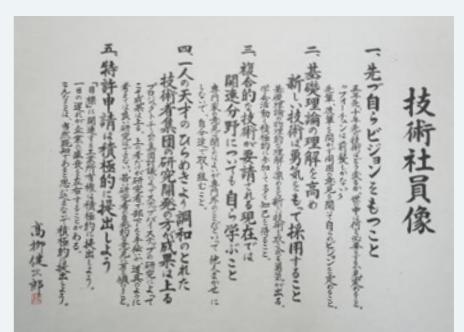
個人の力だけでなく、チームや組織との協働を重視し、他者の意見に耳を傾ける謙虚さ

継続的な学びと自己研鑽

技術は日々進化するため、学び続ける姿勢と自己を高める努力を惜しまないこと

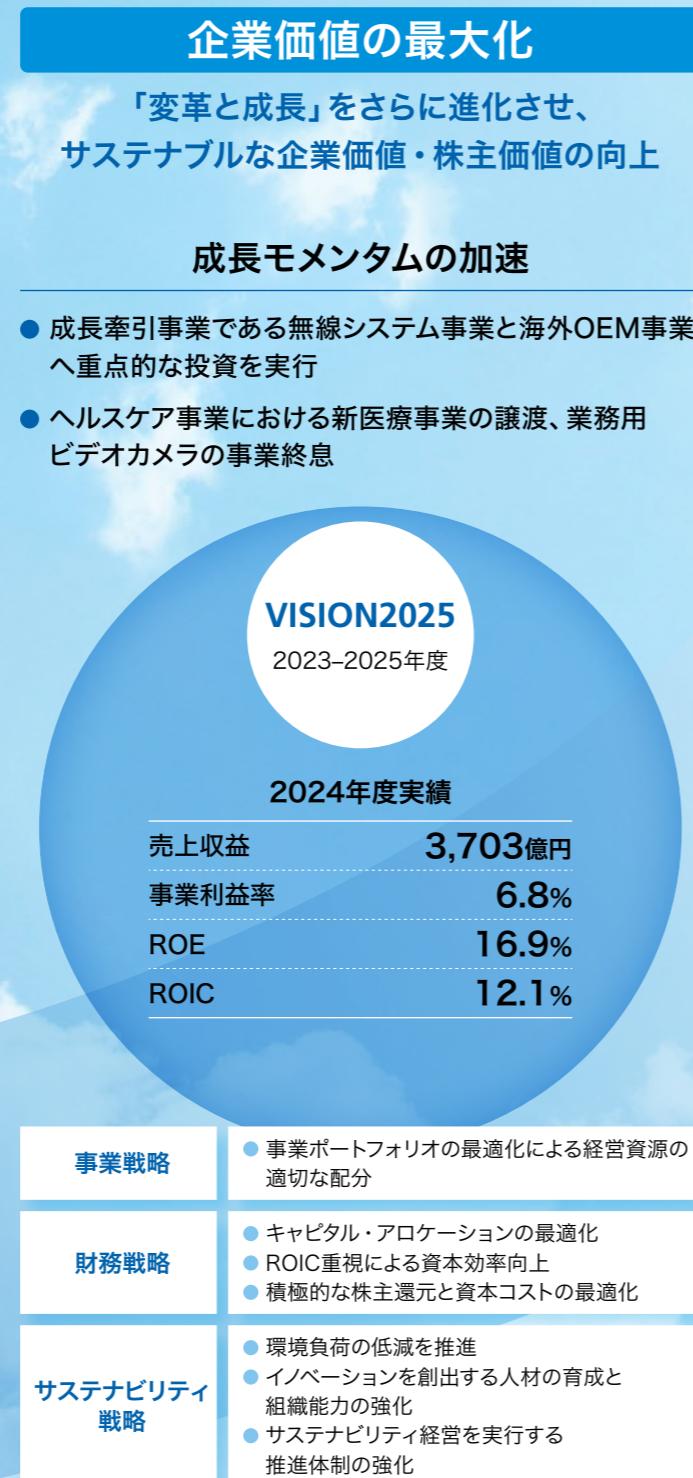
使命感と責任感

自らの技術が社会に与える影響を理解し、責任を持って取り組む姿勢



JVCケンウッドが目指す価値創造

JVCケンウッドグループは、事業活動を通じて人々に感動と安心、そして安全な暮らしをもたらすために、3年ごとの中期経営計画を推進しています。2023年度から3カ年の計画である「VISION2025」では、利益成長と資本効率の向上のバランスを取り、事業ポートフォリオの最適化を進めることで事業の成長を図ると同時に、ESGの観点から経営を強化し、創出価値を社会課題の解決につなげていきます。



財務戦略(CFOメッセージ)

M&Aを含む投資の実行や再構築事業における構造改革のスピードアップを図ることで、PBRのさらなる上昇を目指していきます

代表取締役 専務執行役員
最高財務責任者(CFO)

宮本 昌俊



価値創造における現状と課題、目指す方向性

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

その中間年度である2024年度は、売上収益3,703億円、事業利益253億円(事業利益率6.8%)、ROE16.9%、ROIC12.1%、親会社所有者帰属持分比率39.9%と、2024年10月に上方修正した業績予想を大幅に上回り「VISION2025」

の最終年度である2025年度の数値目標も達成することができました。

また、株主還元についても配当や自己株式取得を積極的に行ってきたことなどから、PBRは1.0倍を超える水準で推移しています。

このように順調に推移している「VISION2025」において、成長牽引事業のさらなる成長を促すようなM&Aを含む投資の実行や再構築事業における構造改革のスピードアップを図ることで、PBRのさらなる上昇を目指していきます。

資本コストや株価を意識した経営

「VISION2025」においては、最終年度となる2025年度にROE10%以上、有利子負債資本倍率(D/Eレシオ)0.6倍以下、親会社所有者帰属持分比率35%以上という目標を掲げ、前中期経営計画「VISION2023」で進めてきた事業体质の改善をさらに推進しています。また、資本コストや株価を意識した経営を実現するために、より積極的な株主還元策を

実行するとともにROICを新たな財務指標に加えることで、資本効率の改善を図っています。

2024年度には、部門ごとにハーダルレートに対して自部門がどのような位置にあるのかを把握し、ROICの改善に向けて何をすべきかを検討するために、CEOとCFOによる事業ポートフォリオの評価を実施しました。

主な経営指標の推移

	2022年度 (実績)	2023年度 (実績)	2024年度 (実績)	2025年度 (目標)
売上収益	3,369億円	3,595億円	3,703億円	3,700億円以上
事業利益率	4.7%	5.5%	6.8%	5.0%以上
親会社所有者帰属持分比率	33.0%	36.2%	39.9%	35%以上
EBITDA	423億円	406億円	440億円	—
EBITDAマージン	12.5%	11.3%	11.9%	10%以上
ROE	18.2%	12.2%	16.9%	10%以上
ROA	5.6%	4.2%	6.4%	—
ROIC	8.3%	8.9%	12.1%	9%以上

評価プロセスにおいては、事業責任者自らが自部門の抱えている運転資金や固定資産の金額を把握し、自部門のROICの現状と今後どのように改善していくのかを説明することで、

ROIC経営の浸透が図られました。今後もこの活動を推進し、資本効率を改善していきます。

キャピタル・アロケーションの方針

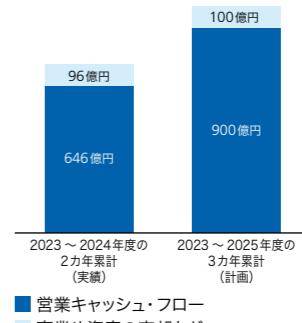
「VISION2025」においても、キャッシュ・フローの創出に重点を置き、使途を明確化した上で効果的なキャッシュ・アウトを実行しています。

3カ年のキャッシュ・インに関しては、営業キャッシュ・フロー約900億円に事業や資産の売却などによる約100億円のキャッシュを加えた1,000億円を想定しています。2024年度までの2カ年累計の実績は、営業キャッシュ・フローが646億円、資産の売却などによる収入が96億円となり、計画を上回る推移となっています。

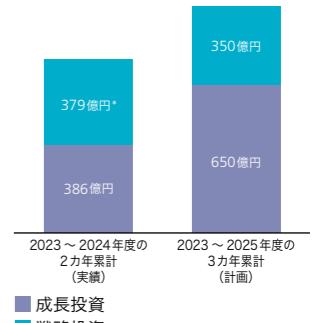
また、3カ年のキャッシュ・アウトに関しては、既存事業の拡大・維持に必要な成長投資として約650億円を、戦略投資として約350億円をそれぞれ使用していく計画としており、2024年度までの2カ年累計の実績は、成長投資として386億円、戦略投資として新社屋建築費用や関係会社への増資などの新規投資で86億円、株主還元で160億円、借入金返済で133億円となりました。

今後は、株主還元に加えて、成長牽引事業を中心にM&Aを行うなど、成長に向けて必要な投資を実施していく予定です。

キャッシュ・イン



キャッシュ・アウト



* 新規投資(新社屋建築費用、関係会社への増資): 86億円
株主還元: 160億円
借入金返済: 133億円

株主・投資家の皆さまへ

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

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

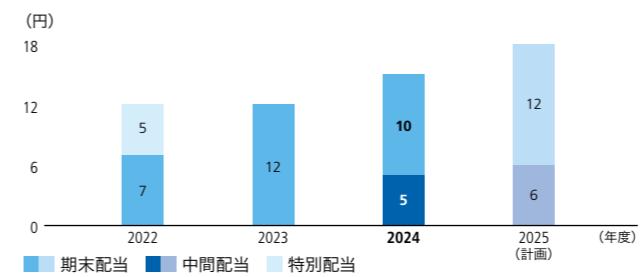
この考え方に基づき、2024年度の配当は、中間配当として5円、期末配当として10円の年間15円とし、前年度から

3円の増配としました。また、2024年11月6日から2025年2月4日までの期間で約45億円、2025年5月8日から6月5日までの期間で約20億円の自己株式を取得しました。これらにより、2024年度の親会社の所有者に帰属する当期利益に対する総還元性向は、約43%となりました。

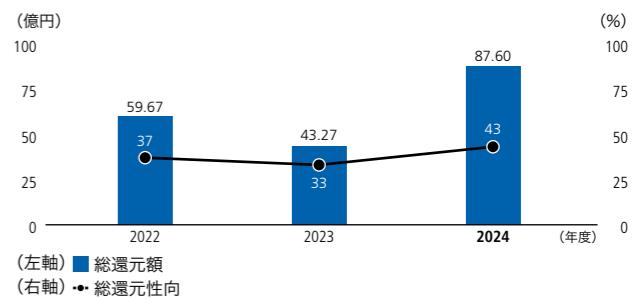
2024年度は、結果として総還元性向の目安とする30～40%を超える株主還元となりました。これは、米国の相互閑税発表の影響で2025年4月に株価が年初来安値を付けたことから、急遽20億円の自己株式取得を決定したことによるものです。今後も、株価動向を見ながら機動的な自己株式取得を実施し、株主価値の最大化を図っていきます。

なお、2025年度の配当は3円増配となる18円を予定しており、このうち6円は中間配当として実施する予定です。

配当金の推移



総還元額、総還元性向の推移



事業ポートフォリオ戦略

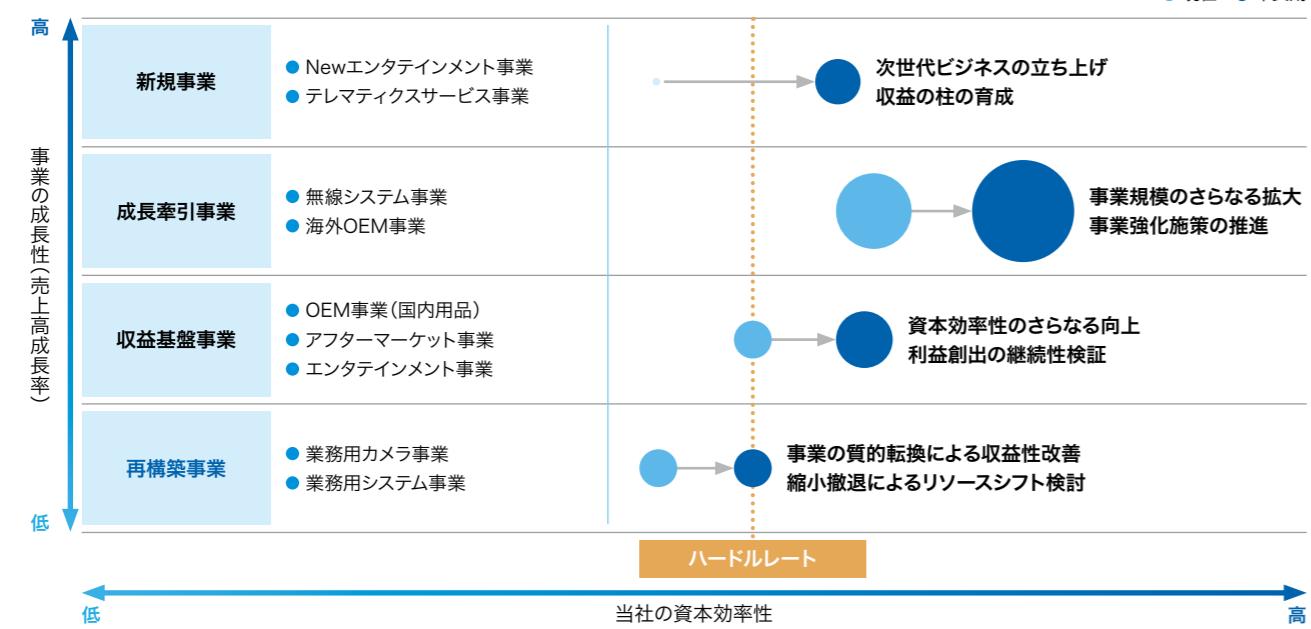
事業ポートフォリオの全体像と変革の方向性

JVCケンウッドグループの企業価値を最大化させるにあたり、中期経営計画「VISION2025」では、「変革と成長」を旗印に事業ポートフォリオの変革を進めています。2023年度から2025年度の3カ年の売上高成長率による事業の成長性と資本効率性を考慮しながら事業の稼ぐ力がどのように変化していくかを分析し、事業ポートフォリオを再定義しました。中長期的に当社グループの強みを発揮できる最適な事業ポートフォリオを目指し、下図のように「成長牽引事業」「収益

基盤事業」「新規事業」「再構築事業」の4つに整理・分類し、分析結果に応じたアクションを取っています。事業ごとに異なる市場環境の変化や事業サイクルに合わせ、また自社の資本コスト(WACC*)から設定したハードルレートの観点で事業ポートフォリオの定期的なモニタリングと見直しを実施し、中長期的な企業価値向上の観点から経営資源の適正な配分を行うことで、今後も継続的に事業ポートフォリオの最適化を図っていきます。

* 6.87% (2025年3月末基準)

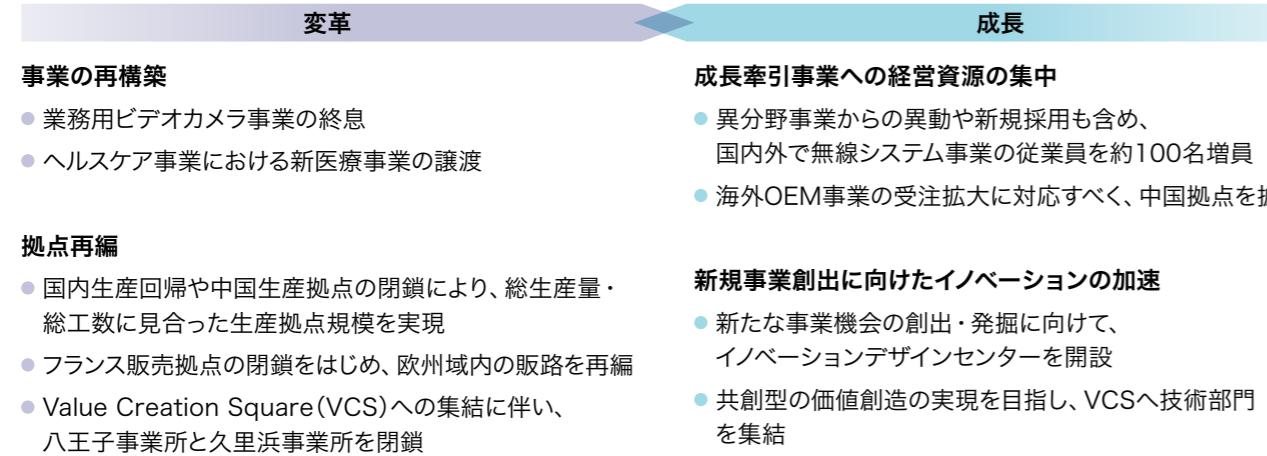
事業ポートフォリオ分析と分析結果に応じたアクション



事業ポートフォリオマネジメントの方針と進捗

事業ポートフォリオマネジメントの方針としては、事業の再構築や拠点再編など既存事業の強化による「変革」と、成長牽引事業への投資の集中や新規事業創出の促進による「成長」の2方向からアプローチしています。「変革」を進めるこ

によって得られた経営資源を「成長」の領域に振り向けることで、事業ポートフォリオ変革を加速させています。2024年度までの進捗は以下のとおりです。



事業分野ごとの戦略の方向性

モビリティ&テレマティクスサービス分野



事業環境の変化

全世界的にEV化や自動運転化、MaaS(Mobility as a Service)の普及が進み、アフターマーケット市場が縮小する一方で、OEM市場やデータサービス市場が拡大しています。

戦略強化の方向性

海外OEM事業は、自動車市場の変化に左右されない車載用スピーカー/アンプ/アンテナ/ケーブル/レンズを軸に、事業を拡大していきます。アフターマーケット事業と国内OEM事業は、収益基盤としての安定化に向けて、稼げる規模を維持しながら低コスト開発への投資を進めます。

セーフティ&セキュリティ分野



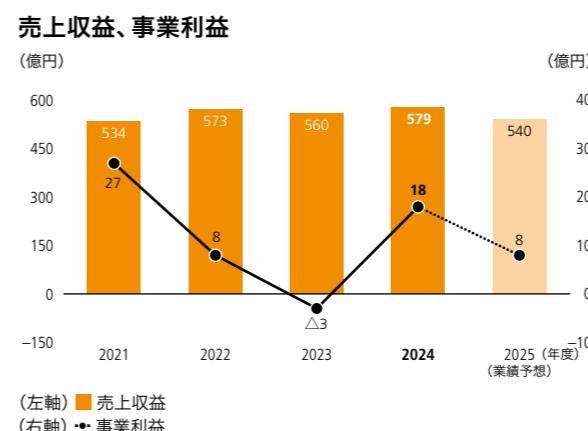
事業環境の変化

災害時などへの危機管理対策として、確実な通信手段である業務用無線システムの需要が世界的に高まっています。一方、市場への新規参入の障壁が高く、競合企業は限定的です。

戦略強化の方向性

無線システム事業に経営資源を集中させることで、米国を中心グローバルに事業を拡大し、利益の最大化につなげます。業務用システム事業は、戦略の見直しと原価改善により収益を改善します。

エンタテインメントソリューションズ分野



事業環境の変化

ゲームやアニメ、音楽などのエンタテインメント市場は世界的に拡大傾向にあり、ユーザーにとって利便性の高いストリーミングサービスやワイヤレスイヤホンなどの需要が拡大しています。

戦略強化の方向性

エンタテインメント事業ではストリーミング市場におけるビジネス拡大や、ゲーム・アニメ事業を強化すべく経営資源をシフトしていきます。メディア事業は事業の質的転換を推進し、収益改善を図ります。

特集 成長牽引事業の戦略と進捗

無線システム事業の成長を牽引する

EF Johnson Technologies, Inc. (USA)

私たちにはミッション・クリティカルな現場に確実かつ高信頼な
通信手段を提供し、社会の安心と持続可能な未来に
貢献しています



EF Johnson Technologies, Inc.
President & CEO
Duane Anderson

JVCケンウッドとのシナジーが生む新たな可能性

EF Johnson Technologies, Inc.(EFJT)は1923年の創業から100年以上の歴史があり、長年にわたり北米の警察や消防などの公共安全機関や企業・団体をターゲットに無線通信システムを開発・製造・販売しています。北米の無線通信は現在、アナログからデジタルへの移行が急速に進んでいます。AMやFMのような世界で統一された変調方式が使用されているアナログ無線とは異なり、デジタル無線には世界的な統一規格がなく、北米の公共安全機関の標準規格であるAPCO-Project 25(P25)が最も広く使用されている規格と言えます。EFJTはP25に対応する無線端末や無線中継システムを中心とした通信ソリューションにおいて、高い品質はもちろん、顧客のニーズに合わせた製品設計やサポートを追求し続けてきたことで、顧客からの高い信頼を着実に獲得しています。

EFJTの事業の信念は、世界をより安全な場所にすることであり、命を守り救うことの使命とする組織に確実な通信手段を提供することで、人々に安心をもたらしています。この信念は、「感動と安心を世界の人々へ」届けるというJVCケンウッドの理念と目指す先は同じです。災害やテロの発生といった非常時にも普段と変わらない通信が約束されていることは、人々の安全に対する信頼・安心感につながり、人々がより

安心して暮らせる環境を守ることができます。EFJTがこれまで北米の公共安全市場で築き上げてきた揺るぎない信頼と、JVCケンウッドのあらゆる規格に対応できる高い無線技術や製造力を掛け合わせることができれば世界の安全はより高水準を維持できると確信し、2014年にJVCケンウッドグループの一員となりました。

グループに入ってすぐに、シナジーの最大化に向けて構造改革に着手しました。EFJTはシステム開発力とソフトウェアの技術力、JVCケンウッドは製造力とハードウェアの技術力

北米公共安全市場向け業績推移



に強みがあることから、両社の得意分野を最大限に生かした構造へと変革することで効率的に事業拡大を進めました。まずは無線端末のハードウェア設計をJVCケンウッドに移管し、製品の品質向上を図りました。2016年以降は無線端末のブランドをKENWOODに統一してイメージを刷新したほか、生産も(株)JVCケンウッド山形に移管することで、コスト競

争力の強化と品質のさらなる向上を実現しました。これに加えて営業体制の強化を図るとともにJVCケンウッドの販路を活用したこと、2023年度には北米公共安全市場向けビジネスは急速に拡大しました。現在は、入札や受注への対応力を向上するために人材の増強を含む体制の強化を図っています。

