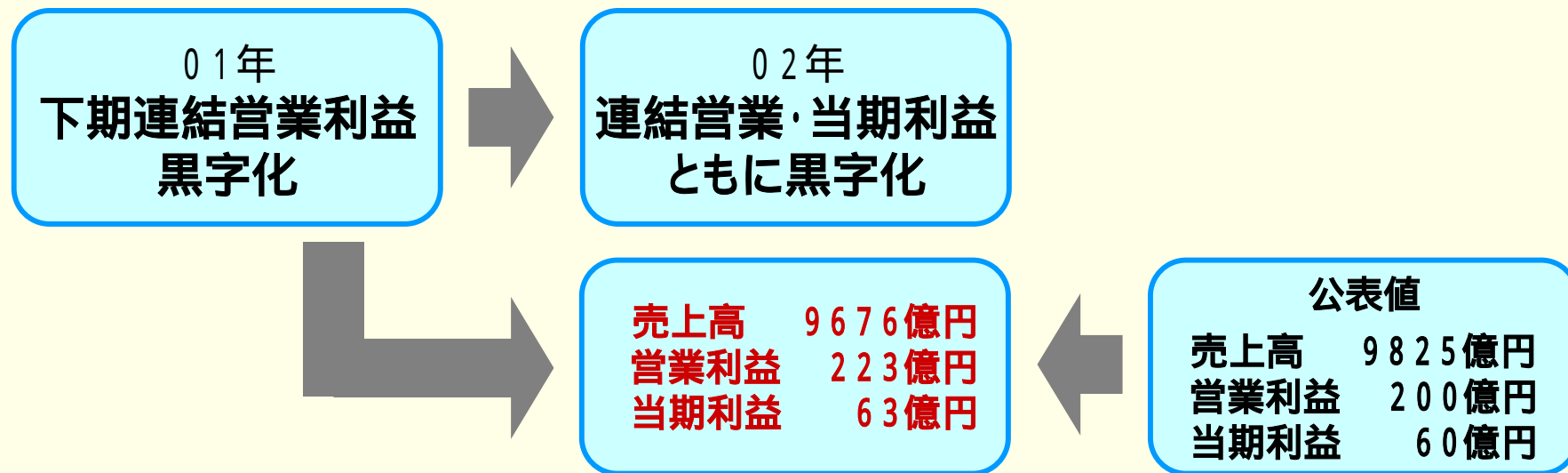




2002年度業績

連結・単独ともに営業利益黒字化（97年以来 5年ぶり）

民生事業健闘、全社の牽引役に

02年度の重点推進項目

02年度の成果と課題

民生用 機器事業

最適地開生販を実現するグローバル体制
雇用構造改革による固定費削減
国内販売体制の強化
横須賀工場のものづくり総本山化
によるものづくり強化

メキシコ工場第二工場稼動 生産能力増強
早期退職実施により完了
国内販売前年比107%(業界101%)
ものづくり機能の横須賀集結を推進
工程分散から一貫生産へ

産業用 機器事業

生産拠点の海外シフトを加速
(海外生産比率40%)
事業構造改革によりドメインを集約
機種数を1700→1100に削減し、
01～02年度で機種数を半減

02年海外生産比率 37%
プレゼンテーション・セキュリティに
ドメインを再集約、開発残営業を強化
02年度末機種数 1400 機種

デバイス 事業

光PU、モーター事業拡大
グローバル拠点政策による開生販最適化
雇用構造改革による固定費削減
磁気ヘッド事業撤退、
水晶デバイス事業見直し縮小

モータ事業前年比104%、光PU事業苦戦
偏向ヨーク海外生産拠点の集約
早期退職実施により完了
磁気ヘッド・水晶デバイス事業撤退と
郡山工場閉鎖

ソフト・メディア 事業

米国ディスク工場を2→1拠点に統合
メディア事業雇用構造改革を実施
映画・ゲーム事業抜本的見直し
音楽をコア事業とし、収益力強化

サクラメント工場稼動停止、米国1拠点に統合
