

KENWOOD

Listen to the Future

アニュアルレポート 2005

2005年度3月期



## 目次

企業ビジョン／財務ハイライト	03
ステークホルダーの皆様へ	04
ケンウッドの概要	06
3つのコア事業	08
2005年3月期 当連結会計年度の主な成果	10
2006年3月期 2006年度3月期の経営方針	14
第二次中期経営計画「バリュー・クリエーション・プラン」の策定	18
コーポレート・ガバナンスの状況	20
会社概要	21
ケンウッドグループ	22

### 見通しに関する注意事項

本資料に記載されている将来への見通しに関する記述・図表等は、当社グループが現時点で入手可能な情報から得た判断に基づく将来の予想および目標であり、実際の結果は、さまざまな要素により、これらの見通しとは大きく異なる結果となり得ることをご承知おさください。したがって、これらの見通しにのみを依拠した判断をされることは控えていただくようお願いいたします。

当社グループの主たる事業活動領域であるエレクトロニクス業界は変動が激しく、技術、需要、価格、競争状況、経済環境の変化、為替レートの変動、その他の多くの要因が業績または財務状況に影響を与えることがあります。当社の業績、財務状況その他（投資者の判断上重要と考えられる事項を含みます）に関するリスク・不確実性については、当社の「決算短信（連結）」記載の「事業等のリスク」をご参照ください。

● **ビジョン**

新鮮な驚きや感動で人々に幸せな気持ちを創ろう。

● **行動指針**

独創性を高め、誇りと情熱と精緻な技で、具現化する。

私たちは、ケンウッドの伝統、個性、未来への意志を反映させた価値を、お客様と共有します。

私たちは、企業ビジョンの実現に向けて、製品開発からお客様サービスまでのすべての事業活動を、このコア・バリュー（核となる価値）に沿って展開します。

● **コアバリュー**

**A Step Ahead**

力強い進化をもたらす先見性と、一步前をいく勇氣

**The Right Fit**

お客様のニーズや価値観に、ぴったり合った製品やサービス

**Fresh Experience**

毎日の生活や仕事にもたらす、新鮮な驚きや発見

**Quality and Performance**

製品と事業活動に買かれる、品質へのこだわり

**Confidence and Trust**

お客様との信頼関係で築く、ブランドへの自信

財務ハイライト

株式会社ケンウッドおよび連結子会社  
3月31日に終了した事業年度

	百万円				
	2001/3	2002/3	2003/3	2004/3	2005/3
売上高	303,356	302,604	225,579	178,731	<b>181,112</b>
営業利益	0	6,101	12,260	12,610	<b>7,061</b>
経常利益（損失）	(3,727)	1,046	7,059	8,541	<b>4,696</b>
当期純利益（損失）	(21,843)	(26,658)	4,221	7,318	<b>4,836</b>
1株当たり当期純利益（損失）（円）	(148)	(160)	21	34	<b>17</b>
潜在株式調整後1株当たり当期純利益（円）	—	—	16	16	<b>11</b>
株主資本	1,485	(17,002)	13,704	20,161	<b>33,132</b>
株主資本比率	0.7%	-9.3%	9.6%	14.9%	<b>28.5%</b>
ROE	-118.8%	—	—	—	—
利益剰余金（欠損金）	(30,066)	(38,581)	(34,238)	(9,777)	<b>13,199</b>
有利子負債	122,438	110,143	80,851	67,272	<b>31,088</b>
ネットデット	100,936	85,907	50,083	29,885	<b>15,147</b>
営業活動によるキャッシュ・フロー	(7,421)	15,173	10,358	27,502	<b>15,539</b>
従業員数（人）	9,765	8,628	4,877	4,440	<b>4,334</b>



取締役社長 兼 CEO 河原 春郎

河原春郎

## 抜本的な構造改革でコアビジネスに集中し、 V字回復を実現

創業以来、「音」と「無線通信」をコアコンピタンスに事業を拡大してきた当社は、バブル経済崩壊後も、カーエレクトロニクス事業や無線機器事業がホームエレクトロニクス事業や新規事業の不採算をカバーし、営業段階では黒字基調にありました。しかしながら、これらの不採算事業が経営を圧迫し、バランスシートは、新規事業からの撤退にともなう特別損失やデフレ経済の進行にともなう評価性の特別損失など、過去の「負の遺産」によって、2002年3月期末現在で170億円の債務超過\*1、1,101億円の有利子負債\*1、446億円の繰越損失\*2をかかえるまでに悪化し、経営再建が急務となりました。

産業の成熟化によって不振に陥った日本企業は多く見受けられましたが、本来、成熟産業には大きな魅力があります。成熟分野は成長こそ見込めないものの、すでに安定した大きなマーケットが確立されていることや、収益性の低下にともなって撤退する企業が増える一方で、技術、設備、販売ネットワーク、ブランド・プレゼンスなどのリソースが蓄積されているために新規参入しようとする企業にとっては非常に高い障壁が形成されていることなどがその理由です。

そうした観点から、私は過去の「負の遺産」を一刻も早く清算し、この成熟産業の魅力を引き出して経営再建を果たすために、就任直後の2002年7月に「抜本再建計画」アクションプランを策定し、全社をあげて財務、事業、コスト、経営の抜本的な構造改革に取り組みました。その結果、2002年12月に債務超過を解消したのをはじめ、9カ月間で再建諸施策を完了し、2003年3月期決算では過去最高の当期純利益を計上してV字回復を果たすことができました。

## 第一次中期経営計画「エクセレント ケンウッド・プラン」 事業競争力の強化と成長戦略の推進をはかり、 過去の「負の遺産」も一掃

このように、当社は2003年3月期をもって再建諸施策を完了し、新生ケンウッドとして新たな飛躍へと向かうステージに移行しました。2003年5月には、第一次中期経営計画「エクセレント ケンウッド・

プラン」を策定し、21世紀で最も有望な市場の一つである“Mobile & Home Multimedia System”の事業ドメインに集中して「世界のエクセレントカンパニー」となることを目標に掲げました。

その初年度にあたる2004年3月期は、連結経営体制の強化をはかるとともに、損益とキャッシュ・フローの改革に向けて「生産革新」に注力した結果、当期純利益が2年連続で過去最高を更新しました。また、繰越損失や有利子負債を大幅に縮減し、バランスシートの健全化を一段と進めるなど、エクセレントカンパニーに向けた第一歩を踏み出しました。

二年度目の2005年3月期には「新財務戦略」に取り組み、2004年8月末までに「繰越損失の一扫、公募増資による優先株式の半数消却、リファイナンスによる金融協定の終了と有利子負債の大幅縮減」という日本では他に例を見ないスキームを完了しました。これによって、当社の財務基盤・資本構造は劇的に改善し、第一次中期経営計画で掲げた4つの目標のうち、「復配」を一年前倒しで実現し、「ROE 20%」「実質無借金経営（ネットデット ゼロ）」についても達成の見通しをつけることができました。

そして、最終年度にあたる2006年3月期には、優先株式の残り半数の消却に取り組み、2005年8月をもって、債務超過を解消するための債務の株式化を受けて発行した優先株式のすべてを消却し、財務基盤・資本構造の健全化と株主価値のさらなる増進を果たすことができました。これも、ひとえに株主の皆様や金融機関の皆様、そして、事業を支えていただいたお客様のご理解とご支援の賜物でございます。ここに、あらためまして厚く御礼申し上げます。

この優先株式の完全消却をもって、当社は過去の「負の遺産」と決別し、いよいよ本格的な成長のステージへと移りました。

2005年3月期からは、40億円に及び「戦略投資」や「戦略的提携、M&A」などによって、2006年3月期の第一次中期経営計画最終年度へ向けた成長戦略を強力に推進してまいりました。第一次中期経営計画の残る目標である「営業利益率 10%」については、為替相場の変動やコンシューマエレクトロニクス市場環境の劇的な変化、それに対応するための事業構造改革や「戦略投資」などの実施によって修正を余儀なくされましたことから、最終年度を待たずに2005年5月には第二次中期経営計画「バリュー・クリエーション・プラン」を策定し、新たな取り組みを開始いたしました。

## 第二次中期経営計画「バリュー・クリエーション・プラン」

### 大きな成長と業界トップクラスの収益力の実現に向けて、企業価値拡大戦略に取り組み、早期の\$Billionクラブ入りをめざします

当社は、第二次中期経営計画のなかで、大きな成長と収益基盤の再構築によって業界トップクラスの収益力を実現し、企業価値を拡大して早期に\$Billionクラブ入りすることをめざしてまいります。

その初年度にあたる2006年3月期は、カーエレクトロニクス市販（オーディオ）事業と無線機器事業を基盤事業として、より安定した収益基盤を増進し、その上にカーエレクトロニクスOEM事業とカーマルチメディア（市販）事業の2つの成長事業の収益構造を改革してダイナミックに重畳するとともに、音楽メディアのデジタル化を新たなビジネスチャンスととらえ、ホームエレクトロニクス事業を中心に「音のエンターテインメント」の新境地を開拓してまいります。

そのために、各事業における戦略的開発を強化し、BRICsを中心とする新しい市場での販売体制を強化するなど、成長戦略を一段と加速するとともに、余剰資金をM&Aも含めた各事業の再投資として全面的に活用してまいります。

さらには、将来を見据えて、デジタル、ネットワーク、ワイヤレス、マルチメディア技術の進展をビジネスチャンスととらえ、カーエレクトロニクス、コミュニケーションズ、ホームエレクトロニクスの3事業をあわせもつ唯一の専門メーカーとして、長年かけて培ったAV技術と最先端のデジタル・ネットワーク技術の融合をはかってまいります。これにより、カーエレクトロニクス、ホームオーディオ、ポータブルオーディオによるホーム、モバイル、カーでのエンターテインメントのシームレス化やパソコン、インターネットとのネットワーキングを進め、当社がめざす“Mobile & Home Multimedia System”事業にふさわしい、新しい付加価値をマーケットへ提供しうるビジネスの開拓にも積極的に取り組んでまいります。

こうした成長に向けた取り組みを進めるにあたり、株主、投資家、金融機関の皆様、お客様をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様に対して、より透明性の高い経営を推進し、企業の説明責任を果たすと同時に、事業活動を通じて社会に貢献し、企業価値の向上に努めてまいります。

