

# 共同持株会社設立(株式移転)による 経営統合について

日本ビクター株式会社  
株式会社ケンウッド

## 1. 経営統合の概要

## 2. 経営統合の目的とシナジー効果（統合効果）

## 3. 共同持株会社の経営方針

## 4. 共同持株会社の概要

### 【ご注意】

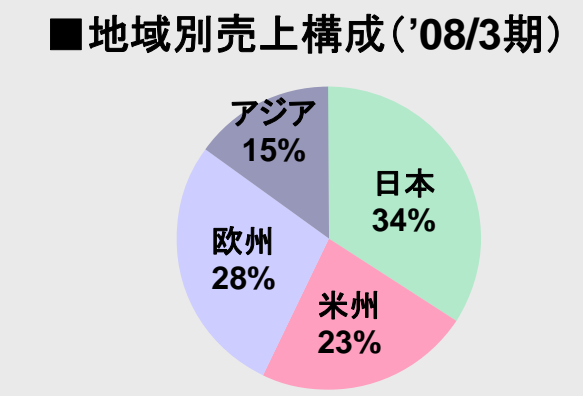
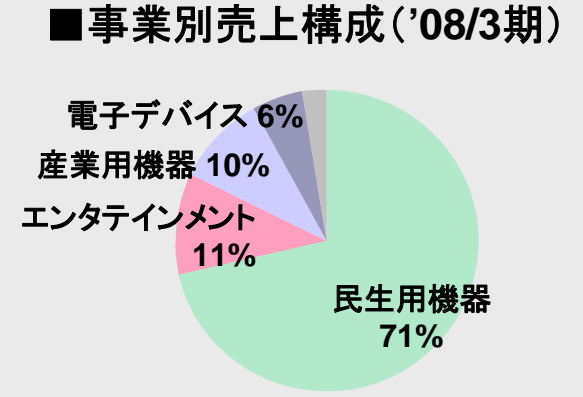
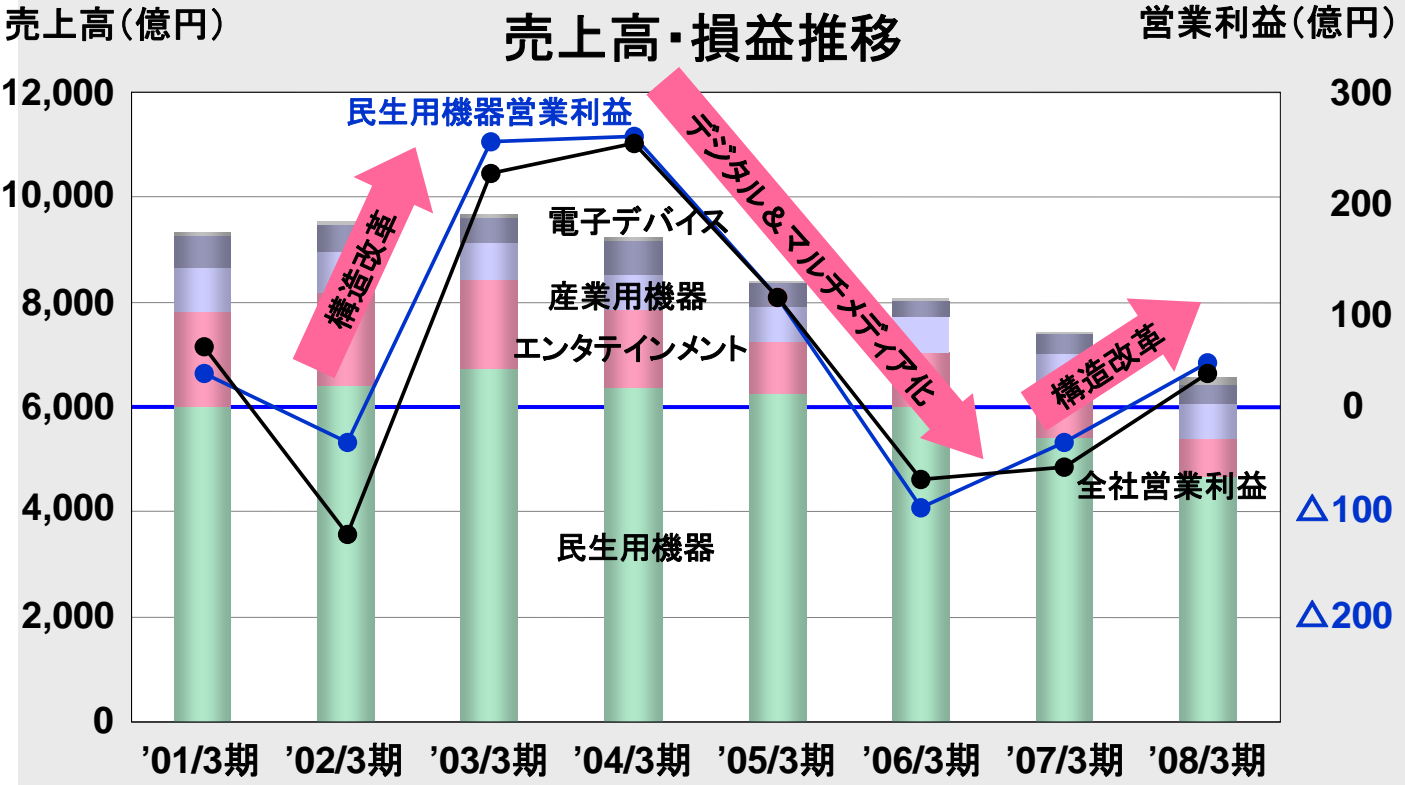
本株式移転は、両社定時株主総会における承認および国内外の法令に定める関係当局への届出、承認など株式移転に関する諸条件が充足されること、ならびにその他本株式移転の実行に重大な支障となる事由が発生しないことを前提とします。

# 1. 経営統合の概要

# 経営統合の背景 ビクターの概要（'08年3月期末現在）

『デジタル&マルチメディア化の波』により  
 売上の7割を占める民生用機器事業の収益性が課題に  
 （構造改革で'08/3期は営業黒字化）

■ 設立	1927年9月13日
■ 資本金	516億円
■ 従業員数	本体4,423人 連結19,044人

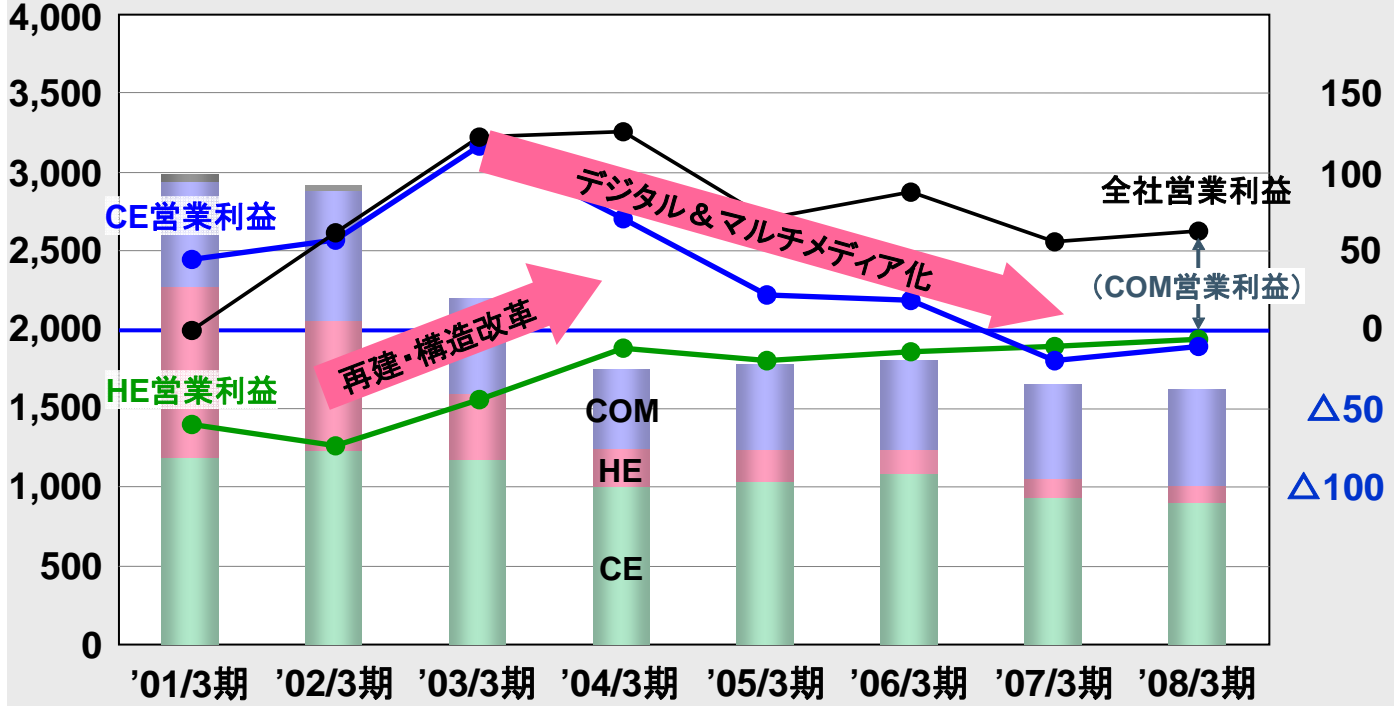


# 経営統合の背景 ケンウッドの概要（'08年3月期末現在）

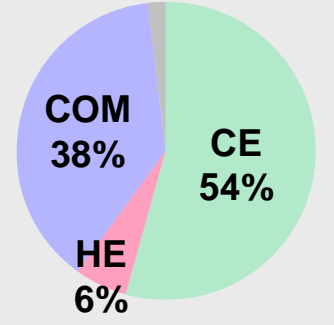
『デジタル&マルチメディア化の波』により  
 売上の6割を占める民生用機器事業(CE・HE)の  
 収益性が課題に

