

JVCKENWOOD

JVCケンウッド統合報告書 2026

統合報告書 2026



Move Forward

株式会社 JVCケンウッド

〒221-0022 神奈川県横浜市神奈川区守屋町三丁目12番地
<https://www.jvckenwood.com/jp>



●本誌に関するお問い合わせ先
経営企画部 事業戦略グループ
© 2026 JVCKENWOOD Corporation

株式会社 JVCケンウッド

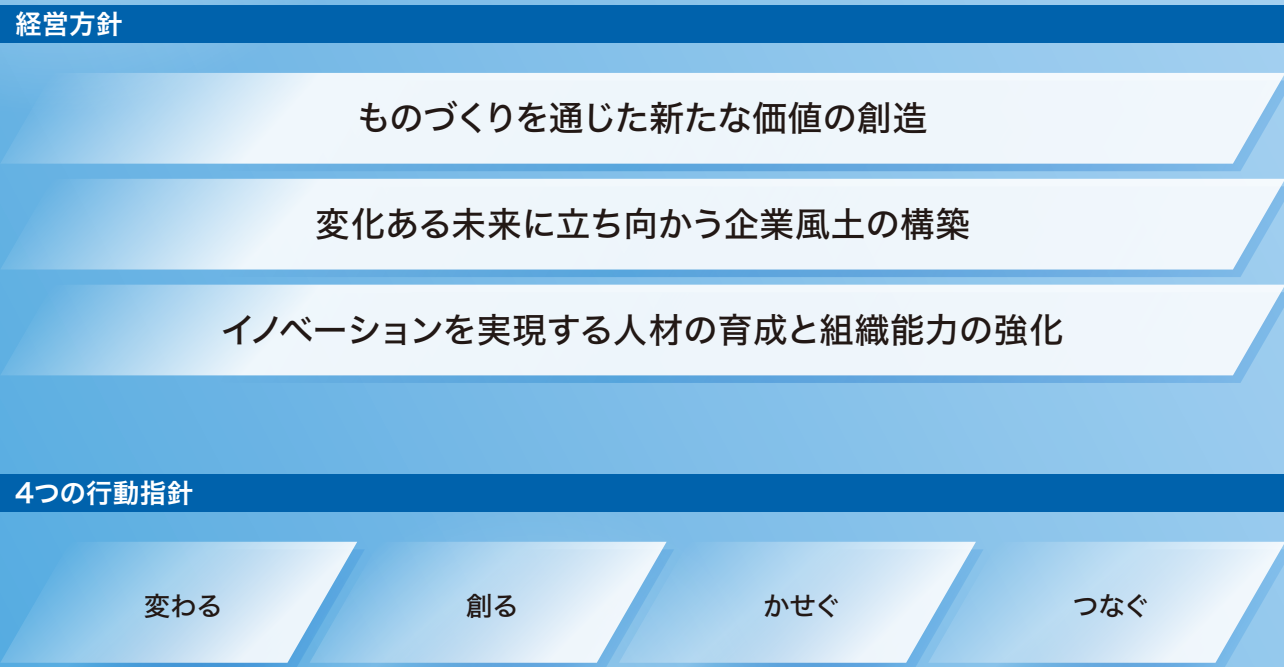
感動と安心を世界の人々へ

私たちは「感動と安心を世界の人々へ」提供するという企業理念を

JVCケンウッドグループの行動の原点として共有します。

この理念に基づき、私たち一人一人は感動と安心につながる多様な豊かさと価値観を、

あらゆるステークホルダーの皆さまと分かち合っていきたいと思います。



報告対象範囲

対象組織：株式会社JVCケンウッドおよび
JVCケンウッドグループ

対象期間：2025年4月1日～2026年3月31日
(一部に2026年4月以降の活動内容なども含む)

発行時期

2026年9月

見通しに関する注意事項

本報告書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なら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おそれがあります。これらの記述は本報告書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。



編集方針

本統合報告書は、国内外の機関投資家を主たるターゲットとし、持続的な価値創造を追求するべく資本市場との対話を深めることを目的に発行します。新中期経営計画「VISION2030」の推進テーマである“Move Forward”―変わり続ける力、未来へ―のもと、「VISION2030」の全体像と価値創造へのつながりを分かりやすく示すことを念頭に、2025年度版の振り返りや投資家の皆さまからのご意見やご指摘を踏まえ、「VISION2030」に基づく収益構造転換の取り組みが一貫して理解できる構成を意識しました。

編集においては、IIRCフレームワークや東証の開示好事例、TCFD提言などを参照し、取り組みを簡潔に示しています。本書において記載しきれない取り組みはWebサイトで紹介していますので、併せてご参照いただけますと幸いです。

統合報告書2026 編集部

統合報告書2026の注力ポイント

- POINT
1

事業ポートフォリオ戦略に磨きをかけ、資本コストと株価を徹底的に意識した経営の進化により、次のステージに向かう当社の姿を表現すること
- POINT
2

強みである「3つの技術領域」「デザイン経営」「3つのブランド」「3つの事業分野」に経営資本がどのようにつながっているのかを可視化し、強みの納得感と価値創造プロセスの説得力の向上を図ること
- POINT
3

再特定したマテリアリティの位置付けを筆頭に、価値創造ストーリーを改めて整理すること

目次

イントロダクション

2 価値創造の軌跡

4 At a Glance

価値創造ストーリー

6 CEOメッセージ

10 JVCケンウッドが目指す価値創造

12 JVCケンウッドの競争優位性

14 マテリアリティ

成長戦略

16 COOメッセージ

18 前中期経営計画「VISION2025」の振り返り

19 新中期経営計画「VISION2030」

20 財務戦略(CFOメッセージ)

22 事業ポートフォリオ戦略

23 成長牽引事業 無線システム事業に見る成長ポテンシャル

24 分野別事業戦略

24 セーフティ&セキュリティ分野

26 モビリティ&テレマティクスサービス分野

28 エンタテインメント ソリューションズ分野

30 企業価値へつながるJVCケンウッドの技術発展

30 生産・調達戦略

31 技術開発戦略

32 知的財産戦略

34 本部長座談会

成長を支える基盤

38 サステナビリティ戦略

40 環境への対応

44 従業員の活躍促進に向けた人的資本経営

48 全てのステークホルダーの人権の尊重

50 リスクマネジメント

52 情報セキュリティ/AIガバナンス

53 コンプライアンス

54 ステークホルダーエンゲージメント

56 コーポレート・ガバナンスの概要

61 ガバナンスを支える責任と役割

データ

66 財務・非財務ハイライト

67 6年間の財務・非財務データ

68 主要な国内・海外ネットワーク/社外からの評価

69 会社情報/株式関連情報

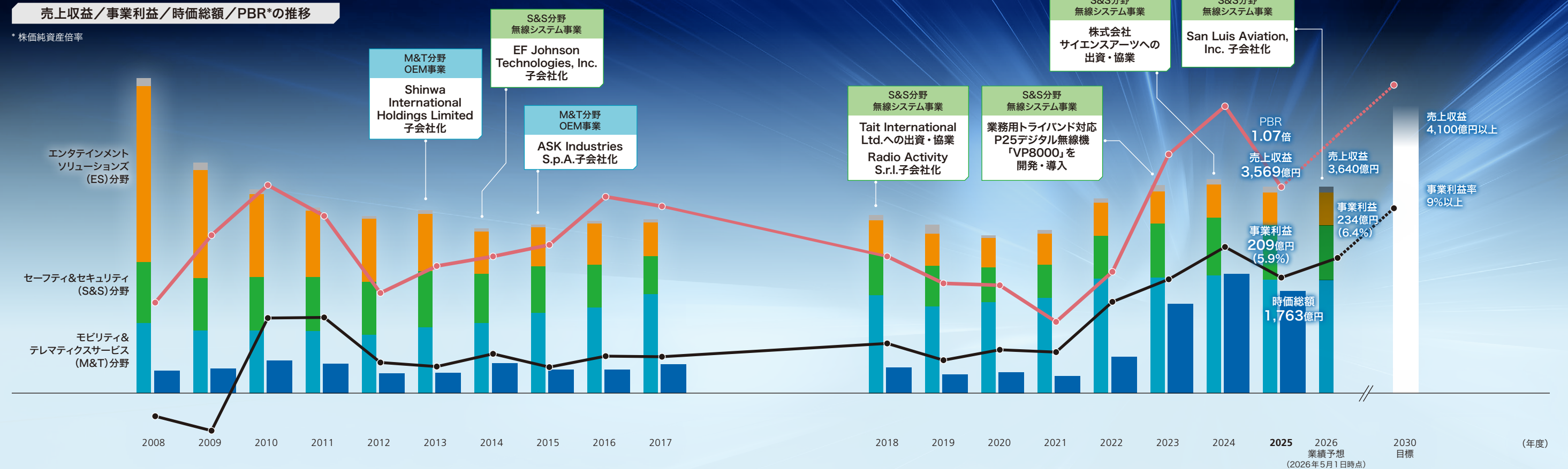
価値創造の軌跡

2000年代以降、コンシューマーエレクトロニクス業界は急激なデジタル化に伴い競争が激化。日本ビクターとケンウッドはそれまで両社が築いてきた企業基盤を、デジタル時代を勝ち抜く新しい企業存続基盤へ進化させるべく2008年に経営統合し、JVCケンウッドを設立しました。経営統合後に起こった苦難の連続を次々と乗り越え、事業ポートフォリオの変革を進めた結果、変化の激しい事業環境で生き残るための強靱な経営基盤を構築し、稼げる収益基盤を確立して、業績向上を果たしています。

「変革と成長」を進化させ、
事業ポートフォリオ戦略に
磨きをかけ、資本コストと
株価を意識した
経営の高度化を図る

売上収益／事業利益／時価総額／PBR*の推移

* 株価純資産倍率



リーマンショック

ユーロ危機

アベノミクス/スマートフォンの台頭

COVID-19感染拡大

地政学リスクの増大/サプライチェーン混乱/経済の不安定化と構造変容

激動の時代

生き残りをかけた構造改革の断行

- ▶ 民生機器事業の構造改革と車載・業務用ビジネスへの転換
- ▶ 余剰な生産・販売拠点の統廃合

復活模索

次世代に向けた成長の土台づくり

- ▶ 戦略的なM&Aにより事業ポートフォリオの変革を加速
- ▶ 資本収益性を重視し、強みを生かせる分野に注力

収益基盤確立

強靱な経営基盤の構築

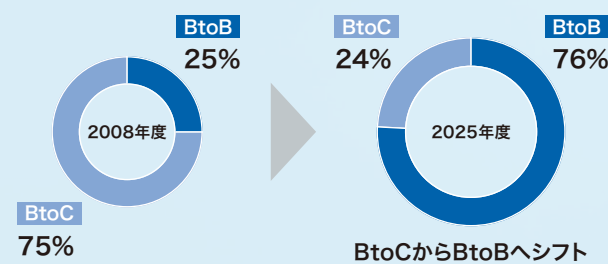
- ▶ 抜本的な損益構造の見直しにより稼げる収益基盤を確立
- ▶ 事業ポートフォリオの最適化により企業価値最大化

事業ポートフォリオ経営の進化

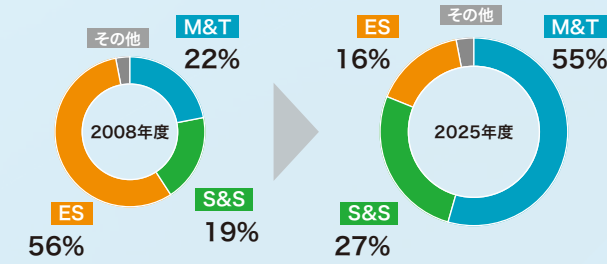
持続的な価値創造の追求

- ▶ 株主と投資家の視点をより意識した経営
- ▶ 事業ポートフォリオ最適化による戦略の進化
- ▶ サステナビリティ経営により持続可能な社会の実現に貢献

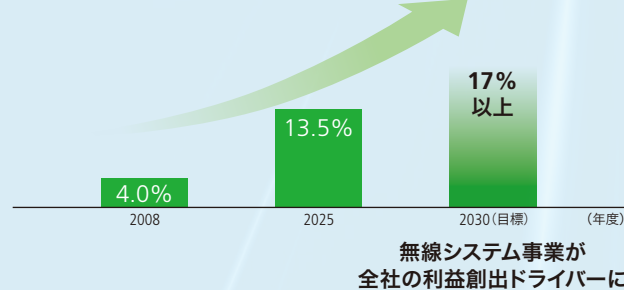
BtoB売上比率



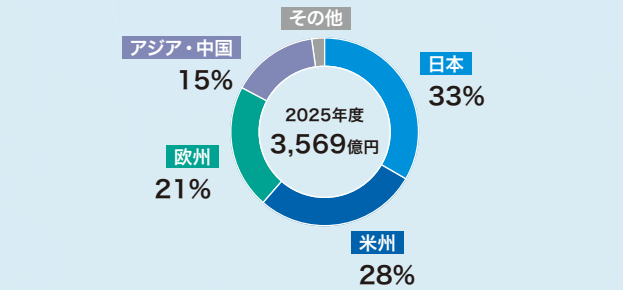
分野別売上構成比率



S&S分野 事業利益率



地域別売上構成比率



At a Glance

事業基盤

売上収益

3,569億円
(2025年度)

連結従業員数

15,229名
(国内単体：3,125名)
(2026年3月31日現在)

グローバルネットワーク

23カ国58拠点
(2026年9月1日現在)

3つの事業分野

セーフティ&セキュリティ分野

2つの事業(無線システム、業務用システム)で、人々の命と暮らしを守り、安心・安全で生き生きとしたまちづくりに寄与する製品やソリューションを展開しています。



主要製品・サービス



業務用デジタル無線システム

IP無線機

アマチュア無線機

特定小電力
トランシーバー



セキュリティカメラ
システム

非常・業務用放送システム

無線システム事業

警察・消防・救急などの「公共安全市場」、および「民間市場」向けに信頼性の高い業務用デジタル無線システムを提供。LTEやWi-Fiを活用したIP無線機や、アマチュア無線機、特定小電力トランシーバーも展開。

業務用システム事業

国内市場向けに非常・業務用放送システムやセキュリティカメラシステムを展開。

3つのブランド

KENWOOD

高品質、先進性、鋭さの想いをブランドロゴの赤トライアングルに込め、音と通信の技術を軸とした製品を展開。無線システムや車載用製品・サービスを展開しています。



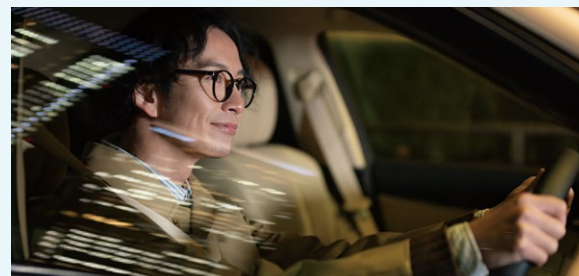
“His Master’s Voice”で知られる犬の「ニッパー」と共に親しまれています。既成概念にとらわれず、時代にふさわしい技術や製品を追求します。
(日本国内のみ)

JVC

音響・映像製品や車載用製品などを主に海外市場において展開。常に人々の生活に寄り添った製品やサービスを提案します。

モビリティ&テレマティクスサービス分野

3つの事業(OEM、アフターマーケット、テレマティクスサービス)で、安心・安全とともに、移動する楽しさや感動を支える製品・サービス・ソリューションを展開しています。



主要製品・サービス



アンテナ

スピーカー

アンプ

ケーブル

ディスプレイ
オーディオ

カーナビゲーション

OEM事業

国内外の自動車メーカー向けに、車載音響・電装部品*やカーナビゲーションなど、安全・快適・感動を支えるモビリティソリューションを展開。
*スピーカー、アンプ、アンテナ、ケーブルほか

アフターマーケット事業

カーナビゲーションやディスプレイオーディオなどを、量販店や代理店を通じて一般消費者に提供し、快適なモビリティライフの実現に貢献。



通信型ドライブレコーダー

テレマティクスサービス事業

業界トップクラスの販売実績を持つ通信型ドライブレコーダーを損害保険会社などに提供。

エンタテインメントソリューションズ分野

2つの事業(エンタテインメント、メディア)で、音楽や映像を通じて人々の心や生活を豊かにするコンテンツや製品・ソリューションを展開しています。



主要製品・サービス



音楽・映像
コンテンツ

イベント運営

エンタテインメント事業

数多くの人気アーティストの楽曲や映像コンテンツのデジタル配信、CD/DVD/Blu-rayパッケージ販売に加え、イベント開催やグッズ販売などの関連ビジネスを展開。



イヤホン

プロジェクター

オーディオシステム

メディア事業

音響・映像機器(ヘッドホン、イヤホン、オーディオシステム、ホームシアター用プロジェクター)の提供に加え、業務用プロジェクターなどのソリューションビジネスを展開。

CEOメッセージ

変わり続ける力を原動力に、感動と安心を起点とした価値創造モデルを進化させ、持続的な企業価値向上を実現していきます



代表取締役 会長執行役員
最高経営責任者(CEO)

江口 祥一郎

「Move Forward」 — 変わり続ける力、未来へ —

経営基盤を確固たるものにするために、中期経営計画「VISION2025」で掲げた事業ポートフォリオ戦略とキャピタル・アロケーションの最適化を図るとともに、非財務指標としてのサステナビリティ戦略を推進し、企業価値の最大化に向けた経営戦略を実行してきました。

この3年間を振り返ると、当社はPBRの向上と経営体質の強化の点では一定の成果を上げることができました。一方、業績が改善し、回復基調となり、安定期に入ると組織にゆりみが出て守りに移行しがちです。「天気の良い日は嵐のことを考えない」ことは人間共通の弱点だと言われます。目標に向かってひたすら励んでいるときは一丸となって走ることができですが、一定の目標を達成すると、次に目指す姿を改めて定義しなければ、変化の激しい市場の中で取り残されてしまいます。従って、3年間の成果を起点として新たな経営課題に

主要な経営目標(KPI)の2025年度振り返り

	2025年度実績		2025年度目標
売上収益	3,569億円 ○		3,700億円以上
事業利益率	5.9% ◎		5.0%以上
EBITDAマージン	11.7% ◎		10%以上
営業キャッシュ・フロー (2023～2025年度の 3カ年累計)	982億円 ◎		900億円以上
ROE	12.5% ◎		10%以上
ROIC	8.9% ○		9%以上
PBR	1.07倍 (2026年 3月31日時点) ◎		1.0倍超

立ち向かう『挑戦のサイクル』を回し続けることが大切であり、特に株主・投資家との対話においては、「成長の質」「再現性」「持続性」といった観点から、より高度な取り組みが要請されていることを実感しています。

ピーター・ドラッカーは、最大のリスクは変化そのものではなく、「過去の延長線上で行動し続ける」ことにあると言っています。これまでの成果を踏まえつつも、現状を次の成長段階に向けた過渡期と位置付け、構造的な進化を前提とした経営へと移行していくことが、当社の最大のミッションです。今後

企業価値向上に向け、内向きな視座を変革する

東京証券取引所が資本コストや株価を意識した経営を要請して数年がたち、企業全般の意識改革は進んでいるように思います。一方で、経営層が株価を意識する方向に舵を切るのであれば、従業員もその本質をよく理解した上で、自らの業務と企業価値、ひいては株価とのつながりを意識して業務を遂行していくべきではないかと考えます。

当社の現状を考えると、企業内部目線と投資家目線とのギャップは依然として大きいと感じています。例えば、事業戦略においてはまだまだ資本収益性よりも年度ごとの損益計算書に重きが置かれています。また、キャッシュ・フローの観点もまだまだ不足しています。ESGについても、コーポレートガバナンス・コードの要請に沿ったKPIの設定・管理は進めてきましたが、各施策が本当に当社の企業価値向上に資するものとなっているかという観点での検証は、まだ道半ばです。

本来、株価は経営層と従業員がともに織りなす仕事の成果ではないでしょうか。グループ一体となって企業価値が形成される仕組みとその本質を理解し、既存の経営指標である売上高や利益と同様に企業価値や時価総額の向上を意識しながら仕事に取り組む、そのような企業風土を醸成するための変革を、私は遂行していきたいと考えています。

つまるところ、企業価値を映す一つの指標である時価総額は、企業自身ではなく株主・投資家をはじめとする資本市場の評価によって形成されるものです。従って、企業は自らのマネジメントサイクルを高度化するとともに、外部の視点とも

は表層的な成果ではなく、「どのような構造で持続的に価値を生み出すのか」という本質的な競争力の確立に、焦点を当てていきたいと思います。

新中期経営計画「VISION2030」において、「Move Forward — 変わり続ける力、未来へ —」というスローガンを掲げました。過去の延長線上にとどまることなく、自らを常に変革し続けることで持続的な成長を実現していくという強い意志を、新中期経営計画には込めています。

整合させながら、企業価値の向上につながる施策に取り組んでいかなければなりません。外部の視点を的確に理解し、解釈し、統合して当社の事業マネジメントサイクルに取り込むことで、当社が目指す価値創造に対する投資家の理解を深め、投資家からのさらなる信頼につなげて企業価値の向上に努めること。経営者の使命は、資本コストを上回る利益を持続的に創出することの一点であると言っても過言ではなく、「稼ぐ力」こそが持続的に全てのステークホルダーをつなぐ「王道」であると信じています。

各施策における内部目線と外部目線のギャップ

内部目線		外部目線
▶ 年度ごとのP/L計画をやりきることを重視	事業戦略	▶ 資本コストを上回るリターンを求める
▶ 資本収益性より事業計画の達成に注力	財務戦略 資本政策	▶ 最適資本構成をもって成長投資と株主へのリターンのバランスを図る
▶ CGコード要請に沿った形式上の対応にとどまる	ESG	▶ ESGの各施策が企業価値向上に資するか

JVCケンウッドの資本コスト推移(3月末基準)

	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年	2026年
加重平均資本コスト(WACC)	4.86%	5.06%	6.29%	6.35%	6.87%	5.64%
株主資本コスト	9.51%	8.70%	9.53%	8.72%	8.91%	7.69%
負債コスト(税引後)	0.87%	0.92%	1.17%	1.60%	1.80%	1.35%

CEOメッセージ

仕事を自分ごととして考えるために

地元の九州で若手経営者と交流する機会があります。老舗事業からの脱却や、会社を飛び出してベンチャーを立ち上げようとする志の高い若者たちが集まっています。

実績が乏しく、安定したキャッシュ・フローを生み出していないわけではない初期のスタートアップ企業の場合、金融機関からの融資はなかなか受けられません。スタートアップの資金調達は、エクイティファイナンスが中心です。彼らにとっての資金調達は生命線であり、調達コストを意識し、それを上回るリターンを創出しなければ、投資家からの資金供給が途絶え、事業を維持することができません。自社の事業をなんとしても成功させ、スピード感を持って成長することがスタートアップにとっての必須条件です。ヒト、モノ、カネのすべてが不足する中で、自ら営業し、汗をかき、悩み抜き、そして自らの答えにたどり着く。そのような困難をたくましく乗り越える経験こそが、企業家としての土台を築くのではないかと思います。

当社のような製造業は、「つくる・売る・届ける」が一体となっていました。事業の拡大とグローバル化が発展する過程で効率化と分業が進み、「自分の担当範囲だけを見ていればいい」という構造に陥り、目の前の仕事をこなすことに精一杯で、結果として部分最適に陥ってしまいがちです。出来上がった組織ゆえの構造やしがらみをいかに変革し、顧客と現場主義に根付いた企業風土を構築していくかという必要性を痛感しています。

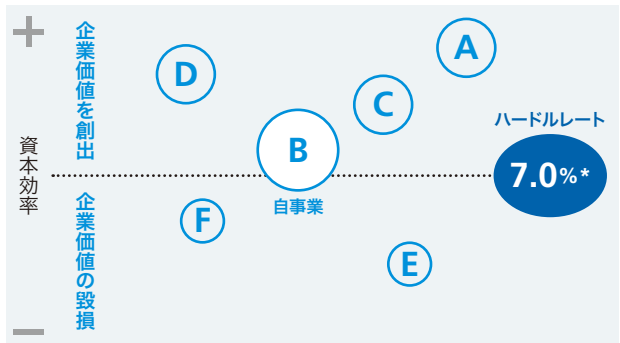
見えないものを可視化する

英語の「see」には、目で見ただけでなく、理解するという意味があります。会話の中でも「Yes, I see.」と言えば、「分

「この仕事は顧客全体の中でどのような意味を持つのか」「ハードルレートを超える商品開発や値付けとなっているか」「自分が提供したい価値は何か」などを自分ごととして常に考えれば、仕事に対する姿勢が変わり、分業によって生じた組織の壁が「つながり」になっていくのではないのでしょうか。

2026年にケンウッド創業80周年、2027年に日本ビクター創業100周年、そして2028年にはJVCケンウッド創業20周年という節目を迎える今だからこそ、未来に果敢にチャレンジするアントレプレナーの心意気が、当社には必要だと考えています。

企業価値向上のカギは、ひとえにその価値創出に正面から向き合う気概と志にあります。私自身、現場で責任を背負いながら、グループ一体となって変革を前へ進めていきます。

ハードルレートの設定
「自事業の立ち位置を常に意識する」

* ハードルレートは、WACC (5.64%) に地政学リスクなどを考慮し7%を用いる

かった」「理解した」という意味で用いられます。実際に目で見えていなくても、その存在や意味、本質を理解したことを表します。これは、物事の本質を見抜く心の洞察力と言えるのではないのでしょうか。

私は企業経営においても、この「見えないものを見る力」が重要だと考えています。企業価値の源泉は、必ずしも目に

見えるものばかりではありません。人材、技術、ブランド、知的財産といった無形資産が将来の成長を支える重要な要素であり、それらの価値を投資家の皆さまに理解していただくためには、見えないものを可視化し、分かりやすく伝えることが重要です。目指す姿を具体化し、「自分たちなら実現できる」という確信に変わったとき、初めてそれは「見える」状態になります。実現後の姿が目の前に見えるところまで克明に具体化することが、物事を成就させる第一歩になります。

企業が投資家の理解を得ながら無形資産への投資を拡大し、将来の成長を加速する上では、情報開示がカギを握ることになります。「当社の技術は強い」「参入障壁が高い」と説

ガバナンスの高度化とJVCケンウッドの現在地について

経営統合後、ガバナンス体制の整備・強化を進めてきました。今後さらにガバナンスを高度化していくために重要なのは、「形式的な体制の整備」から「実質に機能する執行と監督の仕組み」へ進化させていくことです。

2026年7月に公表されたコーポレートガバナンス・コードの改訂においても、執行への助言を役割とするアドバイザリーボードではなく、取締役会における社外取締役の役割として、経営の監督が第一義的な役割として示され、あるべき姿としてモニタリングボードを志向する考え方が、より明確に示されたと言えます。社外取締役は、単にブレーキを踏むだけの存在ではなく、経営が正しい方向に舵を切ろうとするときに背中を押してもらう存在でもあり、またCEOを含む経営陣が独善的な判断に陥っていないかをチェックする牽制機能を果たす役割があります。

ガバナンスの高度化は、執行と監督がお互いの立場や視点を理解し、現実的な解を追求しながら、新たな価値創造につながる視点を取り入れていくことにあります。日頃の対話や深いコミュニケーション、現場へ足を運ぶことなど、一つ一つの積み重ねが信頼となり、相手が見ている景色を共に眺めることも改革のヒントとなります。しかしながら、監督機能を果たすために、会社のあらゆる業務に精通している必要があるわけではありません。スタンスとして「社外性」を常に持ち、一定の距離感を置きながら、株主の立場として客観的に見てもらうことに大きな意義があると思っています。

明するだけでは、投資家の十分な理解は得られません。まず重要なのはストーリー性のある説明であり、差別化の源泉となるビジネスモデルや知的財産を含む無形資産への投資が、どのように収益へ結び付くのか。その道筋を示すとともに、無形資産への投資とその成果を結び付けるKPIを用いることで、情報開示の説得力を高めていかなければなりません。

企業の立場からすると、資本市場というものは複雑なシステムです。しかしながら、上場企業として資本市場のルールにのっとって経済活動を行うと決めた以上、投資家に対して株主価値向上に向けた見えないものを可視化することに最善を尽くすことは、経営者の責務です。

過去に、社外取締役からさまざまな指摘を受け、まさに「社内の常識は社外の非常識」であることに気付かされたことがありました。社内では当然視されていても株主の立場から見れば必ずしも合理的とは言えない判断になっていないかを監督することが、社外取締役には求められているのだと思います。社内論理と資本市場の視線が交差する地点が、企業変革の大きなカギとなります。また一方で、執行サイドのレベルが向上しなければ、取締役会の実効性もそれ以上には高まりません。執行の足腰を強化し、取締役会に付議される中期戦略をより骨太で実効性の高いものとするすることで、企業価値向上を確実に実現していく。その姿勢と実効性の担保こそが、最重要だと考えています。

米国でモニタリングボードの考え方が提唱されてから半世紀が経過した現在も、そのあるべき姿は進化を続けています。どのようなガバナンスのあり方が日本企業そしてJVCケンウッドにとって最適なのかをこれからも模索し、経営の質を高めていきたいと思っています。

代表取締役 会長執行役員
最高経営責任者(CEO)

江口 祥一郎



JVCケンウッドが目指す価値創造

「通信」「映像」「音響」を強みとするJVCケンウッドは、セーフティ&セキュリティ、モビリティ&テレマティクスサービス、エンタテインメントソリューションズなどの各領域で培った技術・信頼・現場知を相互に生かし、感動と安心を世界の人々へ届けることで持続可能な社会の実現に挑みます。

企業理念

感動と安心を世界の人々へ

長期ビジョン たくましさとしたたかさを併せ持つエクセレントカンパニーへの飛躍

サステナビリティ基本方針

利益ある成長とグローバルでの社会課題解決に貢献し、企業価値の向上と持続的な社会の実現を目指します。



持続的な 企業価値向上と 持続可能な 社会の実現

経済価値と社会価値の創出

JVCケンウッドの競争優位性

当社グループは、「通信」「映像」「音響」の中核技術を起点に、デザイン経営のもとで各種資本を統合し、他社には模倣困難な競争優位性を確立しています。3つのブランドと事業ポートフォリオを戦略的に連動させ、顧客体験価値を継続的に高度化することで、持続的な企業価値向上を実現します。

強みの源泉となる経営資本（2025年度）

製造資本		グローバル生産拠点と高品質なものづくり	
主要生産拠点数	7カ所	● 事業環境の変化に柔軟に対応するグローバル生産拠点 ● 長年培った高品質を支える製造技術・品質保証体制 ● 設計・生産プロセスの標準化・生産自動化による強靱な生産基盤 ● AIを活用したデータドリブンなものづくり	
設備投資	120億円*1		
*1 有形固定資産のみ			
人的資本		技術領域・事業領域の垣根を越えて活躍できる多様な人材基盤	
従業員数(連結)	15,229名	● 技術・事業領域を横断する多様な専門性や経験を持つ人材ポートフォリオ ● 通信・映像・音響とデザインを融合し、顧客起点で新たな価値を創出する専門性 ● 挑戦と成長を促す企業風土と人材育成基盤 ● グローバルな成長とイノベーションを支える共創力	
女性管理職比率(単体)	9.2%		
全社発明者数(単体)	523名		
社会関係資本		グローバルでの幅広いステークホルダーとの接点	
主要販売拠点	17カ国	● 世界的に認知されたブランド資産 ● ニーズへの迅速な対応と安定した価値提供を実現するグローバル販売拠点 ● 新たな価値創造と事業成長を支える多様なパートナーとの共創基盤 ● 社会貢献活動を通じて醸成したステークホルダーとの信頼関係と社会的信用	
3つのブランド	KENWOOD/ Victor/JVC		
社会貢献活動費	3.1億円		
知的資本		長年培った技術ノウハウと豊富な保有特許	
研究開発費	185億円	● 創業以来培ってきた多様な市場・顧客ニーズに応える技術基盤 ● 技術融合とデザイン経営によるイノベーション創出力 ● 豊富な保有特許・知財資産とIPランドスケープを活用した知財戦略 ● 3つの事業分野を支える価値創造基盤	
特許保有件数	約6,500件		
財務資本		事業活動と持続的な成長を支える安定した財務基盤	
戦略投資	900億円以上*2	● 高収益事業へのポートフォリオ変革による安定したキャッシュ創出力 ● キャピタル・アロケーション方針に基づく積極的かつ機動的な投資の実行 ● 収益性と資本効率性を重視し、株価や資本コストを意識した財務運営	
成長投資	1,100億円*2		
総資産	3,476億円		
*2 2026年～2030年度の5カ年累計(計画)			
自然資本		持続可能な環境への貢献	
総エネルギー使用量	1,040,649GJ	● 生物多様性の保全や環境負荷低減に配慮した事業活動 ● 廃棄物の削減など3R*マネジメントを通じた資源の有効活用 ● 地球環境と人体に著しい影響を及ぼす環境負荷化学物質の適正管理 ● 国内外拠点における環境マネジメントシステムの運用と法令遵守	
水使用量	110,822t		
Scope1+2に おけるCO ₂ 排出量	47,931t		
		* Reduce, Reuse, Recycleの総称	

