



Victor · JVC

The Perfect Experience

2 Commitments, 1 Goal

日本ビクター株式会社

アニュアルレポート2004

2004年3月期





The Perfect Experience

楽しいとき、うれしいとき、仲間と語らうとき、家族とくつろぐとき、
そこにいつもビクター・JVCがあった……。

お客様にそう感じていただけるように、私たちはいつの時代も感動をお届けしてきました。

ビクター・JVCは、生活に新しいコミュニケーションを提案し、音楽や映像のもつ素晴らしさを表現することで、
お客様の感動を演出します。

そのために私たちは、独創的で高品位な商品やサービスを、
ハードとソフトを併せ持つ総合力を活かして、これからも人々の生活のさまざまなシーンにお届けしていきます。

The Perfect Experience

お客様に最高の感動と100%の満足を……ビクター・JVCの約束です。

目次

1	ブランド・ステートメント	28	環境保全活動への取り組み
2	財務ハイライト	30	マネジメント・チーム
3	社長メッセージ	31	財務セクション
7	2つのコミットメント、1つのゴール	44	日本ビクター株式会社 全社組織図
12	事業概要	45	ビクター・JVCグループ(国内)
14	事業別概況	46	ビクター・JVCグループ(海外)
26	研究開発活動	48	ビクター・JVCの歴史
27	世界の文化・芸術活動に幅広く貢献	49	会社概要

将来見通しに関する注意事項

本書における記述のうち将来を推定する表現については、将来見通しに関する記述に該当します。これら将来見通しに関する記述は、既知または未知のリスクおよび不確実性並びにその他の要因が内在しており、実際の業績とは大幅に異なる結果をもたらす恐れがあります。これらの記述は本書発行時点におけるものであり、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。

和文アニュアルレポート作成の位置付けについて

当社は1977年3月期より当社の事業概要および財務内容を記したアニュアルレポートの作成を始め、連結財務諸表を含む現在の形までその内容を充実させてまいりました。

このアニュアルレポートは海外読者の便宜を図るために英文で作成していましたが、より一層の情報開示の充実をめざして、2002年3月期より英文アニュアルレポートを要約した和文アニュアルレポートを作成し、皆様に提供しています。

本アニュアルレポートに掲載したグラフ、図表上で使用している年号は、日本ビクター株式会社および連結子会社の、各表示年の3月31日に終了した会計年度を示します。

当社はこの和文アニュアルレポートが、皆様の当社に対するご理解に少しでもお役に立つことを望んでおります。

財務ハイライト

日本ビクター株式会社及び連結子会社
各表示年の3月31日に終了した連結会計年度

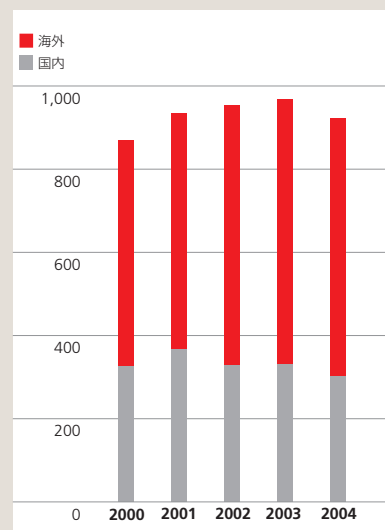
	単位：百万円			単位：千米ドル (注記1)
	2004	2003	2002	2004
会計年度:				
売上高	¥921,978	¥967,640	¥954,172	\$8,697,906
海外	619,962	638,092	626,209	5,848,698
国内	302,016	329,548	327,963	2,849,208
当期純利益(純損失)	15,609	6,336	(44,572)	147,255
資本的支出	25,900	21,036	21,175	244,340
減価償却費	22,735	25,250	28,000	214,481
会計年度末:				
株主資本	¥159,326	¥146,410	¥146,246	\$1,503,076
総資産	507,117	479,750	513,365	4,784,123

	単位：円			単位：米ドル (注記1)
	2004	2003	2002	2004
1株当たり情報:				
1株当たり当期純利益(純損失)(注記2)	¥ 61.1	¥ 24.9	¥ (175.3)	\$ 0.58
潜在株式調整後1株当たり当期純利益(注記2)	57.9	23.5	—	0.55
配当金(注記3)	5.0	—	—	0.05

- 注記：1. 米ドル金額は便宜上、2004年3月31日現在の為替相場1米ドル=106円で換算しています。
2. 2002年度の1株当たり当期純損失は、2002年4月1日から施行されている新会計基準での再計算は行っていません。
3. 配当金は当該年度に対する金額を表示しています。

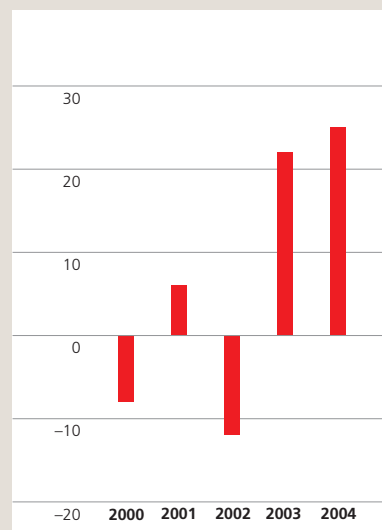
売上高

(単位：十億円)



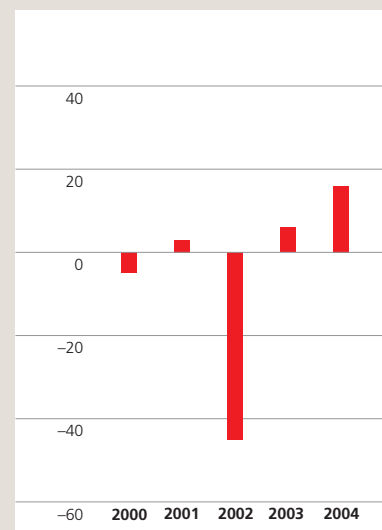
営業利益(損失)

(単位：十億円)



当期純利益(純損失)

(単位：十億円)



Message From the President

—社長メッセージ—

2004年3月期業績

2004年3月期は、売上高は前年比4.7%の減少でしたが、営業利益は12.8%増、当期*純利益は146.4%増と、増益を果たしました。特に売上構成比の高い民生用機器事業では、営業利益率が前期の3.7%から4.0%まで改善し、ビクター・JVCが全社的な中期目標としている5.0%以上の営業利益率達成を視野に入れることができました。

代表取締役社長
寺田 雅彦



*本文中の「当期」とは、2004年3月期を指します。

2004年3月期の増益は、これまでの3年間で進めてきた事業構造／商品／企業風土の3つの変革が経営体質の強化につながったことによりもたらされました。特に購買・生産・物流など日々のオペレーションを改革し、ものづくりの基本サイクルを無駄なく動かせるようになったことが、大きなプラス要因となっています。これらの構造改革に取り組んできた結果、企業体質が強化され、成長戦略を支える力がついてきたと認識しています。そこで2005年3月期以降は、当期減収であった売上高を再び増収に転じ、その増収を前提とした増益をめざすため、「成長戦略の加速」に軸足を移していきます。

一方、我々を取り巻く電機業界は、デジタル時代を迎え、メーカーも流通も寡占が進み、お客様のニーズにマッチした独自性がないと、グローバル市場では勝ち抜くことができなくなってきました。したがって当社は、まず独自性を追求し、それを基盤に、現在のコンパクトな企業規模を強みに変えていく成長戦略を描くことで「高付加価値化」と「収益」の両立をめざします。

独自性を活かす

ビクター・JVCは、成長が見込まれる重点事業分野として、高精細ディスプレイ、デジタルHD(ハイ・デンシティ:高密度)ストレージ、ネットワークAVシステム、ソフト・メディア、部品の5つを掲げています。これらの事業分野は成長市場である反面、競争の激化も十分予想されます。このような環境下で、当社は開発・生産・購買などにおいてパートナーとwin-winの関係を構築し、事業の水平統合をめざすことで、商品化のスピードと効率を上げていきます。そして、当社の強みである高品位技術や、機能・デザイン・使いやすさなどで独自性を強化したOnly1商品を絶えず提案し、競合他社との差別化を図ります。

将来的には、こうした水平統合を基軸におきつつ、戦略商品についてはキーデバイスの開発から量産までを一貫して行う垂直統合も進め、高付加価値化と資産効率の向上を両立させていきます。

成長分野であるディスプレイと光ディスクを伸ばす

以上のような考えに基づき、2005年3月期には売上高の30%、2007年3月期には売上高の60%を新規商品・成長商品という構成にしていきます。売上規模の拡大をめざすにあたり、5つの重点事業分野の中でも、特にディスプレイと光ディスクに経営資源を集中し、強化していきます。この2つを特に強化する理由は、今後さら

に市場成長が期待できる分野であることに加え、D-ILAリアプロジェクションテレビと、DVDレコーダーという、当社内の技術蓄積度が高く、垂直統合が可能な戦略商品を核に事業を展開できるからです。

当社はディスプレイ、光ディスクを中心とした5つの重点事業に経営資源を集中し、音楽・映像に強いビクター・JVCという評価を進化させ、「HD(ハイ・ディフィニション:高精細)といえばビクター・JVC」をめざして、さらに企業価値を向上させていきます。

これを実現するため、当社は技術立社を志向し、その独自性をさらに強固なものにすべく、積極的に投資を拡大していきます。この取り組みは民生、産業の領域に留まらず、部品、ソフト・メディアといった社内事業全域に及ぶものです。そして、研究開発費枠の拡大、ソフト設計技術者の育成などを通じ、技術力をさらに強化していきます。

規模を活かす

当社の企業規模は決して大きくありません。しかし必要以上に大きくする考えもありません。それは自社の資産を膨らませることなく、パートナーとの協力で、技術の蓄積と商品化のスピードを獲得してきた歴史が、ビクター・JVCの現在を支えているからです。

製造関連では、原材料および部品を供給いただいているお取引先様と当社との間で、世界市場で共存共栄していくことのできるパートナーシップを築いています。そして、パートナーと将来に対するビジョンを共有し、その声に耳を傾け、互いの協力のメリットをさらに突き詰めることにより、緊密でスピーディな体制をつくり上げたいと考えています。そのために、5年先まで見通せる人材を育成し、社内に鑑識眼を養い、最適な素材や部品を有利に調達できる世界最適調達体制の強化を進めています。

一方、販売店様もビクター・JVCにとっては大切なパートナーです。販売店様とのパートナーシップを構築するためには、お互いの企業としての方向性を明確にし、それを共有することが重要と考えています。ブランドステートメント“The Perfect Experience”に込められた当社の思いやビジョンをご理解いただくとともに、お客様からの声を共有し、より魅力的な商品に反映させていくことが、お互いの繁栄とおお客様の満足につながるものと確信しています。

パートナーシップだけではなく、社内にも現在の企業規模であるからこそ持てる強みがあります。技術分野では、技術者同士が組織に縛られることなく、マーケット・インの思想に基づき、社内に蓄積されたオーディオ・テレビ・ビデオの技術を自在に融合させ、新たな付加価値商品を創り出しています。事業分野では、ハードの技術者とソフトのスタジオエンジニアが自由に交流することで、ハードとソフトの融合による新たな付加価値を創出しています。このように、当社の規模ならではの組織の風通しのよさを活かして、音と映像、コンテンツ技術のシナジーを最大化させていきます。

ビクター・JVCスピリット

ビクター・JVCはもともと技術志向が高く、ものづくりにこだわる文化を大切にしてきた企業です。VHS開発などで鍛え抜かれた技術やエンタテインメント制作のノウハウなど、他では真似のできない独自性を有しています。

こういった技術やノウハウを伝え、次世代のビクター・JVCを担う人材を育成することは、非常に重要な命題です。お客様の視点で、当社の独自技術を活かしたOnly1商品を育て、お客様に提案できるプロの人材を育成しなければなりません。そのため、社内では組織を越えたコミュニケーションの活性化を図っています。開発・生産・販売のあらゆる現場を交えて、本音で徹底的に議論できる風土を大事にしていきたいと考えています。こうした議論を重ねながら、一人一人が自ら発想し、行動し、成長し続けるビクター・JVCであり、変化の激しい時代を生き抜く「やんちゃ」な集団となって、新しい常識をつくれる企業文化を創造していきたいと考えています。

2004年7月

代表取締役社長

寺田 雅彦

1
Commitment One:
成長戦略を加速する

2
Commitment Two:
構造改革を常態化する

Two Commitments, One Goal
営業利益率5%以上をステップに

2つのコミットメントで1つのゴールをめざす

ビクター・JVCは2001年度からの中期計画「創生21計画」の成果と今後の事業環境を踏まえ、新・中期3ヵ年計画「躍進21計画」を2004年度よりスタートさせ、全社一丸となって実行していきます。これまでの「創生21計画」の企業風土／事業構造／商品の3つの変革を、今回の「躍進21計画」では改めて「成長戦略の加速」と「構造改革の常態化」の2つのテーマに集約し、それをコミットメントとしています。そして、当社のブランドステートメントである“The Perfect Experience”の実現をめざし、2007年3月期の目標を売上高1兆1,000億円、営業利益550億円(5.0%)としています。計画では営業利益率目標を5%としていますが、これはあくまでさらなる飛躍のための通過点のひとつにすぎません。「創生21計画」が「ホップ」とすれば、「躍進21計画」はそれをさらに推し進める「ステップ」であり、「躍進21計画」に続く経営計画においては、Only1商品の利益への貢献により、「ホップ」「ステップ」に続く「ジャンプ」のステージがめざせるはずです。