顧客からの信頼とそれを支える従業員が競争優位性の源泉

EFJTが主要ターゲットである北米の中小規模の郡や市・町で高い信頼を得ている要因は、主力商品である無線中継システム「ATLAS」と、KENWOODブランドの無線端末「Viking」シリーズの品質や機能、信頼性だけではありません。顧客のニーズに合わせたソリューションのカスタマイズやサポートができるところが、他社には真似できないEFJT最大の強みです。2025年度以降は、この強みをより強化しながら、案件獲得数の拡大に向けて体制を強化し、米国連邦政府や大規模都市のような大型案件の獲得につなげていきます。

獲得した大型案件(一例)

カリフォルニア・ハイウェイ・パトロール	約4,000万米ドル
カリフォルニア州サンタバーバラ郡	約3,100万米ドル
バージニア州フレデリック郡	約2,300万米ドル
ペンシルベニア州デラウェア郡	約3,400万米ドル

具体的には、複数の周波数帯域とデジタル無線規格に対応できる「Viking」シリーズの最新ポータブル機「VP8000」と車載機「VM8000」をコアに、北米公共安全市場で獲得案件数を増やすとともに、顧客の機器更新に対応できる端末の販売を強化していきます。また、P25に対応する大型案件を継続的に獲得できるようさらに製品ラインアップの拡充と組織体制の強化を図り、2030年度には売上収益4億米ドル、北米公共安全市場におけるシェア10%を実現します。この目標を達成するには何よりも、顧客からの信頼獲得が重要であり、今後は強みである顧客のニーズに合わせたソリューションのカスタマイズとサポート、案件の獲得力、対応力を強化していくだけでなく、警察・消防・救急機関などの顧客との関係構築にも注力していかなければなりません。これら全てには、従業員の顧客に対する情熱と高いパフォーマンスが不可欠なことから、従業員こそがEFJTの競争優位性の源泉であると私は思っています。顧客からの信頼につながる価値を生み出せる人材の獲得と育成に特に力を入れ、事業の拡大につなげていきます。

国際市場への展開およびブロードバンド領域の強化

2025年の世界的なP25の市場規模は、システムと端末を含めて約45億米ドルと推定されており、「ATLAS」と「Viking」シリーズの採用が国際的に進んでいます。EFJTは「ATLAS」と「Viking」のトータルシステムで、アジア・太平洋地域をはじめとする北米外に展開を進めており、最近では東南アジア



EFJT本社 (Irving, Texas)

と中近東でも案件を獲得しています。また、近年の危機管理需要に対して技術革新が進んでおり、P25を代表とするナローバンド技術による音声通信だけでなく、ブロードバンドによる映像やデータ通信なども取り込んだ、より高度で付加価値の高い通信ソリューションで事業の拡大を加速します。これを実現するために、ブロードバンド領域の技術を持った事業者との協業を進めています。

社内に限らず社外との共創も視野に入れながら顧客起点の価値を追求するEFJTの価値創造は、JVCケンウッドのデザイン経営の考え方を体現していると考えています。これからも、両社の強みを最大限に生かしながら、共に可能性を広げていきます。

海外OEM事業の中核を担う

ASK Industries S.p.A. (Italy)

私たちちは最先端の技術と情熱が融合したソリューションにより、高付加価値の製品をグローバルに提供することで、世界中の人々に「感動」をお届けします。そしてJVCケンウッドグループの一員として、自動車業界のOEM顧客に向けた音響・通信技術における世界標準の確立を目指していきます



ASK Industries S.p.A.
President & CEO
Alberto Bianchi

強みを相互に補完するJVCケンウッドとの統合

ASK Industries S.p.A.(ASK)は、自動車業界におけるグローバルリーダーとして、世界中の人々に忘れられない車内体験を提供しています。1965年の創業以来、没入型インフォテインメントを実現する高品質なスピーカーとアンプ、移動中もシームレスに接続するアンテナとケーブルの4つの車載部品の設計と製造、販売を続けてきました。1983年に初めて

プロトotype向けOEMスピーカーを受注したことを皮切りに、欧州の自動車メーカー向けOEM市場において高度な音響・通信ソリューションを提供し、着実に成長を遂げてきました。2015年にはJVCケンウッドグループの一員となり、企業理念にある「感動」を共に追求することで進化を続けています。カーエレクトロニクス業界においてOEM市場が拡大する

中、JVCケンウッドは、長年にわたり培ってきた高品質な音響・映像・車載技術とグローバルな製造・販売力、ブランド力を生かし、OEM事業の拡大を図っていました。一方、ASKは欧州の自動車メーカー向け車載部品のOEM供給を中心に強固な顧客基盤と高度なニーズ対応力を備え、特に車載スピーカーとアンテナの製造において優れた技術力と量産力を有していました。2015年以降、これらの両社の強みやビジョンを深く融合し、グローバルな自動車業界に、より

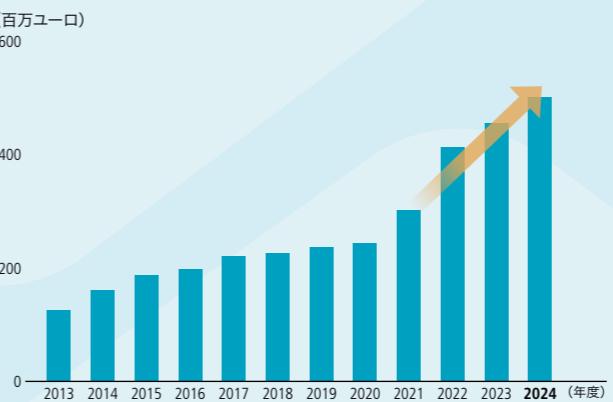
高品質・高付加価値な製品とソリューションを提供するための本格的な取り組みを開始しました。

現在、ASKは世界8カ国で事業を展開し、8つの製造拠点と5,072名の従業員(2025年3月末時点)を擁し、2024年度売上収益は5億200万ユーロに達しました。これらはASKが長年培ってきた、卓越した技術力とその革新性、グローバルで獲得した信頼、および両社の融合が事業に結び付いた成果です。

高度なニーズ対応力と卓越した技術力で獲得したグローバルでの信頼

ASKが設計・開発を手掛ける高品質なオーディオシステムと革新的な接続技術を融合させた製品群は、世界を代表する自動車メーカーの多様なニーズに合わせてカスタマイズされており、普及価格帯の車両から高級車まで幅広く対応することで、顧客からの厚い信頼を得ています。品質はもちろん、安全性、環境への配慮、情報セキュリティの観点からも

売上収益の推移



高い基準でのづくりを行い、製品開発と企業運営の持続性を確保しています。こうした価値創造を通じて欧州の主要自動車メーカーと強固なパートナーシップを構築しています。

また、卓越した技術力とその革新性は世界で高く評価されており、これまで25を超えるアワードを受賞しています。2025年6月には在中国イタリア商工会議所が主催する「Panda d'Oro Gala」第14回大会において、「Innovation Award 2025」を受賞しました。



主な拠点国と機能



地域最適化とグループシナジーで実現するグローバル成長戦略

8カ国と地域への展開は、各地域のニーズに即応できる体制の強化につながっています。現在は、各拠点間での技術共有や、製品供給のグローバル化が進み、品質・納期対応力・コスト競争力を兼ね備えた供給網を実現しています。

欧州では、イタリア、フランス、ドイツを中心に主要自動車メーカーと強固な関係を築いており、プレミアム市場での存在感を一層高めています。中国では、2025年1月に浙江省寧波市の拠点を新オフィスへ移転し、最新鋭の製造設備の導入や人材の強化を通じて、拡大する中国市場に対応する体制を構築しています。JVCケンウッドとのグループシナジーもASKの事業拡大に寄与しています。例えば、JVCケンウッドの海外拠点からASK製品を供給したり、日本向けのJVCケンウッド製品にASK製部品を搭載することによる双方の事業メリット創出など、グループ間の連携を通じたグローバルでの成長戦略を進めています。

モビリティ業界は、EVや自動運転の普及、絶え間なく変化する国際貿易政策といった潮流の中で急速に進化していますが、ASKが手掛ける高信頼性の車載部品は依然として高い需要があります。2025年度は、欧州の景気後退や中国における消費低迷が懸念される中、過去の急成長フェーズで生じた非効率なコスト構造や業務プロセスを合理化とともに、北米やインドなどの新興市場での事業拡大に注力します。米国関税への対応については、北米に事業拠点を設置することで影響を緩和しつつ、現地密着で事業を拡大していきます。長期的には、高級車向けオーディオ分野での事業拡大と、スマートキャビン技術に対応した車載インフォテインメントシステムの強化を目指し、持続可能な成長を実現します。

分野別事業戦略



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

激しく変化するモビリティ業界の事業環境に対応すべく、移動の概念を再定義し、自動車にプラスアルファの価値を加えることを軸に、持続可能なモビリティソリューションを提供します

モビリティ&テレマティクスサービス分野

事業環境と事業の強みを踏まえた中長期の成長シナリオ

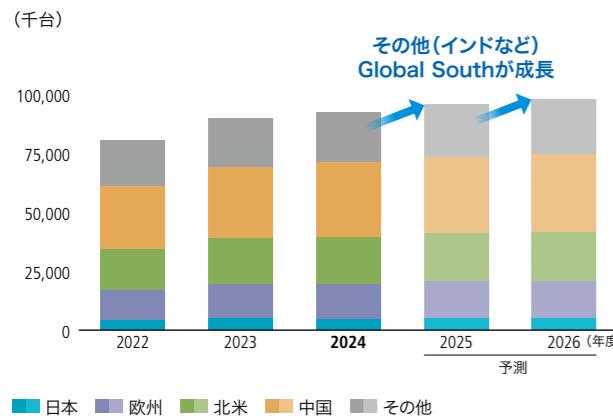
モビリティ&テレマティクスサービス(M&T)分野の事業の原点には、モビリティに“ワクワク感”をもたらし一歩先のモビリティライフを実現したいという想いがあります。M&T分野はこの使命のもと、高いブランド力と技術力、グローバルな販売チャネルを生かしてさまざまなアプローチでモビリティライフにおける“ワクワク感”をつくり出してきました。高精度なナビゲーション機能をはじめ、鮮やかで視認性に優れた高精度・高視野角ディスプレイ、高速なタッチパネル応答性能、直感的で使いやすい操作体系に加え、速度規制エリアの表示や逆走警告など交通事故の抑制・抑止に貢献する価値を追求し、ドライバーに感動と安心をもたらしています。

現在、全世界的な脱炭素社会への移行を受けてEV化や自動運転化、MaaSの普及が進み、モビリティ業界は100年に一度と言われる大きな変革期を迎えていました。加えて、米国相互関税や原材料の供給不足、人件費の高騰、為替変動など、事業を取り巻く環境は不確実性が一段と高まっています。M&T分野の事業においても、主力事業であったアフターマーケット市場は縮小し、それに伴いOEM市場が拡大しています。M&T分野では、この状況下で事業を拡大して

いくにあたって、移動の概念を再定義し、自動車にプラスアルファの価値を加えることを、価値創造の軸に据えています。中期経営計画「VISION2025」では、M&T分野を成長牽引事業と収益基盤事業に位置付けています。環境配慮の観点でも付加価値を追求しながら「音・映像・データサービス」の技術を起点に発想の柔軟性と対応スピードを一層強化し、国内外でエッジの効いた高収益な成長事業へと進化させていきます。

これまでアフターマーケット事業で培った実績は、OEM事業においても高く評価されており、主要な日系自動車メーカーに加え、Daimler Truck North America LLCをはじめとする海外自動車メーカーにも当社グループの車載製品が採用されるなど、グローバルに事業を拡大しています。OEM事業、アフターマーケット事業、テレマティクスサービス事業への投資バランスを最適化しつつ、M&T分野の事業の原点でもあるモビリティ・エンタテインメントから運転支援機能による安心・安全の追求まで、さまざまなアプローチからの提案を加速し、モビリティライフにおける「感動と安心」につなげていきます。

全世界自動車販売台数(当社調べ)

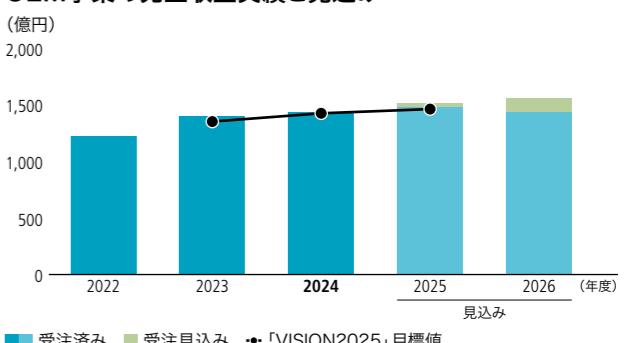


重点戦略

OEM事業

成長牽引事業である海外OEM事業に経営資源を投下し、グループシナジーの最大化につなげます。海外OEM事業では、今後事業を拡大していく地域として米国やインドに注力しています。各地域では、お客さまや現地企業の協力を得ながら現地に密着することで、米国相互関税をはじめとする環境影響を最小限にとどめ、成長を図っていきます。2024年度は、米国の自動車メーカーの純正品を、一次サプライヤーとして初めて受注し、また中国での受注拡大に対応するため、中国における生産拠点の拡張を進めています。今後、自動運転化や安全運転補助などにより拡大が予測される車載カメラ・センシング市場においては、技術のグループシナジーを生かし、高収益ビジネスの事業領域を拡大していきます。

OEM事業の売上収益実績と見込み



アフターマーケット事業

収益基盤事業として安定した収益を確保すべく、これまで培ってきた高いブランド力や技術力、グローバルな販売チャネルを最大限に生かし、高いポジションを維持していきます。

事業を通じた社会課題の解決

M&T分野では、高精細かつ高視野角に加え高速操作性を備えたカーナビゲーションやディスプレイオーディオ、安全運転の促進にも効果的なドライブレコーダーなどにより、ドライバーの負担軽減や交通事故の抑制・抑止に貢献していま

す。また、これらの製品は下記の取り組みを通して気候変動への対応や資源の有効活用といった社会課題の解決にも寄与するものであり、当社は製品販売台数をKPIとして設定し、継続的な進捗管理を行っています。

安心・安全への取り組み

サブテリアリティ	KPI	2023～2025年度累計 (目標)	2023～2030年度累計 (目標)	2024年度 (目標)	2024年度 (実績)
交通事故の 抑制・抑止	カーナビゲーション およびディスプレイ オーディオの販売台数	430万台	1,300万台	130万台	150万台
	2024年度の販売実績は、日本市場における需要が堅調に推移したこと、目標の130万台を上回りました。				
ドライブレコーダーの 販売台数	300万台	800万台	103万台	86万台	
	2024年度の販売実績は、日本市場の成熟化や競争環境の変化により目標の103万台を下回りました。				

過去の目標と実績は、当社Webサイトをご覧ください。
<https://www.jvckenwood.com/jp/sustainability/economy/change/automotive/>

環境への対応

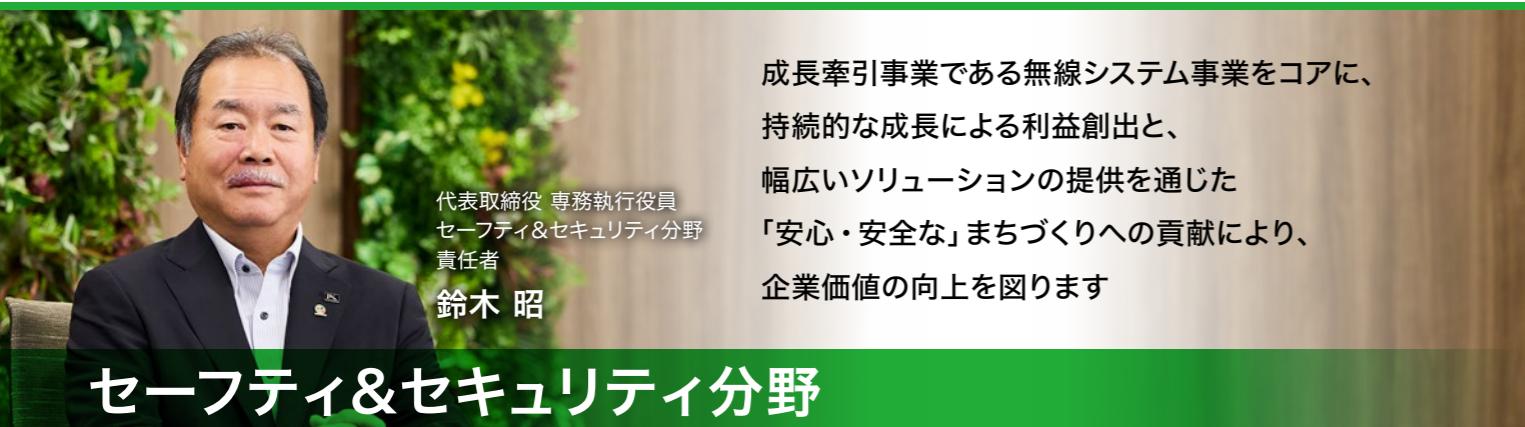
国内向けカーナビゲーションの2024年モデルでは、発泡スチロール緩衝材をパルプモールドに変更したことにより、2023年モデルと比較してプラスチック包装材使用量を約66%、CO₂排出量を年間約47t*削減しました。この取り組みは共同開発者のダイナパック(株)と共に「日本パッケージングコンテスト2024」において部門賞を受賞しています。また、取扱説明書をWebサイトに掲載することを推進し、紙使用量の削減にも貢献しています。

* 当社独自の算出方法による



GOOD PACKAGING

日本パッケージングコンテスト2024
電気・機器包装部門賞



事業環境と事業の強みを踏まえた中長期の成長シナリオ

無線システム事業

アマチュア無線機の製造・販売を主業とする無線システム事業は、創業以来培ってきた通信とものづくりの技術を基盤として、主に業務用無線を核として発展してきました。現在もアマチュア無線市場に向けた製品開発を継続し、2025年度中には、車載型の次世代アマチュア無線機の発売を控えています。その技術へのこだわりとユーザー志向は、業務用無線にも脈々と受け継がれ、全社を牽引する事業となっています。

災害時などの危機管理対策への関心が世界的に高まる中、災害現場や山間部、被災地における確実な通信手段として、公衆携帯ネットワークに頼らない自営無線ネットワークの重要性が再認識されています。堅牢性に優れ、過酷な環境下でも安定して使用できることから、安心・安全なまちづくりには欠かせない社会インフラです。現在は、アナログからデジタルへの移行が進み、特に北米市場では引き続き堅調な需要が見込まれているほか、高速で大量のデータ通信ができるプロードバンド領域にも新たな価値創出の機会が広がっています。こうした背景を踏まえ、無線システム事業では、北米公共安全市場および民間市場を中心に、2030年度に売上収益1,200億円を目指します。その実現に向けて、以下の2つのアプローチで持続的な成長を図ります。

信頼性の高い通信手段の安定的かつ継続的な提供

無線システム事業は、通信の秘匿性や堅牢性が求められる公共安全市場で40年以上の実績と顧客基盤を有しています。2023年以降、トライバンド¹対応の携帯型無線機「VP8000」や車載型無線機「VM8000」の市場導入により、北米市場でシェアを拡大しています。民間市場ではDMR²規格をベースとした独自の通信方式「Trunking 2.5」を採用した製品が



トライバンド対応
車載型無線機「VM8000」

成長牽引事業である無線システム事業をコアに、持続的な成長による利益創出と、幅広いソリューションの提供を通じた「安心・安全な」まちづくりへの貢献により、企業価値の向上を図ります

高い信頼を得ています。これらの製品の安定的な提供を徹底することで、両市場でさらなるシェア拡大を図ります。

¹ VHF、UHFおよび700-800MHzの3つの周波数帯域

² Digital Mobile Radio

プロードバンド領域での新たな価値創出

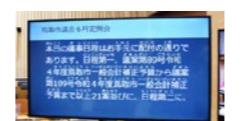
プロードバンド領域は中長期的に成長が見込まれており、そのニーズは多様化しています。無線システム事業では、多様化するニーズに応える新たな通信ソリューションの提供を目指し、ナローバンド事業で培った強みを生かしつつ、他社との協業を通じてIP³無線の技術力を強化していきます。

³ Internet Protocol

業務用システム事業

(株)JVCケンウッド・公共産業システム

業務用システム事業は、放送設備や議場システムを中心とした音響システムソリューションと、監視カメラや画像解析を中心とした映像システムソリューションを展開しています。開発・製造・販売・施工・保守までを一貫して対応できる強みによって、顧客の課題解決を図りながら継続的な事業成長を目指します。



議場システムで使用される「音声認識表示ソフトウェア」

また、音響と映像の中核技術を基礎として多様な要素技術を組み合わせ、ストックビジネスやデータビジネスなど新規事業の創出に取り組んでいます。一例として、新たな「画像差分検知」技術を活用した災害予兆検知システムを提供し、施設の災害予防対策やセキュリティ・安全対策を支援しています。顧客の財産保護や人材不足といった社会課題の解決にも寄与していきます。

ヘルスケア

ヘルスケア事業では、マンモグラフィやCT、MRIなどの放射線画像表示のための医用モニターをフルラインアップで取り揃え、医療現場に貢献していきます。

重点戦略

無線システム事業

北米公共安全市場におけるプレゼンス拡大

米国には3,000以上の郡がありますが、アナログ無線からデジタル無線への切り替え、およびデジタルからデジタルへの買い替え需要はこれからも続くと見込んでいます。主要ターゲットである中小自治体・都市部を中心に案件の獲得を進め、2024年度は、北米公共安全市場で売上収益2億米ドル超、シェア約6%を達成しました。2030年度には売上収益4億米ドル、シェア10%以上を実現します。

開発・販売強化に向けた人材投資

開発体制の強化による製品ラインアップの拡充と、販売体制の強化による案件獲得数の拡大を目的として、2023年度から2024年度にかけて無線システム事業に100名規模の人員を増強しました。これにより、2025年度から2027年度までの3年間で約300億円規模の売上収益創出を見込んでいます。また、次世代無線機のコアパーツとなるSoC⁴開発に向けて、半導体製造企業のAnalog Devices, Inc.と協業し、技術革新を加速させています。

⁴ System on a Chipの略。1枚の基板上にさまざまな半導体などの部品を取り付けたもの

IP無線領域への進出

多様化するニーズに応えるため、プロードバンドを活用したIP無線機および関連サービスを展開していきます。より多様な業種へのアプローチを可能にするために、IP無線での広域通信やデータ伝送への対応を進めています。