持続的成長を実現する競争優位性

1 技術とデザインの融合による独自の価値創造力

日本ビクターとケンウッドが長年培ってきた「通信」「映像」「音響」の技術資産を基盤に、多様な専門人材と知的資産を融合し、顧客起点で価値を創出するデザイン経営を推進しています。

Value Creation Square (VCS) への集結や機能統合により、異なる事業や技術、デザインに知見が交わる共創環境を整備し、それらを横断的に活用することで、社会課題や顧客ニーズに応える独自の製品・サービスを創出しています。また、事業戦略・技術戦略・知財戦略を三位一体で推進し、将来の競争優位の構築を図っています。

長年蓄積してきた技術資産、多様な専門人材、そして知財戦略が相互に作用することで、セーフティ&セキュリティ、モビリティ&テレマティクスサービス、エンタテインメントソリューションズの各分野において、感動と安心を提供する独自の価値を生み出しています。

2 世界の顧客と市場をつなぐグローバル価値創造基盤

世界で高い認知度を有するKENWOOD、Victor、JVCの3つのブランドを核に、グローバルな開発・生産・販売・サービスネットワークを構築しています。各地域の顧客や市場に密着した事業運営を通じて、多様なニーズを迅速に製品・サービスへ反映するとともに、長年にわたり培った顧客との信頼関係を強固な競争基盤としています。また、高品質と環境変化への迅速な対応を両立する「たくましいものづくり」の実現に向け、設計・生産の標準化、自動化、DX活用を推進しており、グローバル規模で安定供給と品質確保を実現しています。こうしたグローバルネットワークとものづくり基盤、そして顧客との強固な信頼関係が、持続的な価値創造を実現する基盤となっています。

3 持続的成長を実現するレジリエンス

経営統合以降、事業環境の変化を的確に捉えながら継続的に事業ポートフォリオ改革を推進し、企業体質の強化と収益構造の転換を進めてきました。デジタル化の進展によって競争環境が大きく変化する中、BtoC製品中心の事業構造から、無線システム事業や海外OEM事業をはじめとする高収益・高成長のBtoB領域へ経営資源を重点配分することで、安定した収益基盤を構築してきました。加えて、M&Aを活用した事業基盤の拡充や、成長領域への投資と非注力事業の見直しを継続することで、事業ポートフォリオの質を高めています。変化を脅威ではなく成長機会として捉え、事業環境に依じて経営資源を最適に再配分し続ける変革力が、JVCケンウッドの持続的な成長と企業価値向上を支える重要な競争優位性となっています。

競争優位性を源泉に持続的に企業価値を創造

マテリアリティ

当社におけるマテリアリティの位置付け

当社はマテリアリティを、企業理念「感動と安心を世界の人々へ」と長期ビジョンの実現に向け、事業活動を通じて社会課題の解決と企業価値の向上を両立するための重要な経営課題と位置付けています。ESGの視点から、事業活動が社会および当社にもたらす影響を評価し、中長期的な価値創造につながる重要課題を特定しています。

このたび、企業理念、長期ビジョンおよびサステナビリティ基本方針との整合性を踏まえ、中長期的な視点からマテリアリティの見直しを実施しました。再特定したマテリアリティは、新中期経営計画「VISION2030」の事業ポートフォリオ戦略、財務戦略およびサステナビリティ戦略の基盤として位置付け、具体的な取り組みテーマおよびKPIに反映しています。

企業理念 感動と安心を世界の人々へ

長期ビジョン

たくましさとしたかさを併せ持つ
エクセレントカンパニー
への飛躍

サステナビリティ基本方針

利益ある成長とグローバルでの社会課題解決に貢献し、企業価値の向上と持続可能な社会の実現をめざす

マテリアリティ
(経営の重要課題)

中期経営計画

事業ポートフォリオ戦略

財務戦略

サステナビリティ戦略

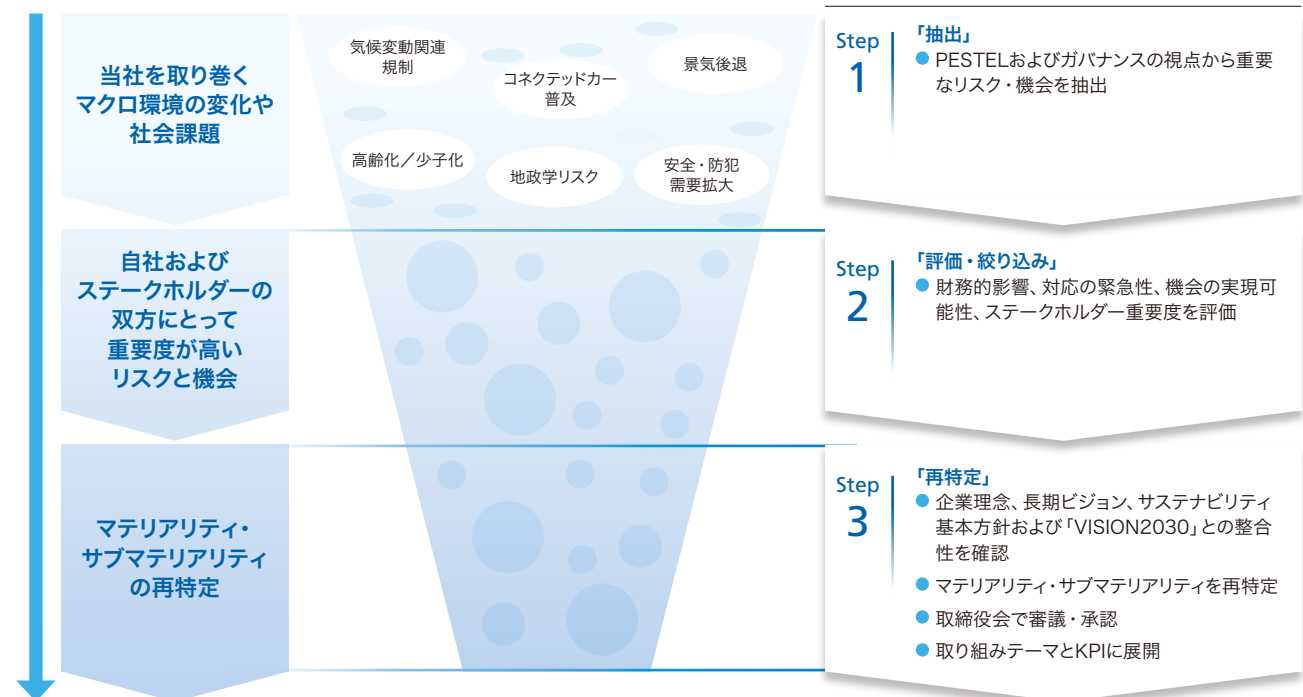
取り組み
テーマ/
KPI設定

マテリアリティ見直しプロセス

マテリアリティの見直しにあたっては、PESTEL分析を通じて当社を取り巻くマクロ環境の変化や社会課題を整理し、事業に影響を及ぼす重要なリスクと機会を抽出しました。その上で、自社への財務的影響、対応の緊急性、機会の実現可能性、ステークホルダーにとっての重要度などを踏まえて評価・絞り込みを行いました。

さらに、企業理念、長期ビジョンおよびサステナビリティ基本方針との整合性を確認しながら検討を進め、取締役会での審議・承認を経てマテリアリティおよびサブマテリアリティを決定しています。

絞り込みの観点



マテリアリティ見直しのコンセプトと考え方

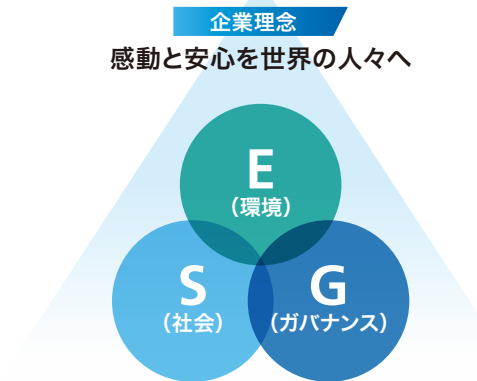
今回の見直しでは、ESG(環境・社会・ガバナンス)を軸に、自社にとっての重要性和社会・ステークホルダーにとっての重要性の双方を踏まえながら、中長期的な価値創造につながる重要課題を再整理しました。また、当社の事業を通じて創出する社会価値と経済価値を起点に、企業理念である「感動」と「安心」をより明確に反映した構成としています。

当社の強みは、無線通信技術、モビリティ関連技術、映像・音響技術などのコア技術と、それらを活用したセーフティ&セキュリティ、モビリティ&テレマティクスサービス、エンタテインメントソリューションズの事業にあります。これらの事業を通じて、安全・安心な社会インフラの高度化や豊かな体験価値の創出など、社会課題の解決と事業成長の両立を目指しています。

また、気候変動への対応、人権尊重、責任ある調達、人的資本経営およびガバナンス強化を重要な経営基盤として位置付けています。マテリアリティごとに取り組みテーマとKPIを設定し、事業活動の成果(アウトプット)と社会・環境への

変化や顧客価値の向上(アウトカム)の両面から進捗を管理することで、社会価値と経済価値の創出を着実に推進しています。

企業価値の向上・持続可能な社会



マテリアリティ一覧

マテリアリティを起点として事業ポートフォリオ戦略、財務戦略およびサステナビリティ戦略を一体的に推進し、KPIを通じて価値創造の進捗を可視化することで、持続可能な社会の実現と中長期的な企業価値の向上を目指しています。

マテリアリティ	ESG	サブマテリアリティ	関連するSDGs	関連するKPI
1 感動と安心がにつながる豊かな社会の実現	—	- 安心・安全で生き生きとしたまちづくり - 安全・快適で豊かな移動体験の創出 - 豊かな心や生活の実現 - ものづくり改革 - イノベーションの加速 - 顧客ロイヤリティの向上	3 すべての人に健康と福祉を 9 産業と地域革新の基盤をつくろう 11 住み続けられるまちづくりを 12 つくって責任、つかう責任	P.22-33
2 環境への貢献	E	- 脱炭素社会の実現 - 循環型社会の実現	12 つくって責任、つかう責任 13 気候変動に具体的な対策を	P.40-43
3 責任あるサプライチェーンの構築	S	- 人権の尊重 - サステナビリティ調達の推進	12 つくって責任、つかう責任 17 パートナーシップで目標を達成しよう	P.48-49
4 人的資本経営の促進	S	- ダイバーシティ&インクルージョン - 従業員の活躍推進 - AI人材強化と責任ある活用	5 ジェンダー平等を實現しよう 8 働きがいも経済成長も	P.44-47
5 持続的成長を支えるガバナンス	G	- コーポレート・ガバナンスの高度化 - 情報セキュリティ管理の強化 - リスクマネジメントの強化	16 平和と公正をすべての人に 17 パートナーシップで目標を達成しよう	P.56-65

KPIなどの詳細は、当社Webサイトをご覧ください。
<https://www.jvckenwood.com/jp/sustainability/group/materiality/>

COOメッセージ



代表取締役 社長執行役員
最高執行責任者(COO)
鈴木 昭

COOとしての使命

新中期経営計画「VISION2030」では、2030年度に到達すべき売上収益4,100億円以上、事業利益率9%以上、セーフティ&セキュリティ(S&S)分野の売上構成比35%以上をコミットメントとし、志として「めざす水準」である売上収益5,000億円以上、事業利益率10%以上、S&S分野の売上構成比50%以上が明確に示されました。COOとしての最大のミッションは、この「めざす水準」達成に向けて先頭に立って執行責任を全うし、企業価値向上を図ることです。前中期経営計画「VISION2025」の3年間において当社は、事業ポートフォリオの見直しと成長分野への資源集中を進めることで、収益力の強化を実現してきました。しかしながら、

その成果は一部の成長事業に支えられている側面もあり、全社としての実行力やバランスの取れた成長性が十分に確立されたとは言えない段階にあります。

「VISION2030」においては、これまで進めてきた戦略を単に継続するのではなく、成果に結び付けるためにも、各事業体において現場力の強化が必要です。そのためにはマネジメント改革による各種施策の実行管理(THESEUS*1活動)は効果的であり、目標達成に向けて自走できる組織へと変革していきます。

*1 2018年から無線システム事業部が取り組んでいるマネジメント改革プロジェクト名

事業戦略の方向性と重点領域

事業戦略の基本方針は、成長牽引事業である無線システム事業を盤石な事業へと確実に成長させるとともに、全事業体での収益力を改善し、稼ぐ力を向上させることです。一方で、「VISION2030」をスタートさせたところではありますが、無線

システム事業を取り巻く外部環境においてさまざまなリスクを認識しています。成長戦略プロジェクトを立ち上げ、重点施策ごとにタスクフォースを編成し、成果創出を力強く推進します。

基本方針：無線システム事業を核に、全社の稼ぐ力を高める

セーフティ&セキュリティ分野	● ミッション・クリティカルな公共安全市場における、信頼性の高い通信ソリューション提供と、顧客要求への柔軟な対応を強みとしたソリューション型ビジネスへのさらなる展開を加速 ● 音声通信を主体としたナローバンド市場に加え、ブロードバンド活用によるデータや画像を扱うハイブリッド領域へ参入 ● 国内業務用システム事業は、安定収益を稼ぐ事業体へ変革
モビリティ&テレマティクスサービス分野	● 製品提供型から、モビリティのライフタイム全体での体験を価値化する事業へのビジネスモデルの転換 ● 顧客ニーズの変化を的確に捉えた、OEMビジネスにおける新たな成長機会の創出

エンタテインメント ソリューションズ分野

- 音楽配信やライブ市場の成長を追い風に、コンテンツ創出から体験価値提供までを一気通貫で展開し、収益機会の多層化と収益力強化を推進
- 高価格帯へのシフトも視野に入れた、メディア事業の収益改善と事業構造改革
- 一定の付加価値を生むブランドライセンスビジネスの活用

COO直下プロジェクトによる経営基盤の強化

これらの事業戦略を確実に実行していくため、経営基盤の強化としてCOO直下で2つの改革プロジェクトを推進していきます。どちらもAIを活用した改革です。これらの取り組みは、単なるコスト削減や効率化ではなく、「価値創造の再現性を高めるための経営基盤強化」と位置付けています。

SCM改革プロジェクト

サプライチェーンの強靱化を推進します。ありがたい棚卸資産の実現に向けて、SPIプロセス*2にAIを活用した需要予測に基づいた需給調整を取り入れ、最適な生産計画を組み立てることでS&OP経営*3の高度化を図り、P/LとC/Fの改善へつなげていきます。また、サプライチェーンにおける調達リスクや地政学リスクへの対応も強化していきます。

*2 Sales, Production, Inventory(販売・生産・在庫)を統合的に計画・管理するプロセス
*3 Sales and Operations Planning(販売・生産統合計画)を経営の意思決定の中心に据える経営手法

業務改革プロジェクト

AIドリブン経営への進化を推進します。データドリブンによる迅速な意思決定、そして徹底した業務効率改善を進め、全社的な収益改善へとつなげます。

「VISION2030」達成に向けた課題認識と今後の取り組み

「VISION2025」を通じて、無線システム事業が成長牽引事業として一定の進展を見せましたが、「VISION2030」達成に向けてはいくつかの課題もあります。

課題認識 1

事業間での収益性や成長性のばらつき

- 特定の事業に依存した収益・成長構造から脱却し、ROIC経営を意識した、全社としてバランスの取れた成長を実現
- 赤字事業のマイナスをゼロに

課題認識 2

新たなビジネス領域の立ち上げ

- 通信・映像・音響の領域でシナジーを発揮する
- 設立20周年を迎える2028年度には、規模は小さくとも新ビジネスを実現

課題認識 3

商品開発力の強化

- 商品開発プロセスに関わる高度な人材育成と開発チームの少数精鋭化
- 高効率なものづくりの実行

ここに挙げたのは、全社課題の一部に過ぎません。各部門にもさまざまな課題がありますが、それらをできない理由や言い訳にしても何も生まれません。変革の機会として捉え、

果敢に取り組み、一つ一つ着実に解決していくことが重要です。全員が当事者意識を持って挑戦を続けることで、企業価値の向上と持続的な成長を実現していきます。

「VISION2030」達成に向けて

「VISION2030」の達成に向けての考え方や事業戦略方針、経営基盤の強化などについて説明してきましたが、全ての事業活動は、地域社会への貢献と企業価値向上につながり、企業理念である「感動と安心を世界の人々へ」に通じます。「VISION2030」の実現は、全ての株主、従業員、取引先、

顧客にとって価値あるものであり、次世代に継承していくべき道筋をつくることにつながります。COOとしてこの実現に向けて邁進するとともに、当社JVCケンウッドの存在意義をさらなる高みに持っていくことに貢献していきます。

前中期経営計画「VISION2025」の振り返り

「VISION2025」の概要

中期経営計画「VISION2025」では、事業環境の変化を踏まえ、基本戦略「変革と成長」のもと、事業ポートフォリオの最適化により成長モメンタムを加速することで、持続的な企業価値の最大化を目指しました。また、ROE10%以上とPBR1.0倍超の早期実現を目標に掲げ、事業ポートフォリオ改革と資本効率向上、サステナビリティ経営の推進、サプライチェーンマネジメント改革やものづくり改革など経営基盤を強化し、持続的な企業価値および株主価値の向上に取り組みました。

収益構造改革の成果と新たな経営課題

2023年度を初年度とする中期経営計画「VISION2025」では、事業ポートフォリオ変革による収益力強化を推進してきました。最終年度となる2025年度は、収益性・資本効率に関する主要KPIはおおむね達成し、無線システム事業を中核とした収益基盤を確立しました。一方で、事業ポートフォリオ改革の進展に伴い、事業間収益力の格差という構造的な課題も顕在化し、継続的かつ機動的なポートフォリオ見直しの重要性が一層高まっています。

「VISION2025」の総括、主要経営指標の実績、事業戦略・財務戦略・サステナビリティ戦略・経営基盤強化の各観点から得られた成果と課題は下表のとおりです。

「VISION2025」の成果と課題

	成果				課題	
総括	事業ポートフォリオの見直しを通じた成長基盤の強化				事業ポートフォリオ改革の進展に伴う事業間収益力の格差	
	●無線システム事業を当社グループの中核事業として位置付け、持続的な利益成長を牽引する事業基盤を確立				●再構築事業においては一定の方向性は定まったものの、一部事業に収益性・成長性の両面で不確実性が残存	
主要経営指標	KPI	事業利益率 5%以上	ROE 10%以上	ROIC 9%以上	KPI	売上収益 3,700億円以上
	2025年度実績	事業利益率 5.9%	ROE 12.5%	ROIC 8.9%	2025年度実績	売上収益 3,569億円
	達成要因 ●成長牽引事業への経営資源集中を柱とする事業ポートフォリオの最適化と資本効率を重視した経営の徹底				未達要因 ●S&S分野 無線システム事業における部品供給不足による生産・販売減 ●M&T分野およびES分野 メディア事業における米国の関税措置による影響	
事業戦略	●成長牽引事業である無線システム事業と海外OEM事業に経営資源を集中配分、大きく伸長し全社業績を牽引 ●再構築事業の業務用カメラ事業の終息、ヘルスケア事業からの撤退(独子会社の株式譲渡を含む)を実行				●M&T分野およびES分野の事業収益性改善 ●継続的かつ機動的なポートフォリオの見直し	
財務戦略	●資本コストを重視した資本効率向上と成長投資のバランスのとれたキャピタル・アロケーションの実行により主要経営目標を達成、PBR1倍超を早期に実現 ●株主還元方針に則った安定的な株主還元の実施				●継続的な資本効率改善と適正な投資配分 ●さらなるWACCの低減とエクイティスプレッドの拡大	
サステナビリティ戦略	●CEO直轄組織のサステナビリティ委員会を新設し、サステナビリティ推進活動の基盤を構築 ●サステナビリティ推進活動を通じてステークホルダーエンゲージメントや社外評価の向上に寄与				●サステナビリティ経営のさらなる深化 ●環境・社会要請への対応	
経営基盤のさらなる強化	●総生産量・総工数に見合った生産拠点規模への統合を実行 ●経営戦略と連動し、成長牽引事業へ人的資本を集中 ●人的資本の主要KPIを達成				●部品供給不足や米国関税措置など外部リスクに対応するサプライチェーンの強靱化 ●AI活用による経営高度化	

新中期経営計画「VISION2030」

新中期経営計画「VISION2030」の全体像

当社は、2030年度を最終年度とする新中期経営計画「VISION2030」を策定し、「Move Forward」をテーマに掲げました。地政学リスクの高まりやサプライチェーンの制約、AI・データ活用などの技術革新、気候変動や人手不足といった社会課題への対応が急務となる中、前中期経営計画「VISION2025」で推進した「変革と成長」をさらに進化させ、企業価値の最大化と持続的な価値創造を目指します。



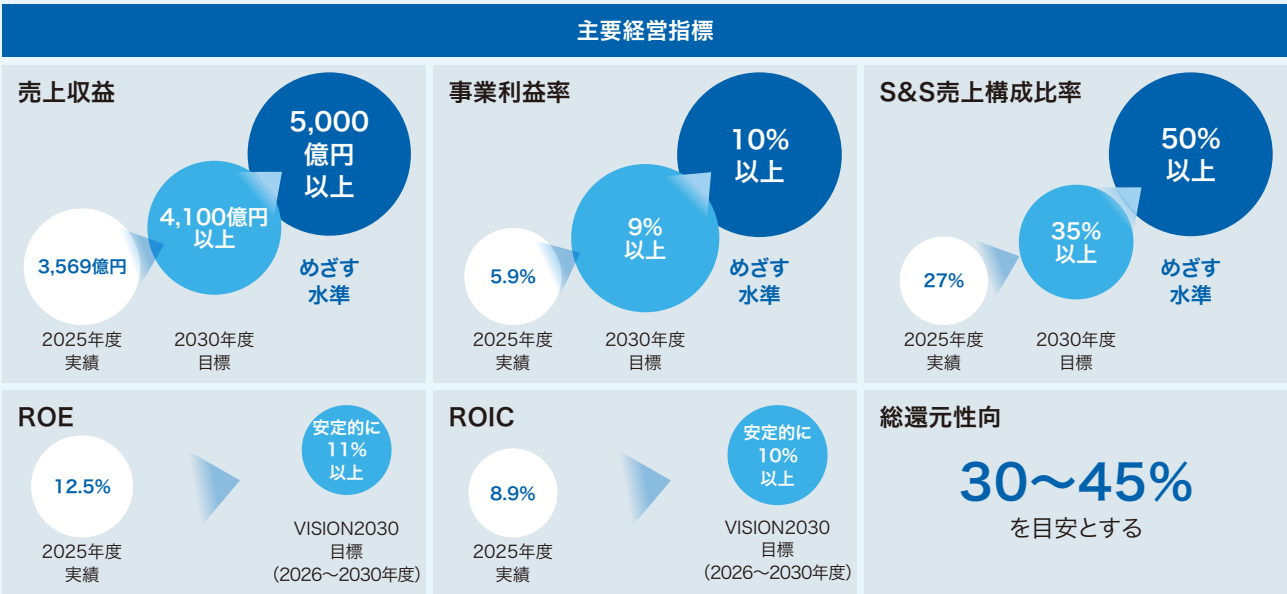
「VISION2030」では、前中期経営計画で確立した無線システム事業を中核とする収益基盤をさらに強化するとともに、セーフティ&セキュリティ(S&S)分野における高収益化を推進します。また、経営資源を成長領域へ傾斜配分し、資本効率を重視した投資規律を徹底するほか、コーポレート・ガバナンスの強化や事業戦略とESG戦略の一体的な運営を通じて、地政学リスクや技術革新など外部環境の変化に対応可能な強靱かつ機動的な経営基盤の確立を目指します。

事業ポートフォリオ戦略	P.22
経営資源を成長領域へ徹底的にシフトし、事業ポートフォリオを常に動的に最適化	
財務戦略	P.20-21
キャピタル・アロケーション方針に基づく積極的かつ機動的な投資の実行	
サステナビリティ戦略	P.38-39
ESG経営強化を通じて、経済価値と社会価値向上を両輪で実現	

「VISION2030」の主要経営指標

2030年度に売上収益4,100億円以上、事業利益率9%以上を達成目標とし、S&S分野売上構成比35%以上への拡大を目指します。資本効率ではROE11%以上、ROIC10%以上を安定的に確保、株主還元は総還元性向30~45%を目安とし、成長投資と配分の最適化により株主価値の最大化を図っていきます。

今回、「VISION2030」の経営指標と併せて、売上収益5,000億円以上、事業利益率10%以上、S&S分野の売上構成比50%以上を、「めざす水準」として意欲的な目標を設定しました。高付加価値かつ競争優位性の高い無線システム事業を中核とするS&S分野への集中的な資源配分により、収益性と成長性の双方を引き上げ、めざす水準の早期達成を図ります。



財務戦略(CFOメッセージ)

積極的な投資の実行により事業の拡大を推進し、
持続的に資本コストを上回る価値創出を目指します

代表取締役 副社長執行役員
最高財務責任者(CFO)
宮本 昌俊

資本コストを意識した経営の進展

当社は前中期経営計画「VISION2025」において、「資本コストと株価を意識した経営」への転換を掲げ、収益力と資本効率の向上を両立させる取り組みを進めてきました。その結果、利益成長に加え、ROICも10%前後と「VISION2025」における経営指標をほぼ達成することができました。

一方で、現状のROICは資本コストを上回る状態ではあるものの、外部環境などの影響を受けやすく、安定的に高いエクイティスプレッドを確保できる状況には至っていません。いかなる状況下においても「持続的に資本コストを上回り

続ける構造」をいかに構築するかが重要な経営課題であると認識しています。

直近のWACCは前年から低下し、5.64%となっていますが、当社では投資判断の規律を維持する観点から、社内ハードルレートとしてWACCを上回る7%を設定しています。これにより、資本コスト低下による改善のみに依存するのではなく、事業の収益力と資本効率の双方を高めることで、持続的な企業価値向上を実現していきます。

ROIC経営の深化に向けた課題と取り組み

「VISION2025」を通じて全社のROICの改善は進んだものの、事業ごとの資本効率のばらつきが課題となっています。高収益事業が全社ROICを押し上げる一方で、その他の事業では低いROICにとどまっているケースもあり、全社として十分なエクイティスプレッドを確保できていない状況です。

この課題の改善のために、新中期経営計画「VISION2030」では、事業ポートフォリオを再定義し、成長牽引事業では投資の促進により成長を加速させ、再構築事業では事業構造改革を進めることで、その最適化を図っていきます。そして、

成長に向けたキャピタル・アロケーションの戦略

「VISION2025」におけるキャピタル・アロケーションは、営業キャッシュ・フローと資産売却によるキャッシュ・インを基盤に、成長投資に加え新規事業投資、株主還元、有利子負債返済などの戦略投資を行うことにより、収益基盤の強化を進めてきました。一方で、戦略投資の内容については、

株主還元が中心となり将来の成長につながるM&Aなどの投資があまり実行できなかった点は少し残念な結果となりました。

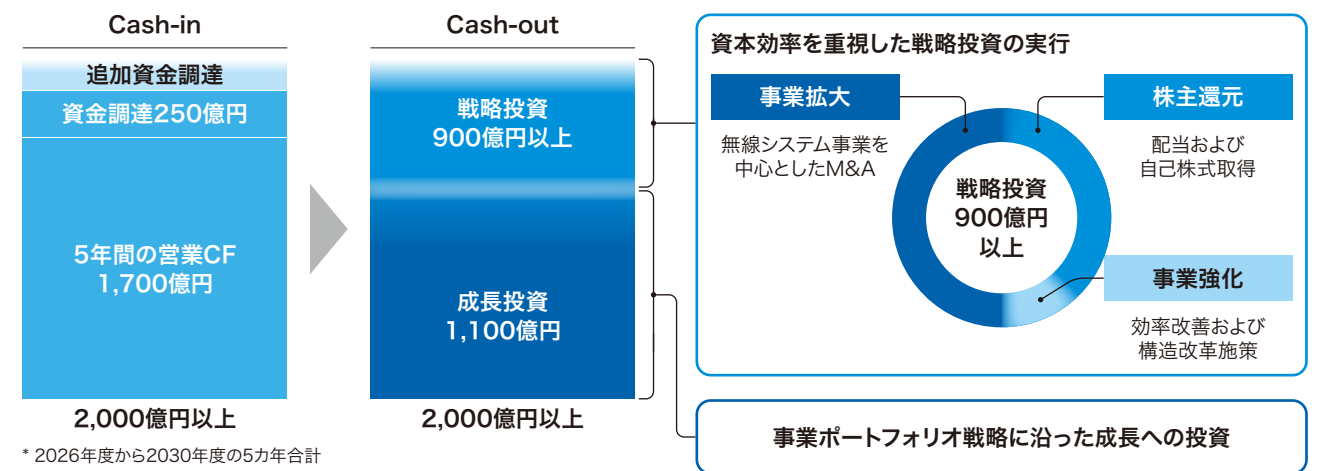
「VISION2030」においては、収益の基盤となる成長投資として1,100億円、事業拡大や事業基盤強化、株主還元な

どの戦略投資として900億円以上、合計2,000億円以上のキャッシュを、経営指標の達成に加えて「めざす水準」に近づけるために積極的に使っていきます。そのために必要なキャッシュ・インは、営業キャッシュ・フローの1,700億円と2025年11月に発行を決定した転換社債型新株予約権付社債による調達資金のうち自己株式取得に使用した分を除く250億円に加え、足りない分については新たな資金調達で賄う計画としています。

「VISION2025」では稼げるキャッシュの中から効率よくバランスの取れた投資や株主還元を行ってきましたが、

成長に対する投資が十分に実行できなかった反省から、「VISION2030」では成長や構造改革に資するキャッシュは積極的かつ機動的に使っていき、必要な資金は新たな調達も含めて用意していくという考え方に変更しています。

一方で、非効率な投資拡大とならないように、投資案件ごとに想定ROIC、回収期間、リスク要因を総合的に評価し、優先順位を明確化して将来にわたり資本効率を高める案件に厳選して投資を行う方針です。また、既存事業についても継続的な評価を行い、資本コストを下回る状態が続く場合には、構造改革や資産の再配置を含めた対応を進めていきます。



「VISION2030」実現に向けた財務戦略と資本市場との対話

IR活動の高度化や情報開示の充実を通じて資本市場との対話を深化させ、ポートフォリオ改革や収益力強化による当社の成長や資本効率改善に対する蓋然性の評価向上を図ります。また、最適な資本構成の構築も重要であり、財務健全性を維持しつつ、負債と自己資本のバランスを適切にコントロールすることで、WACCの低減やROEの向上を目指していきます。