1

Commitment One: 成長戦略を加速する

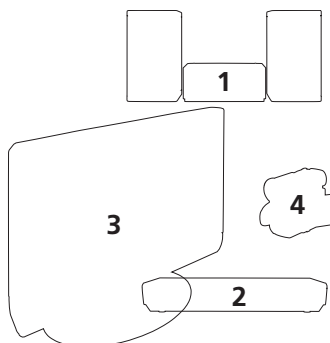


エンタテインメント・ソリューション カンパニーへの挑戦

ビクター・JVCの強みは、高画質・高音質を実現する技術を核としたハード事業と、エンタテインメントソフト事業の双方を有していることです。これからは、従来のような大量生産品の押し付けではなく、より生活を豊かにしたいというお客様のニーズに対し、きめ細かく応えることができる商品の提案が必要な時代となっていきます。

ビクター・JVCは、独自の高付加価値商品を創出する技術力と、ハード、メディア、ソフトの総合力でそのニーズにスピーディに応えていける「エンタテインメント・ソリューションカンパニー」として、お客様の求める快適な空間、生活を提案していきます。

2005年3月期は、高い付加価値を創出するOnly1商品を相次いで投入し、売上の拡大とともに営業利益率の改善をめざします。



1. 2ウェイウッドコーン・スピーカーを搭載し、スタジオチューニングで音楽性を極めたコンパクトコンポーネントDVDシステム
2. 高画質回路で美しい長時間録画が手軽に楽しめるHDD&DVDレコーダー
3. 高画質デジタル技術とカラーマネジメント技術を搭載し、解像度・コントラストの最適変換が可能な液晶テレビ
4. 2.1メガピクセルCCDと新高画質エンジン(メガブリッドエンジン)搭載デジタルビデオカメラ

雇用構造改革および拠点再編

創生21計画

国内拠点数

17 拠点



13 拠点

海外拠点数

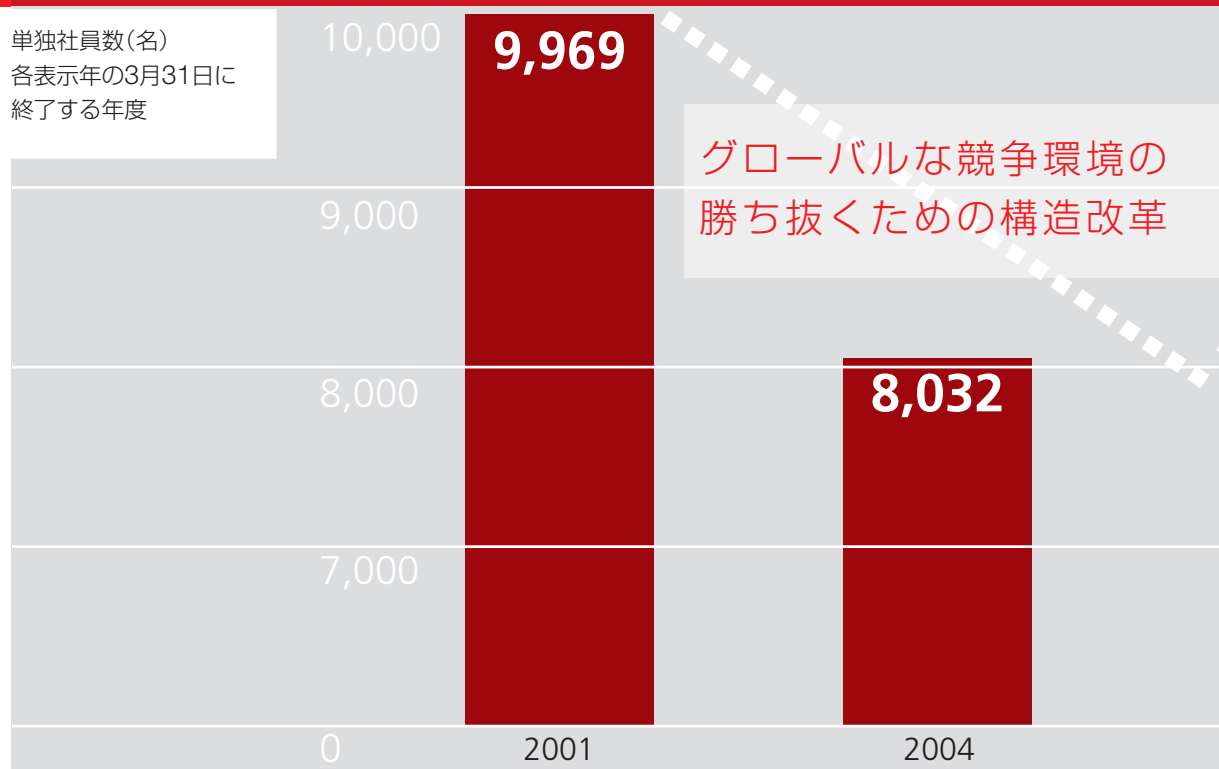
20 拠点



15 拠点

Commitment Two: 構造改革を常態化する

単独社員数(名)
各表示年の3月31日に
終了する年度



躍進21計画

ハイパフォーマンス・グローバル カンパニーの深堀

現在は、グローバル競争の激化やお客様の価値観の多様化により、事業環境は激しく変化しています。こうした環境の変化にスピーディに対応するため、絶え間ない事業のスクラップ&ビルドで、今後も構造改革を常態化する必要があります。このように成長戦略と構造改革が、ともにうまく機能して初めて、ビクター・JVCの安定した成長軌道が描けるようになります。構造改革の常態化でめざすのは高速回転経営であり、成長戦略の加速による商品の高付加価値化と併せ、当社の独自性を強めていきます。

構造改革に早急に取り組むべき部門は部品事業です。2004年3月期の部品事業は、営業利益ベースで大きな損失を計上しました。しかし、当社の部品事業には、長年培ってきた高精細加工技術やプロセス技術など、独特の工法や要素技術が蓄積されています。今後は、事業の見極めと構造改革を進めることにより成長領域へシフトし、それら保有技術の強みを発揮できる体制を整える必要があります。そして、「自社のセット商品の付加価値を高め、差別化するキーデバイス」に集中し、部品事業に必要な資源を投入していきます。



23~24

拠点体制へ

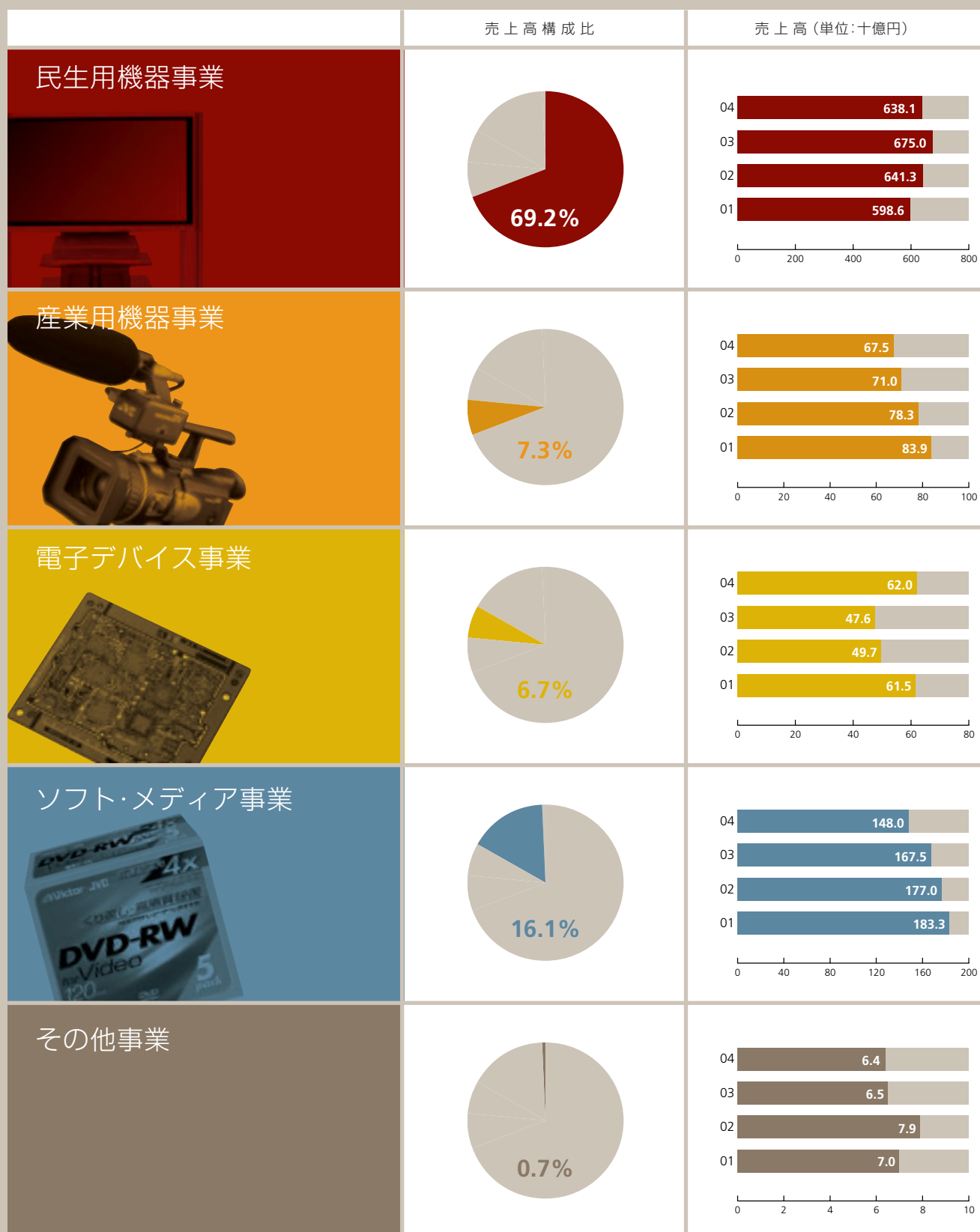


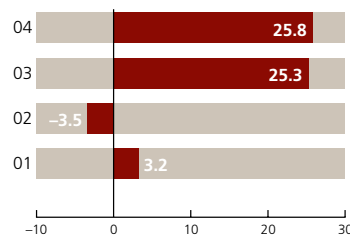
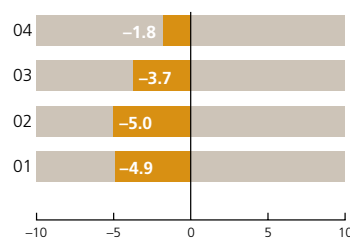
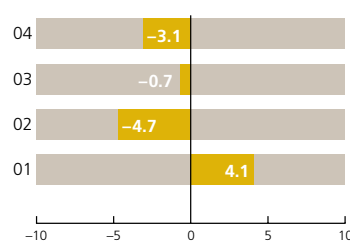
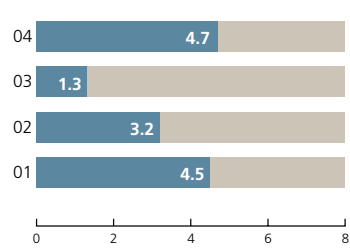
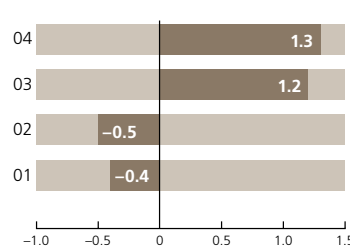
もと、
を常態化

