

**ONKYO.**

A decorative graphic consisting of several overlapping, wavy blue lines that flow from left to right across the middle of the page. The lines vary in opacity and color, creating a sense of movement and depth.

# 今後の戦略について

オンキヨー株式会社

2019.11.11

## 本リリースにつきまして

10月4日付「(開示事項の中止)子会社の異動を伴う株式譲渡及び子会社の一部事業譲渡の中止に関するお知らせ」にて、ホームAV事業を含む当社グループの事業再建等について、具体的な検討を始めるとともに、大規模な合理化策に向けての準備も始めており、決定次第速やかに開示するいたしました。

このたび、喫緊の課題として①全社的な合理化策、②ホームAV事業の構造改革、③ホームAV事業の成長戦略について検討を行い、具体的施策が決定しましたので、本リリースにてご説明いたします。

なお、資金調達による財務体質の健全化、提携・協業施策につきましても、同様に重要な課題と認識しており、現在、具体的に検討を進めておりますので、決定次第、個別に開示いたします。

# 1.ホームAVの事業譲渡中止について

# ホームAV事業の譲渡中止について

## ホームAV事業統合の背景

- ・近年の市場縮小と競争激化に伴い、単独での生き残りが困難
- ・規模の拡大による残存者利益を獲得することがホームAV事業にとってもベスト



2019/5/15 適時開示

ホームAV事業の譲渡に関する基本合意書締結のお知らせ

音響機器・電子機器の開発設計、製造販売を営む Sound United LLCまたはその持株会社である Viper Holdings Corporationとの間で、当社グループのホームAV事業の譲渡に向けた本格的な協議を行う旨の基本合意書を締結



