

お客様、従業員そして株主の皆様へ

## A NEW GROWTH STRATEGY

2002年3月期における日本ビクター株式会社の連結売上高は、欧州やアジアなど海外市場での2桁成長に牽引され、前期に比べ2.1%増加の9,542億円となりました。しかしながら日本経済の景気低迷による売価下落などの影響により、営業段階では121億円の損失を計上、また最終損益では特別退職金、投資有価証券評価損および事業構造改革に係わる特別損失を計上したことにより、446億円の損失となりました。



2001年6月の社長就任後すぐに、私はまず在庫によって稼働益を出すという負のサイクルを断ち切り、財務体質の健全化を優先させ、その上で当社の強みが顕在化するビジネスに効率良く経営資源を割り当てることがビクターの再建には必要であるとの考えに至りました。即ち、高音質・高画質技術という資産を活かせる財務体質、成長戦略、組織体制を、原点に立ち戻って組み直すことがマネジメントに課せられた命題であり、このため2002年3月期は長期的な企業体質の健全化を目指すため、思い切ったバランスシートの改善を図りました。総資産圧縮額は733億円に上り、これには棚卸資産の圧縮293億円、グループ資金の有効活用による有利子負債の圧縮300億円、その他固定資産圧縮120億円などが含まれています。これらの結果、棚卸資産は2001年3月期末の1,553億円から2002年3月期末には1,261億円まで圧縮され、在庫回転日数は60日から48日に短縮されました。また2003年3月期に行う構造改革費用もすでに引き当てており、V字型回復のための素地ができあがっています。

2002年3月期に行った数々の改革は、ビクター再建のために不可欠な痛みであり、改革の後に見える我々の限りない可能性は、今まさにかつてない程に広がりつつあると確信しています。

### **変化に強い企業体質作り**

数々の施策によりバランスシートの改善は進んだものの、我々の根源的な課題が解決されたわけではありません。当社は営業段階で赤字であり、2001年4月から開始した「創生21計画」が実体と乖離している現実を直視し、さらに改革に取り組んでいかなければなりません。



## AN INNOVATIVE SPIRIT

独自技術の蓄積は、当社の競争の源泉として高品位な商品づくりを支えています。他社にない技術を活かし、主力事業である民生用機器事業の収益回復を目指します。

▶ 8ページ参照

営業赤字を生み出した原因である売価下落に対しては、損益分岐点の大幅引き下げによって売価下落があっても利益を生み出せる変化に強い企業体質を作ることが必須となります。このため、2003年3月期単独5,000億円の営業利益ペイライン体制確立に向けて、磁気ヘッド事業を始めとする不採算事業の見直しを行い、それに伴い拠点数を2001年3月期末の37拠点から30拠点まで整理・統合し、従業員数も国内9,969名から9,399名へと削減しました。すでにこれらの施策によって、2002年3月期の下半期は営業利益黒字化を達成しています。2003年3月期には早期退職募集の実施などにより8,200名体制にすると共に、購買・設計VE (Value Engineering) コストを前期に比べ20%削減し、さらに競争力の高い企業体質を目指していきます。

## 企業文化を変える、ビクターが変わる

ビクターの抱えるもう1つの課題は、成長戦略をベースに組織を1つに束ねる「企業文化」を創ることにありと考えています。これまでの当社は、成長戦略が存在しても、それを開発・生産・販売という現場の基本サイクルに落とし込んだ時にバラバラになってしまい、全体最適での在庫圧縮、売れる商品づくり、収益の最大化といった視点が欠如していました。つまり成長戦略を支えきれぬ組織ではなかったということです。この風土は、いくら頑張っても利益が出ないというネガティブマインドに起因しており、私はこれを改善するためには、自分たちの1つ1つの行動が収益に影響を与えているという動機付けが従業員に必要であると考えました。



## MARKET PRESENCE

当社はこれまで世界市場において高いマーケットシェアを獲得し、市場でのプレゼンスを高めてきました。これを基に「高品位な商品を提供し続けるビクター」という新たな市場認知の獲得につなげていきます。