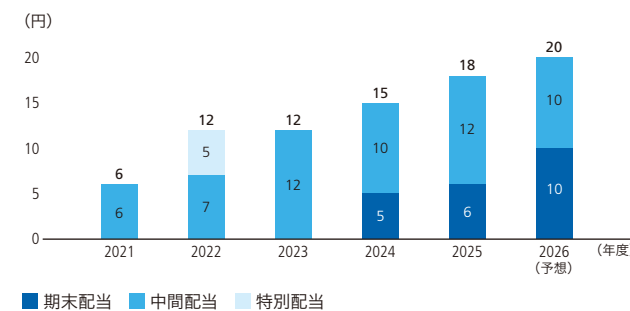
「VISION2030」においては、ROICを中長期的に10%以上で安定させ、持続的なROICスプレッドの確保を目指します。その実現に向け、投資による成長の促進、資本効率管理

の高度化、資本コスト低減の取り組みを一体的に推進していきます。

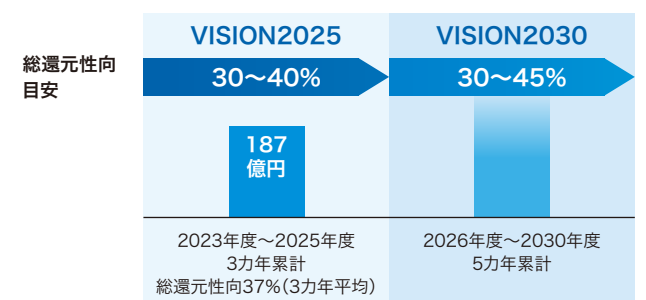
株主還元については、総還元性向の目安の上限を従来より5%引き上げ、40%から45%としました。安定的な配当と継続的な増配を基本としつつ、機動的な自己株式取得を実施し、成長投資とのバランスや市場環境を踏まえた柔軟な対応を行います。

今後も、CFOとして、資本市場との対話を通じて経営の透明性と納得性を高め、企業価値の最大化に貢献していきます。

1株当たり配当金推移



総還元性向・株主還元総額



事業ポートフォリオ戦略

「VISION2030」における事業ポートフォリオ戦略の基本方針

当社は、事業の成長性と資本効率性を重視した事業ポートフォリオの最適化を通じて、企業価値の最大化を図っています。「VISION2025」では、再構築事業においては一定の方向性を定めるに至ったものの、依然として収益性・成長性の両面で不確実性が残存している事業があり、事業を取り巻く環境の変化や事業サイクルを踏まえた継続的かつ機動的なポートフォリオ見直しの重要性が一層高まっています。

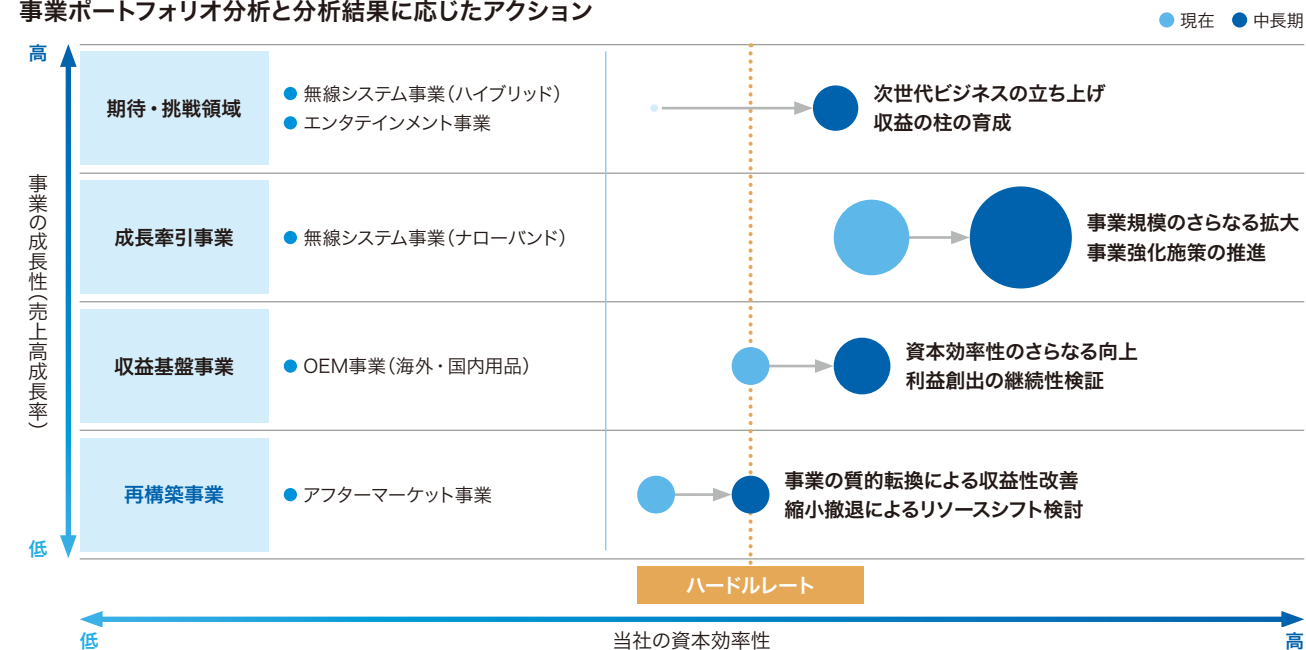
こうした認識のもと、2026年度から2030年度の5カ年の売上高成長率による事業の成長性と資本効率性を考慮しながら事業の稼ぐ力がどのように変化していくのかを分析し、事業ポートフォリオを再定義しました。中長期的に当社グルー

プの強みを発揮できる最適な事業ポートフォリオを目指し、下図のように「期待・挑戦領域」「成長牽引事業」「収益基盤事業」「再構築事業」の4つに整理・分類し、分析結果に応じたアクションを取っていきます。

事業ごとに異なる市場環境の変化や事業サイクルに合わせ、また自社の資本コスト(WACC)に地政学リスクなどを考慮したハードルレートの観点で定期的なモニタリングと見直しを実施し、経営資源の適正な配分を通じて、継続的かつ機動的にポートフォリオの最適化を図っていきます。

* WACC : 5.64% (2026年3月末基準)

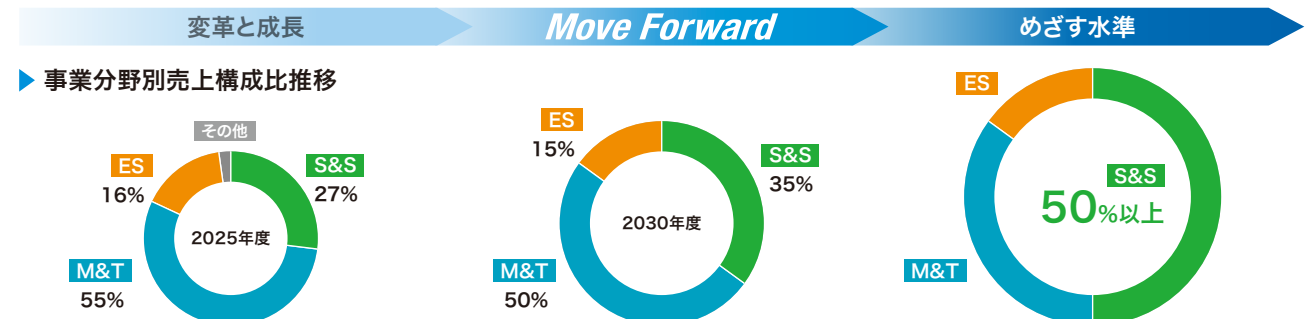
事業ポートフォリオ分析と分析結果に応じたアクション



目指す事業ポートフォリオ／売上構成比推移

今後「めざす水準」の達成に向けて、成長牽引事業である無線システム事業へM&Aを含めた積極投資を図り、セーフティ&セキュリティ(S&S)分野の売上構成比を2025年度の27%から50%以上にまで引き上げていきます。無線システム事業(ナローバンド)において引き続き堅調な巨大市場である

北米公共安全市場でシェア10%を目指すとともに、北米以外のグローバル市場も視野に成長投資を行っていきます。またグローバル業務用無線市場におけるナローバンドとブロードバンド両方の強みを一つに統合したハイブリッド領域で事業拡大を加速していきます。



成長牽引事業 無線システム事業に見る成長ポテンシャル

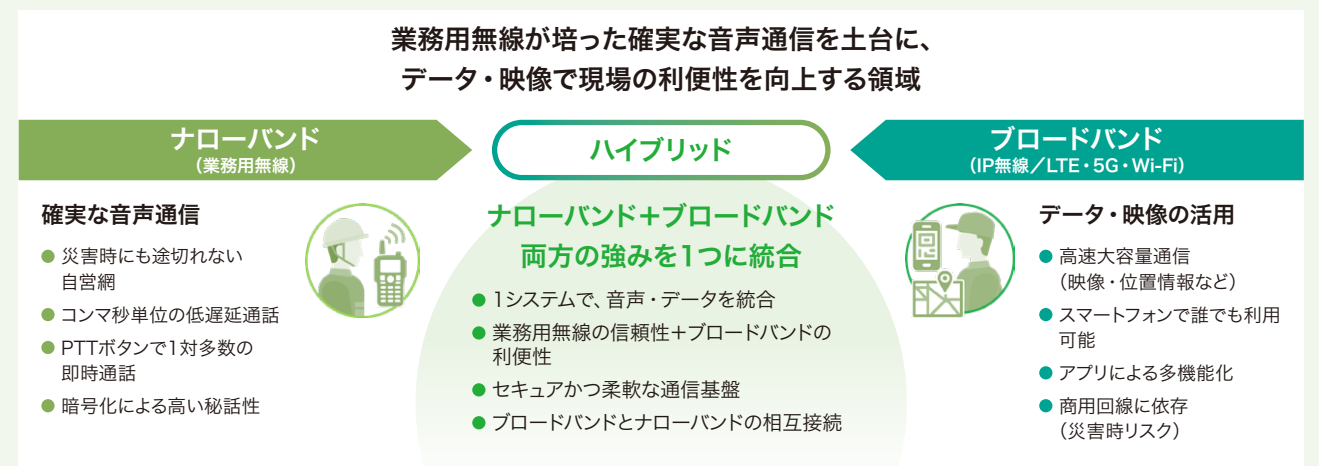
拡大する市場機会とそれを捉える当社の強み

自然災害の増加やインフラの不確実性を背景に、公共安全市場における高信頼通信への需要は世界的に高まっています。特に世界最大規模を誇る北米公共安全市場はCAGR3.1%で堅調に成長を続けています。さらに、北米以外のグローバル公共安全市場もCAGR11.7%と高い成長率を示しており、欧州、中国、その他アジア領域で市場の拡大が見込まれます。

加えて、従来のナローバンド通信にブロードバンド(LTE/5G、Wi-Fi)を組み合わせたハイブリッド領域は、公共安全市場および民間市場の双方において急速に拡大しており、当社のリーチ可能市場は2025年度の108億米ドルから2030年度には約1.6倍の177億米ドルとなる見込みです。

こうした成長機会に対し、当社は北米公共安全市場で長年培ってきた顧客基盤に加え、高い参入障壁に支えられた競争優位性を有しています。また、災害時にも安定した通信を提供できる技術力や、顧客ごとの柔軟なカスタマイズ対応力も当社の強みであり、こうした優位性を支える要素となっています。これらを背景に、高い収益創出力を実現するとともに、拡大するハイブリッド領域においても新たな付加価値を提供できるポジションを確立しています。今後は、人員の増強や戦略的なアライアンスの活用、技術基盤の拡充を通じて、変化する市場ニーズに迅速に対応し、持続的な成長を実現していきます。

無線システム事業における「ハイブリッド領域」とは



ユーザーメリット	
1 判断が速くなる	音声指令に加え、映像・位置情報などをリアルタイムに共有。情報格差を解消
2 通信が止まりにくくなる	自営網と商用回線を組み合わせることで、通信手段の冗長性を確保。有事にも途切れにくい
3 現場の業務が効率化する	音声通信+αの多機能性と最適なデバイスの組み合わせで、現場の業務をスマートに支援

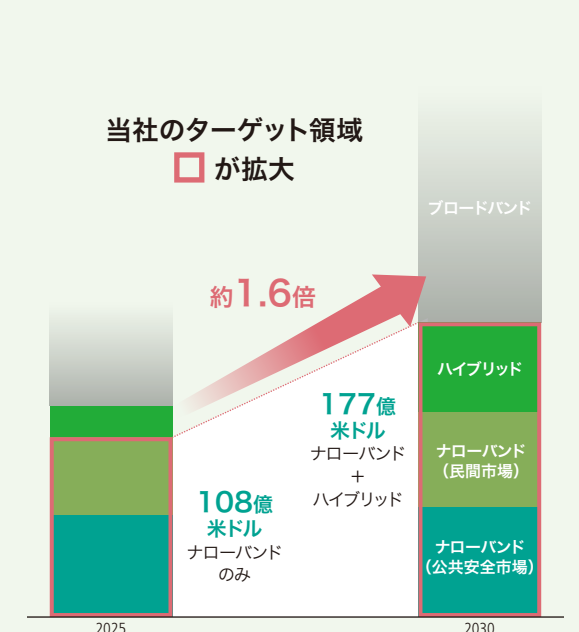
カウンティ消防局での想定使用シーン(一例)

大規模山火事・山岳地帯での救援対応

- 山間部や峡谷ではLTEが不安定となり、音声指令・最低限のデータ通信はナローバンドで継続
- 平野部ではLTEで車両位置、部隊ステータス、現場テキスト情報をリアルタイム共有

ナローバンドとブロードバンドの通信状況に応じてシームレスに最適な回線を選択

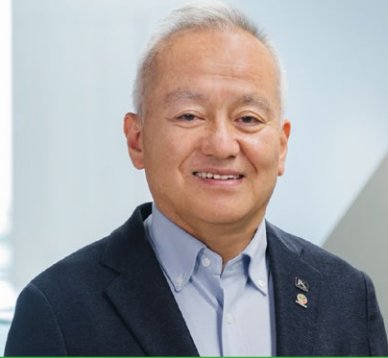
グローバル業務用無線 市場規模予測



出典：各種市場レポートを基に当社推計

分野別事業戦略

セーフティ&セキュリティ分野



常務執行役員
セーフティ&セキュリティ分野
責任者

村岡 治

無線システム事業をコアに、変化する市場環境と多様化するニーズに対応したソリューション型ビジネスへの変革を進め、安心・安全で生き生きとしたまちづくりに貢献し、持続的な企業価値の向上を目指します

直近の業績推移と「VISION2030」最終年度目標

	2024年度	2025年度	2026年度 (2026年5月1日時点)	2030年度目標
売上収益(億円)	1,000	947	1,050	1,450億円以上
事業利益(億円)	186	127	156	246億円以上
事業利益率(%)	18.6	13.5	14.9	17.0%以上

事業環境を踏まえた中長期成長シナリオ

無線システム事業

無線システム事業を取り巻く外部環境は大きく変化しています。多発する自然災害や社会インフラを巡るリスクの高まりを背景に、事業継続計画(BCP)への関心は世界的に高まり、通信に求められる「高信頼性」へのニーズは一層拡大しています。同時に、従来のナローバンド通信に加え、ブロードバンドを組み合わせたハイブリッド領域の市場が急速に拡大しており、新たな成長機会が顕在化しています。

当社の強みは、長年培ってきた信頼性の高い通信技術、公共安全市場での実績、グローバル販売網にあります。これらを活用し、2030年度に無線システム事業の売上収益1,200億円の達成を目指します。

成長戦略の柱は2つです。第一に公共安全市場におけるプレゼンスを強化します。第二に、ハイブリッド領域への参入により付加価値を高め、収益の持続的な拡大を図ります。併せて、M&Aや資本提携を含む戦略的投資を通じて技術力と市場基盤を拡充し、地域ポートフォリオの最適化によりグローバル市場全体での成長を実現します。

一方で、事業環境の不確実性は一段と高まっています。半導体不足や物流制約といったサプライチェーンリスクに加え、地政学的要因による市場分断や規制強化は、調達・生産・販売の各局面に影響を及ぼしかねません。こうしたリスクに対し、当社は、部品供給の多元化や戦略在庫の強化、重要サプライヤーとの連携強化によりサプライチェーンの強靱化を

図ります。同時に、地域ごとの規制や地政学リスクを踏まえた生産・販売体制の見直しを進めることで、事業継続性の確保と変化への対応力を高めていきます。

業務用システム事業

(株)JVCケンウッド・公共産業システム

業務用システム事業は、放送設備や議場システムを中心とした音響ソリューションと、監視カメラや画像解析を中心とした映像ソリューションを展開しています。開発・製造・販売・施工・保守までを一貫して対応できる強みによって、顧客の課題解決を図りながら継続的な事業成長を目指します。また、2030年度に向けた中期的な取り組みとしては、音響・映像ソリューションの隣接事業領域における新技術の開発・共創に取り組み、自動化／省力化や技術継承が課題となる社会インフラ分野を支援します。あわせて、DX(デジタル・トランスフォーメーション)からSX(サステナビリティ・トランスフォーメーション)への転換を推進し、人に優しいデジタル社会の実現を通じて、お客さまの求める社会課題の解決に寄与していきます。



インフラ施設監視カメラシステム

重点戦略

無線システム事業

ハイブリッド領域への本格参入

ハイブリッド領域への参入を成長の柱と位置付け、競争力強化を図ります。2026年度より当社連結子会社となったSan Luis Aviation, Inc.(IP無線サービス「ESChat」を北米中心に展開)および、当社と資本業務提携をしている(株)サイエンスアーツ(IP無線アプリ「Buddycom」を国内中心に展開)の技術や顧客基盤を活用し、既存の業務用無線システム事業で培った信頼性の高い通信技術とブロードバンド技術を組み合わせた新しい付加価値を持つ統合ソリューションを展開します。

北米公共安全市場の売上拡大

世界最大規模を有する北米公共安全市場を、当社の成長を牽引する中核市場と位置付けています。2030年までに、市場シェアを現状の約2倍となる10%まで引き上げることを目標とし、既存顧客基盤の深耕と新規案件の獲得を両輪で推進していきます。製品性能の向上に加え、サービス・ソフト

ウェア領域の強化を通じて競合優位性を高め、継続的な収益基盤の拡充を図っていきます。加えて、San Luis Aviation, Inc.などの現地パートナーとの連携を強化し、市場ニーズに即した提案力を高めることで、持続的な売上拡大を実現していきます。



(株)サイエンスアーツのIP無線サービス「Buddycom」を搭載した当社製IP無線機



San Luis Aviation, Inc.のIP無線サービス「ESChat」を搭載した相互通話ソリューション

マテリアリティ目標の達成に向けた取り組み

セーフティ&セキュリティ分野の事業は、安心・安全で生き生きとしたまちづくりの実現に向けて、音声や映像などを活用した情報把握・共有基盤を提供することで、迅速な対応と地域のレジリエンス強化に寄与しています。

公共機関・インフラにおける情報共有の高度化

サブマテリアリティ	KPI	2023～2030年度累計 (目標)	2023～2025年度累計 (目標)	2023～2025年度累計 (実績)
安心・安全で 生き生きとしたまちづくり	業務用無線システムの販売台数	1,200万台	400万台	350万台

過去の目標と実績は、当社Webサイトをご覧ください。
<https://www.jvckenwood.com/jp/sustainability/economy/change/iot/>

刑法犯罪の抑制・抑止

(株)JVCケンウッド・公共産業システム

荒川区防災・AI防犯カメラシステムに「Jchaser」が採用

荒川区が実施する防災ネットワークカメラの運用と、AI防犯ネットワークカメラの実証において、当社のクラウド型映像セキュリティサービス「Jchaser」が採用されました。本事業では、区内に設置された防災カメラとAI防犯カメラをネットワークで接続し、クラウド上での一括管理を実現しています。これにより、災害時に被災状況の迅速な把握や、平時におけ

る防犯用途での活用に加え、行方不明児童の捜索支援など、地域のさらなる安心・安全の向上を目指した運用が進められています。



クラウド型映像セキュリティサービス「Jchaser」

モビリティ&テレマティクスサービス分野



専務執行役員
モビリティ&テレマティクス
サービス分野責任者

林 和喜

事業構造の転換を通じて収益性と
資本効率の向上を両立し、モビリティの
ライフサイクル全体にわたる
継続的な価値提供によって、
持続的成長を実現します

直近の業績推移と「VISION2030」最終年度目標

	2024年度	2025年度	2026年度 (2026年5月1日時点)	2030年度目標
売上収益(億円)	2,032	1,957	1,980	2,000億円以上
事業利益(億円)	49	54	55	100億円以上
事業利益率(%)	2.4	2.8	2.8	5%以上

事業環境を踏まえた中長期成長シナリオ

モビリティ&テレマティクスサービス(M&T)分野は「VISION2030」において、外部環境の変化を織り込みながら、収益構造そのものの転換を通じて持続的な成長を実現するシナリオを描いています。

現在のモビリティ市場は、EV*1一辺倒からHV*2などを含むマルチパスウェイ化*3が進み、完成車メーカーおよびサプライヤーの双方において、製品競争力に加えて地域別需要への適応力や供給安定性、開発効率の向上がより重要となっています。また、コネクテッド化やソフトウェア活用は進展しているものの、関連市場はなお収益化の過渡期にあり、地政学リスクや通商環境の変化、原材料価格の上昇、需給変動などの不確実性も高い状況です。当社はこうしたリスクや脅威を、単なる外部要因として受け止めるのではなく、収益構造を転換する好機と捉えています。その実現に向けて、競争優位性を有するOEM領域へのシフトとアフターマーケット事業の構造改革を両輪で推進し、事業ポートフォリオの最適化を図ります。また、サプライチェーンの強靱化や、開発・生産・調達の一体運営を推進することで収益性と資本効率を高め、持続的な成長につなげていきます。

売上収益と投資回収の確実性向上においては、当社グループが長年培ってきたUXや無線、映像・記録、音響、通信・コネクテッド技術の資産と、アフターマーケット市場で磨いてきたブランド力や商品力・顧客接点を基盤に、強みをより収益性の高い領域へ展開し収益構造の転換を推進します。

具体的には、製品を販売して価値提供が完結する従来型のビジネスモデルのみならず、モビリティのライフサイクル全体を通じて継続的に価値を提供するビジネスモデルへの転換を進めていきます。製品やサービス、機能更新をOTA*4やテレマティクスなどのネットワークを通じて提供することで、BtoBとBtoC双方の顧客接点がさらに拡張し、継続的で確実な収益機会の拡大につなげていきます。

事業ポートフォリオの見直しにおいては、特に、リーディングポジションを有する国内用品ビジネスや顧客基盤の拡大を進める海外OEM事業へのシフトにより、需要の確実な取り込みや規模拡大による効率化に加え、製品仕様の共通化を進めることで開発効率の向上と調達コストの最適化を図り、事業ポートフォリオ全体の収益性向上につなげていきます。一方、市場縮小が続くアフターマーケット事業については、過去の延長線上での事業運営から脱却し、OEM事業向け製品との共通設計や商品ラインアップ、開発・供給体制の見直しを通じた事業構造改革を進めることで、競争優位性を再構築し、持続的に利益を創出できる事業への質的な転換を図っていきます。

*1 Electric Vehicle、電気自動車

*2 Hybrid Vehicle、ハイブリッド自動車

*3 EVに限らず複数のパワートレインや技術選択肢を併存させることで、地域特性やエネルギー環境に応じた最適な価値提供を実現する考え方

*4 Over-The-Air、無線通信を介して車両のソフトウェアやデータを遠隔更新する技術

重点戦略

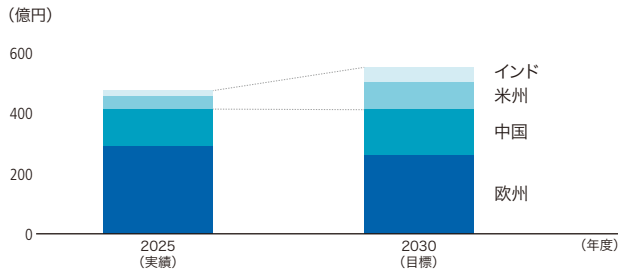
重点戦略として、成長市場への投資、既存事業の効率化、事業構造改革を一体的に推進し、収益拡大と資本効率向上の両立を目指します。

OEM事業

海外の基盤・競争力強化

既存のメイン市場である欧州・中国に加え、米州での受注拡大や現地企業との連携を通じたインド市場への参入を推進し、車載音響・伝送部品(アンプ、スピーカー、アンテナ、ケーブルなど)領域における顧客基盤および市場対応力を強化します。さらに、高付加価値製品の開発や生産の自動化、供給体制の強化を推進することで、品質・コスト・開発競争力を高め、収益力向上を図ります。

車載音響・伝送部品の地域別売上収益

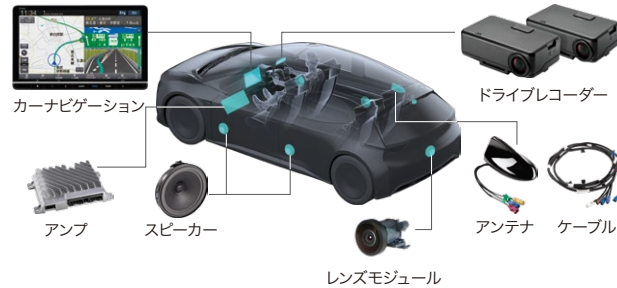


国内用品におけるリーディングポジションの確立

競争環境の変化が進む中において、市場再編に伴う事業機会を着実に取り込み、市場シェアの拡大と顧客基盤の強化を実現してきました。その結果、国内用品ビジネスは当社の収益を支える重要な事業の一つとして成長しており、安定的かつ継続的な収益創出が期待できる事業基盤を確立しています。「VISION2030」売上目標分の受注をほぼ獲得済みで、今後もさらなる受注獲得に向けて、製品仕様の共通化や

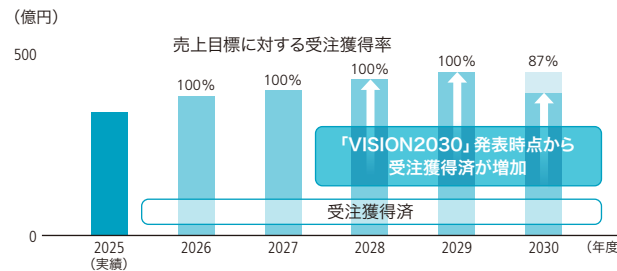
マテリアリティ目標の達成に向けた取り組み

M&T分野では、「安全・快適で豊かな移動体験の創出」を重要な社会価値と位置付けています。カーナビゲーションやドライブレコーダー、記録・通信型アルコール検知器の提供



サプライチェーンの効率化を進めることで収益力をさらに高めるとともに、リーディングポジションの維持・拡大を図っていきます。

国内用品の売上目標と受注状況



アフターマーケット事業

事業の質的転換

事業構造の見直しを通じて、顧客価値と収益性を両立するビジネスモデルへの転換を進めます。顧客インサイトや車種ごとの利用実態に基づく価値提案を強化するとともにOEM事業との資産の共有・活用による開発の効率化を推進し、事業体質の強化に資する施策へ経営資源を重点的に配分することで、収益基盤の持続的な強化を図っていきます。

を通じて移動の安全性向上に貢献するとともに、OTAやテレマティクスを活用したコネクテッド対応製品・サービスにより、新たな移動体験の創出を目指しています。

サブマテリアリティ	KPI	VISION2030目標	
		2026年度	2030年度
安全・快適で豊かな移動体験の創出	国内ナビゲーション、ディスプレイオーディオ、ドライブレコーダーの合計販売台数におけるドライブレコーダーの販売構成比率	60%以上	70%以上
	国内ナビゲーション、ディスプレイオーディオの合計販売台数におけるコネクテッド対応製品の販売構成比率	—	30%以上

エンタテインメント ソリューションズ分野



執行役員
エンタテインメント
ソリューションズ分野責任者
同分野 メディア事業部長

佐藤 博之

コンテンツとハードウェアの両軸を活かして
高品質なサービス・製品を提供し、
感動のエンタテインメント体験、
最高の音質と映像を
世界の人々に届けていきます

直近の業績推移と「VISION2030」最終年度目標

	2024年度	2025年度	2026年度 (2026年5月1日時点)	2030年度目標
売上収益(億円)	579	568	540	600億円以上
事業利益(億円)	18	25	23	30億円以上
事業利益率(%)	3.2	4.4	4.3	5.0%以上

事業環境を踏まえた中長期成長シナリオ

エンタテインメント事業

ビクターエンタテインメント(株)を核とするエンタテインメント事業は、コンテンツ提供とアーティストマネジメントを軸とした音楽関連事業を展開しています。国内アイドルやK-POPの大型リリースやフィジカル商品の高付加価値化を背景にコンテンツ市場は活況で、ストリーミングなどのデジタル売上も成長基調にあります。ライブ市場もイベント数とチケット単価の上昇に加え、新規アリーナ開設によるキャパシティ拡大で今後も成長が見込まれます。

同社は「Good Music, Good Culture—私たちはエンタテインメントの力で時代を切り拓き、文化と社会に貢献しま

す」を理念に掲げ、時代を象徴するアーティストや音楽を発信しています。2025年度はM!LKやサカナクションなどがヒット曲を複数リリースしました。今後、中長期的には主戦場であるミュージックビジネスでのヒット創出やシェア拡大に資源を投入し、成長マーケットであるアニメ&IPビジネスへの投資を継続していきます。ヒット創出体制の強化による市場シェア拡大に加え、自社マネジメントアーティストの拡充を通じてライブ市場での成長を目指します。また、ライブ・グッズ・ファンクラブなど顧客接点を多様化し、コンテンツ価値の最大化と収益機会の拡大を図ります。さらに、自社ECサイト「VICTOR ONLINE STORE」を核としたダイレクトマーケティング事業を拡張することで顧客との継続的な関係を強化し、収益の安定化と成長の両立を目指します。

メディア事業

メディア事業では、「KENWOOD」「Victor」「JVC」の3ブランドのもと、ヘッドホン・イヤホン、オーディオシステム、



直営ライブハウス「Veats Shibuya」
新人アーティストの開発・育成、各種イベント開催
による体験・交流など多目的なブランド発信拠点として活用



ビクタースタジオ
伝統と実績に裏付けされた贅沢なスタジオ空間を
提供。イノベーションと歴史の交差点として進化を
続ける



MILK「爆裂愛してる/
好きすぎて滅!」



木製の振動板を
採用したVictor
ブランドのイヤホン
「WOOD master」

世界初*1のガラス振動板を搭載した
KENWOODブランドのイヤホン
「GLASS Core Pro」

*1 ワイヤレスイヤホンとして



海外向けJVCブランドのプロジェクター

プロジェクター、映像デバイスなどをグローバルに展開しています。地政学リスクや関税・規制強化、原材料費・物流費の高騰など事業環境の不確実性が高まる一方、市場では高音質・高画質、没入感、快適性といった体験価値への需要が高まっています。

私たちはこうした変化を事業成長の機会と捉え、数量拡大型からブランド価値を起点とした収益重視の事業運営への転換を進めています。ヘッドホン・イヤホンでは、独自の音響技術やデザイン、装着性を生かし、フラッグシップモデルから

エントリーモデルまで「選ばれる理由」を明確にした商品展開を進めます。プロジェクターでは、高画質技術や高信頼性、自社開発の映像デバイスを強みに、ホームシアターおよび業務用途の両市場で競争力を高めていきます。さらに、プレミアム商品の構成比向上や顧客接点の高度化、映像関連事業の一体運営を通じて事業効率を高め、収益性と資本効率の向上を図ります。加えて、地域戦略の最適化やサプライチェーンの強化を進めることで、2030年度に向けて持続的に利益を創出できる事業基盤を構築していきます。