7,000名体制へ

2007

事業概要



営業利益 (単位:十億円)	主要製品	ハイライト										
 <table border="1"> <caption>営業利益 (単位:十億円)</caption> <thead> <tr> <th>期</th> <th>営業利益</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>04</td> <td>25.8</td> </tr> <tr> <td>03</td> <td>25.3</td> </tr> <tr> <td>02</td> <td>-3.5</td> </tr> <tr> <td>01</td> <td>3.2</td> </tr> </tbody> </table>	期	営業利益	04	25.8	03	25.3	02	-3.5	01	3.2	<ul style="list-style-type: none"> ビデオデッキ ビデオカメラ カラーテレビ ステレオおよび関連機器 カーAVシステム DVDプレーヤー/レコーダー 	<ul style="list-style-type: none"> 国内ではプラズマテレビ、液晶テレビ、DVDレコーダーなどのデジタル関連商品が伸長したものの、ブラウン管テレビ、ビデオデッキなどアナログ系商品の落ち込みが予想を上回り、減収 海外は、米州は苦戦したものの、欧州、アジアともに現地通貨ベースで前年を上回り、順調に推移
期	営業利益											
04	25.8											
03	25.3											
02	-3.5											
01	3.2											
 <table border="1"> <caption>営業利益 (単位:十億円)</caption> <thead> <tr> <th>期</th> <th>営業利益</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>04</td> <td>-1.8</td> </tr> <tr> <td>03</td> <td>-3.7</td> </tr> <tr> <td>02</td> <td>-5.0</td> </tr> <tr> <td>01</td> <td>-4.9</td> </tr> </tbody> </table>	期	営業利益	04	-1.8	03	-3.7	02	-5.0	01	-4.9	<ul style="list-style-type: none"> 業務用・教育用機器 情報機器 D-ILAプロジェクター 	<ul style="list-style-type: none"> 国内は監視カメラなどのセキュリティ商品が2桁伸長を記録 海外は米国、欧州ともに苦戦
期	営業利益											
04	-1.8											
03	-3.7											
02	-5.0											
01	-4.9											
 <table border="1"> <caption>営業利益 (単位:十億円)</caption> <thead> <tr> <th>期</th> <th>営業利益</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>04</td> <td>-3.1</td> </tr> <tr> <td>03</td> <td>-0.7</td> </tr> <tr> <td>02</td> <td>-4.7</td> </tr> <tr> <td>01</td> <td>4.1</td> </tr> </tbody> </table>	期	営業利益	04	-3.1	03	-0.7	02	-4.7	01	4.1	<ul style="list-style-type: none"> 偏向ヨーク 光ピックアップ モータ 高密度ビルドアップ多層基板 	<ul style="list-style-type: none"> 偏向ヨークが予想を上回る市場縮小の影響を受け、苦戦 事業基盤の再構築を継続
期	営業利益											
04	-3.1											
03	-0.7											
02	-4.7											
01	4.1											
 <table border="1"> <caption>営業利益 (単位:十億円)</caption> <thead> <tr> <th>期</th> <th>営業利益</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>04</td> <td>4.7</td> </tr> <tr> <td>03</td> <td>1.3</td> </tr> <tr> <td>02</td> <td>3.2</td> </tr> <tr> <td>01</td> <td>4.5</td> </tr> </tbody> </table>	期	営業利益	04	4.7	03	1.3	02	3.2	01	4.5	<ul style="list-style-type: none"> コンパクトディスク、ビデオディスクおよびビデオテープなどの音楽・映像ソフト 記録メディア 	<ul style="list-style-type: none"> 音楽ソフト業界が前年を下回り、さらに販売受託作品の減少もあったものの、営業利益は大幅に回復
期	営業利益											
04	4.7											
03	1.3											
02	3.2											
01	4.5											
 <table border="1"> <caption>営業利益 (単位:十億円)</caption> <thead> <tr> <th>期</th> <th>営業利益</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>04</td> <td>1.3</td> </tr> <tr> <td>03</td> <td>1.2</td> </tr> <tr> <td>02</td> <td>-0.5</td> </tr> <tr> <td>01</td> <td>-0.4</td> </tr> </tbody> </table>	期	営業利益	04	1.3	03	1.2	02	-0.5	01	-0.4	<ul style="list-style-type: none"> インテリア家具 生産設備他 	
期	営業利益											
04	1.3											
03	1.2											
02	-0.5											
01	-0.4											

事業別概況

民生用機器事業

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





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



世界初の民生用デジタルハイビジョンビデオカメラ



土屋 栄一

民生用機器事業と「躍進21計画」

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

当期業績の背景

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

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

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

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

トップラインの引き上げをめざす

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

欧・東欧・ロシア市場で売上を伸ばしたことがあげられます。

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

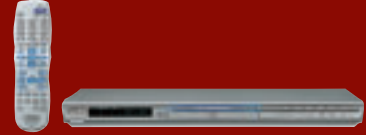
また、中長期の成長を実現するためには、現在の収益の柱に加えD-ILARIAアプロジェクションテレビ、プラズマテレビ、液晶テレビ、DVDレコーダーなどの新規・成長商品を育成していく必要があります。「躍進21計画」では、2007年3月期において、売上の60%を新規・成長商品で構成することをめざしており、その達成に向け、他社と差別化できる高い付加価値をもつOnly1商品の投入を加速しています。



高画質デジタル技術を搭載し、高精細・高コントラストを実現したプラズマテレビ



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



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

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

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

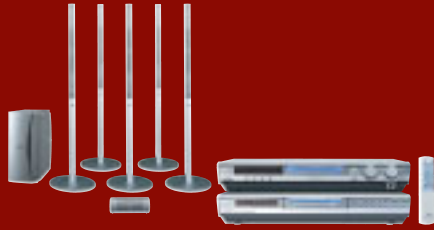
型を2004年7月に北米市場に投入、現在は月産1万台の供給体制を確立していますが、将来的にはグローバルな展開も視野に入れた生産・販売体制の構築をめざしています。

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

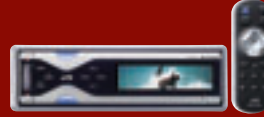
ソフトとハードのコラボレーション

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

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



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



256色の有機ELディスプレイを装備したカーAVシステム

地域別戦略

国内

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

米州

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

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

欧州

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

アジア・その他

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

土屋 栄一

AV&マルチメディアカンパニー 社長
土屋 栄一

産業用機器事業

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





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



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



本田 豊晴

産業用機器事業と「躍進21計画」

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

当期業績の背景

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

Only1商品での差別化

当事業の基本戦略は、ターゲットとするお客様・市場を絞り込み、そこに

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

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

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

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

価格競争が激しい市場の中で、当事業はOnly1の機能・品質で高い評価をいただいています。今後も徹底的な市場ニーズの把握と、強い技術を活かした商品をシステムとして提案することで他社との差別化を図っていきます。

プロシステムカンパニー 社長
本田 豊晴

デバイス事業

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





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



ホログラムデバイス搭載のDVD用記録系ピックアップ



入内島 嘉孝

デバイス事業と「躍進21計画」

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

当期業績の背景

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

向けの基板へシフトすることで、収益力の向上に努めます。

デバイス事業の成長戦略

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

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

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

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

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

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

入内島 嘉孝
コンポーネント&
デバイスカンパニー 社長
入内島 嘉孝

ソフト・メディア事業 :メディア事業

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





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



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



藤澤 宏

メディア事業と「躍進21計画」

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

業績好調の背景

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

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

ト管理によって、高騰を続ける原材料の原価低減に努めました。

メディア進化の波に乗る

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

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

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

に、今後もメディアの進化に合わせた商品開発と量産化に取り組んでいきます。

メディア事業の使命

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

藤澤 宏

メディアカンパニー 社長
藤澤 宏

ソフト・メディア事業 :ソフト事業

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





DVD:
サザンオールスターズ
「サマーライブ2003」



CD:
SMAP「MIJ」



DVD:
Dragon Ash
「POSSE IN VIDEO」



澁谷 敏旦

ソフト事業と「躍進21計画」

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

市場環境とソフト事業の業績

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

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

あらゆる権利の保有でビジネスチャンスを拡大

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

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

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

澁谷 敏旦

ビクターエンタテインメント株式会社
代表取締役社長
澁谷 敏旦

研究開発活動

ビクター・JVCは、お客様に最高の感動をお届けするために、基礎研究から商品化を視野に入れた応用技術にわたり、幅広く研究開発に取り組んでいます。ビクター・JVCのDNAの中心は、やはり常に業界をリードする技術です。今後も技術立社をめざして、今日を支える技術、3年から5年先の明日を築く技術、そして会社を永続的に発展させるための5年から10年先の将来を描く技術を、時間軸で分けてマネジメントしていく体制を構築していきます。

研究開発体制

ビクター・JVCの研究開発体制は、全社研究機関の位置づけとなる技術開発本部および各カンパニーが擁するカンパニーラボ(開発部)と、商品化を担う技術部より構成されています。技術開発本部では、長期的視野に立ったコア技術、全社共通要素技術、システム化技術および次世代デバイス技術などの研究開発とともに、次期商品に必要なLSI設計開発技術の蓄積を行っています。各カンパニーラボでは高精細ディスプレイ、デジタルHDストレージ、ネットワークAVシステム、部品、ソフト・メディアの5重点事業を中心とした次世代商品の開発を進めています。また事業部の技術部門では商品化設計を担当しており、互いに緊密な連携を図っています。海外では、国際的な研究開発体制の強化を図っており、北米R&DセンターおよびシンガポールR&Dセンターにおいて、各市場の特性を反映したデジタルテレビのソフト開発や、ネットワーク関連の技術開発を行っています。

技術のテーマと方向性

ビクター・JVCの技術開発テーマは、高品位な音と映像の提供に集約されます。この高品位を具現化するために、記録から保存・加工・伝送・表示までのすべてのステージで当社独自の技術を投入し、人々に感動を与える高画質・高音質を追求しています。今後は、放送、通信、記録再生の分野でデジタル化、HD(ハイ・ディフィニション)化が進むことで、当社の高品位技術がより活かせる環境が整います。これを踏まえて、ディスプレイ、光ディスクにテーマを集中し「HDといえばビクター・JVC」といわれるように、ストレージ技術、高画質・高音質技術を徹底的に強化していきます。現段階では、D-ILAプロジェクター、DVDレコーダーのキーデバイス内製の体制を整えるなど、戦略商品の垂直統合を進めることにより、高付加価値化と資産の効率化を両立させていく考えです。

また、高付加価値商品を生み出すために、研究開発費は強化技術に集中投入していく方針です。その一方で、当社の5年先、10年先を見据えた研究開発テーマの選択と集中を進めることによって、研究開発費の効率的使用を考えていきます。

現在、2005年3月の完成をめざして、横浜工場に隣接する入江地区に新しい技術棟を建設しています。当社はこの技術棟で、コア技術の強化・伝承の仕組みづくりと強化技術への技術者のシフトと増員を進める計画であり、研究分野の異なる技術者をこの技術棟に集結させ、新たな高付加価値商品を生み出す拠点と位置づけています。



新技术棟(2005年3月完成予定)

世界の文化・芸術活動に幅広く貢献

芸術やスポーツは、人類の創造性の結晶ともいえる分野であり、人々の心を魅了して止まない力を持っています。ビクター・JVCは、その感動や興奮をより多くの人々と共有していきたいと考えています。当社が長年にわたり音楽、芸術、スポーツといった広範囲な文化貢献を続けている理由がそこにあります。これからも文化を通して世界に貢献できる企業として成長し続けていきたいと考えています。

スポーツの興奮：国際的サッカー大会をサポート

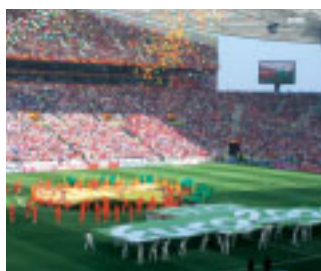
ビクター・JVCは、世界各国でさまざまなスポーツを応援しています。特に1980年からサッカーのビッグイベント「UEFA欧州サッカー選手権大会（UEFA European Football Championship）」のオフィシャルパートナーとしてさまざまな面で大会のサポートを行ってきたことをはじめ、数々の国際大会やクラブチームを支援し、サッカーの興奮、感動を伝えるお手伝いをしています。

音楽の感動：JVCジャズフェスティバルの開催

音楽分野では、世界各地で開催され、多くのファンに愛されている「JVCジャズフェスティバル」が代表例です。これは、世界有数のジャズフェスティバルとして支持されているジャズのビッグイベントです。“音楽を愛する心を大切に”というポリシーのもと、ビクター・JVCはライブジャズを楽しむ感動の場を提供し、音楽文化をサポートしています。

クリエイター交流の場：東京ビデオフェスティバルを主催

「東京ビデオフェスティバル」はビクター・JVCが主催する、プロ、アマチュアを問わない国際的なビデオ作品コンテストです。豊かなビデオ表現を通じて、“映像による文化”や“人々の交流の場”を提供していきたいと考えています。



UEFA EURO 2004™



JVCジャズフェスティバル



東京ビデオフェスティバル

環境保全活動への取り組み

ビクター・JVCは経営基本方針「文化に貢献 社会に奉仕」のスローガンのもと、すべての事業活動において地球環境の保全に取り組んでいます。1992年に環境基本方針を制定して以来、当社は持続的発展が可能な社会の実現に向けたさまざまな活動を継続してきました。

環境マネジメントシステム

ビクター・JVCの環境保全活動の推進体制は、社長を議長として意思決定を行う「環境会議」と、各種専門委員会から構成されています。環境会議で採択された施策、方針は各委員会で具体的に展開されます。2005年3月期は、環境負荷化学物質不使用に向けた取り組みを加速させるためのプロジェクトを結成し、各委員会において積極的な活動を展開しています。

また、継続的な環境保全活動の推進をめざし、環境マネジメントシステムISO14001の認証取得を進めてきました。1997年1月の八王子事業所での認証取得を皮切りに、これまでに全世界の生産事業所で認証取得を完了しました。生産事業所のほか、本社、研究所、全国の営業・サービス拠点も環境マネジメントシステムの範囲に含めて認証取得しており、今後工場環境保全とともに、エコ商品づくりにも力を入れていきます。

エコ商品づくりをめざして

1. グリーン調達

2006年よりEU加盟国で施行される有害化学物質の使用を制限する指令(RoHS指令)に先立ち、2005年4月以降の出荷商品への特定有害化学物質の非含有活動を推進しています。