■ 設立	1946年12月21日
■ 資本金	111億円
■ 従業員数	本体1,622人 連結4,691人

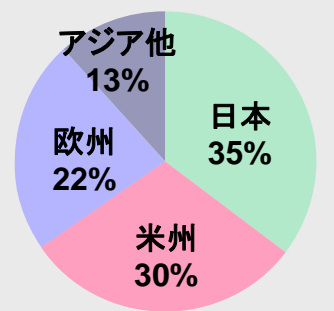
売上高(億円) 売上高・損益推移 営業利益(億円)



■ 事業別売上構成（'08/3期）



■ 地域別売上構成（'08/3期）



CE・・・カーエレクトロニクス COM・・・コミュニケーションズ HE・・・ホームエレクトロニクス

# 経営統合の背景 日本のAV専門メーカー再編の背景

## ■コンシューマーエレクトロニクス業界

デジタル化の進展にともない、世界市場でシェア競争と価格競争が激化

- \* 企業の設備投資やソフト開発負担が増加  
→ 資金力に勝る大手企業が優位に
- \* 汎用部品による商品化が容易になり、生産が分業化  
→ 参入障壁が低下し、商品差別化が困難となり  
韓国・台湾・中国メーカーが台頭、価格下落

## ■ AV業界

IT業界など異業種企業の参入により、市場競争が一層熾烈に



経営統合による日本のAV専門メーカーの勝ち残りへ

# 経営統合のプロセス

## 第1ステップ①('07/8)

ビクターの構造改革開始、経営統合の検討開始  
資本業務提携(ケンウッドからビクターへの出資)



## 第1ステップ②('07/10~'08/5)

技術開発合弁会社 J&Kテクノロジーズ(株)の設立~協業本格化  
経営統合の検討 ⇒ 経営統合の合意・公表(5/12)



## 第2ステップ('08/6~'08/10)

株主総会承認  
共同持株会社設立(株式移転)による経営統合

## ■ビクターの構造改革(アクションプラン2007)

→'08/3期 営業黒字化

- \* 雇用構造改革('07/10 早期退職優遇措置1,399人)
- \* 事業構造改革('07/4～'08/9)

VTR部品、偏向ヨーク、サーキット、モーター、  
ソフトメディア他

事業譲渡・終息・撤退  
分社化

ディスプレイ(液晶テレビ)など

事業改革・収益事業化へ

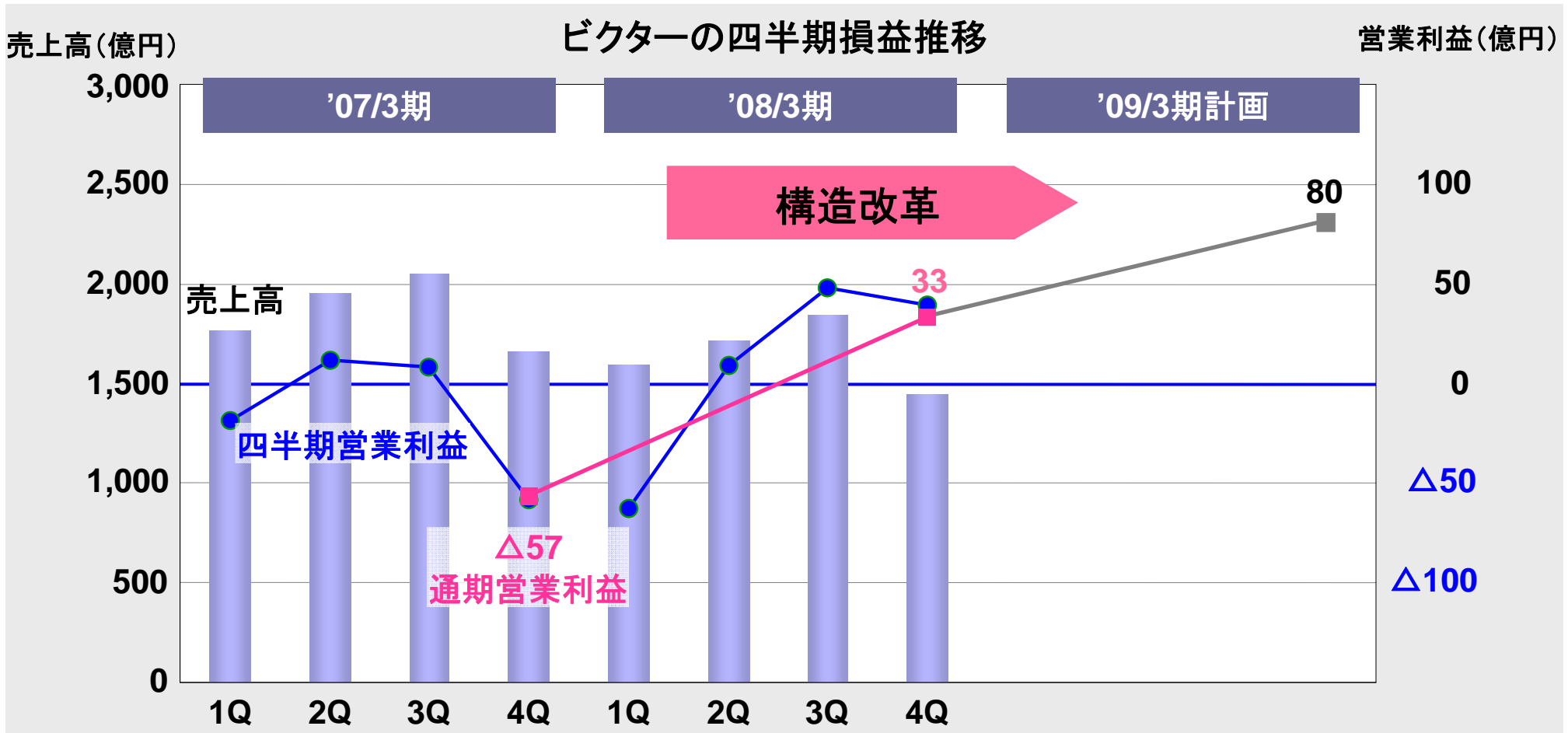
## ■ケンウッドの出資と支援

- \* スパークス・グループと共に350億円を出資('07/8)
- \* 再建・構造改革の経験からのアドバイスと支援

# 経営統合のプロセス 第1ステップ①～ビクターの構造改革

'08/3期2Q以降：連続営業黒字、3Q以降：構造改革の成果も顕在化

'09/3期以降：営業利益は拡大・安定基調へ



## ■カーエレクトロニクス、ホーム／ポータブルオーディオ事業での協業

J&Kテクノロジーズ(株)を設立('07/10/1)

→ 共同開発(130人体制)、生産・調達での協業、ITインフラの共同開発、知的財産権の相互利用を本格化

### 【共同開発テーマ】

- \* ナビ・エンジン
- \* カーマルチメディアのプラットフォーム、地デジTVチューナーなど
- \* カーオーディオおよびホームオーディオのプラットフォーム
- \* デバイス(CD/DVDドライブ、BDドライブなど)

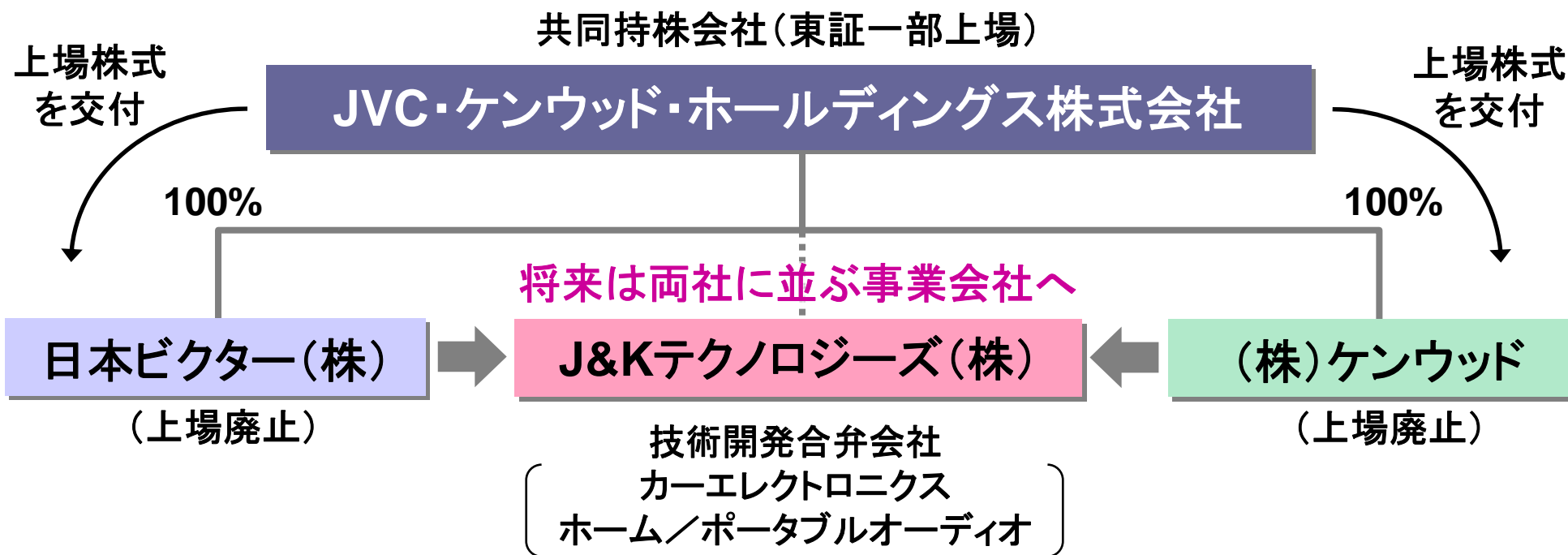
### 【生産・調達の協業内容】

- \* ケンウッドのカーオーディオをビクターのインドネシア工場生産
- \* ビクターのカーオーディオ／マルチメディアをケンウッドのマレーシア工場生産(予定) など