しかしながら、譲渡に向けた条件達成が互いに難航

2019/10/4 適時開示

(開示事項の中止) 子会社の異動を伴う株式譲渡及び子会社の一部事業譲渡の中止に関するお知らせ

このような状況の中、譲渡契約に今後も互いに拘束されるのは得策ではないと判断し、事業譲渡の中止に両社間で合意

**全社を対象に抜本的な構造改革の必要性**

## 2.合理化策・財務改善・協業施策について

# 全社合理化策

## ① 拠点の集約について

合理化前

大阪 寝屋川技術センター

大阪 北浜本社

両国 東京オフィス



合理化後

大阪 東大阪本社

両国 東京オフィス



● 東大阪本社と東京オフィス2拠点体制

● 東京は約1/4の規模に縮小

# 全社合理化策

## ② 拠点集約による固定費の削減

現在

- 複数拠点に同じような機能・組織が存在していることにより、固定費の増大
- 拠点が離れていることによる事業間シナジーの損失



- 重複機能の解消
- コミュニケーションコストの効率化

拠点集約後

事業部別(HAV/DL/OEM)に分かれていた組織を「機能別」に集約

大阪 モノづくり拠点

開発設計スピードを加速し、時代に即応

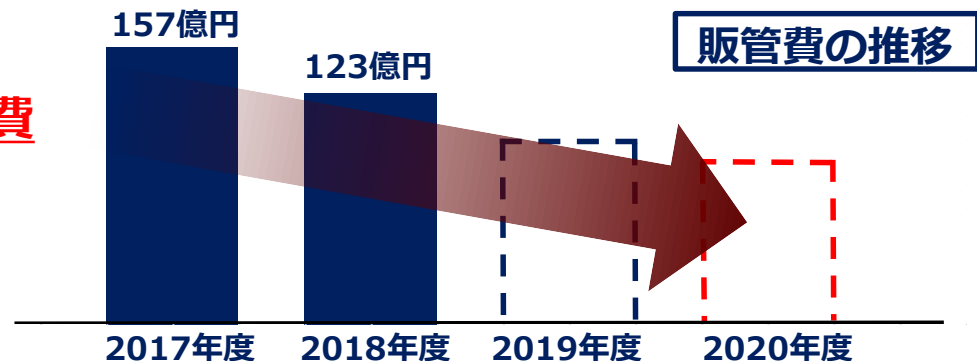
本社部門・管理部門・技術部門・デザイン部門・CRM部門

東京 マーケティング拠点

地の利を生かした活動を行い、世界に向けて発信

マーケティング部門・営業部門

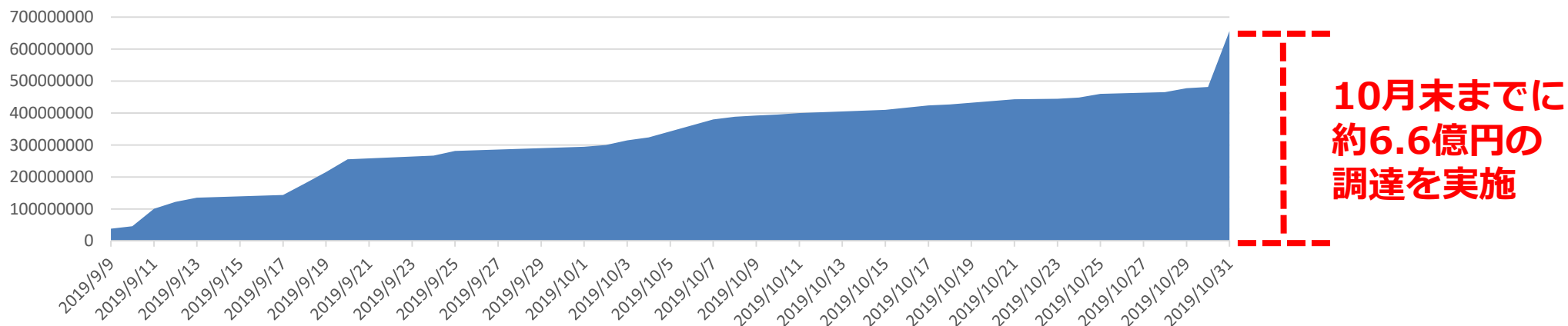
本施策等の経費削減により、来期から販管費は100億円以下の水準に



## ■ 新たな資金調達について

現在、ABL、借入を含め複数の相手先と交渉中  
確定次第、順次報告をいたします。

## ■ 第三者割当により発行された第7回新株予約権(行使価格修正条項付)の行使状況



**残り23,696,700株の行使を予定**

**営業債務履行のための運転資金に充当し、経営基盤の安定化を図る**



## 他社との協業について

### 米国Klipsch社

2019/8/21

- 日本国内における同社オーディオ商品の販売代理店権を取得

2019/10/7

- 今後の商品開発や販売・マーケティング等、広範囲な協業に向けた検討の基本合意

### 英国Meridian Audio社

2019/10/09

- 日本国内における同社オーディオ商品の販売代理店権を取得

### 台湾Inventec社

2019/10/31

- 車載用スピーカー及び電子機器の中国での生産を目的に資本業務提携に向けた検討の基本合意

**他社との協業・提携は、当社の重要な成長戦略と位置付け、ホームAV事業・デジタルライフ事業・OEM事業の全事業において積極的に強化をしていく**

# グローバル製造拠点戦略

他社との協業により、インド及び中国での生産を強化し、  
OEM事業拡大を図る

## MINDA ONKYO INDIA PRIVATE LIMITED (MOI)

2017年2月

インド UNO MINDA GROUPとの合併工場

- グローバル向け車載スピーカーの製造
- 第2工場、第3工場の設立を視野に入れ、増加する受注に対応し、生産拡大を目指す

## 広州安橋音響有限公司 (GOA)

2019年10月

台湾 Inventecと資本業務提携

- 中国国内市場向け車載スピーカー及びVibtone/小型スピーカーの製造に注力
- 有数の自動車生産地域である重慶に工場を設立し、中国国内市場の車載用スピーカー及び自動車向け電子機器の開発と販売をInventecと目指す

## 3.ホームAV事業の構造改革について

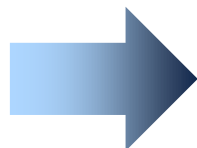
# ホームAV事業の構造改革

- 拠点集約による組織体制の見直し
- モデルの取捨選択

## 拠点集約に伴う組織体制の見直し

### ■ 組織のスリム化 + スピード化

- 本部制の廃止による意思決定のスピード化
- 役職ポスト数の見直し  
組織変更前→変更後 **約50%減**
- 新ジャンルについては、プロジェクト制を導入し、独立した意思決定を確立



