

事業別概況

民生用機器事業

民生用機器事業は、家庭用の音響および映像にかかわる製品を中心とした商品を全世界に向けて開発・製造・販売しています。ビクター・JVCの売上構成比で約70%を占める主力事業であり、事業内の海外売上高比率は80%を超えています。2003年3月期には営業利益率を3.7%とし、ビクター・JVC全体の業績回復に大きく貢献しました。

ビクター・JVCの成長率引役としての 使命を果たす

ここ数年進めてきた高付加価値商品開発への経営資源の重点配分が成果を出し始めています。今期においてはハイビジョンテレビ、プラズマテレビなどの商品が大きく伸長した一方、高収益商品であるデジタルビデオカメラ、カーAV、オーディオの売上により、営業利益は253億円の黒字となりました。生産面においては、ここ数年世界的スケールで拠点再編を進める一方、日本の基幹工場である横須賀工場を「ものづくり総本山」と位置付け、ビクター・JVCならではのOnly1商品の生産拠点としました。当部門は、今後とも事業構造改革を継続的に進め、さらなる成長のための戦略商品を連打していきます。

時間と地域の競争に勝つ

当部門では、2002年10月に組織改革を行い、カテゴリーマネジメント制を導入しました。オーディオ機器、ビジュアル機器といった大きなくくりの中で複数のカテゴリ商品を取り扱う従来のビジネスユニット制を改め、商品カテゴリ別に経営単位を再編し、新しい区分の中で開発・生産・販売を行う組織体制へ変更しました。これにより、市場変化への対応スピードを格段に速める事が可能になり、併せて各カテゴリの経営を明確な数字で管理する事が可能になりました。カテゴリは8つに分けられており、それぞれがプロフィットセンターとして数値目標を持つ一方、間接部門を共有してコストを抑え、民生事業全体として最適な経営リソースの配分を戦略的に推進していく体制も整えました。また、各カテゴリは日本、米国、欧州、アジア、中国の5地域において、それぞれ3位以内のマーケット・シェアを取れる商品を育成するという地域戦略も掲げ、製品ポートフォリオの入れ替えを進めています。



DVDレコーダー
高画質でマルチ録再対応



プラズマテレビ
独自の高画質デジタル技術「DET」を搭載。大画面でも密度の高い高精細画像を実現



D-VHSデジタルハイビジョンビデオ
世界初の家庭用デジタルハイビジョンビデオデッキ



○
デジタルハイビジョンビデオカメラ
民生用で、世界で初めてデジタルハイビジョン映像での
録画を可能としたビデオカメラ

Only1商品への経営資源投入で 市場支配力引き上げ

差別化された価値を持つOnly1商品を作るためには、我々の持つ要素技術と、Only1商品进行评估してくれるキー・サプライヤーとの緊密な連携が必要となります。今後、当社の製品戦略、技術戦略は積極的に開示していく方針ですが、これはより多くのサプライヤーとの水平分業を視野に入れているためです。また、当部門では従来のフルライン戦略を見直し、経営資源の投入先を絞り込む施策を実施中です。当事業の主力商品にはビデオカメラ、ディスプレイ、DVDが挙げられますが、ビデオカメラにおいてはMini-DVフォーマットでの世界No.1戦略、ディスプレイにおいては高画質戦略を軸としたシェアアップ、そしてDVDレコーダーにおいては市場への参入を果たします。ビクター・JVCは、高精細映像の「観る」「録る」「創る」のすべてを顧客に提供できる世界唯一の企業であり、これをデジタルHDワールドとして積極的に展開していきます。

これらの達成には、当社固有の強みである音と映像の高品位化に磨きをかける

と同時に、パートナーシップ戦略の推進が不可欠と考えています。今期においてもすでにこうした戦略の成果が出始め、3月に投入されたハイビジョンビデオカメラ(GR-HD1)は市場から高い評価を受けています。また期中に投入されたプラズマテレビ(35インチおよび42インチ)は、高画質化により他社との差別化を鮮明にし、来期業績への貢献が期待されています。こうした商品群は、いずれも差別化技術で高付加価値化を目指しています。加えて、原価・品質・物流面での改革も進めており、その成果を反映して、従来以上の収益性確保が目指せる体制となってきました。

成熟商品にもOnly1の風を

高付加価値商品、高収益商品へのシフトを進める一方で、成熟商品の付加価値の見直しも行っています。ローエンド商品の中で収益貢献の見込めないものは縮小、またはアウトソーシングしています。しかし、成熟商品であっても我々の優位性を明確にすることで、収益に貢献しているものがあります。例えばカーオーディオは、すでに成熟した価格競争の激しい市場に向けた