# 経営統合のプロセス 第2ステップ～経営統合

## ■経営統合のスキーム 両社それぞれに構造改革を終えて経営統合

- \* 共同持株会社を設立し、株式移転により両社株式を100%保有  
(両社株式に対し、所定の株式移転比率で共同持株会社の上場株式を交付)
- \* J&Kテクノロジーズを将来は両社と並ぶ事業会社にすることを視野に、その役割を全面的な調達・生産分野へ拡大



## 2. 経営統合の目的とシナジー効果(統合効果)

# 経営統合の目的

## 1. 連携を拡大

【統合前】 共通事業(カーエレクトロニクスおよびホームオーディオ)における  
開発、生産・調達面などに限定

【統合後】 他の事業領域(現行事業・新事業)や  
他の活動領域(マーケティング・販売など)へと拡大

## 2. J&Kテクノロジーズの役割を調達・生産分野に拡大

\* カーエレクトロニクス事業を強固な収益の柱へ

\* ホームオーディオ事業を収益事業化



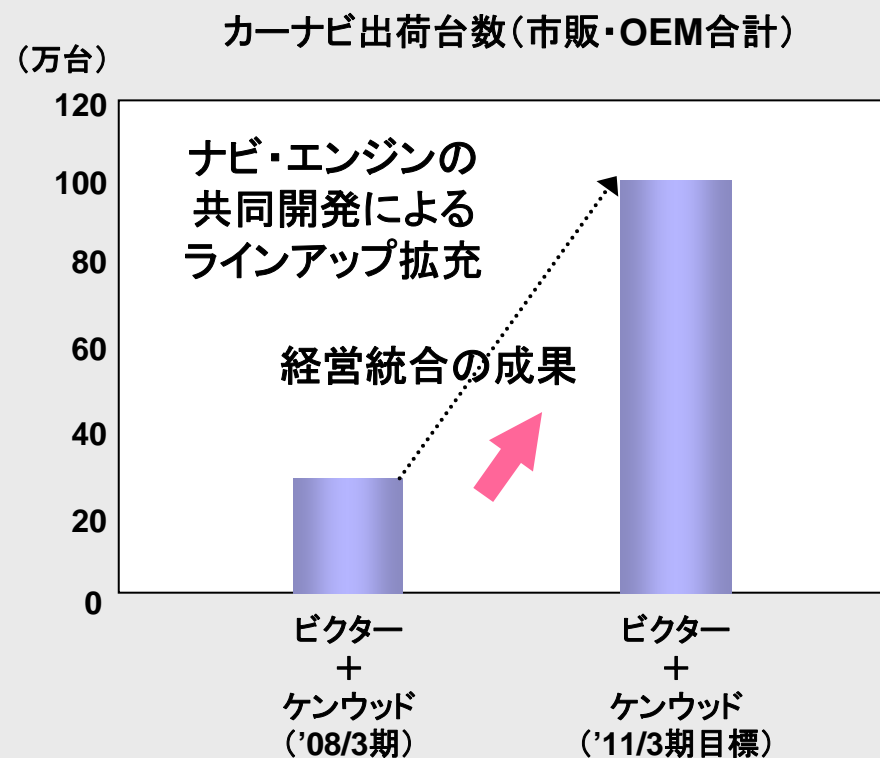
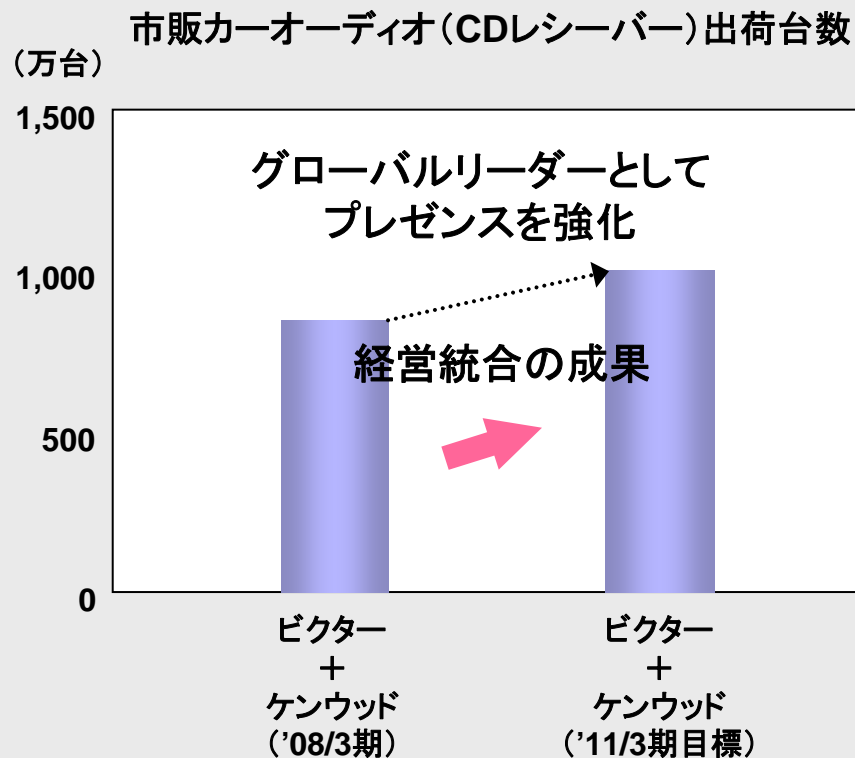
シナジー効果の最大化をはかり、競争力・収益力を強化、  
統合効果によって企業価値を拡大・創造し、  
世界のAV業界をリードする専門メーカーとしての地位確立

