

事業別概況

民生用機器事業

民生用機器事業は、ビクター・JVCの売上高の約70%を占める主力事業です。家庭用映像・音響機器製品を中心に、全世界を市場として開発・製造・販売を行っており、当事業の海外売上高比率は80%以上となっています。2004年3月期の当事業の売上高は、前期比5.5%減少して6,381億円となったものの、営業利益率は0.3ポイント改善して4.0%となりました。





高精細な画像を実現する当社独自の反射型液晶デバイスを搭載したD-ILARIAアプロジェクションテレビ



世界初の民生用デジタルハイビジョンビデオカメラ



土屋 栄一

民生用機器事業と「躍進21計画」

民生用機器事業は「躍進21計画」における「成長戦略の加速」を牽引する役割を担っています。ディスプレイと光ディスクを重点成長分野としており、2007年3月期までに両分野の売上高を2004年3月期の倍にすることを目標としています。

当期業績の背景

2004年3月期は、放送、通信、記録再生のデジタル&HD化が進み、日本での地上デジタル放送開始などにより、電機業界でもデジタル化が加速しました。当社の強みである高画質・高音質が活かされる社会のインフラが整いつつあり、民生用機器事業にとっては追い風となっています。

2004年3月期の民生用機器事業は、「創生21計画」で進めてきた部品調達や、ものづくりに対する日々のオペレーション改革に支えられ、確実に利

益を生み出せる企業体質となってきました。売価下落などによる厳しい事業環境の中で営業利益率が改善できたことは大きな成果と考えています。

今後は「成長戦略の加速」を実現するために、市場競争力に優れた強力なOnly1商品の開発と市場投入により力強い成長を実現していきたいと考えています。また、中期計画のもうひとつの柱である「構造改革の常態化」に関しては、これまでの日々のオペレーション改革で開発・生産・販売の歯車がかみ合ってきたというはつきりとした手ごたえを感じています。今後もさらに構造改革の手をゆるめず、より強固な経営体質の実現をめざしていきます。

トップラインの引き上げをめざす

当期の収益性向上に貢献したひとつの要因として、カーオーディオ、デジタルビデオカメラが欧州、特に南

欧・東欧・ロシア市場で売上を伸ばしたことがあげられます。

カーオーディオにおいては開発・生産・販売が一体となったものづくりで成果をあげており、今後も市場のニーズに見合った商品を投入していきます。デジタルビデオカメラにおいては、新規メディアの採用などで新たなOnly1市場を開拓し、高い採算性を確保していきます。

また、中長期の成長を実現するためには、現在の収益の柱に加えD-ILARIAアプロジェクションテレビ、プラズマテレビ、液晶テレビ、DVDレコーダーなどの新規・成長商品を育成していく必要があります。「躍進21計画」では、2007年3月期において、売上の60%を新規・成長商品で構成することをめざしており、その達成に向け、他社と差別化できる高い付加価値をもつOnly1商品の投入を加速しています。



高画質デジタル技術を搭載し、高精細・高コントラストを実現したプラズマテレビ



2ウェイウッドコーン・スピーカーを搭載し、スタジオチューニングで音楽性を極めたコンパクトコンポーネントDVDシステム



DVD-R/-RW/-RAM、CD-R/-RWのマルチディスク再生対応のDVDプレーヤー

当社は、ディスプレイにおいて、ブラウン管が主流であった時代から、最適なキーデバイスを外部から調達し、当社ならではの画質・高音質という付加価値によって他社との差別化を図ってきました。今後の拡大が見込めるフラットパネルディスプレイ事業においても、開発段階からパートナーとの協業を強化した水平統合により、高い競争力を保っていきます。