今後とも皆様方のご理解とご支援を心よりお願い申し上げます。

\*1 2004年3月末現在の連結の数値

\*2 2004年3月末現在の単体の数値

「新鮮な驚きや感動で人々に幸せな気持ちを創ろう。」

## 会社概要

### コミュニケーションズ事業



### カーエレクトロニクス事業

カーエレクトロニクス市販（オーディオ）事業  
カーマルチメディア（市販）事業  
カーエレクトロニクスOEM事業



## KENWOOD

### ホームエレクトロニクス事業



## 「音」と「無線通信」をコアコンピタンスに 世界のエクセレントカンパニーをめざす

1946年、ラジオの修理や組み立てを生業に長野県赤穂で産声をあげた当社は、周囲を山々に囲まれて電波が微弱な環境を克服し、高性能な高周波コイルを生み出しました。このとき培った高周波技術は、FMチューナーやアマチュア無線機器を開発する礎となり、やがて当社は事業領域を家庭用・車載用オーディオ事業や業務用無線機器事業へと発展させていきました。また、ビジネスエリアも日本から北米や欧州、アジア・中国、東欧・ロシア、中南米、中近東へとワールドワイドに展開してきました。

トリオ時代（1960年～1986年）には、世界一の評価を受けたFMチューナーの商品化に続いて、業界で初めてオーディオのトランジスタ化に踏み切るなど、本格的なオーディオ専門メーカーとしての発展を遂げました。そして、家庭用オーディオ分野で培った高度な技術を活かして、1980年にカーオーディオ分野へ、1982年にはポータブルオーディオ分野へ参入し、現在の「音のエンターテインメント」の基盤を築きました。1986年には社名を現在のケンウッドに変更し、「音と通信のケンウッド」として、音響分野はもとより、無線機器分野でも事業を拡大するとともに、デジタル、ネットワーク、IT技術の進展にあわせてカーナビゲーションシステムや携帯電話機などの新しい分野へも積極的に進出していきました。

バブル経済崩壊後は、厳しい経営環境を受けて、成熟分野であるホームエレクトロニクス事業の採算が悪化したことに加え、期待された

新規事業が軌道に乗らず、一旦は業績が低迷しましたが、2002年7月以降、大胆な企業構造改革を実行した結果、2003年3月期決算では過去最高の連結純利益を計上してV字回復を果たしました。

2003年5月には第一次中期経営計画「エクセレント ケンウッド・プラン」を策定し、事業競争力の強化と成長戦略の推進に集中、2004年3月期の連結純利益は前期に続いて2年連続で過去最高を更新しました。同時に、「新財務戦略」にも取り組み、第一次中期経営計画の目標に掲げていた「復配」を実現するとともに、「実質無借金経営（ネットデット ゼロ）」「ROE 20%」の達成に道筋をつけることができました。また、2005年8月には優先株式を完全消却して過去の負の遺産を一掃し、財務基盤・資本構造の抜本的改革を完了しました。現在は、2005年5月に策定した第二次中期経営計画「バリュー・クリエーション・プラン」の実現に向け、企業ビジョンである『新鮮な驚きや感動で人々に幸せな気持ちを創ろう。』のもと、カーエレクトロニクス、コミュニケーションズ、ホームエレクトロニクスの各事業で、当社の財産である商品企画力、技術力、グローバルなネットワークとブランド力を活かした成長戦略を推進しています。さらに、3つの事業をあわせもつ唯一の専門メーカーとして、コアコンピタンスである「音」と「無線通信」の融合を進め、「Mobile & Home Multimedia System」事業を確立し、世界でもっともプレゼンスのある企業へと飛躍することをめざして、たゆまぬ努力を続けています。

事業拠点



本社・八王子事業所



横浜事業所



山形工場



長野工場



フランス工場



マレーシア工場



シンガポール工場



上海工場

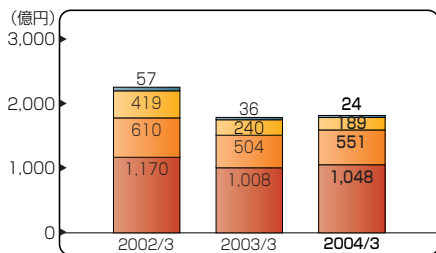
世界18カ国53拠点で磨かれる「KENWOOD」ブランド



- 事業所
- 生産拠点
- 販売拠点

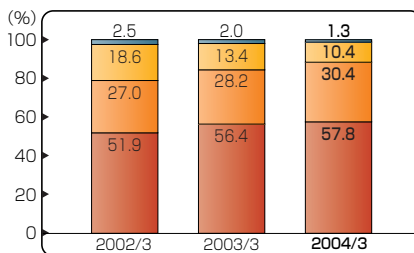
事業別連結売上高

- カーエレクトロニクス事業
- コミュニケーションズ事業
- ホームエレクトロニクス事業
- その他



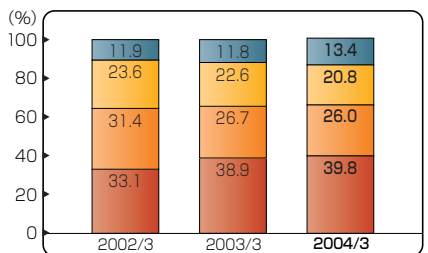
事業別連結売上高構成比

- カーエレクトロニクス事業
- コミュニケーションズ事業
- ホームエレクトロニクス事業
- その他



地域別連結売上高構成比

- 日本
- 米州
- 欧州
- アジア他



## “Mobile & Home Multimedia System” 事業の確立に向けて、3つの事業分野をコアに融合を進め、さらなる高付加価値を追求

### カーエレクトロニクス事業



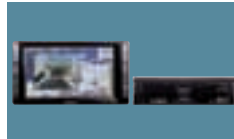
クルマを取り巻くデジタル・ネットワーク技術の発展は、カーオーディオやカーナビゲーションの分野に大きな可能性をもたらしています。2005年にカーエレクトロニクス分野参入25周年を迎えた当社は、長年かけて培った高音質技術をベースに、市販事業に軸足を置きながら、マーケットの潜在的なニーズを発掘するマーケティング力、それを具現化する商品企画・開発力を駆使して、業界初の脱着式カーオーディオ、防犯機能付きカーオーディオ、さらにはMP3再生対応カーオーディオなど、数々の斬新かつ洗練された商品を世



に送り出し、世界各地で高いブランド・プレゼンスを築いています。

カーエレクトロニクス市販（オーディオ）事業では、そのグローバル・プレゼンスを揺るぎないものにするため、最新のデジタル・ネットワーク技術を活かして業界で初めてPCアプリケーションとのリンクを実現したACドライブ（Advanced Codec Drive）搭載モデルを開発したほか、当社が誇る音質マイスターが最高峰の音質技術を結集した高音質モデル、音楽の新しい楽しみ方を提案するアップル社製iPod接続モジュールなどを商品化するなど、ラインアップの拡充をはかるとともに、BRICsを中心とする新興市場の開拓にも注力し、収益基盤の増進をはかっています。

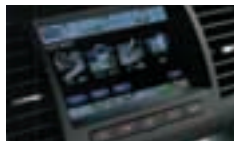
成長事業であるカーマルチメディア（市販）事業では、業界に先駆けてタッチパネル方式や音声認識システムを採用するなど、ユーザーインターフェース



を重視した商品戦略を展開してきました。

近年では、機能性とエンターテインメント性を両立したAV一体型HDDカーナビゲーションシステムや、北米向け商品として、衛星デジタル音声放送チューナーに続いて民生初となる地上デジタル音声放送チューナーを商品化するなど、提案型の新製品をマーケットへ提供しています。2005年4月には市販事業から独立し、カーナビゲーションシステムの自社開発体制を確立、世界で初めてiPodに対応したHDDカーナビゲーションシステムを商品化したほか、世界規模で成長しているビジュアル製品や今後の普及が期待される地上デジタル放送対応製品をはじめとしたマルチメディア製品の開発にも注力しています。

2004年4月に独立したカーエレクトロニクスOEM事業では、市販事業で認められた高い技術力、商品企画・開発力、信頼性、ブランド・プレゼンスを活かして、世界規模で急速にビジネスを拡大しています。また、カーマルチメディアやカーオーディオの分野にとどまらず、カーエレクトロニクス向けコンポー



ネントの分野でもプレゼンスを強化し、積極的な先行投資によって開発体制、生産体制を拡充するとともに、国内工場と海外工場の垂直統合を推進するなど、事業競争力と収益力の強化にも注力しています。

### コミュニケーションズ事業



当社は創業以来、高周波技術を活かして無線機器事業を展開し、カーエレクトロニクス事業やホームエレクトロニクス事業にはない『無線=ワイヤレス』の分野で独特の技術と高度なノウハウを培ってきました。各国の無線電波法制にきめ細かく対応するのはもちろん、最先端技術を要する無線方式のデジタル化にも迅速に対応し、主力の業務用無線機分野ではグローバルマーケットシェア第2位のプレゼンスをもつまでに発展しました。その高い性能と信頼性は、フォーミュラ・ワン（F1）世界選手権の世界で、マクラー



レン・メルセデス・チームのオフィシャル・サプライヤーを務め、極めて高い信頼性・秘話性・堅牢性・操作性が求められる無線機を15年にわたって供給し続けていることでも実証されています。

現在は、この業務用無線機を中心に、アマチュア無線機、特定小電力トランシーバーなどの無線機器事業に集中し、当社最大のマーケットである米国の事業拠点を拡充して、マーケティング、販売、開発、生産の連携体制を強化しながら、端末メーカーからシステムプロバイダへのさらなる飛躍をめざしています。

また、成長著しい中国・アジア、これからの成長が期待される東欧・ロシア、中近東、中南米、アフリカでの事業拡大をはかるとともに、戦略的な提携やM&Aによる成長戦略も積極的に推進しています。その一環として、2004



年6月には東洋通信機株式会社から無線事業を譲り受け、国内の官公庁や電力会社などに対する強力なプレゼンスとネットワーク、無線機器事業に関する大きなリソースと技術を獲得し、国内無線機器事業の拡大をはかっています。

さらに、業務用無線分野における無線方式のデジタル化を見据えて、F1用デジタル無線機の開発を完了したほか、米国市場向けにAPCO方式（Association of Public-Safety Communication Officials:警察・消防などの公共安全市場向けデジタル業務用無線方式）に対応した業務用無線機を商品化するなど、デジタル無線方式の研究開発を強力に推進しています。2005年2月にはアイコム株式会社と広範なデジタル無線方式の研究開発に関して技術提携を結び、今後はこのパートナーシップも活かしながら業務用無線機のデジタル化を加速して、グローバルNo.2の地位を揺るぎないものにしていきます。





