

## マーケティング力を高め、 グローバル市場での優位性確保をめざします。

市場環境がおおきく変化する中で、クラリオンが安定的に成長していくための方向性について、泉社長が語ります。

### 当期の業績をどのように評価していますか？

2006年3月期（当期）は、販売価格競争の激化による価格下落等の影響があったものの、国内OEM（相手先ブランドによる生産）市場及び国内市販市場におけるカーナビゲーションの伸長やバス用AV機器の販売増加、北米及び欧州におけるEMS事業（Electronics Manufacturing Service:電子機器製造受託サービス）の販売増等により、連結売上高は184,176百万円と前期比3.3%の増収となりました。

連結営業利益は、市場価格の下落による収益への影響、将来への投資である開発費及び設備投資等戦略的投資の増加、物流費用の増加、さらに積極的なキャンペーン展開による販売促進費等の投入をはかったことにより、5,228百万円と前期比45.4%の減益となりました。一方、当期純利益は、本社移転予定に伴う埼玉本社事務所の土地売却等による固定資産売却益、投資有価証券売却益等の計上により、5,862百万円と前期比14.7%の増益となりました。

当期の市場環境には三つの大きな変化がありました。第一は海外の市販市場における大幅な価格下落です。これにより当収益に大きなマイナス影響が生じました。第二は国内における小型車、軽自動車へのシフトです。商品が安いものの構成比率が一気に高まりました。OEM比率の高い当社には、その影響が少なくありませんでした。そして第三はオーディオからナビへの商品ミックスの変化の加速です。ナビゲーションの増加は必然的にナビ+オーディオ一体機の増加となり、結果としてオーディオの減少につながり、また海外における市販市場の激化による収益の悪化となりました。

これらの要素によって、当社の扱い製品が本来、付加価値のある商品であったものが、コモディティー化の流れに飲み込ま



Tatsuhiko Izumi  
President

れてしまう結果となりました。これらの変化が予想以上に急激に起こったため、当社が追従しきれなかったのが当期の残念な業績の要因であると考えています。

われわれは、この結果を真摯に受け止めるとともに、いかなる市場環境のもとにおいても安定して利益を創出できる企業体質の構築に向けて、今後の大きな改革に向けて動き出したところ です。

## Financial Highlights

Clarion Co., Ltd. and Subsidiaries  
Years ended March 31

	Millions of Yen		Thousands of U.S. Dollars
	2006	2005	2006
<b>For the Year:</b>			
Net sales	184,176	178,325	1,567,863
Operating income	5,228	9,582	44,508
Net income	5,862	5,111	49,910
<b>At Year-end:</b>			
Total assets	122,119	119,527	1,039,578
Total shareholders' equity	34,484	26,729	293,560
	Yen		U.S. Dollars
	2006	2005	2006
<b>Per Share:</b>			
Net income	20.76	18.09	0.177
Cash dividends	2.00	—	0.017

Note: U.S. dollar amounts have been translated from yen, for convenience only, at the rate of US\$1=117.47, the approximate exchange rate on March 31, 2006.

## クラリオンの課題とその取り組みについて説明してください。

最も重要な課題は当社のマーケティング力にあると考えています。

それは商品企画とユーザー分析の二つの領域に分けられます。

商品企画領域では、市場はオーディオとナビゲーションの一体化を始め、車載機器はデジタル化の進展により、商品形態が従来と大きく変わってきています。記録メディアもCDだけでなく非常に多様化し、地上デジタル放送の受信機能やiPodとの連携など機能の高度化、多様化も進んでいます。そして、これら新メディア、新機能の出現や変化の速さも加速しています。そういったエンターテインメントの重要性が高まるという市場環境の中で、当社はエンターテインメント領域での商品企画の一層の強化を図ります。クラリオンは、従来から快適な社内空間の創造のための「エンターテインメント領域」を最も得意分野としてきました。今後も、エンターテインメント領域での商品力をさらに高め、一歩進んだ着想からいち早く、お客様に「夢」を与えるような商品を出し続けていきます。