重点戦略

エンタテインメント事業

ミュージックビジネスでは音源制作とマネジメントの両輪でアーティストの開発強化を図ります。各制作部のレーベルカラーを生かしたアーティストラインアップの拡充や、制作部門とマネジメント部門の連携による自社マネジメントアーティストの重点開発、および新戦力アーティストの育成スピード向上に取り組めます。新設したカタログ専門の制作部門では、過去作品を起点とした戦略的なヒット創出やデジタル配信を強化するとともに、音楽著作権の獲得を推進し収益性の向上を図ります。海外展開では、海外音楽フェスへの協賛や現地マーケティング会社との協業、海外拠点でのアーティスト開発により成長機会の拡大を図ります。

アニメ&IPビジネスでは、オリジナル作品の開発や制作委員会への出資を継続し、大型ゲームIPを中心とした外部権利IPを活用したライブイベント開発やマーチャンダイジング事業を強化していきます。また、ファンダム市場にフォーカスし成長を続けている自社ECサイトを核とした顧客接点の高度化を通じてダイレクトマーケティング事業の拡張を推進します。2027年に日本ビクター／ビクターエンタテインメント(株)が創業100周年を迎えるにあたり、周年記念事業をキックオフさせ、各種イベントや他業種との協業、地域・社会貢献事業など、多様なビジネス機会の創出につなげます。

マテリアリティ目標の達成に向けた取り組み

エンタテインメント ソリューションズ分野では、「豊かな心や生活の実現」を重要な社会価値と位置付けています。音楽や映像、エンタテインメントを通じて感動や喜びを提供するとともに、高品質な製品・サービスを継続的に届けることで、人々の生活の質(QoL)の向上と新たな文化価値の創出に取り組んでいます。

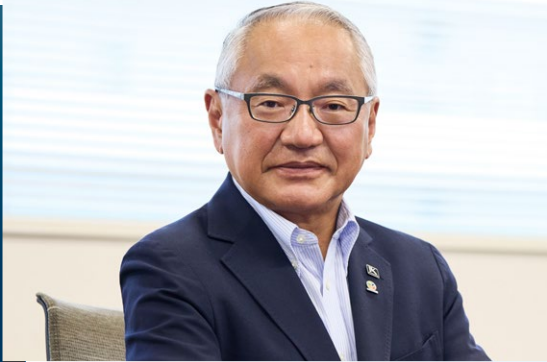
エンタテインメント事業では、多様なアーティストや楽曲を継続的に世の中へ送り出すとともに、日本発コンテンツの海

外展開を通じて、国や地域を超えた文化的なつながりの創出に貢献しています。メディア事業では、独自の音響・映像技術を活用した高品質な製品・サービスにより、人々が音楽や映像をより深く楽しめる体験価値を提供しています。

こうした取り組みを、「発売する楽曲数」「ストリーミング配信における海外からの再生比率」「高価格帯製品の販売構成比率」などの指標を通じて継続的にモニタリングし、社会価値と経済価値の両立を図っていきます。

企業価値へつながるJVCケンウッドの技術発展

生産・調達戦略



品質・効率・レジリエンスの向上を図り、
たくましいものづくりの確立を目指します

専務執行役員
最高情報責任者(CIO)

野村 昌雄

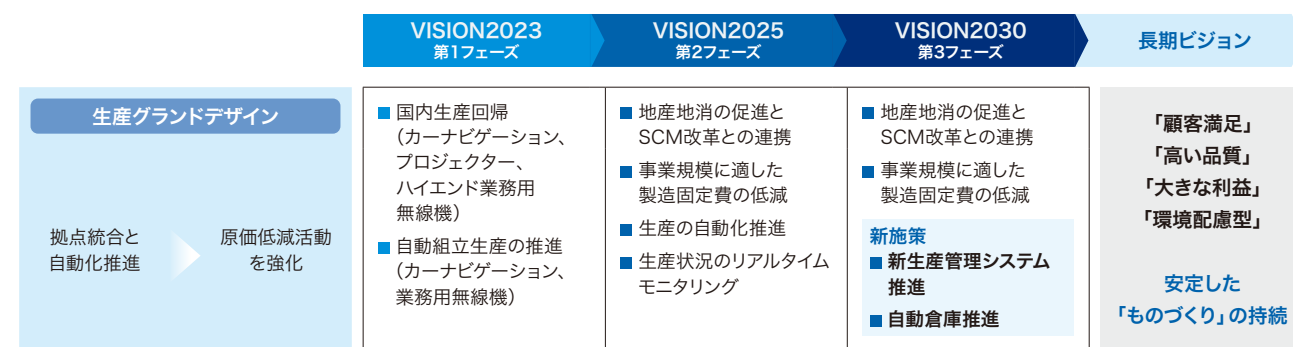
たくましいものづくりの確立

JVCケンウッドグループの生産における顧客起点での価値とは、高い品質と事業環境の変化に迅速に対応できる安定性を両立する、たくましいものづくりの確立です。この使命に基づき、誰もが設計でき、どこでも生産できること、生産体制が適正化・標準化されていること、出荷品質が確保されていることといったものづくりの標準化を図ってきました。

2025年4月には、各事業部で有していた生産技術機能を統合した生産本部を発足し、標準化を推進するとともに全社リソースの効率化を図っています。また、AIを活用した業務改善・改革の推進により「原価低減」「高効率なものづくり」を実現することで、企業価値の向上に寄与します。

拠点統合や生産の自動化推進などを戦略の軸として、総

生産量・総工数に適した「生産グランドデザイン」に引き続き取り組んでいます。地産地消の促進やサプライチェーン・マネジメント(SCM)改革との連携、事業規模に適した製造固定費の低減を目的としており、生産拠点の高度化と再配置を進め、生産体制を最適化することで原価低減を図ります。「VISION2030」のフェーズでは、新生産管理システムや自動倉庫の推進など、さらなる効率化を進めます。生産拠点は、生産管理の基本要素であるQuality(品質)、Cost(コスト)、Delivery(納期)に加え、Environment(環境:CO₂削減、人権)とRisk(リスクヘッジ:地政学リスク、経済安全保障)への対応力を踏まえて再配置を行い、安定した「ものづくり」の持続を目指します。



部品供給網の高度化を推進

部品供給起因の「生産ラインストップゼロ」の実現を目指し、調達BCPを中核とした供給網の高度化を推進します。具体的には、転注困難なキーデバイスの安定供給確保に向けた複数社からの購買を促進するとともに、戦略在庫の適正運用による需給変動対応力の向上を図ります。また、地政学リスクを踏まえた調達拠点の分散により、特定の国・地域への

依存度を段階的に低減し、供給途絶リスクを抑制します。加えて、レガシー部品の削減と新製品への非採用の徹底により、部品の陳腐化や供給停止につながるリスクの排除に努めます。これらを通じて、柔軟かつ強靱なサプライチェーン基盤の構築を実現します。

技術開発戦略



顧客価値を起点に、事業戦略・技術戦略・
知財戦略を一体で推進することで、
競争力と収益力の強化につなげます

執行役員
最高技術責任者(CTO)

大浦 徹也

歴史が育てた技術を継承し、次のイノベーションへつなぐ

JVCケンウッドは2026年度から2028年度までの3カ年にわたり、アニバーサリーイヤーが続きます。2026年度はケンウッドが創業80周年、2027年度は日本ビクターが創業100周年を迎えます。さらに2028年度は、両社が経営統合し当社が設立されてから20周年となり、特別な節目の年となります。



振り返っては2024年10月に「Hybrid Center」が完成し、それまで事業・分野によって各事業所に分散していた全エンジニアが横浜本社地区の「Value Creation Square(VCS)」に集結しました。さらに2025年4月からは、機能本部制に移行し、それまで各事業体の一部門であったそれぞれの技術部門が統合され、一つの組織体として活動を開始しました。



Hybrid Center

かつては競合相手でもあった長い歴史のある両社が経営統合を果たしましたが、技術的なシナジー効果がすぐに生まれたわけではありません。しかし、異なる文化や技術、人が混ざり合うことで、新しい価値や技術が生まれ、現在に至っていることは間違いありません。ロケーションが集約され、組織が

統合されたことで、今後、間違いなくこのような技術の化学反応はさらに加速され、融合化が進みます。これにより、特異な技術はより先鋭化されて、新しい技術やサービスが生まれ、さまざまな場面でイノベーションが起こることを期待しています。

我々の先輩たちが長い歴史の中で紡ぎ、つないできた技術は、確実に伝承・蓄積され、それが我々の現在の強みとなっています。例えば、撮像機器や投射機器における光学技術や難易度の高いRF設計を軸とする無線通信技術、ならびに「原音再生」「原音探究」を目指し続ける音響技術やハンディ機器に重要な小型化や防水対応をはじめとする筐体設計技術、そしてバッテリー制御やセキュリティを担保する安全設計技術など、多種多様なお客さまによって育てられた技術が蓄積され、今なお進化し続けています。

今後、電子機器の通信量は爆発的に増加し、その処理能力は高速化します。その中でも、最後に機器を使用するのは「ひと」です。お客さまに安心して長く、便利に使っていただけるように、現場であるお客さまに寄り添い、常に選ばれる技術やサービスを提供し続ける技術開発を今後も行っていきます。



電波暗室



恒温槽室



共創プロジェクト成果発表



技術交流会

知的財産戦略



事業戦略・技術戦略・知財戦略の連動で 知的資産価値を高め、企業価値向上を図ります

常務執行役員
最高情報セキュリティ責任者(CISO)
最高リスク責任者(CRO)

園田 剛男

基本方針

当社は、知的資産を企業価値向上に直結する重要な経営資源と位置付け、事業戦略・技術戦略・知財戦略を三位一体で推進することにより、収益力の強化を図っています。知的財産部では、事業貢献を最重要ミッションとし、知的資産の創出・保護・活用を推進する中核機能として、事業、技術、デザインを担う部門と連携しながら戦略遂行を主導しています。知的財産に関する活動は取締役会に定期的に報告され、取締役会が実効的に監督する体制を構築しています。

「VISION2030」においては、技術・知財戦略の基本戦略

として、「顧客価値を起点に先端技術で人と社会の“つながり”を再発明する」を掲げています。この基本戦略に基づき、下記のとおり、各事業および各地域における特許・商標などの知的資産アロケーションの最適化や、ROI視点での知的資産マネジメント、標準規格必須特許^{*1}の獲得強化などの取り組みを進めることで、強みの源泉となる知的資産を強化し、持続的な事業成長と企業価値のさらなる向上を目指します。

^{*1} 標準規格に準拠した製品の製造・販売やサービスの提供を行う際に不可欠な特許権

基本戦略に基づく取り組み

経営レベルで構築する知的基盤

知的資産アロケーションの可視化と
分析の深化

知的資産ROIマネジメント

価値創出コストと
利活用リターンを高効率化

知的資産のさらなる増強

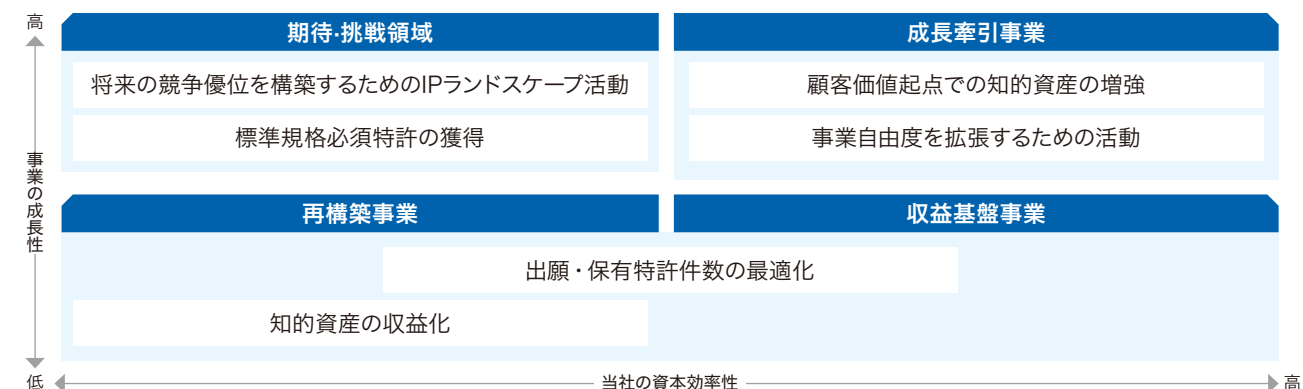
標準規格必須特許の獲得強化、
事業の自由度を高度に拡張

また、事業ポートフォリオ戦略と連動した知財戦略を推進しています。各事業の位置付けに応じて、注力すべき知財活動を具体化し、戦略の実効性を高めています。事業成長に資する重点テーマを設定し、知的資産創出から権利化までの取り組みを強化するとともに、ROIの視点で出願・保有特許件

数の最適化を図るなど、マネジメントサイクルを実行し、事業貢献性の高い知的資産ポートフォリオを構築しています。

詳細は、当社Webサイトをご覧ください。
<https://www.jvckenwood.com/jp/sustainability/economy/evolution/property/>

事業ポートフォリオ戦略と連動した知的資産ポートフォリオ

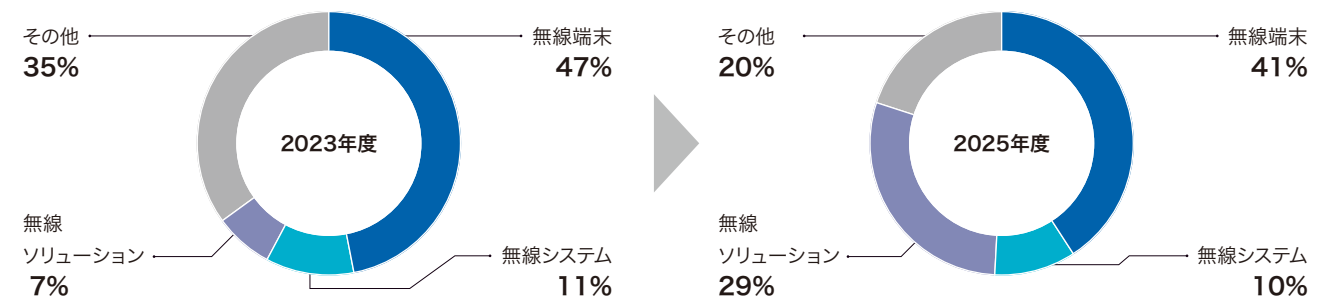


重点領域における知財活動

「VISION2030」においては、無線システム事業に対する知財活動を事業の成長と領域拡張に応じて発展させています。当社無線端末は、耐衝撃性能などの高い信頼性設計に加え、優れた操作性・視認性・音声品質などを強みとしています。これら「無線端末」関連の特許出願を継続しながら、近

年では通信方式やネットワーク技術を含む「無線システム」領域、顧客課題に基づくサービスやアプリケーション連携といった「無線ソリューション」領域へと特許出願テーマを拡大しています。これにより、ハードウェアからシステム、ソリューションに至るまで一体的な価値提供に寄与します。

無線システム事業部による特許出願



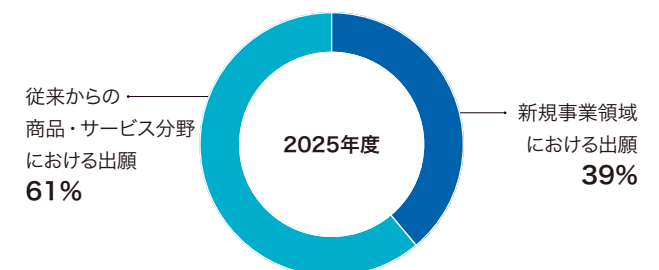
ブランド価値向上のための取り組み

当社は、3つのプロダクトブランド「KENWOOD」「Victor」「JVC」について、全社の事業戦略に沿った商標ポートフォリオをグローバルで構築するとともに、これまで当社が取り扱っていなかった商品・サービスなど、新たな事業領域へのポートフォリオ拡大も推進しています。これにより、ブランドを活用した新規事業の創出と新たな顧客体験価値の提供を進めています。

また、昨今の巧妙化・複雑化する、当社ブランドを悪用した模倣品に対しては、摘発対応や税関差止などの水際対策に加え、ECサイトなどのインターネット上の模倣品への対策

強化を進めており、当社ブランド価値の維持・向上にも積極的に取り組んでいます。

商標出願

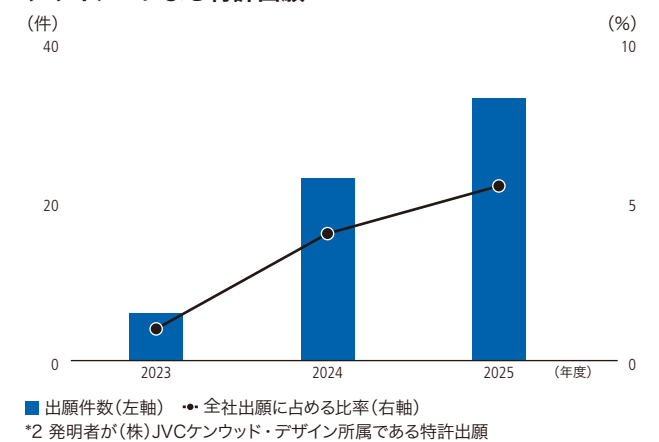


イノベーションを創出する人材の多様性

当社は、イノベーション創出を支える重要な要素として人的資本の多様性を重視しています。研究開発部門に加え、事業部門・デザイン部門など多様なバックグラウンドを持つ人材が発明活動に参画することで、顧客価値を起点としたアイデア創出を促進しています。

特に、全社で推進するデザイン経営のもと、(株)JVCケンウッド・デザインとの連携を強化しています。3つの事業分野において、各事業領域で培われた顧客理解やユーザー体験設計の知見を融合することで、顧客体験価値を起点とした新たな知的資産の創出を推進しています。発明者にデザイナーを含む特許出願は近年増加しています。デザイン経営の実践を通じて、顧客視点を研究開発部門における発明提案にも広げ、全社的な知的資産創出活動の進化につなげていきます。

デザイナーによる特許出願^{*2}



^{*2} 発明者が(株)JVCケンウッド・デザイン所属である特許出願

企業価値へつながるJVCケンウッドの技術発展

本部長座談会



調達本部長

近藤 研宏

品質保証本部長

奥西 剛

技術本部長

尾崎 輝行

生産本部長

佐藤 秀行

ファシリテーター

福島 麻梨子

技術本部 技術推進部 担当部長
機能統合検討プロジェクト

機能統合検討プロジェクトの推進メンバーとして、技術本部内の人材育成や組織横断での調整・連携業務を担い、改革の現場を内側から支えました。今回は、変革の当事者としての視点を生かし、座談会のファシリテーターを務めています。



2024年12月、横浜本社地区にValue Creation Square(VCS)を設置し、分散していた技術、研究開発、営業、商品企画、コーポレートの各部門を集結させました。2025年4月には、技術、品質保証、生産、調達の4つの機能本部を設置し、縦割り型組織から全社横断の共創型組織への転換を進めています。今回の座談会では、4人の本部長が改革の成果や課題、部門連携の進捗、今後の企業価値向上に向けた展望を語りました。

縦割りの壁を越えて——各本部が語る、旧組織の課題

福島 初めに、各本部の役割と担当領域についてお聞かせください。

尾崎 技術本部は製品の設計や開発に加えて、技術分野全体を管掌しており、技術者の育成も大きな役割の一つです。2025年度までは事業分野別に組織を組んでいましたが、2026年度から職能部門別の組織体制に切り替えました。

奥西 品質保証本部は、製品やサービスの品質確保に加え、法規制対応やリスクマネジメントを通じて、お客さまに安心し

て当社製品をご使用いただける仕組みを構築する役割を担っています。また、グループ全体の品質レベル向上を推進し、一人一人の品質意識を高める品質文化の醸成にも取り組んでいます。

佐藤 生産本部の役割は、自社で設計した製品を国内外の拠点で生産することです。「総原価削減」と「高効率なものづくり」の2つをキーワードに、事業部を横断したものづくりを担っています。特に、人件費の高い国内の生産拠点においては、自動化を推進し、量産に結び付く生産体制の構築を目指しています。

近藤 調達の基本はQCDS*1の確保ですが、近年調達の役割が大きく変わってきていると感じています。以前は「原価低減」と「リードタイム短縮」を重視していましたが、昨今は部品不足問題や地政学リスクの影響もあり、部材の「安定確保」の重要性も高まっています。こうした変化の中、調達先の多角化や戦略在庫の適正化を進めるとともに、物流ルートの最適化や輸送ネットワークの強化など、調達と物流の両面から安定供給体制の構築に取り組んでいます。

*1 Quality(品質)、Cost(コスト)、Delivery(納期)、Service/Safety(サービス・安全)の4要素で構成される管理指標

福島 ありがとうございます。以前の組織では、3つの事業分野ごとに各機能が配置されていましたが、縦割り型組織での課題を、今振り返るとどのように感じますか。

尾崎 技術部門では、以前は技術者が各事業所に散在していたため、技術の有効活用ができていなかったと感じています。同じ技術を複数の分野で重複して開発していたり、特殊な技術を持つ人に気軽に相談できなかったりといった課題がありました。また、人材育成も事業ごとに特化しており、他分野でも生かせるマルチスキルが育ちにくく、人材を十分に活用できていませんでした。

奥西 品質保証部門においても、各分野で個別最適が進んだ結果、品質判断の基準や業務プロセスにばらつきがありま

した。人材交流も限られていたため、組織としての知見共有や相互支援が十分ではありませんでした。そのため、まずは共通の基準と考え方を整備し、分野を超えて活躍できる人材と組織を育てていく必要があると考えていました。

近藤 調達部門においても各分野が個別最適に動いていたため、例えば、サプライヤーを集約することでコストを下げるといった交渉ができませんでした。VCSに集結する前は「何が全社最適につながるのか」の議論もできていなかったのです。

佐藤 生産部門も同様で、これまでは各分野に生産技術機能があり、製品や拠点ごとに考え方が異なっていました。同じ用語を使っているでも定義や捉え方が異なり、議論の前提を揃えることさえ難しい状態でした。

福島 それぞれの事業のお客さまに特化して各分野が「これが適正だ」と考えて推進してきたことが、組織転換によって課題として表れたのですね。

尾崎 事業環境が変わらないのであれば個別最適でもよいのですが、昨今の変化の激しい市場環境においては、その変化に対応できる体制が必要でした。以前はお互いの事情も分からない状態でしたが、今は部門を超えて直接対話できるようになったこと自体が大きな変化です。

VCSへの集結と機能本部制への移行がもたらした変化

福島 VCSへの集約によって、ようやく部門をまたいだ会話ができるようになってきたということですね。その他にもVCSへの物理的な集結と機能本部の設置によって、どのような良い効果が出てきたか、各本部間の関わり方がどのように変わったのか、具体的なエピソードがあればお聞かせください。

尾崎 2025年度にあるプロジェクトで発生した不具合について、品質保証本部と一緒に対策を検討しました。その際に、週次で関係者が集まって対面に対策を練り、スピーディーに対応できたことが良かったです。

奥西 そのとおりです。品質保証本部と技術本部では、管掌役員を交えた定例会を毎週実施し、技術課題や外部環境の変化をタイムリーに共有できる体制が整いました。

尾崎 分野ごとに発生したインシデントについても、技術本部と品質保証本部が連携して、対策や再発防止策を全分

野へ迅速に展開できるようになりました。これは大きな変化ですね。

佐藤 検査機や測定器などの設備共有も進みました。以前は、事業所ごとに保有設備が異なり、必要な測定のために他事業所へ足を運ばなければなりませんでした。今では共用設備としてすぐ利用できるようになり、業務の効率化だけでなく、資産の有効活用にもつながっています。



企業価値へつながるJVCケンウッドの技術発展

近藤 サプライヤーとの関係にも良い影響がありました。以前は分野ごとに事業所が分かれていたため、サプライヤーには複数の事業所を訪問していただく必要がありましたが、

全社最適の進展と生み出したい価値

福島 仕組みやコミュニケーションの取り方が少しずつ変わり、連携が生まれてきたんですね。しかし、改革の真価が問われるのはここからです。この1年の手応えとまだ越えられていない壁、そして各本部が力を合わせて生み出したい価値についてお聞かせください。

尾崎 技術本部としては、各分野の技術者が近くにいることでノウハウの横展開が進み、法規制対応なども効率化されました。一方、プロジェクトごとに最適なメンバーを柔軟に再編成するビルド&スクラップや、属人化を防ぐマルチスキル化は今後の課題です。加えて、仕組みを変えても人のマインドが変わらないと改革が定着しないことをこの1年で痛感しました。そこで2026年度から技術本部内に人材育成の専門部署を新設し、リスキリングや「伝える力」を強化するための研修を開始しています。



今後は、品質保証本部、生産本部、調達本部と連携して、EOL部品^{*2}への対応およびそのプロセスの統一化を進めたいと考えています。他社に負けない製品づくりには、生産技術による小型化や、調達による新規部品の発掘など、全部門横断の取り組みが不可欠です。当社は「通信」「映像」「音響」の3つの技術領域を強みとしていますが、R&D部門とも連携しながら、この3つの技術領域を生かした要素技術や先行開発を進めています。

^{*2} End of Lifeの略。メーカーによる生産・サポートが終了した部品

奥西 品質保証本部では、品質に関する判断基準やルールの統一が着実に進んできました。一方で、ルールは制定するだけでは定着しないという課題も見えてきたため、その運用状況をモニタリングする専門組織として「品質統制室」を新設し

現在は一カ所に対応できます。サプライヤーの部品展示会も全分野を横断して実施できるようになり、提案機会の拡大や情報共有の効率化につながっています。

ました。また、本部スローガンを「共有・共感・共創」とし、製品展示会や体験発表会、組織課題に関する討議の場を通じて、分野を超えた一体感の醸成にも取り組んでいます。

今後は4つの機能本部が一体となり、製品ライフサイクル全体で品質をつくり込むことで、企業価値の向上に貢献していきたいと考えています。設計・品質保証・生産・調達が連携しながら高品質なものづくりを実現できることは当社の強みであり、その連携を一層深めることが、変化の激しい市場環境に対応できる強さにつながると考えています。



佐藤 生産本部では、部門長が他分野の業務も見るようになり、全社最適を意識した動きが広がったことがこの1年の大きな変化です。連携して生み出したい価値という観点では、自社で設計から生産まで一貫して担える領域を広げたいという想いがあります。自社設計があつてこそその自社生産であり、4本部が連携する意義もそこにあると考えています。

この価値を実現する基盤となっているのが、国内外で製品を量産化するプロセスと設備に関するノウハウ、そしてそれを支えるグローバル人材です。海外赴任の一期生にあたる人材が現在本部長クラスとして活躍しているほか、海外の各工場では現地スタッフと日本拠点が連携して改善活動の報告会を継続的に実施しています。こうした一貫体制の強化と人と現場の力の積み重ねが、当社ならではの強みをさらに確かなものにしていこうと考えています。

近藤 調達本部では、分野ごとの文化の違いはまだ残っていますが、VCSへの集結をきっかけに統一化の機運が高まってきました。まず幹部職のローテーションを進めたことで、他分野を意識する考え方が定着してきました。今後は一般職のローテーションも進めていきたいと考えています。そして、

調達先のセカンドソースの設定や主要サプライヤーの集約、レガシー部品(供給継続リスクの高い部品)の削減など、全社横断的な活動を他本部と連携して推進したいです。3つの事業分野、7つの生産拠点の中で、企画台数やライフサイクルの

異なる部品を並行してハンドリングできる点は、他社と比較しても強みだと考えています。こうした全社横断的な取り組みを進めることで、この強みをさらに磨き、全社最適につなげていきたいです。

次の一年、そして未来へ

福島 最後に、VCS集結3年目に向けた目標と、その先に見据える5年後、10年後のJVCケンウッドにおける各本部のありたい姿について、お聞かせください。

尾崎 技術本部は組織を大きく変えたので、まずはマインドの変化を定着させたいです。よく鈴木COOが「守破離」の話をされますが、まず仕組みを変え、その仕組み通りにやっていくことでマインドが変化し、自ら新しいアイデアや改善を生み出していくことにつながります。そして、企業理念が示す「感動と安心」を技術力で形にし、その技術を市場価値・収益へとつなげていくことで、「次の20年、さらにその先も、ものづくり会社として成長し続けたい」、それが私の想いです。

奥西 近年、品質やコンプライアンスに関する問題が企業価値に大きな影響を与える事例が相次いでいます。それらを目の当たりにする中で、品質保証の役割は不具合を未然に防ぐことだけではなく、企業の信頼そのものを支えることだと改めて認識しています。これからは、品質保証を企業価値向上の基盤となる経営機能として位置付け、品質・コンプライアンス・リスクマネジメントを通じて持続的な成長を支える組織を目指していきます。

佐藤 人材育成は時間がかかるため、そのための仕掛けづくりをしていきたいと考えています。国内の生産拠点では10年ほど前から人材育成を強化しています。2026年度からは、生産本部と品質保証本部の従業員も人材育成活動に加わるようになっています。さまざまな規定はつくりましたが、それを運用できる人材がいなければ意味がありません。そういった人材を育成していくための仕掛けづくりが、まず大きな課題です。



近藤 調達本部は、人材の流動性を高めていきたいです。異なる分野だけでなく、電気部品と機構部品といった異なる領域の部品をハンドリングする経験を積むことによって、マルチスキルを持つパイヤー集団の形成を目指します。

加えて、固定費削減の意識を強く持ちたいと考えています。5年後、10年後を考えると、現在より少ない人員でも同等以上の成果を生み出せる組織を目指していかなければなりません。そうした意識改革を進め、生産性の高い組織へと進化させていきたいと考えています。



福島 皆さん、ありがとうございました。改めてお話を伺い、この1年で仕組みが変わっただけでなく、部門間で直接対話しながら課題を解決する土壌が生まれてきたことを実感しました。マインドの定着や人材育成など、まだ道半ばの課題もありますが、技術・品質保証・生産・調達の4つの機能が一体となって、全社最適の視点で意思決定できる組織へと変わりつつあります。この変化こそが、今後のJVCケンウッドの競争力強化と企業価値向上につながっていくのだと感じました。

サステナビリティ戦略



サステナビリティを成長の源泉に 社会価値と経済価値の両立による 持続的な企業価値向上を目指していきます

執行役員
コーポレート部門担当
サステナビリティ推進室長

中井 純子

JVCケンウッドグループは、「感動と安心を世界の人々へ」という企業理念のもと、新中期経営計画「VISION2030」において、サステナビリティを事業戦略・財務戦略と並ぶ重要な経営戦略として位置付けています。

事業環境や社会課題が大きく変化する中、持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現に向け、当社はESGを軸に、企業理念、長期ビジョンおよびサステナビリティ基本方針と整合性のあるマテリアリティ・サブマテリアリティを再特定しました。自社にとっての重要性に加え、社会やステークホルダーへの影響・期待を踏まえ、「感動と安心がつながる豊かな社会の実現」「環境への貢献」「責任あるサプライチェーンの構築」「人的資本経営の促進」「持続的成長を支えるガバナンス」の5つをマテリアリティとして特定しています。

これらを起点に、具体的な取り組みテーマとKPIを設定し、継続的に活動を行うことで、社会価値と経済価値の創出を推進しています。

また、事業を通じて安心・安全な社会インフラの高度化や人々の豊かな体験価値の創出に取り組むとともに、気候変動への対応、人権尊重、責任ある調達、人的資本経営を推進しています。これらの取り組みを通じて、持続可能な社会の実現と事業競争力の強化、収益性・資本効率の向上を図り、企業価値の向上につなげていきます。