一方、D-ILAリアプロジェクションテレビは、キーデバイスから自社で手がける垂直統合型の代表的商品です。D-ILAとは、高解像度と高輝度の両方を実現した当社独自開発によるプロジェクター用反射型液晶デバイスで、これまで業務用プロジェクターとして商品展開をしており、市場から高い評価を得てきました。今回、このデバイスを初めて家庭用リアプロジェクションテレビに採用し、これまでの一般的なリアプロジェクションテレビのイメージを大きく超えた高画質を実現しました。第一弾として52型・61

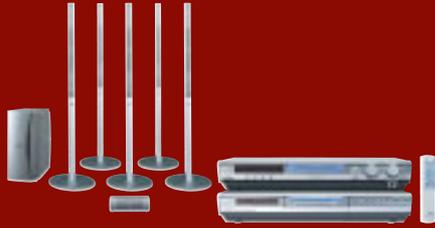
型を2004年7月に北米市場に投入、現在は月産1万台の供給体制を確立していますが、将来的にはグローバルな展開も視野に入れた生産・販売体制の構築をめざしています。

また、光ディスクにおいてはDVDレコーダーを柱としていきます。当社はDVDレコーダーの商品化においては後発ですが、他社との差別化を徹底的に追求した商品開発を行ってきました。2003年8月に発売したDVD-R/-RW/-RAMに対応したマルチDVDレコーダーはその一例です。光ディスクは、民生用機器、産業用機器、部品、ソフト・メディアの各事業間でバリューチェーンを構築することができ、そこから生まれた付加価値をグループ内に取り込んでいきます。

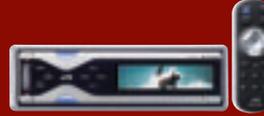
ソフトとハードのコラボレーション

ビクター・JVCはソフトとハードを事業の両輪としており、その中から、ソフトとハードのエンジニアのコラボレーションによって新しい高画質・

高音質の探求に取り組んでいます。2003年9月に発売した世界初のウッドコーン・スピーカー搭載のシステムオーディオはその代表例です。今後も音と映像に徹底的にこだわった高付加価値商品を積極的に開発し、さらなる売上拡大をめざします。



高画質回路で高精細な画像を可能にしたHDD&DVDレコーダー搭載ホームシアターシステム



256色の有機ELディスプレイを装備したカーAVシステム

地域別戦略

国内

国内は法人別戦略を徹底的に推進していきます。成長を続ける大手家電量販店様向けのデジタル・アドバイザー・スクールの開催はその一例であり、当社の技術者が販売の第一線に赴き、直接商品説明を行うことで、ピクチャー・JVCの高い商品価値への理解の促進を図っています。商品では、プラズマテレビ、液晶テレビ、DVDレコーダー、デジタルビデオカメラなどの拡販を強化し、市場シェアを高めていきます。

米州

米州市場は、2004年3月期下半期にプラズマテレビ、液晶テレビ、デジタルビデオカメラ、DVDレコーダーの新機種を投入し、上半期の落ち込みをカバーしました。今後はナショナルアカウント(米国全土をカバーする流通大手)との商品開発、マーケティングなどのパートナーシップを強化し

ます。加えて、地域量販店、専門店への販売網も拡大していきます。2005年3月期は、D-ILAリアプロジェクションテレビを中心としたディスプレイの販売拡大と、光ディスク、デジタルビデオカメラを強化すると同時に、オペレーション改革を加速させ、成長軌道への復帰をめざします。

欧州

欧州市場は、きめ細かい営業活動を展開したことで、ホームシアターシステム、DVDプレーヤー/レコーダー、ビデオカメラ、カーオーディオなどが順調に推移しました。今後もイギリス、ドイツ、フランス、ロシアを中心にシェアを拡大していきます。商品では、フラットパネル、光ディスク、ビデオカメラの3本柱に加え、従来のブラウン管テレビも拡販していきます。さらに、2004年は世界的なサッカーのイベントであるUEFA EURO 2004™などの活用により、販売拡大をめざします。

