

企業名： JVCケンウッド

レポート名：統合報告書 2025

1. この会社が目指す姿が理解できるか（将来）

理解できる。JVC ケンウッドは現在立て直しの時期にあり、『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」を長期ビジョンとして掲げている。このビジョンは同社の歴史を背景としたものである。

同社は、2000 年代以降のコンシューマーエレクトロニクス業界の競争激化に対応するため、2008 年に日本ビクターとケンウッドが経営統合して誕生した。統合後は苦難の連続であったが、従来の BtoC を中心とした売り上げ構造から、車載・業務用ビジネス主体の BtoB 領域へと事業ポートフォリオをシフトさせる構造改革を推進した。

この場合の「たくましさ」とは、地政学リスクやパンデミック、急激な為替変動など業界全体を揺るがすような危機に際しても、事業を継続し、耐える組織の強靱さを指す。また「したたかさ」とは、市場の変化やニーズを先取りし、自社の製品や売り方を柔軟に対応させる戦略性、俊敏性を指す。同社が誕生した背景も踏まえ、これからのリスクも乗り越えていけるような組織作りに注力するという姿勢が見える。

中期経営計画 VISION 2025 では、この長期ビジョンに到達するための基本方針として変革と成長をさらに加速させ、資本効率重視をして事業ポートフォリオ戦略の見直しを図っている。具体的には、2025 年 3 月末の自社の WACC（加重平均資本コスト）6.87%を基礎としたハードルレートを設定し、全事業を成長牽引事業、収益基盤事業、新規事業、再構築事業の 4 カテゴリーに分け、再評価する。また、ハードルレートを上回る事業には資本を投入し、継続的に下回る事業には縮小や撤退など構造改革を行う姿勢を見せている。

同社は 2024 年度実績において、売上収益、事業利益率、ROE、ROIC、親会社所有者帰属持分比率、PBR といった中期経営計画「VISION2025」の最終年度目標の多くを前倒して達成している。したがって、同社が目指す、『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」としての将来の姿は、経営陣の経営への姿勢と実績を総合的に判断して、十分に理解できるといえる。

2. この会社の競争優位性が理解できるか（現在）

同社の競争優位性は、長年の通信、映像、音響への知見と、これらを単に所有するだけでなく人間中心の視点で統合させるデザイン経営の実践にある。これらが、顧客のニーズである感動と安心の創出に結びついている。これが差別化の源泉である。この競争優位性は、中期計画において成長牽引事業と定義される 3つの海外主要事業において最も具体的に発揮される。

第一に、セーフティ&セキュリティ分野の成長を牽引する無線システム事業である。北米の警察、消防、救急などの公共安全市場において、2014年に子会社化した米国の EF Johnson Technologies, Inc. (EFJT) との間で発揮された買収によるシナジーが競争力の核となっている。EFJT は北米の公共安全規格 APCO-Project 25 (P25) に添った高いシステム開発力・ソフトウェア技術を持つ。それと、JVC ケンウッドの設計技術、山形工場への生産移管によるコスト・品質向上が融合したことによる効果は大きい。製品ブランドを世界的に認知された KENWOOD へと統一し、トライバンド対応ポータブル機 VP8000 や車載機 VM8000 を市場へ投入した結果、北米の中小規模の自治体を中心に高いシェアを獲得している。単なる機器販売にとどまらず、顧客ごとのニーズに合わせた細やかなカスタマイズや充実したサポート体制が強みとなっている。

第二に、モビリティ&テレマティクスサービス分野の中核をなす海外 OEM 事業である。この事業の競争優位性は、2015年に子会社化したイタリアの ASK Industries S.p.A. (ASK) が持つ強力な顧客基盤と音響・アンテナ技術に基づいている。ASK は欧州を代表する自動車メーカーに対して、高品質なスピーカー、アンプ、車載アンテナ、ケーブルを長年供給している。自動車市場が EV 化や自動運転化といった大きな変革期を迎える中でも、車内に高品質な音質をもたらす ASK の車載部品は需要が健在だ。市場の構造変化に左右されにくい安定的な高収益ビジネスをグローバルに展開できている。

第三に、エンタテインメントソリューションズ分野であり、ビクターエンタテインメントを核とした有力なアーティスト、音楽、映像などの IP およびコンテンツ周辺事業、そして Victor、KENWOOD、JVC の3つの強力なグローバルブランドが、顧客の信頼を担保している。

三分野の中でもセーフティ&セキュリティ分野は近年最も大きな成長曲線を描いており、同社の成長力の鍵を握る。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか（変化）