購入部品については1998年に「グリーン調達ガイドライン」を策定しており、2004年3月期は取引先企業に対し、当社のグリーン調達の考え方へのご理解とご協力をお願いしました。また、有害化学物質の不使用保証をお願いするとともに、当社購入品について含有化学物質の調査を実施しました。

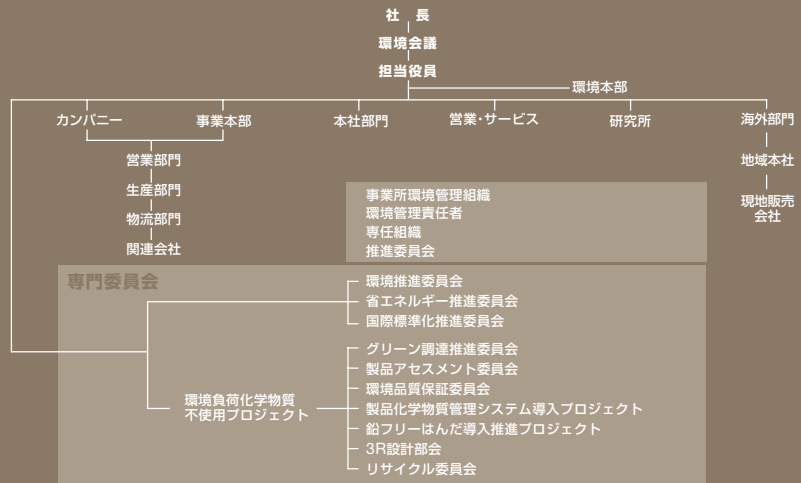
2. エコ商品

環境配慮設計に基づいた製品を社内でもエコ商品と称し、地球温暖化防止、有害化学物質不使用、資源循環の3つの観点から環境に配慮した製品設計を行っています。具体的な取り組みとして、2004年3月、全世界の製造拠

点および協力会社で生産するビクター・JVCブランド商品において鉛フリーはんだの導入を完了しました。一部の購入ユニットや部品、他社へのOEM製品などには例外があり、これらは今後購入先や販売先のご理解をいただきながら導入を推進していく予定です。また世界初の家庭用デジタルハイビジョンビデオカメラGR-HD1にも鉛フリーはんだを採用し、有害物質削減を図るとともに、段ボール箱や緩衝材に雑誌古紙を90%以上採用し、資源の有効活用を図りました。また、ウッドコーン・スピーカーを搭載したEX-A1では、スピーカーの振動版に天然素材の木を採用したことが、有害物質削減につながっています。

3. 欧州での使用済み製品リサイクルの取り組み

2003年2月、欧州連合(EU)で、廃電気電子機器のリサイクルに関する指令(WEEE指令)が発効されました。EUで販売するすべての電子機器が指



令の対象商品となります。すでにオランダ、スウェーデンなどには独自のリサイクルシステムがあり、当社の製品も現地のルールに従ったリサイクル処理を実施しています。2004年8月までにWEEE指令に基づいた各国国内法が発効されることを踏まえ、社内に欧州リサイクル委員会を設置し、国別の調査・研究、関係会社およびリサイクル業者と共同でのリサイクル実証実験などを通して、効率的なシステムを構築していく予定です。

省エネルギー、地球温暖化対策

省エネルギーについては2001年3月期を基準に、2011年3月期にエネルギー使用量を10%削減する新たな中期目標を立て、全社目標として推進



スピーカーの振動版に天然素材の木を採用し、有害物質を削減したコンパクトコンポーネントDVDシステム「EX-A1」

しています。また、地球温暖化防止の観点からCO₂、フロンガスなどの温室効果ガスの削減にも取り組んでいます。CO₂については各工場、関連会社で排出抑制に取り組んでおり、フロンガスについても代替物質への切り替えを含め、全廃をめざしています。

廃棄物削減

当社は製造段階において発生する廃棄物の再資源化に取り組み、国内では関連会社を含めて目標である再資源化率98%を達成することができました。基板生産の増加により廃液(廃アルカリ)量が増加しましたが、紙くず、木くずの再資源化率がアップしたことや、金属くずの再資源化が大きく改善されたことが目標を達成できた主な要因です。

大気・土壌・水質保全

有害大気汚染物質の中で、電機・電子業界で重点化学物質としているトリクロロエチレン、テトラクロロエチ

レン、ジクロロメタン、トリクロロエタンの4物質のうち、当社ではすでに生産工程でのトリクロロエチレン、テトラクロロエチレン、ジクロロメタンの使用を禁止しています。現在、研究開発および品質試験用としてはジクロロメタンとトリクロロエタンを少量使用していますが、さらに削減あるいは代替物質への置き換えを検討しています。

土壌・地下水汚染調査については1996年から実施しています。2004年3月期には林間工場、前橋工場で遊休状態の焼却炉を撤去しましたが、焼却炉周辺のダイオキシン汚染の調査を行い、汚染のないことを確認しました。このような土壌・地下水汚染の調査監視体制は、今後海外も含め強化していく計画です。

マネジメント・チーム



代表取締役社長

1 寺田 雅彦

代表取締役専務取締役

2 山口 南海夫

技術担当 兼 技術開発本部長 兼 ILAセンター・知的財産担当

3 土屋 栄一

AV&マルチメディアカンパニー 社長 兼 AV統合システム推進部・CS担当

常務取締役

4 土谷 繁晴

米州カンパニー 社長 兼 JVC Americas Corporation 社長

5 平林 正稔

AV&マルチメディアカンパニー 上席副社長 (モバイルインフォメーションカテゴリー・AVCアクセサリーカテゴリー・国内営業・生産職能担当) 兼 SCM・ビジネスソリューション営業担当

6 谷井 幸洋

経理・管財・情報システム・物流・インテリア事業 担当

7 佐藤 国彦

欧州カンパニー 社長 兼 JVC Europe Limited 社長

取締役

8 相磯 秀夫(非常勤)

(東京工科大学 学長)

9 藤澤 宏

メディアカンパニー 社長

10 本田 豊晴

プロシステムカンパニー 社長

11 河田 晋吾

AV&マルチメディアカンパニー 副社長 (ディスプレイカテゴリー・ホームストレージカテゴリー・カムコーダーカテゴリー・技術職能担当) 兼 光ディスク事業総合推進責任者

12 一條 裕

人事労務・総務・法務・IR・コーポレートコミュニケーション 担当

13 三村 益一郎

AV&マルチメディアカンパニー 副社長 (カーエレクトロニクスカテゴリー・AVシステムカテゴリー・担当) 兼 同カンパニー カーエレクトロニクス営業統括部長

14 入内島 嘉孝

コンポーネント&デバイスカンパニー 社長 兼 環境・生産技術担当 兼 生産技術本部長

15 斉藤 五郎

経営企画担当 兼 経営企画部長

16 卜部 勉

AV&マルチメディアカンパニー 副社長 兼 同カンパニー 海外営業本部長

監査役

17 会田 隆雄

18 高島 肇

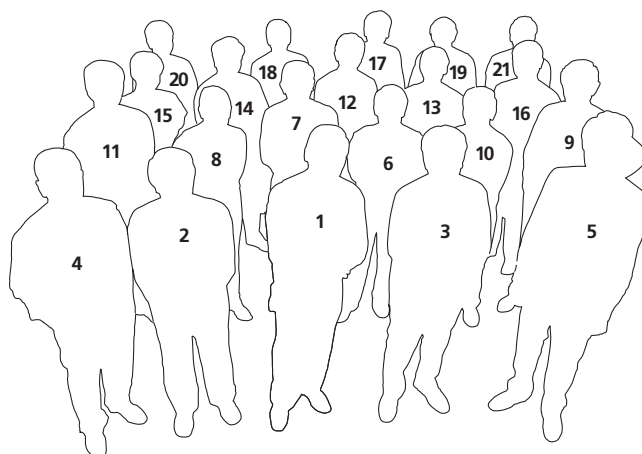
19 務台 昭男

20 松尾 眞(非常勤)

(弁護士)

21 中島 不二雄(非常勤)

(松下電器産業株式会社 役員
パナソニックAVCネットワークス社 上席副社長)



財務セクション

目次

32	5年間の要約財務データ
33	財務報告
36	連結貸借対照表
38	連結損益計算書
39	連結資本勘定計算書
40	連結キャッシュ・フロー計算書
41	セグメント情報

5年間の要約財務データ

日本ビクター株式会社及び連結子会社
各表示年の3月31日に終了した連結会計年度

	単位：百万円					単位：千米ドル (注記1)
	2004	2003	2002	2001	2000	2004
会計年度：						
売上高	¥921,978	¥967,640	¥954,172	¥934,350	¥870,235	\$8,697,906
海外	619,962	638,092	626,209	567,977	545,316	5,848,698
国内	302,016	329,548	327,963	366,373	324,919	2,849,208
売上原価	629,125	668,821	684,458	641,209	600,506	5,935,141
販売費及び一般管理費	267,702	276,520	281,808	287,449	277,748	2,525,491
営業利益(損失)	25,151	22,299	(12,094)	5,692	(8,019)	237,274
税金等調整前当期純利益(純損失)	14,106	10,064	(38,446)	9,444	6,088	133,075
法人税等	(1,926)	3,568	5,985	7,238	11,295	(18,170)
当期純利益(純損失)	15,609	6,336	(44,572)	2,498	(5,341)	147,255
減価償却費	22,735	25,250	28,000	28,085	28,590	214,481
資本的支出	25,900	21,036	21,175	31,127	24,336	244,340
研究開発費	40,574	40,973	40,981	44,094	43,351	382,774
					単位：百万円	単位：千米ドル (注記1)
会計年度末：						
運転資本	¥147,225	¥149,172	¥118,948	¥150,067	¥127,709	\$1,388,915
株主資本	159,326	146,410	146,246	180,515	199,164	1,503,076
総資産	507,117	479,750	513,365	586,628	540,359	4,784,123
					単位：円	単位：米ドル (注記1)
1株当たり情報：						
1株当たり当期純利益(純損失)(注記2)	¥ 61.1	¥ 24.9	¥ (175.3)	¥ 9.8	¥ (21.0)	\$ 0.58
潜在株式調整後1株当たり当期純利益(注記2)	57.9	23.5	—	—	—	0.55
配当金(注記3)	5.0	—	—	3.0	—	0.05

注記：1. 米ドル金額は便宜上、2004年3月31日現在の為替相場1米ドル=106円で換算しています。

2. 2002年度、2001年度および2000年度の1株当たり当期純利益(純損失)は、2002年4月1日から施行されている新会計基準での再計算は行っていません。

3. 配当金は当該年度に対する金額を表示しています。

財務報告

売上高

2004年3月期の売上高は、前期比457億円(4.7%)減少の9,220億円となりました。国内においてはDVDレコーダー・薄型テレビなどのデジタル関連商品の投入により拡販をいたしましたが、ビデオデッキを始めとするアナログ系商品の落ち込みが予想を上回り、前期比8.3%減少して3,020億円となりました。海外では、欧州・アジアは比較的順調に推移したものの、米州でのブラウン管テレビ・VHSデッキなどの落ち込みが影響し、前期比2.8%減少して6,200億円となりました。

売上原価、販売費及び一般管理費

売上原価は、前期比397億円(5.9%)減少の6,291億円となり、売上高に対する比率は前期の69.1%から68.2%に減少しました。販売費及び一般管理費は、前期比88億円(3.2%)減少の2,677億円となり、売上高に対する比率は前期の28.6%から29.0%に増加しました。

営業利益

営業利益は、民生用機器事業の健闘、ソフト・メディア事業の好調に支えられ、また購買コストダウンなどの原価改善、為替の好転などにより、前期に比べ29億円(12.8%)増加し、252億円となりました。

事業別営業概況

民生用機器事業

同事業の売上高は前期比369億円(5.5%)減少の6,381億円となり、また営業利益は5億円(2.1%)増加し、258億円となりました。日本および米州においては、DVDレコーダー・薄型テレビなどのデジタル関連商品は伸長しましたが、ビデオデッキ・ブラウン管(4:3)テレビなどのアナログ系商品の落ち込みをカバーできず、減少しました。一方、欧州・アジアはAVシステム・ブラウン管テレビ・ビデオデッキは苦戦しましたが、DVDプレーヤー・カーオーディオなどの売上の伸長もあり、順調に推移しました。

産業用機器事業

同事業の売上高は前期比34億円(4.9%)減少の675億円となりました。営業利益は、年間ベースでは前年から19億円改善しましたが、18億円の損失となりました。日本は、プレゼンテーションが苦戦しましたが、監視カメラシステムなどのセキュリティ商品が2桁伸長し、前期を上回りました。海外は、米国・欧州ともに苦戦し、商品別にはD-ILAプロジェクター・PDPは伸長しましたが、セキュリティ・プレゼンテーションともに苦戦し、前期を下回りました。