商品ですが、音とビクター・JVCのブランドを活かした製品デザインで、2003年3月期において前年比2桁成長で業績を牽引しました。また、DVDプレーヤーと一体化させたVHSビデオデッキは、生産体制の見直しで製造コストを下げ、複合化によって新たな需要を創出することで、これからも利益が期待できる商品となっています。

当事業は、以上のような事業構造改革を進め、ビクター・JVCブランドの浸透および企業価値の向上に一層貢献を果たしていきたいと考えています。



土屋 栄一

AV&マルチメディアカンパニー社長
土屋 栄一



デジタルビデオカメラ

コンパクトでスリムなボディに独自のメガピクセルCCDを搭載し、簡単な操作で高画質を実現



DVDデジタルシアターシステム

高画質・高音質で迫力のホームエンタテインメントを提供



カーナビゲーション/CDレシーバー (海外向け)

コンパクトな本体にカーナビゲーションとCDオーディオの両方を搭載



○
コンパクトコンポーネントMDシステム

高密度構造とデジタルアンプの採用でコンパクトボディを実現。部屋のどこで聴いても自然なサウンドが楽しめるリスニングポジション・フリーのDDスピーカーに、サブウーハーを合体

産業用機器事業

産業用機器事業は、業務用・プロ市場向けのVTR、音響機器、ディスプレイなどの開発・製造・販売およびこれら商品のシステム提案を行っています。2003年3月期は商品の市場投入の遅れなどから売上が減少したため、全社の売上構成比で約7%にとどまり、営業利益に対する貢献はできませんでした。

事業ドメインの再構築と集中

私は3年をかけて当部門の事業構造の再構築とドメインの集中を図ることで、利益貢献を果たしたいと考えています。これまで、市場のトレンドの読み違いなどで、我々の強みである音と映像の差別化技術が十分に生かしきれていませんでした。これを改善するために、今後の長期的成長が期待できるセキュリティおよびプレゼンテーションの2つの分野に集約します。2ヵ所あった国内生産拠点を1拠点に集約し、海外生産へのシフトを進めています。また、取り扱い機種数を2,200から1,100へと半減させようとしています。

セキュリティ

我々がこの市場に次の成長を期待しているのは、拡大が続いている監視システム市場において、当社固有の音と映像の高品位技術を活かせると考えているからです。監視環境の多様化が進み、監視情報の高機能化、ネットワーク化などが市場のニーズとなっています。これらのニーズを満たすためには、それぞれの条件をク

リアできる要素技術に裏付けられた商品と、ネットワーク構築能力が求められます。例えば、強みであるMPEG2圧縮技術を応用し、高品位の映像記録を実現した16chデジタルビデオレコーダーや、来期に予定されている、逆光補正に優れたデジタルピクセルカメラの市場投入などは、セキュリティ製品・システム構築におけるビクター・JVCの差別化が着実に進んでいることを示しています。

プレゼンテーション

プレゼンテーションについては解像度および色再現性の高さで、Only1商品の1つとなるD-ILAプロジェクターが核となります。2003年3月に発売した新商品に対しては市場からの反応が予想以上に強く、計画以上の売上が期待されています。また、従来からの強みである放送局向けデジタル信号圧縮・伸張システムは、2003年末の地上波デジタル放送のスタートに向けて、またDVカメラレコーダーもラインナップを充実させ、それぞれさらにシェアを高める勢いがあります。デジタル放送の普及に

呼応して、地方自治体・大学においても高度な双方向映像システムの採用が検討されており、また文部科学省・総務省が進める学校インターネットも光LAN技術の応用などで我々の成長期待市場となります。

当事業は2つのドメインにおいて、高い技術力を活かした新商品をシステムとして提案することで、他社との差別化を図っています。来期は商品ラインナップをさらに充実させ、システムとしての提案力を高め、利益貢献を目指します。



本田 豊晴

システムネットワーク事業本部 本部長
本田 豊晴



ドーム形コンビネーションカラーカメラ
設置しやすく、高画質を実現。場所に応じて最適な監視が可能



業務用デジタルハイビジョンカメラ
世界で初めてMini-DVテープにデジタルハイビジョン映像の記録・再生を実現



D-ILASーパープロジェクター
世界で初めて、フィルムの深みのある自然な画像を、超高精細解像度で投写することが可能



○
業務用DVカメラレコーダー
新たなスタンダードとしてビデオ制作現場をリードする
ため、さらに操作性を向上させる性能と機能を強化

デバイス事業

デバイス事業は、部品の開発・製造・販売を行っており、売上構成比では約5%を占めています。IT市場の回復が遅れる中で、2003年3月期の当事業は、主に構造改革費用の増大により、営業利益での貢献には至りませんでした。収益の回復に向けた基盤づくりがうまく機能しており、黒字化が視野に入ってきました。