## ホームエレクトロニクス事業



ホームエレクトロニクス事業は、無線機器事業とならぶ当社の伝統事業です。高度な高周波技術を活かしてFMチューナーを商品化し、「世界一」の称号を与えられて以来、当社は「高音質」をコンセプトに事業を着実に拡大し、世界的なオーディオメーカーとしてのプレゼンスを高めてきました。その間、音質向上に著しい効果がある独自のサウンドテクノロジーを数多く生み出し、メディアがアナログからデジタルに変遷するなかでも、常に新鮮な魅力あふれる音のエンターテインメントをマーケットへ提供し続けてきました。マ



ケットの成熟やトレンドの変化にともなって採算が悪化し、2002年3月期には抜本的な構造改革を行いました。そのコンセプトは今なお変わることなく受け継がれています。

現在は、デジタル時代にふさわしい高音質と大出力を兼ね備えたデジタルアンプの開発や、あらゆる生活シーンで音のエンターテインメントを提供するという当社のコンセプトにふさわしいネットワーク対応製品の開発に注力しています。その一環として、2004年5月には当社も出資するエニー・ミュージック株式会社の音楽配信サービスに対応したハードディスクオーディオを発売したのに続き、無線通信ネットワークを介してパソコンに蓄積された音楽・映像データを読み込み、高品位再生するネットワーク・シアターシステムを商品化しました。



さらには、フラッシュメモリーやハードディスクといった新しいデジタルメディアの普及を大きなビジネスチャンスととらえ、ポータブルフラッシュメモリーオーディオを商品化したのに続いて、業界で初めてデジタルアンプを採用したポータブルHDDオーディオを商品化し、クラス最高音質を実現するとともに、ホームオーディオやカーエレクトロニクスとの接続による新しいシームレスな「音のエンターテインメント」を提案しました。

当社はこれからも、伝統的な高音質再生を重視しながら、最新のデジタルメディアやネットワーク環境を活かして、よりハイクオリティで、お客様の満足度の高い「音のエンターテインメント」の新境地を開拓していきます。



## スピーカシステム事業部

当社では、かねてから高音質をテーマにオーディオ分野の強化をはかり、オーディオメーカーとしてのプレゼンスを高めてきました。なかでもスピーカシステムは、メディアのデジタル化が進展してもなお、空気の振動でユーザーに音を伝えるセンシティブな分野であり、独自の高音質設計や新しいスピーカ素材の開発など、当社が数々の試行錯誤を通じて独特のアナログ技術とノウハウを蓄積してきた分野でもあります。

こうした技術とノウハウを活かした高品位な音の再生を通じて、マーケットにより魅力的な付加価値を提供するため、2004年4月にカーエレクトロニクス事業部とホームエレクトロニクス事業部の各スピーカシステム部門を結集し、スピーカシステム事業部を発足しました。

今後はコンシューマエレクトロニクス分野に共通する重要部門として、カーエレクトロニクス事業部とホームエレクトロニクス事業部に貢献しながら、スピーカ本位の視点によるビジネスを確立し、オーディオ分野のさらなる強化策の一翼を担っていきます。



## コンシューマビジネス開発センター

当社は、本格的なデジタル・ネットワーク社会の到来を見据えて、時代の一步先を行く先進技術の研究開発を行っています。なかでも技術革新のめざましいコンシューマエレクトロニクス分野においては、当社がめざすビジョンにふさわしい競争力のある新技術・新製品を開発し、プラットホーム化を推進していくために、2004年4月にコンシューマビジネス開発センターを新設しました。

この新しい研究開発機構では、音声認識・合成技術と対話制御技術を融合したエージェント機能や、デジタル・ネットワーク技術を駆使した新機能の実用化など、コア技術の融合やリソースの最適活用をはかるほか、全社レベルの戦略的な開発テーマを担い、各事業に共通する要素技術開発や先行開発、戦略開発などを積極的に推進しています。

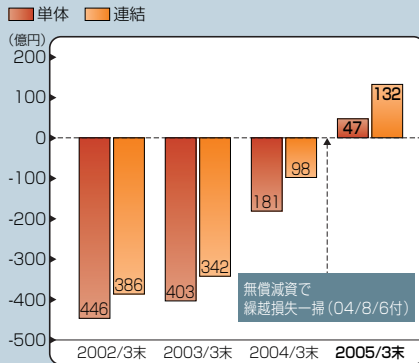
さらに、2005年4月には、カーエレクトロニクス事業、コミュニケーションズ事業、ホームエレクトロニクス事業をあわせもつ唯一の専門メーカーとして、その強みを発揮するために3つの事業を横断する新組織「バリュークリエイション ディビジョン」(VCD)を新設しました。これにより、長年かけて培ったAV技術と最先端のデジタル、ネットワーク、ワイヤレス、マルチメディア技術の融合をはかり、カーエレクトロニクス、ホームオーディオ、ポータブルオーディオのシームレス化やパソコン、インターネットとのネットワークを進めていきます。そして、当社がめざす“Mobile & Home Multimedia System”にふさわしい、新しい付加価値をマーケットへ提供しうるビジネスを切り拓いていきます。

# 2005.3

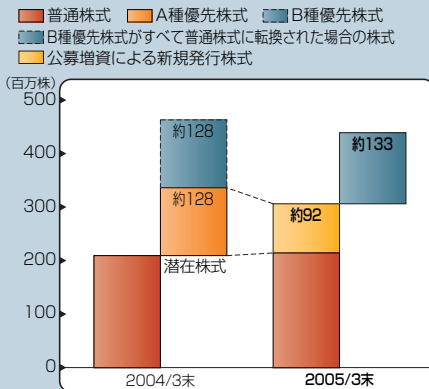
## 当連結会計年度の主な成果

### ——過去の「負の遺産」を一掃して復配、本格的な成長戦略へ

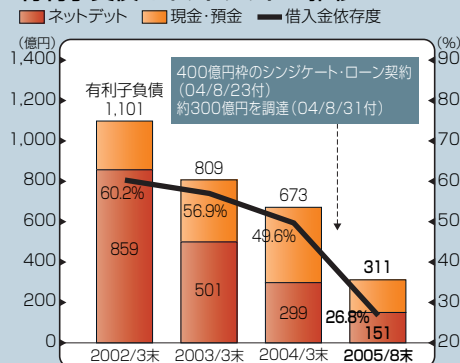
#### 利益剰余金（繰越損失）の推移



#### 株主価値希薄化のインパクトの縮減



#### 有利子負債とネットデットの推移



第一次中期経営計画「エクセレント ケンウッド・プラン」の二年度目にあたる2005年3月期は、「新財務戦略」によって過去の「負の遺産」を一掃し、財務基盤・資本構造の抜本的な改革をはかって6期ぶりの復配を実現するとともに、これまでの「生産革新」やM&Aなどの施策によってカーエレクトロニクスOEM事業やコミュニケーションズ事業の大きな成長を達成、さらには新たな成長、飛躍に向けた「戦略投資」を行うなど、事業競争力の強化と成長戦略の推進をはかりました。

#### ▶「新財務戦略」を完遂し、中期経営計画を一年前倒しで復配

——繰越損失の一掃、優先株式の消却、

リファイナンスの完了で財務基盤・資本構造は劇的に改善

財務基盤・資本構造の抜本的な改革をはかるため、2004年5月に「新財務戦略」を策定し、りそな銀行様をはじめとする取引金融機関、投資家、株主の皆様のご理解とご支援によって、2004年8月末までに「繰越損失の一掃、優先株式の（半数）消却、金融協定の終了と有利子負債の大幅縮減」という日本では他に例を見ないスキームを完了しました。

#### ①無償減資による繰越損失の一掃

——「復配」に道筋

帳簿上の形式的な200億円の無償減資によって、純資産額や発行済株式総数を変更することなく、繰越損失を連結・単体ともに一掃しました。これにより、「復配」への道筋をつけるとともに、資本構造の健全化を完了しました。

#### ②公募増資による優先株式の半数消却

——株主価値希薄化のインパクトを大幅縮減

新株式発行による230億円の公募増資によって資金を調達し、第一回A種優先株主様（りそな銀行様）に161億円を払い戻す有償減資を実施しました。これにより、当社が発行する優先株式の半数を消却し、将来における株主価値の希薄化のインパクトを大幅に縮減しました。

#### ③リファイナンスによる金融協定の終了と有利子負債の大幅縮減

——財務面での自立

繰越損失の一掃と優先株式の半数消却によって、新たなシンジケート・ローンの設定が可能となり、約300億円を調達しました。この資金と手元資金によって既存借入金の返済を完了し、取引金融機関様と締結していた金融協定を一年前倒しで

終了して財務面での自立を果たすとともに、有利子負債を大幅に圧縮して「実質無借金経営（ネットデット ゼロ）」の実現に向けた大きな前進をはかりました。

以上の戦略に加えて、2005年3月期の事業成果から、2005年3月期末で連結株主資本331億円、株主資本比率28.5%、連結利益剰余金132億円、ネットデットは151億円と前期末比で半減し、6年ぶりの復配を実現しました。

### カーエレクトロニクスOEM事業の躍進と コミュニケーションズ事業の成長

2004年4月1日付で従来のカーエレクトロニクス事業部をカーエレクトロニクス市販事業部とカーエレクトロニクスOEM事業部に分割し、ホームエレクトロニクス事業部とコミュニケーションズ事業部をあわせた「4プロフィットセンタ体制」へと移行して、事業競争力の強化と成長戦略の推進をはかりました。

カーエレクトロニクスOEM事業では、この組織体制と「生産革新」による生産体制の強化、市販事業で培った技術力、商品企画・開発力、信頼性、ブランド・プレゼンスを活かした新たな取り組みが結実し、2005年3月期の売上高は前期実績の1.5倍と計画を大幅に上回って大きな成長を果たしました。

コミュニケーションズ事業も、主力の無線事業でこれまでの開発投資や販売政策が実を結び、米国を中心に好調に推移したことに加え、新興市場での販売拡大が順調に進みました。さらに、国内向け無線事業の強化に向けたM&Aの効果も寄与して、2005年3月期の売上高は前期実績を9.3%上回る成長を果たしました。