一方、ユーザー分析の領域では、当社は今までのようなフルラインナップ戦略から脱し、ユーザーセグメンテーションを強化した上でのマーケティング戦略を展開しています。すなわち上述のようなメディアの多様化やデジタル化は、同時にユーザーの多様化にもつながっています。このような環境下で当社の限られた資源を最大限に活用していくためには、ユーザー分析の強化が不可欠と考えています。個々の商品ごとに、ターゲットとなるユーザー層を明確にし、ユーザーの満足を得る商品開発を進めます。

これらの内容は市販のみならず業務用、OEMに対しても全く同じことが言えます。さらにOEMの課題への取り組みとして、高付加価値商品以外のアイテムでも十分利益の出るようなモノづくりが急務と考えています。すなわち小型車、軽自動車が主になる環境が継続することを前提としてのマーケティング力の強化も重要課題としてとらえています。

そして特機事業も含め当社は全世界に張り巡らしているネットワークを駆使し、各市場において消費者と一体となったマーケティング活動をしていきます。

## 今後、成長が大きく期待できる分野はどこですか？



OEMでは、まず、さらなるナビゲーションの拡大です。AVナビゲーションの装着率の拡大は、日本から海外へ広がる傾向にあります。当社は、中国、北米、欧州でのナビゲーションの新商権の獲得をめざしていきます。また、ドライバーの安全指向の高まりにより、ナビゲーションのITS化とカメラニーズの高まりも期待できます。当社のカメラ技術と映像認識技術を生かすことで、駐車アシスト、障害物予告/回避システム等の実用化による安全システムの拡大をめざします。このほか、北米における衛星ラジオの拡大（XM、シリウス）に加え、国内に次ぐ大きな柱となるような北米のカーメーカーの新規大型商権の拡大も期待できる内容です。また既に展開しているタイ、ブラジル等の新興国のオーディオの販売のさらなる拡大も期待できます。

市販市場では、エンターテインメントゾーンの拡大（オーディオ、デジタル放送、ナビゲーション）が第一のターゲットです。通信環境の整備に伴うコンテンツの重要性が高まる中で、コンテンツ事業の展開も進めていきます。また、海外市場においてはまだポテンシャルの高い市場が残っており、BRICs、アフリカ、中近東等がさらなる攻略対象地域となります。また、北米、欧州で既に積極的に展開中のポータブルナビゲーションを、確固たる市場として構築させていくことも重要な目標です。

市販市場では、エンターテインメントゾーンの拡大（オーディオ、デジタル放送、ナビゲーション）が第一のターゲットです。通信環境の整備に伴うコンテンツの重要性が高まる中で、コンテンツ事業の展開も進めていきます。また、海外市場においてはまだポテンシャルの高い市場が残っており、BRICs、アフリカ、中近東等がさらなる攻略対象地域となります。また、北米、欧州で既に積極的に展開中のポータブルナビゲーションを、確固たる市場として構築させていくことも重要な目標です。

## 上記のテーマにおける日立とのアライアンスの意義について説明して下さい

日立とは、ナビゲーションをはじめとする車載情報システム事業における事業の強化・拡大をめざすことを目的に昨年4月の事業業務提携を行い、共同先行開発、資材調達、製造、販売、アフターサービス等の各分野でアライアンスを進めています。クラリオンは、車載オーディオ・ナビゲーションなどのエンターテインメントシステムの商品企画力・開発力を有しており、日本を始め、北米・中南米・欧州・アジア等において、多くの自動車メーカーと長年取引関係にあり、アフターマーケットにおいても同様に、全世界の市場に商品展開をしています。さらに、CCDカメラ等車両安全確認システムなど、幅広い分野でカメラマルチメディアへの事業展開を図っています。一方、日立は、オートモティブシステム事業において、「ITS統合制御」の実現に向け、事業の拡大を図っており、豊富なソフトウェア開発力、さらにはデジタル家電に代表される組み込みソフトウェアの製品開発力など、今後の車載情報システム事業に不可欠な技術を有しています。