# 経営統合の目的 カーオーディオのグローバルリーダーへ

## 統合効果でカーエレクトロニクス事業を強固な収益の柱へ

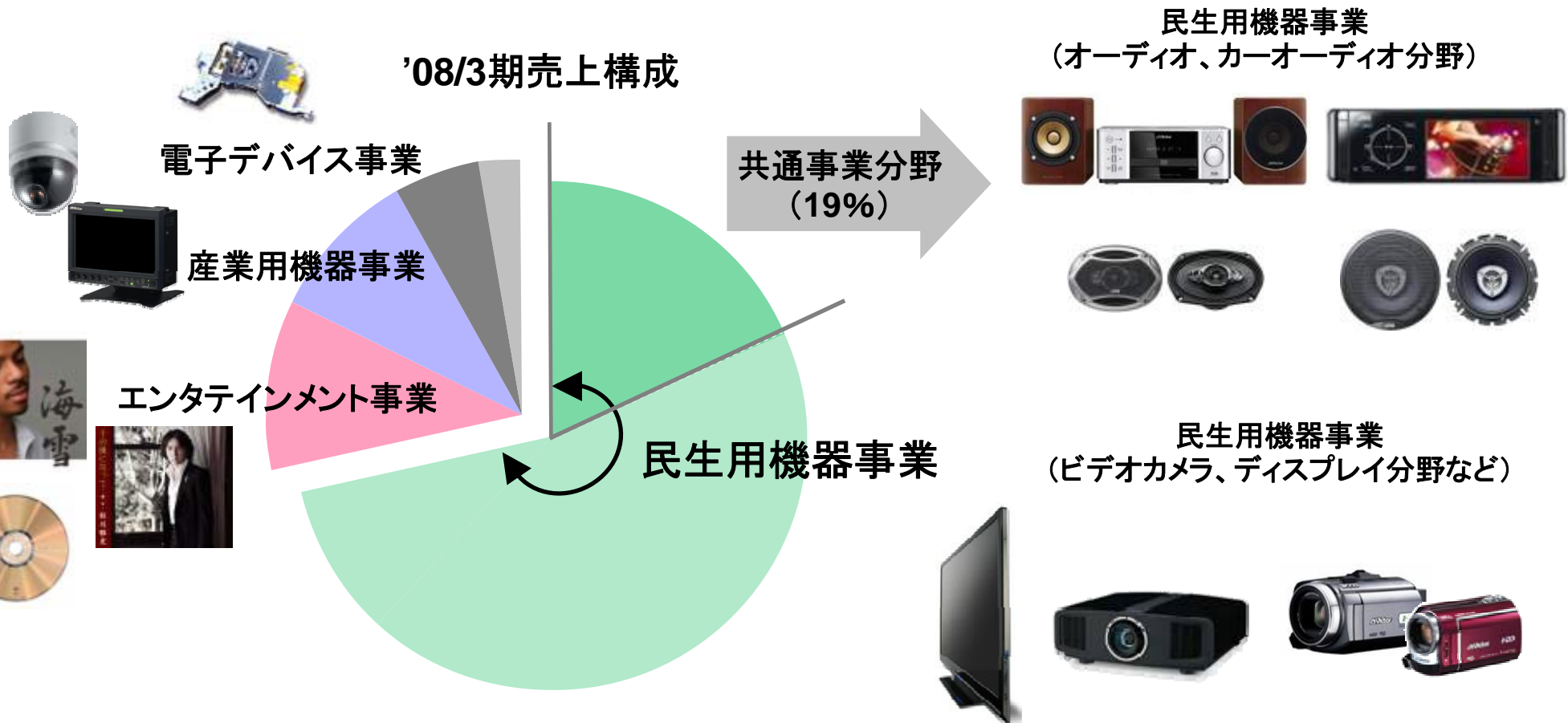
共同開発でマルチメディアを強化

カーオーディオ1,000万台(市販)、カーナビ100万台をめざす



# 経営統合の目的 ビクターのメリット

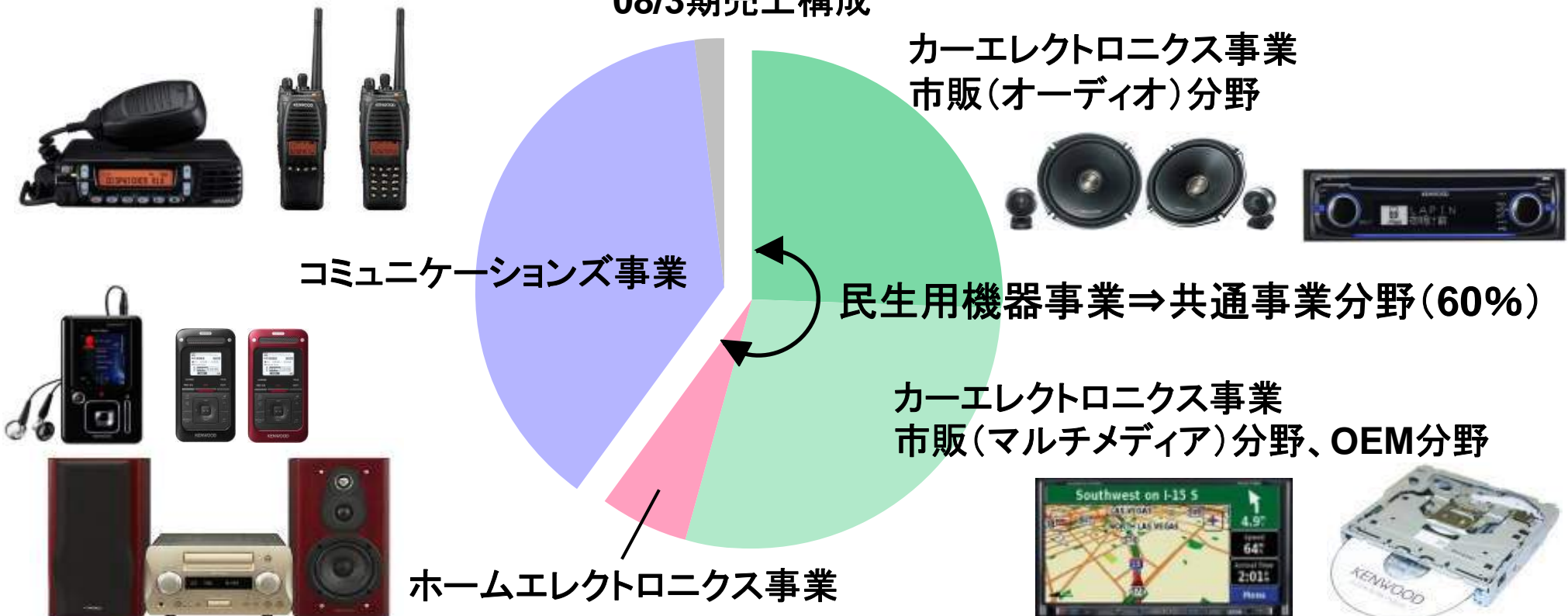
## ■統合効果でカーエレクトロニクスをビデオカメラ(カムコーダー)に次ぐ全社の第2のエンジンとしてさらに強化



# 経営統合の目的 ケンウッドのメリット

- 売上の6割を占める民生用機器事業 (CE・HE) の黒字化・復活へ
- 市場ではデジタル&マルチメディア化 (音・映像・文字の一体化) が進展
- ビクターの映像技術でマルチメディアを強化

'08/3期売上構成



# 経営統合によるシナジー効果

## ■売上シナジー300億円＋利益貢献

- \* カーエレクトロニクス事業の売上拡大
- \* 新事業の売上創出

## ■コストシナジー100億円

- \* 共同開発による開発負担減
- \* 部材の共同調達による調達コスト減
- \* 生産の相互委託や物流網の共有化などによる外注加工費・物流費減
- \* 知的財産の相互活用による特許料負担減 など

# 経営統合による財務・会計面での効果

## ■財務・会計面での効果

- \* 負ののれん代の計上により営業外収益増加の見込み
- \* 連結納税制度適用による税務メリットの増大

## ■キャッシュフロー面、バランスシート面のシナジー効果

- \* 共通事業におけるスケールメリットの拡大、生産の相互委託により各事業会社のキャッシュフロー改善
- \* キャッシュフロー改善の効果でネットデット圧縮
- \* 生産革新や営業改革の推進により棚卸資産・売掛金圧縮



当期純利益やROEが増加

### 3. 共同持株会社の経営方針

## \* 新たな成長戦略の出発点

両社それぞれに構造改革を終えて経営統合

## \* 新たな(カタ破りな)付加価値を創造

両社の技術・リソースを高度なレベルで融合した  
全く新しい商品やサービス

## \* 共同持株会社

→シナジー(統合効果)の最大化と新事業開発の推進

## 両事業会社

→現行事業の業務執行

## 統合ビジョン

「カタ破りをカタチに。」

## 行動指針

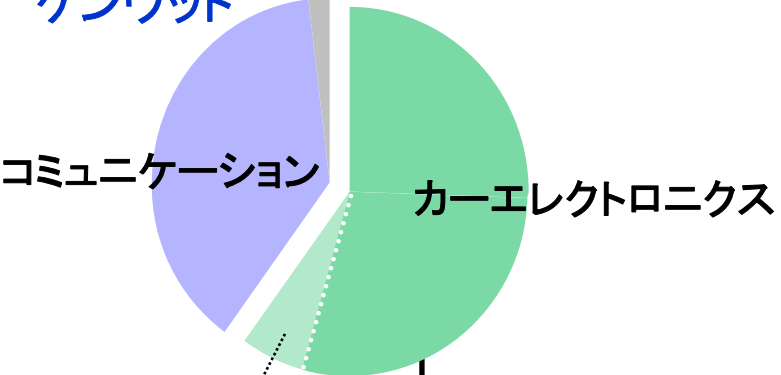
「一人一人が主人公となって絶え間ない変革をやり遂げる。」



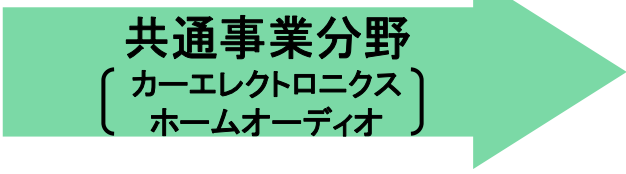
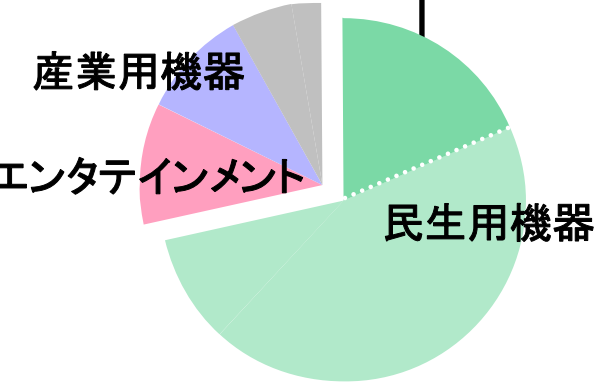
これらのもとで新たな(カタ破りな)付加価値を創造し、  
お客様にこれまで経験したことのない「桁違い」の体験を提供する。