\*「新プロフィットセンタ体制」を発定しましたが、決算上の3つの事業セグメント（カーエレクトロニクス事業、コミュニケーションズ事業、ホームエレクトロニクス事業）に変更はありません。

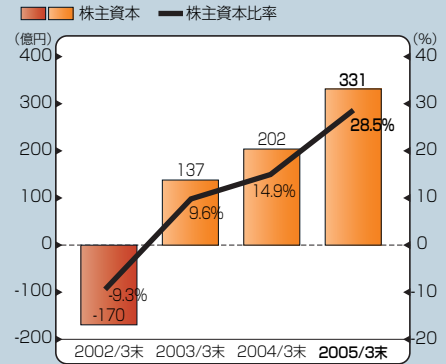
### 「生産革新」の完了による定常活動化 ——「Kenwood Quarter QCD Revolution」の展開による 損益改革とキャッシュ・フロー改革を完了

「生産革新」の取り組みの最終年度にあたる2005年3月期は、生産革新が先行している3つの生産会社（山形工場、長野工場、シンガポール工場）を生産革新のヘッドクォーターと位置づけ、大幅に進展した改革のベストプラクティスを全工場に展開するとともに、各事業部と各生産会社の関係強化や国内工場と海外工場の垂直統合による生産体制の強化をはかり、生産革新の総仕上げを行いました。

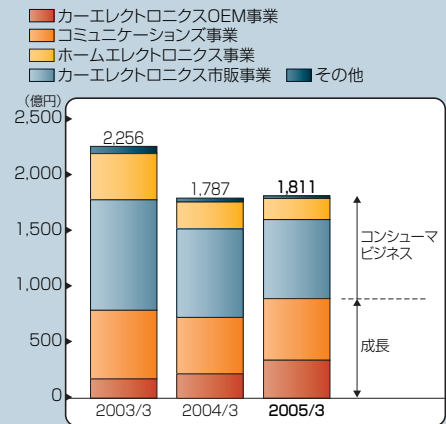
加えて、上海工場とシンガポール工場にIPO (International Procurement Office = 国際調達オフィス) を設立し、グローバル調達機能の強化をはかるとともに、中間在庫の撤廃、工場から販売拠点への直接出荷、アウトソーシングの活用による物流コストの削減を推進し、事業競争力と収益力の強化をはかりました。

これにより、損益改革とキャッシュ・フロー改革を目的とした「生産革新」の取り組みは、この2年間で、コストを2003年3月期比約23%削減してその半分以上を価格下落などに対応するための競争力強化に使い、棚卸資産については2003年3月期末比約27%削減を達成してキャッシュ・フローの改善に貢献し、2005年3月期をもって予定どおり完了しました。

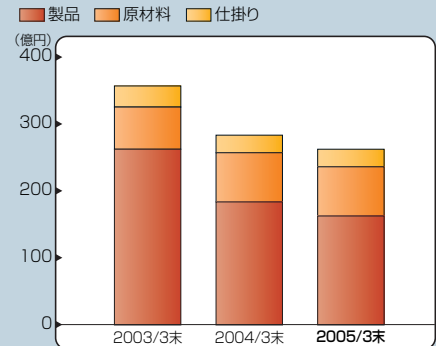
### 株主資本と株主資本比率の推移



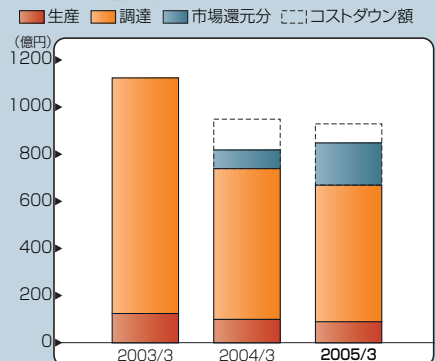
### 連結売上高



### 棚卸資産の削減



### コストの削減





世界初のiPod対応HDDカーナビゲーションシステム

商標について  
iPod は米国およびその他の国で登録されているApple Computer, Inc.の商標です。  
Microsoft® およびWindows® Automotivesは、米国Microsoft Corporationの米国およびその他の国における登録商標または商標です。



ハンディ用・車載用のそれぞれで開発が進むデジタル無線機

## ▶ 戦略的パートナーシップとM&Aによる成長戦略の推進

### ① アイコム株式会社との技術提携および資本提携

デジタル化の進展にともなって大きな変動が予想される業務用無線分野において、広範なデジタル無線方式の技術仕様標準化に向けた研究を共同で行い、競争力のあるデジタル方式業務用無線機の実用化を促進して、無線事業の成長戦略を加速するため、2005年2月25日付でアイコム株式会社と技術提携を締結しました。また、技術提携をより強固なものとして相互に無線事業の発展をめざすため、当社がアイコム株式会社の発行済株式の3%を取得し、これと同額(約10.7億円)の第三者割当増資を実施して、アイコム株式会社に当社の新発行株式(当社の発行済株式の約1.5%)を割り当てる資本面での提携を行いました。

### ② 東洋通信機株式会社からの無線事業の買収

2004年6月1日付で東洋通信機株式会社から無線事業を譲り受け、国内向け業務用無線分野における、官公庁や電力会社などに対する強力なプレゼンスとネットワーク、無線事業に関する大きなリソースと技術を承継しました。また、譲り受けたリソースと当社の既存リソースの融合を進め、国内向け業務用無線機器のラインアップ拡充をはかって、国内向け無線事業の拡大に寄与しました。

## ▶ 「戦略投資」の推進

### —— 新たな成長、飛躍に向けて戦略開発、ブランド戦略、従業員への再投資を推進

成長戦略の本格的な展開に向けて、競争力のある新製品や新技術の開発、グローバル・プレゼンスとブランド力の強化、従業員への再投資など事業競争力の強化を推進しました。

### ① 戦略開発の推進

カーエレクトロニクス事業、コミュニケーションズ事業、ホームエレクトロニクス事業のそれぞれで競争力のある製品の開発に向けた戦略投資を行うとともに、高音質技術とデジタル/ネットワーク技術の融合を進め、“Mobile & Home Multimedia System”事業の実現に向けた取り組みを加速しました。

## ▶ カーエレクトロニクス事業

マルチメディア分野を強化するため、市販カーナビゲーションシステムの共同開発体制を見直し、新しいコンセプトのHDDカーナビゲーションシステムを独自開発して2005年3月に市販市場へ投入したのをはじめ、世界規模で成長が見込まれるビジュアル製品、今後の普及が期待されるデジタル放送対応製品などのマルチメディア製品の開発に注力しました。

## ▶ コミュニケーションズ事業

無線方式のデジタル化を見据え、独自のデジタル方式による業務用無線機を開発したほか、米国の公安向けデジタル業務用無線方式(APCO方式)に対応した業務用無線機を商品化するなど、デジタル無線方式の研究開発を進めました。

## ▶ ホームエレクトロニクス事業

ハードディスクやフラッシュメモリーといった新しい「デジタルメディア」の台頭やネットワーク環境の発展を見据えて、ポータブルメモリーオーディオやポータブルHDDオーディオのほか、高音質技術とデジタル／ネットワーク技術の融合による次世代ネットワーク・オーディオの開発を進めました。

## ② 「新ブランド・イメージ戦略」の展開

ブランド・プレゼンスを高め、新しい価値を提供するための「新ブランド・イメージ戦略」として、「ブランド・ロゴ」を洗練し、新たに「ブランド・ステートメント」を設定しました。同時に、「企業ビジョン」を「行動指針」と5つの「コア・バリュー」へ展開するとともに、新生ケンウッドにふさわしい2005年新製品群を商品化しました。また、世界中の各産業から最先端技術が集結したF1にマクラーレン・メルセデス・チームのオフィシャル・サプライヤーとして参画し、高い技術力と信頼性をコンセプトとするブランド・プロモーションを世界規模で展開しました。

## ③ 事業推進力の強化に向けた人材への再投資

2005年3月期から、3年ぶりに新卒社員32人が入社し、スキル重視の中途採用も積極的に行うとともに、幹部社員を中心とした人材教育にも注力しました。また、2002年10月から実施していた従業員の給与カットを一般社員については2004年3月、幹部社員については2004年12月をもって完全に解除するなど、事業推進力の強化に向けた従業員への再投資も進めました。

## ▶ 利益配分に関する基本方針

### —— 6期ぶりの復配を実現

当社は、2000年3月期以降、誠に遺憾ながら無配を継続しておりましたが、前述のとおり、2004年5月に策定した「新財務戦略」によって2004年8月に繰越損失を解消し、2005年3月期決算において利益剰余金を計上することができました。

そこで、株主の皆様のご支援にお応えするため、中期経営計画「エクセレント ケンウッド・プラン」の目標の一つに掲げていた復配を一年前倒しで実現し、6期ぶりに配当を実施いたしました。

なお、今後、より大きな成長に向けて自己資金を戦略的再投資にも充当していくため、1株当たりの年間配当金は普通株主様に対する配当として2円、6期ぶり復配の記念配当として1円の合計3円とさせていただきます。

また、この普通株主様に対する配当に先立ち、第一回B種優先株式の発行要項にしたがって、第一回B種優先株式発行時から累積されている未払配当金(126,357,876円)および第一回B種優先株式配当金(1株当たり3円21.6銭)を第一回B種優先株主様へお支払いいたしました。