早期退職実施により完了
映画制作投資・配給撤退、ゲーム事業売却
VE早期退職実施、VE関係会社整理統合

02年度単独ペイライン5000億円体質への挑戦 → 達成

全社構造改革の完遂

事業・拠点 の再編

磁気ヘッド事業、水晶デバイス事業撤退
映画制作投資・配給撤退、ゲーム事業集約
米国ディスク生産拠点統合



完了 郡山工場閉鎖
完了 ゲーム事業売却
完了 サクラメント工場稼働停止

雇用構造 改革

グローバル競争力強化のための
国内雇用構造改革
(02年度末8200名体制へ)



完了 単独8000名体制実現

経営基盤の再確立

在庫圧縮

SCM体制構築により、
グループ在庫30日以内を目指す
(03/3 連結棚卸資産 38日)



02年度実績42日 (計画38日)

購買 コストダウン

02年度購買コストダウン393億円目標



02年度購買コストダウン
実績446億円

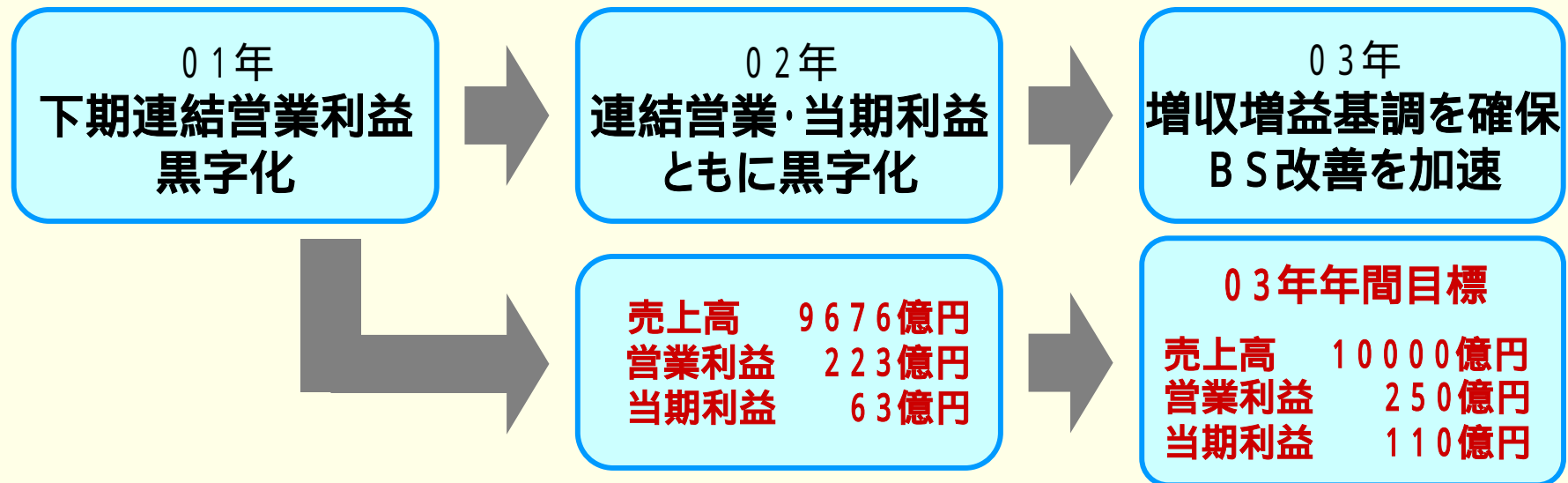
ものづくり 改革

6ヶ月ものづくりの実践
国内工場を強化・ものづくり総本山として明確化



横須賀工場のものづくり総本山化と
ものづくり機能横須賀集結を実行

経営体質の徹底強化を目指し、今後も不断の改革を実行



2003年度基本方針

- ・引き続き、再生への意識改革の徹底と
経営体質改革の推進を行なう
- ・5重点分野のOnly1商品でシェアアップとブランド価値向上
- ・増収増益基調を確保し、格付けを上げるとともに、
資金造出・BS改善を加速する