アジア・その他

アジア・その他の市場は、中近東、アフリカ、インド、中国の新規開拓と、韓国市場の立て直し、シンガポール市場の再輸出強化を中心に売上を拡大していきます。また、地域のニーズに応じた商品を強化し、中近東、アフリカ、オーストラリアにはブラウン管テレビ、中国へはDVDレコーダーの市場導入を図ります。併せて、スポーツイベントを活用した販売促進や、現地での商品開発を強化していきます。

土屋 栄一

AV&マルチメディアカンパニー 社長
土屋 栄一

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、プロジェクターなどを開発・製造・販売し、売上高の7.3%を占めています。2004年3月期の当事業の売上高は、前期比4.8%減少し675億円、営業利益率は前期の-5.2%から-2.6%へと損失を縮小しました。





映像制作現場に求められる多彩な機能を搭載したスタンダード/ミニDVカセット対応の業務用DVカメラレコーダー



逆光条件下でも、くっきり見やすい映像を再現する監視用ワイドダイナミックレンジ・カラービデオカメラ



産業用機器事業と「躍進21計画」

「創生21計画」では、生産拠点の再編と機種数の絞り込みを進め、セキュリティ、プレゼンテーションに事業領域を集約することで業績の回復をめざしました。「躍進21計画」では、この2事業領域のもと、差別化商品を核にしたシステムを提案することで付加価値を高め、利益貢献をめざしていきます。

当期業績の背景

2004年3月期は、国内のセキュリティが10%以上伸長し、「創生21計画」に基づく構造改革の効果も現れ、損失額を縮小することができました。しかし、プレゼンテーションや海外市場での苦戦により、当事業全体としては売上高が減少し、利益貢献を果たすことはできませんでした。

Only1商品での差別化

当事業の基本戦略は、ターゲットとするお客様・市場を絞り込み、そこに

当社の強みである高品位AV技術を活かしたOnly1商品を投入することにあります。今後は、この基本戦略のもと、セキュリティおよびプレゼンテーションの両事業で付加価値を高めていきます。

セキュリティでは、拡大が続いている監視システム市場に当社独自の付加価値をつけた商品を投入していきます。その一例として、駅のプラットフォームや小売店舗など、外光があたり明暗差が激しい場所でも、ハイライト部分や暗い部分がつぶれることなく撮影ができるワイドダイナミックレンジ機能を搭載した監視用カメラを発売しました。

プレゼンテーションでは、文教・自治体向けの事業を伸ばしていきます。その核となる商品は、大学向けに独自の話速変換技術を導入したCALL (Computer-Assisted Learning Laboratory: コンピュータ支援型語学学習)システムや、D-ILAプロジェクターを中心に、MPEG2などの画像

圧縮技術を応用した遠隔授業システムなどで、当社ならではの差別化要素を盛り込んでいます。また海外については、DVカメラレコーダーの東欧やロシアなど新地域への拡販や、CI (Computer Imaging)カメラやDVDレコーダーの医療ルートへの拡販などにより、販売の立て直しを図ります。

価格競争が激しい市場の中で、当事業はOnly1の機能・品質で高い評価をいただいています。今後も徹底的な市場ニーズの把握と、強い技術を活かした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きます。

プロシステムカンパニー 社長
本田 豊晴

デバイス事業

デバイス事業は独自の技術を活かした部品を開発・製造・販売し、売上高の6.7%を占めています。2004年3月期の当事業の売上高は、前期比30.3%増の620億円となりましたが、営業利益率は前年度の-1.5%から-5.0%へと、損失を拡大する結果となりました。





超精密特殊軸受と精密組立技術により低騒音、長寿命、高耐衝撃性を実現したHDDモータ



ホログラムデバイス搭載のDVD用記録系ピックアップ



入内島 嘉孝

デバイス事業と「躍進21計画」

デバイス事業は、世界的規模のIT不況という環境の激変に直面し、厳しい経営状態にあります。「躍進21計画」においては、さらなる抜本的構造改革を進めるとともに、モータ、光ピックアップなど自社商品に付加価値を提供できる分野に経営資源を集中し、事業再建を図ります。

