

お客様、従業員そして株主の皆様へ

A Fundamental Change In Approach

改革の成果と新たな決意



代表取締役社長
寺田 雅彦

抜本的改革の成果

社長に就任して以来2年間、私は企業体質の長期的な健全化を目指して思い切った改革を進めてきました。改革の初年度である2002年3月期には、過去の負の遺産と、そこから生じる負のサイクルを断ち切り、財務体質の健全化を優先させた結果、大きな損失を計上しました。しかしながら、2年目となる2003年3月期には、財務体質の健全化に加えて、日々のオペレーション改革を断行し、その結果業績を大幅に改善することができました。

具体的には、拠点再編、雇用構造改革を行うと同時に、クロスファンクションチームを中心に、ものづくり改革、購買改革、物流改革など日々のオペレーション改革を進めて収益体質を強化しました。また、固定資産、棚卸資産の圧縮や運転資金の改善などで総資産を1,000億円以上圧縮し、身の丈に即した経営体質をつくりあげました。

その結果、当社の強みを前面に打ち出した75周年記念商品を、開発・生産・販売の基本サイクルを無駄なく動かすことでタイムリーな市場投入が可能となり、ユーザー各位から評価されるという好循環も生み出すことができるようになってきました。

進化しつづけるビクター・JVCの将来像

2003年3月期の売上高は、伸び率こそ前年比1.4%増、金額で134億円増に留まりましたが、過去最高の9,676億円となりました。営業損益については、前年度の121億円の損失から344億円改善し223億円の利益となり、当期損益は前年度の446億円の損失から509億円改善して63億円の利益となりました。

しかし、今期黒字化を果たしたとはいえ、我々は現状に満足していません。ビクター・JVCの真の再生という意味においては道半ばであり、まさに今、スタートラインに立ち、第一歩を踏み出そうとしているところです。これからは再生に向けての意識改革の徹底と、経営体質の改革に加え、商品の高付加価値化による収益力の強化を実現する必要があります。

以前は、それぞれの組織単位において部分最適が優先し、ともすれば、相互間の連携が不完全な場合もありました。しかし、この2年間の数々の施策によって、収益の最大化という全体最適の視点を社員一人一人が共有し、その実現を阻む隙間や無駄、問題点を積極的に発見し、解決する行動力をつかみつつあります。即ち、我々の経営の土台がより強靱になり、成長に向けた組織の一体化が進んだといえます。これからも、ハイパフォーマンス・グローバルカンパニーを目指すビクター・JVCの本領が発揮できるフィールドの整備を日々進め、私は、この新しいフィールドにおけるマネジメント・リーダーとして、当社の成長を力強く牽引していきます。

こうした経営体質改善に加え、これからは「音楽と映像で新しいコミュニケーションを実現する」という事業ビジョンの下、高付加価値商品に特化し、高いシェアとその価値にふさわしい高収益を生み出す商品づくりを目指していきます。これまでは、開発から生産、販売に至る基本サイクルの土台づくりに注力し、狙い通りに商品が投入できる体制を整えてきました。今後はこの基本サイクルをベースに、5重点事業を中心として差別化とシェアにこだわったOnly1商品を1つでも多く市場に投入していきます。

5つの重点事業でOnly1商品を生み出す

我々の5重点事業とは、高精細ディスプレイ、デジタルHDストレージ、ネットワークAVシステム、部品、ソフト・メディアの5つです。全てのジャンルにおいて今後の市場拡大が期待されるとともに、デジタル化と高品位化が進んでおり、我々の強みである高画質・高音質技術を活かした商品開発で、絶対的差別化が可能な分野です。それぞれの分野でトップシェアを狙う商品、大幅なシェアアップを狙う戦略商品などをOnly1商品と定め、社内の全エネルギーを集中させて育成していきます。