取り組み方針と推進体制

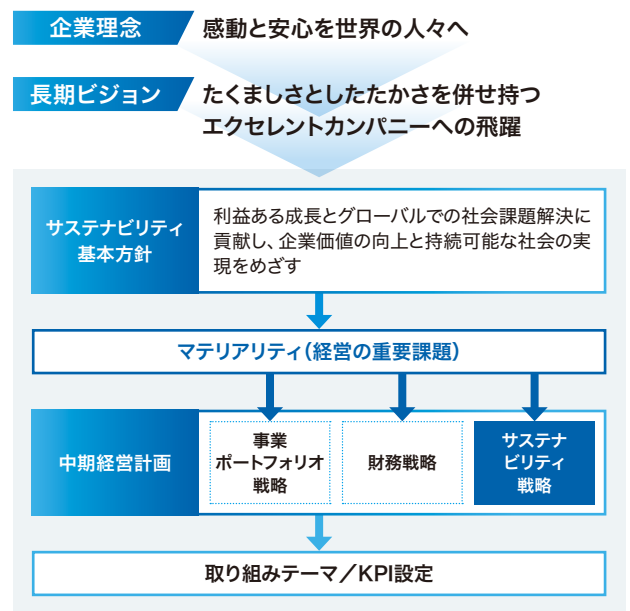
サステナビリティ取り組み方針

サステナビリティ戦略の推進にあたり、「サステナビリティ取り組み方針」を策定し、具体的な推進活動に反映させることで、グループ全体での実行力を高めています。

マテリアリティ・サブマテリアリティを起点に、事業戦略・財務戦略・サステナビリティ戦略と連動した取り組みテーマとKPIを設定し、その進捗を継続的に管理しています。また、活動内容や成果を適時・適切に開示することで、持続的な価値創造の実現に取り組んでいます。

さらに、統合報告書やサステナビリティサイトを通じた情報開示とステークホルダーとの対話でいただいたご意見やご期待を経営に反映し、持続的な価値創造につなげています。

今後も、社会課題の解決と利益ある成長の好循環を創出し、「感動と安心」を世界中のお客さまへ届け続けるとともに、持続可能な社会の実現と中長期的な企業価値の向上を目指していきます。

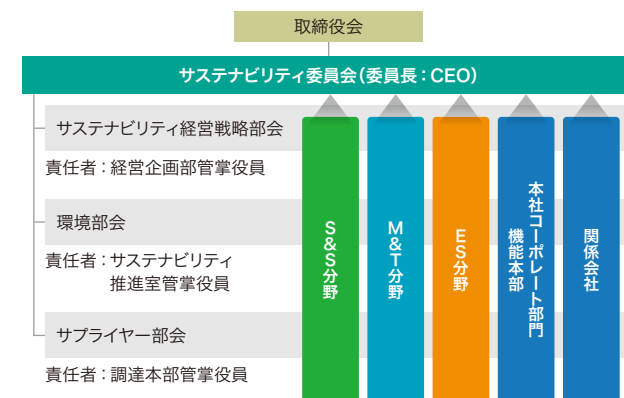


サステナビリティ取り組み方針

1. トップマネジメントが取り組みを推進
2. 中期経営計画と整合させたKPIと目標を設定
3. 全ての事業活動と結び付けることにより、全従業員の参画を促進
4. ステークホルダーに取り組みをWebサイトなどで積極的に分かりやすく開示

サステナビリティ推進体制

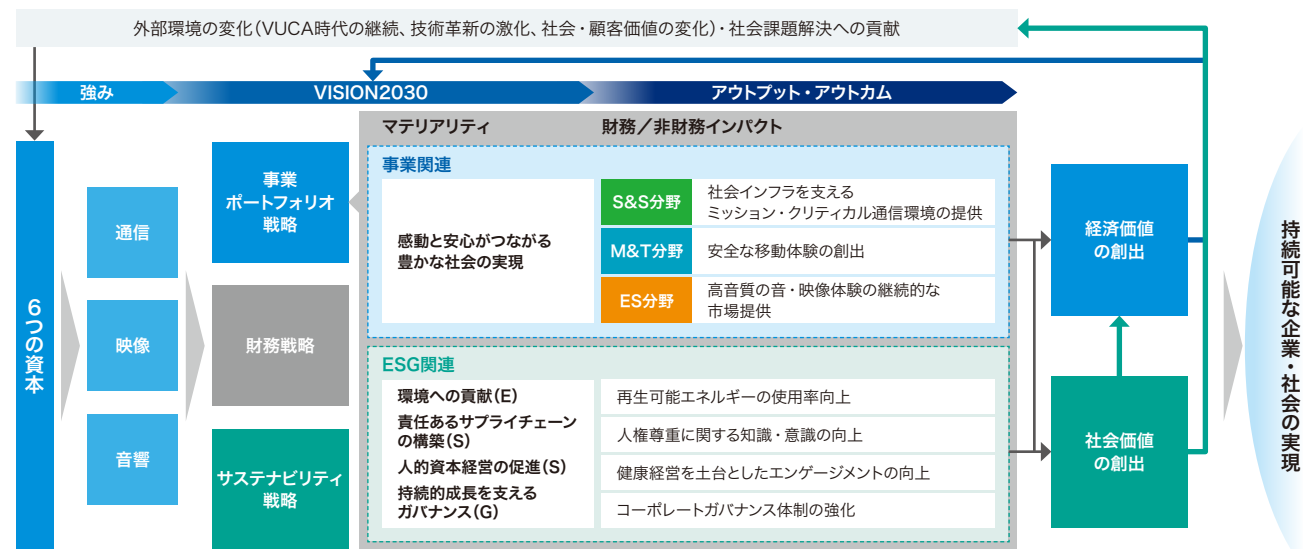
サステナビリティ戦略を迅速かつ確実に実行するために、2018年4月に取締役会の監督のもと担当役員を配置し、サステナビリティ推進室を設置しました。2023年には、CEOを委員長とするサステナビリティ委員会を新設し、その下部組織として担当役員を責任者とする3つの専門部会を設置することで全社的な推進体制を強化しています。これらの委員会および専門部会では、サステナビリティ戦略の策定・検討をはじめ、当社が取り組むべきマテリアリティやKPIの特定など、サステナビリティ推進に関する多様なテーマについて活発に議論されています。



社会価値と経済価値の創出

当社は、マテリアリティを起点に取り組みテーマおよびKPIを設定し、事業活動やESGへの取り組みを通じて創出されるアウトプットとアウトカムを継続的に評価・管理しています。

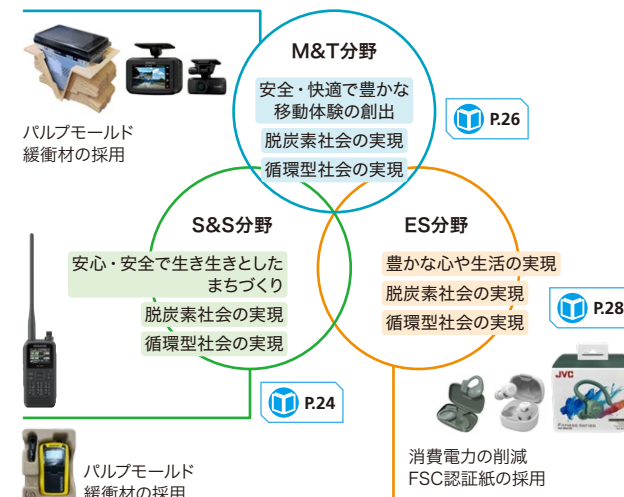
これにより、社会価値と経済価値の創出を推進し、持続可能な社会の実現と中長期的な企業価値の向上を目指しています。



サステナブル商品の開発促進に向けた取り組み

当社は、事業活動を通じて社会課題の解決に貢献するとともに、持続的な企業価値の向上を図るため、サステナブル商品の拡大に取り組んでいます。サステナブル商品とは、社会課題の解決や環境負荷の低減により一層貢献する製品・サービスであり、特定の事業や領域に限定することなく、各事業の成長戦略と一体となって展開しています。

これらの商品には、当社のサステナビリティに対する考え方に基づいた取り組みであることを示すものとして、サステナビリティロゴマークを付与しています。



環境への対応

基本的な考え方

当社グループは、持続可能な社会の実現と事業の持続的成長に向けて、環境への配慮が不可欠であると考えています。その考え方を「環境ビジョン」として全役員・従業員と共有するとともに、2035年を見据えた環境基本方針「JKグリーン2035」

を策定しています。この方針のもと、製品開発やサービス提供を含む全ての事業活動において、環境への影響を最小限に抑えるための取り組みを継続的に推進しています。

 体制 **P.38**

環境ビジョン

先進の技術力に基づいた製品やサービスの創出および環境活動を通じて、全てのステークホルダーと共に、現在だけではなく将来にわたり、地球環境を保全し、健全で持続可能な社会の実現に貢献します。

環境基本方針「JKグリーン2035」と目標設定

当社グループは、事業活動および全製品において環境関連法規制を確実に遵守するとともに、生物多様性を含む自然環境との共生を図り、地球資源およびエネルギーの持続的な活用に貢献します。この実現に向けて、4つの重点項目

を設定し、それぞれに対して「目指す未来像」と「2035年度目標」を明確化しています。進捗は定期的にモニタリングし、継続的な改善を通じて確実な達成を図ります。

	目指す未来	2035年度目標
気候変動への対応		
	2050年 カーボンニュートラル を実現	2035年度までに2019年度比67.2%のCO₂排出量 (Scope1+2)を削減 2035年度までに2019年度比19.6%のCO₂排出量 (Scope3のカテゴリ1・4・11)を削減
資源の有効活用		
	ゼロエミッションの実現 (3R* ¹ マネジメント推進) *1 Reduce(リデュース)、 Reuse(リユース)、 Recycle(リサイクル)の総称	- 再資源化率90%以上を維持 2035年度までに2019年度比16%の廃棄物等総排出量を削減 2035年度までに2019年度比52.2%の容器包装プラスチック使用量を削減 2035年度までに2019年度比16%の水使用量を削減
環境保全・管理		
	環境負荷化学物質の 適正管理	- 化学物質の適正な管理(有害化学物質) - 化学物質の有害性を判断する自社基準を設け、地球環境と人体に著しい影響を及ぼす化学物質を「環境管理物質」として定義し、適正に管理する - VOC排出量を2019年度実績値(16.4t)以下に維持
生物多様性の保全		
	生態系の維持	製品・サービスのライフサイクル全体における持続可能性への取り組みを通じて生態系の維持に貢献し、生物多様性の保全を推進

気候変動への対応(TCFD*2提言に基づく情報開示)

気候変動への対応の考え方

世界が直面する多くの環境課題の中でも、気候変動は企業経営にとって特に重要な課題です。当社グループでは、調達、製品開発、製造、製品・サービスの提供といったバリューチェーン全体でCO₂排出量やエネルギー利用の削減に取り組んでいます。CO₂排出量の削減については、2050年のカーボンニュートラル実現に向けた中長期目標の設定と進捗管理、情報開示など、着手できることから進めています。

2023年4月には、TCFD提言への賛同を表明し、取締役会の監督のもと、気候変動を含むサステナビリティ戦略を迅速に推進する体制を整備し、情報開示を行いました。

2026年度は、新中期経営計画「VISION2030」に整合させたTCFD提言に基づく多様な「シナリオ分析」を実施し、リスクと機会の特定を行い事業活動への影響度の検討を進めていきます。

*2 Task Force on Climate-related Financial Disclosures(気候関連財務情報開示タスクフォース)。2015年にFSB(Financial Stability Board/金融安定理事会)が設置し、現在はIFRS財団の国際サステナビリティ基準審議会(ISSB)が継承しています。



ガバナンス

取締役会の監督

気候変動に関する重要課題は、定期的に取り締役に報告され、審議の後、経営戦略に反映されています。

サステナビリティ委員会での審議

サステナビリティ推進室が中心となり各事業分野の協力により、気候変動リスクの特定・評価を実施し、結果をサステナビリティ委員会および下部組織である環境部会にて報告、審議を経て必要に応じて対応方針が決定されます。

 体制 **P.38**

戦略

TCFD提言に基づく情報開示を進める中、移行リスク(政策・技術・市場の変化)および物理的リスク(異常気象や慢性的な気候変動)を特定し、中期・長期の時間軸で事業に対する影響度を評価しました。この評価は事業戦略や投資判断に反映されており、リスクに対応する機会の最大化に向けて再生可能エネルギーの導入や低炭素製品の開発を促進しています。

また、気候変動シナリオに基づく財務影響の定量評価を行い、当社グループのレジリエンスを確認しています。今後も継続して、気候関連リスク・機会の分析と対応を強化します。

気候変動シナリオに伴う「リスクと機会」の特定と事業に対する影響度

リスク種類	リスク分類	リスク概要	リスクに対応する機会	事業に対する影響度	
				1.5°Cシナリオ	4°Cシナリオ
1. 移行リスク	① 政策・法規制	● 炭素税導入、CO ₂ 排出規制による影響 ● 燃費/ZEV* ³ 規制の強化による 車載器ビジネスへの影響 *3 Zero Emission Vehicle	● 規制強化に対応した 車載器の開発	2030年：小 2050年：中	2030年：(軽微) 2050年：(軽微)
	② 技術	● 研究開発費への影響 (低炭素製品開発、低炭素素材採用、EV対応、 新規設備導入)	● 新技術による環境配慮型 製品の開発	2030年：小 2050年：小	2030年：小 2050年：小
	③ 市場	● 消費者の行動変化による影響 (エシカル消費の浸透など) ● エネルギーコスト変動による影響	● 既存製品の長寿化への 取り組み ● 新たな市場の開拓	2030年：小 2050年：小	2030年：小 2050年：小
	④ 評判	● 環境負荷低減要請による影響 (消費者/長期投資家などによる評価、 企業の社会的責任)	● 環境配慮型製品の導入	2030年：小 2050年：小	2030年：小 2050年：小
2. 物理的リスク	① 急性	● 災害の激甚化による生産影響 (生産工場の停止、サプライチェーンの寸断、 在庫の不足など)	● 防災・減災に対応した 製品の導入	2030年：小 2050年：小	2030年：小 2050年：中

 取り組みの詳細は、当社Webサイトをご覧ください。
<https://www.jvckenwood.com/jp/sustainability/activity/>

 リスクとリスクに対応する機会の詳細は、当社Webサイトをご覧ください。
https://www.jvckenwood.com/jp/sustainability/activity/climate_change/

環境への対応

機会の側面	機会概要	事業に対する影響度	
		1.5℃シナリオ	4℃シナリオ
1. 資源の効率性	M&T分野 ● バッテリーリサイクルビジネスによる資源の効率化、廃棄物発生量の減少	2030年：小 2050年：小	2030年：小 2050年：小
	S&S分野 ● 再生可能エネルギーの蓄電など、効率的なエネルギー使用に資する手段の提供		
	ES分野 ● 設計の工夫による工数削減(部品の共通化設計)		
2. エネルギー源	ES分野 ● リサイクル素材採用による資源循環型商品開発	2030年：小 2050年：小	2030年：小 2050年：小
	● エネルギー効率の向上、自社発電などの拡大		
	● エネルギー使用を抑制する開発プロセス、生産ラインの構築		
3. 製品／サービス	M&T分野 ● 製品の長寿命化(ハード・ソフト両面での耐久性向上、材料変更、セキュリティ対策など)	2030年：小 2050年：小	2030年：中 2050年：中
	S&S分野 ● リサイクル材の活用(梱包材のパルプモールド化など)		
	● 高耐久性の無線機や通信サービス、防災減災関連製品の拡大		
4. 市場	ES分野 ● 災害対応商品の拡大(ポータブル電源の新規開発など)	2030年：小 2050年：小	2030年：中 2050年：中
	M&T分野 ● 乗用車以外のモビリティ事業への参入		
	S&S分野 ● 災害現場などを支援する音声通信以外の画像・データ通信などの市場拡大		
5. 強靱性 (レジリエンス)	ES分野 ● BtoBビジネスの拡大(ポータブル電源／拡声器／プロジェクター)	2030年：小 2050年：小	2030年：小 2050年：小
	● サプライチェーンの炭素排出量抑制(生産技術の革新など)		

リスク管理

当社グループでは、気候変動リスクを既存のリスク管理体制に統合して対応しています。TCFD提言への賛同を表明した2023年度より、移行リスクおよび物理的リスクをリスクカテゴリに追加し、他のリスクと同様に定期的な評価と進捗管理を実施しています。

また、リスクの監視体制として、全社横断でリスクサーベイランスを行い、気候変動リスクを含む重要リスクの早期把握と対応の強化につなげています。

リスクサーベイランス P.50-51

リスクマネジメントの詳細は、当社Webサイトをご覧ください。
<https://www.jvckenwood.com/jp/corporate/riskmanagement/>

指標と目標

当社グループでは、気候変動のリスクおよび機会を定量的に評価・管理するため、以下の指標と目標を設定し、進捗を継続的にモニタリングしています。

1. CO₂排出量の開示

事業活動に伴うScope1およびScope2のCO₂排出量は、毎年度の実績を算定・開示しており、Scope3についても主要カテゴリを対象に段階的な開示を進めています。開示する排出量は第三者機関による保証を受け、信頼性を確保しています。

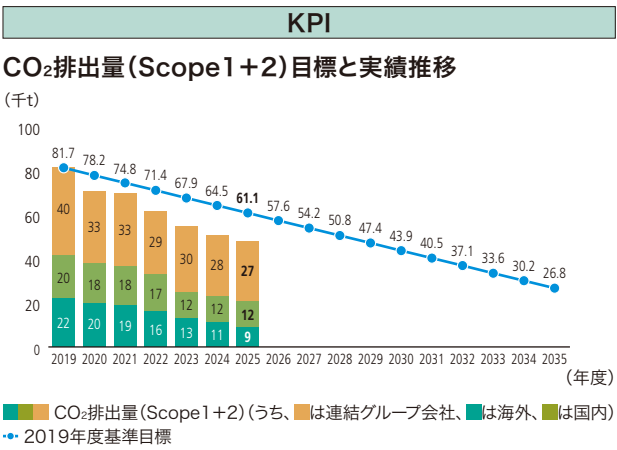
2. 削減目標の設定

パリ協定に準拠し、Scope1およびScope2のCO₂排出量を2035年までに2019年度比で67.2%削減することを目標としています。また、Scope3についても、主要な排出源を特定し、削減目標の設定と管理体制の整備を進めています。

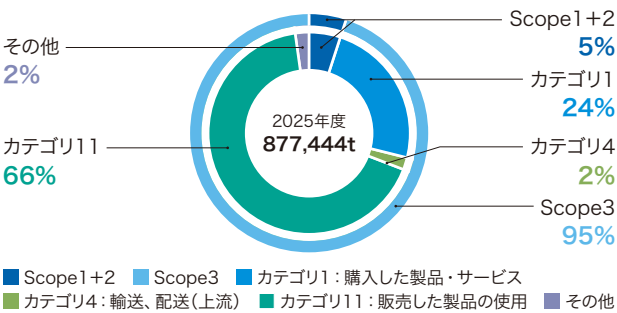
これらの目標は、SBTi(Science Based Targets initiative)認証の取得を視野に入れて設定しています。

3. 進捗評価と管理体制

目標に対する進捗状況は、サステナビリティ委員会および傘下の環境部会で定期的に評価・審議され、その後に取締役会に報告されます。



2025年度のCO₂排出量 (Scope1+2+3)

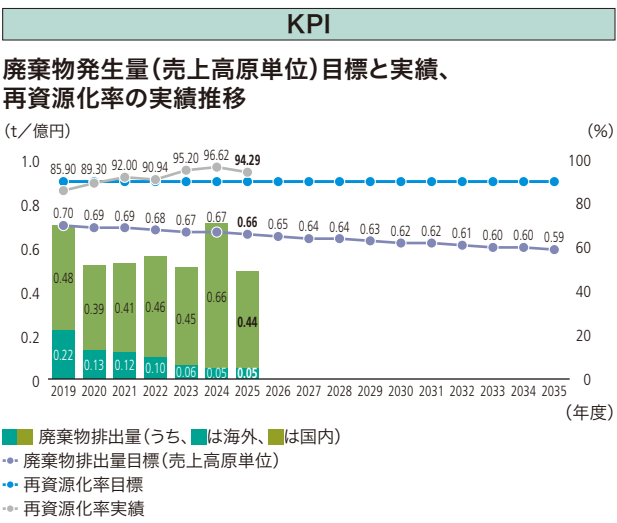


CO₂排出量削減の詳細は、当社Webサイトをご覧ください。
https://www.jvckenwood.com/jp/sustainability/activity/climate_change/save_energy/

資源の有効活用

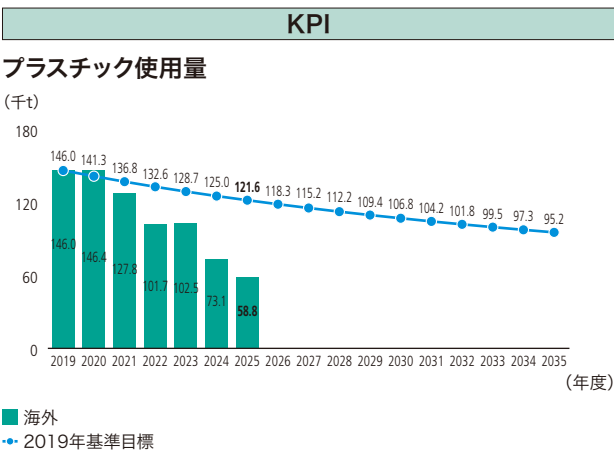
廃棄物発生量の削減

限りある資源を有効に活用するためにゼロエミッションの実現を目指し、3Rマネジメントを推進して廃棄物発生量の削減と再資源化に取り組んでいます。現在は、グローバルでの再資源化率90%以上の維持を目指し、事業で発生する廃棄物を細かく分別・分解し、社内での再利用や有価物化につなげています。



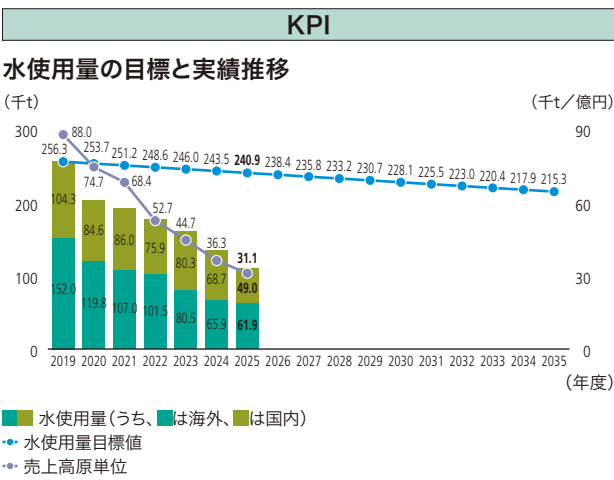
容器包装プラスチック使用量の削減

ゼロエミッションの実現を目指す上で、社会の要請が高まるプラスチックの資源循環の促進は欠かせません。当社グループでは、製品や梱包材におけるプラスチック使用量の削減を行うためにパルプモールド緩衝材を採用するなど、さまざまな施策に取り組んでいます。



水使用量の削減

事業活動の持続性の確保のためには、水リスクの影響を把握し対策を講じることが重要です。当社グループでは、定常的に水使用量を削減すべく、排水を循環利用して水をリサイクルするなどの取り組みを着実に進めています。



/ TOPIC /

環境負荷の低減に向けた活動

セーフティ&セキュリティ分野、モビリティ&テレマティクスサービス分野では、特定小電力無線機および「彩速ナビ」の梱包材にパルプモールドを採用し、プラスチック使用量をそれぞれ66%、約70%削減しました。また、特定小電力無線機本体にはリサイクル樹脂を使用するなど、製品・包装の両面で環境配慮型素材への切り替えを推進しています。これらの取り組みを通じて、資源循環の促進と環境負荷の低減に貢献しています。



特定小電力無線機

従業員の活躍促進に向けた人的資本経営

基本的な考え方

JVCケンウッドグループは、企業の継続的な成長において人的資本経営が最重要事項の一つであると認識しており、「経営戦略と連動した人材戦略による持続的な成長の実現」を経営方針の一つに掲げています。人材は、当社グループの成長を牽引する技術力やブランドといった強みの源泉である

経営戦略と連動した人材戦略

「VISION2030」では、「VISION2025」から引き続き事業ポートフォリオの最適化を経営戦略の重点施策としています。そして、この経営戦略と連動した人材の再配置やリスクリングにより、期待・挑戦領域や成長牽引事業へ人的資本を重点的に投入しています。成長牽引事業の一つである無線システム事業では、2023年度から2024年度にかけて100名規模の人員を増強し、入札案件への対応力や製品開発力を強化したほか、異分野事業からの社内異動も含め、人材ポートフォリオの最適化に取り組んでいます。

2024年12月にはValue Creation Square(VCS)に各部門を集結させ、2025年4月には、各分野にそれぞれ存在

ため、育成のみならず、採用や配置、処遇、健康経営まで含めて強化する必要があると考えています。

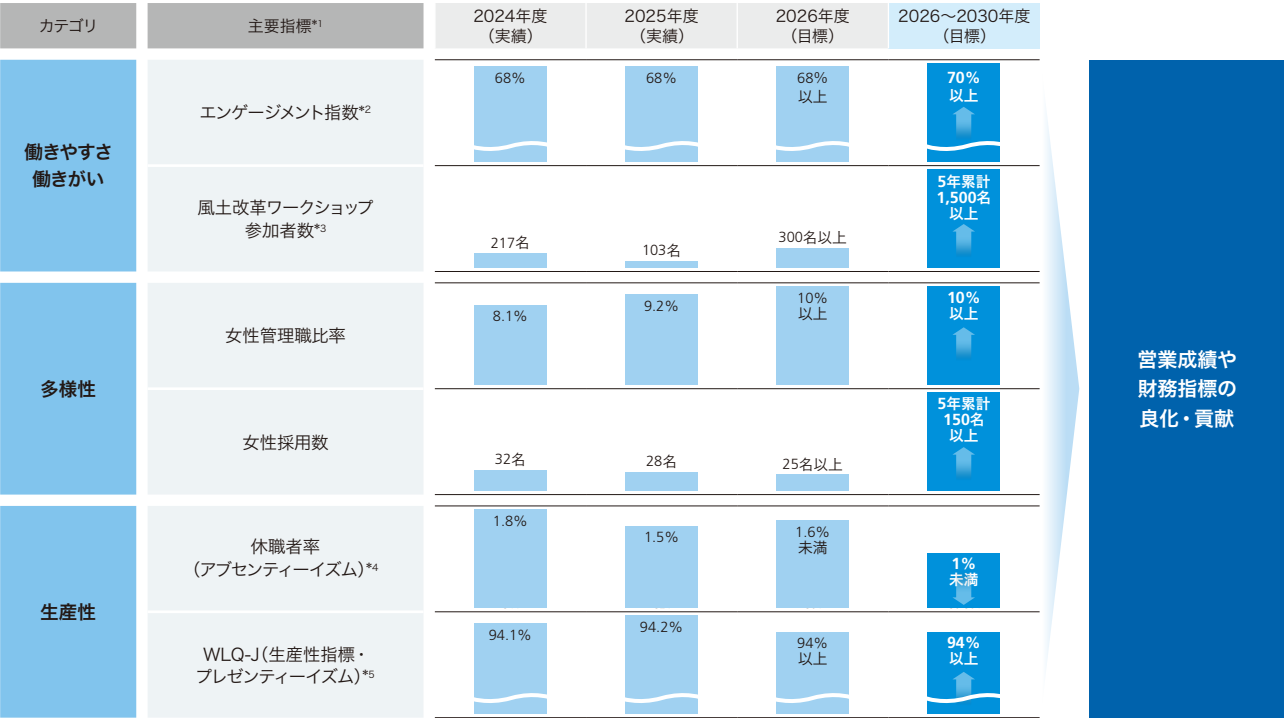
当経営方針に基づき、新中期経営計画「VISION2030」においては、「人材戦略」「多様性」「健康経営の推進」を取り組みテーマに掲げ、目指す姿の実現に取り組んでいます。

していた技術、品質保証、生産、調達の各機能を、全社横断的な組織へと再編しました。将来の事業ポートフォリオを見据え、製品開発を柔軟に行える体制の整備と、異分野製品の開発に従事できる人材の育成および技術交流を目的としています。

目指す姿を実現するための取り組み

目指す姿を実現するために、前中期経営計画から引き続き「JVCKENWOOD Career Design」と「ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)」施策に注力し、イノベーションを実現する人材の土台づくりにつなげています。

「VISION2030」での人材KPI(単体) (2026年5月1日現在)



*1 各関係会社において労働慣行が異なり、流動性が高い国外の関係会社について当社と同等のレベルで採用数や離職率を管理することが困難であるため、JVCケンウッド単体の目標および実績を記載

*2 当社従業員意識調査「エンゲージメント」関連設問における「好意的回答」の割合

*3 前年度までの風土改革に関係する各種研修やワークショップを「風土改革ワークショップ」と総称

*4 年度内にメンタルヘルス不調により連続1か月以上年休、欠勤、休職による休業した労働者の比率

*5 経産省が推奨する5つの評価指標のひとつ。全25問が4つの尺度（「時間管理」、「身体活動」、「集中力・対人関係」、「仕事の結果」）で構成。質問結果から生産性を測る指標。100%が最高値

「JVCKENWOOD Career Design」は、従業員一人一人が価値創造力の向上に向けて自らの経験を生かしながら将来のありたい姿を実現できるように、能力・キャリアの開発を支援する取り組みです。

「D&I」は、イノベーション創出を促す環境を整えるべく「組織風土の醸成」「コミュニケーションの進化」「組織の活性化」を推進し、さまざまな背景を持った従業員が生き生きと活躍できる組織をつくる取り組みです。

従業員エンゲージメントの向上に向けて

従業員エンゲージメントの向上も人的資本経営の重要テーマであり、より多くの従業員が働きがいを感じることができる環境を整えることが、エンゲージメントの向上、ひいてはイノベーションを実現する人材の育成につながると考えます。人

能力・キャリア開発を支援する「JVCKENWOOD Career Design」

「JVCKENWOOD Career Design」は、従業員が積極的に学べる機会の提供を目的として独自に構築した、能力・キャリア開発の仕組みです。自らの経験を生かしながら将来のありたい姿を実現できるよう、従業員が何をを目指すのかを起点に、「分かる」「実現をフォローする」の2段階に分けて支援しています。

育成計画の実行にあたっては、人事部内にキャリアデザイナーを設置し、職種別の人材要件レベルと現状のギャップの分析や、従業員育成方針の作成、キャリアに関する相談を担い、従業員のスキルアップを支援します。

並行して、従業員が自身のキャリアビジョン実現のために必要な行動は何かを改めて考える機会を提供するために、

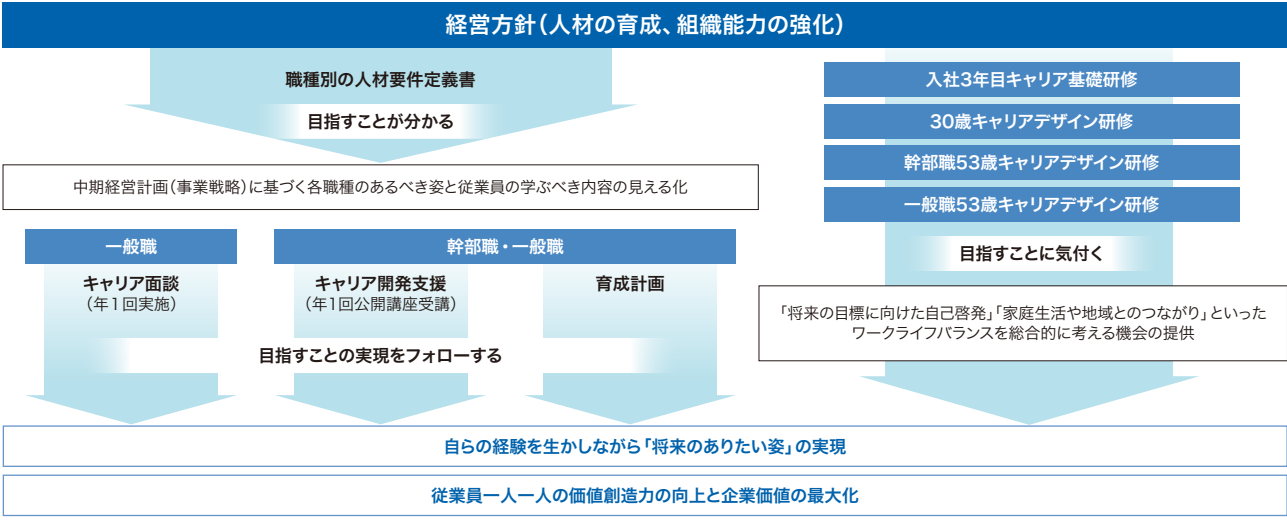
材戦略の効果を測定し、より効果的な施策へとつなげるために、働きやすさ、働きがいといった従業員のエンゲージメントの状況を人材KPIとしてモニタリングしています。従業員意識調査では、エンゲージメント指数のほか、「イノベーション」「顧客志向」「業務効率」といったテーマに対する従業員の意識を可視化しています。その結果は、傾向値と個別に集計したフリーコメントなどとともに取締役会にも報告し、議論を経て改善を図っていきます。