今後、拡大する車載情報システム事業においてITS連携、テレマティクスサービスなど高度な技術、多様化する市場ニーズへの迅速な対応が求められており、両社は当該分野における戦略として、製品の基盤となる基本ソフトウェアや将来動向を見据えた技術の共同先行開発を行っています。また2008年以降に市場に投入する新製品開発を目標とし、開発リソースの集中、開発のためのツール開発なども行っており、これらにより一層の開発投資の効率化と開発スピードの加速が実現されます。この結果グローバル市場における圧倒的な優位性の確保が可能になるのです。

## 「コーポレートガバナンスに対するクラリオンの考え方は？」

当社は、長期的な株主価値の向上を目指した経営を行い、その成果を適正に株主還元することを経営姿勢としております。そして、ステークホルダーとの円滑な関係を構築し、適時適切な情報開示に努め、コンプライアンス体制を強化し、適正かつ効率的な取締役会の運営に努めて、コーポレートガバナンスの実効性を高めたいと考えております。

特に当期は、会社法・金融商品取引法の施行等を踏まえて下記の点を強化しました。

- ① 内部統制システムの再整備と財務報告に係る内部統制の文書化の推進
- ② 「社会貢献」分野の充実を重点としたCSRの推進
- ③ 体制の構築段階から意識の定着とリスクを低減するコンプライアンス活動の強化
- ④ 社外取締役の導入による公平な視点での経営サポート体制



この結果、当社として、健全経営を進めていくにあたってのインフラは構築されました。コーポレートガバナンスを強化しCSRを意識した企業文化につなげていくべく力を入れていきたいと考えています。

### 【参考】

#### 東証開示のコーポレートガバナンスに対する当社の基本的考え方

当社は、長期的な株主価値の向上を目指して効率的かつ競争力のある経営を実現するとともに、株主価値を明確に意識して事業戦略を実行し、その成果を適正に株主に還元することを経営姿勢としております。

株主の基本的な権利を尊重し公平性を保持し、ステークホルダーとの円滑な関係を構築するとともに、適時適切な情報開示に努めて経営の透明性を高め、コンプライアンス体制を強化しながら意思決定と業務執行が適切に行われるように、適正かつ効率的な取締役会の運営に努め、コーポレートガバナンスの実効性を高めたいと考えております。

## 企業価値の向上に向けた施策とステークホルダーへの還元について

第一にコーポレートブランドイメージの向上こそが企業価値向上に直結すると考えています。これは、すなわちブランド経営の推進により企業価値の向上を実現していくことです。



第二に企業業績を良くすることにより、ステークホルダーの方々に配当等の形で、利益を還元していくことによって企業価値を向上していきます。そのために、ものづくりの過程で、各段階での努力を結晶させて優れた良い商品を生み出し、販売するというメーカー

としての基本を徹底していきます。

そしてさらに第三の施策として、商品への付加価値を通じての企業価値の向上をめざします。

他社にないユニークさ、ときめく先進性、卓越した品質、満足を与えるデザイン、喜びを与える機能を商品を通じて提供することによって、当社の企業理念をお客様から認めていただくことによって、企業価値を向上させていきたいと考えています。同時に従業員に対しても職場環境を最大限改善することにより、社員一人一人のモチベーションを上げ、そして良い商品が生まれる環境を整備していきます。

上記により、全てのステークホルダーに対し、その時々当社の業績を反映した形での還元をしていきます。そして我々の付加価値を継続的かつ安定的に還元していくことが、最も重要であると考えています。

今後も、ステークホルダーの皆さまの変わらぬご支援、ご鞭撻をお願い申し上げます。

2006年6月

取締役社長  
泉 龍彦