プロードバンド領域を含む無線システムの全世界市場予測 (当社調べ)



事業を通じた社会課題の解決

セーフティ&セキュリティ分野の事業は、災害や事故などの非常時にも安定した通信手段を提供することで、迅速な対応と地域のレジリエンス強化に寄与しています。安心・安全な

まちづくりの観点で社会課題の解決に貢献する機会があることから、業務用無線システムの販売台数をKPIとして設定しています。

安心・安全への取り組み

サブテナリティ	KPI	2023~2025年度累計 (目標)	2023~2030年度累計 (目標)	2024年度 (目標)	2024年度 (実績)
安心・安全な まちづくり	業務用無線システムの 販売台数	400万台	1,200万台	130万台	120万台
高価格帯の無線機の需要が高まったことで売上収益は増加したものの、低価格帯の無線機の販売台数が減少したことにより合計の販売台数に影響が出ました。					

過去の目標と実績は、当社Webサイトをご覧ください。
<https://www.jvckenwood.com/jp/sustainability/economy/change/iot/>

地域共助モデルの構築に向けた官民連携

茨城県鹿嶋市において、鹿島アントラーズや自治体と連携し、地域の無線通信網を整備しています。この取り組みを地域住民同士の助け合いを支える「共助コミュニティ」のモデルケースとし、今後は全国展開も視野に入っています。



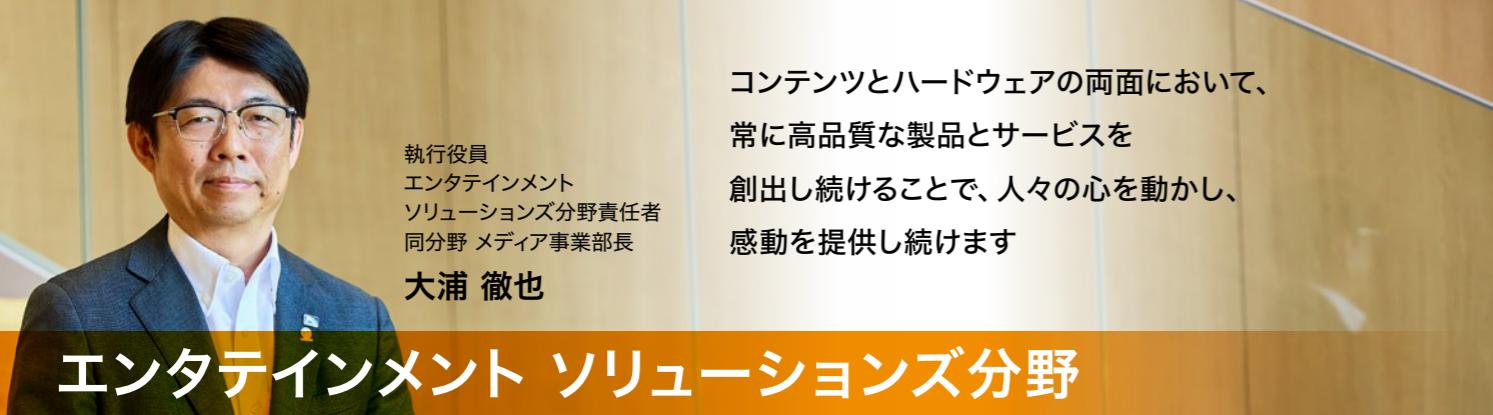
持続可能な社会を支える林業のICT⁵化

森林大国である日本において、地球温暖化の抑制には森林を健全に維持・管理しCO₂の吸収を保つことが重要です。当社は林業現場の作業の効率化や安全性の向上を実現すべく、(株)BREAKTHROUGHと連携し、無線技術を活用した林業ICTソリューションの開発・販売に取り組んでいます。

⁵ Information and Communication Technology



分野別事業戦略



事業環境と事業の強みを踏まえた中長期の成長シナリオ

■ エンタテインメント事業

ビクターエンタテインメント(株)を核としたエンタテインメント事業では、主にコンテンツの提供とアーティストマネジメントを中心とした周辺事業を手掛けています。

現在コンテンツ市場は多様化が進んでいることに加え、ストリーミングサービスの普及やレコメンド機能の充実により、ユーザーの興味に合わせた幅広いコンテンツの提供が可能です。ライブエンタテインメント市場では、イベント数の増加と平均単価の上昇による市場拡大が続いていること、今後も大都市圏を中心とする大規模イベントのさらなる増加や、新規アリーナなどの開設によるキャパシティ拡大などで、継続的な市場成長が見込まれています。

ビクターエンタテインメント(株)は、世界中に感動をもたらす存在感あふれるエンタテインメント企業を目指し、「エンタメで時代と市場を切り拓く!」をテーマに時代を象徴するアーティスト、音楽、トレンドを発信し続けます。拡大するストリーミング市場での存在感を高めていくほか、ライブ市場の拡大に伴い自社マネジメントアーティストを拡充させ、コンテンツ周辺事業での多様な収益獲得を目指します。



直営ライブハウス「Veats Shibuya」
新人アーティストの開発・育成、各種イベント開催による体験・交流など多目的なブランド発信拠点として活用



ビクタースタジオ
伝統と実績に裏付けされた贅沢なスタジオ空間を提供。イノベーションと歴史の交差点として進化を続ける

■ メディア事業

メディア事業では、高品質・先進性・鋭さの想いをブランドロゴに込めた「KENWOOD」、犬のニッパーのロゴで親しまれている「Victor」、幅広い領域でグローバルに展開する「JVC」という3つのブランドのもと、ヘッドホン・イヤホン、ホームオーディオ、プロジェクター、映像デバイスなどを手掛けている。JVCケンウッドグループの強みである映像と音響の技術を生かし、世界の人々へ感動を届けています。

完全ワイヤレスイヤホンやBluetooth®スピーカーなどが普及し、ユーザーがいつでもどこでもさまざまなコンテンツを楽しめるようになったことから、オーディオ市場では利便性の高い製品が求められています。プロジェクター市場では、4KやHDR*対応など高画質なコンテンツの増加や視聴スタイルの多様化により、市場拡大が見込まれています。技術とブランドを生かして高音質、高画質、臨場感、心地よさを実現する製品の開発と提案型営業に注力し、サービスを拡大しています。高品質な製品でリアル空間とバーチャル空間を融合し、音楽・映像コンテンツを介して深い感動体験を提供します。

* High Dynamic Range



サザンオールスターズ
アーティスト
「THANK YOU SO MUCH」



「Victor」ブランドの
イヤホン
「JVC」ブランドのプロジェクター



「KENWOOD」ブランドのスマートオーディオシステム

重点戦略

■ エンタテインメント事業

存在感あふれるエンタテインメント企業の実現に向けて、自社マネジメントのアーティスト開発や、プロデュース人材の獲得を含めた映像制作への投資を強化していきます。

具体的には、ストリーミング市場を最重点ターゲットに事業を拡大していきます。Z世代の共感を得たヒット曲やアーティストのマネジメントで培ったノウハウを活用し、ストリーミングに強い新人アーティストの開発に注力します。アイドルやK-POPのジャンルへ新人アーティストを投入し、フィジタル・マーケットにおけるピクターエンタテインメント(株)のプレゼンス拡大にもつなげます。また、アニメやJ-POPのヒット曲を世界に流通させることで売上増を目指します。そのために、有力なローカルDSP*1との契約を締結するなど、海外での販売チャネルを整備しています。ライブ市場の拡大に伴う多様なアプローチでの収益獲得については、ライブハウスの運営やグッズ販売、ファンクラブ会員数の増加などを見据え、自社で権利を保有するアーティストのマネジメント事業を

拡大しています。また、自社で権利を保有するIP*2に加え、他社との提携で利用が可能なTVアニメや劇場版アニメ、ネットアイドル、ゲームキャラクターなどのIPを活用したイベント開催やアニメ制作なども強化していきます。

*1 Digital Service Provider

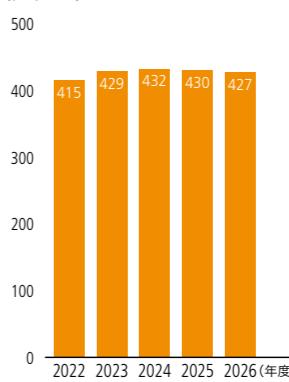
*2 Intellectual Property

■ メディア事業

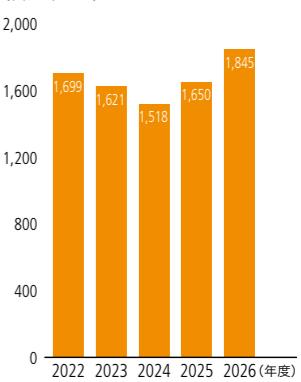
ヘッドホン・イヤホンは、高付加価値製品を拡充し、商品の開発・販売ともに高価格帯モデルにシフトします。また、当社製品の浸透が低い地域には、EC(Electronic Commerce)を活用して売上を拡大します。

プロジェクターは、ホームシアター用市場の伸長を見込んでおり、現在注力している高価格帯でのシェア拡大を目指します。また、ライトシミュレーター向け業務用プロジェクターなどのソリューションビジネスも展開しており、高画質・高精度・高信頼性を追求した新モデルの投入で、業界トップシェアの獲得を目指します。

ヘッドホン・イヤホンの
全世界市場予測(当社調べ)
(億米ドル)



ホームプロジェクターの
全世界市場予測(当社調べ)
(百万米ドル)



ビクターエンタテインメント
株式会社
代表取締役社長
小野 朗
(2025年6月就任)



2027年に、前身の日本ビクターが創立100周年を迎えます。ビクターエンタテインメント(株)は、2025年度を100周年事業キックオフ年度と位置付け、改めてエンタメで時代と市場を切り拓き、文化と社会に貢献する企業を目指します。

事業を通じた社会課題の解決

エンタテインメント ソリューションズ分野の事業では、環境への対応の観点で社会課題の解決に貢献しています。プラスチック使用量の削減に伴う資源の有効活用や、消費電力の低減に伴うCO₂排出量の削減に取り組んでいます。

■ 環境への対応

梱包材におけるプラスチック使用量の削減

2020年よりヘッドホン・イヤホンの梱包材における脱プラスチック化を進めており、2022年以降に発売された全ての製品には紙材を採用しています。FSC認証紙の使用比率は年度ごとに目標を設定し、段階的に拡大していきます。



パッケージおよび緩衝材にFSC認証紙を採用

消費電力の低減によるCO₂排出量の削減

Bluetooth®対応のヘッドホン・イヤホンでは消費電力を抑えることによるCO₂排出量の削減および長時間使用の実現に取り組んでおり、年度ごとにCO₂排出量の削減目標を設定し、計画的に推進しています。



技術開発戦略「R&D²」



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

園田 剛男

JVCケンウッドグループには、「通信」「映像」「音響」の3つの技術領域と、技術を融合し価値へと昇華させるデザインという独自の強みがあります。これらの強みを礎に、未来創造研究所とイノベーションデザインセンターの2つのR&D部門と、無形資産を戦略的に構築する知的財産部が連携し、未来を見据えた研究・技術開発を推進しています。中期経営計画「VISION2025」で技術開発の基本戦略として掲げている「人と時空をつないで未来を創造する」の実現を目指し、人が持つ本能や欲求にテクノロジーで応え、持続的な価値を創出します。

技術開発戦略では、当社グループが長期ビジョンに掲げる「たくましさ」と「したたかさ」のうち、変化の激しい市場環境に柔軟かつ戦略的に対応する「したたかさ」を強化しています。単なる製品開発ではなく、顧客の潜在的な課題や期待を先読みし、技術を新たな価値につなげる「顧客体験価値の最大化」を戦略の中核に置き、従来の技術起点から顧客起点の価値創造へとシフトしています。顧客起点の価値創造は、マーケティングや事業、人材などの戦略と連携して全社横断で取り組んでいかなければ実現できません。全社横断で技術・デザイン・ビジネスの知見を融合し、共創する環境を整えるべく、2024年10月にValue Creation Square(VCS)を創設しました。従業員がアート思考やデザイン経営、ロジカル

「したたかさ」を強化する
価値創造型の技術開発戦略を推進し、
人と時空をつないで未来を創造します



シンキングを実践する場となっており、エンジニアやデザイナーが、プロトotypingやユーザー共創を通じて、未来の製品・サービスの種を育んでいます。

VCS創設に伴い、主に以下の取り組みが進んでいます。

アート思考ワークショップの定期開催	感性と直感を生かした発想力の強化
デザインスプリントの導入	短期間でのアイデア検証とユーザー価値の可視化
技術ロードマップの再構築	顧客価値起点での技術投資の優先順位付け

今後は、VCSを起点にしたオープンイノベーションの加速やAIおよびネットワーク技術を活用した新規事業の創出、グローバル市場を見据えた価値提案力の強化を進めていきます。また、エンジニア一人一人が、技術で社会を変える自律的なイノベーターとして活躍できる環境づくりにも注力します。価値創造における「したたかさ」を強化し、これまでの常識を破壊するほどの新たな体験価値をお客さまに提供し続けることで、当社グループは、変化を恐れず、お客さまと共に未来をつくる「たくましい」企業へと進化していきます。



電波暗室



恒温槽室



JKC PLAZA(ピッヂエリア)

未来を見据えた研究開発



未来創造研究所長
神宮司 秀樹

「インターフェース」を起点に技術を模索

持続的な成長の鍵は、未来を創造することにあります。当社グループではこれまでその役割を研究開発部門が担い、人材を育て、未踏のテーマに挑み続けることで、未来を築き上げてきました。しかし、過去の技術革新は生活を豊かにする

基本戦略 「人と時空をつないで未来を創造する」

“インターフェース”を起点とした「未来への挑戦のはじまり」

ネットワーク／光通信

高速・大容量・低遅延通信、
クラウドサービスによる
高品位環境の提供

高密度光デバイス集積技術、
光電融合開発、
分散処理サービス

コンピューティング／AI

次世代コンピューティング、
量子技術によるデータ分析社会へ向けた
価値創造

映像解析、音声解析、
言語解析学習・認識から
推論型AIへの昇華

シミュレーション／ デジタルツイン

バーチャル空間とリアル空間の
境のない世界で
新たなビジネスモデルを醸成
空間再構成、ブロックチェーンによる
NFT技術クラウド連携
IoTデバイス

通信・映像・音響・UX/UI

セキュリティ

人と時空をつなぐ技術開発の事例

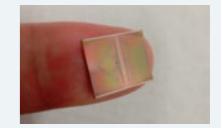
ボリュメトリックディスプレイ

宇都宮大学と共に、インラクティブな体積映像を描画できるボリュメトリックディスプレイシステムの開発を行っています。2光路のレーザーが連携して映像描画する光学システムとその描画法を開発し、高い画素密度かつ手のひらサイズの体積映像を実現しました。



ダイヤモンド半導体

未来創造研究所を中心に、究極の半導体と言われているダイヤモンド半導体の世界最先端の研究を行っている佐賀大学との共同研究に参加しています。成長牽引事業である無線通信機器への応用、将来のオールフォトニクスに使われるデバイス、量子コンピューティングなどへの展開を見据えています。



シリコンフォトニクス

LCOS*技術の応用である光通信用波長選択スイッチ(WSS)の価値最大化へ向けて、光電融合技術(シリコンフォトニクス)の開発を推進しています。メタサーフェス技術への展開と併せて次世代での社会実装の実現と知的財産権利化の拡大を目指します。

* Liquid Crystal on Silicon

一方で、環境問題や地政学リスクといった新たな課題を生み出してきた側面もあります。今後は、AIなど最新の技術革新を受け入れつつ、持続可能な社会を構築するという、未来への責任を果たしていかなければなりません。

未来創造研究所では、当社グループが未来に対応し、成長していく上で、その土台となり得る要素技術の開発を推進しています。既存の事業領域に縛られず、未来に焦点を当てた研究開発を行い、優れたUX/UIの実現や、共創による新たな価値の提供を進めています。

「VISION2025」における技術開発の基本戦略「人と時空をつなぐ未来を創造する」は、「インターフェース」を起点に、人と時空をつなぐというコンセプトで技術を模索する未来への挑戦です。人と時空がつながる先に必要な属性データを具体化し、それらを醸成する要件技術を整えることを目指しています。

技術開発戦略「R&D²」

新規事業創出の実行拠点



顧客体験を起点に事業を創出

2023年10月に設立されたイノベーションデザインセンターは、研究開発や人材育成のみならず、3年以内の社会実装と

収益化をミッションとする実行型の新規事業創出組織です。新たな事業を創出するため、技術を「どのように生かすか」に焦点を当てた事業開発を行っています。具体的には、ユーザーのニーズを掘り起こし、当社グループの技術や外部知見を掛け合わせた独自のソリューションの構想・実装につなげています。既存事業の延長線上にはない、未来のライフスタイルや社会課題に寄り添った顧客体験を描き、それをスピーディに市場とつなぐことで新たな価値創出を実現します。事業創出の実現性を高めるべく、執行役員が戦略的に関与し、経営戦略と整合性の取れた迅速な意思決定を行う体制とっています。

新規事業創出に向けた活動を通じて蓄積される顧客理解や社内外との共創によるノウハウ、プロトタイピングや検証の

イノベーションデザインセンター

過程で生まれる成功／失敗の知見は、当社グループのイノベーション創出に直結する重要な無形資産であり競争力の源泉です。中でも人材育成の観点では、プロジェクトの構想から市場投入まで一貫して責任を負う担当者にとって、挑戦と成

長のまたとない機会になっています。今後も、イノベーションデザインセンターを中心とした新規事業創出を無形資産の強化につなげ、企業価値を最大化していきます。



カメラ付きAIイヤホン



五感で楽しむウッドスピーカー 木の香り、手ざわりや美しい木目とともに 音楽を楽しむスピーカー



無線機とスマートフォンの相互通信

事業の競争力向上の鍵



■ 無形資産の強化と最大活用

未来創造研究所やイノベーションデザインセンターで追求している技術やイノベーションをはじめとする無形資産は、当社グループの競争力の源泉です。当社グループでは、イノベーションを活性化すべく、研究開発のみならずバリューチェーン全体において知的財産をはじめとする無形資産の創出・活用を促進しています。知的財産部では、当社グループの競争優位性の確保につながる知的財産のポートフォリオ構築を継続的に行うとともに、IPランドスケープ^{*1}を活用した知的財産戦略を推進しています。特許出願においては、事業を差異化

するための特許を獲得するとともに、将来の事業ポートフォリオを見据えた特許ポートフォリオの「攻めどころ」の特定に注力しています。また、関係各部門と連携して特許を活用した発明を創出し、未来の顧客価値の創造につなげていきます。知的財産に関する活動は、取締役会に定期的に報告され、取締役会が実効的に監督する体制を構築しています。

*1 知的財産情報を活用した経営戦略・事業戦略を展開するための手法

対する意識向上

知的財産に対する従業員の意識向上に向けて、新入社員をはじめ、知的財産に関連性の高い業務を行う技術者やデザイナーを対象に研修を行うとともに、優秀な発明貢献に対しては表彰を実施しています。また、定期的に発行している「知的財産レポート」などで調査・分析情報を周知し、事業部門やコーポレート部門のスタッフも含めグループ全体の知的財産に対する意識付けを促しています。

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



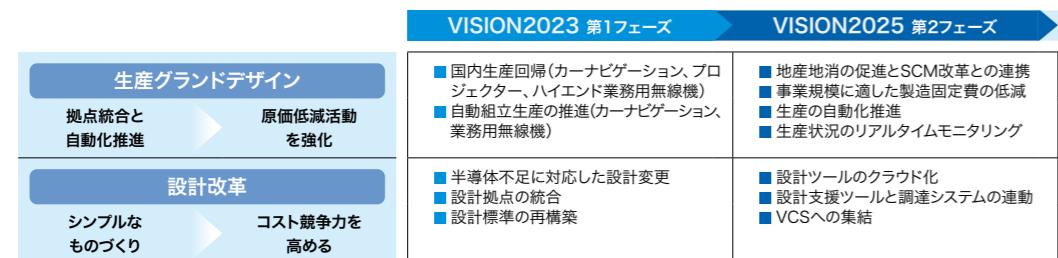
ものづくり改革



生産本部長
佐藤 秀行

高い品質と事業環境の変化への迅速な対応を両立する安定した「ものづくり」を確立するために、グループ横断で戦略的に改革を進めていきます

JVCケンウッドグループが、社会の安全確保とその先にある人々の感動体験の創造を追求しながら持続的に成長していく鍵は、バリューチェーンの各過程において顧客起点での価値創造を追求するデザイン経営にあります。ものづくりにおける顧客起点での価値とは、高い品質と事業環境の変化への迅速な対応を両立する、安定したたくましいものづくりの確立です。この使命に基づき、誰もが設計でき、どこでも生産できること、生産体制が適正化・標準化されていること、出荷品質が確保されていること、多様な働き方に対応していることといったものづくりの標準化を図っています。将来的にはデータドリブン型のものづくりの実現を目指して、生産のみならず、DXや研究開発、知的財産といったものづくりの上流から下流まで一気通貫で改革を推進しています。前中期経営計画「VISION2023」から引き続き、拠点統合や生産の自動化推進、地産地消の促進、サプライヤエコシステムの構築などを戦略の軸として、以下のロードマップで総生産量・総工数に適した「生産グランドデザイン」と「設計改革」に取り組んでいます。



生産グランドデザイン

生産グランドデザインでは、生産拠点の高度化と再配置を進め、生産体制を最適化することで原価低減を図っています。「VISION2025」における第2フェーズでは、主に地産地消の促進やサプライチェーン・マネジメント(SCM)改革との連携、事業規模に適した製造固定費の低減を目的とした生産拠点の再配置、無人搬送車などを活用した自動生産、システム導入による生産状況のリアルモニタリングを推進しています。

生産・開発拠点の最適化の取り組み

時期	内容	地政学 リスク対応	為替対策	SCM 最適化	セキュリティ 強化	国内回帰	効率化 自動化	SDGs ESG
2022年 2月	国内アフターマーケット向けカーナビの生産移管(インドネシア→長野) プロジェクトの生産移管(タイJKET ^{*1} →横須賀)	●	●	●	●	●	●	●
2022年 3月	業務用カメラの生産移管(タイJKET→タイJKOT ^{*2})とJKETの生産活動終了	●	—	●	—	—	●	●
2022年11月	国内OEM用品向けカーナビの生産移管(中国→長野)	●	●	●	●	●	●	●
2023年 1月	山形でトライバンド対応無線機の生産を開始	●	●	●	●	●	●	●
2023年 3月	M&T分野の開発機能をシンガポールから移管、シンガポール開発拠点閉鎖	—	—	—	—	●	●	—
2023年 9月	中国生産拠点の事業活動終了	●	●	●	●	●	●	●
2024年10月	長野における国内生産移管後のカーナビの生産が100万台を達成	●	●	●	●	●	●	●