詳細は、2005年5月20日付のプレスリリース『2005年3月期期末配当(復配)に関するお知らせ』をご参照ください。



世界で初めてデジタルアンプを搭載した高音質ポータブルHDDオーディオ



デジタルポータブルオーディオの第一弾となったポータブルメモリーオーディオ



マクラーレン・メルセデス・チームのオフィシャルサプライヤーとしてF1に参画

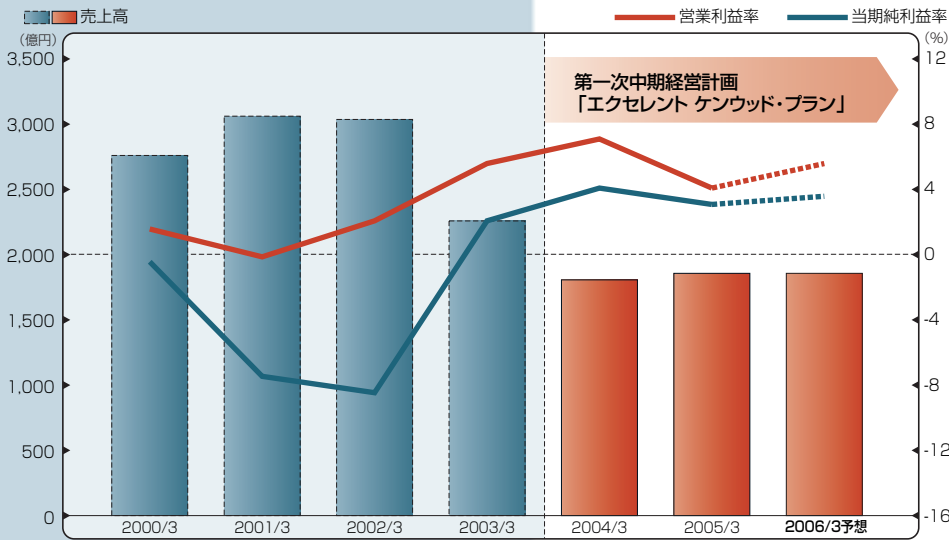
2006年3月期

2006.3

## 2006年3月期の経営方針 ——企業価値拡大戦略の新たな取り組みを開始

第一次中期経営計画「エクセレント ケンウッド・プラン」最終年度として、  
収益基盤の再構築と資本構造改革の総仕上げによる企業価値拡大戦略の新たな取り組みを開始

「エクセレント ケンウッド・プラン」最終年度から  
第二次中期経営計画「バリュー・クリエーション・プラン」へ



当社グループは、2003年5月に新生ケンウッドとしての第一次中期経営計画「エクセレント ケンウッド・プラン」を策定し、4つの経営目標として「復配」「実質無借金経営(ネットデット ゼロ)」「ROE 20%」「営業利益率10%」を掲げました。初年度の2004年3月期は、経営改革として連結事業体制の強化を進め、損益とキャッシュ・

フローの抜本的改革を目的とした「生産革新」を推進、二年度目にあたる2005年3月期は、それらの取り組みに加え、「新財務戦略」によって財務基盤・資本構造の抜本的な改革をはかるとともに、新たな成長、飛躍に向けた「戦略投資」を行うなど、事業競争力の強化と成長戦略の推進をはかりました。

その結果、第一次中期経営計画の4つの目標のうち、「復配」は一年前倒しで実現し、「実質無借金経営(ネットデット ゼロ)」「ROE 20%」も達成の見通しをつけることができましたが、計画策定以降、円高が進行(US\$1=118円→105円)した影響に加え、計画策定時には想定していなかったコンシューマエレクトロニクス市場環境の劇的な変化、それに対応するための事業構造の大幅

な改革や大きな「戦略投資」の実施などにより、「営業利益率10%」については修正を余儀なくされました。

そこで、第一次中期経営計画の最終年度にあたる2006年3月期を初年度とする第二次中期経営計画「バリュー・クリエーション・プラン」を策定し、その初年度として次のような収益基盤の再構築と資本構造改革の総仕上げによる企業価値拡大戦略の新たな取り組みを開始しました。

## 収益基盤の再構築

### —— 基盤事業に成長事業の収益構造を改革して重畳し、 収益ある成長をめざす

カーオーディオ市販（オーディオ）事業と無線事業の安定した収益基盤を増進し、カーエレクトロニクスOEM事業とカーマルチメディア（市販）事業の2つの大きな成長を、収益構造を改革して重畳させることによって、収益ある成長をめざします。

#### ①カーマルチメディア事業部の独立

##### —— 収益構造の改革に取り組む

2005年3月期に計画を上回って拡大したカーエレクトロニクスOEM事業部に次いで、2005年4月1日付でカーエレクトロニクス市販事業部からカーマルチメディア事業部を独立させました。これにより、カーエレクトロニクス市販事業部はカーオーディオ市販事業に専念し、安定した基盤事業として収益の維持・拡大に注力すると同時に、カーマルチメディア事業部は独自開発による新しいカーナビゲーションシステムの本格展開や、世界規模で成長しているビジュアル製品や今後の普及が期待されるデジタル放送対応製品をはじめとしたマルチメディア製品への取り組みを一段と強化して、収益構造の改革に取り組めます。

#### ②カーエレクトロニクスOEM事業の収益構造改革

##### —— 上海工場の増築を完了し、

##### 増産体制の整備と垂直統合によるコストダウンを推進

計画を大きく上回って成長するカーエレクトロニクスOEM事業では、サプライチェーン、品質、コストのすべてでOEM供給先の要求を満たすため、長野工場と上海工場の垂直統合を推進し、市場対応力の強化とコストダウンに向けた基盤整備を進めています。

なかでも、DVDメカをはじめとするカーエレクトロニクス向けコンポーネント分野は、今後も受注増加が見込まれていることから、長野工場から上海工場へ生産ラインの移管を進めるとともに、上海工場における新建屋の建設を2005年7月に完了して、増産体制の整備とコストダウンによる収益改善をはかり、カーエレクトロニクスOEM事業の大きな成長に加え、収益構造の改革を進めます。

#### ③ホームエレクトロニクス事業の再構築

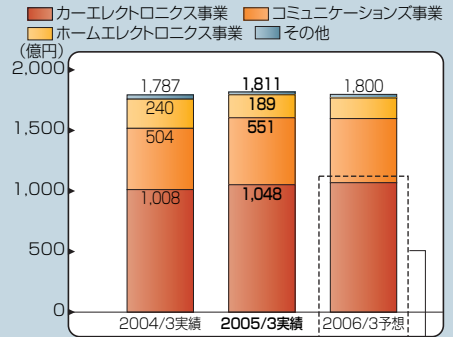
##### —— 市場変化やデジタルメディア革新に対応した 事業・収益構造の再構築

ホームエレクトロニクス市場では市場縮小や競争激化によってホームシアターシステム市場の価格下落が進む一方、音楽メディアの革新により、CDやMDに代わってフラッシュメモリーやハードディスクといった「デジタルメディア」が台頭し、急速に成長を続けています。

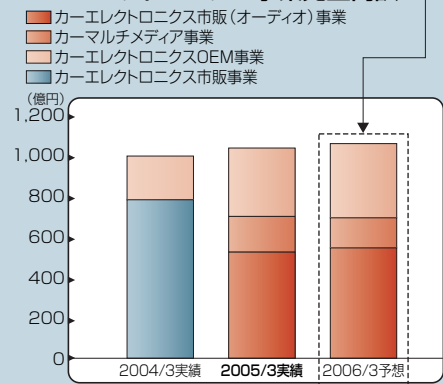
当社グループは、こうした新しいメディアの普及を大きなビジネスチャンスととらえ、ポータブルオーディオ分野では「国内生産回帰」モデルとして好評を博したMDプレーヤーに次いでフラッシュメモリープレーヤーを発売したのを皮切りに、成長著しいHDDプレーヤーも商品化し、2005年6月に発売しました。

一方、従来のホームシアター分野では高付加価値戦略に集中し、ピュアオーディオ分野では高音質技術を活かしたコスト競争力の高い商品をラインアップすると

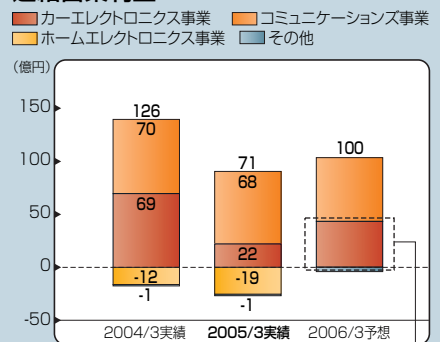
## 連結売上高



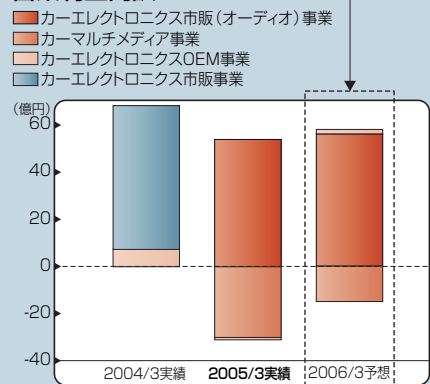
## カーエレクトロニクス事業売上内訳



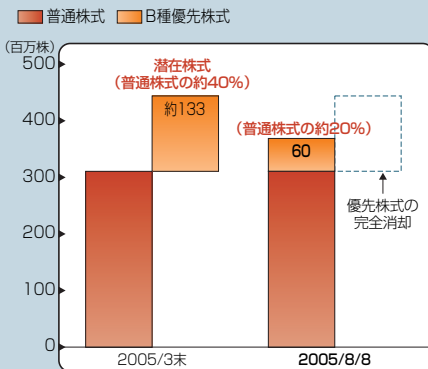
## 連結営業利益



## カーエレクトロニクス事業営業利益内訳



### 優先株式完全消却のイメージ



もに、これらデジタルメディアへの変革を先取りした商品展開を推進して収益構造改革をはかっています。

今後は、ホームエレクトロニクス、カーエレクトロニクス、コミュニケーションズの3事業を手がける唯一の音響専門メーカーとして、デジタル／ネットワーク時代にふさわしい「音のエンターテインメント」の新境地を開拓していきます。

### 資本構造改革の総仕上げ

#### ——新株発行と自己資金により、日本初の優先株式完全消却を実現

当社は財務面で、2002年12月に債務の株式化(デット・エクイティ・スワップ)にともなって発行した優先株式による将来的な株主価値の希薄化の可能性や、取引金融機関様と締結した3年間の金融協定、繰越損失の存在など、いくつかの重要課題がありましたが、前述のとおり、2004年5月に「新財務戦略」を策定し、2004年8月末までに「繰越損失の一掃、(第一回A種)優先株式の消却、金融協定の終了と有利子負債の大幅縮減」を完了しました。

そして、残る課題であった第一回B種優先株式の消却をはかるため、公募増資によって約111億円を調達し、手元自己資金約39億円をあわせて150億円を第一回B種優先株主様(りそな銀行様)へ払い戻す方法による資本減少を2005年8月8日付で完了しました。これにより、第一回B種優先株主様(りそな銀行様)に対して額面(125億円)以上の償還を実現する形で、第一回B種優先株式の有償消却を完了、当社が発行するすべての優先株式の消却を果たして、将来における株主価値の希薄化のインパクトを大幅に縮減しました。