2002年度

2003年度の取り組み・指標

原価 創造

民生購買機能一元化
国内サプライヤー集約スタート
中国部品購買～上海ラボセンター設置
グローバル購買コストダウン 446億

キーデバイス安定調達のためのキー・サプライヤー政策
02年度からの継続テーマの積極推進
(設計VE活動/国内サプライヤー集約/中国部品開発・購買)
グローバル購買コストダウン 371億

もの づくり 改革

6ヶ月ものづくり推進
「ものづくり総本山化」
プロジェクトスタート

設計プロセス改革(2年目)のさらなる推進
「ものづくり総本山化」プロジェクトの取り組み加速
量産化技術の強化

物流 改革

物流拠点見直し
・米国: 5→3拠点構想スタート
・欧州: 北欧拠点集約3→1拠点
・国内: 横浜新拠点構想スタート

物流拠点の集約実行
・米国: (02/3) 5 → (04/3) 4 (→04年度3拠点化)
・欧州: プロ物流拠点統合 3販社別在庫を1拠点へ
・国内: 横浜地区分散倉庫 9ヶ所を3ヶ所へ
民生ロジスティクス改革スタート

SCM 構築

民生SCM体制準備
～ルールづくり、専門組織化、
情報システム構築 など

民生SCM稼働/業務プロセス・ウィークリー化による高回転経営
日程ターゲット: (03/ 5) 日本・アジア4工場スタート
(03/ 9) 米・欧・アジア6工場(民生全工場スタート)

事業ビジョン

音楽と映像で新しいコミュニケーションを実現する

ビクターは高品位技術をネットワークにつなげて、人々の心に音楽や映像の感動を伝え、新たな創造の可能性を広げ、新しいコミュニケーションを提案します。



基本的な考え方

5重点分野のOnly 1商品で、差別化集中戦略をとり、
シェアアップとブランド価値の向上を目指す。
そして高いシェアと、その価値にふさわしい価格で高収益を生み出してゆく。