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

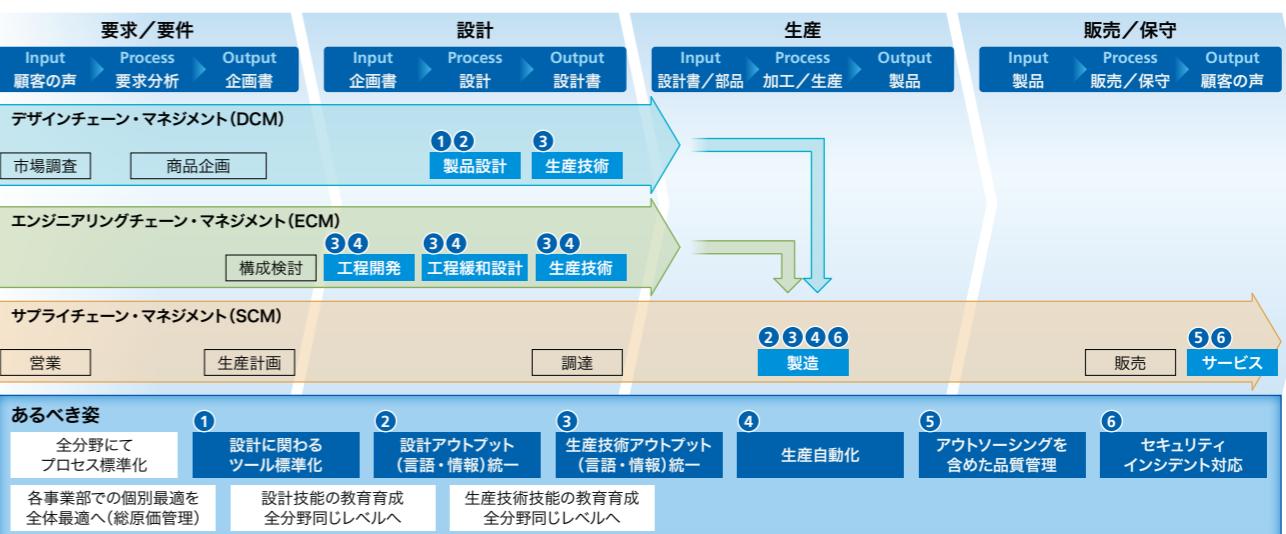
設計改革

設計改革では、全ての生産拠点で事業分野の区別なくあらゆる製品を設計できる状態を目指し、ものづくりに関わる部門横断で設計環境の標準化を推進しています。ものづくりは、前工程からのインプットを受けて完成させたアウトプット(成果物)を次工程にインプットするというプロセスで進んでいきます。当社グループでは、これまで事業部ごとに異なっていたツールや業務を統一してアウトプットの標準化を進めてきました。

2024年度には、事業分野ごとに拠点が分かれていた各部門をVCSに集結させ、設計ツールと開発環境、データベース

をグループ内で統一したことで、分野横断で設計データを有効に活用できるようになりました。設計データが同一フォーマットとなったことで、誰もが設計でき、どこでも生産できる環境が整備され、生産における管理コストの削減と業務効率化にもつながりました。また、設計関連システムをクラウド化したことで、管理工数の削減も実現しました。他にも、自動機による組み立てを考慮した製品設計を標準化することで、生産性の向上と安定した品質の確保を図っています。

設計改革の全体像



製品の品質向上と安全性の強化

たくましいものづくりには品質と安全性の高さが欠かせないことから、「品質理念」「品質方針」を軸とした全社品質マネジメントの体制を構築し、製品の品質向上と安全性の強化に取り組んでいます。品質課題を各事業部や関連部門が連携して解決するほか、バリューチェーンの設計・調達・製造の各過程で品質向上に向けて専門的にアプローチするなど、グループとなって推進しています。

全社品質マネジメント

全社品質マネジメントとは、当社グループ全体を包括する品質管理の仕組みで、半年に1回、全社品質会議を開催しています。議長であるCEOのもと、執行役員と事業責任者を含むグループ全社の品質管理関係者が全ての事業分野の品質状況を共有し、品質課題の解決に向けた迅速な意思決定をし

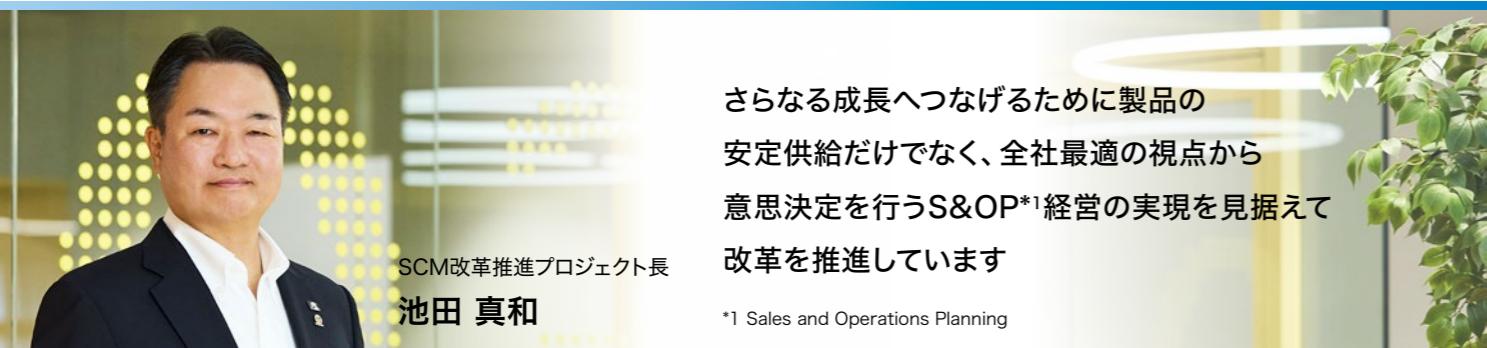
ています。会議での共有事項はCEOから取締役会へ報告され、経営陣は積極的に執行現場への適切な監督・指導を行っています。

全社品質保証運営体制図



製品の品質と安全性の詳細は、当社Webサイトをご覧ください。
<https://www.jvckenwood.com/jp/sustainability/social/safety/>

サプライチェーン・マネジメント(SCM)改革



メーカーであるJVCケンウッドグループは、顧客起点での価値創造を、原材料の調達からお客様による消費までのサプライチェーン全体で追求していかなければなりません。当社グループではこの考えのもとSCM改革を推進し、SCMを他社との差別化を図る武器にできるよう高度化しています。2021年度にCOVID-19の感染拡大およびその後の全世界的な半導体不足や物流の混乱などの影響を受けて材料在庫が増加し、キャッシュ・フローが悪化しました。その反省から2022年度にはSCM改革担当役員を置くとともに、SCM全般のモニタリングと戦略体制、管理体制の強化を図るため、SCM改革推進部を設置しました。さらに、2025年1月には、従来の業務改革の深化に加え、システム改革や組織改革などの大胆な改革を実現するため、SCM改革推進プロジェクトを発足し、改革を加速しています。

価値創造型のサプライチェーンを目指したSCM改革

SCM改革においては、原材料の手配から最終顧客への製品供給までのサプライチェーン全体の仕組みを最適化するために、品質、コスト、納期、サービス水準、環境対応の各側面において総合的な改善を図ります。その実現に向けて、統合プラットフォームの導入による情報の一元化やエビデンスに基づく在庫の増加原因の分析など、“見える化”と迅速な意思決定が可能な意思決定プロセスの構築を進めてきました。また、市場の変化や需要変動に迅速に対応すべく、グローバルにおける調達・生産ネットワークの再編を進めています。今後はITの活用による“見える化”的高度化・効率化・標準化を通じて、販売見込み精度の向上や過剰在庫・欠品・ロスの低減を目指します。これらの取り組みにより、当社グループを取り巻く外部環境の変化に柔軟に対応するとともに、自然災害や地政学リスクなど多様化するリスクに耐え得るサプライチェーンを構築します。

調達改革による持続可能なサプライチェーン構築

サプライチェーンの中でも特に急激な外部環境変化に直面している調達においては優先的に改革を進め、安定した

SCM改革推進プロジェクト長
池田 真和

*1 Sales and Operations Planning

SCM改革では、当社グループのさらなる成長に向けて、製品の安定供給にとどまらず、商品企画から開発・設計、調達、生産、販売に至る各プロセスの連携を強化することで、経営判断の迅速化とサプライチェーン全体の最適化を推進しています。さらには、営業、生産、調達、財務などの各部門が、中長期の需要予測と供給計画を共有・統合することで、需給バランスの最適化だけでなく、収益性や在庫、キャッシュ・フローの最適化、および部門横断的な意思決定を実現する体制の構築を進めています。これらの施策により、全社最適視点での需給調整と意思決定を可能にするS&OP経営を実現するとともに、経営判断の質を高め、売上および利益の最大化を図っていきます。

4. リスク対応と持続可能性

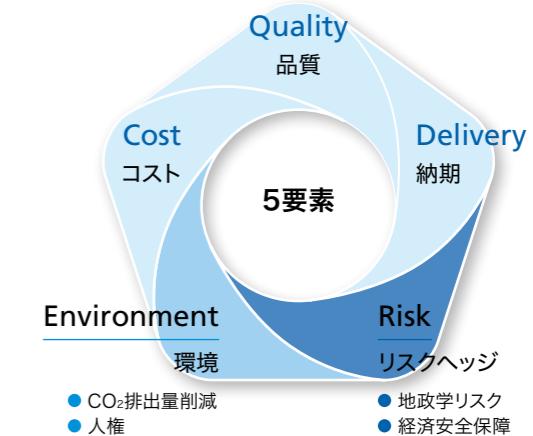
- 中国依存の軽減を目指した中国以外の生産拠点・調達先への分散
- 汎用部品を中心とした代替部品の検討
- 関税コストの最小化を目的とした輸出入スキームの見直しと、原産国および調達先の最適化
- JVCケンウッドグループ調達方針の共有
- 環境や人権に配慮した調達活動と認証制度の構築

特にリスク対応と持続可能性の観点から、生産管理の基本要素であるQuality(品質)、Cost(コスト)、Delivery(納期)に加え、Environment(環境:CO₂排出量削減、人権)とRisk(リスクヘッジ:地政学リスク、経済安全保障)への対応力を踏まえてサプライヤーを選定しており、全体最適化に向けた持続可能なサプライチェーンの構築に取り組んでいます。また、サプライチェーンにおけるBCP対応として、部品供給に起因する生産ラインストップゼロの実現を目指し、2025年度に戦略在庫運用規定の策定を予定しています。

Before



After



S&OP経営の実現

当社では、これまでのSCM改革活動において、材料在庫に関する“見える化”を実現し、意思決定プロセスの全社統一を図ってきました。また、意識改革の一環として、供給主体のPSI(生産・販売・在庫)会議から、在庫低減によるキャッシュ・フロー改善と収益性向上を重視したS&OP(販売および業績計画)会議への移行を進めてきました。さらに現在、データの一元管理を基盤とした、サプライチェーン・マネジメントシステムの統合に向けた検討を開始しています。

将来的には主に、右記のような成果を創出することを狙いとしています。

- 需要予測・販売計画・生産計画を統合管理することで、市場変化への柔軟な対応力を向上させる
- 供給能力と販売戦略を整合させることで、全体最適な需給バランスを実現する
- 経営から現場まで一貫したPDCAサイクルを構築し、「つくれるものを作る」から「売れるものをつくる」へと発想を転換する

これらの取り組みにより、事業計画の達成と利益の最大化、営業キャッシュ・フローの最大化による企業価値の向上を目指します。

パートナーとの価値共創

サプライヤーをはじめ、共に価値創造を図る事業者の皆さんと共に成長すべく連携を強化し、「必要なものを、必要な時に、必要な量だけ、適正なコストで」市場に届ける、持続可能なサプライチェーンの構築を進めています。

右記のパートナーシップ構築宣言に基づき、新たなパートナーシップの構築を推進することで、売上の拡大だけでなく、利益率の改善や企業価値の向上によって投資家や取引先の皆さまからの期待に応えていきます。

パートナーシップ構築宣言

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

今後も、サプライチェーン・マネジメントを競争力の源泉として深化させ、持続可能な社会と当社グループの事業の持続性を両立させていきます。

従業員の活躍促進に向けた人的資本経営



取締役 常務執行役員
コーポレート部門担当
林 和喜

「イノベーションを実現する人材の育成と組織能力の強化」によって、従業員一人一人の価値創造力を向上させ、継続的な成長を支えます

JVCケンウッドグループは、企業の継続的な成長において人的資本経営が最重要事項の一つであると認識しており、「イノベーションを実現する人材の育成と組織能力の強化」を経営方針の一つに掲げています。人材は、当社グループの成長を牽引する技術力やブランドといった強みの源泉である

経営戦略と連動した人材戦略

「VISION2025」では、経営戦略の重点施策として事業ポートフォリオの変革を加速させています。そしてこの経営戦略と連動して、人材の再配置やリスクリキングによって成長牽引事業に人的資本の投資を集中させています。成長牽引事業の一つである無線システム事業では、2023年度から2024年度にかけて100名規模の人員を増強し、入札案件への対応力や製品開発力を強化しました。異分野事業から

無線システム事業の人材増強 ⇒P.27

ため、育成のみならず、採用や配置、待遇、健康経営まで含めて強化する必要があると考えています。

当経営方針に基づき、中期経営計画「VISION2025」においては、「人材戦略」「多様性」「健康経営の推進」を取り組みテーマに掲げ、目指す姿の実現に取り組んでいます。

の社内異動も含め、人材ポートフォリオを最適化しています。

2024年10月にはValue Creation Square(VCS)に各部門を集結させ、2025年4月には、各分野にそれぞれ存在していた技術部門、品質保証部門、生産技術部門を、機能ごとに横断した組織へと再編しました。将来の事業ポートフォリオを見据え、製品開発を柔軟に行える体制の整備と、異分野製品の開発に従事できる人材の育成および技術交流を目的としています。

「VISION2025」での人材KPI(単体)(2025年3月31日現在)

カテゴリ	主要指標	2023年度 (実績)		
		2024年度 (実績)	2023~2025年度 (目標)	
生産性	休職者率 (アブセンティイズム)*1	1.7%	1.8%	2% 未満
	WLQ-J (生産性指標・ プレゼンティイズム)*2	94.1%	94.1%	94% 以上
働きやすさ 働き甲斐	エンゲージメント指数*3	58%	68%	60% 以上
	自己都合退職率 (離職率)	2.2%	2.2%	2.5% 未満
多様性	採用数	112名	111名	3年累計 300名 以上
	デザイン経営研修 受講者数*4	102名	217名	3年累計 300名 以上

(注)各関係会社において労働慣行が異なり、流動性が高い国外の関係会社について当社と同等のレベルで採用数や離職率を管理することが困難であるため、JVCケンウッド単体の目標および実績を記載しています。

営業成績や 財務指標の 良化・貢献

*1 年度内にメンタルヘルス不調により連続1カ月以上の休業をした労働者の比率。

*2 経済産業省が推奨する5つの評価指標の一つ。全25問が4つの尺度(「時間管理」「身体活動」「集中力・対人関係」「仕事の結果」)で構成されており、質問への回答から生産性を測る指標。100%が最高値。

*3 従業員意識調査の「エンゲージメント」関連設問における「好意的回答」の割合。なお、2023年度は実施していないため、2023年度の欄には2022年度のスコアを記載しています。

*4 「VISION2025」の取り組みとしてデザイン経営の浸透を掲げ、そのエッセンスを研修化し、従業員に受講を促しています。

目指す姿を実現するために、特に「JVCKENWOOD Career Design」と「ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)」施策に注力し、イノベーションを実現する人材の土台づくりにつなげています。「JVCKENWOOD Career Design」は、従業員一人一人が価値創造力の向上に向けて自らの経験を生かしながら将来のありたい姿を実現できるように、能力・キャリアの開発を支援する取り組みです。「D&I」は、イノベーション創出を促す環境を整えるべく「組織風土の醸成」「コミュニケーションの進化」「組織の活性化」を推進し、さまざまな背景を持った従業員が生き生きと活躍できる組織をつくる取り組みです。

従業員エンゲージメントの向上も人的資本経営の重要なテーマであり、より多くの従業員が働き甲斐を感じることができる環境を整えることが、エンゲージメントの向上、ひいてはイノベーションを実現する人材の育成につながると考えます。人材戦略の効果を測定し、より効果的な施策へつなげるために、働きやすさ、働き甲斐といった従業員のエンゲージメントの状況を人材KPIとしてモニタリングしています。従業員意識

調査では、エンゲージメント指数のほか、「イノベーション」「顧客志向」「業務効率」といったテーマに対する従業員の意識を可視化しています。その結果は、傾向値と個別に集計したフレーバメントなどとともに取締役会にも報告し、議論を経て改善を図っていきます。

2024年度の調査での主なトピックスは以下のとおりでした。

- ① エンゲージメント指数は2022年度より10ポイント向上
- ② 特に20代、30代の若手の指数が向上している
- ③ スピード感や社内の業務効率性に課題を持っている従業員が多い



人事部長
小松 彰

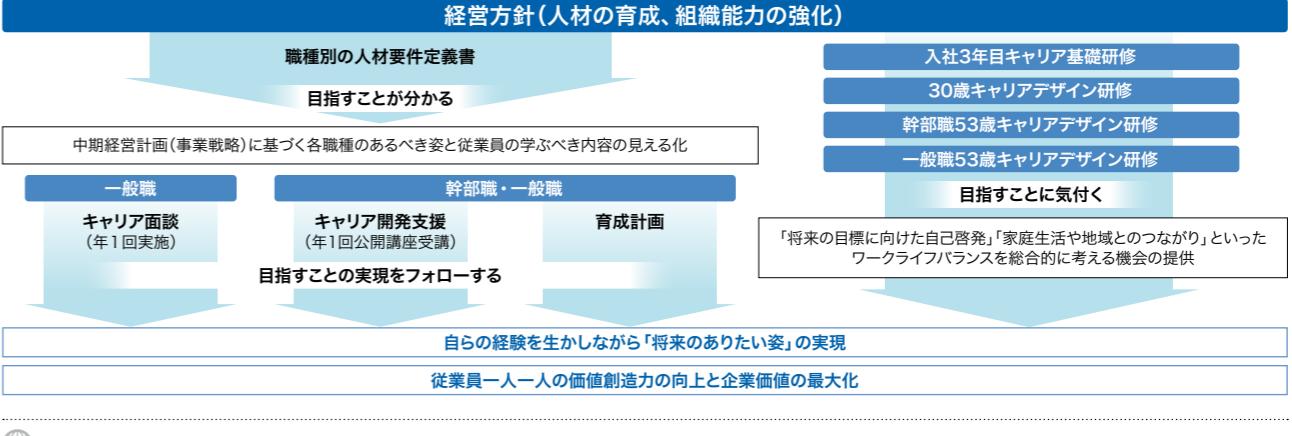
能力・キャリア開発を支援する「JVCKENWOOD Career Design」

「JVCKENWOOD Career Design」は、従業員が積極的に学べる機会の提供を目的として独自に構築した、能力・キャリア開発の仕組みです。自らの経験を生かしながら将来のありたい姿を実現できるよう、従業員が何を目指すのかを起点に、「分かる」「実現をフォローする」の2段階に分けて支援しています。

育成計画の実行にあたっては、人事部内にキャリアデザイナーを設置し、職種別の人材要件レベルと現状のギャップの分析や、従業員育成方針の作成、キャリアに関する相談を行い、従業員のスキルアップを支援します。

並行して、従業員が自身のキャリアビジョン実現のために

「JVCKENWOOD Career Design」概要図



詳細は、当社Webサイトをご覗ください。

https://www.jvckenwood.com/jp/sustainability/social/human_resources/

従業員の活躍促進に向けた人的資本経営

従業員の活躍に不可欠なD&I



当社グループが持続的な成長に向けてイノベーションの創出を加速させるには、人種・国籍・宗教・文化・障がい・働き方・年齢・性別・性的指向・性自認など、さまざまな背景を持つ従業員が生き生きと活躍できる環境が不可欠です。このことから当社グループでは、D&Iの推進を企業基盤強化のための重要な取り組みの一つと位置付けています。

「組織風土の醸成」「コミュニケーションの進化」「組織の活性化」を3つの柱と捉え、働き方を柔軟に選択できる制度の充実や女性の活躍推進、育児や介護との両立支援、多様性の尊重などの環境整備を進めています。

多様な働き方を支える制度の充実

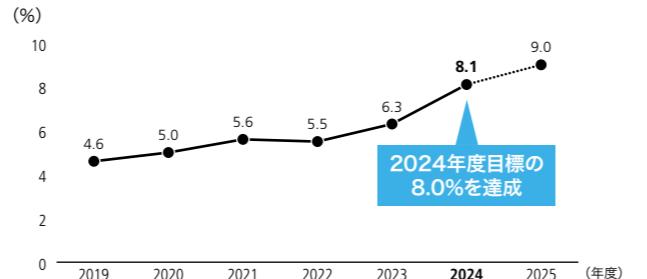
全ての従業員が生き生きと活躍できる組織を実現すべく、多様な働き方を支える制度を充実させています。

制度	概要
スーパー フレックスタイム 制度	従業員がより柔軟かつ効率的に働けるよう、従来のフレックスタイム制からコアタイムを廃止し、フレキシブルタイムを拡大
非労働日の設定	スーパーフレックスタイム制度の導入に併せ、所定労働時間を超過した勤務時間を使用して従業員が独自に休日(非労働日)を設定できる制度を導入。これにより年次有給休暇を使用せずに週休3日とすることも可能
時間単位年休・途中休憩	年次有給休暇を1時間単位で取得できる制度を導入。勤務の途中で、育児や介護、家事都合などの理由により一時的に業務を離脱できる「途中休憩」のルールも整備
働き方選択制度 (時間型)	正社員の身分を維持しながら、本人の希望によって短時間勤務(6時間/日)、短日数勤務(4日/週)の働き方を選択可能
働き方選択制度 (エリア型)	正社員の身分を維持しながら、本人の希望によって転居を伴う転勤発令を行わない、同一エリアでの勤務を選択可能