詳細は、2005年8月8日付のプレスリリース『有償減資の完了および新株式発行にかかる発行登録の取下げに関するお知らせ』をご参照ください。

### 企画から設計、生産、品質まで一貫した生産体制の構築

#### ——コスト競争力に優れ、高品質な製品をスピーディに商品化する「ものづくり」体制を確立

2005年3月期で完了した「生産革新」活動をさらに発展させ、今後は2005年4月1日付で新設した「生産統括部」による生産革新の継続的な増進や、「生販システム改革プロジェクト」による新しいサプライ・チェーン・マネジメントシステムのBPR(Business Process Reengineering)とITシステム開発などにより、企画から設計、生産、品質までの一貫したコンカレントな技術開発・商品化体制を構築して、コスト競争力に優れ、高品質な製品をスピーディに商品化する「ものづくり」体制の確立をめざします。

#### ①上海工場における新建屋の建設

2003年8月に独資化した上海工場の生産スペースを倍増するため、2005年7月に約11,000m<sup>2</sup>の新建屋を竣工、生産革新の取り組みにおけるベストプラクティスである山形ケンウッドと同等レベルの生産ラインを増設して、長野工場との垂直統合による生産体制の再構築をはかります。



## ②長野工場における悪路走行路(テストコース)の新設

カーエレクトロニクスOEM事業、市販事業全体の品質革新に向けて、カーエレクトロニクス事業の親工場である長野工場に、カーエレクトロニクス製品の品質のつくり込みプロセスで重要な役割を担う悪路走行路(テストコース)を新設します。これにより、カーエレクトロニクスに特有な悪条件での品質認定試験を強化するとともに、実装試験データを速やかに設計段階へフィードバックする体制を整え、商品開発リードタイムの短縮をはかります。

## ③品質革新の加速

2004年6月1日付で新設した品質革新推進部を中心に、特に振動、温度、塵などに対して高い品質基準が求められるカーエレクトロニクス製品の部品認定から設計、生産までの全工程をスルーした品質管理機能を強化し、ハードウェアからソフトウェアにいたる全製品の品質革新への取り組みを一段と加速します。

## ④環境対策の推進

かねてからグリーン製品化への取り組みを進め、2005年10月末までに全事業部が無鉛はんだ化を完了する予定ですが、さらに2006年7月1日以降、EU加盟国で発売する製品に対してRoHS指令\*が適用されるのを受けて、部品調達から生産工程のすべてにわたって環境物質規制に対応し、同指令への完全準拠を進めています。また、欧州で進められているリサイクル規制に対応するインフラ整備を行っています。

\* RoHS指令…Restriction of the Use of Certain Hazardous Substances in Electrical and Electronic Equipmentの略で、電気・電子機器製品を対象にEUが実施する有害物質規制。2006年7月1日以降、EU加盟国で発売される製品について、鉛、水銀、カドミウム、六価クロム、PBB、PBDEの6物質群の使用が制限される。

## 米国販売会社の構造改革

### ——連結ベースでも過去の「負の遺産」の一掃へ

子会社の財務基盤・資本構造を健全化するため、2005年3月期にドイツおよびフランスの販売会社で財務構造改革を完了したのに引き続き、米国販売会社において、当社から貸し付けている約48億円の債権について債務の株式化(デット・エクイティ・スワップ)を実施し、資本を増強して抜本的な財務・資本構造改革を実施します。

あわせて、事業構造改革にともなって不採算体質となった米国アウトレット販売向けの関係会社を閉鎖し、過去の「負の遺産」の一掃をはかります。

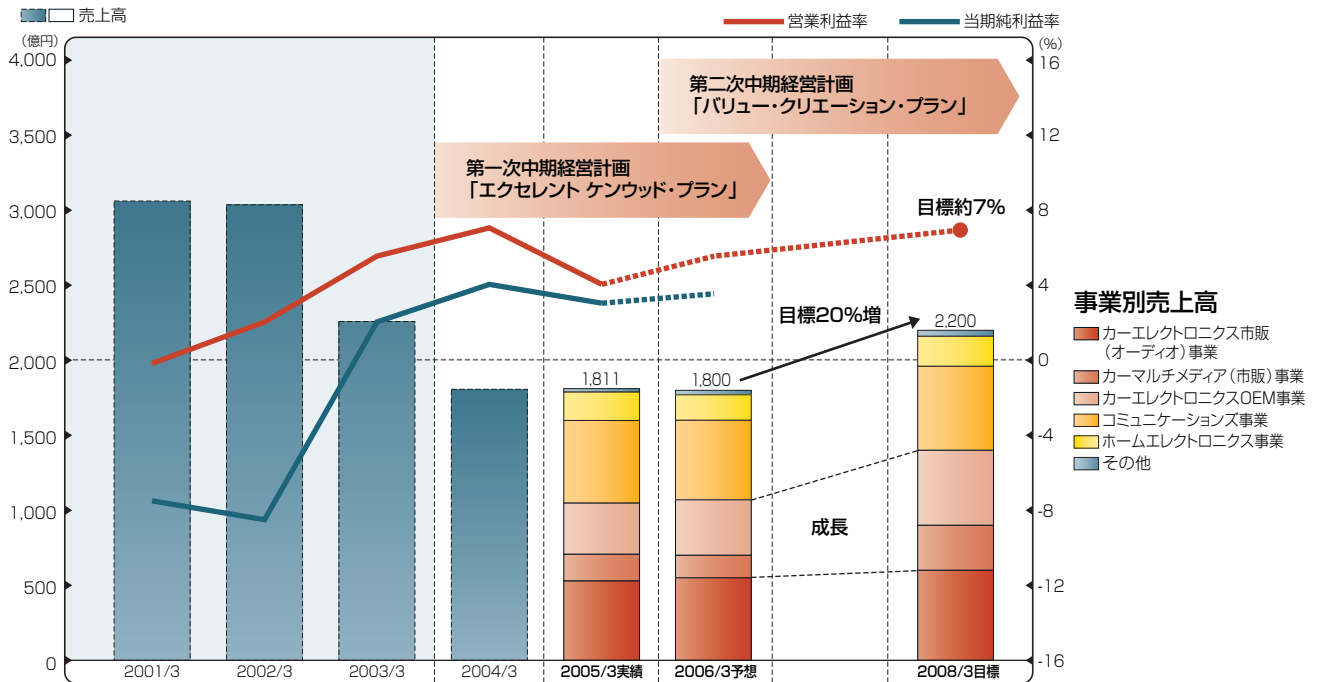
これにともない、2004年11月15日付で設置した米州統括機構設立準備室を2005年6月1日付でケンウッドUSA社を統括会社とする米州統括機構として発足させ、米国およびカナダ事業の強化と、新興市場であるメキシコおよび中南米市場の強化をはかります。

**中期的な基本方針——第二次中期経営計画「バリュー・クリエーション・プラン」の策定**  
**大きな成長と業界トップクラスの収益力へと企業価値拡大戦略に取り組み、早期の\$Billionクラブ入りをめざす**

前述のように、当社グループは第一次中期経営計画「エクセレント ケンウッド・プラン」の最終年度である2006年3月期から2008年3月期までの3年度を計画年度とする第二次中期経営計画「バリュー・クリエーション・プラン」を策定いたしました。

これは、カーエレクトロニクス市販（オーディオ）事業と無線事業を基盤事業として、当社グループの売上の半分以上を占める、これら事業の安定した収益基盤をBRICsなど成長市場への体制強化とともにM&Aも含めてさらに増進し、その上にカーエレクトロニクスOEM事業とカーマルチメディア（市販）事業の成長事業を収益構造改革して重畳するとともに、音楽メディアの「デジタルメディア」化を新たなビジネスチャンスととらえて、カーエレクトロニクス事業とホームエレクトロニクス事業を統合した「音のエンターテインメント」の新境地を開拓し、大きな成長と業界トップクラスの収益力へと企業価値拡大戦略に取り組み、企業価値を拡大して早期の\$Billionクラブ入りをめざすものです。

**「バリュー・クリエーション・プラン」の進捗イメージ**



## 目標の設定

以下のとおり、第二次中期経営計画の初年度である2006年3月期は業績予想、最終年度である2008年3月期は目標値を設定し、その達成に向けた取り組みを開始しました。

全体の目標としては、上述した大きな成長と業界トップクラスの収益力へと、成長戦略の推進によって企業価値拡大戦略に取り組み、早期の\$Billionクラブ入りをめざします。

加えて、初年度である2006年3月期で優先株式の完全消却を終えるとともに、厚生年金の代行返上を完了して退職給付債務を半減し、資本構造改革の総仕上げによってバランスシートの健全化を完了することから、戦略開発を強化し、BRICsを中心とする新しい市場で販売体制を強化するなど、成長戦略を加速し、さらには余剰資金をM&Aを含む事業の再投資に全面的に活用して、企業価値の拡大に強力に取り組んでまいります。

## 最終年度:2008年3月期の数値目標について

### ●連結売上高

成長事業であるカーエレクトロニクスOEM事業とカーマルチメディア（市販）事業の拡大、基盤事業であるカーエレクトロニクス市販（オーディオ）事業と無線事業の安定成長をベースに、ホームエレクトロニクス事業を再構築して、2005年3月期比で20%成長の連結売上高2,200億円をめざします。

### ●連結営業利益

基盤事業であるカーエレクトロニクス市販（オーディオ）事業と無線事業の安定した収益基盤を増進し、成長事業であるカーエレクトロニクスOEM事業とカーマルチメディア（市販）事業の収益構造改革と、ホームエレクトロニクス事業の再構築により、2005年3月期比で倍増となる営業利益150億円（営業利益率約7%）をめざします。

### ●ネットデット

棚卸資産の圧縮などによるキャッシュ・フロー改革をさらに進め、「ネットデット ゼロ」をベースに、余剰資金をM&Aなど事業再投資へ活用していく予定です。

なお、借入金は運転資金ベースの短期回転資金として300億円の水準で活用します。

### ●ROE

財務基盤・資本構造の健全化を完了したうえで、成長戦略によって当期純利益を増大させ、株主資本を拡充する中、最終年度でもROE 20%以上をめざします。

## 中期経営計画後を見据えた長期的戦略開発の開始

### ——デジタルメディア化を新たなビジネスチャンスととらえ、 3年後以降へ向けた新たな長期的戦略開発の取り組みを開始

変化の激しいコンシューマビジネスへの対応力を強化するとともに、デジタル、ネットワーク、ワイヤレス、マルチメディア技術の進展をビジネスチャンスととらえ、カーエレクトロニクス事業、ホームエレクトロニクス事業、コミュニケーションズ事業の3つのコア事業を併せもつ唯一の専門メーカーとしての強みを発揮するための取り組みを推進します。