部門別売上高

	民生用機器事業	産業用機器事業	電子デバイス事業	ソフト・メディア事業	その他事業	計	
単位：十億円							
2004年3月期							
売上高	¥638.1	¥ 67.5	¥62.0	¥148.0	¥ 6.4	¥922.0	
構成比	69.2 %	7.3 %	6.7%	16.1 %	0.7 %	100.0 %	
増減率	(5.5)%	(4.9)%	30.3%	(11.6)%	(1.5)%	(4.7)%	
国内売上高	¥109.4	¥ 49.9	¥ 4.0	¥132.4	¥ 6.3	¥302.0	
増減率	(10.4)%	2.9 %	11.1%	(11.2)%	1.6 %	(8.3)%	
海外売上高	¥528.7	¥ 17.6	¥58.0	¥ 15.6	¥ 0.1	¥620.0	
増減率	(4.4)%	(21.8)%	31.8%	(15.2)%	(66.7)%	(2.8)%	
2003年3月期							
売上高	¥675.0	¥ 71.0	¥47.6	¥167.5	¥ 6.5	¥967.6	
構成比	69.8%	7.3%	4.9%	17.3%	0.7%	100.0%	
主要製品	ビデオデッキ、ビデオカメラ、カラーテレビ、ステレオ及び関連機器、カーオーディオ、DVDプレーヤー、DVDレコーダー、CDラジカセ	業務用・教育用機器、情報機器、カラオケシステム、プロジェクター	ディスプレイ用部品、光ピックアップ、モータ、高密度ビルドアップ多層基板	コンパクトディスク、ビデオディスク及びビデオテープ等の音楽・映像ソフト、記録メディア	インテリア家具、生産設備他		

電子デバイス事業

同事業の売上高は、新規連結会社の増加の影響もあり前期比145億円(30.3%)増加の620億円となりました。営業利益は、偏向ヨークが予想を上回る市場の縮小の影響を受けて苦戦し、加えてモータ・光ピックアップが前期を下回った結果、前年から24億円赤字幅が拡大し31億円の損失となりました。

ソフト・メディア事業

同事業の売上高は、音楽ソフト・ビデオソフト・ゲームソフト業界全体の落ち込みや、販売受託作品の減少も加わり、前期比195億円(11.6%)減少の1,480億円となりました。営業利益については、音楽業界の落ち込みの影響はあったものの、ヒット作品などに恵まれ、また記録メディアもデジタルメディアへの転換が進んだことにより、34億円(260.0%)増加の47億円となりました。加えて、2001年度、2002年度に行った構造改革の成果もあり、全社業績に貢献しました。

その他事業

同事業の売上高は前期比1億円(1.5%)減少の64億円となり、営業利益は1億円増加の13億円となりました。

その他の収益(費用)

その他の収益(費用)は、受取利息・配当金(7億円)や投資有価証券売却益(3億円)の計上がありましたが、投資有価証

券評価損の計上や、米国テープ工場の閉鎖、米国販売会社およびデバイス事業の合理化に伴う事業構造改善関連費用(38億円)、支払利息(28億円)、過去分特許権使用料(27億円)、その他(23億円)の計上などにより、110億円のマイナスとなりました。

税金等調整前当期純利益

税金等調整前当期純利益は、営業利益の好転などにより、前年比40億円(40.2%)増加し141億円となりました。

法人税等

2004年3月期の法人税等は繰延税金資産の見直しにより、前期比55億円減少し、19億円のマイナスとなりました。税金等調整前当期純利益に対する比率(実効税率)はマイナス13.7%となりました。

当期純利益

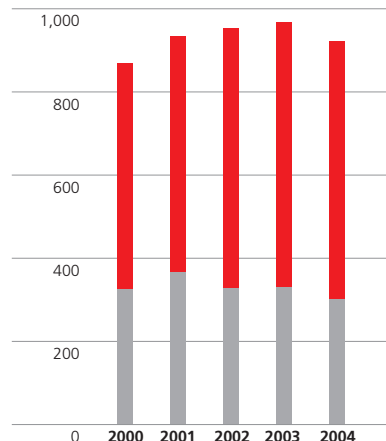
当期純利益は、事業構造改善関連費用などの計上もありましたが、税効果会計の見直しにより、前期比93億円(146.4%)増加の156億円となりました。1株当たり当期純利益は前期の24.9円に対し、61.1円となりました。株主資本当期純利益率は前期の4.3%から、9.8%となりました。

年間配当金については、当期の業績が当初見通しどおりに推移し、今後継続的、安定的に配当できる状況が整ったと判断し、1株当たり5円の配当を行います。

売上高

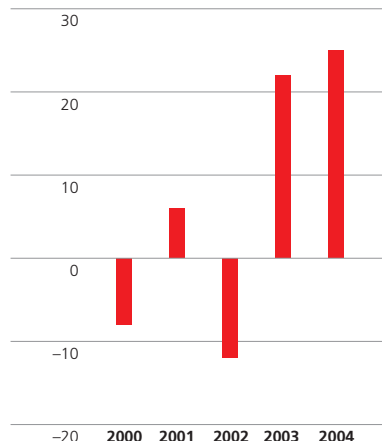
(単位:十億円)

■ 海外
■ 国内



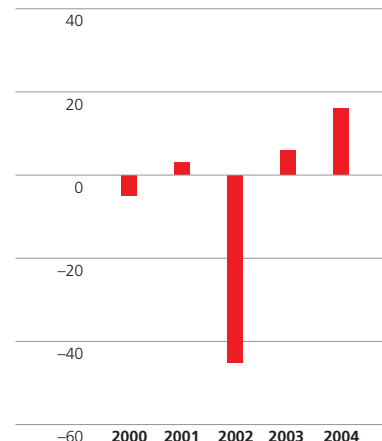
営業利益(損失)

(単位:十億円)



当期純利益(純損失)

(単位:十億円)



流動性と資金の源泉

資産および負債・資本

2004年3月期末の総資産は、前期末に比べ274億円(5.7%)増加し、5,071億円となりました。これは主に現金及び預金の増加、およびたな卸資産の増加によるものです。流動資産は、前期末に比べ277億円(7.8%)増加し、3,838億円となりました。この主な要因は、たな卸資産が前期末に比べ187億円(16.8%)増加し、1,299億円となったことによるものです。投資その他の資産は、主に投資有価証券の時価調整により、前期末に比べ74億円(78.7%)増加し、167億円となりました。有形固定資産は、前期末に比べ93億円(9.4%)減少し、896億円となりました。これは主に土地および固定資産の売却によるものです。流動負債は、前期末に比べ297億円(14.3%)増加し、2,366億円となりました。これは主に、支払手形および買掛金の増加、転換社債の1年内への振替によるものです。固定負債は、主に転換社債の1年内への振替、長期借入金の減少により、前期末に比べ152億円(12.4%)減少し、1,071億円となりました。株主資本は、前期末に比べ129億円(8.8%)増加し、1,593億円となりました。株主資本比率は、前期末の30.5%から31.4%に上昇しました。

キャッシュ・フロー

営業活動から得た現金及び現金同等物(純額)は、前期比49億円増加の407億円となりました。これは主に税金等調整前当期純利益、運転資金の改善などのキャッシュ・インに

よるものであり、たな卸資産の増加に伴うキャッシュ・アウト235億円を吸収しています。

投資活動に使用した現金及び現金同等物(純額)は、前期比34億円増加の158億円となりました。これは主に有形固定資産の取得によるものであり、有形固定資産の売却などで、その一部が相殺されています。

財務活動に使用した現金及び現金同等物(純額)は、前期比20億円増加の94億円となりました。これは主に借入金の返済、社債の償還や買入消却に努めた結果によるものです。

これらの結果、現金及び現金同等物期末残高は、前期末に比べ138億円(16.6%)増加し972億円となりました。

資本的支出／減価償却費

2004年3月期の資本的支出は、前期比49億円(23.1%)増加し259億円となりました。これは主に新たなコア技術の開発とデジタル新商品の投入によるものです。一方、減価償却費は前期比25億円(10.0%)減少し227億円となりました。

研究開発費

2004年3月期の研究開発費は、前期比4億円(1.0%)減少し406億円となり、売上高に対する比率は4.4%となりました。

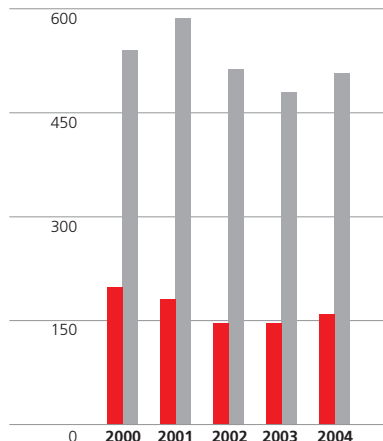
従業員数

2004年3月期末現在の当社の連結従業員数は、前期末に比べ1,088名増加し35,580名となりました。

株主資本／総資産

(単位:十億円)

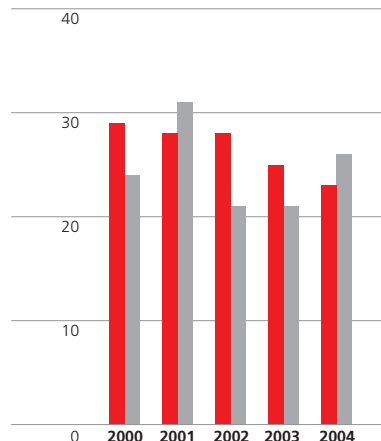
■ 株主資本
■ 総資産



減価償却費／資本的支出

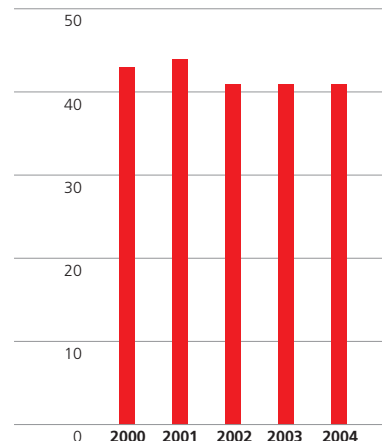
(単位:十億円)

■ 減価償却費
■ 資本的支出



研究開発費

(単位:十億円)



連結貸借対照表

日本ビクター株式会社及び連結子会社
2004年及び2003年3月31日現在

資産の部	単位：百万円		単位：千米ドル (注記)
	2004	2003	2004
流動資産：			
現金及び預金			
（預入期間が3ヶ月を超える定期預金が、2004年度には4,105百万円 （38,726千米ドル）、2003年度は8,105百万円含まれています）	¥101,347	¥ 91,517	\$ 956,104
受取手形及び売掛金			
外部向け	107,410	113,405	1,013,302
非連結子会社・関連会社	129	397	1,217
貸倒引当金	(4,215)	(5,532)	(39,764)
たな卸資産	129,912	111,256	1,225,585
短期繰延税金資産	22,194	19,364	209,377
その他	27,024	25,674	254,943
流動資産 計	383,801	356,081	3,620,764
投資その他の資産：			
非連結子会社・関連会社	2,969	1,834	28,009
その他	13,723	7,507	129,463
投資その他の資産 計	16,692	9,341	157,472
有形固定資産：			
土地	25,917	29,344	244,500
建物及び構築物	99,326	110,381	937,038
機械及び装置	234,305	240,646	2,210,425
建設仮勘定	6,385	4,642	60,235
	365,933	385,013	3,452,198
減価償却累計額	276,365	286,129	2,607,217
有形固定資産 計	89,568	98,884	844,981
長期繰延税金資産	3,733	3,083	35,217
その他	13,323	12,361	125,689
	¥507,117	¥479,750	\$4,784,123

注記：米ドル金額は便宜上、2004年3月31日現在の為替相場1米ドル=106円で換算しています。

負債及び資本の部	単位：百万円		単位：千米ドル (注記)
	2004	2003	2004
流動負債：			
短期借入金	¥ 29,232	¥ 25,376	\$ 275,774
社債及び長期借入金—1年内	16,928	12,727	159,698
支払手形及び買掛金			
外部向け	91,163	72,390	860,028
非連結子会社・関連会社	412	2,111	3,887
未払法人税等	4,128	3,905	38,943
未払費用	73,456	74,890	692,981
事業構造改善引当金	3,136	873	29,585
その他	18,121	14,637	170,953
流動負債 計	236,576	206,909	2,231,849
社債及び長期借入金	86,337	105,468	814,500
退職給付引当金	18,587	14,058	175,349
その他	2,129	2,728	20,085
少数株主持分	4,162	4,177	39,264
株主資本：			
資本金			
授權株式数—800,000,000株			
発行済株式数—254,230,058株	34,115	34,115	321,840
資本剰余金	67,217	67,216	634,123
利益剰余金	79,622	63,865	751,151
その他有価証券評価差額金	4,743	518	44,745
為替換算調整勘定	(26,230)	(19,198)	(247,453)
	159,467	146,516	1,504,406
自己株式	(141)	(106)	(1,330)
資本合計	159,326	146,410	1,503,076
	¥507,117	¥479,750	\$4,784,123