優位性を保つための防衛策とリスクへの迅速な対応力から、高い持続性が期待できる。優位性を保つ策としては、まずグローバルで保有する約 6,700 件の特許と IP ランドスケープ分析の活用が挙げられる。これらを用いて特許出願の戦略を定め、バリューチェーン全体で権利化を進めている。また、2024 年 10 月の Value Creation Square (VCS) 創設に伴い、これまで事業分野ごとに分断されていた設計ツールやデータベースをグループ内で統一・標準化した。これにより設計、生産の環境が整い、管理コストの削減と業務効率化を推進している。さらにサプライチェーン改革では、需給予測や在庫、キャッシュ・フローを部門横断で共有・調整する S&OP 経営への移行を進めており、生産・調達先の中国依存を軽減し、長野や山形への国内回帰を進めることで供給網の強靱性を高めている。

ガバナンス面では、2025 年 6 月 25 日付で監査等委員会設置会社へ移行した。これにより監査機能を強化し、取締役 14 名中過半数の 7 名を独立社外取締役とすることで迅速な意

思決定を支援している。

リスク管理においては、毎年実施するリスクサーベイランスを基に 12 の対策リスクを特定し、中でも影響度と緊急度の高い法規制・社会的要請への対応、情報セキュリティ、システム稼働の 3 つをグローバル重要リスクに指定して対策を推進している。米国トランプ関税リスク（米国向け売上比率は連結売上の約 25%で、特に無線システムが依存する）に対しても、専門のプロジェクトを早期に立ち上げ、価格転嫁や調達・生産地の変に即座に着手するなど変化対応力が示されており、競争優位性の持続性は続くと評価できる。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

達成できる。

キャリアのサポートとしては、職種別の期待レベルを示す人材要件定義書を整備し、人事部門内にキャリアデザイナーを配置してギャップ分析やキャリア面談、育成支援を行う。さらに、30 歳や 53 歳のキャリアの節目でキャリアデザイン研修を実施し、自律的な能力開発とワークライフバランスをサポートしている。

また、エンジニアそれぞれの知見を融合する取り組みも行っている。2024 年 10 月に竣工した VCS では、全部門を集結し、技術、品質保証、生産技術部門を横断的な機能別組織に再編した。エンジニアが部門を超えて交流し、暗黙知を共有できる環境を整えることで、新たな価値創出の手助けとなる。

さらに、自律的な学びの時間を支える柔軟な労働制度も充実している。コアタイムのないスーパーフレックスタイム制度、超過勤務時間を利用して週休 3 日を可能にする非労働日の設定、1 時間単位の有休や業務中の一時離脱が可能な途中休憩を導入している。ダイバーシティ推進でも、男性育休取得率 100%（平均取得 41 日）の達成、同性パートナーの配偶者認定、特例子会社の認定など多様な人材が活躍できる組織風土が構築されている。

これらの人的資本経営の実効性は、従業員のエンゲージメント指数が 2022 年度の 58%から 2024 年度に 68%に大幅改善し、自己都合退職率も 2.2%と低水準に抑えられているデータに現れており、自律的スキルアップに適した優れた環境が提供されている。

5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

良かった点としては、一貫性である。長期ビジョン『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』を策定した歴史的背景から、現在、ビジョン実現に向けた具体策までストーリーに一貫性があり、ビジョンと戦略に説得力がある。また、きれいごとだけでない現実的な経営方針を提示している点も評価できる。2025 年度末の WACC を基準のレートとし、不採算事業の整理と成長事業への投資を行うとあった。投資家から授かった経営資源の配分最適化を目指すという姿勢が見える。

また、報告書の透明性が高い。社外取締役座談会においても、形式的な議論に終始せず、「当社は素晴らしい技術を CEATEC 等で発表しているが、それがビジネスや収益化（コト

売り)に結び付いていないのがもったいない」「売上の約7割、成長牽引の主力が北米無線ビジネスであるにもかかわらず、執行役員層に海外人材や真の多様性が不足している」といった耳の痛いような課題を自己開示している。投資家やその他ステークホルダーへの誠実性を感じる。

一方で、今後の成長を見据えた戦略に具体性がない点が改善余地である。社外取締役座談会でも指摘されているが、成長牽引事業へのM&A投資など具体的な提案がない。現在は不採算事業への対応については、具体的な策が提示されているのに対し、成長産業への見通しがあまりされていない点は今後の課題だ。

また、執行層のグローバル化も課題である。成長事業の多くに海外市場を抱えているにもかかわらず、執行層におけるグローバル人材がいない。社内課題として認識されてはいるものの、いつまでに、どのような比率で現地リーダーを執行部に迎え入れるのか具体案がないと説得力に欠ける。

また、技術が収益化につながらないという課題に対し、根本原因への考察がない。イノベーションデザインセンターの設立やVCSへの集結、機能別組織への再編といった取り組みは評価できるが、なぜその取り組みを行うかに至った背景への説明が不足していると感じた。

以上よりJVCケンウッドは、2008年の経営危機から抜本的な構造改革に取り組み、体制を立て直してきた点、今後も資本効率を意識し、不採算事業に対しては厳しく改革に取り組む点が見て取れる。一方で、今後会社を成長させていくうえでの具体策がまだ乏しい。