その一環として、2005年4月1日付で新設したバリュー クリエーション ディビジョン (VCD: Value Creation Division) を中心に、長年かけて培ったAV技術と最先端のデジタル/ネットワーク技術の融合をはかり、カーエレクトロニクス、ホームオーディオ、ポータブルオーディオのシームレス化やパソコン、インターネットとのネットワーキングを進めて、当社グループがめざす“Mobile & Home Multimedia System”事業にふさわしい、3年後以降へ向けた新しい付加価値をマーケットへ提供しうるビジネスの開拓に取り組みはじめました。

### コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社グループでは、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、企業価値の向上をはかることを経営上のもっとも重要な課題の一つととらえています。そのため、連結事業体としての経営体制、業務執行体制、監査・監督体制の整備を進め、コーポレート・ガバナンスの充実、強化に努めるとともに、グループをあげてコンプライアンスの強化に向けた取り組みを推進しております。

### コーポレート・ガバナンスに関する施策の実施状況

取締役会は、経営における意思決定機関であると同時に、業務執行に関する監督機関と位置づけられ、毎月一回の定例開催や必要に応じた臨時開催などにより、経営の基本方針や重要事項を審議、決議するとともに、業務執行状況の監視、監督を行っています。2000年6月には取締役としての責任を明確にするるとともに、経営環境の変化に迅速に対応しうる機動的な経営体制とするため、取締役の任期を1年とし、2005年6月末現在で社外取締役3人を含む8人の取締役がその責務にあたっています。2002年6月には「抜本再建計画」に基づく経営構造改革の一環として執行役員制度を核とする新しい経営体制を導入し、多様な価値観を有した識者を社外取締役として招聘して、経営責任と業務執行責任の明確化をはかるとともに、透明性の高い意思決定と迅速かつ精度の高い業務執行をめざしてきました。

監査役は、取締役会に出席するとともに、監査役会を開催するなど、取締役の責務遂行や国内外の関係会社も含めた業務遂行の監査を実施しており、2005年6月末現在で社外監査役2人を含む5人の監査役がその職務にあたっています。2003年3月には、業務遂行全般にわたってグループ全体への内部監査を実施し、これを監督する取締役会へ報告を行う経営監査部を設置しました。

当社グループの監査証明に係る業務を遂行した公認会計士は、川村 博氏、國井 泰成氏の2人で、それぞれ監査法人トーマツの代表社員（継続監査年数1年）と社員（同4年）であります。監査業務に係る補助者の構成につきましては、公認会計士、会計士補、その他の補助者を合わせて11人となっております。また、当社はコア事業を中心に、グループリソースを最適活用し、効率的な事業運営を行うことを目的とした連結経営体制を構築するなど、ガバナンスとコンプライアンスの強化に向けた取り組みを推進しています。2004年1月には企業活動を行うにあたって、社会から信頼され、社会とともに発展する企業集団を形成する目的で、ケンウッドグループ全社員が共有すべき行動指針として「ケンウッド コンプライアンス・ガイドライン」を策定し、グループ全体に周知徹底をはかっています。

また、製品販売にともなうリスクや環境対策への取り組みを強化するため、CEOを議長とする「ケンウッド環境会議」を発足して、傘下に「環境保全推進会議」「グリーン製品推進会議」を設置するとともに、製品リアピリティに対する取り組みを強化する目的で「全社PL会議」を設置するなど、CSR (Corporate Social Responsibility: 企業の社会的責任) をより重視した活動も積極的に進めています。

2005年1月に施行された有価証券上場規程の改正にあたっては、会社

情報の適時、適切な提供について真摯な姿勢で臨むことを宣言する宣誓書を東京証券取引所へ提出し、有価証券報告書または半期報告書に不実な記載がないことを言及する「有価証券報告書等の適正性に関する確認書」についても東京証券取引所へ提出する準備を完了しました。これに対応して、適時開示規定を策定して当グループ全体への周知徹底をはかるとともに、CFOを委員長とし、監査役および経営監査部が監査を行う「情報開示委員会」を設置して、適時、適切な開示を実践する体制を整備しました。

### ● 経営体制

2005年5月20日付で第二次中期経営計画「バリュー・クリエーション・プラン」を策定し、新たな取り組みを開始した当社は、それぞれの事業で長年の経験を有する2名の取締役を新たに加えた、社内取締役5名と社外取締役3名の陣容で、企業価値拡大に向けた収益基盤の再構築と本格的な成長戦略に取り組んでいきます。

また、2005年5月1日以降、最初に到来する決算期に関する定時株主総会終結の時から社外監査役の資格要件が厳格化され、社外監査役の員数も「半数以上」となることにあらかじめ備えて、監査役体制の強化・充実をはかるため、社外監査役（非常勤監査役）1名を選任し、常勤監査役3名、非常勤監査役2名の監査役体制としました。

取締役社長（代表取締役）	河原 春郎	（重任）
取締役	塩畑 一男	（重任）
取締役	小松崎 博	（新任）
取締役	江口 祥一郎	（重任）
取締役	清田 晃	（新任）
取締役（非常勤・社外取締役）	瀬尾 信雄	（重任）
取締役（非常勤・社外取締役）	川船 武則	（重任）
取締役（非常勤・社外取締役）	永友 武雄	（重任）

常勤監査役	加藤 英明	（非改選）
常勤監査役	北原 一弘	（非改選）
常勤監査役	浜田 修	（非改選）
監査役（非常勤）	黒崎 功一	（非改選）
監査役（非常勤）	浅井 彰二郎	（新任）

兼CEO	河原 春郎	品質革新推進部長 ケンウッド環境会議議長
兼上席常務	塩畑 一男	CFO、CEO補佐（株式法務・広報担当）
上席常務	畑 浩靖	CEO補佐（人事労務担当）
上席常務	上田 昭男	調達本部長
兼上席常務	小松崎 博	コミュニケーションズ事業部長 横浜事業所長
上席常務	上野 義彦	CEO補佐（技術担当）
兼常務	江口 祥一郎	カーエレクトロニクス市販事業部長
常務	犬飼 真	ケンウッドU.S.A.社 取締役社長
常務	多木 宏行	コミュニケーションズ事業部 副事業部長
兼常務	清田 晃	カーエレクトロニクスOEM事業部長

（2005年6月29日現在）

- 設立 1946年12月21日
- 資本金 149億円(2005年3月末現在)  
261億円(2005年6月末現在)  
111億円(2005年8月8日現在)
- 従業員数 連結4,335人、単体1,600人(2005年3月末現在)
- 所在地 本社・八王子事業所  
〒192-8525  
東京都八王子市石川町2967-3  
TEL : (0426) 46-5111 (代表)  
FAX : (0426) 46-7960 (代表)  
URL : http://www.kenwood.com/

- 横浜事業所  
〒226-8525  
神奈川県横浜市緑区白山1-16-2  
TEL : (045) 939-7000 (代表)  
FAX : (045) 939-7090 (代表)
- ショールーム ケンウッドスクエア丸の内  
〒100-0005  
東京都千代田区丸の内3-4-1 (新国際ビル)  
TEL : (03) 3213-8775
- 国内営業拠点 17営業所24拠点(2005年3月末現在)

沿革

1946年12月	ケンウッドの前身である「有限会社春日無線電機商会」を長野県駒ヶ根市に設立	1997年12月	地域振興無線システム分野に参入
1949年 6月	高周波トランスが日本最初のNHK認定規格に合格	1998年 3月	「K's Esule」のプレミアムモデル「Silver Signature」を受注販売
1950年 1月	「春日無線工業株式会社」に社名変更	1999年 1月	世界初の移動体向けデジタル放送受信システムを共同開発
1955年 2月	東京都大田区に東京事業所を設立し、音響・通信・測定機器の量産を開始	2001年 3月	「中期再建計画」を発表
1960年 1月	「トリオ株式会社」に社名変更	2001年 9月	総額71億円の第三者割当増資を実施
1962年 9月	業界で初めてトランジスタアンプを発売	2002年 2月	CSデジタル放送対応のNIMを開発
1963年 8月	東京都八王子市に八王子事業所を設立	2002年 5月	計測機器事業会社「株式会社ケンウッド ティー・エム・アイ」の株式を売却(これにともない計測機器事業から撤退)
1963年12月	アメリカに販売会社を設立し、本格的な海外展開を開始	2002年 6月	本社を東京都八王子市に移転
1966年 1月	業界で初めて音響製品を完全トランジスタ化	2002年 7月	2002年3月期決算で債務超過に陥ったことを受けて「抜本再建計画」アクションプランを発表
1969年10月	東京証券取引所第一部に上場	2002年 8月	アメリカでデジタル業務用無線の販売を開始
1978年 2月	日本で業務用無線機の販売を開始	2002年10月	総額20億円の第三者割当増資を実施
1979年 6月	シンガポールに初の海外生産会社を設立し、海外生産を開始	2002年12月	総額250億円の債務株式化を実施し、債務超過を解消
1980年 6月	カーオーディオ分野に進出	2003年 1月	音声合成技術の車載機器分野への応用に関して株式会社国際電気通信基礎技術研究所と提携
1980年12月	CI活動を開始し、「KENWOOD」をコーポレートブランドとする	2003年 2月	「生産革新」の取り組みを開始
1981年 7月	山形県鶴岡市に生産子会社「東北トリオ株式会社」(現在の山形ケンウッド)を設立	2003年 5月	2003年3月期決算で当期純利益が過去最高を更新
1982年10月	ゼネラルオーディオ分野に参入	2003年 5月	第一次中期経営計画「エクセレント ケンウッド・プラン」を発表
1983年 4月	アメリカで業務用無線機の販売を開始	2003年 8月	中国上海の生産合併会社「上海建伍電子有限公司」を独资化
1986年 6月	「株式会社ケンウッド」に社名変更	2004年 4月	東洋通信機株式会社無線機事業の譲受で正式契約
1986年 6月	世界四大ヨットレースの一つである「KENWOOD CUP」の冠スポンサーとなる	2004年 4月	音楽配信の事業会社エニーミュージック株式会社を共同設立
1989年 2月	移動体衛星通信機事業に参入	2004年 5月	2004年3月期決算で当期純利益が過去最高を2年連続更新
1989年 8月	神奈川県横浜市緑区に横浜事業所を設立(これにともなって東京事業所を廃止)	2004年 8月	「新財務戦略」を完了し、繰越損失の一掃、第一回A種優先株式の消却、金融協定の終了と有利子負債の大幅削減を実現
1990年 6月	長野県伊那市に生産子会社「株式会社長野ケンウッド」を設立	2005年 3月	独自開発によるカーナビゲーションシステムを市販市場で発売
1991年 3月	特定小電力トランシーバーの販売を開始	2005年 3月	アイコム株式会社とデジタル方式無線通信機の技術仕様標準化の共同研究に関して技術面および資本面で提携
1991年10月	F1用無線機システムの供給で、マクラーレン社とオフィシャル・サプライヤー契約を締結	2005年 3月	長野ケンウッドが自動車産業に特化した品質マネジメントの国際規格「ISO/TS16949」を取得
1992年 3月	カーナビゲーションシステム分野に参入	2005年 5月	第二次中期経営計画「バリュー・クリエーション・プラン」を策定
1993年12月	業界最高レベルの音声認識ICを開発	2005年 6月	当社初となるポータブルHDDオーディオを発売
1994年 6月	中国上海に生産合併会社「上海建伍電子有限公司」を設立	2005年 8月	第一回B種優先株式の消却を完了し、すべての優先株式を消却
1995年 7月	ロシア宇宙ステーション・ミールにアマチュア無線機を搭載		
1996年 1月	マレーシアに当社最大規模の生産工場を設立		
1996年 9月	創立50周年を機に子会社社名を「Trio-Kenwood」から「Kenwood」に統一		
1997年 6月	日本メーカーで初めて車載用DABレシーバーを発売		