当期業績の背景

2004年3月期は、偏向ヨーク市場の予想を上回る早さでの縮小や、HDD用流体軸受モータの市場投入の遅れ、ビルドアップ多層基板(VIL基板)の微細化対応の遅れなどにより、残念ながら業績が悪化しました。当事業は早急に収益性を改善するために、引き続き事業基盤の再構築を進めています。特に急速に市場が縮小している偏向ヨーク事業は、生産拠点を海外1ヵ所に集約します。また、ビルドアップ多層基板においては、デジタルカメラ、ノートパソコンなどデジタルAV

向けの基板へシフトすることで、収益力の向上に努めます。

デバイス事業の成長戦略

光ピックアップ事業では、従来のCD用に加え、記録型DVD用の開発をスタートしました。生産は、2005年の前半を予定しています。

この光ピックアップをキーデバイスとして当社商品に供給することで、DVDレコーダーの技術面・コスト面での差別化が可能となります。

HDD用流体軸受モータ、光ディスク用モータでは、製品の小型化・薄型化が進み、より直径が小さいディスク、より薄いドライブが求められています。当社では、今後の市場の拡大が期待できる領域への経営資源の集中を進め、市場から要求される商品をタイムリーに開発・提供できる体制を構築していきます。

当事業のルーツは、自社商品の部品の内製にありました。その後、IT商品向けの外販が増大し、外販中心の事業

構造となりましたが、現在は、自社商品の高付加価値化につながるキーデバイスの開発・生産に軸足を戻し、全社Only1戦略への貢献をめざしています。

今後は、事業基盤の整備と競争力の高い商品への移行を進めて、成果を利益として顕在化させていきます。

入内島 嘉孝

コンポーネント&デバイスカンパニー 社長

入内島 嘉孝

ソフト・メディア事業 :メディア事業

ソフト・メディア事業は、記録媒体およびパッケージソフトを製造・販売するメディア事業と、アーティストの発掘・育成・マネジメントからソフトの制作・販売・物流までを担うソフト事業とで構成されています。2004年3月期の当事業の売上高は、前期比11.6%減少し1,480億円となりましたが、営業利益は3倍以上となり、これまで進めてきた抜本的な構造改革の成果が現れてきました。





長年にわたり培われた独自のディスク成形技術と記録層形成技術により、4倍速録画時においても高信頼性と安定性を実現したDVD-RWディスク



Mini DVカメラの特性を十分に引き出せるビクター独自開発の高品位Mini DVデジタルビデオカセット



藤澤 宏

メディア事業と「躍進21計画」

メディア事業では、「躍進21計画」において、当社のハード機器が強みを発揮しているデジタルビデオカメラ、DVDプレーヤー、DVDレコーダー向けのデジタルメディアの販売を強化することを目標としています。さらに、国内だけでなく海外においてもシェアを高めていきます。

業績好調の背景

当期の業績は、収益性の高いDVD-RWディスクとDVCテープの生産・販売、パッケージソフトの製造に牽引され、利益は大幅に拡大しました。これは主に、当社のDVD-RWディスクの圧倒的な品質の高さや、DVCテープの高い生産性の効果が現れたことによるものです。

また、米国のVHSテープ工場を閉鎖し、早期に不採算部門から撤退したことも、今後の収益性向上につながります。加えて、材料調達や製造のコス

ト管理によって、高騰を続ける原材料の原価低減に努めました。

メディア進化の波に乗る

2004年5月には世界初の4倍速DVD-RWディスクを発売しました。今後はさらに6倍速、8倍速と高性能・高品質化を進め、競合他社との差別化を図る計画です。すでに米国ではDVDカムコーダー用の8cmDVDディスクを市場投入しており、DVCで培った高性能・ハイスペックと利便性をさらに追求します。