## 売上構成('08/3期)

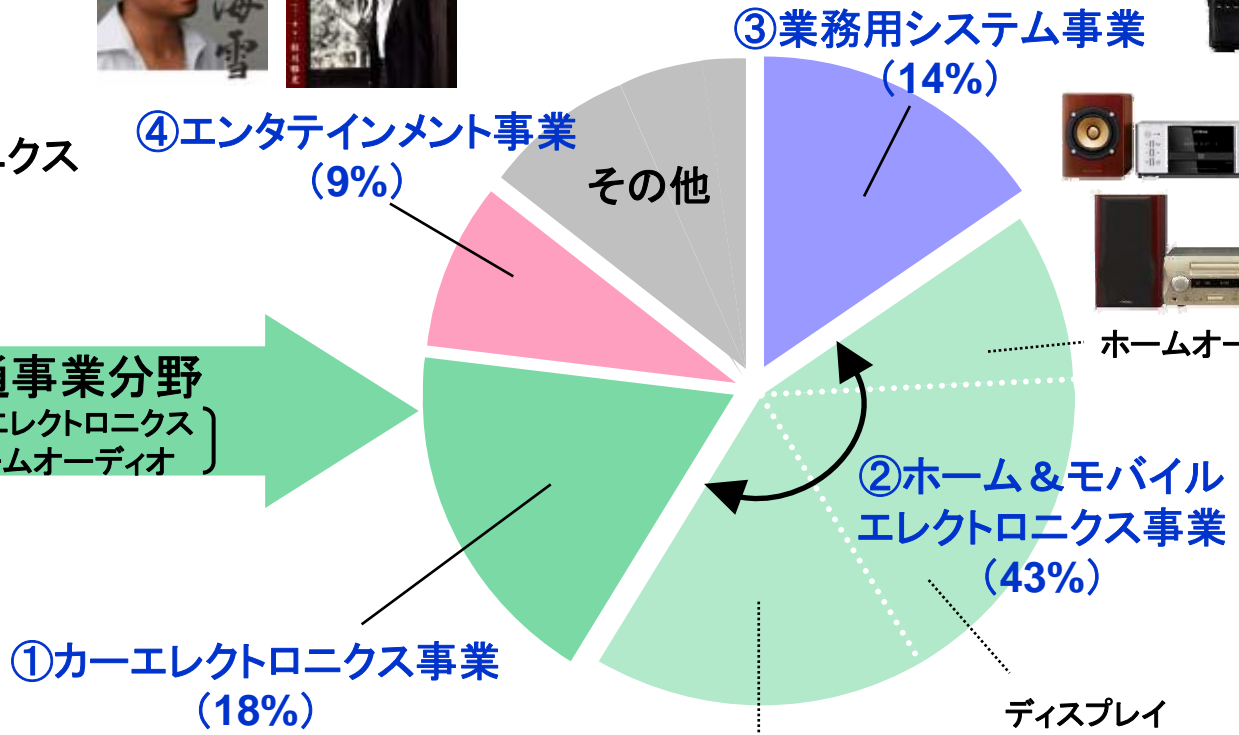
### ケンウッド



### ビクター



## 両社合計の売上構成 ('08/3期)

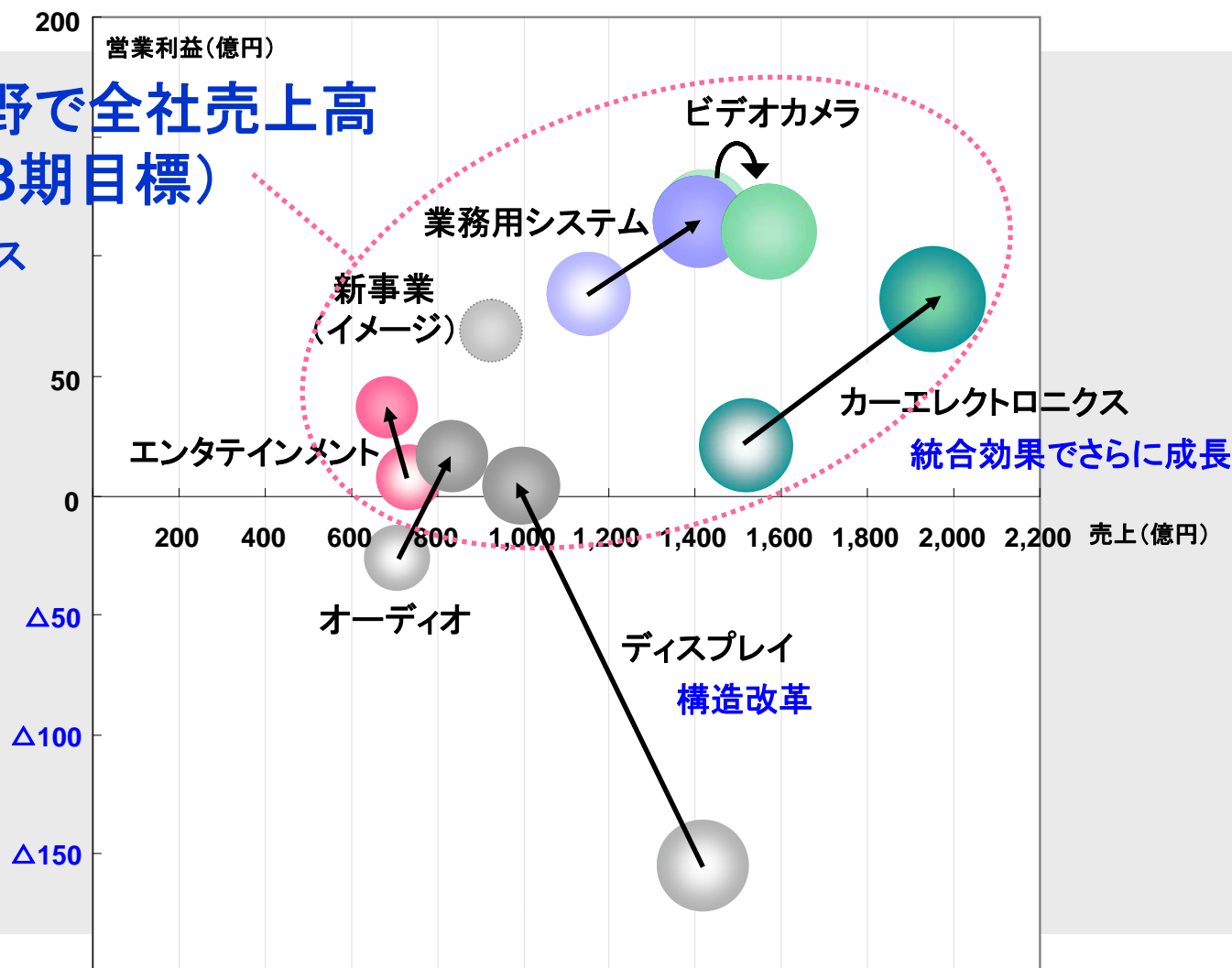


# 共同持株会社の経営方針 収益4事業分野

- 共通事業のカーエレクトロニクスが最大売上の事業分野に
- 業務用システムは成長戦略で最大収益の事業分野に

## 収益4事業分野で全社売上高の約7割('11/3期目標)

- \* カーエレクトロニクス
- \* ビデオカメラ
- \* 業務用システム
- \* エンタテインメント



# 共同持株会社の経営方針 「カタ破り」な第5の事業セグメントの育成

- 両社のコア：映像、音響、無線技術を高いレベルで融合することで、デジタル・ネットワーク時代をリードし、既存の枠にとらわれない「カタ破り」な新事業を創造する。
- 世の中に変化をもたらし、人々の潜在的ニーズを喚起する、全く新しい商品・サービスを生み出すことで、新たなバリューチェーンを確立し、新たな企業価値を創造する。



# 事業戦略

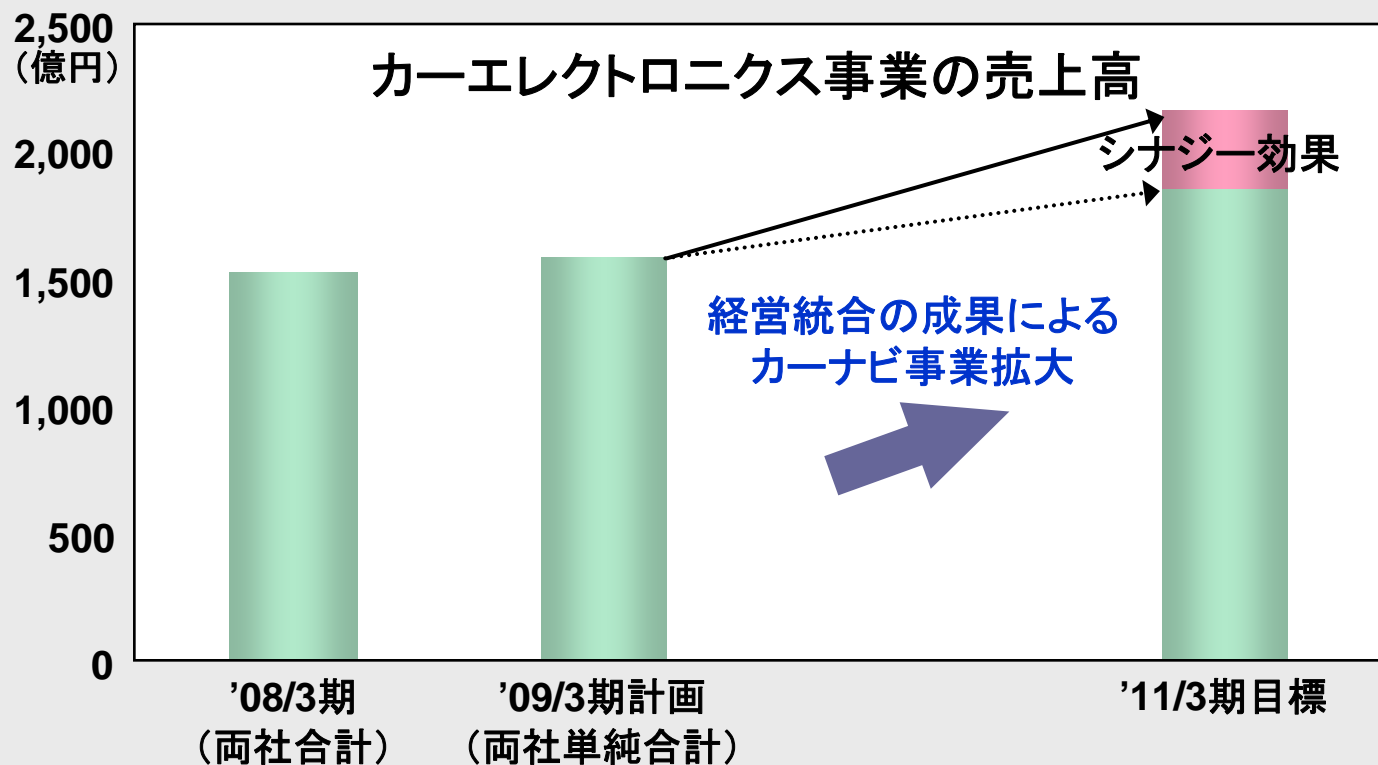
**4つの事業セグメントを収益の柱に**  
(’11/3期目標で全社売上高の約90%)