当社の5重点分野

高精細
ディスプレイ

デジタルHD
ストレージ

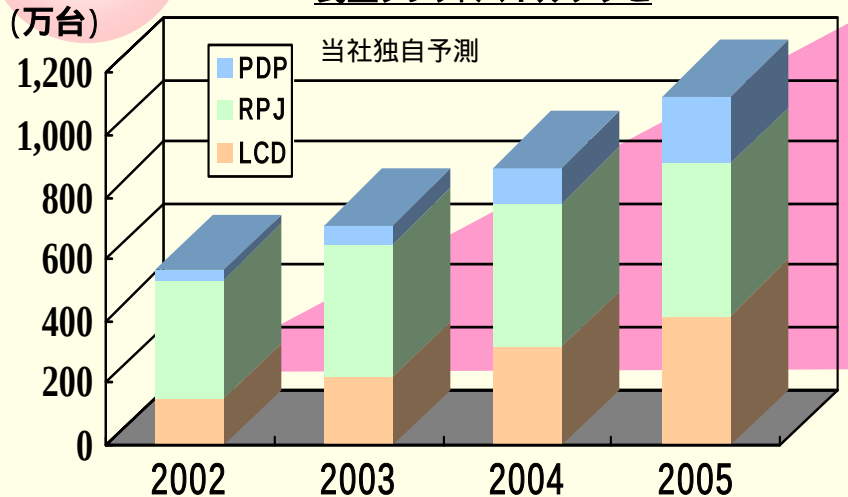
ネットワーク
AVシステム

部品事業

ソフト
メディア事業

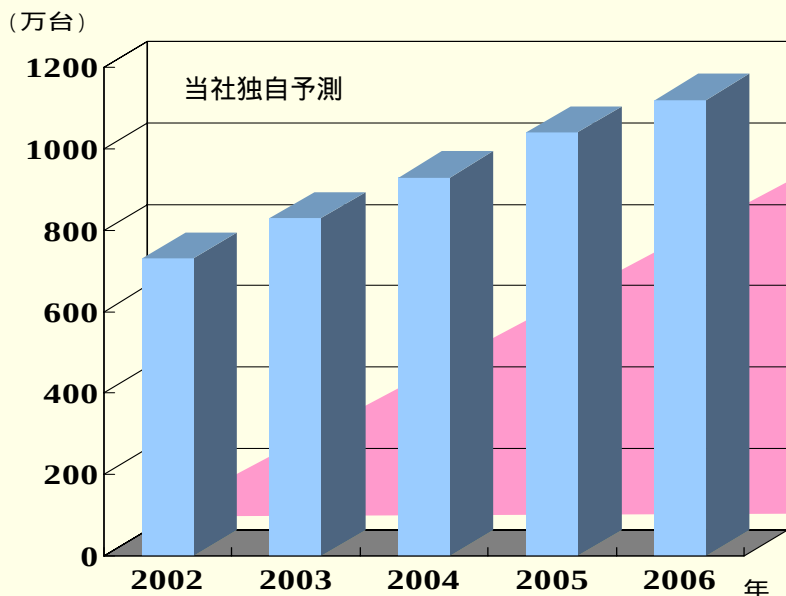
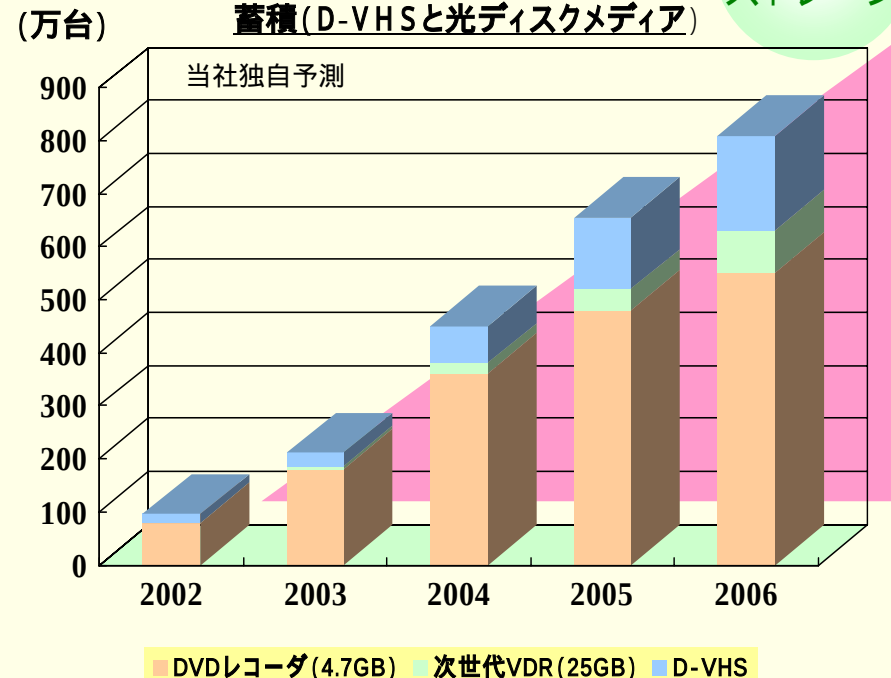
高精細
ディスプレイ

民生フラットパネルテレビ



デジタルHD
ストレージ

蓄積(D-VHSと光ディスクメディア)