- 2025年度の調査での主なトピックスは以下のとおりでした。
- エンゲージメント指数は引き続き高水準を維持
 - 組織風土やコミュニケーションに関する指数の改善が顕著
 - スピード感や社内の業務効率性への課題認識は変わらず

30歳と53歳のキャリアの節目にキャリアデザイン研修も行っています。参加者同士の交流を通じて、ワークライフバランスを総合的に考える機会にもなっています。

ほかにも、新卒・キャリアの戦略的な採用活動や事業戦略と連動した人材ポートフォリオの実現、若手従業員を中心としたローテーションの活性化、キャリアデザイナーによるキャリア自律セミナーやテーマ別のキャリア交流会の開催、個別のキャリア相談など、「JVCKENWOOD Career Design」を補完する施策を充実させています。従業員一人一人が目指す姿の実現をサポートし、価値創造力の向上につなげていきます。

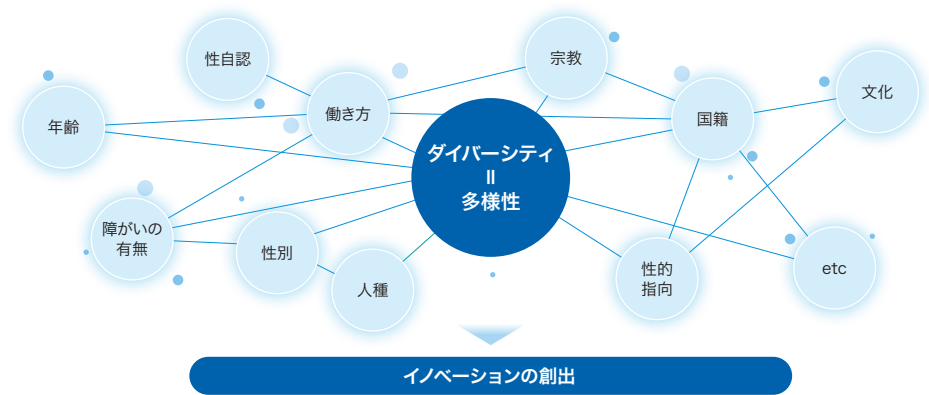
「JVCKENWOOD Career Design」概要図



取り組みの詳細は、当社Webサイトをご覧ください。
https://www.jvckenwood.com/jp/sustainability/social/human_capital/human_resources/

従業員の活躍促進に向けた人的資本経営

従業員の活躍に不可欠なD&I



当社グループが持続的な成長に向けてイノベーションの創出を加速させるには、人種・国籍・宗教・文化・障がい・働き方・年齢・性別・性的指向・性自認など、さまざまな背景を持つ従業員が生き生きと活躍できる環境が不可欠です。このことから当社グループでは、D&Iの推進を企業基盤強化のための重要な取り組みの一つと位置付けています。「組織風土の醸成」「コミュニケーションの進化」「組織の活性化」を3つの柱と捉え、働き方を柔軟に選択できる制度の充実や女性の活躍推進、育児や介護との両立支援、多様性の尊重などの環境整備を進めています。

多様な働き方を支える制度の充実

全ての従業員が生き生きと活躍できる組織を実現すべく、多様な働き方を支える制度を充実させています。

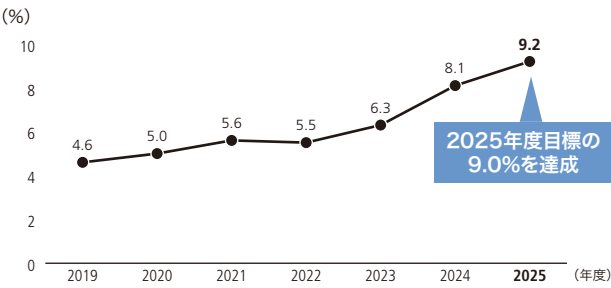
制度	概要
スーパーフレックスタイム制度	より柔軟で効率的な働き方の実現のため、従来のフレックスタイム制からコアタイムを廃止し、フレキシブルタイムを拡大
非労働日の設定	所定労働時間を超えて勤務した時間を使用して従業員が独自に休日(非労働日)を設定できる制度。年次有給休暇を使用せずに週休3日とすることも可能
時間単位年休・途中休憩	年次有給休暇を1時間単位で取得できる制度。勤務途中で、育児や介護、家事都合などを理由に一時的に業務を離脱できる「途中休憩」のルールも整備
働き方選択制度(時間型)	正社員の身分を維持したまま、短時間勤務(6時間/日)、短日数勤務(4日/週)の働き方を選択可能
働き方選択制度(エリア型)	正社員の身分を維持したまま、転居を伴う転勤発令を行わない、同一エリアでの勤務を選択可能

女性の活躍推進

女性従業員が生き生きと活躍できるよう、管理職を含めた研修の実施や、育児を目的とした休暇制度を充実させています。その結果、2019年度に4.6%だった女性管理職比率は、2025年度には9.2%まで向上し、目標としていた9.0%以上を達成しました。今後は「VISION2030」のもと、個々の施策の高度化により、10%以上を目指しています。当社は、厚生労働大臣より「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律(女性活躍推進法)」に基づく「えるぼし」に認定されており、最高位(3段階目)を取得しています。これらの取り組みが、さらなる企業価値の向上や当社グループの成長につながっていると考えています。



女性管理職比率の推移(単体)



育児や介護との両立支援

男女ともに育児休業(育休)を取得しやすい職場環境づくりに向け、出産予定の全従業員に上長による育休取得面談を実施しています。また、男性の育休取得促進のため、2022年10月から出産休暇を育児目的でも利用可能とし、取得可能日数を3日から20日間に拡大しました。その結果、2025年度の男性の育休取得率(育児目的休暇を含む)は100%、平均取得日数は56.1日となりました。また、育児・介護ハンドブックを社内イントラネットに掲載して周知を図っています。

多様性の尊重

LGBTQ+の従業員にとって働きやすい環境を確保するため、2024年1月から事実婚の相手方と同性パートナーを社内制度上の配偶者に含める人事施策を導入しました。当社は、企業・団体などにおける性的マイノリティに関する取り組みの評価指標「PRIDE指標」において、最高位の「ゴールド」を2018年度以降、8年連続で受賞しています。また、人的資本経営



取り組みの詳細は、当社Webサイトをご覧ください。
<https://www.jvckenwood.com/jp/sustainability/social/diversity-inclusion/>

健康経営

当社グループでは、企業活動の源泉は従業員であるとの考えのもと、「JVCケンウッド健康宣言」を発信し、健康経営を推進しています。「VISION2030」策定に合わせて刷新した健康経営戦略マップでは、「健康を基盤に全従業員が生き生きと働き、組織の持続的成長に貢献する」を目標に掲げ、KGIであるエンゲージメント指数70%以上の達成に向け、アブセンティーイズムの低減やプレゼンティーイズムの維持向上、ワークエンゲージメントの向上、医療費の適正化に取り組んでいます。また、2018年から9年連続で「健康経営優良法人」に認定



労働安全衛生

当社グループは、従業員および事業活動に関わる全ての人が安全かつ健康に働ける職場環境の実現を重要な経営課題と位置付け、「安全と健康は全てに優先する」という方針のもと、グループ共通のマネジメントにより労働安全衛生活動を推進しています。2025年度は重大な業務上災害の発生はありませんでしたが、業務上災害件数は増加しました。災害の約7割は転倒や無理な動作などに起因しており、中高年層を中心に発生する一方で若年層にも見られることから、年齢や経験に応じた対策が課題と認識しています。全社安全衛生委員会を中心にグループ共通の方針および重点施策を策定し、各事業所へ展開しています。各事業所では安全衛生委員会や安全パトロールを通じて課題を把握し、是正・改善活動を継続的に実施しています。また、グループ全体の安全衛生状況を経営指標としてモニタリングしています。労働安全衛生活動は、労働災害度数率・強度率、業務上

を推進する上で、従業員一人一人の価値創造力の向上に向けた施策の一つに「障がい者の雇用と活躍の場の促進」を掲げ、継続的に取り組んでいます。2025年2月には、グループ会社の(株)JVCケンウッド・パートナーズが、厚生労働大臣より「障害者の雇用の促進等に関する法律」に基づく特例子会社^{*1}として認定されました。2026年度は、障がい者雇用率2.7%を目標に取り組んでいます。

^{*1} 障がい者の雇用の促進および安定を図るため、障がい者の雇用に特別な配慮をし、一定の要件を満たした上で厚生労働大臣の認可を受けた子会社を指します。特例子会社に雇用されている労働者は親会社に雇用されているものとみなされ、雇用率を算定する際には親会社と同一の事業所として取り扱われます。

されているほか、2026年には8回目となる「ホワイト500」の認定を受けました。さらに、スポーツ庁の「スポーツエールカンパニー」に2022年から5年連続で認定されており、2026年には「スポーツエールカンパニー(ブロンズ)」を初めて取得しました。ロコモティブシンドローム^{*2}の予防や健康意識の向上、運動習慣の定着を目的に、ウォーキングイベントや階段を歩こうイベントをはじめ、社内スポーツ活動への支援などを行っています。

^{*2} 運動器の障害により、立つ・歩くなどの移動機能が低下した状態



災害発生件数、是正対応の完了状況、安全衛生教育の実施状況を指標として管理しています。度数率・強度率は業界水準を下回って推移していますが、強度率の変動などを踏まえ継続的な改善を進めています。主要施策として、全従業員対象の安全衛生教育(年3回)や危険予知訓練(KY活動)、高年齢労働者および管理監督者向け教育、転倒予防施策、災害事例の横展開による再発防止に取り組んでいます。今後は、労働安全衛生を人的資本経営の基盤として位置付け、データに基づく分析・改善を強化し、グループ全体の安全衛生水準の向上を図ることで、安全で健康的な職場環境の実現と企業価値向上につなげていきます。



安全衛生委員会の様子

全てのステークホルダーの人権の尊重

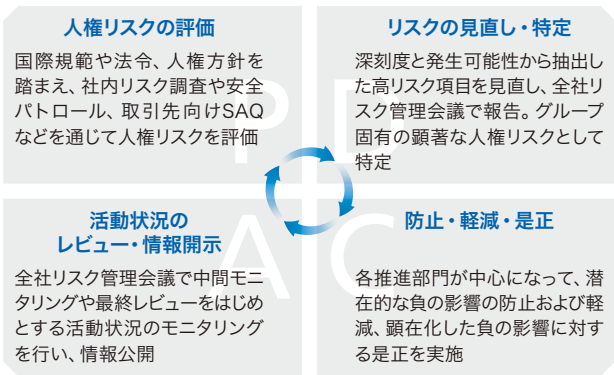
基本的な考え方と体制

当社グループは、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」などの国際規範を踏まえ、事業活動およびバリューチェーンに関わる全てのステークホルダーの人権を尊重することを定めた「JVCケンウッドグループ人権方針」を策定して

人権デューディリジェンスの取り組み

当社グループでは、人権デューディリジェンスのPDCAプロセスを継続的に運用するとともに、社内外のステークホルダーが利用可能な通報や相談の窓口を整備・運用しています。

人権デューディリジェンスのプロセス



人権への負の影響の防止・軽減・是正活動

上記のプロセスに基づき、2025年度は2024年度と同様に以下の3項目を顕著な人権リスクとして特定しました。これらのリスクに対する取り組みの進捗を確認しながら、防止・軽減・是正活動を継続しています。

プライバシーの保護

「JVCケンウッドグループ個人情報保護方針」に基づき、ステークホルダーから提供された個人情報の保護に取り組んでいます。各国の法令やガイドラインを遵守するとともに、規程・マニュアルの整備や従業員教育を通じて管理体制の強化を推進し、情報セキュリティの向上とプライバシー保護の徹底に努めています。

差別・ハラスメント

「JVCケンウッドグループ人権方針」に基づき、人種、国籍、宗教、性別、性的指向・性自認、障がいの有無などを理由と

取り組みの詳細は、当社Webサイトをご覧ください。
https://www.jvckenwood.com/jp/sustainability/social/human_rights/

います。また、人権リスクを特定し、防止・軽減するため、人権デューディリジェンスを継続的に実施するとともに、リスク管理担当役員が議長を務める全社リスク管理会議を中核としたリスクマネジメント体制を整備しています。

するあらゆる差別を禁止するとともに、ハラスメントを含む非人道的な扱いを認めていません。従業員に向けたハラスメント防止研修を継続的に実施し、管理職層には事案発生時の対応シミュレーションなどの実践的な教育を行い、未然防止と早期対応の強化を図っています。

強制労働・児童労働

「JVCケンウッドグループ人権方針」に基づき、強制労働、児童労働、人身売買および奴隷労働など、人権を侵害する労働慣行を禁止しています。

また、電子部品を多く扱う企業として、責任ある鉱物調達的重要性を認識し、紛争鉱物を含む原材料調達に係るリスクの把握と調査・確認を継続的に実施することで、サプライチェーン全体における人権侵害リスクの軽減と人権尊重の徹底に努めています。

通報や相談の窓口の整備・運用

「JVCケンウッドグループ コンプライアンス行動基準」などに基づき、人権に関する懸念や法令・社内規程違反の可能性について通報できる窓口を設置しています。従業員に加え、社内外のステークホルダーが利用可能な通報システムを整備し、匿名での通報にも対応しています。通報者保護を徹底するとともに、人権課題の早期発見と適切な救済・是正に努めています。

通報システム
 P.53

KPI	
2026年度目標	従業員向け人権研修の受講率向上、国内外関係会社への展開
2025年度実績	人権デューディリジェンス活動として、人権リスクサーベイランスと人権研修を実施

サステナビリティ調達

基本的な考え方と体制

当社グループは、持続可能なサプライチェーンの構築に向け、人権の尊重をはじめとする社会的責任を果たす調達活動を取引先とともに推進していくことが重要であると認識しています。この考えに基づき、「JVCケンウッドグループ調達方針」および「JVCケンウッドCSR調達ガイドライン」を策定し、サステナビリティ調達活動を推進しています。

持続可能なサプライチェーンの構築に向けた取り組み

責任ある調達の推進

新規取引先との取引基本契約締結時には、「CSR調達ガイドライン」への賛同署名を取得し、ガイドラインの理解ならびに取り組みへの協力意思を確認しています。既存の取引先に対しても同様に賛同署名の取得を進めています。

また、人権、法令遵守、情報セキュリティなどのリスクの予防・軽減を目的として、取引継続予定の全取引先（主要な二次取引先を含む）を対象にSAQ (Self-Assessment Questionnaire：自己評価質問票) 調査を実施しています。調査回答の分析結果に基づき、高リスクと評価した取引先には是正措置の実施を要請し、その進捗を継続的にモニタリングすることで、リスク低減を図り、サプライチェーン全体における責任ある調達の推進に取り組んでいます。

KPI	
2026年度目標	新規・既存取引先から賛同署名を取得、およびSAQ調査による高リスク取引先には是正措置要請を継続実施
2025年度実績	取引先65社（新規3社、既存62社）から賛同署名取得、SAQ調査による高リスク取引先40社には是正措置を要請、改善状況の確認を実施

環境への取り組み

環境負荷低減の取り組みとして、購入した製品・サービスに由来するCO₂排出量（Scope3 カテゴリ1）の削減には取引先との連携が不可欠であると認識しています。そのため、主要な取引先に対して排出量削減の取り組みおよび排出量データ提供への協力を要請するとともに、対象となる取引先の拡大を進めています。

責任ある鉱物調達の推進

紛争、人権侵害、環境破壊などに関与するリスクのある鉱物の使用回避を目的に、取引先を対象とした鉱物調達調査を実施し、サプライチェーンにおけるリスクの特定・評価を行っています。調査の結果、高リスクと判断された場合には、

紛争鉱物への対応や取り組みの詳細は、当社Webサイトをご覧ください。
<https://www.jvckenwood.com/jp/sustainability/social/procurement/>

サステナビリティ調達の推進にあたっては、調達・物流管理部門が中心的な役割を担っています。また、サステナビリティ委員会の下部組織であるサプライヤー部会において、取り組み状況の報告や課題の共有を行うとともに、施策の検討・審議を実施しています。

取引先に対してリスクのないことが確認されたサプライチェーンへの切り替えを要請するなど、リスク低減に取り組んでいます。また、調査対象については従来の3TG（タンタル、スズ、タングステン、金）に加え、コバルトなどの拡張鉱物へと範囲を拡大し、責任ある鉱物調達の強化を推進しています。

KPI	
2026年度目標	紛争鉱物に関して、対象部品中、紛争地域で産出される鉱物に対しコンフリクト・フリー・スマルター（CFS）*の使用率100%（継続実施）
2025年度実績	紛争鉱物に関して、対象部品中、紛争地域で産出される鉱物に対しCFSの使用率100%

* コンゴ民主共和国やその周辺国で採掘される鉱物が、現地の武装勢力などの資金源や人権侵害に加担していないと第三者機関に認定された製錬・精製業者

社内外における啓発活動

サステナビリティ調達の推進に向けて、従業員および取引先を対象とした教育・啓発活動を実施しています。また、パートナーズミーティングなどを通じて、SAQ調査やScope3削減の取り組み状況の共有、協力要請、通報窓口の周知などを行い、サプライチェーン全体での理解向上と継続的な改善を推進しています。



パートナーズミーティングの様子

KPI	
2026年度目標	当社従業員向け「人権研修」実施、および取引先向け「ビジネスと人権」研修案内実施（継続実施）
2025年度実績	当社従業員向け「人権研修」実施、および取引先向け「ビジネスと人権」研修案内実施

リスクマネジメント

基本的な考え方と体制

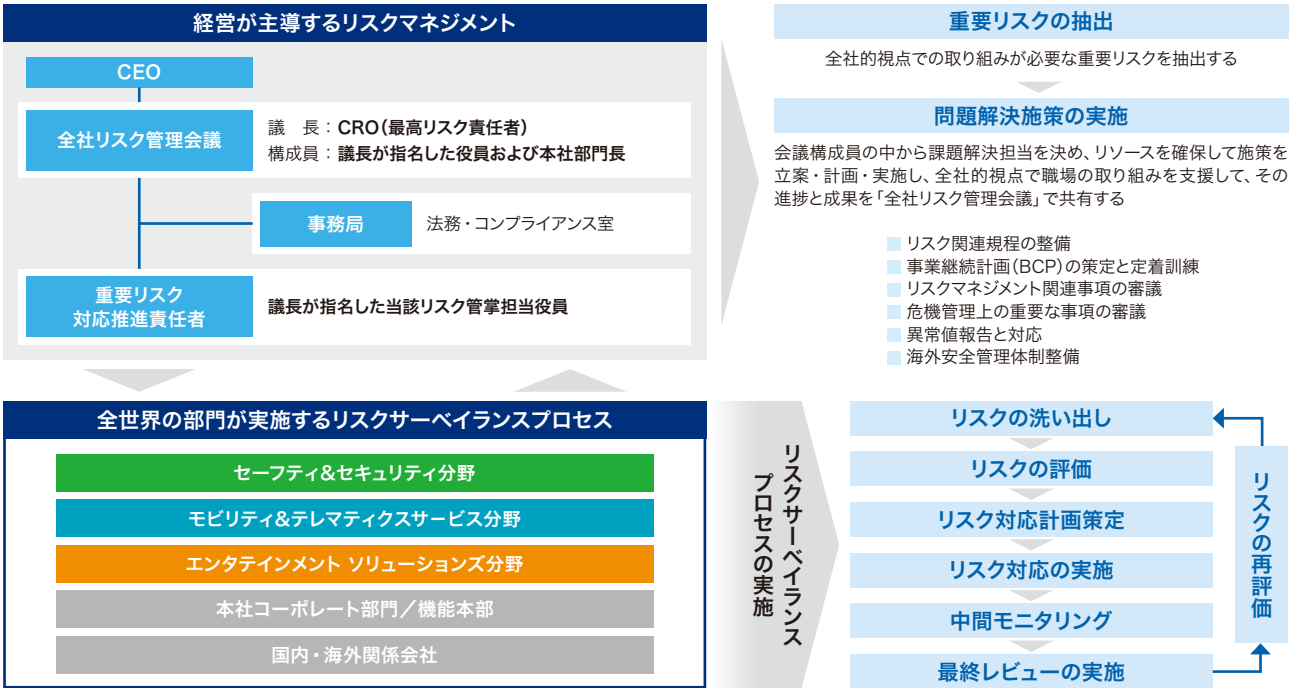
JVCケンウッドグループでは、リスクを「事業計画の達成を阻害する可能性があるもの」と捉え、全世界で事業活動に関わるリスクを的確に把握し、影響・損害の最小化を図っています。また、これらのリスクを機会として事業にポジティブに生かし、リターンを最大化を目指すこともリスクマネジメントの重要な活動であると考え、体制を整備しています。具体的には、CEOを主宰者とし、CRO(Chief Risk management Officer：最高リスク責任者)を議長、議長が指名した役員および本社部門長を構成員とする全社リスク管理会議を設置しています。各事業分野やグループ会社が洗い出した、事業の現場で直面する「事業拠点リスク」と、経営課題・事業課題を踏まえて経営への影響度や緊急性、インシデント発生状況などを勘案して抽出した、最優先で取り組むべき「グローバル重要リスク」への対応策を策定し、該当リスクの管掌役員を対応推進責任者に指名しています。対応推進責任者は、連結会計年度の事業計画達成へ向けて「グローバル重要

リスク」に対する施策を各事業部・地域へ落としこんで改善するサイクルを実施し、進捗を継続的にモニタリングします。

さらに、「VISION2030」では、マテリアリティ「持続的成長を支えるガバナンス」に紐づくサブマテリアリティとして「リスクマネジメントの強化」を掲げ、リスク対応の実効性向上に取り組んでいます。具体的には、インシデント対応の運用高度化を図り、初動対応から是正措置、クローズに至るまでを一体的に把握・管理する体制の強化を進めています。これにより、発生したインシデントへの適切な対応に加え、是正措置の着実な実施と対応完了までの管理を徹底するとともに、再発防止や将来のリスク低減に向けた知見を蓄積し、全社へフィードバックすることで、リスクマネジメントのさらなる高度化を目指しています。また、TCFD提言に沿った気候変動リスクへの取り組みを推進するため、2023年度からリスク管理体制を強化しています。

TCFD提言に基づく情報開示 P41-42

リスクマネジメント体制図



リスクサバイランス

当社グループは、全部門で毎年リスクサバイランスを行い、「事業拠点リスク」について事業への影響度や発生頻度および対応状況を踏まえてリスク評価をするとともに、対応策を策定して実行しています。また、施策の進捗をモニタリングして改善するサイクルをそれぞれの部門で回しています。

リスク評価によるマッピングとその対策

全社リスク管理会議では、リスクサバイランスで抽出した全てのリスクを次のように影響度および緊急度と対応レベルに応じて分類し、総合的に評価およびマッピングを行っています。



グローバル重要リスク

対策リスクの中でも経営課題や事業課題を踏まえ、極めて重要なリスクを「グローバル重要リスク」として抽出しています。2026年度は下表の①②⑧⑨を「グローバル重要リスク」としました。

対策リスクと対応策

	リスク項目	影響度	緊急度	リスク評価	対応策
事業環境の変化	① 法規制・社会的要請への対応	5	5	重要リスク	各国で施行される各種規制・法令に対し社内横断的なプロジェクト体制を取って対応し、軸となる内部統制整備の強化と教育などによる遵守徹底を推進
	② サプライチェーン・マネジメントの変化	5	5	重要リスク	開発バックアップや取引先の複数確保、BCP在庫の保有などの対策に加え、サプライヤー管理とトレーサビリティを強化し、日常管理サイクルへ落とし込み対応
	③ 経済変動や嗜好の変化	4	5	対策リスク	変化をモニタリングし、日常のオペレーション対応からコンティンジェンシープランの実施まで、リスク規模に合わせて対応
	④ 為替変動	4	4	対策リスク	為替予約など、ヘッジ取引を実施し、主要通貨の予定取引や資産・負債のリスク軽減を図り、為替変動による影響の抑制に努める
	⑤ 技術革新	4	4	対策リスク	変化する市場環境、社会的要請、技術トレンドを踏まえ、技術開発や製品化ロードマップを適時改訂し、技術者人材の計画的育成を推進
	⑥ 急速な業界進化・変貌	4	5	対策リスク	独自の製品・サービスの開発を推進し、業界変化に左右されないポジション確立に加え、重点領域への資源シフトや連携強化で対応
	⑦ 国際的な事業活動	4	4	対策リスク	各国・地域の法令・規制や地政学動向をモニタリングし、グローバルでのリスク管理体制の高度化とサプライチェーンの最適化・分散化により対応
事業オペレーション	⑧ 情報セキュリティ	5	5	重要リスク	サイバーセキュリティ対策強化に係る政府要請も踏まえ、当社セキュリティ体制を明確にするため最高情報セキュリティ責任者(CISO)管掌下にてJKCIRT／CC ^{*1} を設置し、当社グループの情報資産や、世界各国のお客さまをはじめ、取引先、株主、当社グループ従業員などのステークホルダーからお預かりした情報資産を守るセキュリティ体制を強化
	⑨ システム稼働	5	5	重要リスク	データセンターやSaaSシステムの高度なセキュリティ対策と冗長化されたインフラの構築、定期的なデータバックアップを実施し、安定稼働と業務継続性を確保
	⑩ 品質問題	4	4	対策リスク	企画・開発・生産の各工程で、品質を重視した基準遵守と有効なフェーズゲートによる徹底チェックに加え、新機種の製品安全評価や重要安全部品管理強化、PL ^{*2} 情報のデータベース化などを推進
	⑪ 人材の喪失・不足	4	3	対策リスク	「新卒採用の拡充」「中途採用の多角的実施」により多様な人材を確保するとともに、育成体系の整備とキャリア開発促進により、従業員の定着と年齢構成の適正化を推進
災害など	⑫ 自然災害・パンデミック・人的災害	4	3	対策リスク	危機対応を想定した各種マニュアルを整備し、防災訓練、事業継続計画訓練、安否確認訓練を実施するなど、事業継続や早期復旧に向けた事業継続マネジメントを推進

*1 JVCKENWOOD Central Incident Response Team／Coordination Center

*2 Product Liability (製造物責任)

情報セキュリティ

基本的な考え方と体制

JVCケンウッドグループが保有する機密情報や個人情報に関わる事故は、お客さまをはじめとした多くのステークホルダーに多大な影響を及ぼす経営リスクの一つであると考え、サイバーセキュリティ体制を強化しています。中でも情報セキュリティについては、取締役会による業務執行の監督・指導のもと、CEOとCISO*が全社リスクマネジメントの一環として、情報セキュリティリスクの評価と管理を行い、インシデント発生時の対応の責任を担っています。全社情報セキュリティ委員会では、CISO傘下に設置されたJK-CIRT／CCが事務局となり、情報セキュリティマネジメント体制の構築に努めています。全社リスク管理会議の事務局である法務・コンプライアンス室と連携しながら、包括的に情報セキュリティのガバナンスを強化しています。

社外からのネットワーク接続についても、社内と同様に安全な業務環境を整備しています。社内システムへのアクセス制御の厳格化、多要素認証の導入や情報セキュリティ教育・

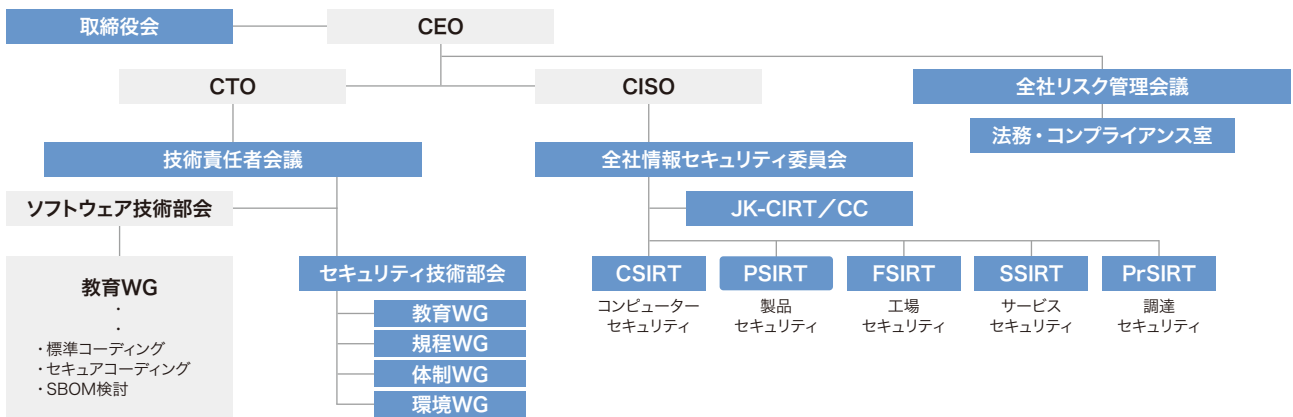
訓練の定期実施など、さまざまな施策を講じてセキュリティ対策を強化しています。取り組みの推進にあたっては以下のKPIを設定し、進捗を管理しています。

KPI	
ITセキュリティ研修受講率	
2026年度目標	95%以上(国内)、70%以上(海外)
2025年度実績	97%(国内)、70%(海外)
標的型メール訓練	
2026年度目標	全従業員向けメール訓練実施 (国内2回／年、海外1回／年)
2025年度実績	2026年2月に標的型メール訓練を実施(国内)

今後も全てのステークホルダーの皆さまからの信頼に応えられるよう、全社一丸となって情報セキュリティガバナンスを強化していきます。

* Chief Information Security Officer(最高情報セキュリティ責任者)

当社のサイバーセキュリティ体制



取り組みの詳細は、当社Webサイトをご覧ください。
<https://www.jvckenwood.com/jp/corporate/security/>

AIガバナンス

基本的な考え方と体制、取り組み

AI技術の急速な進展と社会的影響の高まりを受け、2022年5月、当社グループは人権に関する取り組みの中で、コンプライアンス行動基準を踏まえてAI倫理方針を策定しました。役員と従業員、ビジネスパートナーを含むバリューチェーン上の全てのステークホルダーに、AI倫理方針の遵守や適切な対処を積極的に働きかけています。また、「AI活用事務局」を設置し、AIに関する倫理的リスクを最小化すべくガバナンスを

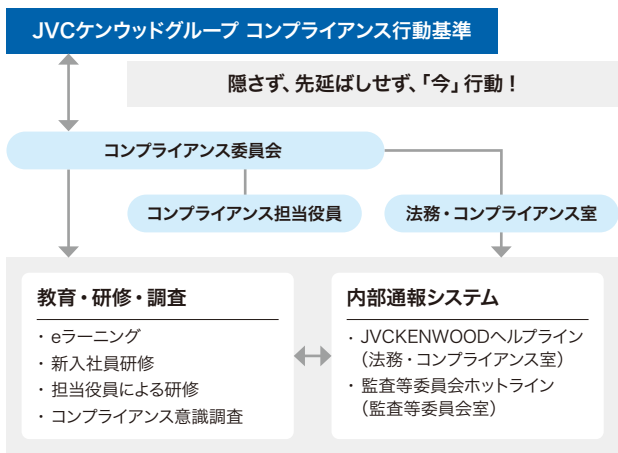
強化しています。社内での取り組みとしては、AI倫理教育の体系化やAIリテラシーの向上、EUにおけるAI法のような国内外のAI規制動向への適切な対応と整合性の確保、さらに利活用を促進するための訓練を目的に「社内AIスクール」を開講しています。日々の管理・運営やインシデント発生時の対応を支援する体制も整備しており、今後もAI技術を最大限に生かしつつ、AIガバナンスの体制を強化していきます。