- ①カーエレクトロニクス事業
- ②ホーム&モバイルエレクトロニクス事業
- ③業務用システム事業
- ④エンタテインメント事業

# 事業戦略 ①カーエレクトロニクス事業

最大売上の事業分野として、シナジー効果による売上・収益成長で  
市販分野のグローバルリーダーをめざす

- \* カーオーディオのプレゼンス+カーナビの成長戦略で市販分野のグローバルリーダーへ
- \* OEM分野でも収益基盤を確立

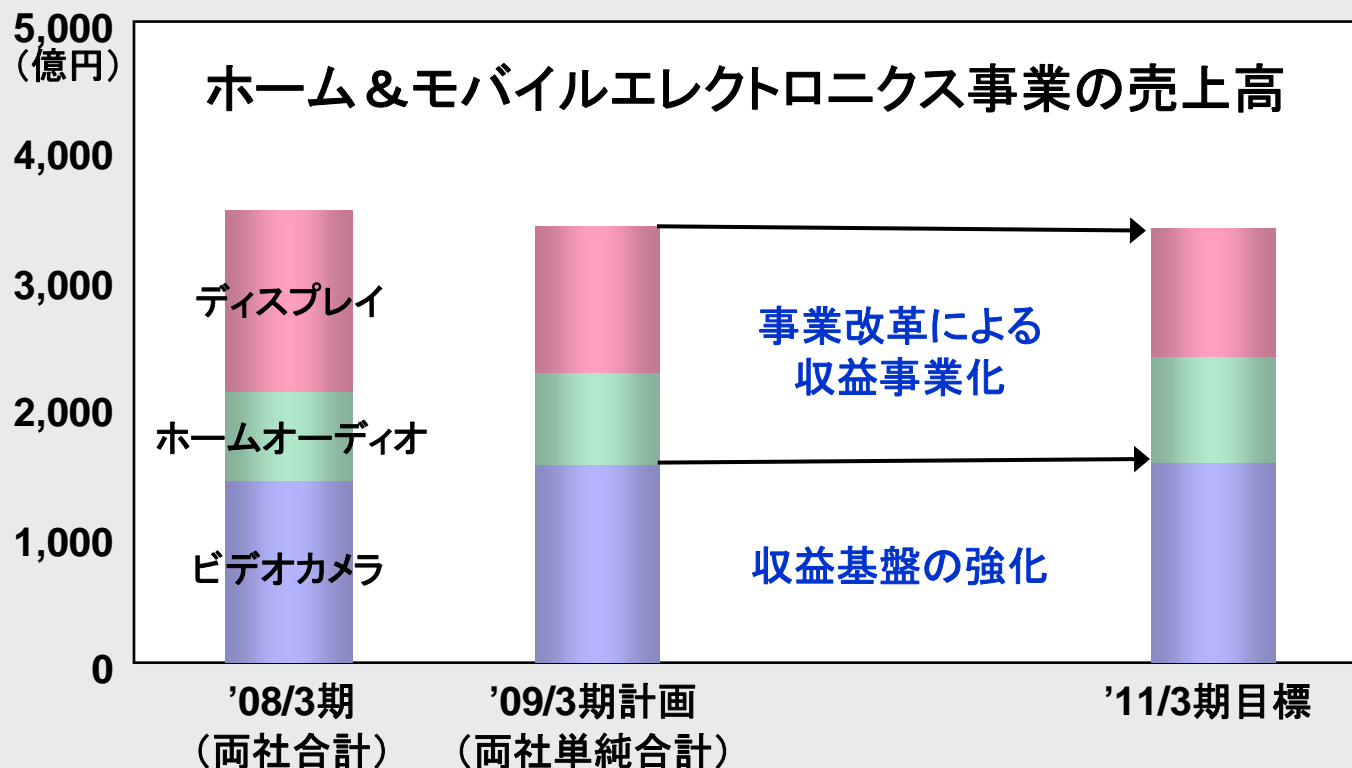


# 事業戦略 ②ホーム&モバイルエレクトロニクス事業

高付加価値型の総合的なAVエンタテインメントとして収益成長をめざす

\*ビデオカメラ事業の成長戦略

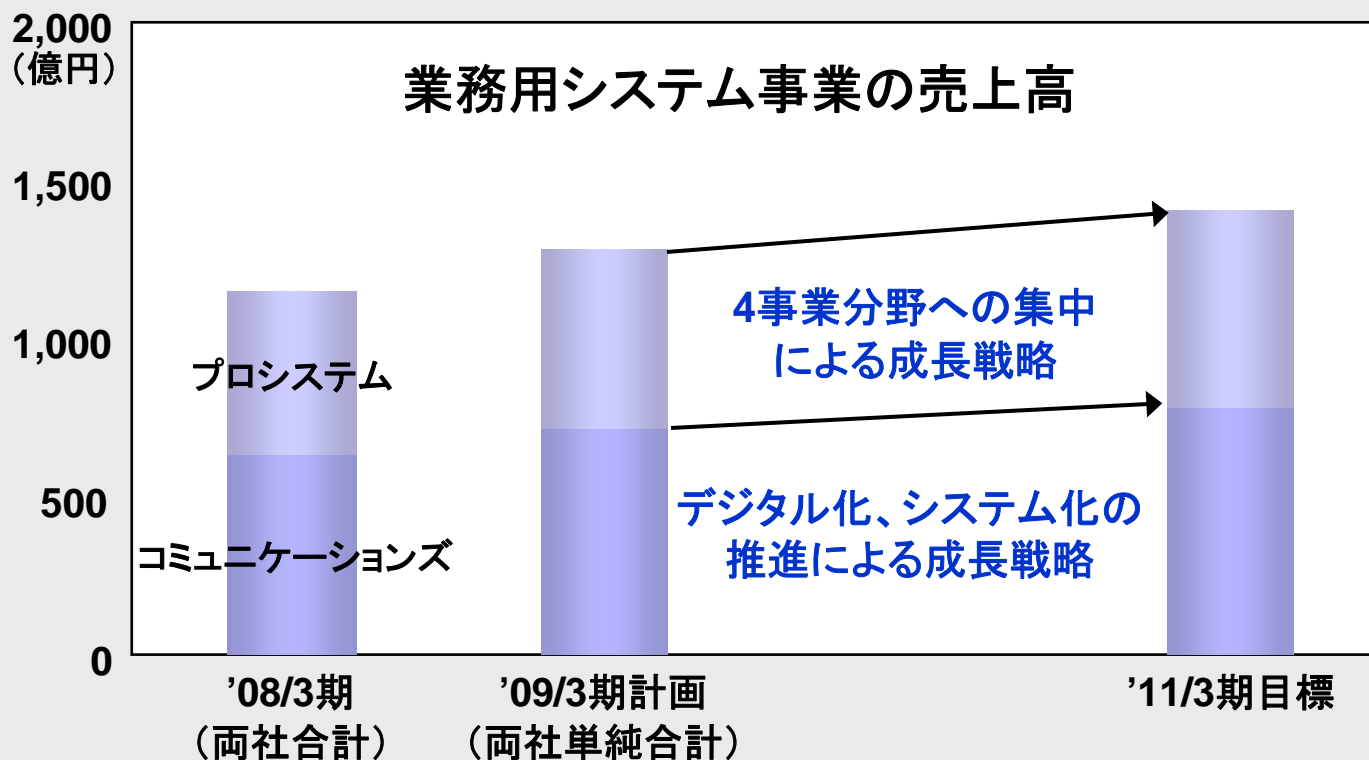
\*事業改革によるディスプレイ、ホームオーディオの収益事業化



# 事業戦略 ③業務用システム事業(B to B)

最大収益の事業セグメントとして、一層の売上・収益拡大をめざす

- \* デジタル化、システム化の推進による無線端末・システム事業の成長戦略
- \* プロシステム事業は4事業分野(セキュリティ、プロオーディオ、クリエイション、プロディスプレイ)への集中による成長戦略