拠点集約と合わせ迅速な意思決定、**新しい発想を実現できる組織に**

### ■ 人員削減

拠点集約・組織機能見直しに伴い、**約30%**規模の人員削減を実施

人員削減の詳細は決定次第、後日開示をいたします

**約10億円/年の削減予定**

# モデルの取捨選択

## モデルの取捨選択

- 現行不採算モデルの一掃
- 新規開発モデルの抜本的見直し

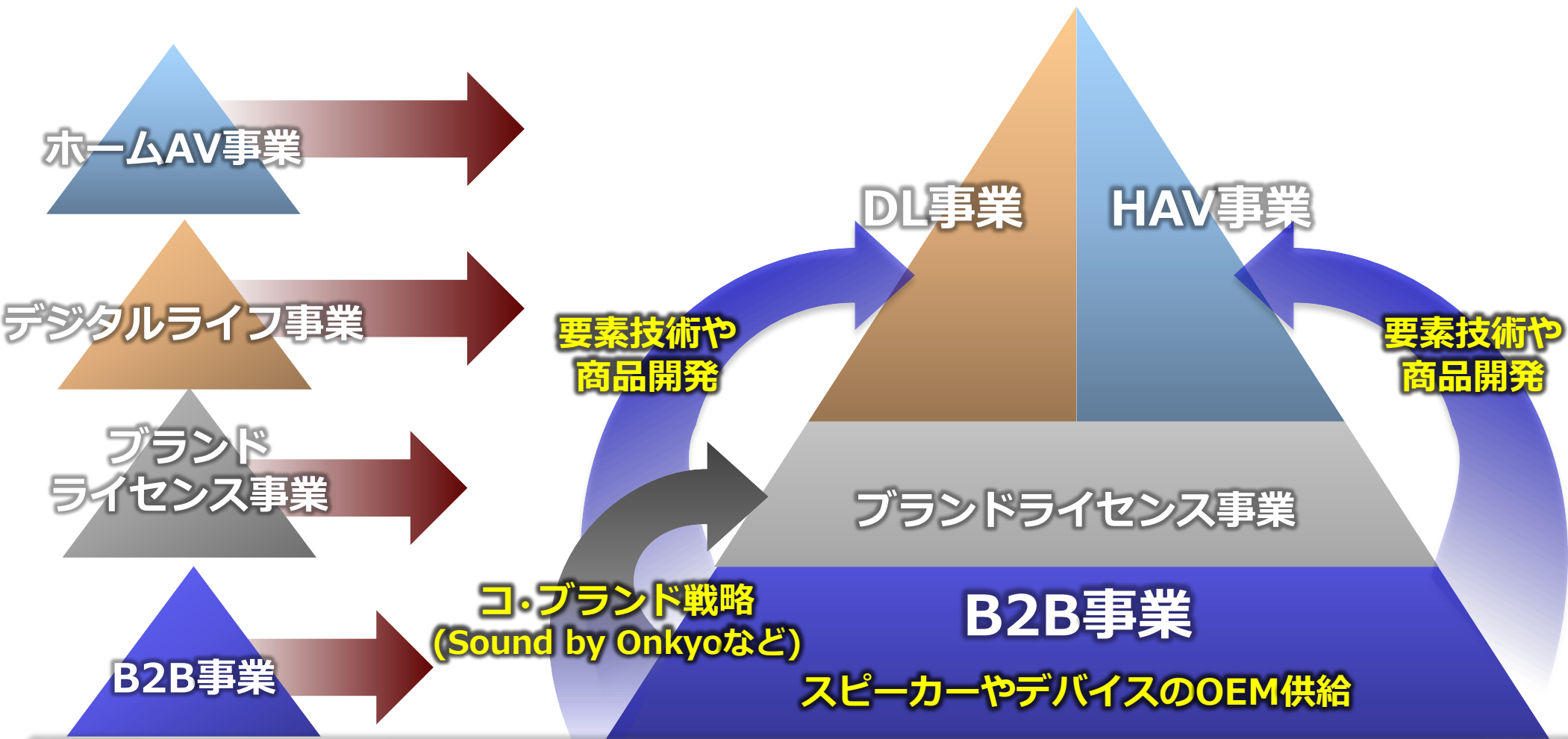


- 現行モデルの機種削減 **26%削減**  
457モデル → 340モデル
- 今期開発モデルの凍結と削減
- 来期以降の開発費の削減

**採算モデルへの絞り込みと注力するカテゴリの選択と集中を行う**

## 4.ホームAV事業の成長戦略について

# B2B事業をベースにしたビジネスコンストラクション



B2B事業で培った要素技術や商品開発をホームAV事業やデジタルライフ事業に展開