女性の活躍推進

女性従業員が生き生きと活躍できるよう、管理職を含めた研修を実施したり、育児を目的とした休暇制度を充実させています。その結果、2019年度に4.6%だった女性管理職比率は、2024年度に8.1%まで向上し、2025年度には9.0%以上を目指しています。当社は、厚生労働大臣より「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律(女性活躍推進法)」に基づく「えるぼし」に認定されており、最高位(3段階目)を取得しています。これらの取り組みが、さらなる企業価値の向上や当社グループの成長につながると考えています。

女性管理職比率の推移(単体)



育児や介護との両立支援

男女ともに育児休業(育休)を取得しやすい職場環境を実現すべく、出産予定の従業員全員に上長による育休取得面談を実施しています。また、男性の育休取得の推進では、2022年10月から配偶者の出産時に利用できる出産休暇を育児目的としても利用できるよう制度を変更し、取得可能日数を3日から20日間に増やしました。その結果、2024年度の男性の育休取得率(育児目的休暇を含む)は100%、平均取得日数は41日となりました。ほかにも、育児・介護に関する基本知識や制度についてまとめたハンドブックを作成し、社内インターネットに掲載して周知を図っています。

多様性の尊重

LGBTQ+の従業員にとって働きやすい環境を確保するため、2024年1月から事実婚の相手方と同性パートナーを社内制度上の配偶者に含める人事施策を導入しました。当社は、企業・団体などにおける性的マイノリティに関する取り組みの評価指標「PRIDE指標」において、最高位の「ゴールド」を2018年度以降、7年連続で受賞しています。



取り組みの詳細は、当社Webサイトをご覧ください。

<https://www.jvckenwood.com/jp/sustainability/social/diversity-inclusion/effort/>

また、人的資本経営を推進する上で、従業員一人一人の価値創造力の向上に向けた施策の一つに「障がい者の雇用と活躍の場の促進」を掲げ、継続的に取り組んでいます。2025年2月には、グループ会社の(株)JVCケンウッド・パートナーズが、厚生労働大臣より「障害者の雇用の促進等に関する法律」に基づく特例会社^{*1}として認定されました。

*1 障がい者の雇用の促進および安定を図るため、障がい者の雇用に特別な配慮をし、一定の要件を満たした上で厚生労働大臣の認可を受けた子会社を指します。特例会社に雇用されている労働者は親会社に雇用されているものとみなされ、雇用率を算定する際には親会社と同一の事業所として取り扱われます。

健康経営

当社グループでは、「健康経営」は全ての活動の源であると認識しており、従業員の健康維持と生産性の維持・向上を目指して取り組んでいます。具体的には、「JVCケンウッド健康宣言」を発信し、「全ての従業員が健康で生き生きと働くことができる職場環境」づくりに取り組み、「従業員のパフォーマンス向上」を解決すべき経営課題としています。この実現に向け、健康経営を通じて従業員一人一人の心からだの健康の維持・向上を図り、「健康経営取り組みMAP」に沿って「アブセンティーアイズム(休職者率)の低減」「プレゼンティーアイズム(生産性指標)の改善」「ワークエンゲージメントの向上」「ワークライフバランスの充実と向上」に取り組んでいます。当社は優良な健康経営を



実践している企業として、「健康経営優良法人」に2018年から8年連続で認定されており、2025年には7回目となる「ホワイト500」の認定も受けています。

また、従業員の健康づくりを積極的に推進し、スポーツ庁から2022年より4年連続で「スポーツエールカンパニー」に認定されています。ロコモティブシンドローム^{*2}の予防や健康意識の向上、運動習慣の定着を目的に、健康保険組合・労働組合と共に「ウォーキングイベント」や「階段を歩こうイベント」をはじめ、バドミントンやヨガなど社内スポーツ活動への支援も行っています。



*2 運動器の障害のために、立ったり歩いたりするための身体能力(移動機能)が低下している状態

労働安全衛生

従業員が生き生きと活躍するには、安全で健康的な職場環境が欠かせないから、当社グループは、労働安全衛生宣言に「安全と健康は全てに優先する」を掲げています。グループ全体で共通の方針に基づき、労働安全衛生活動を推進する体制を構築しています。年に1回以上開催される中央安全衛生委員会では、全社レベルの課題を調査・審議し、グループ全社の年間の安全衛生活動の目標と重点取り組み項目を定め、各事業所や営業拠点、グループ会社に展開しています。

事業所ごとの安全衛生委員会では安全パトロールを必ず実施し、職場の安全性に関する指摘事項は、労働者代表委員の意見を参考に是正措置を図っています。また、労働安全衛生に対する意識向上を目的として、法律で定められた教育に加え、国内グループ従業員や派遣従業員を対象に、年に

1回以上労働安全衛生の研修を実施するなど、従業員の労働災害防止に継続的に取り組んでいます。



労働安全衛生の組織・管理体制



サステナビリティ戦略



執行役員
コーポレート部門担当補佐
サステナビリティ推進室長

中井 純子

企業理念を基軸に
サステナビリティを深化させ、
「エクセレント・カンパニー」への
さらなる飛躍を目指します

JVCケンウッドグループは、「感動と安心を世界の人々へ」という企業理念のもと、中期経営計画「VISION2025」において、サステナビリティ戦略を基本戦略の一つとして位置付けています。事業活動を通じて「利益ある成長」と「グローバルでの社会課題の解決」の両立を目指し、サステナビリティ経営を積極的に推進しています。ESGの観点からは、気候変動への対応や人権リスクの低減、サプライチェーン全体での責任ある取り組み、ガバナンスの強化など、多面的な施策を展開しています。

また、当社グループが中長期的に目指す姿をより明確に描き、その姿を起点にサステナビリティ戦略の策定を進めます。次期中期経営計画との整合性を図りながら、企業価値の

最大化に向けた社会的インパクトの可視化にも取り組みます。これまで培ってきた強みを生かし、社会価値と経済価値の両立を図ることで、企業としての持続的な成長の実現に向けて着実に歩みを進めています。



取り組み方針と推進体制

■ サステナビリティ取り組み方針

サステナビリティ戦略の推進にあたり、「サステナビリティ取り組み方針」を策定し、具体的な推進活動に反映させることで、グループ全体での実行力を高めています。

まず、取り組むべきマテリアリティ(重要課題)を特定し、事業計画と整合性のあるテーマ設定を行った上で、KPIを設定しています。ステークホルダーの理解と信頼の向上に向けてKPIの進捗状況を継続的に管理し、活動内容や成果を適時・適切に開示しています。

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

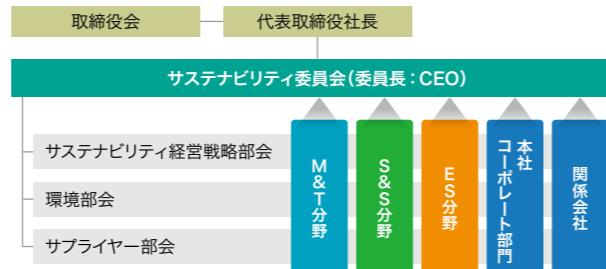
■ サステナビリティ推進体制

サステナビリティ戦略を迅速かつ確実に実行するために、

マテリアリティ特定プロセス

「VISION2025」の策定に合わせ、P.43に記載した3ステップでマテリアリティと取り組みテーマ、KPIを特定し、進捗状況を定期的にモニタリングするとともに、必要に応じて

2018年4月に取締役会の監督のもと担当役員を配置し、サステナビリティ推進室を設置しました。2023年には、CEOを委員長とするサステナビリティ委員会を新設し、その下部組織として担当役員を責任者とする、下図の3つの専門部会を設置することで全社的な推進体制を強化しています。これらの委員会および専門部会では、サステナビリティ戦略の策定・検討をはじめ、当社が取り組むべきマテリアリティやKPIの特定など、サステナビリティ推進に関する多様なテーマについて活発に議論されています。



取り組みテーマやKPIの見直しをするとともに、マテリアリティ解決の実現に向けた取り組みを進めています。

マテリアリティの概念整理からKPIの再設定までの3ステップ

1 マテリアリティの概念整理

■ 社会課題テーマおよびESGの観点で、企業理念との関係や「VISION2025」におけるマテリアリティの位置付けを議論
(2030年に目指す姿)

2 マテリアリティの再特定

■ SDGs、ESG評価機関などの視点から3つのマテリアリティを再特定
■ 「VISION2025」との関連性および重要性を再評価

3 KPIの再設定と妥当性評価

■ 「VISION2025」の事業計画と整合したKPIの検討
■ 定期的なモニタリングとKPI見直しの体制構築
■ 取締役会においてマテリアリティとKPIの妥当性を審議・承認

マテリアリティ/企業基盤の強化一覧

マテリアリティ/企業基盤の強化とサブマテリアリティ	取り組みテーマ	SDGs
安心・安全への取り組み ■ 安心・安全なまちづくり ■ 交通事故の抑制・抑止	モビリティ&テレマティクスサービス分野における価値創出 セーフティ&セキュリティ分野における価値創出	3 未来社会にやさしいまちづくり 11 持続可能な都市を実現 13 清潔な水と衛生を実現 16 経済成長と社会の持続可能性 17 すべての人に安全で、持続可能な社会を実現
環境への対応 ■ 気候変動への対応 ■ 資源の有効活用	CO ₂ 排出量削減(Scopes1+2、Scope3) 廃棄物リサイクル率の維持、廃棄物発生量・容器包装プラスチック使用量・水使用量の削減 ⇒P.44-47	12 持続可能な都市を実現 13 清潔な水と衛生を実現 17 すべての人に安全で、持続可能な社会を実現
持続可能なものづくり ■ 責任あるサプライチェーン ■ ものづくり改革 ■ イノベーションの加速	人権に関する取り組み サステナビリティ調達 ⇒P.52-53	5 すべての人に安全で、持続可能な社会を実現 9 経済成長と社会の持続可能性 12 持続可能な都市を実現 17 すべての人に安全で、持続可能な社会を実現
企業基盤の強化 ■ ダイバーシティ&インクルージョン ■ 従業員の活躍推進 ■ ガバナンス	女性管理職比率 コーポレート・ガバナンス 情報セキュリティ ⇒P.38-41 ⇒P.56-65 ⇒P.50	5 すべての人に安全で、持続可能な社会を実現 16 経済成長と社会の持続可能性 17 すべての人に安全で、持続可能な社会を実現

KPIなどの詳細は、当社Webサイトをご覧ください。
<https://www.jvckenwood.com/jp/sustainability/group/materiality/>

事業による社会課題解決への貢献

各事業分野において、社会課題の解決に貢献するサステナブルな商品・サービスの提供を通じて持続可能な社会の実現を目指しています。安心・安全なモビリティ社会の構築に向けては、交通事故の抑制・抑止に寄与するカーナビゲーションシステムやドライブレコーダーを開発・販売しています。また、災害や事故などの緊急時にも安定した通信手段を確保し、地域の安心・安全なまちづくりを支える無線システムの提供にも注力しています。さらに、製品における消費電力の削減を図るとともに、ヘッドホン・イヤホンにおいては2022年以降に発売された全ての製品の梱包材に紙材を使用し、FSC認証紙の採用を段階的に拡大することで、環境負荷の低減を図るなど環境に配慮した製品開発を推進しています。



社内サステナビリティ推進活動

サステナビリティに関する情報や活動を従業員に積極的に発信し、継続的なコミュニケーションを図ることで、事業を通じた持続可能な社会の実現に対する意識を醸成しています。具体的には、SDGsフォーラムやシンポジウム、ワークショップなどの社内イベントを開催し、理解促進と意識向上を支援しています。また、国内ではグループ会社を含む全役員・従業員を対象に当社の社会課題解決への貢献事例を紹介する

「サステナビリティハンドブック」を配布しました。さらに、当社グループが取り組むSDGsの8つの社会課題テーマを象徴するカラーで表現したサステナビリティロゴマークを活用し、サステナビリティバッジを製作・配布するなど、事業とサステナビリティのつながりを実感できる施策を推進しています。

環境への対応

基本的な考え方

事業活動が環境に与える影響への配慮は、持続可能な社会の構築に貢献し、事業の持続性を確保する上で欠かせません。そのため、環境に対するJVCケンウッドグループの姿勢を環境ビジョンとして全ての役員・従業員と共にし、環境ビジョンに基づく2030年を見据えた環境基本方針として「JKグリーン

2030」を定めています。当社グループではこの方針に沿って、製品開発やサービスの提供をはじめとする全ての事業活動に伴う環境負荷を最小限にとどめる取り組みを継続しています。

体制 ⇒ P.42

環境ビジョン

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

環境基本方針「JKグリーン2030」と目標設定

事業活動と、生産する全ての製品において環境法規制を遵守することで、生物をはじめとする自然環境との共生に貢献し、地球の財産であるエネルギー・資源の持続的な活用につなげます。そのために、以下の4項目を重点としてそれ

ぞの項目ごとに目指す未来とその実現に向けた2030年度目標を設定し、定期的に進捗を管理しながら達成に向けて取り組んでいます。

目指す未来

2030年度目標

気候変動への対応



2050年 カーボンニュートラル を実現

- 2030年度までに2019年度比46.2%のCO₂排出量 (Scope1+2)を削減
- 2030年度までに2019年度比13.5%のCO₂排出量 (Scope3のカテゴリ1・4・11)を削減

資源の有効活用



ゼロエミッションの実現 (3R¹マネジメント推進)

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

- 廃棄物リサイクル率90%以上を維持
- 2030年度までに2019年度比11%の廃棄物発生量を削減
- 2030年度までに2019年度比35.9%の容器包装プラスチック使用量を削減
- 2030年度までに2019年度比11%の水使用量を削減

環境保全・管理



環境負荷化学物質の 適正管理

化学物質の有害性を判断する自社基準を設け、地球環境と人体に著しい影響を及ぼす化学物質を「環境管理物質」として定義し、適正に管理する

取り組みの詳細は、当社Webサイトをご覧ください。

https://www.jvckenwood.com/jp/sustainability/activity/chemical_management/

生物多様性の保全



生態系の維持

製品やサービスのライフサイクルの各ステージにおける持続可能な社会の実現に向けた活動によって生態系の維持につなげ、生物多様性を保全する

取り組みの詳細は、当社Webサイトをご覧ください。

<https://www.jvckenwood.com/jp/sustainability/activity/biodiversity/>

気候変動への対応(TCFD^{*2}提言に基づく情報開示)

気候変動への対応の考え方

世界が直面する多くの環境課題の中でも、気候変動は企業経営にとって特に重要な課題です。当社グループでは、調達、製品開発、製造、製品・サービスの提供といったバリューチェーン全体でCO₂排出量やエネルギー利用の削減に取り組んでいます。CO₂排出量の削減については、2050年のカーボンニュートラル実現に向けた中長期目標の設定と進捗管理、情報開示など、着手できることから進めています。

2023年4月には、TCFD提言への賛同を表明しました。取締役会の監督のもと、気候変動を含むサステナビリティ戦略を迅速に推進する体制を整備するとともに、TCFD提言に基づく「シナリオ分析」を実施し、リスクと機会の特定や影響度の測定、対応策の検討を行いました。

*2 Task Force on Climate-related Financial Disclosures(気候関連財務情報開示タスクフォース)。2015年にFSB(Financial Stability Board/金融安定理事会)が設置し、現在はIFRS財団の国際サステナビリティ基準審議会(ISSB)が継承しています。



ガバナンス

取締役会の監督

気候変動に関する重要課題は、定期的に取締役会に報告され、審議の後、経営戦略に反映されています。

気候変動シナリオに伴う「リスクと機会」の特定と事業に対する影響度

リスク種類	リスク分類	リスク概要	リスクに対応する機会	事業に対する影響度	
				1.5°Cシナリオ	4°Cシナリオ
1. 移行リスク	① 政策・法規制	<ul style="list-style-type: none"> 炭素税導入、CO₂排出規制による影響 燃費／ZEV³規制の強化による車載器ビジネスへの影響 ³ Zero Emission Vehicle 	<ul style="list-style-type: none"> 規制強化に対応した車載器の開発 	2030年: 小 2050年: 中	2030年: (軽微) 2050年: (軽微)
	② 技術	<ul style="list-style-type: none"> 研究開発への影響 (低炭素製品開発、低炭素素材採用、EV対応、新規設備導入) 	<ul style="list-style-type: none"> 新技術による環境配慮型製品の開発 	2030年: 小 2050年: 小	2030年: 小 2050年: 小
	③ 市場	<ul style="list-style-type: none"> 消費者の行動変化による影響 (エシカル消費の浸透など) エネルギーコスト変動による影響 	<ul style="list-style-type: none"> 既存製品の長寿化への取り組み 新たな市場の開拓 	2030年: 小 2050年: 小	2030年: 小 2050年: 小
	④ 評判	<ul style="list-style-type: none"> 環境負荷低減要請による影響 (消費者／長期投資家などによる評価、企業の社会的責任) 	<ul style="list-style-type: none"> 環境配慮型製品の導入 	2030年: 小 2050年: 小	2030年: 小 2050年: 小
2. 物理的リスク	① 急性	<ul style="list-style-type: none"> 災害の激甚化による生産影響 (生産工場の停止、サプライチェーンの寸断、在庫の不足など) 	<ul style="list-style-type: none"> 防災・減災に対応した製品の導入 	2030年: 小 2050年: 小	2030年: 小 2050年: 中

リスクとリスクに対応する機会の詳細は、当社Webサイトをご覧ください。

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

サステナビリティ委員会での審議

サステナビリティ推進室が中心となり各事業分野の協力により、気候変動リスクの特定・評価を実施し、結果をサステナビリティ委員会および下部組織である環境部会にて報告、審議を経て必要に応じて対応方針が決定されます。

体制 ⇒ P.42

戦略

TCFD提言に基づく情報開示を進める中、2023年度には、移行リスク(政策・技術・市場の変化)および物理的リスク(異常気象や慢性的な気候変動)を特定し中期・長期の時間軸で事業に対する影響度を評価しました。この評価は事業戦略や投資判断に反映されており、リスクに対応する機会の最大化に向けて再生可能エネルギーの導入や低炭素製品の開発を促進しています。

また、1.5°Cおよび4°Cシナリオに基づく財務影響の定量評価を行い、当社グループのレジリエンスを確認しています。今後も継続して、気候関連リスク・機会の分析と対応を強化します。

環境への対応

機会の側面	機会概要	事業に対する影響度	
		1.5°Cシナリオ	4°Cシナリオ
1. 資源の効率性	M&T分野 ●パッテリーリサイクルビジネスによる資源の効率化、廃棄物発生量の減少	2030年: 小	2030年: 小
	S&S分野 ●設計の工夫による工数削減(部品の共通化設計)	2050年: 小	2050年: 小
	ES分野 ●リサイクル素材採用による資源循環型商品開発		
2. エネルギー源	●エネルギー効率の向上、自社発電などの拡大	2030年: 小	2030年: 小
	●エネルギー使用を抑制する開発プロセス、生産ラインの構築	2050年: 小	2050年: 小
3. 製品/サービス	M&T分野 ●製品の長寿命化(ハード・ソフト両面での耐久性向上、材料変更、セキュリティ対策など)	2030年: 小	2030年: 中
	S&S分野 ●リサイクル材の活用(梱包材のパルプモールド化など)	2050年: 小	2050年: 中
	●高耐久性の無線機や通信サービス、防災減災関連製品の拡大		
4. 市場	ES分野 ●災害対応商品の拡大(ポータブル電源の新規開発など)		
	M&T分野 ●乗用車以外のモビリティ事業への参入	2030年: 小	2030年: 中
	S&S分野 ●災害現場などを支援する音声通信以外の画像・データ通信などの市場拡大	2050年: 小	2050年: 中
5. 強靭性(レジエンス)	ES分野 ●BtoBビジネスの拡大(ポータブル電源/拡声器/プロジェクター)	2030年: 小	2030年: 小
	●サプライチェーンの炭素排出量抑制(生産技術の革新など)	2050年: 小	2050年: 小

リスク管理

当社グループでは、気候変動リスクを既存のリスク管理体制に統合して対応しています。TCFD提言への賛同を表明した2023年度より、移行リスクおよび物理的リスクをリスクカテゴリーに追加し、他のリスクと同様に定期的な評価と進捗管理を実施しています。

また、リスクの監視体制として、全社横断でリスクサーベイランスを行い、気候変動リスクを含む重要リスクの早期把握と対応の強化につなげています。

リスクサーベイランス ⇒P.48-49

リスクマネジメントの詳細は、当社Webサイトをご覧ください。
<https://www.jvckenwood.com/jp/corporate/riskmanagement/>

指標と目標

当社グループでは、気候変動のリスクおよび機会を定量的に評価・管理するため、以下の指標と目標を設定し、進捗を継続的にモニタリングしています。

1. CO₂排出量の開示

事業活動に伴うScope1およびScope2のCO₂排出量は、毎年度の実績を算定・開示しており、Scope3についても主要カテゴリを対象に段階的な開示を進めています。開示する排出量は第三者機関による保証を受け、信頼性を確保しています。

2. 削減目標の設定

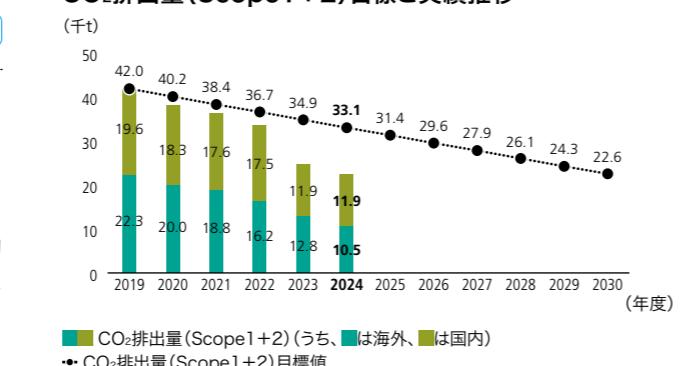
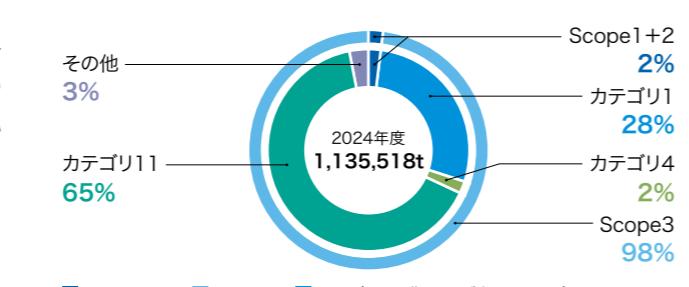
パリ協定に準拠し、Scope1およびScope2のCO₂排出量を2030年までに2019年度比で46.2%削減することを目標としています。また、Scope3についても、主要な排出源を特定し、削減目標の設定と管理体制の整備を進めています。