キーデバイスの開発・生産に特化

当事業は従来、外販中心の事業構造でしたが、今後は自社商品の高付加価値化や差別化につながるキーデバイスに特化した開発・生産を行います。また、その部品が業界スタンダードになれば、外販も行います。一方で価格競争力のない部品や、今後十分な競争力優位を発揮できない部品、すなわち磁気ヘッド、水晶デバイス事業からはすでに撤退しました。その結果、高精度コンピュータディスプレイ用偏向ヨーク、高密度ビルドアップ多層基板、光ディスク・ハードディスク関連モータ、光ピックアップなど、収益性の高い製品群への収斂が進みました。

来期の黒字化を視野に

キーデバイスのコスト競争力強化も進めています。外販割合が大きい偏向ヨークについては海外生産拠点の集約、固定費削減を進め、コスト引き下げに注力して

います。パソコンモニターは液晶ディスプレイに急速にシフトしているものの、高精度ブラウン管ディスプレイモニターに対する需要は急になくなるものではありません。当事業では十分にコスト競争力を高めて生き残りを狙い、残存者利益を得る戦略を進めています。また、高密度多層基板も、従来の携帯電話中心から、デジタルスチルカメラやデジタルビデオカメラへ用途を拡大しており、今後大きな需要増が見込まれます。当事業においては、不採算分野の整理と、キーデバイスの競争力引き上げのための積極的投資を行った結果、部門利益が期待できる構造となりました。

次世代キーデバイスへの投資

ビクター・JVCはブルーレイ・ディスクに対応するオプト・エレクトロニクス関連商品に着目しています。特に光ピックアップには独自の技術が反映されており、Only1商

品を力強く支える一方、外販による収益への貢献も期待されています。また、HDD用流体軸受モータは独自工法による高信頼性で高い評価を得ていることから、来期には本格展開を予定しており、すでに増産体制を整えました。現在、これらキーデバイスは投資が先行していますが、新商品のキーデバイスとして本格的に普及することで、当事業の収益貢献につながるものと確信しています。