## ホームAVの成長戦略

サウンドスピーカービジネスを主軸へ

“SHIDO”  
e-Sports/ゲーミングへ参入

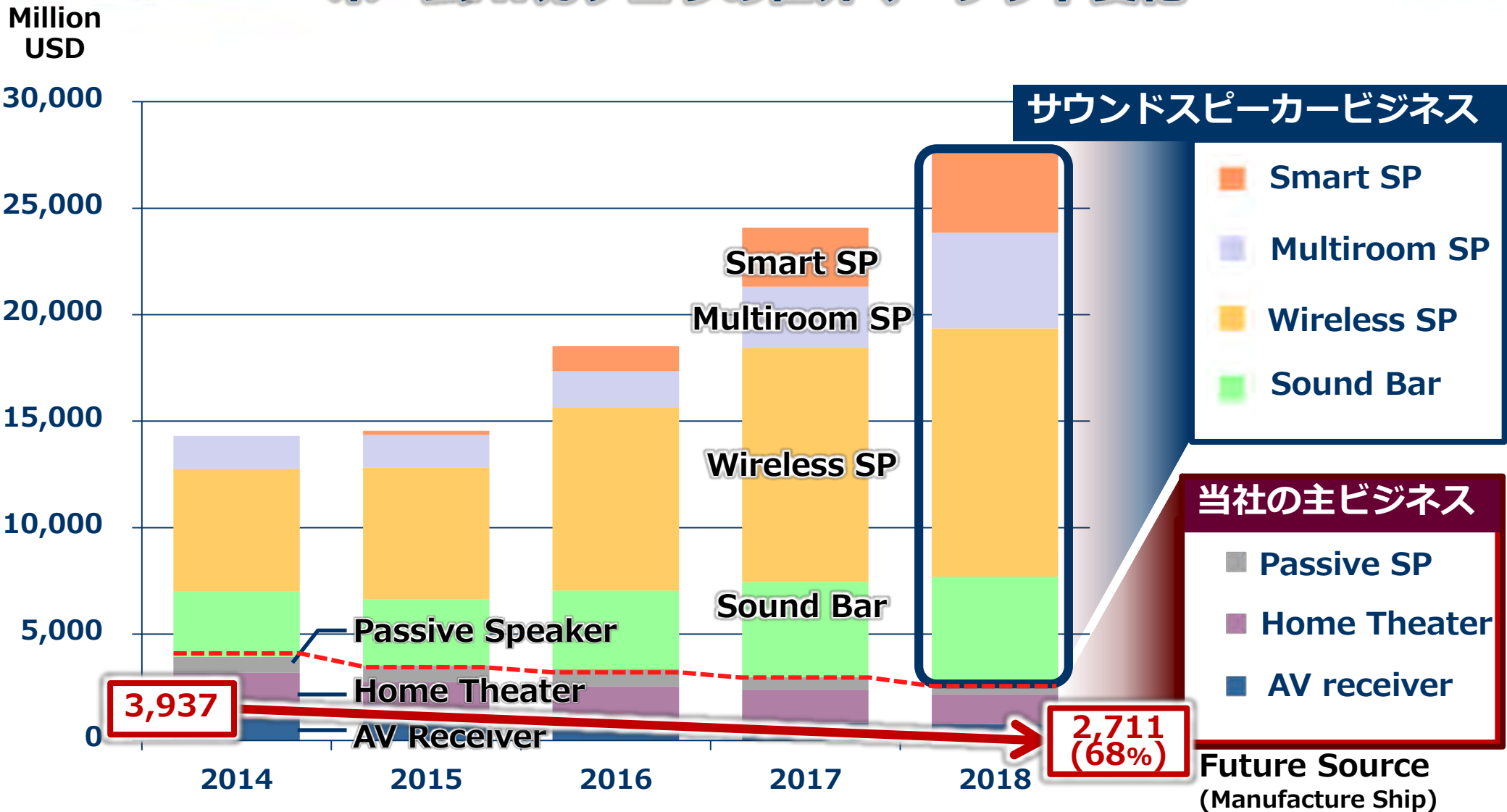
住宅市場への本格参入



**従来ホームAV事業主体の構造から脱却、新規分野へ進出**

## ■ サウンドスピーカービジネスを主軸へ

# ホームAVカテゴリの世界マーケット変化



当社の主ビジネスの世界マーケットは、シュリンクし続けている

**一方で、サウンドスピーカーのマーケットは広がり続けている**

# サウンドスピーカービジネスを主軸へ

過去にも参入にチャレンジをしたが…

## 当社の課題

- ・ 従来のAVレシーバーやHiFi製品への強い依存体質