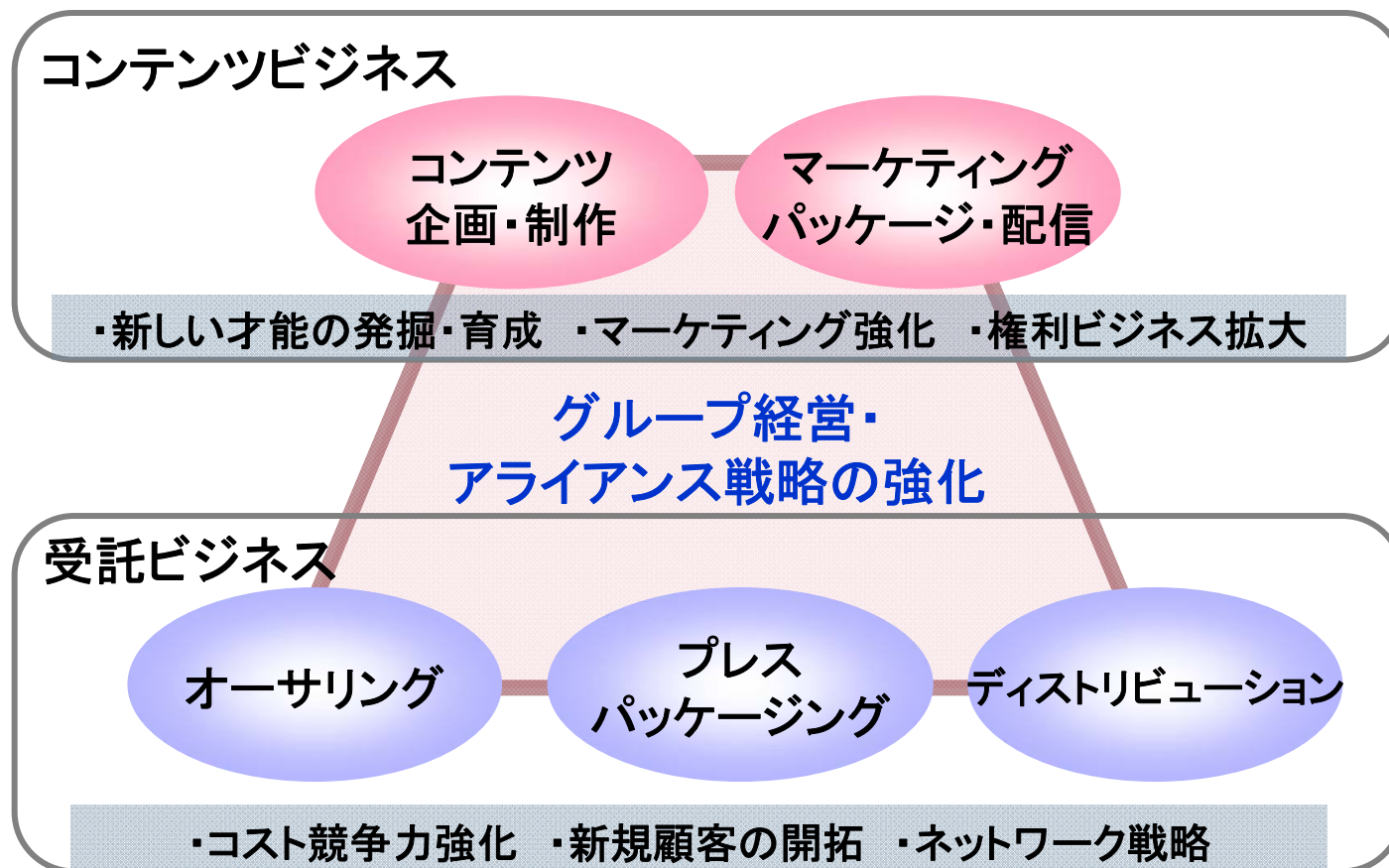


# 事業戦略 ④エンタテインメント事業

新しい才能に投資し、コンテンツビジネスの強化をはかる

\* フルフィルメント体制の確立

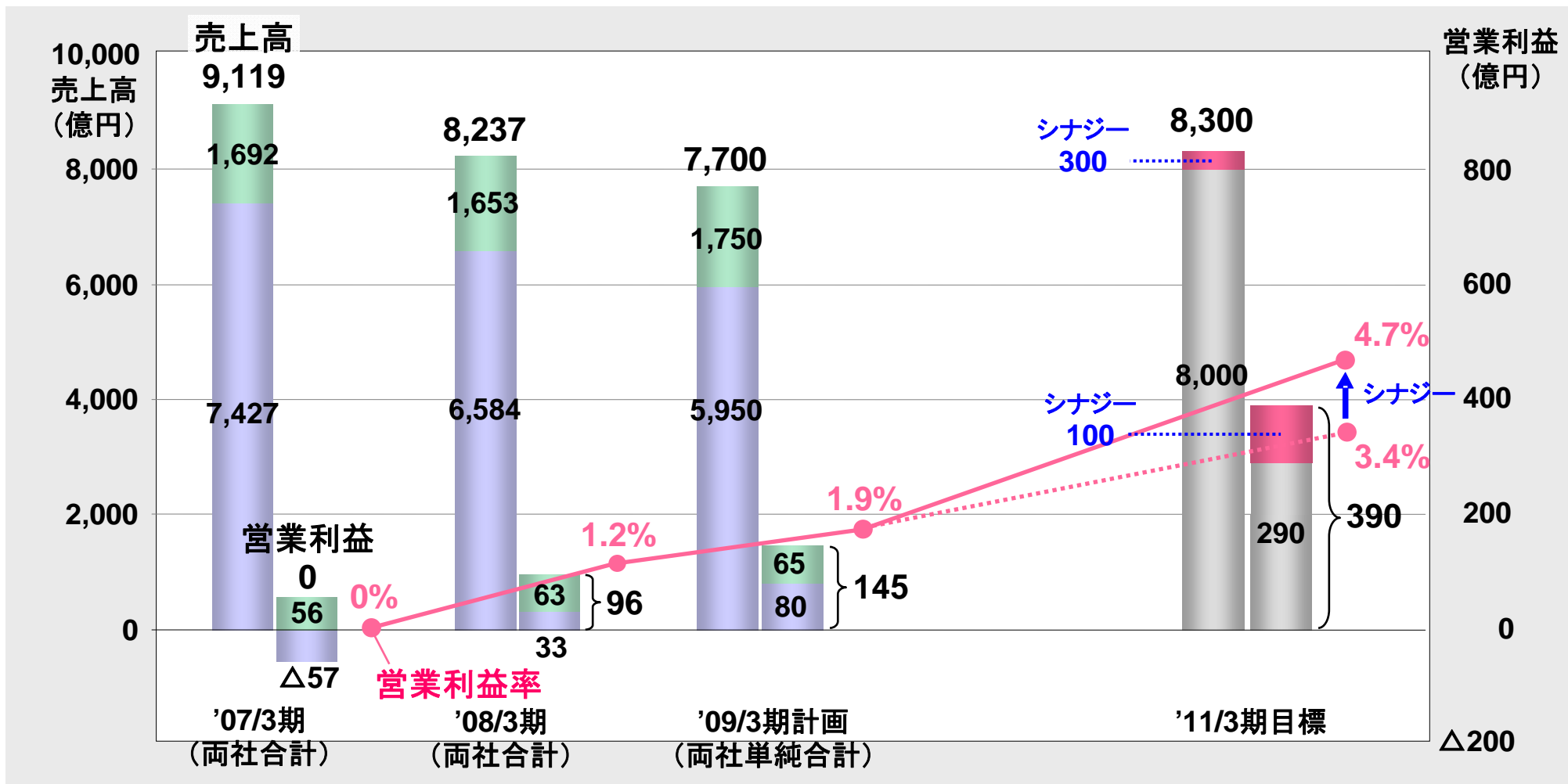
\* グループ経営とアライアンス戦略の強化



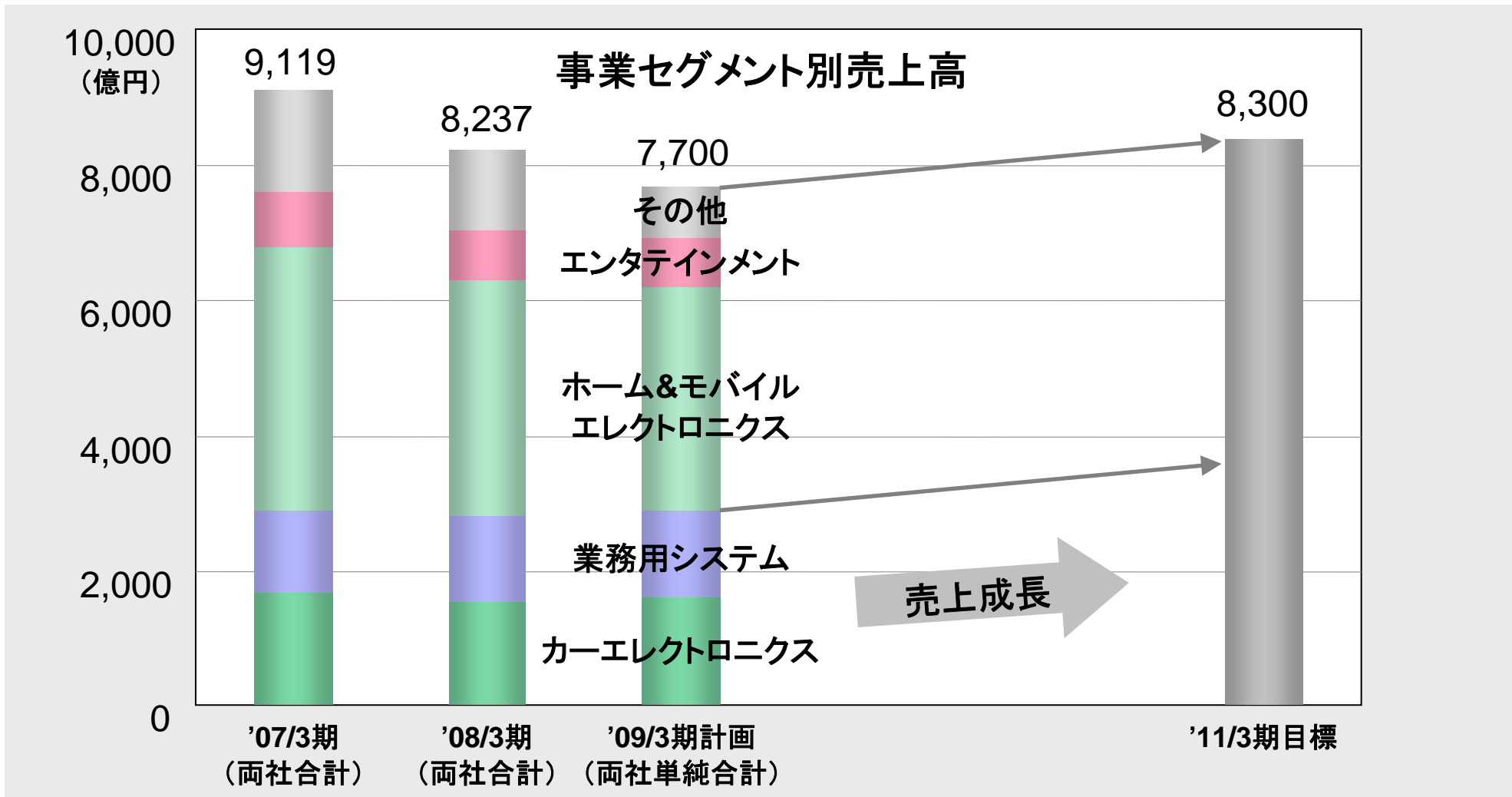
# 經營目標

# 経営目標 収益目標—'11/3期は'08/3期の約4倍へ

## '11年3月期目標 売上高 8,300億円、営業利益率 4.7%



# グローバルAV専門メーカーとして新たな成長戦略に取り組む



# 配当に関する基本方針

## ■統合前（'08年9月中間配当）

ケンウッド：2円

ビクター：無配

## ■統合後（'09年3月期）

経営統合実現時に発表

## ■'10年3月期以降

安定的な利益還元をめざし、新会社の収益力および財務状況を総合的に考慮して剰余金の配当を検討

## 4. 共同持株会社の概要

# 共同持株会社の概要

商号	JVC・ケンウッド・ホールディングス株式会社 (英文商号: JVC KENWOOD Holdings, Inc.)
本店所在地	神奈川県横浜市神奈川区守屋町三丁目12番地 (現ビクター本店所在地)
株主総会	2008年6月27日(両社*)
上場廃止日	東証(両社*): 2008年9月25日 大証(ビクターのみ): 2008年7月下旬
共同持株会社の 設立日および上場日	2008年10月1日
株式移転比率	ビクター 1 : 共同持株会社 2、ケンウッド 1 : 共同持株会社 1 両社*株式に対し、この比率で共同持株会社の上場株式を交付
上場取引所	東京証券取引所市場第一部

\* ビクターおよびケンウッド

※手続きを進める中でやむを得ない状況が生じた場合は、両社協議の上で日程を変更する場合があります。

# 共同持株会社の概要 コーポレートガバナンス

## 取締役

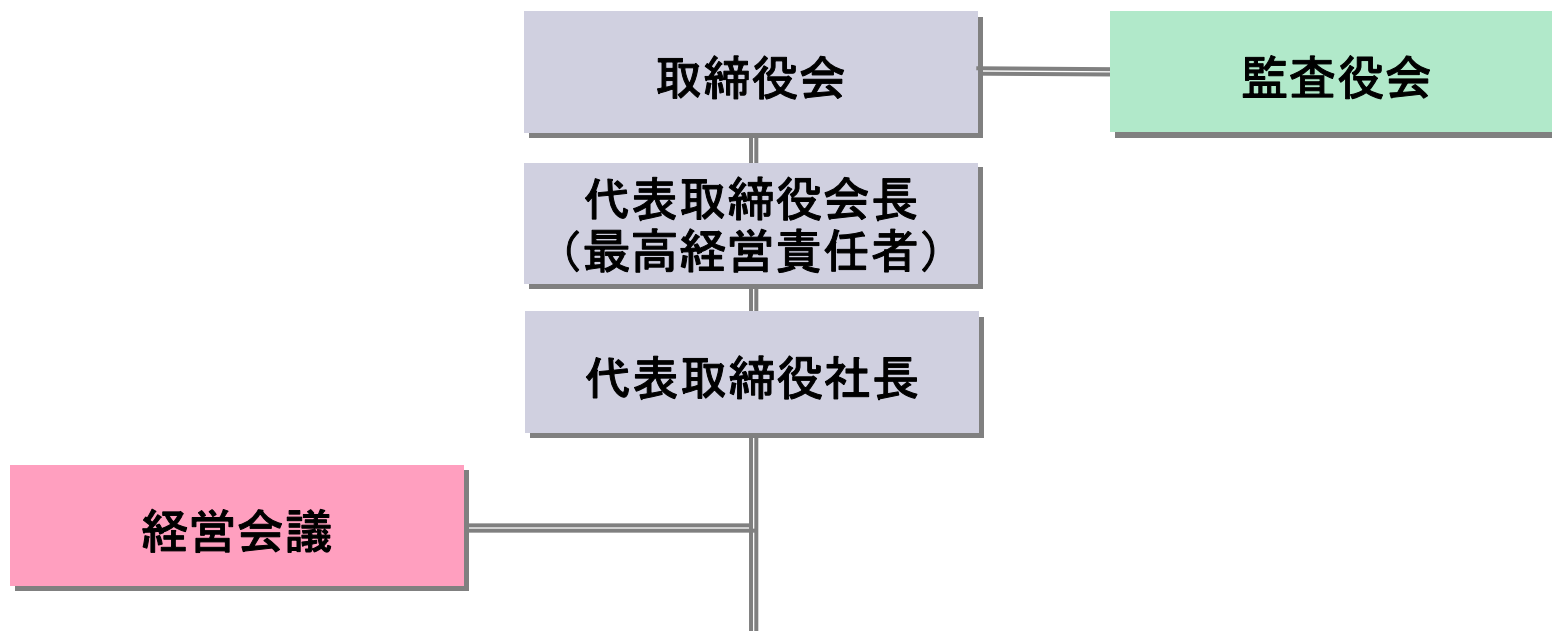