これらの目標は、SBTi(Science Based Targets initiative)認証の取得を視野に入れて設定しています。

3. 進捗評価と管理体制

目標に対する進捗状況は、サステナビリティ委員会および傘下の環境部会で定期的に評価・審議され、その後に取締役会に報告されます。

KPI

CO₂排出量(Scope1+2)目標と実績推移2024年度のCO₂排出量(Scope1+2+3)

CO₂排出量削減の詳細は、当社Webサイトをご覧ください。
https://www.jvckenwood.com/jp/sustainability/activity/climate_change/save_energy/

TOPIC

CO₂排出量削減に向けた活動

2024年10月に「Value Creation Square (VCS)」として新たなスタートを切った横浜本社地区に建設された「Hybrid Center」は、BELS*1評価機関による「ZEB Ready(ゼブ レディ)認証*2」やCASBEE*3横浜のAランクを取得しました。ほかにも、グループ会社の工場や倉庫に太陽光パネルを設置するなど、CO₂排出量の削減を進めています。



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



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



Radio Activity S.r.l.
(イタリア)の倉庫屋根
工場

資源の有効活用

廃棄物発生量の削減

限りある資源を有効に活用するためにゼロエミッションの実現を目指し、3Rマネジメントを推進して廃棄物発生量の削減と再資源化に取り組んでいます。現在は、グローバルでの再資源化率90%以上の維持を目指し、事業で発生する廃棄物を細かく分別・分解し、社内での再利用や有価物化につなげています。2024年度は、八王子事業所や久里浜事業所の閉鎖などにより廃棄物発生量が増加し、目標が未達となりました。

KPI

廃棄物発生量(売上高原単位)目標と実績、再資源化率の実績推移



容器包装プラスチック使用量の削減

ゼロエミッションの実現を目指す上で、社会の要請が高まるプラスチックの資源循環の促進は欠かせません。当社グループ

では、製品や梱包材におけるプラスチック使用量の削減を行なうためにパルプモールド緩衝材を採用するなど、さまざまな施策に取り組んでいます。

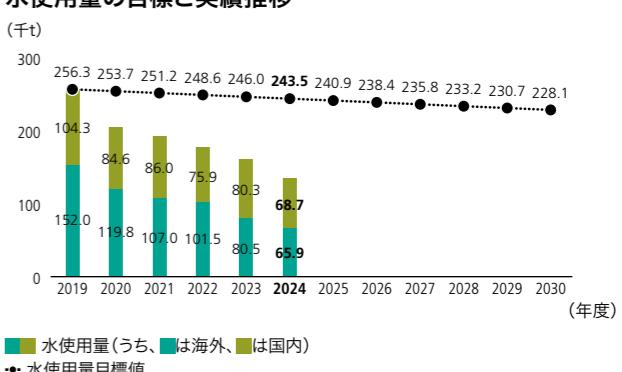
2021～2024年度の実績 ⇒P.66

水使用量の削減

事業活動の持続性の確保のためには、水リスクの影響を把握し対策を講じることが重要です。当社グループでは、定常的に水使用量を削減すべく、排水を循環利用して水をリサイクルするなどの取り組みを着実に進めています。2024年度は、八王子事業所や久里浜事業所の閉鎖とVCSへの集結、中国のShanghai Kenwood Electronics Co., Ltd.の売却などの影響により、水使用量が減少しました。

KPI

水使用量の目標と実績推移



リスクマネジメント

基本的な考え方と体制

JVCケンウッドグループでは、リスクを「事業計画の達成を阻害する可能性があるもの」と捉え、全世界で事業活動に関わるあらゆるリスクを的確に把握し、影響および損害の最小化を図っています。また、これらのリスクを機会として事業にポジティブに生かし、リターンの最大化を目指すこともリスクマネジメントの重要な活動であると考え、体制を整備しています。グループ全体のリスクマネジメントを統括、推進する役員を置き、法務・コンプライアンス室を事務局として、各事業分野、グループ会社、コーポレート部門の責任者が中心となって直面し得るリスクを主体的かつ定期的に洗い出し、リスクを事前に把握するとともに、発現した際の対応策を検討し迅速な対応に備えるなど、リスクと機会を適切に管理しています。

具体的には、CEOを主宰者とし、リスク管理担当役員を議長、議長が指名した役員および本社部門長をする全社リスク管理会議を設置しています。各事業分野やグループ会社が洗い出した、事業の現場で直面する「事業拠点

リスク」と、経営課題・事業課題を踏まえて経営への影響度や緊急性、インシデント発生状況などを勘案して抽出した、最優先で取り組むべき「グローバル重要リスク」への対応策を策定し、該当リスクの管掌担当役員を対応推進責任者に指名しています。対応推進責任者は、連結会計年度の事業計画達成へ向けて「グローバル重要リスク」に対する施策を各事業部・地域に落とし込んで改善するサイクルを実施し、進捗をモニタリングします。

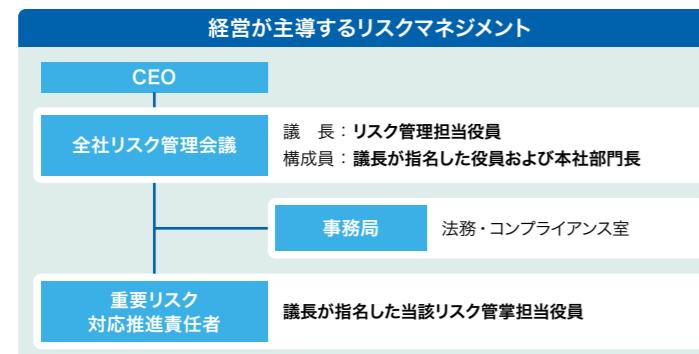
また、TCFD提言に沿った気候変動リスクへの取り組みを推進するため、2023年度からリスク管理体制を強化しています。気候変動問題に起因する移行リスク^{*1}および物理的リスク^{*2}は、一般的なリスクとは別に分類した上で、重要度評価を行い、他のリスクと統合した形で管理しています。

*1 脱炭素社会に移行する際に発生するリスク

*2 気候変動による物理的変化によって発生するリスク

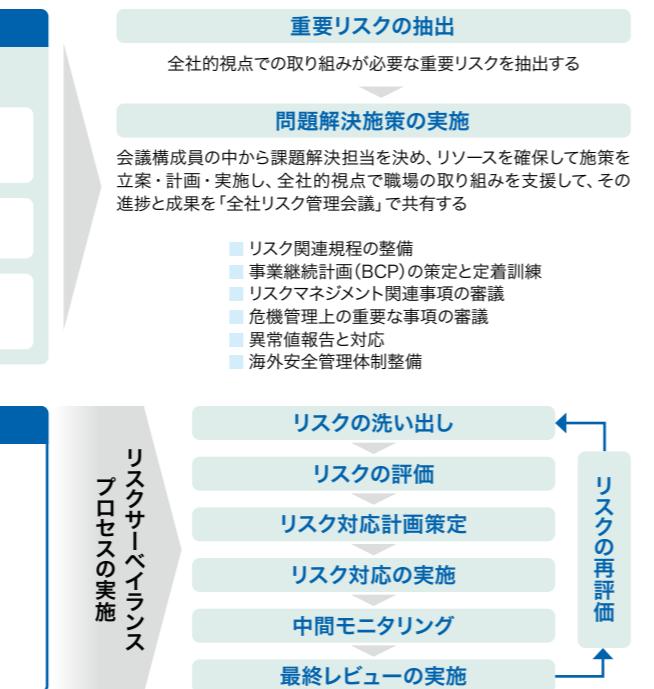
TCFD提言に基づく情報開示 ⇒P.45-46

リスクマネジメント体制図



リスクサーベイランス

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



リスク評価によるマッピングとその対策

全社リスク管理会議では、リスクサーベイランスで抽出した全てのリスクを次のように影響度および緊急性と対応レベルに応じて分類し、総合的に評価およびマッピングを行っています。

影響度 (損失例)	緊急性	対応レベル
5 重大 10億円以上	緊急 1年以内	対応できている
4 深刻 1億円以上	短期 3年以内	大体対応できている
3 標準 1,000万円以上	中期 5年以内	ある程度対応できている
2 軽微 100万円以上	中長期 10年以内	多少対応できている
1 無視 100万円未満	長期 10年より先	対応できていない

影響度	緊急性	対策リスク
5		⑨ ①⑦⑧
4		⑫ ③⑤⑥ ②④
3		⑩⑪
2		
1		監視リスク
	1 2 3 4 5	緊急性

グローバル重要リスク

対策リスクの中でも経営課題や事業課題を踏まえ、極めて重要なリスクを「グローバル重要リスク」として抽出しています。2025年度は下表の①⑦⑧を「グローバル重要リスク」としました。

対策リスクと対応策

リスク項目	影響度	緊急性	リスク評価	対応策
事業環境の変化	① 法規制・社会的要請への対応	5	5	重要リスク 各国で施行される各種規制・法令に対し社内横断的なプロジェクト体制を取って対応。軸となる内部統制強化も並行して進める
	② サプライチェーン・マネジメントの変化	4	5	対策リスク 開発バックアップや取引先の複数確保、BCP在庫の保有、汎用部品の採用、仲介業者の活用による在庫確保などの対策によりコスト悪化や国内外の生産工場の活動停止を防止。これらを経営管理および日常管理のサイクルまで落とし込んで対応
	③ 経済変動や嗜好の変化	4	4	対策リスク 変化をモニタリングし、日常のオペレーション対応からコンテンジエンシープランの実施まで、リスク規模に合わせて対応
	④ 為替変動	4	5	対策リスク 為替予約など、ヘッジ取引を実施
	⑤ 技術革新	4	4	対策リスク 変化する市場環境、社会的要請、技術トレンドなどを踏まえた技術開発や製品化ロードマップの適時改訂と、技術者の人材能力育成の計画的な実施
	⑥ 急速な業界進化・変貌	4	4	対策リスク 独自の製品・サービスの開発を推進し、業界変化に左右されないポジションを確立
事業オペレーション	⑦ 情報セキュリティ	5	5	重要リスク サイバーセキュリティ対策強化に係る政府要請も踏まえ、当社セキュリティ体制を明確にするため最高情報セキュリティ責任者(CISO)管掌下に「JK-CIRT/CC」 ^{*3} を設置し、当社グループの情報資産や、世界各国のお客さまをはじめ、取引先、株主、当社グループ従業員などのステークホルダーからお預かりした情報資産を守るセキュリティ体制を強化
	⑧ システム稼働	5	5	重要リスク データセンターやSaaS(Software as a Service)システムの高度なセキュリティ対策と冗長化されたインフラ構築に加え定期的なデータバックアップを実施
	⑨ 品質問題	5	4	対策リスク 企画・開発・生産の各工程で、品質を重視した各プロセスの基準遵守と有効なフェーズゲートを設けて品質に問題が生じないように徹底したチェックを実施。全社的にも新機種の製品安全評価、重要安全部品管理強化、製品安全マネジメント体制の再構築(PL*4情報のデータベース化など)、品質向上と安全性確保に向けた設計評価とノウハウの全社共有を推進
	⑩ 人材の喪失・不足	3	4	対策リスク 「新卒採用の拡充」「中途採用の多角的実施」などにより、多様な人材を確保とともに、従業員の育成体系を整備してキャリア開発を促進し、働き方改革との相乗効果で、従業員の定着と年齢構成の適正化、リバランスを推進
	⑪ 他社との業務提携	3	4	対策リスク 業務提携におけるリスクや当社グループとの相乗効果の可能性などの十分な分析と検討
災害など	⑫ 自然災害・パンデミック・人的災害	4	3	対策リスク 危機対応を想定した各種マニュアルを整備し、有事に備えて防災訓練、事業継続計画訓練、安否確認訓練を実施するなど、事業継続や災害からの早期復旧と、生産・出荷・サービス提供の迅速な再開など、事業継続マネジメントを推進

*3 JVCKENWOOD Central Incident Response Team/Coordination Center

*4 Product Liability(製造物責任)

全てのステークホルダーの人権の尊重

基本的な考え方と体制

企業が人権に与える影響に対する社会的要請が高まる中、グローバルに事業を展開するJVCケンウッドグループが持続的に成長するためには、従業員や取引先をはじめとする全てのステークホルダーの人権の尊重が欠かせません。当社グループではこの考えのもと、人権の尊重とサステナビリティ調達を、マテリアリティの取り組みテーマに位置付けています。ビジネスと人権を取り巻く社会情勢の変化や人権デューディリジェンスの実施状況を踏まえて2024年9月に改定された「JVCケンウッドグループ人権方針」は、当社グループの役員・従業員のみならず、ビジネスパートナーやサプライヤーなどの取引先にも適用されています。あらゆるステークホルダーに

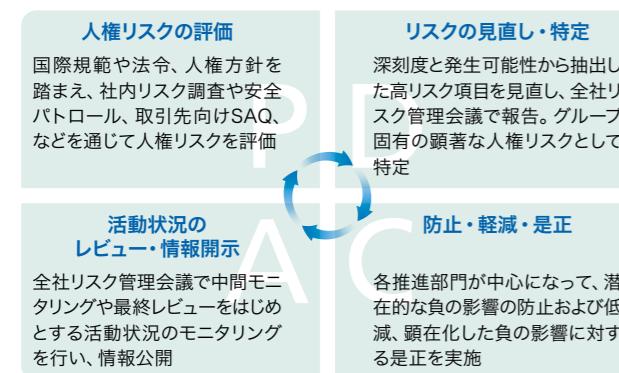
対して、ステークホルダーエンゲージメントを通じて人権への適切な対処を働きかけています。

人権リスクへの対応は、リスク管理担当役員が議長を務める全社リスク管理会議で検討し、ステークホルダーやテーマごとに適切な担当部署が対応する体制としています。各担当部署の部門長を対応推進責任者として指名した上で、人権リスクへの対応策を各事業分野やグループ会社に落とし込んで改善するPDCAサイクルを回し、進捗は全社リスク管理会議でモニタリングしています。リスクへの対応状況は必要に応じて取締役会に報告されます。

人権デューディリジェンスの実施

当社グループでは、人権への負の影響を特定、防止、軽減するため、年単位で継続的にPDCAサイクルを回し、運用しています。

人権デューディリジェンスのプロセス



人権リスクへの対応策の実施状況(2024年度)

上記のプロセスに基づき、2024年度は以下の3項目を、顕著な人権リスクとして再特定しました。2025年度はこの3項目に重点を置き、アセスメントの実施や進捗状況のモニタリングを行い、改善を図ります。

サプライチェーンにおける個人情報保護

取り扱う個人情報の保護を全ての従業員に徹底するのみならず、サプライチェーン上の個人情報の保護の厳重化に向けて、各国の法令やガイドラインに基づき体制を整備しています。具体的には、取り扱いルールやマニュアルの策定、従業員教育などを通じて個人情報の安全な管理に努めています。

従業員の差別・ハラスメント

全従業員を対象としたハラスメント防止研修を定期的に実施しています。特に管理職には実践的な教育を行い、未然防止や適切な対応力の向上につなげています。継続的な啓発により、公正で安全な職場環境づくりを推進しています。

サプライチェーンにおける強制労働・児童労働

製品・原材料調達の過程における強制労働や児童労働などの発生を防ぐため、サプライヤーに対するSAQ*調査を通じて、それに関するリスクを継続的に評価・確認し、必要に応じて改善を依頼しています。取引先とは毎年パートナーズミーティングを開催してコミュニケーションを取っています。2024年度の主な内容は、P.53の「取引先とのコミュニケーション」をご覧ください。

* Self-Assessment Questionnaire(自己評価質問票)

人権に関する救済措置

従業員向け通報システム「JVCKENWOODヘルプライン」に加え、2024年7月には社内外の全てのステークホルダーが利用可能な窓口として、JaCERが提供する苦情・通報窓口を設置しました。利用者は通報を理由に不利益を受けることがないよう、匿名での通報も可能です。

KPI

2025年度目標	外部救済窓口の設置・運用
2024年度実績	外部救済窓口の設置

通報システム ⇒P.51

サステナビリティ調達

基本的な考え方と体制

当社グループは、持続可能なサプライチェーンの構築に向けて、人権尊重を含めた社会的責任を果たすことが重要であると考え、調達・物流管理部門が中心となり、サステナビリティ調達を推進しています。

取引先には、2018年10月に制定した「JVCケンウッドグループ調達方針」(「調達方針」)および、2017年より運用している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」(「CSR調達ガイドライン」)の趣旨へのご理解と取り組みへの賛同をいただけるよう働きかけています。

持続可能なサプライチェーンの構築に向けた取り組み

取引先に対する取り組み

新規取引先には、「調達方針」に基づく取引基本契約の締結と「CSR調達ガイドライン」への賛同署名の協力をお願いしています。既存の取引先に対しても、2024年度から同様に賛同署名への協力を依頼しています。2024年5月には、取引継続予定の全ての取引先(特定製品における二次取引先を含む)に対して「CSR調達ガイドライン」に基づくSAQを送付し、回答率は100%でした。回答を分析し、法令違反や強制労働・児童労働、情報セキュリティに関する設問において一部確認された高リスクで改善が必要と思われる取引先に対しては、書面を通じて是正を依頼し、改善状況を確認するなどの対応を進めています。グローバルなサステナビリティ基準であるRBA*など、国際的な枠組みの動向も注視しながら、活動の深化につなげています。

KPI

2025年度目標	新規取引先および既存取引先のCSR調達ガイドラインへの賛同署名回収(継続実施)
2024年度実績	新規取引先10社および既存取引先23社の計33社から賛同署名を回収
2025年度目標	取引先に対するCSR自己監査の実施依頼および課題が見つかった取引先に対する是正措置の実施(継続実施)
2024年度実績	高リスクで改善が必要と思われる37社に是正要請を通知し、31社は改善を確認
2025年度目標	RBAなどのアライアンスへの参画検討と、グローバルフレームワークの活用
2024年度実績	RBAなどアライアンスへの参画検討と、グローバルサステナビリティ基準を活用したサステナビリティ調達活動推進

* Responsible Business Alliance(責任ある企業同盟)

また、2025年3月には、調達・物流管理部門を含む従業員が「企業における人権」研修を受講し、人権の尊重や取り組み姿勢について理解を深めました。

KPI

2025年度目標	調達・物流管理関連部門「人権に関する研修」(継続実施)
2024年度実績	従業員向け「企業における人権」研修実施

環境への取り組み

サプライチェーンのCO₂排出量(Scope3 カテゴリ1)を削減する取り組みの一環として、2024年度から取引先の協力のもと、収集したデータを基にCO₂排出量を算定しています。対象の取引先は、今後順次拡大していく予定です。

取引先とのコミュニケーション

2025年2月に開催したパートナーズミーティングでは、環境基本方針「JKグリーン2030」や「調達方針」「CSR調達ガイドライン」の周知を行うとともに、「CSR調達ガイドライン」への賛同署名の協力を要請しました。また、SAQ調査の内容や改善要請状況の共有、次年度に向けた調査協力のお願いに加え、JaCERが提供する社内外向け通報窓口の紹介を行いました。さらに、適宜「ビジネスと人権」に関する外部研修案内を行うなど、さまざまな取り組みを通じて、サプライチェーン全体での人権尊重を促進しています。



KPI

2025年度目標	取引先向け「人権に関する研修」の実施(継続実施)
2024年度実績	取引先向け「ビジネスと人権」研修の外部研修案内実施

取り組みの詳細は、当社Webサイトをご覧ください。

https://www.jvckenwood.com/jp/sustainability/social/human_rights/

ステークホルダーエンゲージメント

JVCケンウッドグループは、多様なステークホルダーとの対話の機会を積極的に設けています。皆さまとの建設的な対話を経営に生かし、より良い事業活動につなげ、持続的な成長を実現します。

主なステークホルダーとコミュニケーションチャネル

お客さま	<ul style="list-style-type: none"> 新聞、雑誌、ラジオ、SNS Webサイト、オンラインユーザーレビュー 各種イベント、展示会 製品カタログ 顧客満足度調査 	お客さまとの対話を通じてニーズを的確に把握し、高品質な製品・サービスを提供することで信頼関係の構築に努めています。また、サポートや安定した供給体制の強化により、満足度の向上を図っています。これらの対話から得られたご意見は、技術力の進化や人材の成長につながり、新たな価値創造の原動力となっています。
従業員	<ul style="list-style-type: none"> インターネット、社内報 社内イベント 労使協議会 表彰制度(JK Award) 安全衛生委員会 キャリア面談 就業規則と諸制度 従業員意識調査 	従業員一人一人が能力を最大限に発揮できる職場づくりを通じてエンゲージメントを高めることが、企業価値向上の鍵であると考えています。対話を重ねながら、多様な人材が成長できる環境づくりを推進しています。
株主・投資家	<ul style="list-style-type: none"> 株主総会、事業報告、中間株主通信 会社見学 決算発表、決算説明会 適時開示 Webサイト IR/SRミーティング 統合報告書、有価証券報告書、決算説明資料 ESG評価機関への対応、開示 ニュースリリース 	企業価値の持続的な向上には、株主・投資家の皆さまとの信頼関係の構築が不可欠です。そのため、建設的な対話と透明性の高い情報開示を重視し、長期的な視点に立った経営を推進しています。対話を通じていただいた助言を経営に反映し、企業価値の向上と適切な利益還元を実現します。
取引先	<ul style="list-style-type: none"> Webサイト 業界団体／委員会への参画 パートナーズミーティング 自己評価アンケート(SAQ) 各種調達ガイドライン 	安定的な原材料の供給や環境・人権への配慮といった、サプライチェーン全体での持続可能な取り組みを推進する上で、取引先の提案や理解、協力は不可欠です。積極的な対話と協働を通じて、サステナビリティ調達の推進とともに、公平・公正な取引関係を構築します。
行政／地域社会／NPO・NGO	<ul style="list-style-type: none"> 新聞、雑誌、専門誌 Webサイト 地域イベント 工場見学、出前授業、インターンシップ 業界団体への参画 地域貢献、災害復興につながる物品協賛および寄付 	地域社会との対話を重ねることで、地域課題を的確に把握し、解決に向けた取り組みを進めています。地域貢献活動や災害支援、各種イベントへの積極的な参画を通じて、地域の持続的な発展と社会課題の解決に貢献し、良好な信頼関係を構築します。