- ・ 機能訴求への偏り
- ・ 若者へのブランド認知度低下



- ・ 若者へ向けたマーケティング
  - ・ ロハスやエコといったライフスタイルへの提案
- …等

## Younger Focus

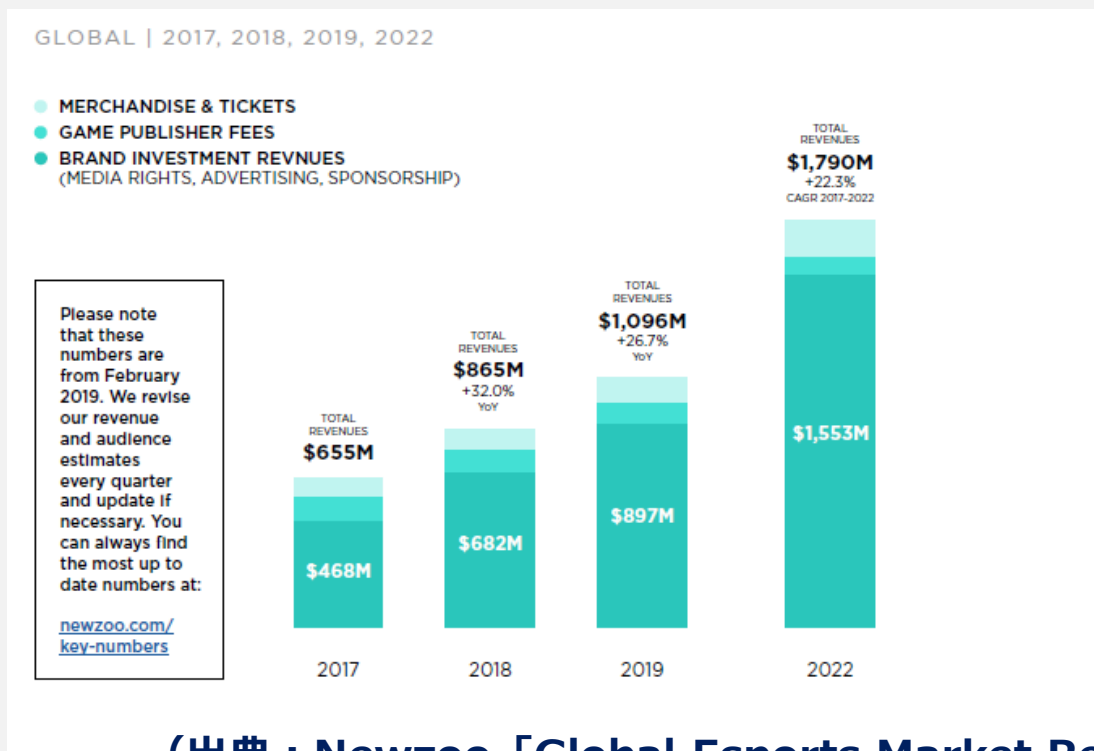


祖業のスピーカービジネスに立ち返り、長年培ってきたテクノロジーを活用しながら、若い世代にターゲットをフォーカスをして、ライフスタイルへの提案を行う

## ■ “SHIDO” e-Sports/ゲーミングへ参入

# e-Sports業界の盛り上がり

## ■ e-Sportsのグローバル市場規模（ドル）推移予測



(出典 : Newzoo 「Global Esports Market Report 2019」 )