代表取締役会長 (最高経営責任者)	河原 春郎
代表取締役社長	佐藤 国彦
取締役副社長	尾高 宏
取締役	足立 元美
取締役(社外取締役)	柏谷 光司
取締役(社外取締役)	松尾 眞
取締役(社外取締役)	岩崎 二郎

## 監査役

監査役	土谷 繁晴
監査役	加藤 英明
監査役(社外監査役)	庄山 範行
監査役(社外監査役)	鷺田 彰彦
監査役(社外監査役)	齋藤 憲道

- \* 代表取締役会長 : 財務・人事などのコーポレート機能、資本戦略(M&Aを含む)、グループ構造改革、技術・生産戦略などを統括
- \* 代表取締役社長 : グループ事業、新事業開発、協業事業(J&Kテクノロジーズ社を含む)、グループマーケティング戦略などを統括

## シンプルな組織体制で意思決定のスピードアップをはかる



財務・人事などのコーポレート機能、グループ構造改革、技術・生産戦略などの統括部門  
グループ事業、新事業開発、協業事業、グループマーケティング戦略などの統括部門

このプレゼンテーション資料に記載されている記述のうち、将来を推定する表現については、将来見通しに関する記述に該当します。これら将来見通しに関する記述は、既知または未知のリスクおよび不確実性並びにその他の要因が内在しており、実際の業績とは大幅に異なる結果をもたらす恐れがあります。これらの記述は本プレゼンテーション資料発行時点のものであり、経済情勢や市場環境によって当社の業績に影響がある場合、将来予想に関する記述を更新して公表する義務を負うものではありません。実際の業績に対し影響を与えうるリスクや不確実な要素としては、(1)主要市場(日本、米州、欧州およびアジアなど)の経済状況および製品需給の急激な変動、(2)国内外の主要市場における貿易規制等各種規制、(3)ドル、ユーロ等の対円為替相場の大幅な変動、(4)資本市場における相場の大幅な変動、(5)急激な技術変化等による社会インフラの変動、などがあります。ただし、業績に影響を与えうる要素としてはこれらに限るものではありません。