ネットワーク
AVシステム

民生デジタルビデオカメラ

**全てのジャンルにおいて
デジタル&高品位化が進む！**

5 重点事業の主力商品

高精細
ディスプレイ

HD ワールドの中核商品として、
DETを核に高画質戦略で販売拡大



リアプロジェクションテレビ



プラズマテレビ

液晶TV参入



D-ILAプロジェクター

デジタルHD
ストレージ

D-VHS = HD記録システムとして、
差別化戦略で販売拡大
DVDレコーダー市場に、日・米・欧で参入



D-Theater対応
デジタルハイビジョンビデオ
HM-DHX1

DVDレコーダー参入

ネットワーク
AVシステム

DVCカムコーダー世界No.1戦略
世界初の民生用HDカムコーダーを市場投入
モバイル(カー)事業を積極拡大



世界初HDカムコーダー
GR-HD1



GR-DX95K



MP3対応レシーバー



ドーム型
監視カメラ

部品事業

HDD用流体軸受モーター事業の立上げ
二波長ホログラム光Pick-Up事業の立上げ
偏向ヨーク事業の収益力強化と民生用展開



HDD用流体軸受モーター



二波長ホログラム搭載
光ピックアップ

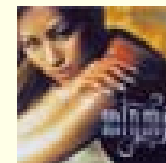
ソフト
メディア事業

デジタルメディアへのシフトと、販売間口拡大
パッケージビジネスから、
権利・周辺ビジネスを含むマトリクス型経営へ



HD対応MiniDVテープ

MINIMIアルバム“Miracle”



サザンオールスターズ
結成25周年

括弧内の数値は売上前年比

米国

DVCシェア回復と、プロジェクトをTV中心に大画面テレビを販売拡大
ブランチ別地域量販店強化(130%)
SCM・物流改革推進

欧州

Only1商品による差別化と、EISAアワード獲得による販売促進
キーディーラーとのパートナーシップ戦略強化
南欧(111%)、東欧・ロシア(120%)市場拡大

アジア 中国

中東(132%)、シンガポール(114%)、韓国(107%)を徹底強化
市場が成長するテレビの販売拡大
カムコーダ(120%)、カーAV(130%)販売拡大

国内

HDワールド商品の訴求を軸に販売を拡大
成長3重点商品(FPD/DVD/DVC)の一気導入・販売拡大
流通「勝ち組」に乗り、04年度シェア10%目標

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

部品事業

ソフト
メディア事業

高画質化技術 DET (Digital Emotional Technology) の進化・発展

01年度: 第一世代 → 解像度向上

02年度: 第二世代 → カラーマネジメント(諧調、色再現性向上)