## 生産拠点

## ●株式会社山形ケンウッド

〒997-0011  
山形県鶴岡市宝田1-15-80  
Phone: (0235) 24-4811  
FAX: (0235) 24-7495

## ●株式会社長野ケンウッド

〒399-4501  
長野県伊那市西箕輪2676-1 (伊那インター工場団地内)  
Phone: (0265) 76-4111  
FAX: (0265) 76-4113

## ●株式会社ケンウッド・デバイス

〒226-8525  
神奈川県横浜市緑区白山1-16-2  
Phone: (045) 934-0508  
FAX: (045) 934-1325

## ●Kenwood Electronics Bretagne S.A.

Rue Saint-Exupery 35150 Janze, France  
Phone: 33 (2) 99473232  
FAX: 33 (2) 99470550

## ●Kenwood Electronics Technologies (S) Pte. Ltd.

No.1 Ang Mo Kio Street 63, Singapore 569110  
Phone: 65 (6482) 3222  
FAX: 65 (6482) 4966

## ●Kenwood Electronics Technologies (M) Sdn. Bhd.

8, Jalan Padu, Kawasan Perindustrian  
Tampoi, 80350 Johor Bahru, Johor, Malaysia  
Phone: 60 (7) 237-1261  
FAX: 60 (7) 237-1297

## ●Shanghai Kenwood Electronics Co. Ltd.

No. 60 Rongle East Road, Songjiang  
Shanghai, China Postal Code 201613  
Phone: 86 (21) 5774-1800  
FAX: 86 (21) 5774-2822

販売拠点・  
その他

## 北アメリカ

## ●Kenwood U.S.A. Corporation

●California Headquarters  
2201 East Dominguez St., P.O. Box 22745,  
Long Beach, CA 90801-5745, U.S.A.  
Phone: 1 (310) 639-9000  
FAX: 1 (310) 604-4488,4487

## ●Communications Equipment Division

3975 Johns Creek Court, Suwanee,  
GA 30024-1265, U.S.A.  
Phone: 1 (678) 474 4700  
FAX: 1 (678) 474 4730

## ●Kenwood Electronics Canada Inc.

6070 Kestrel Road, Mississauga, Ontario,  
Canada L5T 1S8  
Phone: 1 (905) 670 7211  
FAX: 1 (905) 670 7248

## 中央アメリカ／南アメリカ

## ●Kenwood Electronics Latin America S.A.

P.O. Box 55-2791 Paitilla Plaza Credicorp  
Bank Panama, Piso #9, Oficina #901 Calle 50  
Panama, Rep. de Panama  
Phone: 507 (210) 1088  
FAX: 507 (210) 1087

## ●Kenwood Electronics Brasil Ltda.

Alameda Ministro Rocha Azevedo, 456-10° Andar  
Edifício Jau - Cerqueira Cesar,  
01410-001 Sao Paulo, SP, Brasil  
Phone: 55 (11) 3066 0280  
FAX: 55 (11) 3063 2181

## ヨーロッパ

## ●Kenwood Electronics Europe B.V.

Amsterdamseweg 37, 1422 AC Uithoorn,  
The Netherlands  
Phone: 31 (297) 519 900  
FAX: 31 (297) 519 990

## ●Kenwood Electronics Belgium N.V.

Leuvensesteenweg 248/J B-1800 Vilvoorde  
Belgium  
Phone: 32 (2) 757 90 60  
FAX: 32 (2) 757 91 40

## ●Kenwood Electronics UK Limited

Kenwood House, Dwight Road, Watford,  
Herts, WD18 9EB, United Kingdom  
Phone: 44 (1923) 816444  
FAX: 44 (1923) 819131

## ●Kenwood Electronics Deutschland GmbH

Rembrucker-Str. 15, 63150 Heusenstamm,  
Germany  
Phone: 49 (6104) 69010  
FAX: 49 (6104) 63975

**●Kenwood Electronics France S.A.**

13, Boulevard Ney, 75018 Paris, France  
Phone: 33 (1) 44721616  
FAX: 33 (1) 44721640

**●Kenwood Electronics Italia S.p.A.**

Via G. Sirtori 7/9, 20129 Milano, Italy  
Phone: 39 (02) 204821  
FAX: 39 (02) 29516281

**●Kenwood Iberica S.A.**

Bolivia, 239-08020 Barcelona, Spain  
Phone: 34 (93) 507 5252  
FAX: 34 (93) 266 0235

**アジア/オセアニア****●Kenwood Electronics Australia Pty. Ltd.**

16 Giffnock Avenue, Centrecourt Estate,  
North Ryde, NSW 2113  
Phone: 61 (2) 8879 2222  
FAX: 61 (2) 8879 2233

**●Kenwood Electronics Singapore Pte Ltd.**

1 Ang Mo Kio Street 63 Industrial Park 1 Singapore  
569110  
Phone: 65 (6741) 3336  
FAX: 65 (6741) 3633

**●Kenwood Electronics (Malaysia) Sdn. Bhd.**

#4.01 Level 4 Wisma Academy, Lot 4A  
46300 Petaling Jaya, Selangor, Malaysia  
Phone: 60 (3) 79588333  
FAX: 60 (3) 79541233

**●Kenwood Electronics (Thailand) Co., Ltd.**

Mahatun Plaza Building, 3rd Floor,  
888/194-195, Phloenchit Road, Lumpini, Pathumwan,  
Bangkok 10330, Thailand  
Phone: 66(2254)7755(Auto)  
FAX: 66(2254)7756

**●Kenwood Electronics (Hong Kong) Ltd.**

Unit 3712-3724, Level 37, Tower One Metroplaza,  
223 Hing Fong Road, Kwai Fong, N.T.,  
Hong Kong  
Phone: 852 (2410) 4567  
FAX: 852 (2424) 2174

**●Kenwood Electronics Trading (Shanghai) Co. Ltd.**

Rm 24A-01 Majesty Building, 138 Pudong Avenue,  
Shanghai, China Postal Code 200120  
Phone: 86 (21) 5882 8701  
FAX: 86 (21) 5882 8711

**●Beijing Office**

Rm 1505, Beijing Fortune Building, 5 Dong San Huan Bei-lu,  
Chao Yang District, Beijing, China Postal Code 100004  
Phone: 86 (10) 6590 8280  
FAX: 86 (10) 6590 8283

**●Guangzhou Office**

Rm 909, East, Time Square, No.28 Tianhe N. Road,  
Guangzhou, China Postal Code 510620  
Phone: 86 (20) 3877 0091  
FAX: 86 (20) 8752 0325

**中東/アフリカ****●Kenwood Electronics Gulf Fze**

P.O.Box 61318, Jebel Ali, Dubai U.A.E.  
Phone: 971 (4) 8837400  
FAX: 971 (4) 8837255

**日本****●株式会社ケンウッド・コア**

〒226-8525  
神奈川県横浜市緑区白山1-16-2  
Phone: (045) 939-6246  
FAX: (045) 939-6249

**●株式会社ケンウッド・ケネックス**

〒153-0042  
東京都目黒区青葉台3-17-9  
Phone: (03) 3477-5471  
FAX: (03) 3477-5475

**●株式会社ケンウッド・ジオビット**

〒150-0036  
東京都渋谷区南平台町15-13(帝都渋谷ビル)  
Phone: (03) 5457-7246  
FAX: (03) 5457-7245

**●株式会社ケンウッド・サービス**

本社 〒226-8525  
神奈川県横浜市緑区白山1-16-2  
Phone: (045) 939-6234  
FAX: (045) 939-6238

**●株式会社ケンウッド デザイン**

〒153-0042  
東京都目黒区青葉台3-17-9  
Phone: (03) 5457-7221  
FAX: (03) 5457-7220

**●株式会社ケンウッド・アドミ**

〒192-8525  
東京都八王子市石川町2967-3  
Phone: (0426) 46-4781  
FAX: (0426) 46-4749

**●株式会社ケンウッド・パーソネル**

〒192-8525  
東京都八王子市石川町2967-3  
Phone: (0426) 46-5210  
FAX: (0426) 46-1374

**●株式会社ケンウッド エンジニアリング**

〒192-8525  
東京都八王子市石川町2967-3  
Phone: (0426) 46-9861  
FAX: (0426) 46-5159

Kenwood Global Website

<http://www.kenwood.com/>

# 株式会社 ケンウッド

〒192-8525 東京都八王子市石川町2967-3

TEL. 0426-46-6724

FAX. 0426-46-1440

URL. <http://www.kenwood.com/>



このパンフレットは、再生紙を使用しています。