5つの重点事業におけるOnly1商品を市場に投入する際には、地域別の施策も講じ、ビクター・JVCのブランドバリューを全世界的に高めていきます。米国においては、Only1商品を丁寧に説明して売ることのできる地域量販店・専門店を強化します。欧州では、権威ある製品賞の1つであるEISA (European Imaging and Sound Association) アワード獲得などで認知度を高め、販売促進に役立てます。また、市場が拡大基調にある南欧、東欧、ロシアへの浸透を図ります。アジア・中国ではテレビとともに、カムコーダー、カーAV事業の伸長を目指します。国内では、デジタルハイビジョンワールド商品の訴求を軸に、流通別の戦略を徹底することでシェアアップを狙います。

技術力を活かした持続的な成長を求めて

ビクター・JVCが真のハイパフォーマンス・グローバルカンパニーとなるためには、第一にお客さまに我々の商品を選んでいただかなくてはなりません。そのためには、目に見える絶対的差別化が必要となります。この商品差別化の鍵は、優れた技術開発力を背景とした「高品位」にあります。我々は「高画質技術」であるDET (Digital Emotional Technology) と、「高音質技術」であるCCコンバーターやDDスピーカー、得意とする圧縮技術、そしてタイムリーな商品供給には欠かせない量産加工技術などを駆使していきます。高品位の映像と音に対するこだわりの際立つ商品を開発し、市場の環境を見ながらお客さまのニーズを織り込んだ付加価値の高い提案を行い、ものづくり改革によって整備された生産現場から、機を逸することなく次々と市場への商品の投入を図っていきたいと考えています。

スピーディーに無駄なく商品を投入

ビクター・JVCは、必要な素材や半導体などの部品から一貫して全てを自社生産するという垂直統合ではなく、キー・サプライヤーから素材や部品を調達し、それらに技術力を組み合わせて独自の商品をスピーディーに無駄なく提案していくという水平分業を行っています。商品を差別化、高付加価値化するためのキーデバイスは内製していきますが、その他については最適な部品を選び抜くグローバル・プロキュアメント体制を構築し、調達していきます。世界中のパートナーと、お互いの力を活用して開発期間の短縮、コスト削減、品質向上に励みながら、お客さまに最高の感動をお届けし、さらに双方がwin-winとなる関係を構築するのです。販売に関しても同様のwin-winのパートナー関係構築を進めています。

今を支える技術と明日を築く技術

水平分業で調達したさまざまな要素をOnly1商品として確実につくり上げるためには、量産化技術を強化する必要があります。ビクター・JVCの持っているDNAの根幹にあるのは、何といても技術であり、今後も技術立社を目指すべきだと考えています。

我々を取り巻く世界の競争条理は確実に変わりつつあり、ブラック・ボックスを持たなければ、韓国・中国といった新興勢力に対し、劣勢に立たされることは必至です。だからこそ、技術は単に開発のための開発に費やすのではなく、開発した要素を単品から製品、製品から商品へと進化させるために活用する必要があります。

このような技術を育て、強化してゆくためには、技術を時間軸で分けて考えることが大切です。製造業としての原点に立ち戻り、キャッシュ・フローを生み出して今を支える技術と、明日を築く技術、そして5年先、10年先の経営を支える技術をバランスよく強化していくマネジメントを行っていきます。

3つの変革によって1つのゴールを目指す

2003年1月、ビクター・JVCは、私たちのゴールを「The Perfect Experience」、つまり「お客さまに最高の感動と100%の満足」を提供することとしたブランド・ステートメントを発表しました。我々は事業構造の変革、商品の変革、企業風土の変革、これら3つの変革をさらに進めることで、ブランド・ステートメントを実現していく考えです（3つの変革については次ページ以降で説明）。お客様の期待を超えるハイパフォーマンス・グローバルカンパニーとなるために「The Perfect Experience」実現に向けて、社員全員が力を結集しています。

企業はあらゆる成長段階においてその時々に対応しい実になるものと信じています。ビクター・JVCは、日々その自信を新たにしており、それらの結果が必ず生まれることを確信しています。

2003年7月

代表取締役社長

寺田 雅彦