



取締役社長

泉 龍彦

## ▶ 経営環境の変化に対する施策

当連結会計年度、当社グループの関連する自動車業界は、急激な円高や世界経済の著しい悪化を背景に、消費者心理の冷え込みによる自動車需要の落ち込みが一層強まり、国内外ともに新車販売台数は前年実績を下回り、世界規模での自動車市場の縮小が顕著となりました。

このような市場環境のもと当社は、株式会社日立製作所との強固な連携と株式会社ザナヴィ・インフォマティクス（以下、「ザナヴィ」という）との統合効果を迅速に実現するためのB.N.1 (Be Number One) 活動を推進してきました。また、急激な経営環境の変化に迅速に対応するために緊急事業基盤強化委員会を立ち上げ、事業改革に向けた活動を展開してまいりました。

こうした厳しい経営環境下のなか、2009年3月期の連結売上高は1,815億54百万円と前期比26.4%の減収となりました。上半期は、北米OEM（相手先ブランドによる生産）市場での販売不振はありましたものの、国内カーディーラー向けオプション市場におけるカーナビゲーションの販売を中心に堅調さを維持していましたが、下半期の景気の急速な後退による全世界規模での車両買い控えにともなう国内外自動車メーカーの減産影響、国内カーディーラー向けオプション市場における販売の落ち込み、国内外市販市場における販売価格の低下、販売数量の減少等により売上高減少となりました。

損益面では、固定費の削減や設備投資の抑制等により販売費及び一般管理費の低減効果がありましたものの、原材料費の高騰、商品ミックスの変化及び車両減産にともなう在庫調整に起因する原価率の悪化等により、124億49百万円の連結営業損失を計上しました（前期は、54億65百万円の連結営業利益）。その他の損益では、過年度特許料戻入益、クレーム対策費用戻入益などにより34億29百万円の収益を計上しましたが、急激な円高による為替差損、事業構造改善費用などにより61億87百万円の費用計上がありました。また回収可能性を見直しによる繰延税金資産の取り崩し、44億50百万円を含めて法人税等を47億76百万円計上しました。この結果、連結当期純損失は199億87百万円（前期は13億78百万円の連結当期純利益）となりました。

## 中長期的な経営戦略

当社グループは市場環境の変化、技術の革新等、経営環境の変化に即応できるグループ体質を作り上げるとともに、事業ポートフォリオの構造改革を推進し、資本効率を高めた経営に取り組んでまいります。また、企業価値を増大していくために連結経営を重視し、連結収益力の向上と連結キャッシュ・フロー経営を推進してまいります。

中期のグループ経営方針として下記の重点政策課題を掲げております。

### 1. 品質向上

商品の企画段階からの品質向上施策の実行とグループ品質マネジメントシステムの構築により、お客様満足と信頼の確保を実現してまいります。

### 2. 営業・マーケティング戦略

収益性をともなう売上の確保、商権の維持及び拡大をめざしてまいります。また、情報センターと車載端末機器の連携など、サービスコンテンツとハードを含めたソリューションを実現するためにeNAVI（統合プラットフォーム開発によるAVナビゲーション）、ClarionMiND（Mobile Internet Navigation Device）、車載用カメラ等の市場変化とニーズを先取りしたクラリオン独自の商品を導入してまいります。

### 3. ブランド戦略

Clarion H.M.I. (Human Mobile Music Media Interface)をブランドスローガンとして、ブランド価値の向上活動を推進してまいります。



### 4. 技術開発戦略

グループ開発体制、開発環境の再編成により標準化を推進して開発効率30%の向上を実現するとともに、IAS (Information and Actuation Integrate Management System)等の安全運転支援領域での中核技術の確立により、技術競争力を強化してまいります。

### 5. 原価造成

世界集約購買・調達を強化し材料費低減を加速すると同時にVEC (Value Engineering for Customers)活動の推進により、原材料及び購入品のコスト低減を推進してまいります。また、カーナビゲーションの海外生産の拡大、標準化・共通化のほか、グループ物流改革などによるコスト構造の見直しを行ってまいります。