03年度: 第三世代 → PAL対応、コストダウン & 性能向上 → さらに進化発展

高音質化技術 CC/DD を核とした高品位技術で差別化

Extended K2技術 / CCコンバーター

音質改善・原音復帰技術をスタジオ連携で開発

DDスピーカー

小型高出力、無指向性を実現

2bitデジタルアンプ技術

新方式でアナログアンプ並の歪率

話速変換技術

ゆっくりで自然な話速を実現

高能率符号化技術 より高い圧縮率へ、より高画質へ

アルゴリズム開発 MPEG等の規格の範疇で、高画質を実現する独自アルゴリズム開発

LSI開発 汎用性と、独自のアルゴリズムで高画質を実現したLSIの開発

HDカメラ技術 世界初を実現したオリジナル技術

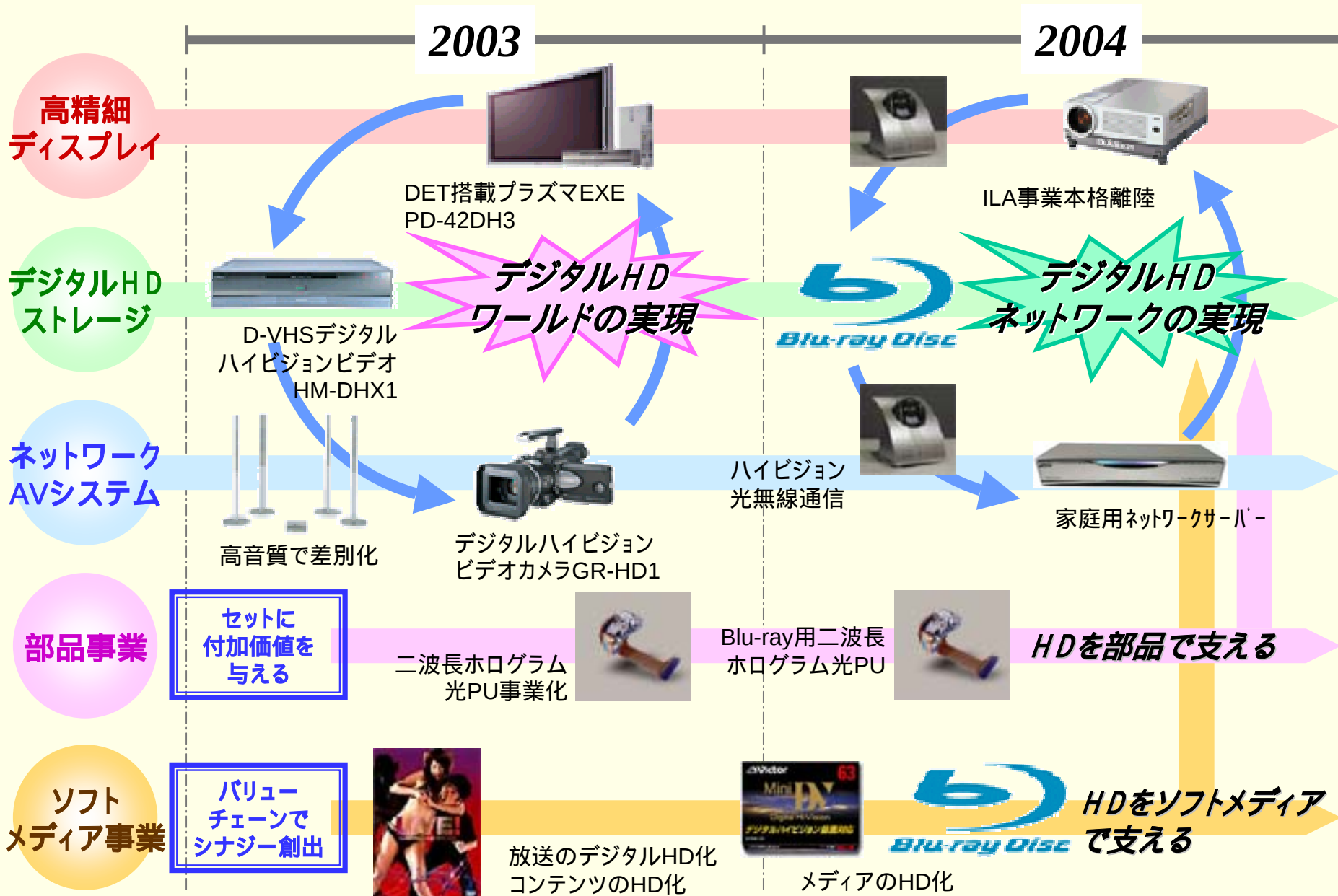
1/3inch118万画素単板プログレッシブCCD

525i/525p/750p記録にマルチ対応高S/N、高感度、ダイナミックレンジ向上

HDズームレンズユニット 全てのズーム倍率で高画質を実現する光学10倍ズームレンズユニット

工法・量産化技術 セットやメディアの高品位を支える量産化技術

- ・流体軸受用の独自のスリーブ加工システム
- ・二波長光ピックアップ用ホログラムの内製
- ・高密度記録膜組成及びインジェクション技術





The Perfect Experience

お客様に最高の感動と
100%の満足を