企業理念「感動と安心を世界の人々へ」の実現

当社グループは、「感動と安心を世界の人々へ」という企業理念のもと、社会の安全を守り、人々が今よりも安心して豊かに暮らせる未来の実現を目指して価値創造に取り組んでいます。その実現には、事業環境の変化をしなやかに乗り越えられるたくましい経営基盤と、社会課題やニーズを的確に捉

える感度、そしてステークホルダーとの信頼関係が不可欠です。お客さまをはじめ、従業員、株主・投資家、取引先、行政／地域社会／NPO・NGOなど、多様なステークホルダーとの積極的な対話と連携を通じて新たな価値の共創を推進し、持続可能な社会の実現と企業価値の最大化を目指します。

お客さまとの意見交換を通じてニーズを把握する

お客さまの声を製品やサービスに反映するため、国内外のイベントや展示会に積極的に参加し、対話の機会を広げています。2025年3月には、米国で開催された参加者数がのべ5,000人を超える業務用無線通信機器・システムの展示会「IWCE* 2025」に出展し、さまざまな属性のお客さまと活発な意見交換ができました。また国内市場では、ユーザーレビューや自社ECサイトでの企画を通じて広くご意見を収集し、製品開発や顧客体験の向上に生かしています。こうした継続的なエンゲージメントを通じてお客さまとの関係性を深め、次なる価値創造につなげています。

* International Wireless Communications Expo



「IWCE 2025」への出展の様子

従業員エンゲージメントの向上を 持続的な成長につなげる

エンゲージメント向上を通じて人材の力を引き出すため、2023年度より順次、スーパーフレックスタイム制度の導入や同性パートナーへの各種制度の適用など働きやすさを高める制度を充実させました。また、会社の求める人材要件を再定義し、各種研修やキャリア面談を通じて従業員のスキル向上を支援しています。従業員からは、「多様な働き方ができるおかげで公私ともに充実している」「育児や勉強時間を確保でき、より前向きに仕事に取り組める」といった好意的な意見が寄せられています。

人的資本経営 ⇒P.38-41



顧客起点のデザイン経営の理解向上のための研修会の様子

丁寧な対話を通じて持続的な成長を 確信させる

株主・投資家の皆さまに、当社グループの目指す姿や中期経営計画、ガバナンスなどの価値創造の道筋をご理解いただくため、積極的な対話をを行い、得られた助言を意識して改善につなげています。2024年度は、IRの1on1ミーティングを200件以上実施し、個別のご意見やご要望を丁寧に伺いました。社内の経営陣だけでなく社外取締役と主要な株主・機関投資家とのSRミーティングも実施し、経営全般にわたる幅広いテーマについて対話を行いました。さらに議決権行使助言会とも意見交換を行うことで、対話の質を高めています。個人投資家向けには、2024年10月に竣工した新社屋にて設備見学と経営陣との懇親会を実施しました。参加した株主の皆さまからは、「経営への理解度が向上した」「今後も継続してほしい」といった好意的な感想をいただいています。



株主総会の様子(上)、個人投資家向け、新社屋の設備見学の様子(下)

コーポレート・ガバナンス

社外取締役座談会

JVCケンウッドグループの「変革と成長」を
後押しするガバナンス



社外取締役
指名・報酬諮問委員会 委員

平野 聰

社外取締役
取締役会議長
指名・報酬諮問委員会 委員長
浜崎 祐司

社外取締役
指名・報酬諮問委員会 委員長
浜崎 祐司

社外取締役
指名・報酬諮問委員会 委員
鬼塚 ひろみ

平子 裕志

JVCケンウッドのガバナンスの評価と社外取締役としての役割

浜崎 当社の取締役会では、社内取締役が部門の枠を超えて積極的に意見を出し合って、それに対して社外取締役が、各々の経験に基づいて外部の視点で意見を述べるという形で活発な議論が交わされています。意見や疑問を躊躇なく言える組織風土がありますね。その中で、社外取締役はしがらみの少ない存在のため、執行側に対して、ステークホルダーとしての意見や新たな気付き、ヒントを与えられる立場です。

取締役会議長の重要な役割の一つは、取締役会のアジェンダの設定です。毎年実施している取締役会の実効性評価の内容に加え、さまざまな場面で出てくる皆さんの意見を参考にしています。その上で、CEOと社外取締役による取締役会事前打ち合わせの場で、アジェンダの最終確認をしています。

平野 取締役会は、社外取締役の浜崎さんが議長を務めているため、非常に意見を出しやすく質問をしやすい環境です。私は新規事業の立ち上げに関する提言を期待されていると認識しており、そのような案件では特に積極的に発言しています。社外取締役は、株主利益を代弁する立場にあることから、株主と執行側の両者の想いを理解した上で最良のアイデアを出すことがミッションだと考え、議論を行っています。



鬼塚 執行役員会をオンラインでモニターできることをはじめ、会議やイベント、拠点視察などに頻繁に参加する機会があることから、当社は非常に透明性の高い社風だと感じます。社外取締役への情報提供も充実しており、社内にどのようなトピックがあるかといった情報もメールで連絡が届きます。

企業価値向上に向けた議論

事業の「変革と成長」

浜崎 2024年度の取締役会では主に、「さらなる成長」や「財務」、「グローバル」の3つの視点で議論を重ねました。一つ一つのテーマについて、取締役各人のスキルを生かした建設的な意見交換ができたと思っています。「さらなる成長」については、例えばROICに基づく各事業の分析やリソースの適正な配分、付随する研究・開発や生産についてなど、多方面の課題について議論しました。多様な意見の中から最善と思われるものを選択していくプロセスにおいて、社外取締役の率直な意見は役に立った部分もあると思っています。



鬼塚 中でも事業ポートフォリオマネジメントの状況は、取締役会に定期的な報告があり、継続的にモニターしています。拠点閉鎖や提携解消など、再構築事業への対応はスピーディに進んでいます。一方で、成長牽引事業へのM&A投資など、非連続な成長を見据えた提案がなかなか出てこないことは課題だと思います。次の成長の芽が何かを早急に見極めることで、多くの提案が出てくることを期待しています。

浜崎 独自性の高い製品やシステムをつくっても、事業が持続可能でなければ意味がありません。だからこそ、当社ではROICなどを活用し、持続可能な事業を見極めているのです。構造改革は、特に再構築事業の技術者に相当な負担がかかっているでしょう。しかし、当社の3分野の技術にはエレクトロニクスという類似性があることから、技術者は異分野でも十分活躍できると考えています。



平子 技術が価値創造の中心にある会社のため、3分野においてさまざまな技術が応用されています。一方で、それらがなかなか収益化につながらないという課題は残っており、社内のリソースをより活用できないかという意味で、非常にもったいないと感じます。技術の事業化に特化した新たなR&D部門としてイノベーションデザインセンターを開設し、Value Creation Squareを創設して各地に分散していた人員を集結させたことからも、技術や知的財産などの無形資産を融合して新たなイノベーションを起こそうという経営の強い意志を感じます。

平野 社内技術展の開催やCEATECなどへの出展を通じて素晴らしい技術が出てきていることも見て取れます。それらが必ずしもビジネスに結び付いていない点が、現段階の課題だと感じています。これは、3つの事業分野という固定観念が払拭しきれていないことが一因だと私は考えています。事業ポートフォリオについて、取締役会でも3分野の中で良し悪しが議論されていますが、当社の持続的な発展を考えると、従来の事業のカテゴライズを超えた議論へと進化させていかなければなりません。

平野 事業分野を超えたイノベーション創出の鍵は、人材ではないでしょうか。当社は現在、モノ売りからコト売りへとシフトしていく過程にあります。ビジネスの新たな視点を得るには、キャリアや海外の人材をはじめ、メーカー出身ではない人材を登用して新たな発想を取り入れていくことも考えいかなければなりません。社内の議論ではなかなかこういった決断には至らないと思うので、社外取締役として執行側の背中を押していきたいと考えています。

人材の観点で言うと、売上比率の約7割が海外であり、成長牽引事業の無線システム事業において最も業績が伸びているのが北米でのビジネスであるにもかかわらず、執行役員の中に海外の人材がいないことに疑問を抱いています。多様性の観点でも改善すべきだと思います。

浜崎 海外事業の重要性が増す中、現地の声を直接聞く機会を増やしたいということは、取締役会や指名・報酬諮問委員会でもたびたび議論になっています。海外人材を経営幹部に登用することで、経営のヒントになるようなアグレッシブな

コーポレート・ガバナンス

意見が出てくるのではないかというは、社外取締役の総意でもあります。

経営戦略とESGへの取り組みの連動

浜崎 現在、指名・報酬諮問委員会では、取締役の業績連動報酬の業績評価指標の一つとしてESGを組み入れていく方向で議論しています。また、報酬構成にもまだ課題があり、検討を進めています。



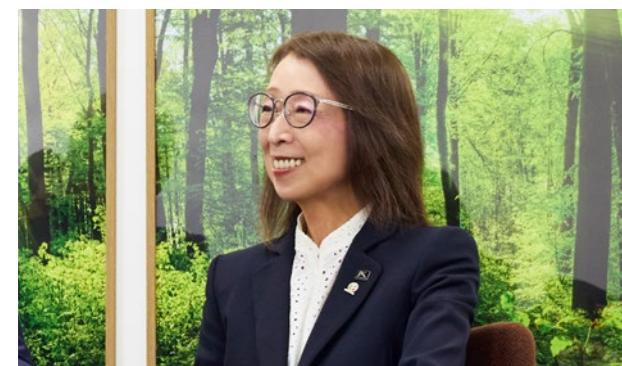
平野 サステナビリティ経営を推進する上でESGのKPIを設定しているのであれば、その結果は評価すべきです。私は、業績連動報酬が25%という設計を危惧しており、まずは業績連動報酬の比率を上げ、その一部にESG要素を組み入れる形が良いと考えています。

鬼塚 役員報酬に関しては、業績連動報酬に加え、CEOの報酬の妥当性などについても議論を進めていきたいと思っています。

監査役会設置会社から監査等委員会設置会社への移行の狙い

浜崎 財務体質が大きく改善して、事業も比較的安定している今こそ、さらなる成長に向けて新たな挑戦をするタイミングだと考えて、監査等委員会設置会社への移行を決定しました。意思決定や業務執行のスピードアップ、監督機能の強化が一番の目的です。各役員は自らの担当部門だけでなく、全社の方向性を踏まえた上で中長期視点での意思決定を行い、当社のさらなる「変革と成長」につなげていきます。権限委譲にも関わることから、執行と監督の役割分担については現在議論を進めています。

鬼塚 監査役会設置会社は海外では認知度が低く理解しにくい、という海外投資家からの意見を意識した対応でもあります。



浜崎 まだ具体的な議論にはなっていませんが、個人的にはマテリアリティやKPIの項目について、世間から求められているような一般的な内容ではなく、当社独自のテーマや目標を設定してほしいと思います。例えば、「感動と安心」をどのようにマテリアリティに反映させることができるか思案しています。

ます。今後は、より監督機能を重視した取締役会として執行のスピードアップを図り、女性役員や社外取締役の比率に対する要請にも応えていきます。機関設計変更当初は、経営上の混乱が発生するリスクを軽減するためにメンバーはそのままシフトしますが、体制は今後変化していくものと思っています。取締役は10名から14名となりますが、適切な人数か否かについて改めて議論する必要があると思います。

平野 監査役の4名が取締役となることから、取締役14名のうち社外取締役が7名を占め、その比率は50%となります。取締役の過半数が社外取締役であることが好ましいと考えており、今回の改編はその第一歩だと思っています。

浜崎 最後になりますが、当社の業績が比較的安定している今だからこそ、心にとどめておきたいことがあります。当社は問題発生時の対応力が非常に高く、それ自体が素晴らしいことです。それに加えて、この変化の大きい時代に力強く回復してきた当社を支える根本的な「強み」は何かを考え、その「強み」をさらに強化し持続させることも重要です。私たち社外取締役もその一助になれるよう、今後も役割を果たしていくたいと思います。



監査等委員会

JVCケンウッドグループの健全で持続的な企業価値の向上に向けて

当社は、2025年6月25日付で監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しました。この機関設計の変更は、経営の透明性と監督機能のさらなる強化を図るものであり、当社グループの健全で持続的な企業価値の向上に向けて新たな一步と位置付けています。

監査等委員会は、会社の監督機能の一翼を担い、かつ、株主の負託を受けて取締役の職務の執行を監査する法定上の独立した機関です。そして、その職務を適正に執行することにより、良質な企業統治体制を確立する責務を負っています。それぞれの監査等委員は、取締役会の一員として経営判断に参画し、取締役会の実効性向上に寄与していきます。また、独立した立場からの監査・監督を通じて、迅速かつ的確な意思決定と健全なガバナンスの両立を支えます。

具体的には、内部監査部門への指示および連携を通じて監査を行うほか、監査等委員会の決定に基づき、常勤監査

株主・投資家をはじめとする全てのステークホルダーの信頼に応えるべく、誠実かつ独立した監査・監督活動を継続し、企業価値の持続的な向上に貢献していきます。



社外取締役
監査等委員

小橋川 保子

監査の経験を生かして、「変革と成長」の後押しをしつつ、監督機能を強化していきたいと思います。



社外取締役
監査等委員

藤岡 哲哉

攻守の両視点で当社グループの価値創造を支援し、企業価値の持続的な向上に尽力します。



社外取締役
監査等委員
指名・報酬諮問委員会 委員

海老沼 隆一

新たな役割を生かして
グループの健全な「変革と成長」に貢献していきます。



取締役
常勤監査等委員

栗原 直一

新たな役割と責任を常に意識し、今まで以上に密な連携を図り貢献に尽力します。

コーポレート・ガバナンス

コーポレートガバナンスの概要

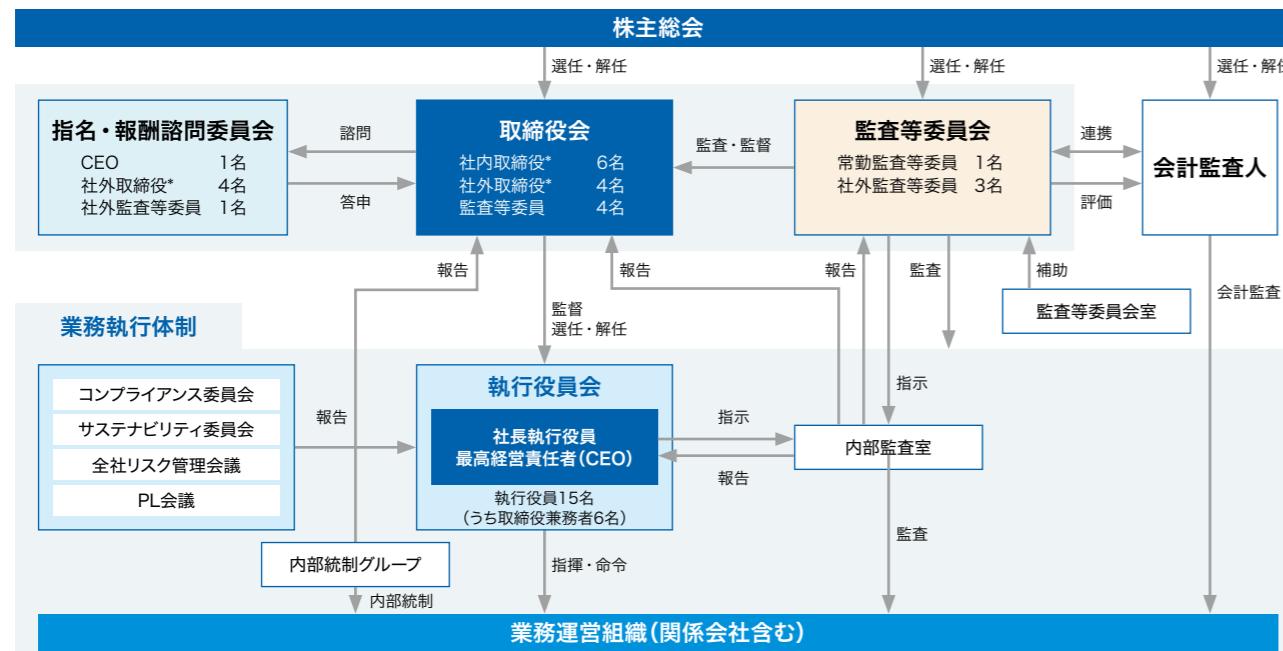
基本的な考え方と体制

当社は、コーポレート・ガバナンスの強化によって経営における意思決定の透明性と効率性を高め、企業価値の向上を図ることを経営上の最も重要な課題の一つとして捉えています。また、「経営と執行の分離」「独立社外役員の招聘」「内部監査部門の設置によるチェック機能向上」の体制を構築して

グループを挙げた内部統制システムの整備を進め、コーポレート・ガバナンスの充実、強化を図ることを基本としています。

当社は、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サイトに掲載しています。

コーポレート・ガバナンス体制(2025年6月25日現在)



* 取締役(監査等委員である取締役を除く)

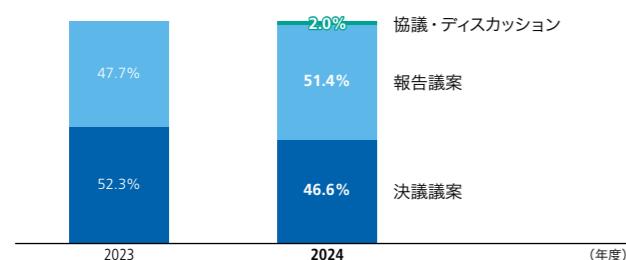
取締役会について

取締役会は、基本的・戦略的意思決定機関であると同時に、業務執行の監督機関と位置付けられ、毎月1回の定例開催および必要に応じた臨時開催により、経営の基本方針や重要事項を審議、決議するとともに、業務執行状況の監視、監督を行っています。また、取締役の責任の明確化、経営の迅速性のため、取締役の任期を1年としています。あわせて

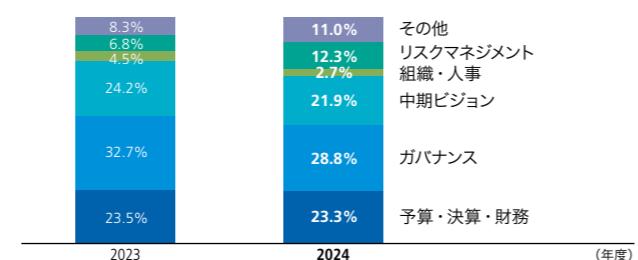
社外取締役を積極的に招聘し、透明性の高い意思決定を図るとともに、変革とガバナンスを主導しています。

取締役会は、予算・決算に関する事項、コーポレート・ガバナンスに関する事項、中期経営計画に関する事項などについて、審議、決議、報告、協議・ディスカッションを行っています。

決議種別の配分(件数ベース)



議案カテゴリー別の配分(件数ベース)



コーポレート・ガバナンス強化の変遷

当社は、2015年12月に「JVCケンウッド コーポレート・ガバナンス方針」を策定以降、コーポレート・ガバナンス改革を推進しています。主な取り組みは下図のとおりです。

当社は、取り巻く事業環境の変化に迅速かつ柔軟に対応していくため、モニタリング・ボード化による権限委譲・意思

決定の迅速化、独立社外取締役の過半数化およびダイバーシティの推進などに取り組んでいます。コーポレート・ガバナンス改革をさらに進めて「攻めのガバナンス」を実現し、株主・機関投資家をはじめとする多くのステークホルダーの皆さまの要請に応えていきます。

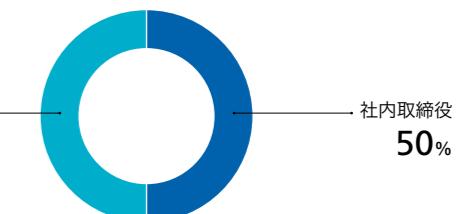
コーポレート・ガバナンスの変遷

年度	2008	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
機関設計												2025年6月 監査等委員会設置会社
取締役会議長												2016年6月 社内取締役 社外取締役
社外取締役	3名											2021年6月 女性取締役1名 2023年6月 4名
監査役	2008年10月 社内2名 社外3名	2012年6月 社内1名 社外2名	2017年6月 社内2名 社外2名	2021年6月 社内1名 社外3名	2019年4月 CEO追加							2025年6月 社外40%→50% 女性10%→14%
指名・報酬諮問委員会												2025年6月 監査等委員1名追加
役員報酬	固定報酬											株式報酬在任時交付に変更
取締役会の実効性評価		アンケート形式 評価結果の開示										アンケート+個別ヒアリング
社外開示	アニュアルレポート 社会・環境報告書/CSR報告書											統合報告書(2018年度)
政策保有株式 (上場株式保有銘柄数)	2014年度～ 7	8	4	2								3
スキル・マトリックス												開示
役員トレーニング オフサイト・ミーティング												2019年11月 役員トレーニング(集合研修) 2021年5月 オフサイト・ミーティング
社外取締役・監査役の執行役員会陪席												2021年7月 陪席(オンライン)

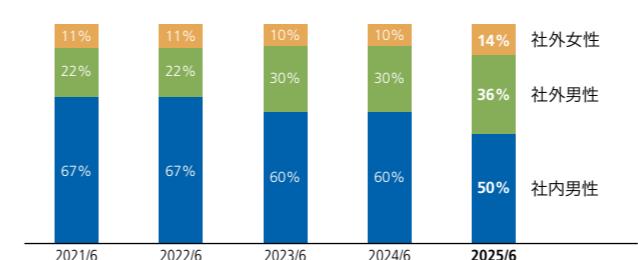
2025年6月25日時点の取締役会の構成は以下のとおりです。



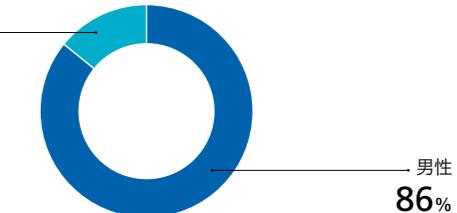
取締役会の構成比(2025年6月25日時点)



取締役会構成推移



取締役会の男女比(2025年6月25日時点)