最近では、米国の大学でe-Sportsのプログラムが開設されるなど、  
更なる広がりが期待されているe-Sports業界に着目

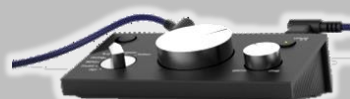
# ゲーミング事業の展開

2019年1月

ゲーミングブランド「SHIDO」の立上げ



ゲーミングヘッドセット SHIDO:001



USBコントロールアンプ SHIDO:002

クラウドファンディングにて当初目標の  
1,000%を超える支援額を獲得

**PRO**  
選手志向

**EVO**  
競技志向

**LIV**  
趣味志向

ラインナップの拡充により売上の拡大を図る



## ゲーミング事業の展開

**PRO**  
選手志向

**オフライン**

ターゲット：プロチーム  
製品群：イヤホン

プロチームとの共同開発



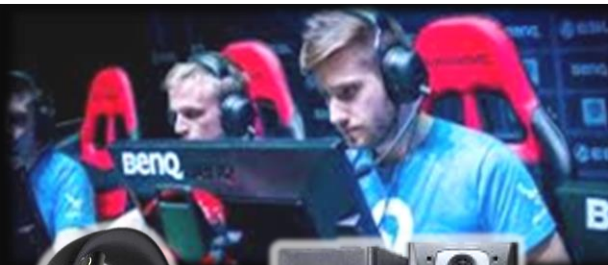
**PRO**

**EVO**  
競技指向

**オンライン**

ターゲット：PCユーザー  
製品群：ヘッドセット・マイク・  
アンプ・パワードスピーカー

卓上音環境に注力



**Battle Station**

**LIV**  
趣味指向

**ネットワーク**

ターゲット：ライトユーザー  
製品群：ワイヤレス・一体型機器

快適にゲームを行える環境提案



**Living**



# オンキヨーが持つe-Sportsでの強み

## SHIDOとして注力するカテゴリの絞り込み



距離感や方向性など、目から入る情報以上に  
**音の情報**がゲームの勝敗に左右する



**オーディオデバイスメーカーとしての強み**

## SHIDOのノウハウをホームAVへ



SHIDO INSIDE



SHIDOで培ったDNAを  
ホームAVに展開

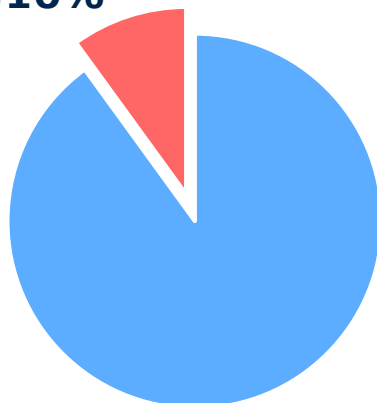
**ゲーミング競合他社では持ちえない、  
当社が培ってきたTV周辺機器開発の  
技術力を活かす**