コンプライアンス

基本的な考え方と体制

人々の価値観が急激に変化する中で、たとえ法令違反でなくとも社会的な要請に反する行為は企業価値の毀損につながり得ることから、JVCケンウッドグループではコンプライアンスを法令遵守にとどまらず、社会的な要請への適切な対応であると考え、取り組みを強化しています。CEOを委員長とするコンプライアンス委員会と法務・コンプライアンス室の主導で2010年3月に策定された「JVCケンウッドグループ コンプライアンス行動基準」を全ての役員・従業員に適用し、基本姿勢「隠さず、先延ばしせず、『今』行動！」を実践すべく、周知を徹底しています。行動基準をはじめとする企業倫理上の違反があった場合には、速やかに再発防止策を講じることとしています。

「JVCケンウッドグループ コンプライアンス行動基準」の詳細は、当社Webサイトをご覧ください。
<https://www.jvckenwood.com/content/dam/pdf/conduct.pdf>



コンプライアンス強化に向けた取り組み

通報システム

当社グループでは、法務・コンプライアンス室に「JVCKENWOODヘルプライン」、監査等委員会室に「監査等委員会ホットライン」と、2つの内部通報システムを設置しており、全ての役員・従業員が記名・匿名にかかわらず利用できます。人権侵害やハラスメント、腐敗行為(横領、贈収賄など)といった企業倫理全般やコンプライアンス上の懸念が生じた場合は、内部通報規程に基づき「JVCKENWOODヘルプライン」に直接通報される仕組みで、公正・中立な立場から事実関係を迅速・正確に調査し、コンプライアンス委員会の主導による是正措置が取られます。役員およびヘルプライン窓口担当者に法令違反などの懸念が生じた場合は、「監査等委員会ホットライン」へ直接通報されます。全てのシステムは専用の通信インフラとして運用されており、通報内容および通報者のプライバシーは厳重に守られ、また規程により通報者の探索は禁止されているため、通報による不利益を受けません。

また、2024年7月に当社が正会員となった一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構(JaCER)が提供する「対話救済プラットフォーム」では、サプライヤーをはじめとするあらゆるステークホルダーからの人権侵害に関する苦情・通報を受付の対象としています。

コンプライアンス研修

グループ全体でコンプライアンスに対する意識を高め、強固なコンプライアンス体制を構築するために、CEOの指示の

「対話救済プラットフォーム」の詳細は、JaCERのWebサイトをご覧ください。
<https://jacer-bhr.org/index.html>

もと法務・コンプライアンス室の主管でコンプライアンス研修を行い、全ての役員・従業員に周知を徹底しています。新入社員には対面、それ以外の従業員にはeラーニングで定期的に研修を行っています。コンプライアンス担当役員が管掌する部門の管理職に対しては、担当役員による研修を年に1回実施し、管理職としてのコンプライアンス意識の向上を図っています。主なテーマとして「JVCケンウッドグループ コンプライアンス行動基準」やその他の関連規程、ファシリテーション・ペイメントや外国公務員への贈賄禁止などを含む腐敗防止、企業不祥事の事例、内部通報システム、ハラスメントなどを取り上げています。2025年度は約5,800名の役員・従業員がコンプライアンス研修を受講しました。

コンプライアンス意識の向上と社内への浸透度調査

コンプライアンス意識のさらなる向上を目的に、全ての役員・従業員にコンプライアンスに関するメールマガジンを配信しているほか、イントラネットに関連コンテンツを掲載し、随時更新しています。実際に起きているコンプライアンス違反の事例を紹介し、コンプライアンスに関する最新の動向を機敏に察知できるよう啓発しています。また、2017年からは、コンプライアンスの社内への浸透状況を把握するため、国内のグループ会社の役員・従業員を対象に、eラーニングの実施時に意識調査をしています。2025年11月に実施した調査では、約3,600名の役員・従業員から回答が得られました。

取り組みの詳細は、当社Webサイトをご覧ください。
<https://www.jvckenwood.com/jp/corporate/governance/compliance/>

ステークホルダーエンゲージメント

JVCケンウッドグループは、多様なステークホルダーとの対話の機会を積極的に設けています。皆さまとの建設的な対話から得られる期待や課題を経営や事業活動に反映することで持続的な成長を実現します。

主なステークホルダーとコミュニケーションチャネル

お客さま 	● 新聞、雑誌、ラジオ、SNS ● Webサイト、オンラインユーザーレビュー ● 各種イベント、展示会 ● 製品カタログ ● 顧客満足度調査	お客さまとの対話を通じて多様化・高度化するニーズや社会課題を的確に把握し、高品質な製品やサービスを提供することで信頼関係の構築に努めています。いただいたご意見は、品質向上や顧客体験の改善、次の価値創造に生かし、変化する社会に求められるソリューションの実現につなげています。さらに、サポートや供給体制の強化により満足度向上を図るとともに、対話から得られた知見を技術や人材の成長につなげています。
従業員 	● イン트라ネット、社内報 ● 社内イベント・ワークショップ ● 労使協議会 ● 表彰制度 (JK Award) ● 安全衛生委員会 ● キャリア面談 ● 就業規則と諸制度 ● 従業員意識調査	従業員一人一人が能力を最大限に発揮し、変化を力に変えて新たな価値を創出できることが、持続的な成長の源泉であると考えています。多様な人材が働きやすさと働きがいを実感しながら能力を発揮し、成長できる環境づくりを進めるとともに、対話を通じてエンゲージメントの向上と人的資本の強化につなげています。
株主・投資家 	● 株主総会、事業報告、中間株主通信 ● 会社見学 ● 決算発表、決算説明会 ● 適時開示 ● Webサイト ● IR／SRミーティング ● 統合報告書、有価証券報告書、決算説明資料 ● ESG評価機関への対応、開示 ● ニュースリリース	株主・投資家の皆さまとの対話を通じて、事業環境の変化や当社グループへの期待を的確に捉え、経営の改善や企業価値の向上につなげています。透明性の高い情報開示と建設的な対話を重視し、いただいたご意見やご助言を経営に反映しながら、持続的な成長と適切な株主還元を目指します。
取引先 	● Webサイト ● 業界団体／委員会への参画 ● パートナーズミーティング ● 自己評価アンケート (SAQ) ● 各種調達ガイドライン	取引先との信頼関係に基づく対話と協働は、安定供給と持続可能なサプライチェーンの実現に不可欠です。当社グループは、公平・公正な取引を基本に、品質・安全・人権・環境への配慮を含む責任ある調達を推進しています。サプライチェーンを取り巻くリスクの把握と対応を進めながら、取引先の皆さまとともに持続可能な価値創造を目指します。
行政／地域社会／NPO・NGO 	● 新聞、雑誌、専門誌 ● Webサイト ● 地域イベント ● 工場見学、出前授業、インターンシップ ● 業界団体への参画 ● 地域貢献、災害復興につながる物品協賛および寄付	行政、地域社会、NPO・NGOなどとの対話を通じて、地域や社会が抱える課題への理解を深め、事業を通じた価値提供や地域貢献活動につなげています。災害対応、環境保全、人材育成、地域との共生などの取り組みを進め、社会のレジリエンス向上と持続可能な地域社会の実現に貢献します。

企業理念「感動と安心を世界の人々へ」の実現

当社グループは、「感動と安心を世界の人々へ」という企業理念のもと、社会の安全を守り、人々が今よりも安心して豊かに暮らせる未来の実現を目指して価値創造に取り組んでいます。その実現には、事業環境の変化をしなやかに乗り越えられるたくましい経営基盤と、社会課題やニーズを的確に捉

える感度、そしてステークホルダーとの信頼関係が不可欠です。お客さまをはじめ、従業員、株主・投資家、取引先、行政／地域社会／NPO・NGOなど、多様なステークホルダーとの積極的な対話と連携を通じて新たな価値の共創を推進し、持続可能な社会の実現と企業価値の最大化を目指します。



お客さまとの意見交換を通じて ニーズを把握する

お客さまの生の声を製品やサービスに反映するため、国内外のイベントや展示会に積極的に参加し、対話の機会を広げています。2025年7月には、米国で開催された参加者数がのべ6,000人を超える米国最大規模の公共安全通信機器・サービスの展示会「APCO* 2025」に出展し、さまざまな属性のお客さまと活発な意見交換ができました。また国内市場では、ユーザーレビューや自社ECサイトでの企画を通じて広くご意見を収集し、製品開発や顧客体験の向上に生かしています。こうした継続的なエンゲージメントを通じてお客さまとの関係性を深め、次なる価値創造につなげています。

* Association of Public-Safety Communications Officials



「APCO 2025」への出展の様子



従業員エンゲージメントの向上を 持続的な成長につなげる

エンゲージメント向上を通じて人材の力を引き出すため、スーパーフレックスタイム制度や「Value Creation Square」を中核とした事業横断的な機能組織への移行など、新たな働き方や働きやすさを高める取り組みを加速しています。また、各種研修や対話型のワークショップ、キャリア面談を通じて従業員間のコミュニケーションの充実やスキル向上を支援しています。従業員からは、「多様な働き方ができるおかげで公私ともに充実している」「ワークショップでの部門を超えた対話を通じて、今後の業務連携に対する前向きな期待が高まった」といった好意的な意見が寄せられています。

 従業員の活躍促進に向けた人的資本経営 P.44-47



部門横断的な企業理念共有ワークショップの様子



丁寧な対話を通じて持続的な成長への 理解と共感を促進する

株主・投資家の皆さまに、当社グループの目指す姿や中期経営計画、ガバナンスなどの価値創造の道筋をご理解いただくため、積極的な対話を行い、得られたご助言を意識して改善につなげています。2025年度は、IRの1on1ミーティングを220件以上実施し、ご質問やご意見に対して丁寧に対応しました。社内の経営陣だけでなく社外取締役と主要な株主・機関投資家とのSRミーティングも10件以上実施し、経営全般にわたる幅広いテーマについて対話を行いました。さらに議決権行使助言会社とも意見交換を行うことで、対話の質を高めています。また、当社Webサイト「株主・投資家情報」ページの内容の充実に積極的に取り組んでおり、(株)大和インベスター・リレーションズ主催の「大和インターネットIR表彰」において「優秀賞」を3年連続で受賞、日興アイ・アール(株)主催の「全上場企業ホームページ充実度ランキング」において、「総合部門 最優秀サイト」を複数年にわたり受賞しています。



株主総会の様子

コーポレート・ガバナンスの概要

基本的な考え方と体制

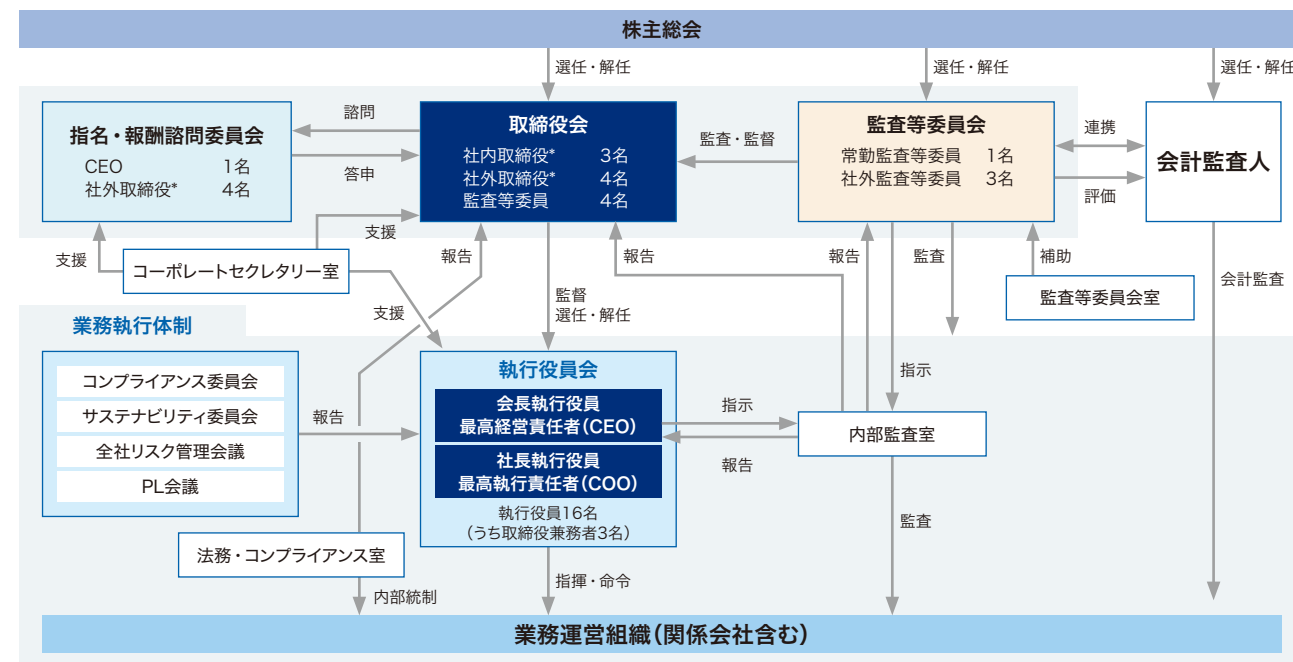
当社は、コーポレート・ガバナンスの強化によって経営における意思決定の透明性と効率性を高め、企業価値の向上を図ることを経営上の最も重要な課題の一つと捉えています。そのため、「経営と執行の分離」「独立社外役員の招聘」「内部監査部門の設置によるチェック機能向上」の体制を構築して、グループを挙げた内部統制システムの整備を進め、コーポレー

ト・ガバナンスの充実、強化を図ることを基本としています。

また、コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針を「JVCケンウッド コーポレート・ガバナンス方針」として策定し、当社Webサイトに掲載しています。

 コーポレート・ガバナンスの詳細は、当社Webサイトをご覧ください。
<https://www.jyckenwood.com/jp/corporate/governance/>

コーポレート・ガバナンス体制(2026年6月24日現在)



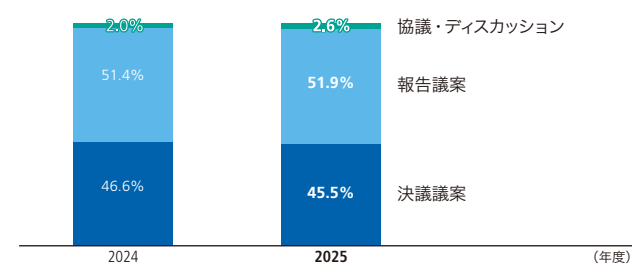
* 監査等委員である取締役を除く

取締役会

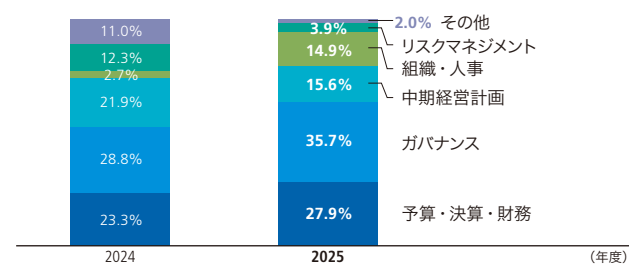
当社は、企業価値向上に向けたコーポレート・ガバナンスの高度化に継続的に取り組んでいます。取締役会は、経営の基本方針や重要事項を審議・決議し、業務執行状況を監視・監督しています。社外取締役を議長とし、社外取締役が過半数を占める体制のもと、経営陣から独立した監督機能を強化し、実効性の高い取締役会の運営を実現しています。

また、社外取締役が委員長を務める指名・報酬諮問委員会でCEOサクセッションプランや役員報酬制度の高度化に取り組み、第三者評価を含む取締役会の実効性評価を毎年実施して改善活動に反映しています。このような不断の取り組みにより、取締役会は透明性、独立性、実効性を兼ね備え、コーポレート・ガバナンスの中核として機能しています。

決議種別の配分(件数ベース)



議案カテゴリー別の配分(件数ベース)



コーポレート・ガバナンス強化の変遷

当社は、2015年12月に「JVCケンウッド コーポレート・ガバナンス方針」を策定し、コーポレート・ガバナンス改革を推進しています。主な取り組みは下図のとおりです。事業環境の変化に対応すべく、取締役会は監査等委員会設置会社を採用

し、機関設計上の権限委譲と意思決定の迅速化を図ることで
モニタリング・ボード化に取り組んでいます。コーポレート・ガ
バナンス改革をさらに推進し、「攻めのガバナンス」を実現する
ことでステークホルダーの皆さまの要請に応えていきます。

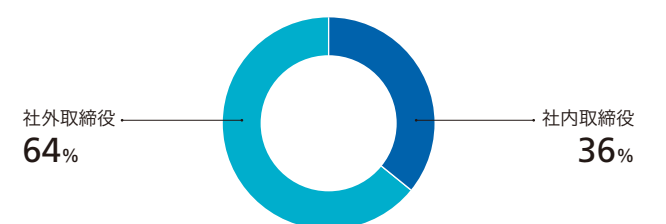
コーポレート・ガバナンスの変遷

年度	2008	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026				
機関設計	監査役会設置会社											2025年6月 監査等委員会設置会社					
取締役会議長	社内取締役		2016年6月 社外取締役														
社外取締役	3名									2021年6月 女性取締役1名		2023年6月 4名		2025年6月 7名(女性2名)		2026年6月 7名(女性3名)	
取締役	9名		2013年6月 8名		2016年6月 9名							10名		14名		11名	
監査役	2008年10月 社内 2名 社外 3名		2012年6月 社内 1名 社外 2名		2017年6月 社内2名		社外2名		2021年6月 社内1名 社外3名			↑ 社外 40%→50% 女性 10%→14%		社外 50%→64% 女性 14%→27%			
指名・報酬諮問 委員会					2015年12月 指名・報酬諮問委員会設置		2019年4月 CEO追加										
役員報酬	固定報酬(業績により変動)								業績連動報酬+株式報酬制度採用				株式報酬在任時交付に変更				
実効性評価			アンケート形式 評価結果の開示					アンケート+個別ヒアリング									
社外開示	アンニュアルレポート 社会・環境報告書／CSR報告書					統合報告書(2018年度)											
政策保有株式 (上場株式保有 銘柄数)	7		8			4		2					3				
スキル・ マトリックス										開示							
役員トレーニング オフサイト・ ミーティング					2019年11月		役員トレーニング(集合研修) 2021年5月 オフサイト・ミーティング										
社外取締役・監査役 の執行役員会陪席								2021年7月 陪席									
運営体制の整備						2020年5月 コーポレートセクレタリー室設置											

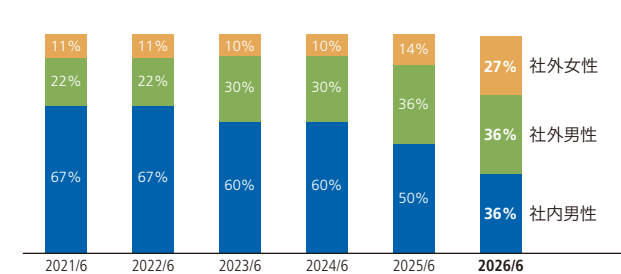
取締役会の構成(2026年6月24日時点)



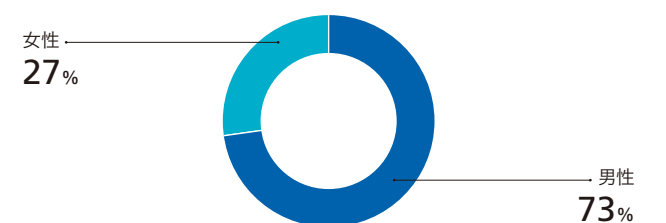
取締役会の構成比(2026年6月24日時点)



取締役会構成推移



取締役会の男女比(2026年6月24日時点)



コーポレート・ガバナンスの概要

2025年度の活動状況

取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の実効性評価を年に一度実施しています。2025年度の実効性評価は、評価の客観性および実効性を高めるため、第三者機関(弁護士)を活用して評価・分析を行いました。その結果、当社取締役会の実効性は全体として高水準にあり、前年度と比較しても一定の進化が確認されたとの評価を受けました。当社取締役会の強みおよび改善がみられたポイントは以下のとおりです。

- 監査等委員会設置会社への移行による一段と闊達な議論の実現
- 多様な知見を有する取締役による企業価値向上に向けた公平かつ活発な審議
- ガバナンスの成長と取締役会実効性評価に真摯に取り組む姿勢

- 一方で、今後に向けて次の2点が重要であるとの示唆を受けています。
- 当社取締役会が志向するモニタリング型のガバナンスのあり方をより明確化して、中長期的な企業価値向上に資する戦略議論に重点を置いたアジェンダ設定と、効率的かつ実効性の高い議事運営に取り組むこと
 - 取締役会の構成およびスキルのあり方も継続的に検討して、人材・ボードサクセッションに関する議論を一層深化させていくこと
- 当社は、これらの評価結果およびコーポレートガバナンス・コードの改訂などを踏まえ、取締役会の実効性向上に向けた継続的な改善に取り組み、持続的な企業価値向上を目指します。

CEOの後継者計画(サクセッションプラン)

当社は、中長期的な成長と持続的価値創造に資する経営者を継続的に確保することを目的として、指名・報酬諮問委員会でCEOのサクセッションプランを策定し運営しています。サクセッションプランは、後継者候補に求められる要件を共有し、後継者候補の選定プロセスを定めています。

後継者候補に求められる要件は、現CEO以下、執行役員からの意見を聴取し、また、執行役員個々から提出されるミッションコミットメントも参考にしています。

後継者候補の選定プロセスは、透明性・公正性を確保するため、指名・報酬諮問委員会規程などの運用規定に基づき

監査等委員会

当社は、監査等委員会設置会社として、監査等委員である取締役が重要会議への出席、監査等委員会での審議、内部監査部門との連携などを通じて、取締役の職務執行、当社グループの業務執行および会計の監査を行っています。監査等委員会は原則として毎月1回開催し、必要に応じて随時開催もしています。

2025年度は、「取締役会の実効性」「リスク統制」「変革と成長」を重点監査項目として監査活動を実施しました。社外監査等委員を含むチーム監査のもと、役員および主要部門長からの執行状況聴取80回、CEO、社外取締役および会計監査人との意見交換24回、国内外関係会社を含む21部門への往査を実施し、業務執行状況および内部統制の運用状況を確認しました。

指名・報酬諮問委員会

当社は、取締役会の機能の独立性と客観性を強化するため、2015年12月に指名・報酬諮問委員会を設置しました。また、2019年4月に委員である社外取締役が社内情報を適時的確に共有して委員会の実効性を高めるため、CEOを委員に追加しました。指名・報酬諮問委員会は、当社のCEO候補者を取締役会に提案するとともに、CEOなどから提案される役員候補者および役員報酬案の妥当性の検討を行い、意見を答申しています。取締役会は、指名・報酬諮問委員会の意見を尊重し、役員候補者および役員報酬を決定しています。

2025年度は、執行役員の短期業績連動報酬に関する業績評価および目標設定に関する審議、経営体制および執行体制に関する審議、経営幹部との面談ならびに取締役会実効性評価に関する意見交換などを行い、取締役会に意見を答申しました。

運用しています。具体的には、指名・報酬諮問委員会は、毎年定期的に、取締役としての日々の活動で得た情報を基に、当社が置かれている環境(平時または有事か)、CEOの継続または交代か、交代の場合は外部招聘または内部昇格か、などの多角的な観点で後継者候補を検討しています。最終的に次期CEO候補者を指名する際は、指名・報酬諮問委員会は、利害関係のある現任のCEOは加えずに、社外取締役である指名・報酬諮問委員のみで次期CEO候補者を決定した上で、取締役会に提案しています。

政策保有株式に関する方針

これまでに保有意義の低下した銘柄の縮減を進めた結果、2026年3月31日時点における当社の政策保有株式(上場株式)は3銘柄、貸借対照表上の計上額は合計約37億円となっています。

当社は、事業戦略上の意義や取引・協業関係の強化を目的として政策保有株式を保有する場合がありますが、資本効率向上および企業価値向上の観点から、その合理性を継続的に

検証しています。毎年、取締役会において個別銘柄ごとに保有目的、保有に伴う便益・リスク、資本コストなどを総合的に評価し、保有意義が低下した銘柄については縮減を進めています。縮減により創出した資本は、成長投資や株主還元など資本効率向上に資する施策へ活用し、企業価値の向上を目指しています。

役員報酬制度について

当社は、企業価値向上と株主との価値共有を重視し、固定報酬、STI*1、LTI*2からなる3層構造の役員報酬制度を採用しています。STIの評価指標(KPI)にはROE、ROIC、フリー・キャッシュ・フローに加え、従業員エンゲージメント、CO₂排出量削減、外部評価などのESG指標を組み込み、財務・非

財務の両面から持続的成長を促進しています。LTIは譲渡制限株式を用いた株式報酬とし、中長期的な企業価値向上へのコミットメントを高めています。

*1 Short Term Incentive(短期インセンティブ)
*2 Long Term Incentive(中長期インセンティブ)

監査等委員ではない取締役の報酬体系の概要

報酬体系	● 固定報酬およびSTIを取締役の報酬の限度額(年額432百万円)の範囲内で支給 ● LTIは別枠で支給														
固定報酬	● 役位および職位ごとに内規で定めた報酬額 ● 月額報酬として金銭で支給														
STI	● 当期の業績を当期に反映するため、賞与として毎年7月に支給 ● 月額報酬額から算出される一定の割合の額を算定基準額として定める ● 毎年の業績(利益、資本効率指標、ESG指標など)に連動して、算定基準額の0%(支給なし)から200%(算定基準額の倍額)までの範囲で支給額を決定し、金銭で支給 ● 2026年度のSTIのKPIは、2025年度から変更せず、ROE、ROIC(投下資本利益率)、事業利益率、売上収益、フリー・キャッシュ・フロー、ESG指標(エンゲージメント、CO₂排出量削減、外部評価)および定性評価から、各執行役員のミッションに応じてKPIを配分して設定 2026年度のSTIに設定した評価指標(一部) <table><tr><td>代表取締役 会長執行役員 CEO 代表取締役 社長執行役員 COO</td><td>全社ROE</td><td>全社ROIC</td><td>ESG</td><td>定性評価</td></tr><tr><td>代表取締役 副社長執行役員 CFO</td><td>全社ROE</td><td>フリー・ キャッシュ・フロー</td><td>ESG</td><td>定性評価</td></tr></table>					代表取締役 会長執行役員 CEO 代表取締役 社長執行役員 COO	全社ROE	全社ROIC	ESG	定性評価	代表取締役 副社長執行役員 CFO	全社ROE	フリー・ キャッシュ・フロー	ESG	定性評価
代表取締役 会長執行役員 CEO 代表取締役 社長執行役員 COO	全社ROE	全社ROIC	ESG	定性評価											
代表取締役 副社長執行役員 CFO	全社ROE	フリー・ キャッシュ・フロー	ESG	定性評価											
LTI	● 株式交付信託制度を採用 ● 役位などに応じてポイントを付与 ● 付与ポイントに応じて譲渡制限を付した株式を在任中に交付(2024年度から変更)														
備考	● 社外取締役および執行役員を兼務しない取締役は、STIの支給対象外 ● 社外取締役は、LTIの支給対象外														

監査等委員である取締役の報酬体系の概要

報酬体系	監査等委員である取締役の報酬は固定報酬のみとし、報酬の限度額（年額108百万円）の範囲内で、基本報酬に加え、職位（監査等委員長）および常勤者に設定される報酬を月額報酬として金銭で支給
------	---

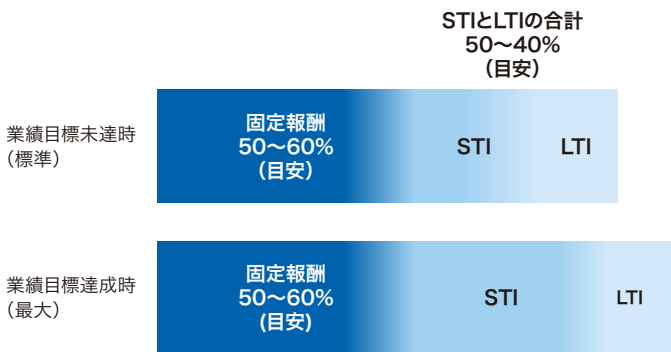
2025年度に指名・報酬諮問委員会で審議した役員報酬制度の見直しについて

指名・報酬諮問委員会は、2025年度に役員報酬制度の一部見直しの諮問を受け、取締役会に答申しました。具体的には、2025年6月に監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に機関設計を変更したことを受け、これまでの監査役報酬体系は、監査等委員である取締役の役割による報酬として再定義して同一の内規で管理するとともに、社外取締役を招聘するための競争力確保、執行役員への権限委譲の

推進、および代表権や取締役会議長などにおける一部の役割給の水準見直しなどの観点から固定報酬制度を部分的に改定しました。なお、改定後の報酬制度は2026年4月から適用しています。

2026年度における課題は、2027年6月にLTIの制度見直し時期が到来することから、指名・報酬諮問委員会は、固定報酬、STIおよびLTIの3層構造の報酬体系は維持しながら、今後の当社の業績向上・成長につながるインセンティブ設計としてSTIおよびLTIの業績連動報酬の見直しに着手します。

業績連動報酬比率の見直し



TOPIC

取締役会の実効性をサポートする取締役会事務局

上場会社に求められるコーポレート・ガバナンスは、投資家からの要請やコーポレートガバナンス・コードの改訂などにより高度化が進んでおり、取締役会事務局の業務は単なる管理業務を超えて多岐多様になっています。当社は、高度化するコーポレート・ガバナンスに対応するため、2020年5月にコーポレートセクレタリー室を新設し、傘下の株式法務グループが取締役会事務局業務を担当するように見直しを行い、取締役会事務局機能を強化しました。以降、取締役会事務局は取締役会および指名・報酬諮問委員会の運営、株主との対話、株主総会

の運営、取締役の秘書機能のほか、コーポレート・ガバナンスに関する実務を一元的に担っています。

取締役会事務局は、経営者、独立社外取締役とともに三位一体となってコーポレート・ガバナンス改革を推進しています。経営者の意を受けて、独立社外取締役の知見を最大限に生かしつつ、取締役会の実効性の向上を支援するとともに、広範なコーポレート・ガバナンスの実務に対応できるように、コーポレート・ガバナンスに関する情報収集や取締役会事務局スタッフのスキルアップを図っています。

ガバナンスを支える責任と役割

取締役会議長メッセージ



独立社外取締役の議長として、
発言機会の公平性や適切な時間配分、
議論の集約など、プロセスの透明性を
念頭に置いた議事進行に努めていきます

社外取締役
取締役会議長
平子 裕志

取締役会議長としての責務と基本姿勢

このたび、取締役会の議長に就任した平子裕志です。当社は2026年度より、新たな中期経営計画「VISION2030」をスタートさせました。ますます複雑化し混迷を深める世界市場を舞台に、自律的な変革を通じてより大きな成長を目指す、新たな航海への船出です。本計画で掲げた「事業ポートフォリオ戦略」「財務戦略」「サステナビリティ戦略」の3つの重点戦略は、それぞれが有機的に連動し、相乗効果を発揮して初めて達成されるものと考えています。その考えのもと、私は独立社外取締役の議長として、発言機会の公平性や適切な時間配分、議論の集約など、プロセスの透明性を念頭に置いた議事進行に努めていきます。

「中長期戦略」「定例報告」に大別し、中長期戦略を中心とした構成へと転換を図っていきます。

また、アジェンダの精査とともに議論の質を高めることが、資本コストを意識した経営の実効性へとつながります。「VISION2030」の始動に伴い、各取締役に期待される役割や能力を示すスキル・マトリックスを、中長期戦略に連動した将来必要な項目へと見直しました。併せて、各取締役の理解度を不断に向上させ、情報の非対称性を排除する観点から、役員トレーニングやオフサイト・ミーティングを取締役会のアジェンダ設定と有機的に関連付けながら計画的に実施します。