### 6. グループ組織力強化

ザナヴィ合併後の組織機能、プロセス統合シナジーを追求するとともに、全社プロセス改革によりグループ業務のスピードと品質を重視した活動を強化してまいります。

### 7. CSRの徹底

企業理念とコンプライアンス意識向上活動を推進して、企業倫理の深化をはかるとともに内部統制システムの品質向上をはかってまいります。



## 経営環境の変化に対する施策

当社グループが属する車載情報機器業界におきましては、昨年からの世界的規模での自動車需要の激減により、各自動車メーカーが急激な減産、在庫調整を実施した影響により、カーナビゲーションを中心とする車載用機器の売上が大幅に減少しました。

当社では、世界の自動車販売台数は、2009年は6,000万台以下にまで縮小し、2010年は横ばい、2011年から緩やかな回復基調に向かうと予想しています。一方で、車載AV機器の進化と拡大は今後も続き、クルマの安全・安心、快適さを求めるニーズはより強くなっていくと予想しています。

当社グループではこのような環境の激変に対応し生き残っていくために、2009年4月～2011年3月の2年間で、規模が縮小しても利益を生み出す体質への『地ならし』時期と位置づけ、『出直し』に向けた構造改革を不退転の『覚悟』をもって取り組んでまいります。

これにより、2012年3月期に連結売上高1,880億円、連結営業利益率5%以上を目標として取り組んでまいります。

### ■ 企業規模の適正化

2008年11月に緊急事業基盤強化委員会を立ち上げ、売上規模に見合った固定費構造に向け要員の適正化、拠点の統廃合等の各種施策の展開、VEC活動による企画段階からの原価造成力の強化、戦略的に強化すべきビジネスへの経営リソースの集中などの構造改革による経営基盤強化を実施してまいりました。

人件費を含めた固定費削減につきましては、既に展開を実施しており、その削減効果はあらわれてきております。

### 1. 生産能力の30%削減

現在世界7カ国11の生産拠点があります。国内生産拠点は2010年12月までに福島県郡山市に集約してまいります。前倒しで実施することにより、品質強化、生産効率化、生産コスト低減の早期創出をめざします。さらに、タイの新工場建設も延期すると同時にアジア地区を中心に生産拠点の縮小・統廃合を進めています。

### 2. グループ要員の適正化

国内外のグループ要員を12,000名から9,000名体制にいたします。国内の具体的な施策としては、非正規社員契約満了後再契約の抑制や選定年制度等の充実をはかります。また、役員報酬カット及び管理職・一般職の給与カット等を実施しています。

### 3. 市販営業体制のスリム化と成長市場へのリソースのシフト

日本国内では、クラリオンセールスアンドマーケティング社(旧クラリオン販売)に、市販、特機、オプション、BtoBビジネスを集約・機能強化をはかるとともに、販売拠点の統廃合を進めています。

一方海外では米国・欧州を中心とするグローバルアフターマーケット販売体制を整備し拠点の集約・撤退を実施しますが、一方今後、拡大が期待される新興国、特に東欧・アジア・中南米へは、体制の強化をはかってまいります。具体的には北米市販のスリム化、ドイツ拠点機能のフランスへの集約、スペイン拠点閉鎖、日立との拠点相互活用を進めています。

### 4. 技術開発効率の向上

現在活動している開発プラットフォームの統一、技術インフラの統合を通じて開発効率30%向上活動をスピードアップすると同時に、各お客様・各地域に横展開できるグローバル共通戦略母体モデルへの開発リソース集約、海外開発拠点シフト・拡大による開発コスト低減を進めています。