柏木哲男

コンポーネント&デバイスカンパニー社長
柏木 哲男



HDDモータ

超精密特殊軸受と精密組立技術により低騒音、長寿命、高耐衝撃性を実現



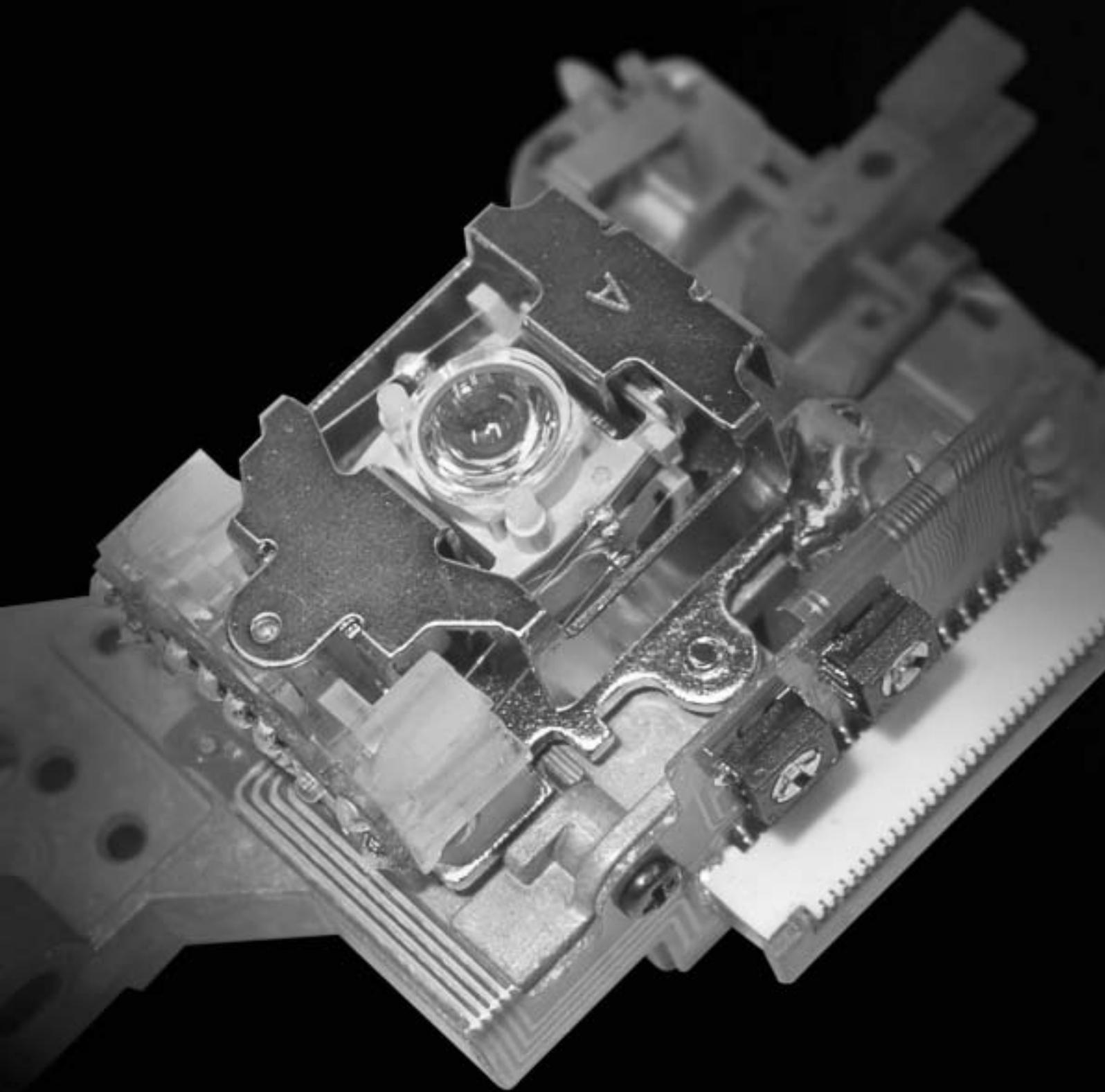
M-VII高密度多段ビルドアップ多層基板

独自の生産技術の進化でさらなる小型化、高密度化を実現。豊富な量産実績が信頼性の高さを証明



偏向ヨーク

独自設計で高品位、高性能高速スキャンが可能。人間・環境保護設計でコンピュータディスプレイモニター用に対応



○
光ピックアップ

光ディスクドライブのキーデバイスとして業界内で高い信頼性を獲得

ソフト・メディア事業

ソフト・メディア事業は、アーティストの育成からCD、DVD、ビデオソフトなどの制作、製造、物流、販売までを一貫して行うバリューチェーンを確立しています。そのうち、記録媒体およびパッケージソフトの製造・販売をメディア事業で、アーティストの発掘・育成からソフトの制作・販売・物流などをソフト事業で行っています。国内音楽産業の不振の影響を受け、2003年3月期の売上高は前年比5%、営業利益は59%減少しました。この結果、ビクター・JVCにおける当事業の売上高構成比は17.3%となりました。

ソフト事業においては、一層の利益向上を目指し、不採算事業であった映画事業からの撤退およびゲーム事業の売却を行い、現在は音楽ビジネスに注力しています。

メディア事業

当事業の強みと成長戦略の明確化

当事業ではブランクの記録メディアおよびパッケージソフトの製造・販売を行っています。記録メディアの主力商品であるDVD-RWは、記録再生時の誤動率が小さいという点で圧倒的な技術力を示しており、国内外から高い評価を得ています。既に国内市場では、出荷ベースで60%という高いシェアを獲得しています。数あるDVDメディアの中で、DVD-RWを日本におけるデファクト・スタンダードとするため、前期に生産設備への投資を行いました。これにより、月産45万枚であった生産体制は、2003年から100万枚体制での稼働が始まります。

もう一つの主力商品はMini DVテープです。これは、高精細画像の長時間記録・再生を可能にするコストパフォーマンスの高いメディアです。国内のみならず海外でも好調な販売が続いています。デジタルビデオカメラの普及の高まりと、機器が進化すればテープに求められる機能も高度化することから、今後の成長が十分期待できます。

将来的にはさらに、ブルーレイ・ディスク、アドバンス・オプティカルディスクなどの新技術対応メディアへの開発準備を進めています。今後1~2年内にこれら新メディアに対応するハード機器の市場投入が予定されていることから、そのタイミングに合わせて記録メディアも投入する計画です。

パッケージソフトについては、メディア事業が量産し、販売も行っています。当社独自の高音質技術である「Digital K2」をマスタリングの段階から投入することで、オリジナルに忠実な音の提供が可能であることに加え、生産・物流機能を自社内に保有するバリューチェーンを最大限に活用することで、需要の動向に応じたスピーディーな対応が可能となっています。また、パッケージソフトの製造においては、自社保有のコンテンツに限らず、幅広く他社のコンテンツも取り扱っています。