## ■ 住宅市場への本格参入

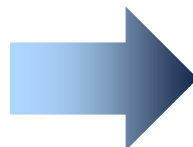
# 当社インストールビジネスの現状

## ■国内ホームAV事業における当社インストールビジネスの売上高

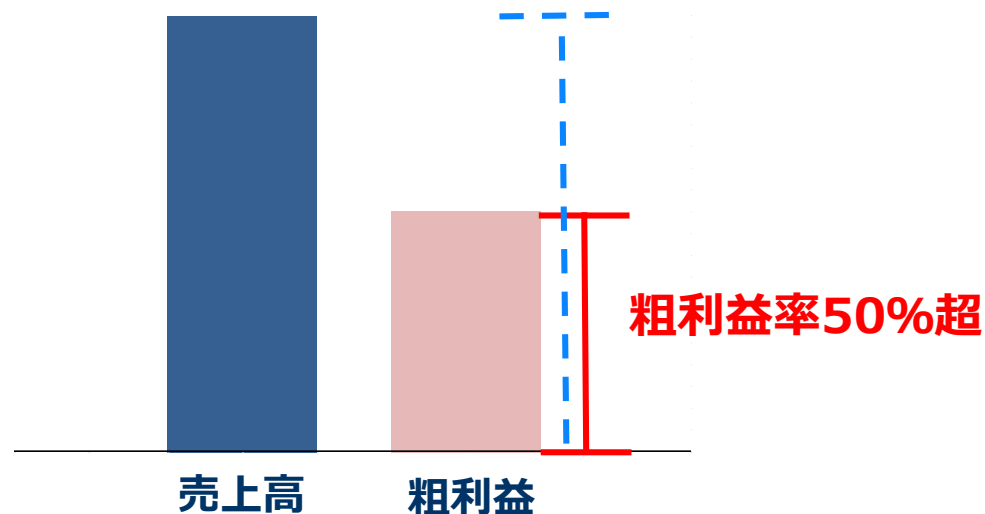
約10%



- ・営業人材の不足
- ・ホームシアター提案のみ



## ■当社インストールビジネスの収益性



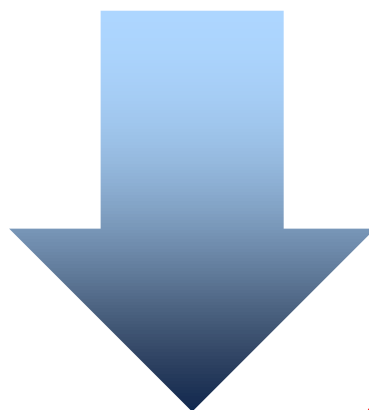
国内のホームAV事業売上高に対して約10%程度にとどまっている状況

**一方で、当社インストールビジネスは、粗利益率が50%超と高収益事業**

## 国内住宅市場における当社の現状と戦略

住宅市場規模(2016) **約15兆円**(建物のみ)上位20%の大手ハウスメーカー様への  
ホームシアター提案に留まっている現状

- 営業人材の増員
- 製品ラインナップ拡充
- B2B開発技術の応用



地場大手や工務店といった現状取り組むことができてない販路が8割  
また、リノベーションやオフィスといった新規分野も存在

# ウルトラコンパクトAVレシーバーの提案

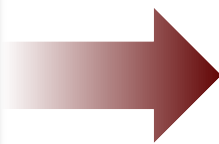


手のひらサイズまで軽量化



これまでにない商品で「世界初」の価値を提案

## 住宅市場でのビジネスチャンス



AVRを開発できる強みを存分に生かし  
他社には出来ない提案を行っていく

顧客の要望

美しい設置のリビングシアター

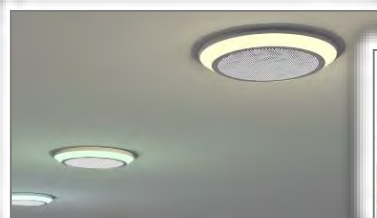
商品提案

テレビの裏に収納できるコンパクトなアンプ



# 心地よい音空間を提案 Sound by Onkyo

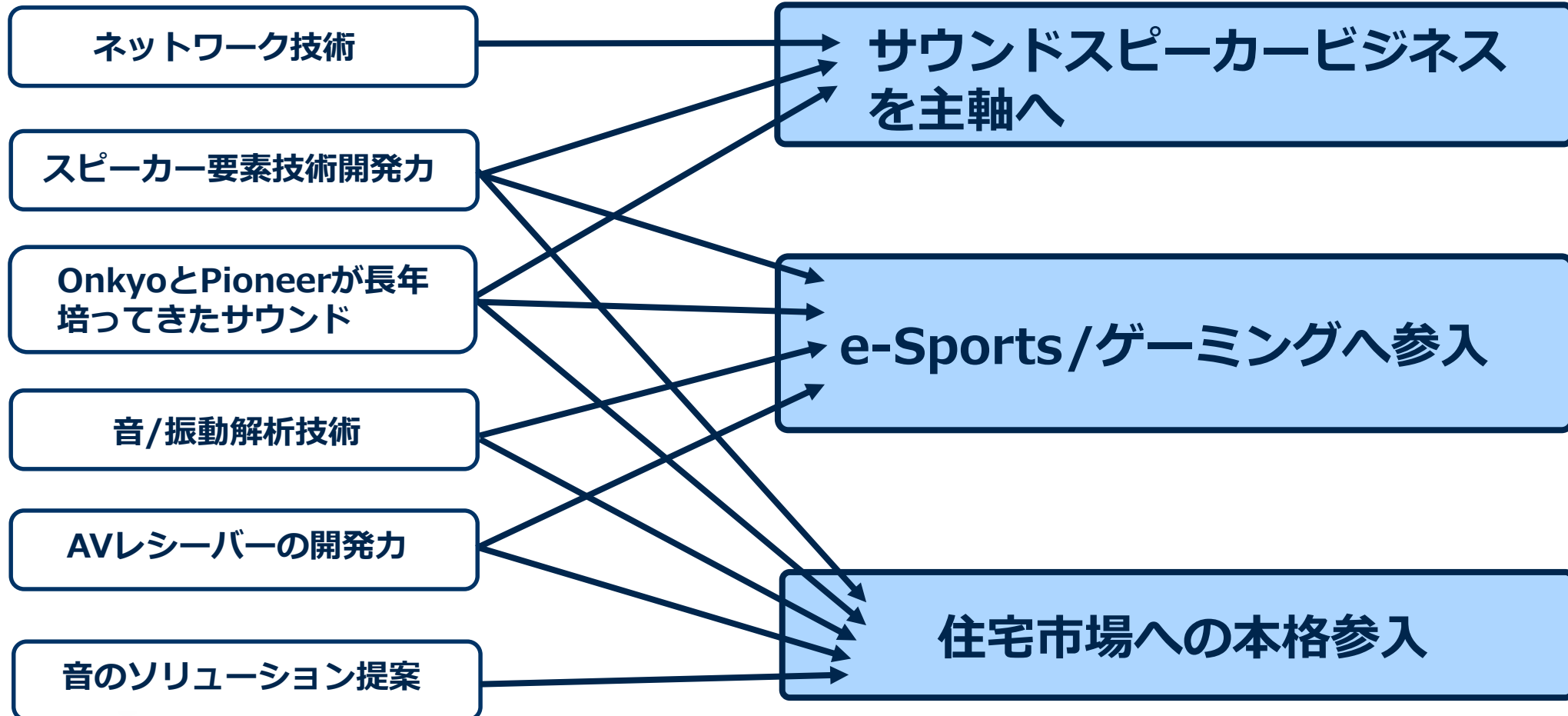
ホームシアター提案だけではなく、Onkyoの“快適な音空間”アイテムを取り入れ、“音のある家” まるごとプロデュースを行っていく