連結損益計算書

日本ビクター株式会社及び連結子会社
3月31日に終了した各連結会計年度

	単位：百万円			単位：千米ドル (注記)
	2004	2003	2002	2004
売上高	¥921,978	¥967,640	¥954,172	\$8,697,906
原価及び費用:				
売上原価	629,125	668,821	684,458	5,935,141
販売費及び一般管理費	267,702	276,520	281,808	2,525,491
	896,827	945,341	966,266	8,460,632
営業利益(損失)	25,151	22,299	(12,094)	237,274
その他の収益(費用):				
受取利息・配当金	711	949	1,108	6,708
有価証券運用損	—	—	(280)	—
持分法による投資損益	(24)	70	63	(226)
支払利息	(2,840)	(3,403)	(4,447)	(26,792)
投資有価証券売却益	280	318	1,099	2,642
厚生年金基金代行部分返上益	—	3,456	—	—
関係会社整理損	(0)	(170)	(1,059)	(0)
事業構造改善関連費用	(3,812)	(3,785)	(13,423)	(35,962)
投資有価証券評価損	(282)	(5,408)	(7,691)	(2,660)
過去分特許権使用料	(2,736)	—	—	(25,811)
その他	(2,342)	(4,262)	(1,722)	(22,098)
	(11,045)	(12,235)	(26,352)	(104,199)
税金等調整前当期純利益(純損失)	14,106	10,064	(38,446)	133,075
法人税等:				
法人税、住民税及び事業税	4,814	6,706	7,438	45,415
法人税等調整額	(6,740)	(3,138)	(1,453)	(63,585)
	(1,926)	3,568	5,985	(18,170)
少数株主利益調整前利益(損失)	16,032	6,496	(44,431)	151,245
少数株主利益	(423)	(160)	(141)	(3,990)
当期純利益(純損失)	¥ 15,609	¥ 6,336	¥ (44,572)	\$ 147,255
			単位：円	単位：米ドル (注記)
1株当たり情報:				
1株当たり当期純利益(純損失)	¥ 61.1	¥ 24.9	¥ (175.3)	\$ 0.58
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	57.9	23.5	—	0.55
配当金	5.0	—	—	0.05

注記：米ドル金額は便宜上、2004年3月31日現在の為替相場1米ドル=106円で換算しています。

連結資本勘定計算書

日本ビクター株式会社及び連結子会社
3月31日に終了した各連結会計年度

	発行済み株式数 単位：千株	単位：百万円					
		資本金	資本剰余金	利益剰余金	その他有価証券 評価差額金	為替換算 調整勘定	自己株式
2001年3月31日現在の残高	254,230	¥34,115	¥67,216	¥100,316	¥ 285	¥(21,413)	¥ (4)
当期純損失	—	—	—	(44,572)	—	—	—
為替換算調整勘定	—	—	—	—	—	7,804	—
その他有価証券評価差額金	—	—	—	—	692	—	—
自己株式	—	—	—	—	—	—	(8)
連結子会社増加による増加高	—	—	—	2,602	—	—	—
配当金支払(1株当たり3円)	—	—	—	(762)	—	—	—
役員賞与	—	—	—	(25)	—	—	—
2002年3月31日現在の残高	254,230	¥34,115	¥67,216	¥ 57,559	¥ 977	¥(13,609)	¥ (12)
当期純利益	—	—	—	6,336	—	—	—
為替換算調整勘定	—	—	—	—	—	(5,589)	—
その他有価証券評価差額金	—	—	—	—	(459)	—	—
自己株式	—	—	—	—	—	—	(94)
役員賞与	—	—	—	(30)	—	—	—
2003年3月31日現在の残高	254,230	¥34,115	¥67,216	¥ 63,865	¥ 518	¥(19,198)	¥(106)
当期純利益	—	—	—	15,609	—	—	—
為替換算調整勘定	—	—	—	—	—	(7,032)	—
連結子会社増加による増加高	—	—	—	148	—	—	—
その他有価証券評価差額金	—	—	—	—	4,225	—	—
自己株式(純額)	—	—	1	—	—	—	(35)
2004年3月31日現在の残高	254,230	¥34,115	¥67,217	¥ 79,622	¥4,743	¥(26,230)	¥(141)

	単位：千米ドル(注記)					
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	その他有価証券 評価差額金	為替換算 調整勘定	自己株式
2003年3月31日現在の残高	\$321,840	\$634,113	\$602,500	\$ 4,887	\$(181,113)	\$(1,000)
当期純利益	—	—	147,255	—	—	—
為替換算調整勘定	—	—	—	—	(66,340)	—
連結子会社増加による増加高	—	—	1,396	—	—	—
その他有価証券評価差額金	—	—	—	39,858	—	—
自己株式(純額)	—	10	—	—	—	(330)
2004年3月31日現在の残高	\$321,840	\$634,123	\$751,151	\$44,745	\$(247,453)	\$(1,330)

注記：米ドル金額は便宜上、2004年3月31日現在の為替相場1米ドル=106円で換算しています。

連結キャッシュ・フロー計算書

日本ビクター株式会社及び連結子会社
3月31日に終了した各連結会計年度

	単位：百万円			単位：千米ドル (注記)
	2004	2003	2002	2004
営業活動によるキャッシュ・フロー				
税金等調整前当期純利益(純損失)	¥ 14,106	¥ 10,064	¥(38,446)	\$ 133,075
減価償却費	21,461	24,062	26,826	202,462
受取利息及び受取配当金	(711)	(949)	(1,108)	(6,708)
支払利息	2,840	3,403	4,447	26,792
有価証券運用損	—	—	280	—
事業構造改善引当金の増加(減少)	2,263	(12,550)	13,423	21,349
投資有価証券売却益	(280)	(318)	(1,099)	(2,642)
売上債権の減少	10,157	15,211	12,055	95,821
たな卸資産の減少(増加)	(23,463)	18,062	35,370	(221,349)
仕入債務の増加(減少)	13,917	(6,983)	(18,224)	131,292
その他	6,971	(3,287)	4,920	65,766
小計	47,261	46,715	38,444	445,858
利息及び配当金の受取額	721	962	1,178	6,802
利息の支払額	(2,913)	(3,447)	(4,539)	(27,481)
法人税等の支払額	(4,342)	(8,452)	(7,001)	(40,962)
営業活動によるキャッシュ・フロー	40,727	35,778	28,082	384,217
投資活動によるキャッシュ・フロー				
定期預金の預入による支出	(9,100)	(8,000)	—	(85,849)
定期預金の払戻による収入	13,100	5,000	3,000	123,585
有形固定資産の取得による支出	(21,124)	(18,517)	(22,853)	(199,283)
有形固定資産の売却による収入	5,132	6,440	2,710	48,415
有価証券の取得による支出	—	—	(13,006)	—
有価証券の売却による収入	—	2,804	18,166	—
投資有価証券の取得による支出	(1,465)	(53)	(719)	(13,821)
投資有価証券の売却による収入	886	3,468	5,285	8,358
連結範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	—	(421)	—	—
その他	(3,266)	(3,208)	1,799	(30,811)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(15,837)	(12,487)	(5,618)	(149,406)
財務活動によるキャッシュ・フロー				
長期借入による収入	—	30,005	1,230	—
長期借入金の返済による支出	(8,046)	(1,715)	(4,254)	(75,906)
社債の償還	(6,519)	(24,970)	(10,101)	(61,500)
短期借入金の純増減額	5,367	(9,719)	(15,208)	50,632
コマーシャルペーパーの減少額	—	(734)	(5,527)	—
配当金の支払額	(144)	(168)	(970)	(1,358)
その他	(34)	(36)	121	(321)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(9,376)	(7,337)	(34,709)	(88,453)
現金及び現金同等物に係る換算差額	(2,571)	(1,813)	2,136	(24,254)
現金及び現金同等物の増減額	12,943	14,141	(10,109)	122,104
現金及び現金同等物の期首残高	83,412	69,271	79,251	786,906
新規連結子会社による現金及び現金同等物の影響額	887	—	129	8,368
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 97,242	¥ 83,412	¥ 69,271	\$ 917,378

注記：米ドル金額は便宜上、2004年3月31日現在の為替相場1米ドル=106円で換算しています。

セグメント情報

1) 事業の種類別セグメント情報

単位：百万円

	民生用機器 事業	産業用機器 事業	電子デバイス 事業	ソフト・ メディア事業	その他事業	計	消去又は全社	連結
2004年：								
売上高								
外部顧客に対する売上高	¥638,091	¥67,545	¥62,035	¥148,016	¥ 6,291	¥921,978	¥ —	¥921,978
セグメント間の内部売上高	4,685	3,456	2,571	7,976	3,190	21,878	(21,878)	—
計	642,776	71,001	64,606	155,992	9,481	943,856	(21,878)	921,978
営業費用	616,958	72,768	67,721	151,342	8,180	916,969	(20,142)	896,827
営業利益(損失)	¥ 25,818	¥(1,767)	¥(3,115)	¥ 4,650	¥ 1,301	¥ 26,887	¥ (1,736)	¥ 25,151
資産	¥262,688	¥44,525	¥37,762	¥ 89,306	¥23,651	¥457,932	¥ 49,185	¥507,117
減価償却費	13,981	1,252	3,085	3,540	507	22,365	370	22,735
資本的支出	17,230	841	4,421	2,956	306	25,754	146	25,900

単位：百万円

	民生用機器 事業	産業用機器 事業	電子デバイス 事業	ソフト・ メディア事業	その他事業	計	消去又は全社	連結
2003年：								
売上高								
外部顧客に対する売上高	¥674,970	¥70,953	¥47,576	¥167,525	¥ 6,616	¥967,640	¥ —	¥967,640
セグメント間の内部売上高	2,722	4,141	2,003	7,193	3,512	19,571	(19,571)	—
計	677,692	75,094	49,579	174,718	10,128	987,211	(19,571)	967,640
営業費用	652,408	78,791	50,292	173,425	8,951	963,867	(18,526)	945,341
営業利益(損失)	¥ 25,284	¥(3,697)	¥ (713)	¥ 1,293	¥ 1,177	¥ 23,344	¥ (1,045)	¥ 22,299
資産	¥245,794	¥44,267	¥29,727	¥ 94,795	¥20,692	¥435,275	¥ 44,475	¥479,750
減価償却費	13,910	1,645	4,441	4,324	639	24,959	291	25,250
資本的支出	12,719	1,516	4,747	1,631	247	20,860	176	21,036

単位：百万円

	民生用機器 事業	産業用機器 事業	電子デバイス 事業	ソフト・ メディア事業	その他事業	計	消去又は全社	連結
2002年：								
売上高								
外部顧客に対する売上高	¥641,329	¥78,344	¥49,701	¥177,004	¥ 7,794	¥954,172	¥ —	¥954,172
セグメント間の内部売上高	2,802	4,412	2,432	9,555	3,552	22,753	(22,753)	—
計	644,131	82,756	52,133	186,559	11,346	976,925	(22,753)	954,172
営業費用	647,583	87,750	56,863	183,350	11,830	987,376	(21,110)	966,266
営業利益(損失)	¥ (3,452)	¥(4,994)	¥(4,730)	¥ 3,209	¥ (484)	¥(10,451)	¥ (1,643)	¥(12,094)
資産	¥263,357	¥46,418	¥32,216	¥114,121	¥17,981	¥474,093	¥ 39,272	¥513,365
減価償却費	15,442	1,764	4,585	5,083	821	27,695	305	28,000
資本的支出	10,808	2,300	3,852	2,701	1,449	21,110	65	21,175

単位：千米ドル

	民生用機器 事業	産業用機器 事業	電子デバイス 事業	ソフト・ メディア事業	その他事業	計	消去又は全社	連結
2004年：								
売上高								
外部顧客に対する売上高	\$6,019,726	\$637,217	\$585,236	\$1,396,377	\$ 59,350	\$8,697,906	\$ —	\$8,697,906
セグメント間の内部売上高	44,198	32,604	24,255	75,245	30,094	206,396	(206,396)	—
計	6,063,924	669,821	609,491	1,471,622	89,444	8,904,302	(206,396)	8,697,906
営業費用	5,820,358	686,490	638,877	1,427,755	77,171	8,650,651	(190,019)	8,460,632
営業利益(損失)	\$ 243,566	\$ (16,669)	\$ (29,386)	\$ 43,867	\$ 12,273	\$ 253,651	\$ (16,377)	\$ 237,274
資産	\$2,478,189	\$420,047	\$356,245	\$ 842,509	\$223,124	\$4,320,114	\$ 464,009	\$4,784,123
減価償却費	131,896	11,811	29,104	33,396	4,783	210,990	3,491	214,481
資本的支出	162,547	7,934	41,708	27,887	2,887	242,963	1,377	244,340

2) 所在地別セグメント情報

単位：百万円

	日本	米州	欧州	アジア	計	消去又は全社	連結
2004年：							
売上高							
外部顧客に対する売上高	¥352,485	¥218,877	¥243,061	¥107,555	¥ 921,978	¥ —	¥921,978
セグメント間の内部売上高	271,194	965	1,638	193,209	467,006	(467,006)	—
計	623,679	219,842	244,699	300,764	1,388,984	(467,006)	921,978
営業費用	608,592	222,343	237,922	294,810	1,363,667	466,840	896,827
営業利益(損失)	¥ 15,087	¥ (2,501)	¥ 6,777	¥ 5,954	¥ 25,317	¥ 166	¥ 25,151
資産	¥318,387	¥ 70,799	¥ 89,361	¥100,249	¥ 578,796	¥ (71,679)	¥507,117