構造改革とコストダウンの成果

記録メディアもパッケージソフトも、売価は下落傾向が続いています。したがって、生き残るためには、たゆまぬコストダウンの努力の継続が不可欠です。今期、米国のディスク工場2カ所を1カ所に統合し、さら

に雇用構造改革を実施するなど、数々の改革を実行しました。生産現場では歩留まりの改善と、生産の効率化を実現しました。例えば、パッケージソフトの生産を小ロットで請け負うことが可能となり、利益拡大に貢献しています。また、原価低減によって、他社が撤退したオーディオテープにおいても、残存者利益の確保が可能となっています。

日々倍速化、高密度化を続けるメディアにおいて、独自の技術を生かした土壌作りは終えており、さらなるデジタル技術の進化をチャンスとして売上・利益の向上を図ります。



藤沢 宏

メディアカンパニー社長
藤沢 宏



D-VHSテープ

ビクター・JVCが開発し世界標準となったVHS方式。そのVHSをデジタル化させたD-VHS用ビデオテープ



Mini DVテープ

独自デジタル技術を集結した高性能Mini DVカセットテープ



Mini DVデジタルハイビジョンテープ

デジタルハイビジョン録画に最適なMini DVカセットテープ



DVD-RWディスク

業界最高水準の独自技術を結集した繰り返し録画用高性能ディスク

DVD-RAMディスク

高い信頼性と保存特性を追求した繰り返し録画用ディスク

DVD-Rディスク

高い信頼性と耐久性を確保した1回録画用ディスク

ソフト事業

ソフト事業において戦略的に重要な位置を占めるのが、100%子会社であるビクターエンタテインメント株式会社です。「夢・感動を創造するヒューマン・ネットワーク～Be Happy! with Music～」をミッションとして、国内有力アーティストを擁し、コンテンツ制作・マーケティング・営業販売を自社で行うことに加え、権利ビジネス拡大に向けた新人アーティストの発掘・育成にも取り組んでいます。

権利ビジネスの強化による収益力拡大

当社の収益の源泉は、音楽パッケージソフトの販売にあります。自社商品に加えて、大手制作会社から音楽・映像ソフトの販売も受託し、高いシェアを誇っています。昨今の音楽パッケージソフトのビジネスは、ミリオンセラーを前提にマーケティング活動を行うことが主流になっています。しかし、当社はこれだけにとどまらず、作品ごとの損益分岐点を勘案した上でメディアムヒットを数多く生み出すことにより、確実な利益につながる事業構造をつくり上げ

ようとしています。そのためには、どれだけ「売れる音源」の権利を保有しているかが重要なカギとなります。当社では、国内外においてアーティストの早期発掘・育成、音源確保などへの投資を拡大し、保有する権利の範囲を広げて収益増大につなげる施策を積極的に進めています。こうした戦略の推進に当たっては、ビクター・JVCの世界的なブランド力、ソフトを再現するメディアとハードを同一企業内に保有するというユニークな企業文化の存在が大きな強みとなっています。これを積極的に活かし、「夢と感動」を実現させるビクターエンタテインメントの存在感をさらに高めたいと考えています。

マトリックス・ミュージック・カンパニーを目指して

当社では今期、雇用構造改革を実施し、損益分岐点を下げて収益体制を固める土台を構築しました。今後は音楽ビジネスへの集中度を高め、旧来のパッケージビジネスをベースとした収益構造から、ワンソフト・マルチユースが可能な原著作権を保有し、最大限の収益を創造できるマトリッ

クス型経営へとシフトしていきます。具体的には、トレンドの音源集、アーティストの権利保有によるパッケージ販売、配信サービスやアーティストのマネジメント、音楽出版会社などによる収益拡大が期待できます。また、新規事業としては、アライアンスやジョイントベンチャーを組んで、新しいマーケットの創造とビジネス化を推進したいと考えています。これらの活動のベースとなるものは、強固なヒューマン・ネットワークの構築にあるため、優秀なアーティストおよびエンジニアの育成を強化しています。



澁谷 敏旦

ビクターエンタテインメント株式会社
代表取締役社長 澁谷 敏旦



映画DVD
「陽はまた昇る」



CD
SMAP 「MIJ」
桑田佳祐 「TOP OF THE POPS」
MINMI 「Miracle」



DVD
SMAP 「CLIP SMAP」
桑田佳祐 「いりすけさん、ビデオも色々たいへんねえ。」
UA 「空の小屋」



○ 桑田佳祐「ROCK AND ROLL HERO」