また、ソフト事業との連携を活かし、感性を活かしたデザイン性の高い商品を開発し、お客様に提供していきます。

今後は、さまざまなハード機器の進化・普及度に応じて記録メディアを柔軟に投入し、技術的にすべての規格に対応できる体制で準備を進めていきます。これまでアナログからデジタル化・高品位化に対応してきたよう

に、今後もメディアの進化に合わせた商品開発と量産化に取り組んでいきます。

メディア事業の使命

ビクター・JVCは、パッケージソフト、記録メディア双方で先端を走り、世の中に新しいメディアを最初に提供してきました。現代は、音楽を聴くだけの時代から、高品位な音と映像を楽しむ時代となりましたが、競争が激化する中、今後も常に先駆者となることを使命として、“The Perfect Experience”の実現をめざし続けていきます。

藤澤 宏

メディアカンパニー 社長
藤澤 宏

ソフト・メディア事業 :ソフト事業

ソフト事業は、音楽コンテンツを担うビクターエンタテインメント株式会社、株式会社ティチクエンタテインメント、物流を担う日本レコードセンター株式会社によって構成されています。中でも戦略的に重要な位置を占めるのがビクターエンタテインメント株式会社です。





DVD:
サザンオールスターズ
「サマーライブ2003」



CD:
SMAP「MIJ」



DVD:
Dragon Ash
「POSSE IN VIDEO」



澁谷 敏旦

ソフト事業と「躍進21計画」

当社は「躍進21計画」において、良質なコンテンツの権利保有と、その高度な運用によって収益の最大化を実現できる体制の構築を進め、マトリックス経営による成長をめざしています。今後はさらに他事業とのコラボレーションを進め、バリューチェーン構築による競争力強化を図っていきます。

市場環境とソフト事業の業績

日本の音楽業界では、ミリオンクラスのヒット曲の減少、違法コピー問題、流通チャネルの変化などにより、5年連続で市場の縮小が続いており、当期も音楽パッケージ(CD、DVD)市場が前年比6%縮小しました。しかし一方では、音楽の楽しみ方が多様化し、CD、音楽DVD、インターネット配信、コンサートなどさまざまなメディアで楽しむ、ワンソースマルチユースの流れが進行してきました。その結果、音楽業界全体は伸長しており、当社の成長機会はさらにあるものと見えています。

2004年3月期は、サザンオールスターズ、SMAPなどの健闘と構造改革の成果もあり、利益を大幅に拡大しました。また当期においても、経営資源の最適配置によるコストパフォーマンスの最大化、人事制度・風土改革、オペレーション改革(業務プロセスの抜本的見直し)を進め、次なる成長に向けた体制構築を進めることができました。2005年3月期以降は、こうした基盤の上で、成長戦略を実行に移す年と位置づけています。

あらゆる権利の保有でビジネスチャンスを拡大

当社はパッケージ事業の強化に加え、権利ビジネス強化に向けて、2004年1月に関連会社4社を合併してJEN(JVCエンタテインメント・ネットワークス株式会社)を立ち上げ、2月には従来から共同事業を展開していたタレントマネジメントのヒログループとの事業統合を行うなど、体制強化を着々と進めています。2006年にはマトリックス・エンタテインメント・

カンパニーとしての確固たる地位の確立をめざし、コンテンツに関するあらゆる権利を保有することで、パッケージ商品、音楽配信、キャラクターグッズ、コンサート運営、広告の企画制作など、音楽業界全体をターゲットに、「アーティスト、コンテンツから発生するあらゆる商品、サービスのビジネス化」を展開していきます。また、保有権利を自社内に蓄積することで、事業領域の拡大とともに、各権利から発生する使用料をグループ間で運用するため、外部にキャッシュアウトしない仕組みづくりを推進し、グループ内での相互の事業拡大を図っていきます。

今後も高画質、高音質に最大限こだわった質の高いコンテンツを提供し、当社の高付加価値商品との相乗効果を図り、ビクター・JVCブランドをさらに高めていく考えです。

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