コーポレート・ガバナンス

監査等委員会について

当社は、監査等委員会設置会社です。監査等委員である取締役は重要会議に出席するとともに、監査等委員会を開催し、内部監査部門と連携して、取締役の職務執行や当社

グループ全体の業務執行の監査、会計監査を実施し、経営監査の機能を担っています。監査等委員会は、毎月1回および必要に応じて随時開催されています。

指名・報酬諮問委員会について

当社は、取締役会の機能の独立性と客観性を強化するため、2015年12月に社外取締役全員が委員となる指名・報酬諮問委員会を設置しました。また、2019年4月に指名・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。指名・報酬諮問委員会は、当社の代表者の候補者を取締役会に提案するとともに、代表者などから提案される役員候補者および役員報酬案の妥当性の検討を行い、意見を答申しています。取締役会は、指名・報酬諮問委員会

の意見を尊重し、役員候補者および役員報酬を決定しています。

指名・報酬諮問委員会における具体的な内容として、執行役員の短期業績連動報酬に関する業績評価および目標設定に関する審議、経営体制および執行体制に関する審議、経営幹部との面談ならびに取締役会実効性評価および機関設計変更に関する意見交換などを行い、取締役会に意見を答申しています。

執行役員制度について

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

各執行役員は、モビリティ&テレマティクスサービス分野、セーフティ&セキュリティ分野およびエンタテインメントソリューションズ分野の3分野の分野責任者や傘下の事業部長を担当するとともに、米州、EMEA(Europe, Middle East

and Africa:ヨーロッパ、中東およびアフリカ)およびAPAC(Asia Pacific:アジア太平洋)の3地域の全事業の運営責任を負う海外地域担当、中国の全事業の運営責任を負う総代表、国内マーケティング担当、新興国マーケティング担当ならびに重要な事業子会社を担当することにより、事業と地域の両面で責務を明確化しています。また、各執行役員が、CFO、CTO、CISOおよびコーポレート各部門を担当してCEOを支える執行体制として、責務を遂行しています。

取締役会の実効性向上に向けた取り組み

当社は、取締役会の実効性評価および分析を、2016年から年に一度実施しています。

2025年1月に実施した2024年度の取締役会の実効性評価は、継続性を確保しつつ、評価品質の向上を図るために、各取締役および監査役による自己評価に加え、第三者機関による個別インタビューを実施しました。全体として、当社取締役会の実効性は満足し得る水準にあると評価されました。

取締役会実効性向上の課題に対する施策として、2025年6月の監査等委員会設置会社への機関設計変更を通じて、取締役会の機能および役割の再定義と権限委譲を検討するとともに、取締役会のアジェンダ設定と効率的な議事運営を取り組みます。また、中長期的なボードサクセションに向けた議論を進めていきます。

役員報酬制度について

当社の役員の報酬は、指名・報酬諮問委員会の答申を受け、取締役会で定めた内規により、報酬額の決定方法を定めています。また、監査等委員ではない取締役の役員報酬制度を固定報酬、STI¹およびLTI²による3層構造として、その報酬内訳を明確にしています。

*1 Short Term Incentive(短期インセンティブ) *2 Long Term Incentive(中長期インセンティブ)

監査等委員ではない取締役の報酬体系の概要

報酬体系	<ul style="list-style-type: none"> ①固定報酬および②STIを取締役の報酬の限度額(年額432百万円)の範囲内で支給 ③LTIは別枠で支給
① 固定報酬	<ul style="list-style-type: none"> 役位(社長、副社長、専務および常務など)ならびに職位(代表権、取締役会議長および指名・報酬諮問委員会委員など)ごとに内規で定めた報酬額 月額報酬として金銭で支給
② STI	<ul style="list-style-type: none"> 当期の業績を当期に反映するため、賞与として支給 月額報酬額から算出される一定の割合の額を算定基準額とする 毎年の業績(利益、資本効率指標など)に連動して、算定基準額の0%(支給なし)から200%(算定基準額の倍額)までの範囲で支給額を決定し、金銭で支給 2024年度のSTIのKPIは、ROE、ROIC、事業利益率、売上収益、フリー・キャッシュ・フローおよび定性評価の6項目から、各執行役員のミッションに応じて設定
③ LTI	<ul style="list-style-type: none"> 株式交付信託制度を採用 役位などに応じてポイントを付与 付与ポイントに応じて譲渡制限を付した株式を在任中に交付(2024年度から変更)
備考	<ul style="list-style-type: none"> 社外取締役および執行役員を兼務しない取締役は、STIの支給対象外 社外取締役は、LTIの支給対象外 固定報酬、STI、LTIの比率は、取締役会で75:10:15に決定(取締役兼務執行役員の場合)。STIの業績評価が最大の場合の比率は68:18:14。

監査等委員である取締役の報酬体系の概要

報酬体系	監査等委員である取締役の報酬は固定報酬のみとし、報酬の限度額(年額108百万円)の範囲内で職位(監査等委員長、常勤監査等委員など)ごとに内規で定めた報酬額を月額報酬として金銭で支給
------	--

(ご参考)2025年度の報酬制度見直しの概要

STIの業績評価のKPIにESG指標(エンゲージメント、CO₂排出量削減および外部評価)を追加

以上に加えて、指名・報酬諮問委員会は、中長期的にさらなる成長を目指すためのインセンティブ強化策として、STIの比率増加などの構成の見直しやKPIの適正化などの制度設計を検討していきます。

2024年度の取締役会実効性評価の詳細は、当社Webサイトをご覧ください。
https://www.jvckenwood.com/jp/corporate/governance/evaluation_of_effectiveness/

コーポレート・ガバナンス

取締役および執行役員(2025年9月1日現在)

取締役

				
男性 独立社外	男性 執行	男性 執行	男性 執行	男性 執行
浜崎 祐司	江口 祥一郎	鈴木 昭	宮本 昌俊	野村 昌雄
社外取締役 取締役会議長 指名・報酬諮問委員会 委員 兼職 ・株式会社明電舎 特別顧問	代表取締役 社長執行役員 最高経営責任者(CEO) 指名・報酬諮問委員会 委員 兼職 ・株式会社AIST Solutions 社外取締役	代表取締役 専務執行役員 セーフティ&セキュリティ分野 責任者 SCM改革担当	代表取締役 専務執行役員 最高財務責任者(CFO) モビリティ&テレマティクス サービス分野責任者	取締役 専務執行役員 モビリティ&テレマティクス サービス分野責任者
				
男性 執行	男性 執行	女性 独立社外	男性 独立社外	男性 独立社外
林 和喜	園田 剛男	鬼塚 ひろみ	平子 裕志	平野 聰
取締役 常務執行役員 コーポレート部門担当	取締役 常務執行役員 最高技術責任者(CTO) 最高情報セキュリティ 責任者(CISO)	社外取締役 指名・報酬諮問委員会 委員長 兼職 ・東京エレクトロン デバイス 株式会社 社外取締役(独立役員)	社外取締役 指名・報酬諮問委員会 委員 兼職 ・ANAホールディングス株式会社 特別顧問 ・株式会社セブン銀行 社外取締役 ・九州電力株式会社 社外取締役 ・SMBC日興証券株式会社 社外取締役	社外取締役 指名・報酬諮問委員会 委員 兼職 ・株式会社トブコン 代表取締役会長 ・サクサ株式会社 社外取締役
				
男性 常勤	男性 非常勤 独立社外	男性 非常勤 独立社外	女性 非常勤 独立社外	
栗原 直一	藤岡 哲哉	海老沼 隆一	小橋川 保子	
取締役 監査等委員	社外取締役 監査等委員 指名・報酬諮問委員会 委員 兼職 ・日本板硝子株式会社 社外取締役	社外取締役 監査等委員 指名・報酬諮問委員会 委員 兼職 ・由風BIOメディカル株式会社 社外監査役 ・株式会社ニクニ 取締役	社外取締役 監査等委員 指名・報酬諮問委員会 委員 兼職 ・JK&CREW税理士法人 パートナー ・日東電工株式会社 社外監査役	
執行役員(取締役を兼務する者を除く)	佐藤 勝也	関谷 直樹	原田 久和	佐藤 博之
寺田 明彦 常務執行役員 中国総代表	執行役員 セーフティ&セキュリティ分野 無線システム事業部長、同分野責任者補佐	執行役員 国内マーケティング本部長	執行役員 EF Johnson Technologies, Inc. 出向 セーフティ&セキュリティ分野責任者補佐	執行役員 モビリティ&テレマティクスサービス分野 アフターマーケット事業部長
村岡 治 執行役員 海外地域担当、海外マーケティング本部長				
鎌田 浩彰 執行役員 新興国マーケティング担当 (インドネシア駐在)				
中井 純子 執行役員 コーポレート部門担当補佐 サステナビリティ推進室長				
大浦 徹也 執行役員 エンタテインメント ソリューションズ分野責任者 同分野 メディア事業部長				

取締役のスキル・マトリックス

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

スキルの選定理由および目安は以下のとおりです。

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

取締役(監査等委員である取締役を除く)

	在任年数	スキル					
		企業経営	財務・会計	ICT/DX	製造・技術研究開発	海外事業国際ビジネス	その他期待する専門分野
浜崎 祐司	6年	●			●		リスクマネジメント サステナビリティ
江口 祥一郎	累計14年	●				●	ブランドマーケティング戦略
鈴木 昭	5年	●			●	●	生産サプライチェーン
宮本 昌俊	8年	●	●				事業戦略IR/SR
野村 昌雄	7年	●		●		●	事業戦略調達
林 和喜	1年	●			●		IR/SR サステナビリティ
園田 剛男	6年			●	●		知的財産セキュリティ
鬼塚 ひろみ	4年	●				●	マーケティング戦略 ダイバーシティ
平子 裕志	2年	●	●			●	人的資本経営IR/SR
平野 聰	1年	●		●	●	●	事業戦略ソリューションビジネス

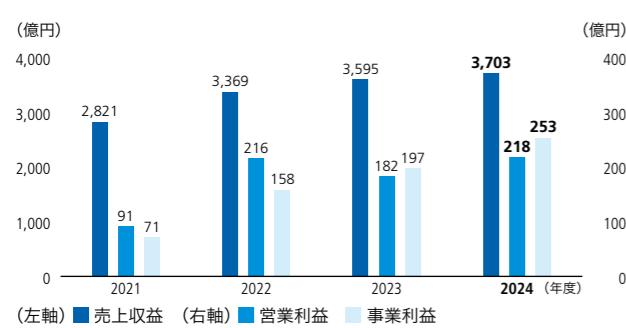
取締役(監査等委員)

	在任年数	スキル					
		企業経営	財務・会計	ICT/DX	製造・技術研究開発	海外事業国際ビジネス	その他期待する専門分野
栗原 直一	累計7年*	●				●	海外事業リスクマネジメント
藤岡 哲哉	—	●	●			●	海外事業
海老沼 隆一	—	●			●		知的財産 生産技術
小橋川 保子	—		●				会計監査 ダイバーシティ

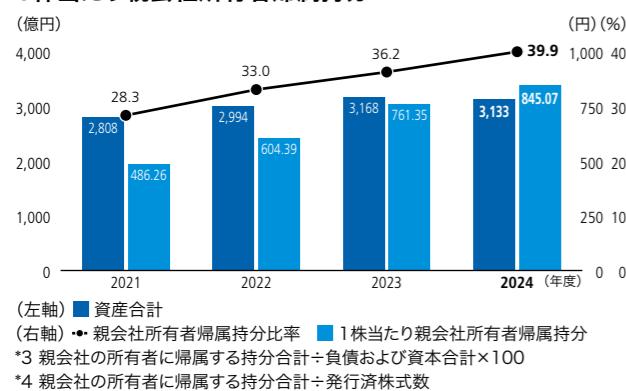
* 監査役会設置会社であった期間の取締役としての在任年数

財務・非財務ハイライト

売上収益、営業利益、事業利益*



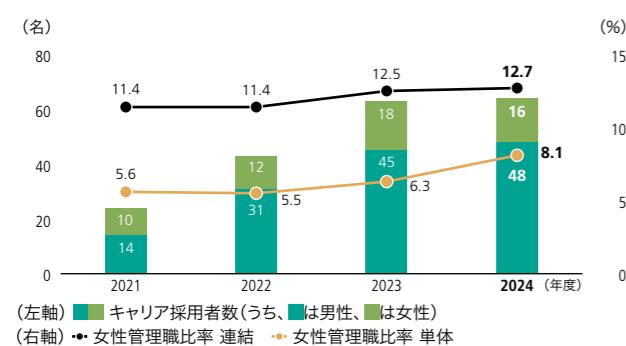
資産合計、親会社所有者帰属持分比率*3、1株当たり親会社所有者帰属持分*4



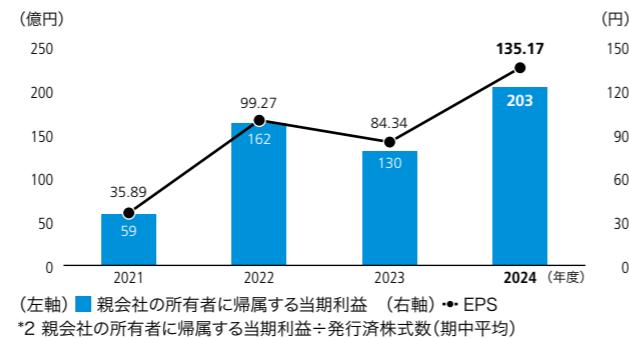
容器包装プラスチック使用量*



キャリア採用者数(単体)、女性管理職比率(連結・単体)



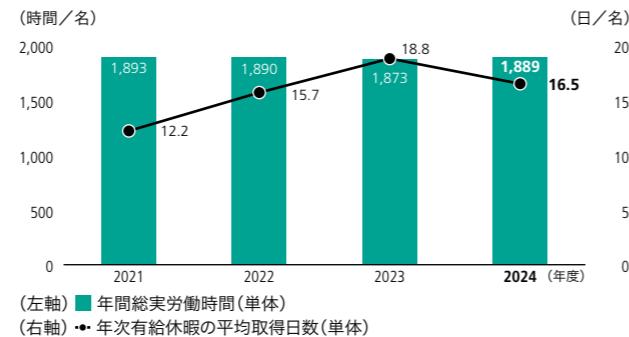
親会社の所有者に帰属する当期利益、基本的1株当たり当期利益(EPS)*2



6年間の財務・非財務データ

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
財務データ(IFRS)						
P/L、キャッシュ・フローほか(会計年度)						
売上収益	291,304	273,609	282,088	336,910	359,459	370,308
営業利益	4,080	4,893	9,054	21,634	18,226	21,792
税引前利益	2,877	4,533	8,515	21,161	18,245	23,490
親会社の所有者に帰属する当期利益	954	2,154	5,873	16,229	13,016	20,276
設備投資(有形固定資産のみ)	11,837	10,268	12,354	11,426	17,040	18,147
減価償却費	20,199	19,316	17,120	17,615	18,182	17,292
研究開発費	17,445	15,720	15,871	17,379	19,429	19,072
営業活動によるキャッシュ・フロー	21,642	35,829	7,059	26,607	33,172	31,452
投資活動によるキャッシュ・フロー	△19,675	△11,804	△9,804	△7,329	△16,062	△21,545
フリー・キャッシュ・フロー	1,966	24,024	△2,744	19,278	17,110	9,906
財務活動によるキャッシュ・フロー	△1,665	△5,342	△11,273	△14,032	△19,353	△18,793
B/S(会計年度末)						
資産合計	249,660	264,326	280,807	299,355	316,819	313,336
現金及び現金同等物の期末残高	39,933	59,644	48,707	56,186	57,874	48,597
資本合計	59,999	68,523	83,961	103,731	121,220	131,399
親会社の所有者に帰属する持分	56,485	64,645	79,495	98,807	114,801	125,103
利益剰余金	5,547	7,574	13,346	28,811	40,004	58,086
有利子負債*	74,605	75,587	69,838	62,482	57,297	50,375
ネットデット	34,671	15,942	21,131	6,296	△576	1,777
1株当たり情報						
基本的1株当たり当期利益(円)	5.82	13.14	35.89	99.27	84.34	135.17
1株当たり親会社所有者帰属持分(円)	344.55	394.33	486.26	604.39	761.35	845.07
配当金(円)基準日ベース	5.00	5.00	6.00	12.00	12.00	15.00
配当性向(%) / 総還元性向(%)**	86	38	17	37	33	43
経営指標						
親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE) (%)	1.6	3.6	8.1	18.2	12.2	16.9
資産合計当期利益率(ROA) (%)	0.4	0.8	2.2	5.6	4.2	6.4
売上収益営業利益率(%)	1.4	1.8	3.2	6.4	5.1	5.9
親会社所有者帰属持分比率(%)	22.6	24.5	28.3	33.0	36.2	39.9
EBITDA(百万円)*3	25,534	27,579	27,503	42,273	40,642	44,039
EBITDAマージン(%)	8.8	10.1	9.7	12.5	11.3	11.9
EBITDA有利子負債倍率(倍)	2.9	2.7	2.5	1.5	1.4	1.1
海外売上高比率(地域別)(%)	53.0	54.5	54.9	61.8	65.0	68.1

年間総実労働時間(単体)、年次有給休暇の平均取得日数(単体)



非財務データ

従業員数(単体)(名)	3,300	3,292	3,179	3,130	3,089	3,061
[ほか、平均臨時雇用者数](名)						
従業員数(連結)(名)						
[ほか、平均臨時雇用者数](名)	17,623	16,956	16,585	16,277	15,880	15,151
CO ₂ 排出量(Scope1+2)(千t)	42	38	36	34	25	22
水使用量(千t)	256	204	193	177	161	135
廃棄物発生量(t/億円)**	0.70	0.52	0.53	0.56	0.51	0.71

*1 リース負債は含みません。

*2 2022年度以降は総還元性向となります。

*3 EBITDAは、税引前利益+支払利息+減価償却費+減損損失で計算しています。

*4 売上高単位

国内・海外ネットワーク (2025年9月1日現在)



社外からの評価 (2025年9月1日現在)

投資指標への組み入れ

2025
Sompo Sustainability Index
SOMPOアセットマネジメント(株)
「SOMPOサステナビリティ・インデックス」の構成銘柄に初選定

JPX-NIKKEI 400 JPX日経インデックス400の構成銘柄として2年連続で選定

JPX-NIKKEI Mid Small JPX日経中小型株指数の構成銘柄として3年連続で選定

各種経営度調査

NIKKEI SDGs 日経サステナブル総合調査「SDGs経営編」4星に認定
総合調査2024 ★★★★

NIKKEI Smart Work 日経サステナブル総合調査「スマートワーク経営編」3.5星に認定
★★★ 2025

ESG格付け機関からの評価

FTSE Blossom Japan Index
「FTSE Blossom Japan Index」の構成銘柄に5年連続で選定

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index
「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」の構成銘柄に4年連続で選定

各種評価

CDP2024「気候変動」分野リーダーシップレベルの「A-」スコアに認定
CDP Discloser 2024

大和インベスター・リレーションズ
「大和インターネットIR表彰2024」2年連続で「優秀賞」を受賞
Internet IR 優秀賞 2024
Daiwa Investor Relations

会社情報／株式関連情報 (2025年3月31日現在)

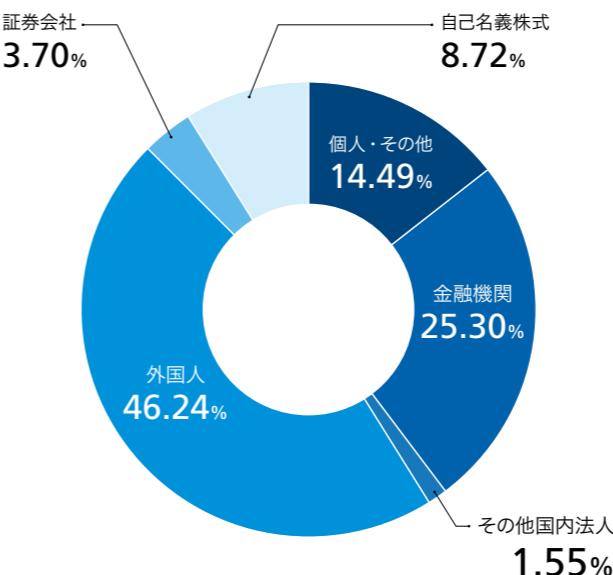
会社概要

商号	株式会社JVCケンウッド (英文名: JVCKENWOOD Corporation)
代表者	代表取締役 社長執行役員 最高経営責任者(CEO) 江口 祥一郎
設立	2008年10月1日
資本金	13,645百万円
従業員数(連結)	15,151名
資産合計(連結)	313,336百万円
資本合計(連結)	131,399百万円
決算日	3月31日
本社所在地	〒221-0022 神奈川県横浜市神奈川区守屋町三丁目12番地 電話番号: 045-444-5500(代表)

株式関連情報

定時株主総会	毎年6月開催
基準日	【定時株主総会】毎年3月31日 【期末配当金】毎年3月31日 【中間配当金】毎年9月30日 (注)上記基準日のほか、基準日を定めて剰余金の配当をすることができます。
上場取引所	株式会社東京証券取引所 プライム市場
証券コード	6632
単元株式数	100株
発行済株式総数	164,000,201株 (うち自己株式*1 15,960,655株)
株主総数	36,957名
株主名簿管理人	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社
同事務取扱場所	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部 電話照会先: 0120-782-031(フリーダイヤル) (土・日・休日を除く午前9時から午後5時まで)

株主構成比



大株主(上位10名)*2

株主名	持株数(株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	24,491,000	16.36
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	11,470,800	7.66
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	6,043,648	4.04
JP MORGAN CHASE BANK 385632	5,873,940	3.92
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	5,518,527	3.69
BNY GCM CLIENT ACCOUNT JPRD AC ISG (FE-AC)	4,737,102	3.16
MSIP CLIENT SECURITIES	4,617,525	3.08
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	3,335,060	2.23
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140040	2,591,600	1.73
GOVERNMENT OF NORWAY	2,331,208	1.56

株主総利回り(TSR)*3の推移

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
株価(円)	195	220	178	381	944	1,257
配当金(円)	5	5	6	12	12	15
配当累計(円)	—	5	11	23	35	50
株価+配当累計(円)	—	225	189	404	979	1,307
株主総利回り(TSR)(%)	—	115	97	207	502	670

*1 自己名義株式数: 14,297,155株、役員向け株式報酬制度に係る信託が保有する株式数: 632,700株、従業員向け株式給付信託制度に係る信託が保有する株式数: 1,030,800株。

*2 当社は自己名義株式14,297,155株を保有していますが、上記大株主からは除いています。また、持株比率は自己名義株式数を除いて算出しています。

*3 (各事業年度末日の株価+当事業年度の4事業年度前から各事業年度までの1株当たり配当額の累計額) /当事業年度の5事業年度前の末日の株価