▶ 10ページ参照

組織は経営者の力で簡単に変えられるものではなく、全従業員が問題点を認識し、解決しようと一丸となったときに初めて変化のための力を得るものです。したがって私はまず現場の考えを把握することから始め、2001年11月にタスクフォースチームを結成し、全社課題の把握を実行しました。そしてそこで浮かび上がった問題点を9つのクロスファンクショナルテーマー風土改革、事業再編、商品創造、事業創造、マーケティング改革、購買改革などに落とし込み、これらを徹底的に議論しました。この私の組織改革に対する決意は少しずつビクター社内に浸透しており、単なる経営計画からコミットメントへと従業員の意識が変革し、企業文化の再構築が進みつつあることを経営陣と従業員の間で、実感として共有しています。

## 流通の変化がビクターに新たなチャンスをもたらす

当社には、収益を牽引する明確な成長戦略を示すことが求められています。我々はフルライン経営を捨てて、価格競争に巻き込まれない、より付加価値の高い商品で高シェアを獲得し、その価値に相応しい価格で高収益を生み出すというサイクルを創り出さなければなりません。私は今巻き起こっている流通市場のパラダイムチェンジがチャンスを生み出すと見ています。

市場を見渡すと、当社の収益を引き下げている要因の1つである日本国内市場の過当競争による売価下落は、販売サイドの大型量販店にも影響を及ぼしています。近年増加する一方であった大型量販店は、オーバーストアによって淘汰が進み、生き残りのための企業連合を組成するといった新たな



## NEW CHALLENGES

「創生21計画」の達成に向け、当社は経営体質の強化と、ものづくり改革を行うことで、損益分岐点の引き下げとキャッシュ・フローの創出に注力しています。

▶ 12ページ参照

機運が生じると同時に、今までの利益の薄い回転商売から、高付加価値商品を提案していかなければ生き残れないという危機感が生まれています。これに対し当社は、従来のフルラインの品揃えから、当社の価値がより生きるOnly 1商品の開発・提供に経営資源を集中しており、この動きは流通が進めている販売戦略と重なって有効なコラボレーションが形成されつつあります。例えば、当社は大型家電販売店において、当社の技術者がデジタル商品の最新技術を指導するデジタルアドバイザースクールを開催しています。こうした活動を通じて、当社は流通とのコミュニケーションを構築すると同時に、店頭でユーザーニーズを吸い上げ、マーケットインの商品開発につなげるという新たなサイクルを確立していく考えです。

### Only 1商品がビクターブランドを蘇らせる

当社の価値がより生きるOnly 1商品とは何か？ビクターの場合は明確に高品位な音と映像の技術に裏付けられた商品であると言い切れます。ネットワーク化が進展する中であって、ハードやソフトウェア、システム、サービスの各事業は融合しています。当社の成長戦略はこうした変化に連動しており、音と映像にこだわったハードウェア、それを基幹部分からエンパワーメントする付加価値の高いコンポーネンツ、そしてこれらを光無線通信などのネットワーク技術でつないだシステム、さらに制作からメディア生産、流通まで一連のバリューチェーンを持つコンテンツ資産を活用して、独自性のある成長戦略を展開していきます。

「お客様にエンターテインメントの視点から最高の画質・音質を提案することに挑戦し続ける」、そして「人々の心に音楽や映像の感動を伝え、それを新しいコミュニケーションのあり方として発展させていく」、これがビクターの変わらないOnly 1であり、我々のOnly 1技術が活かされる市場は益々拡大しています。当社の定めた重点事業である高精細ディスプレイ、ネットワーク対応AVシステム、デジタルHDストレージといったハード・システム事業と、自社の商品に付加価値を与え、また、外販も視野に入れた基幹部品事業、音楽をコア事業としてアーティストの育成から制作・販売までのバリューチェーンを強化するソフト・メディア事業は、ビクターの新たな企業価値を生み出していくものと確信しています。

世界市場におけるビクターの存在感と高いブランドバリュー、デジタル技術を超越した素晴らしい音と映像を実現する技術力、そしてエンターテインメントのこだわりを持った技術者集団の存在。これら数々のビクターの潜在能力を引き出し、真に競争力ある企業へ生まれ変わるかどうかは、我々マネジメントや、個々の従業員の知恵にかかっています。改革の成果が問われる2003年3月期は、我々のビクターに対する思いを商品に込め、一丸となって収益回復に全力で臨む所存であります。

2002年8月

代表取締役社長

寺田 雅彦