単位：百万円

	日本	米州	欧州	アジア	計	消去又は全社	連結
2003年：							
売上高							
外部顧客に対する売上高	¥405,734	¥259,043	¥220,378	¥ 82,485	¥ 967,640	¥ —	¥967,640
セグメント間の内部売上高	261,732	155	1,204	201,717	464,808	(464,808)	—
計	667,466	259,198	221,582	284,202	1,432,448	(464,808)	967,640
営業費用	656,536	256,500	215,806	279,253	1,408,095	(462,754)	945,341
営業利益	¥ 10,930	¥ 2,698	¥ 5,776	¥ 4,949	¥ 24,353	¥ (2,054)	¥ 22,299
資産	¥317,020	¥ 78,768	¥ 76,406	¥ 87,126	¥ 559,320	¥ (79,570)	¥479,750

単位：百万円

	日本	米州	欧州	アジア	計	消去又は全社	連結
2002年：							
売上高							
外部顧客に対する売上高	¥397,635	¥282,828	¥191,591	¥ 82,118	¥ 954,172	¥ —	¥954,172
セグメント間の内部売上高	246,654	248	1,036	166,361	414,299	(414,299)	—
計	644,289	283,076	192,627	248,479	1,368,471	(414,299)	954,172
営業費用	663,129	280,245	188,945	244,906	1,377,225	(410,959)	966,266
営業利益(損失)	¥ (18,840)	¥ 2,831	¥ 3,682	¥ 3,573	¥ (8,754)	¥ (3,340)	¥ (12,094)
資産	¥338,843	¥ 93,275	¥ 72,262	¥ 75,958	¥ 580,338	¥ (66,973)	¥513,365

単位：千米ドル

	日本	米州	欧州	アジア	計	消去又は全社	連結
2004年：							
売上高							
外部顧客に対する売上高	\$3,325,330	\$2,064,877	\$2,293,028	\$1,014,671	\$ 8,697,906	\$ —	\$8,697,906
セグメント間の内部売上高	2,558,434	9,104	15,453	1,822,726	4,405,717	(4,405,717)	—
計	5,883,764	2,073,981	2,308,481	2,837,397	13,103,623	(4,405,717)	8,697,906
営業費用	5,741,434	2,097,575	2,244,547	2,781,227	12,864,783	(4,404,151)	8,460,632
営業利益(損失)	\$ 142,330	\$ (23,594)	\$ 63,934	\$ 56,170	\$ 238,840	\$ (1,566)	\$ 237,274
資産	\$3,003,651	\$ 667,915	\$ 843,028	\$ 945,746	\$ 5,460,340	\$ (676,217)	\$4,784,123

3) 海外売上高

	単位：百万円				計
	米州	欧州	アジア	その他	
2004年：					
海外売上高	¥225,849	¥247,493	¥140,424	¥6,196	¥619,962
連結売上高					¥921,978
海外売上高の連結売上高に占める割合	24.5%	26.8%	15.2%	0.7%	67.2%
2003年：					
海外売上高	¥268,674	¥229,222	¥133,024	¥7,172	¥638,092
連結売上高					¥967,640
海外売上高の連結売上高に占める割合	27.8%	23.7%	13.7%	0.7%	65.9%
2002年：					
海外売上高	¥299,512	¥197,621	¥123,883	¥5,193	¥626,209
連結売上高					¥954,172
海外売上高の連結売上高に占める割合	31.4%	20.7%	13.0%	0.5%	65.6%

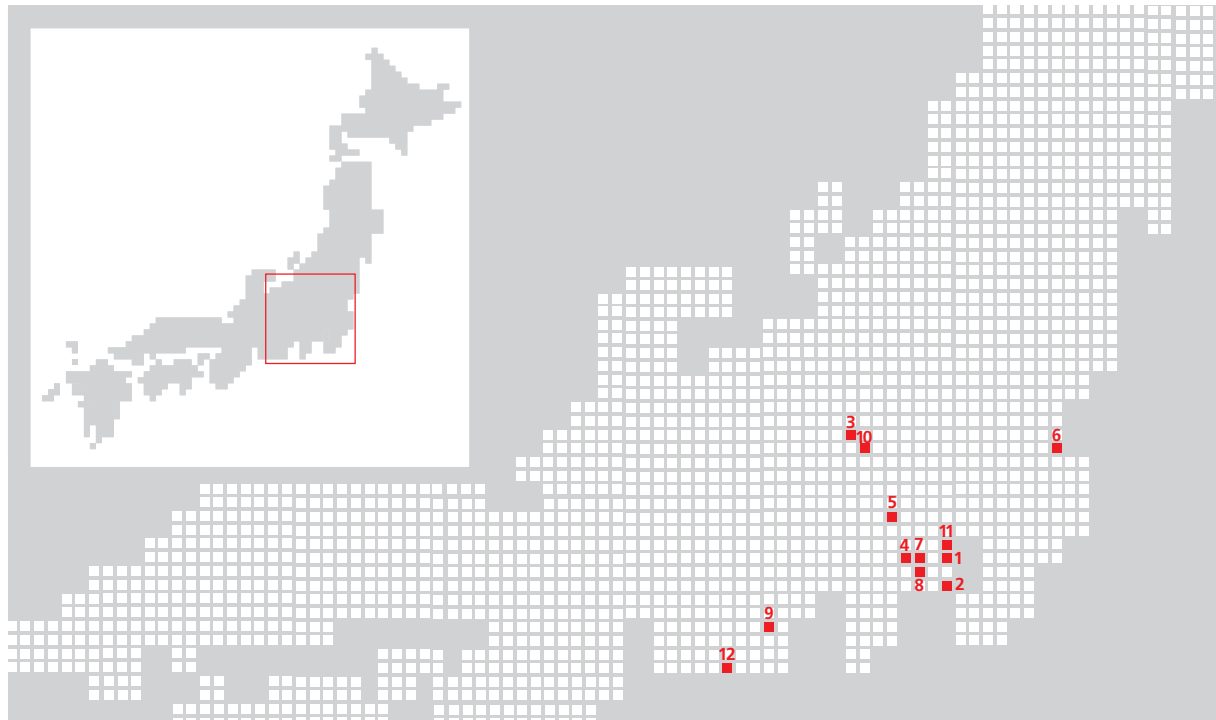
	単位：千米ドル				計
	米州	欧州	アジア	その他	
2004年：					
海外売上高	\$2,130,651	\$2,334,840	\$1,324,755	\$58,452	\$5,848,698
連結売上高					\$8,697,906
海外売上高の連結売上高に占める割合	24.5%	26.8%	15.2%	0.7%	67.2%

日本ビクター株式会社 全社組織図 (2004年4月1日付)



ビクター・JVCグループ(国内)

(2004年7月現在)



国内主要生産拠点

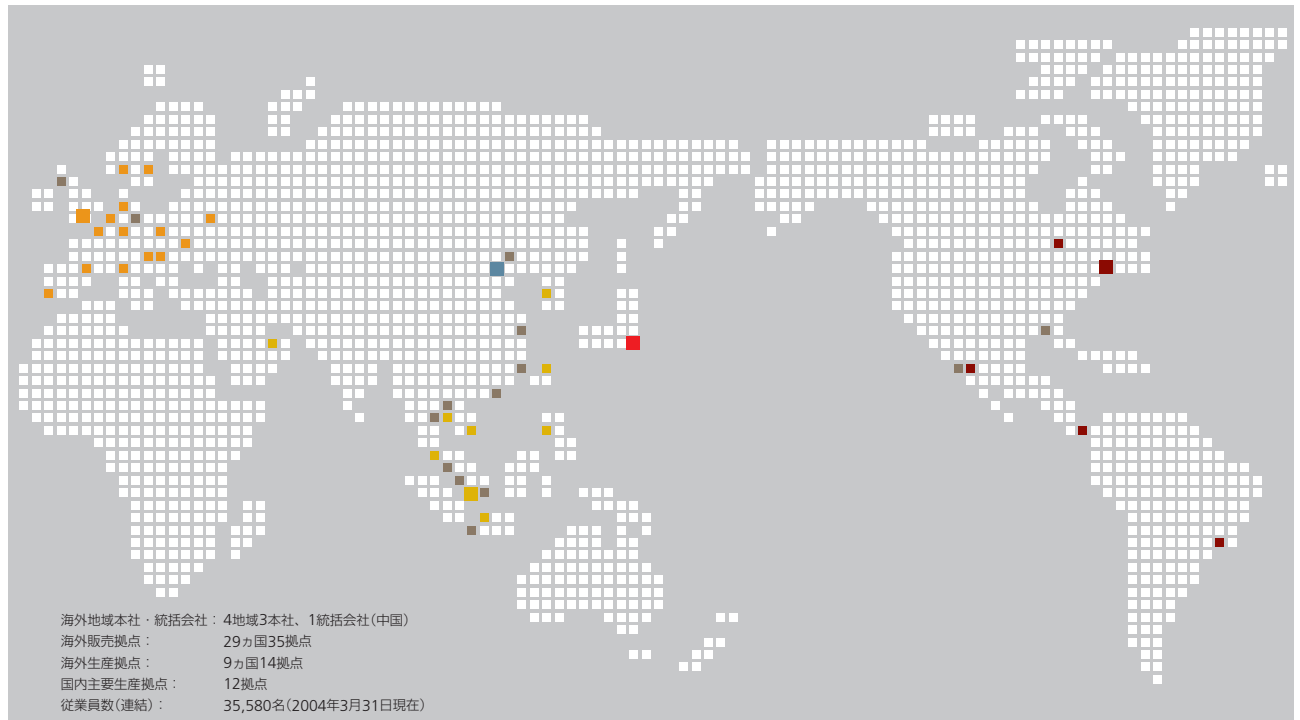
■ 生産拠点	■ 所在地	■ 主要生産品目
1 本社(横浜)工場	神奈川県横浜市	部品(高密度ビルドアップ多層基板、D-ILAデバイス)
2 横須賀工場	神奈川県横須賀市	ビデオデッキ、ビデオカメラ、プラズマテレビ、プロジェクター
3 前橋工場	群馬県前橋市	オーディオ機器
4 大和工場	神奈川県大和市	DVDディスク(パッケージソフト)、部品(光ピックアップ)
5 八王子工場	東京都八王子市	業務用機器、教育用機器、情報機器
6 水戸工場	茨城県水戸市	各種記録メディア製品、パッケージビデオソフト(テープ)
7 林間工場	神奈川県大和市	CD、DVD(パッケージソフト)
8 鶴ヶ峰工場	神奈川県横浜市	部品(FA、金型)
9 藤枝工場	静岡県藤枝市	部品(モータ)
10 ビクター伊勢崎電子株式会社	群馬県伊勢崎市	部品
11 カナリヤ電子工業株式会社	神奈川県横浜市	部品
12 ビクターインテリア株式会社	静岡県磐田郡	インテリア家具

国内主要連結子会社

■ 会社名	■ 所在地	■ 事業内容
国内販売会社		
山陰ビクター販売株式会社	島根県松江市	卸売
沖縄ビクター販売株式会社	沖縄県宜野湾市	卸売
ビクターアークス株式会社	東京都港区	業務用音響・映像機器の販売
ビクターレジャーシステム株式会社	東京都中央区	音響・映像・通信機器の製造・販売・リース
国内生産会社		
ビクター伊勢崎電子株式会社	群馬県伊勢崎市	電子部品の製造販売
カナリヤ電子工業株式会社	神奈川県横浜市	電子部品の製造販売
株式会社ビクター・データ・システムズ	東京都八王子市	電算機周辺機器などの製造販売
ビクターインテリア株式会社	静岡県磐田郡	インテリア家具の製造販売
国内ソフト会社		
ビクターエンタテインメント株式会社	東京都港区	オーディオ・ビデオソフトなどの企画・販売
株式会社ティチクエンタテインメント	東京都渋谷区	オーディオ・ビデオソフトなどの企画・販売
JVCエンタテインメント・ネットワークス株式会社	東京都港区	エンタテインメントサービス全般(タレントマネジメント、音楽著作権管理、コンサート、イベント制作、マーチャндаイジングなど)
日本レコードセンター株式会社	神奈川県厚木市	オーディオソフトなどの物流業務
国内その他の会社		
ビクターファイナンス株式会社	神奈川県横浜市	金融および経営コンサルティング
ビクター不動産株式会社	東京都港区	不動産の管理・売買および賃貸
ビクターサービスエンジニアリング株式会社	東京都文京区	民生・業務用機器のアフターサービスなど
株式会社ビクターネットワークス	東京都港区	携帯電話向けコンテンツ配信サービスなど
ビクターロジスティクス株式会社	神奈川県横浜市	物流業務
ワールドパーツセンター株式会社	神奈川県横浜市	補修部品の販売・物流

ビクター・JVCグループ(海外)

(2004年7月現在)