企業価値創造を支える監督の高度化

取締役会が本計画の重点戦略の推進に限らず、永続的な企業価値向上という命題に対して実効性を発揮するためには、詰まるところ「人」、すなわち人的資本経営に対してどのような監督を行うかが問われます。人の持つ暗黙知を形式知に変えてDXへと展開するとともに、AIに代替されない能力や暗黙知など、多様な個性のぶつかり合いによって人から生まれる技術やアイデア、デザインなどと急速に進展するAIを相乗的に融合させ、イノベーションや知財を絶え間なく生み出す企業・組織の文化を醸成していくことが、最適解への近道になるものと考えています。その実現に向け取締役会は高度なモニタリング・ボードへの変革を力強く推し進めていきます。

取締役会の実効性評価向上に向けた改革

当社は2025年6月に、高度なモニタリング・ボードへの進化を志向する一環として、監査等委員会設置会社へ移行しました。直近の取締役会実効性評価では、取締役間の議論における多様な意見の表出によって公平かつ活発な審議が行われていると前向きな評価がありました。その一方で、経営を監督する機能をさらに高い次元へ引き上げるために、いまだ改善の余地があるという指摘も真摯に受け止めています。取締役会が実効性の高い監督を行うためには、「何を議論し、どのような成果を生むか」が問われますが、それは「アジェンダとして何を重点的に取り上げるか」ということと表裏一体だと認識しています。今後は年間アジェンダを「環境認識」

ガバナンスを支える責任と役割

指名・報酬諮問委員会委員長メッセージ



多様な視点や専門性、統率力に加え、高い倫理観や
人間力も踏まえながら、中長期的な成長を支える
経営体制づくりを進めていきます

社外取締役
指名・報酬諮問委員会 委員長 **平野 聡**

このたび、指名・報酬諮問委員会の委員長に就任しました。独立社外取締役としての立場から客観性を重視し、ステークホルダーの皆さまの信頼に応えられる委員会運営に努めます。

当社は監査等委員会設置会社として、取締役会のガバナンス強化に取り組んでいます。指名・報酬諮問委員会は任意の諮問機関ではありますが、取締役会への答申を通じて意思決定の透明性や客観性を高める重要な役割を担っています。

指名に関しては、変化する経営環境に柔軟に対応できる経営人材の把握と、継続的なサクセッションプランの整備を重視しています。多様な視点や専門性、統率力に加え、高い倫

理観や人間力も踏まえながら、中長期的な成長を支える経営体制づくりを進めていきます。また、報酬に関しては、短期的な業績のみならず、中長期的な企業価値向上や株主利益との連動も重視しています。健全なインセンティブとして機能する報酬制度の整備・高度化を通じて、持続的な成長を支える仕組みづくりに取り組んでいます。

今後も、委員会として取締役会に対する適切な助言・提言を行うとともに、経営陣との建設的な対話を重ねながら、実効性あるガバナンスの強化に努めます。ステークホルダーの皆さまから信頼される企業運営に貢献し、持続的な成長と企業価値の向上につなげていきます。

新任社外取締役メッセージ



多様な視点から、戦略の実効性やリスクの芽・成長の機会を見極め、
率直に議論に臨みたいと思います

社外取締役 **折井 雅子**

このたび、社外取締役に選任されました折井雅子です。企業理念「感動と安心を世界の人々へ」がグループ全体の行動の原点として息づき、「長期ビジョン」から2026年に策定された新中期経営計画「VISION2030」へと一貫して展開されている姿に深く共感しています。また、ものづくりを支える技術力と品質へのこだわりには、私自身の経験とも通底する価値観を感じます。社外取締役として、独立した立場から

多様な視点を持って、戦略の実効性やリスクの芽・成長の機会を見極め、率直に議論に臨みたいと思います。グループのアニバーサリーイヤーを迎える今、企業文化や組織風土の醸成に携わってきた知見も生かし、未来へ向けた変革を力強く支えるガバナンスの向上に取り組み、持続的な企業価値の向上に貢献できるよう努めていきます。

監査等委員会委員長メッセージ



財務・非財務の両面から
監督機能の実効性を継続的に高めるとともに、
当社にふさわしいガバナンスを進化させることで、
サステナブルな企業価値の創出に
取り組んでいきます

取締役
監査等委員会 委員長 **栗原 直一**

制度移行の背景と意義

当社は、中長期的な企業価値の向上に向け、経営の透明性と効率性をさらに高めるべく、2025年6月に監査等委員会設置会社へ移行しました。本移行は、執行と監督の役割分担を明確にし、取締役会による監督体制を強化するものです。これにより、経営戦略や資本配分、重要リスクに関する意思決定の迅速化と質の向上を図ります。制度変更はスタートラインであり、その実効性を高めるためには継続的な運用の検証と改善が不可欠です。監査等委員会は、その運用状況を検証し、改善を積み重ねていくことで、ガバナンスの実効性向上を図っていきます。

監査等委員会設置会社としての変化

監査等委員は、取締役としての議決権を有し、経営判断に関与することで、監査活動を通じて把握したリスクや課題を取締役会の議論に直接反映することが可能となりました。その結果、議論の視点が多様化し、取締役会の討議の質は着実に向上しています。

しかしながら、取締役会における議論の深度にはなお改善の余地があり、重要テーマへのフォーカスを含め、議論の質的向上に向けた継続的な見直しが必要であると認識しています。

監査等委員会が重視する監督の視点

監査等委員会は、取締役会が企業価値向上に資する監督機能を十分に果たしているかを継続的に検証することを、

中核的な役割と位置付けています。そのため、形式的な制度運用にとどまらず、多様な視点から建設的な議論が行われる環境の整備を重視しています。具体的には、議題設定や資料の質、社外取締役の知見の活用状況を確認するとともに、資本効率や適切なリスクテイク、サステナビリティ戦略との整合性といった観点から、議論が充実しているかを注視しています。

また、内部統制やリスク管理体制の有効性を検証するだけでなく、気候変動対応、人材戦略、コンプライアンスなど、中長期的な企業価値に影響を与える重要課題についても監督を強化しています。

中長期的な企業価値向上への貢献

監査等委員会は、取締役会の意思決定において、透明性と健全性の確保、ならびに迅速かつ適切な意思決定が、持続的成長と中長期的な企業価値の向上に不可欠であると考えています。適切なモニタリングによって経営判断の質を高めることは、投資判断の精度向上、資本効率の改善、およびリスクの低減に寄与するものであり、結果として株主・投資家をはじめとするステークホルダーの期待に応えるものと確信しています。

今後も、財務・非財務の両面から監督機能の実効性を継続的に高め、当社にふさわしいガバナンスを進化させることで、サステナブルな企業価値の創出に取り組んでいきます。

取締役および執行役員（2026年9月1日現在）

取締役



男性 独立社外

平子 裕志

社外取締役
取締役会議長／指名・報酬諮問委員会 委員
兼職
● ANAホールディングス株式会社 特別顧問
● 株式会社セブン銀行 社外取締役
● 九州電力株式会社 社外取締役
● SMBC日興証券株式会社（非上場会社） 社外取締役



男性 執行

江口 祥一郎

代表取締役
会長執行役員
最高経営責任者（CEO）
指名・報酬諮問委員会 委員
兼職
● 株式会社AIST Solutions（非上場会社） 社外取締役
● アズビル株式会社 社外取締役



男性 執行

鈴木 昭

代表取締役
社長執行役員
最高執行責任者（COO）



男性 執行

宮本 昌俊

代表取締役
副社長執行役員
最高財務責任者（CFO）



女性 独立社外

鬼塚 ひろみ

社外取締役
指名・報酬諮問委員会 委員
兼職
● 東京エレクトロン デバイス株式会社 社外取締役（独立役員）



男性 独立社外

平野 聡

社外取締役
指名・報酬諮問委員会 委員長
兼職
● サクサ株式会社 社外取締役



女性 独立社外

折井 雅子

社外取締役
指名・報酬諮問委員会 委員
兼職
● 株式会社大林組 社外取締役
● 東宝株式会社 社外取締役（監査等委員）



男性 常勤

栗原 直一

取締役
監査等委員会 委員長



男性 非常勤 独立社外

藤岡 哲哉

社外取締役
監査等委員
兼職
● 日本板硝子株式会社 社外取締役



男性 非常勤 独立社外

海老沼 隆一

社外取締役
監査等委員
兼職
● 由風BIOメディカル株式会社（非上場会社） 社外監査役
● 株式会社ニクニ（非上場会社） 取締役



女性 非常勤 独立社外

小橋川 保子

社外取締役
監査等委員
兼職
● JK&CREW税理士法人 パートナー
● 日東電工株式会社 社外監査役

執行役員（取締役を兼務する者を除く）

野村 昌雄	専務執行役員 最高情報責任者（CIO）
林 和喜	専務執行役員 モビリティ&テレマティクスサービス分野責任者
園田 剛男	常務執行役員 最高情報セキュリティ責任者（CISO）、最高リスク責任者（CRO）
村岡 治	常務執行役員 セーフティ&セキュリティ分野責任者
原田 久和	執行役員 セーフティ&セキュリティ分野責任者補佐、海外無線事業戦略担当、EF Johnson Technologies, Inc.出向
佐藤 勝也	執行役員 セーフティ&セキュリティ分野責任者補佐、同分野 無線システム事業部長
関谷 直樹	執行役員 国内マーケティング本部長

佐藤 博之	執行役員 エンタテインメント ソリューションズ分野責任者、同分野 メディア事業部長
大浦 徹也	執行役員 最高技術責任者（CTO）
中井 純子	執行役員 コーポレート部門担当、サステナビリティ推進室長
遠藤 勇	執行役員 コーポレート部門担当補佐
小松 彰	執行役員 モビリティ&テレマティクスサービス分野アフターマーケット事業部長
山田 貴史	執行役員 モビリティ&テレマティクスサービス分野 OEM事業部長

取締役のスキル・マトリックス

当社が抱える経営課題を解決し、中長期的な企業価値向上を達成するため、また、取締役会における多様性・バランスを確保するために取締役に期待する専門分野とスキルを以下のとおりまとめています。

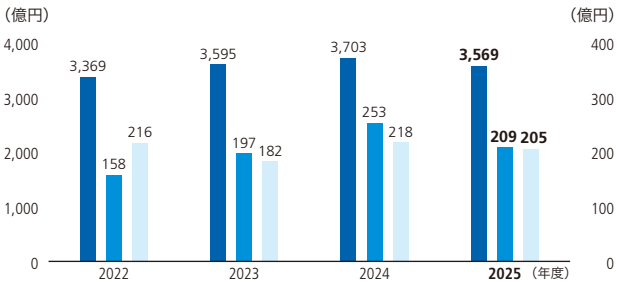
	在任年数	スキル							
		企業経営	グローバルビジネス	財務・会計	ブランド戦略・マーケティング	ICT／DX	製造・技術研究開発	人材・組織開発	リスク管理
平子 裕志	3年	●	●	●	●			●	●
江口 祥一郎	累計 15年	●	●		●				●
鈴木 昭	6年	●	●			●	●		●
宮本 昌俊	9年	●		●	●				●
鬼塚 ひろみ	5年	●	●		●			●	●
平野 聡	2年	●	●			●		●	●
折井 雅子	－	●			●			●	●
栗原 直一	累計 8年	●	●		●			●	●
藤岡 哲哉	1年	●	●	●					●
海老沼 隆一	1年	●					●		●
小橋川 保子	1年	●		●					●

スキルの選定理由

スキル	スキル項目の選定理由	スキルの目安
企業経営	変化する環境に適応し、持続的な企業価値向上を図るためのスキルとして選定	事業会社でのCEOなどとしての業務執行経験または経営企画部門 管掌役員などの業務執行経験に基づく会社経営に関する知見を有すること
グローバルビジネス	利益ある成長とグローバルでの社会課題解決のためのスキルとして選定	事業会社での海外事業、国際ビジネス管掌役員などの業務執行経験に基づく知見を有すること
財務・会計	資本効率向上および成長投資のバランスを取りながら企業価値最大化を図るとともに、株主還元を充実させるためのスキルとして選定	財務・会計部門管掌役員等の業務執行経験または金融機関や会計事務所等での業務経験に基づく財務・会計の知見を有すること
ブランド戦略・マーケティング	市場・顧客動向の変化、多様化するニーズに的確に対応するためのスキルとして選定	マーケティング部門管掌役員等の業務執行経験に基づく知見を有すること
ICT・DX	経営基盤強化および外部環境変化に対応した事業ポートフォリオ見直しのためのスキルとして選定	ICTまたはDXに関する事業もしくは経営基盤強化の経験に基づく知見を有すること
製造・技術・研究開発	サステナブルなもののづくりと新たな価値創造のためのスキルとして選定	製造、技術または研究開発部門管掌役員等の業務執行経験に基づく知見を有すること
人材・組織開発	イノベーションを実現する人材の育成と組織能力の強化のためのスキルとして選定	事業会社での人材・組織開発に関する業務執行経験または人的資本経営に関する知見を有すること
リスク管理	持続的な企業価値向上に向けて、事業における多様化するリスクを管理するためのスキルとして選定	当社の取締役会において、提言・助言ができる十分な知見を有すること

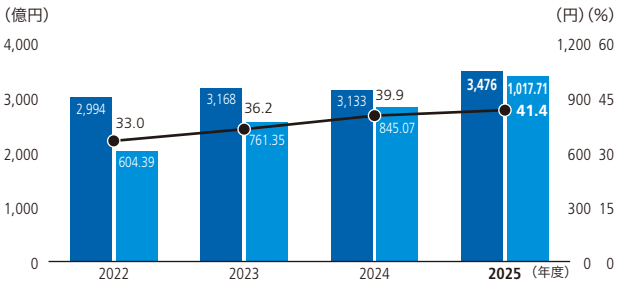
財務・非財務ハイライト

売上収益、事業利益*1、営業利益



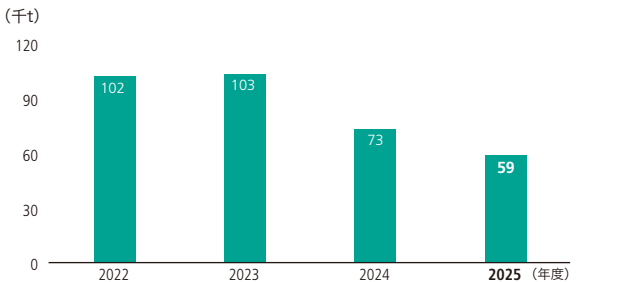
(左軸) ■ 売上収益 (右軸) ■ 事業利益 ■ 営業利益
*1 売上収益から売上原価、販売費及び一般管理費を控除することによって算出。主として、一時的な要因からなるその他の収益、その他の費用、為替差損益などを含まません。

資産合計、親会社所有者帰属持分比率*3、1株当たり親会社所有者帰属持分*4



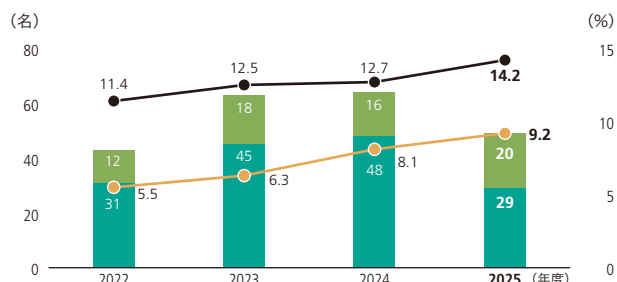
(左軸) ■ 資産合計 (右軸) ● 親会社所有者帰属持分比率 ■ 1株当たり親会社所有者帰属持分
*3 親会社の所有者に帰属する持分合計÷負債および資本合計×100
*4 親会社の所有者に帰属する持分合計÷発行済株式数

容器包装プラスチック使用量*8



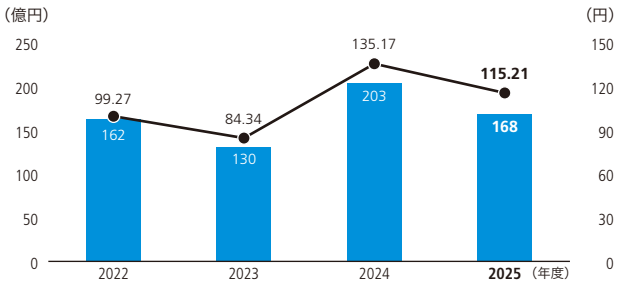
*8 対象は、民生向け製品のみです。

キャリア採用者数(単体)、女性管理職比率(連結・単体)



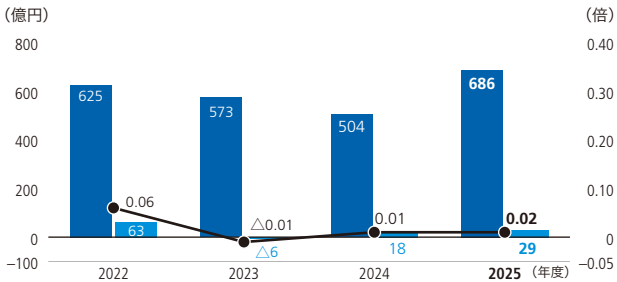
(左軸) ■ キャリア採用者数 (うち、■は男性、■は女性)
(右軸) ● 女性管理職比率 連結 ● 女性管理職比率 単体

親会社の所有者に帰属する当期利益、基本的1株当たり当期利益 (EPS) *2



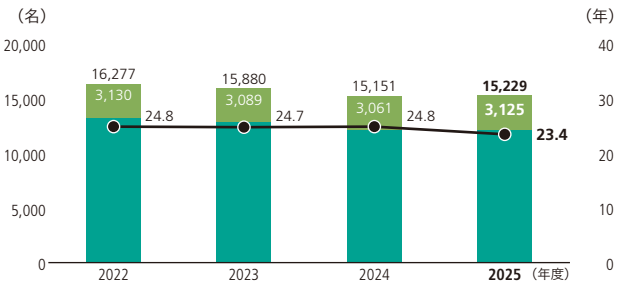
(左軸) ■ 親会社の所有者に帰属する当期利益 (右軸) ● EPS
*2 親会社の所有者に帰属する当期利益÷発行済株式数(期中平均)

有利子負債*5、ネットデット*6、ネットD/Eレシオ*7



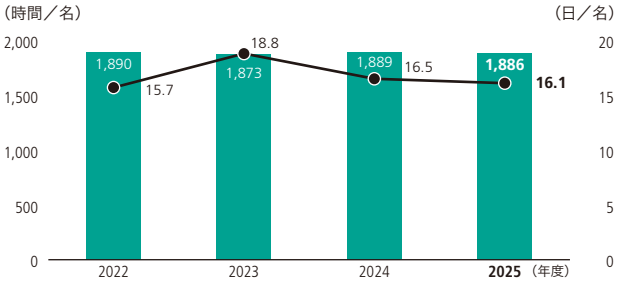
(左軸) ■ 有利子負債 ■ ネットデット (右軸) ● ネットD/Eレシオ
*5 リース負債は含みません。
*6 有利子負債－現金及び現金同等物の期末残高
*7 ネットデット÷親会社の所有者に帰属する持分合計

従業員数(連結・単体)、平均勤続年数(単体)



(左軸) ■ 連結従業員数 (うち、■は単体) (右軸) ● 平均勤続年数 (単体)

年間総実労働時間(単体)、年次有給休暇の平均取得日数(単体)



(左軸) ■ 年間総実労働時間 (単体)
(右軸) ● 年次有給休暇の平均取得日数 (単体)

6年間の財務・非財務データ

(単位：百万円)

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
財務データ (IFRS)						

P/L、キャッシュ・フローほか(会計年度)

売上収益	273,609	282,088	336,910	359,459	370,308	356,865
営業利益	4,893	9,054	21,634	18,226	21,792	20,540
税引前利益	4,533	8,515	21,161	18,245	23,490	21,660
親会社の所有者に帰属する当期利益	2,154	5,873	16,229	13,016	20,276	16,787
設備投資(有形固定資産のみ)	10,268	12,354	11,426	17,040	18,147	11,952
減価償却費	19,316	17,120	17,615	18,182	17,292	17,967
研究開発費	15,720	15,871	17,379	19,429	19,072	18,504
営業活動によるキャッシュ・フロー	35,829	7,059	26,607	33,172	31,452	33,758
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 11,804	△ 9,804	△ 7,329	△ 16,062	△ 21,545	△ 22,304
フリー・キャッシュ・フロー	24,024	△ 2,744	19,278	17,110	9,906	11,454
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 5,342	△ 11,273	△ 14,032	△ 19,353	△ 18,793	1,761

B/S(会計年度末)

資産合計	264,326	280,807	299,355	316,819	313,336	347,605
現金及び現金同等物の期末残高	59,644	48,707	56,186	57,874	48,597	65,716
資本合計	68,523	83,961	103,731	121,220	131,399	149,698
親会社の所有者に帰属する持分	64,645	79,495	98,807	114,801	125,103	143,834
利益剰余金	7,574	13,346	28,811	40,004	58,086	72,782
有利子負債*1	75,587	69,838	62,482	57,297	50,375	68,599
ネットデット	15,942	21,131	6,296	△ 576	1,777	2,882

1株当たり情報

基本的1株当たり当期利益(円)	13.14	35.89	99.27	84.34	135.17	115.21
1株当たり親会社所有者帰属持分(円)	394.33	486.26	604.39	761.35	845.07	1,017.71
配当金(円)基準日ベース	5.00	6.00	12.00	12.00	15.00	18.00
配当性向(%)／総還元性向(%)*2	38	17	37	33	43	33

経営指標

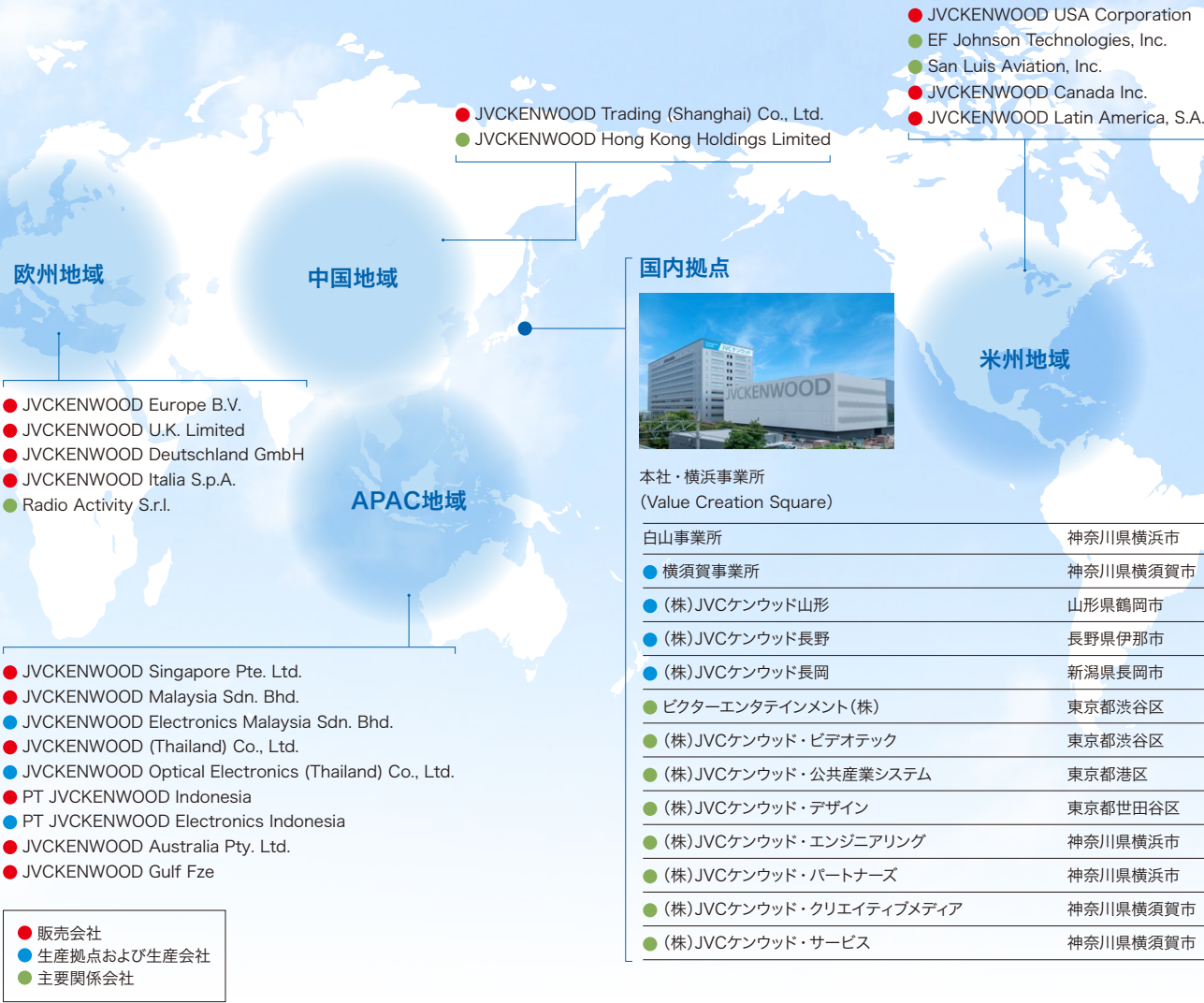
親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)(%)	3.6	8.1	18.2	12.2	16.9	12.5
資産合計当期利益率(ROA)(%)	0.8	2.2	5.6	4.2	6.4	5.1
売上収益営業利益率(%)	1.8	3.2	6.4	5.1	5.9	5.8
親会社所有者帰属持分比率(%)	24.5	28.3	33.0	36.2	39.9	41.4
EBITDA(百万円)*3	27,579	27,503	42,273	40,642	44,039	41,665
EBITDAマージン(%)	10.1	9.7	12.5	11.3	11.9	11.7
EBITDA有利子負債倍率(倍)	2.7	2.5	1.5	1.4	1.1	1.6
海外売上高比率(地域別)(%)	54.5	54.9	61.8	65.0	68.1	66.5

非財務データ

従業員数(単体)(名)	3,292	3,179	3,130	3,089	3,061	3,125
[ほか、平均臨時雇用者数](名)	0	0	0	0	0	0
従業員数(連結)(名)	16,956	16,585	16,277	15,880	15,151	15,229
[ほか、平均臨時雇用者数](名)	1,892	2,053	963	856	717	1,068
CO2排出量(Scope1+2)(海外主要関係会社含む)(千t)	71	70	62	55	51	48
水使用量(千t)	204	193	177	161	135	111
廃棄物発生量(t／億円)*4	0.52	0.53	0.56	0.51	0.71	0.50

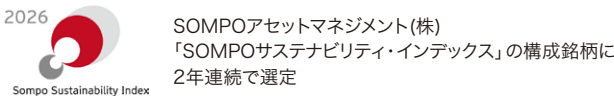
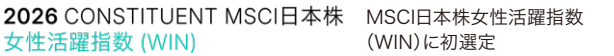
*1 リース負債は含みません。
*2 2022年度以降は総還元性向となります。
*3 EBITDAは、税引前利益＋支払利息＋減価償却費＋減損損失で計算しています。
*4 売上高原単位

主要な国内・海外ネットワーク (2026年9月1日現在)

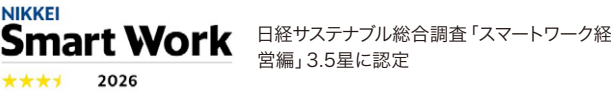
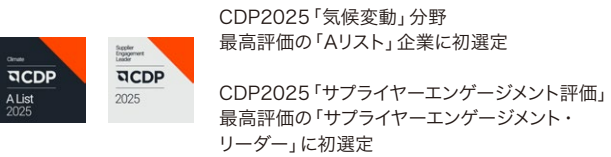


社外からの評価 (2026年9月1日現在)

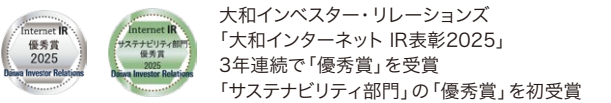
投資指標への組み入れ



各種調査



各種評価

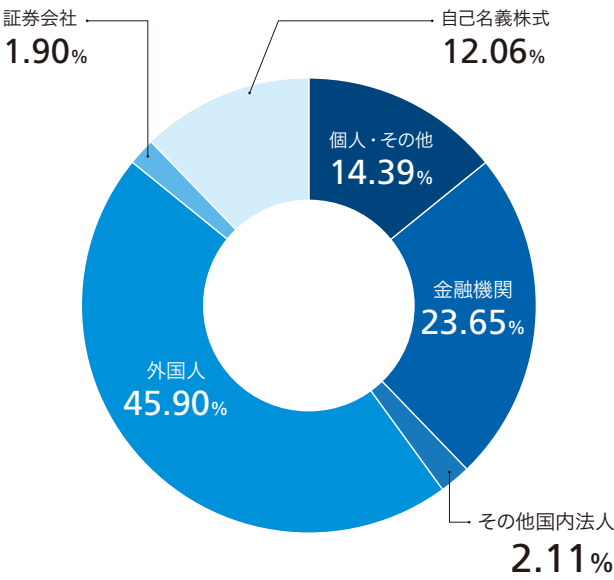


会社情報／株式関連情報 (2026年3月31日現在)

会社概要

商号	株式会社JVCケンウッド (英文名：JVCKENWOOD Corporation)
代表者*1	代表取締役 会長執行役員 最高経営責任者 (CEO) 江口 祥一郎 代表取締役 社長執行役員 最高執行責任者 (COO) 鈴木 昭
設立	2008年10月1日
資本金	13,645百万円
従業員数(連結)	15,229名
資産合計(連結)	347,605百万円
資本合計(連結)	149,698百万円
決算日	3月31日
本社所在地	〒221-0022 神奈川県横浜市神奈川区守屋町三丁目12番地 電話番号：045-444-5500(代表)

株主構成比



株主総利回り(TSR)*4の推移

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
株価	(円)	220	178	381	944	1,257
配当金	(円)	5	6	12	12	15
配当累計	(円)	—	6	18	30	45
株価＋配当累計	(円)	—	184	399	974	1,302
株主総利回り(TSR)	(%)	—	84	181	443	525

*1 2026年4月1日時点

*2 自己名義株式数：19,488,757株、役員向け株式報酬制度に係る信託が保有する株式数：545,832株、従業員向け株式給付信託制度に係る信託が保有する株式数：198,000株。

*3 当社は自己名義株式19,488,757株を保有していますが、上記大株主からは除いています。また、持株比率は自己名義株式数を除いて算出しています。

*4 (各事業年度末日の株価＋当事業年度の4事業年度前から各事業年度までの1株当たり配当額の累計額)／当事業年度の5事業年度前の末日の株価

株式関連情報

定時株主総会	毎年6月開催
基準日	【定時株主総会】毎年3月31日 【期末配当金】毎年3月31日 【中間配当金】毎年9月30日 (注)上記基準日のほか、基準日を定めて剰余金の配当をすることができます。
上場取引所	株式会社東京証券取引所 プライム市場
証券コード	6632
単元株式数	100株
発行済株式総数	161,564,801株 (うち自己株式*2 20,232,589株)
株主総数	35,715名
株主名簿管理人	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社
同事務取扱場所	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部 電話照会先：0120-782-031 (フリーダイヤル) (土・日・休日を除く午前9時から午後5時まで)

大株主(上位10名)*3

株主名	持株数 (株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	23,178,000	16.31
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	10,498,032	7.39
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	9,046,618	6.37
HSBC-FUND SERVICES HSBC - 006 MF EFM	6,000,000	4.22
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	5,995,560	4.22
GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL	3,629,884	2.55
MSIP CLIENT SECURITIES	3,320,670	2.34
MLI FOR CLIENT GENERAL OMNI NON COLLATERAL NON TREATY-PB	3,317,836	2.34
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	2,326,763	1.64
JP MORGAN CHASE BANK 385781	2,130,956	1.50