# 新たな取り組みを実現できる当社の強み

## オンキヨーの強み

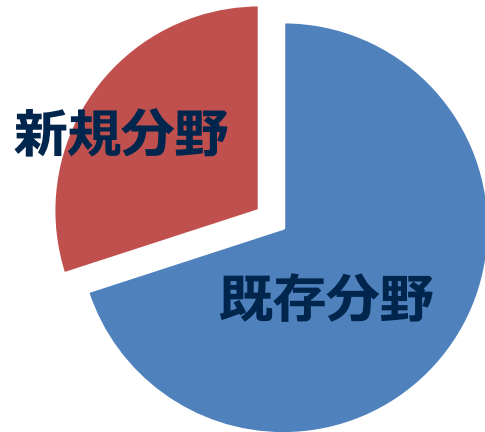
## 新たな取り組み



オンキヨーの強みを活かした新市場進出を行う

# 将来展望について

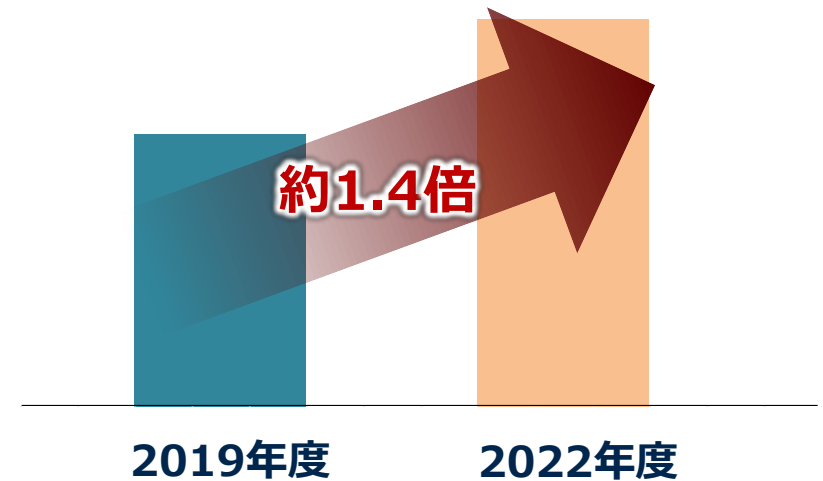
## 新規分野への転換



2022年度 目標売上高割合

- 既存のホームAV事業分野から新規分野への投資を進め、新規分野での売上割合を3年後には30%へ

## 粗利益率の改善



- 固定費の圧縮、採算モデルへの絞り込み、高収益事業への投資を行うことにより、粗利益率を3年後には約1.4倍に



**ONKYO®**