CRASVIA



NX809  
ワイド7型 VGA 2DIN 地上デジタルTV/  
DVD/HDD AV-Naviシステム

SMOO  
NAVI



NX609  
ワイド7型 2DIN 地上デジタルTV/DVD/  
SDD AV-Naviシステム



SRT1780S  
17cmセパレート2WAYスピーカー  
システム



APA4360  
180W×4チャンネルパワーアンプ  
APA2180  
180W×2チャンネルパワーアンプ

ClarionMIND



NR1EB  
ClarionMIND



CZ109  
CD/MP3/WMAレシーバー



CC2011E  
後方確認カラーカメラ

## 5. 商品戦略の再構築

世界的な自動車販売台数の回復にはまだ時間がかかると予測しておりますが、燃費性能の良いハイブリッド車、環境に対応した電気自動車など将来に向けた潜在的な需要は高まっております。カーエレクトロニクス業界においては、安全・安心、ソリューション及び環境がキーワードになってくると想定されますが、今後の当社の主力アイテムとなるeNAVI、ClarionMiND、カメラ等の製品ラインナップはまさしくその延長線上にあります。日立との連携による市販カーナビゲーション新製品を市場投入することで、事業力強化の具現化を進めます。

2009年6月には、日立の「交通情報提供サービス」を活用する次世代のナビゲーション機能「オンライン交通情報探索」を搭載したNAVISシステム2機種を発売しました。日立の「交通情報提供サービス」は、現在、数千台のタクシーをセンサー（プローブカー）として活用するもので、今後クラリオンのナビゲーションからのプローブ情報も加え、リアルタイムで精度の高い交通情報が5分間隔で配信されます。提供エリアは全国規模に順次拡大されます。

「オンライン交通情報探索」は、従来からのVICS情報、ナビゲーションシステムに内蔵した統計交通情報に加え、日立交通情報センターから配信されるリアルタイムの交通情報を状況に応じて使い分けて、渋滞情報を加味したより高精度なルート探索を実現します。

当社を取り巻く環境は依然厳しい状況ではありますが、投資を含めた経営リソースの最適配分をはかり、安全・安心、快適のコンセプトを、当社と日立との技術融合のなかで実現し、価値ある企業への変革をはかってまいります。

リアルタイム情報を駆使した高精度な渋滞回避能力  
「オンライン交通情報探索」



## 業績の見通し

昨年来の世界的な景気の後退による自動車販売の低迷は継続しており、回復するにはまだ暫く時間がかかる見込みであります。しかし、燃費の良いハイブリッド車、環境に対応した電気自動車の販売など将来に向けた潜在的な需要は増加することが期待されております。車載用機器製造及び販売事業への異業種からの市場参入もあり、競争はますます激化していくことが想定されます。

このような状況下で、当社は2009年4月1日付でザナビと合併し、新生クラリオンとしてスタートいたしました。

B.N.1活動での統合シナジー効果を実感するものとしていくとともに、緊急事業基盤強化委員会による事業構造改革に向けた取り組みを強化しており、収益性のある企業体質に変換していく活動をグループ一丸となって推進してまいります。

次期業績につきましては、2010年3月期の連結売上高は、1,680億円（2009年3月期対比7.5%減）、連結営業利益は、1億円、連結当期純損失31億円を見込んでいます。（為替レートについては、1米ドル90円、1ユーロ120円を前提としています。）

## CSRについての基本姿勢

クラリオンは、基本理念に「音と情報と人間の良きつながりを追求し、価値ある商品を生み出すことにより、豊かな社会づくりに貢献します」と掲げ、CSR活動を強化しています。クラリオンでは、すべてのCSRの基本として「コンプライアンス行動指針」を定め、世界各国の拠点に展開し、品質管理、環境保全、社会貢献など、グローバル企業として社会的責任を果たしていきたいと思っております。

特に自動車業界において、環境問題はますます重要な課題となっております。クラリオンは、環境配慮型製品の拡大とともに、環境にやさしい自動車の走行に寄与する車載情報機器の開発にも努めていきます。

## ガバナンスについて

クラリオンは、コーポレートガバナンスを重視し、その体制を整備しています。リスク管理体制や内部統制再整備への取り組み等を通じて、常に経営の透明性を確保するとともに、あらゆるリスクに迅速かつ適切に対応できるよう努めています。

## 株主、投資家への皆様へ

当社は、今後もさまざまなステークホルダーの方々とのコミュニケーションを大切にしながら、たゆみない成長をめざし続けます。これからもチャレンジブルな目標を掲げ、勇猛邁進いたします。

引き続きご指導、ご鞭撻をお願い申し上げます。

2009年7月

取締役社長  
泉 龍彦