海外生産拠点

■ 会社名	■ 略称	■ 所在地	■ 主要生産品目
■ JVC Manufacturing U.K. Ltd.	JMUK	East Kilbride, United Kingdom	テレビ
■ JVC Video Manufacturing Europe GmbH	JVE	Berlin, Germany	ビデオデッキ、DVDレコーダー、ビデオカメラ
■ JVC Disc America, Co.	JDC	Tuscaloosa, Alabama, U.S.A.	CD、DVDディスク(パッケージソフト)
■ JVC Industrial De Mexico, S.A. De C.V.	JIM	Tijuana, Mexico	テレビ
■ JVC Electronics Singapore Pte. Ltd.	JES	Singapore	オーディオ
■ JVC Electronics Malaysia Sdn. Bhd.	JEM	Selangor, Malaysia	オーディオ、部品
■ JVC Video Malaysia Sdn. Bhd.	JVM	Selangor, Malaysia	ビデオデッキ、ビデオカメラ
■ JVC Manufacturing (Thailand) Co., Ltd.	JMT	Navanakorn, Thailand	テレビ、部品、業務用機器
■ JVC Components (Thailand) Co., Ltd.	JCT	Nakhonratchasima, Thailand	部品(偏向ヨーク・モータ・光ピックアップ他)
■ P.T. JVC Electronics Indonesia	JEIN	West Java, Indonesia	オーディオ、カーオーディオ
■ JVC Beijing Electronic Industries Co., Ltd.	北京電産	Beijing, China	ビデオデッキ、ビデオカメラ
■ JVC Shanghai Electronics Co., Ltd.	上海電器	Shanghai, China	オーディオ、DVDプレーヤー
■ Fujian JVC Electronics Co., Ltd.	福建電子	Fujian, China	部品(偏向ヨーク)
■ JVC Guangzhou Electronics Co., Ltd.	広州電器	Guangzhou, China	部品(モータ)

地域本社・販売会社：ヨーロッパ

■ 会社名	■ 略称	■ 国名
地域本社		
■ JVC Europe Ltd.	JEL	United Kingdom
販売会社		
■ JVC (U.K.) Ltd.	JUK	United Kingdom
■ JVC Professional Europe Ltd.	JPE	United Kingdom
■ JVC France S.A.S.	JFR	France
■ JVC Deutschland GmbH	JDL	Germany
■ JVC Professional Europe Ltd. Frankfurt Branch		Germany
■ JVC Italia S.p.A.	JIT	Italy
■ JVC Professional Europe Ltd. Milano Branch		Italy
■ JVC España, S.A.	JSP	Spain
■ JVC Nederland B.V.	JNL	The Netherlands
■ JVC Belgium S.A./N.V.	JBL	Belgium
■ JVC Danmark A/S	JDA	Denmark
■ JVC Skandinavia AB	JSN	Sweden
■ JVC Svenska AB	JSA	Sweden
■ JVC Norge AS	JNA	Norway
■ JVC Austria GmbH	JEA	Austria
■ JVC International (Europe) GmbH	JIN	Austria
■ JVC Polska Sp. Zo. O.	JPO	Poland
■ JVC Czech spol. s.r.o.	JCZ	Czech Republic
■ O.O.O. JVC CIS	CIS	Russia

地域本社・販売会社：アメリカ

■会社名	■略称	■国名
地域本社		
■ JVC Americas Corp.	JAC	U.S.A.
販売会社		
■ JVC Company of America	JCA	U.S.A.
■ JVC Professional Products Company	JPC	U.S.A.
■ JVC Canada Inc.	JCI	Canada
■ JVC Latin America, S.A.	JLS	Panama
■ JVC de Mexico, S.A. de C.V.	JMX	Mexico
■ JVC do Brasil Ltda.	JBR	Brazil

地域本社・販売会社：アジア／オセアニア／中東／アフリカ

■会社名	■略称	■国・地域名
地域本社		
■ JVC Asia Pte. Ltd.	JAS	Singapore
販売会社		
■ JVC Asia Pte. Ltd. Sales & Service Division	JSS	Singapore
■ JVC Sales & Service (Malaysia) Sdn. Bhd.	JSM	Malaysia
■ JVC Sales & Service (Thailand) Co., Ltd.	JST	Thailand
■ JVC (Philippines), Inc.	JPL	Philippines
■ JVC Vietnam Ltd.	JVL	Vietnam
■ P.T. JVC Indonesia	JID	Indonesia
■ JVC Taiwan Corp.	JTC	Taiwan
■ JVC Korea Co., Ltd.	JKR	Korea
■ JVC Gulf Fze	JGF	U.A.E.

統括会社・販売会社：中国

■会社名	■略称	■国名
統括・販売会社		
■ JVC (China) Investment Co., Ltd.	JVC 中国	China

その他主要海外関連会社

■会社名	■略称	■国・地域名	■事業内容
■ JVC Industrial America, Inc.	JII	U.S.A.	アメリカにおける輸出入の管理
■ JVC America, Inc.	JAI	U.S.A.	アメリカにおけるメディアカンパニー統括会社
■ JVC Finance of America		U.S.A.	アメリカにおける資金調達
■ JVC Forex (U.K.) Ltd.	JFUK	United Kingdom	欧州内 JVC グループの企業間為替取引の一元管理
■ JVC Logistics Europe N.V.	JLEN	Belgium	欧州販売拠点に対する物流業務
■ JVC Trading (Shanghai) Co., Ltd.		China	中国におけるサービスパーツ供給および保管業務
■ JVC Shanghai System Development Engineering Co., Ltd.		China	中国における業務用システムの設計・販売・施工
■ Beijing JVC AV Equipment Co., Ltd.		China	業務用機器の生産・販売
■ Beijing Kelin JVC Electronic System Engineering Co., Ltd.		China	中国における業務用システムの設計・販売・施工
■ JVC Purchasing Center (H.K.), Ltd.	JPH	Hong Kong	香港における物品調達
■ Kuang Yuan Co., Ltd.	光元	Taiwan	部品の販売
■ JVC Procurement Asia (A Division Company of JVC Asia Pte. Ltd.)	JPA	Singapore	シンガポールおよび ASEAN 地域からの物品調達
■ JVC Electronics (Thailand) Co., Ltd.	JET	Thailand	民生用機器の生産

海外ソフト関連会社

■会社名	■略称	■国・地域名	■事業内容
■ JVC Entertainment, Inc.	JEI	U.S.A.	音楽・映像ソフトなどの企画・制作
■ JVC Music H.K., Ltd./Kaku-Sui Publishing Ltd.	KAKU-SUI	Hong Kong	音楽出版物の管理など
■ CRC. JVC Audio Visual Software Co., Ltd.	CVC	China	音楽・映像ソフトの制作・製造

海外駐在事務所

■会社名	■国名
■ JVC Latin America Liaison Office	Panama
■ JVC Legal Liaison Office (Europe)	United Kingdom
■ JVC International (Europe) GmbH Moscow Representative Office	Russia
■ JVC International (Europe) GmbH Hungarian Information & Service Office	Hungary
■ JVC España, S.A. Portugal Branch	Portugal

海外サービス／テクニカルセンター

■会社名	■略称	■国名
■ JVC Service and Engineering Company of America	JSCA	U.S.A.
■ JVC Tongguang Beijing Technical Center	BTC	China
■ JVC Technology Center Europe GmbH	JTE	Germany

海外R&Dセンター

■会社名	■略称	■国名
■ JVC Laboratory of America		U.S.A.
■ JVC Singapore R&D Center		Singapore
■ JVC Asia Laboratories of Singapore		Singapore
■ JVC Malaysia R&D Center		Malaysia
■ JVC (Beijing) Research & Development Center, Ltd.	北京技術	China

ビクター・JVCの歴史

1927 ● 日本ビクター株式会社設立

1939

1954

1956

1958



横浜工場設立

1960

1963

1968 ● 米国現地法人JVC America Inc.設立

1971

1973 ● JVC (U.K.) Limited 設立

1976

1977 ● 米国の販売統括会社「US JVC Corp.」設立

1978 ● JVC Electronics Singapore設立

● 第一回東京ビデオフェスティバル開催

1980 ● UEFA欧州サッカー選手権大会スポンサー開始

1982 ● FIFAワールドカップ™スポンサー開始

1984 ● 第一回JVCジャズフェスティバル開催

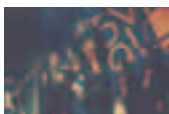
1986

1987

1990

1991

1993



第一回東京ビデオフェスティバル

1995 ● JVC Asia Pte. Ltd. 設立

1996 ● JVC (China) Investment Co., Ltd. 設立

1997 ● JVC Americas Corp. 設立

1998 ● JVC Europe Ltd. 設立

1999

2001

2002 ● FIFAワールドカップKorea/Japan™ をスポンサー



2002 FIFA ワールドカップ Korea/Japan™

2003 ● JVC Professional Europe Ltd. 設立

2004 ● UEFA EURO 2004™ をスポンサー

● 日本初のテレビジョン受像機完成

● EPレコード国産第一号発売

● 45/45ステレオ方式開発

● ステレオLPレコード国産第一号

● 国産初の45/45ステレオ再生装置「STL-1S」発売

● ビクターカラーテレビ第一号「21CT-11B」発売

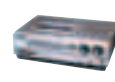
● 世界最小2ヘッド業務用VTR「KV-200」発売

● 4チャンネルステレオレコード「CD-4」発売

● 家庭用VHSビデオカセット第一号機「HR-3300」発売



世界で初めてブラウン管に映し出された「I」の字



1976 VHS初号機「HR-3300」



1984 世界初のカメラ一体型VHSビデオムービー「GR-C1」

● カメラ一体型VHSビデオムービー「GR-C1」発売

● 世界最小最軽量VHSビデオムービー「GR-C7」発売

● S-VHSビデオデッキ「HR-S7000」発売

● 世界初VHSコンパクトビデオデッキ「HR-SC1000」発売

● 業界初マルチワイドビジョン「AV-36W1」発売

● ハイビジョンテレビ発売

● 世界初家庭用W-VHS規格ハイビジョンビデオデッキ「HR-W1」発売

● 世界初ポケットサイズデジタルムービー「GR-DV1」発売



1995 世界初のポケットサイズデジタルムービー「GR-DV1」



1998 フルS-XGAの高解像度D-ILAマルチメディアプロジェクター「DLA-G10」

● フルS-XGAの高解像度D-ILAマルチメディアプロジェクター「DLA-G10」発売

● 世界初24時間録画ができるD-VHSデジタルレコーダー「HM-DR10000」発売

● 世界最小最軽量デジタルビデオカメラ「GR-DVP3」発売

● 高画質デジタルテレビ技術“DET”搭載テレビ1500iシリーズ「AV-36/32Z1500」発売

● プラズマディスプレイ「PD-42/35DT3」発売



2002 プラズマディスプレイ「PD-42/35DT3」

● 世界初家庭用デジタルハイビジョンビデオカメラ「GR-HD1」発売

● ウッドコーン・スピーカー搭載コンパクトコンポーネントDVDシステム「EX-A1」発売



2003 世界初の家庭用デジタルハイビジョンビデオカメラ「GR-HD1」



2003 世界初のウッドコーン・スピーカー搭載コンパクトコンポーネントDVDシステム「EX-A1」

● D-ILAリアプロジェクションテレビ発売

会社概要 (2004年3月現在)

社名

日本ビクター株式会社
(Victor Company of Japan, Limited)

本社所在地

〒221-8528
横浜市神奈川区守屋町3丁目12番地
Tel : (045)450-1445
Fax : (045)450-1425(経営企画部)
URL : <http://www.jvc-victor.co.jp>

創立

昭和2年(1927年)9月13日

従業員数

35,580名

資本金

341億1,500万円

発行済株式総数

254,230,058株

株主数

13,725名

上場証券取引所

東京、大阪両証券取引所(第一部)

名義書換代理人

大阪市中央区北浜四丁目5番33号
住友信託銀行株式会社

独立監査人

あずさ監査法人

主要連結子会社

国内

ビクターエンタテインメント株式会社
株式会社ティチクエンタテインメント
ビクターレジャーシステム株式会社
ビクターサービスエンジニアリング株式会社
ビクター不動産株式会社
ビクターファイナンス株式会社
ビクターロジスティクス株式会社
日本レコードセンター株式会社

海外

JVC Americas Corp.
JVC America, Inc.
JVC Industrial America, Inc.
JVC Entertainment, Inc.
JVC Canada Inc.
JVC Europe Ltd.
JVC (U.K.) Ltd.
JVC Manufacturing U.K. Ltd.
JVC France S.A.S.
JVC Italia S.p.A.
JVC España, S.A.
JVC Deutschland GmbH
JVC Video Manufacturing Europe GmbH
JVC Belgium S.A./N.V.
JVC Nederland B.V.
JVC International (Europe) GmbH
JVC Asia Pte. Ltd.
JVC Electronics Singapore Pte. Ltd.
JVC Electronics Malaysia Sdn. Bhd.
JVC Video Malaysia Sdn. Bhd.
JVC Sales & Service (Thailand) Co., Ltd.
JVC Manufacturing (Thailand) Co., Ltd.
JVC Components (Thailand) Co., Ltd.
P.T. JVC Electronics Indonesia
JVC Gulf Fze
JVC Korea Co., Ltd.
JVC (China) Investment Co., Ltd.
JVC Beijing Electronic Industries Co., Ltd.
JVC Shanghai Electronics Co., Ltd.

※連結子会社 : 76社(国内18社、海外58社)



Victor · JVC

The Perfect Experience

