



株式会社リョーサン

2017年度 決算説明会

2018年5月24日

2017年度 業績結果

第10次中期経営計画

2018年度 通期 業績計画

資料取扱い上のご注意

このプレゼンテーションで述べられている業績計画等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。その要因のうち、主なものは以下のとおりです。

- ・主要市場（日本、アジア等）の経済状況、消費動向及び製品需給の急激な変動
- ・ドル等の対円為替相場の大幅な変動
- ・資本市場における相場の大幅な変動等

- 車載・FA・ゲームの好調に支えられ、増収増益。売上高は20年3月期(FY07)以来10年ぶりの売上2,500億円台、当期純利益は過去10年間での最高益達成。
- 期末にかけての円高(為替差益)の結果、当期利益率の改善幅が大きくなっている。

(単位:億円)	16年度		17年度						
	金額	%	上期	下期	金額	%	前年度比	期初計画	計画比
売上高	2,180		1,236	1,304	2,540		+16.5%	2,400	+5.9%
売上総利益	183	8.4%	104	98	203	8.0%	+11.0%	201	+1.2%
販売管理費	136	6.3%	72	74	146	5.8%	+7.4%	143	+2.6%
営業利益	46	2.1%	32	24	56	2.2%	+21.6%	58	▲2.3%
当期純利益	33	1.5%	22	22	44	1.8%	+33.1%	41	+9.3%
1株当たり当期純利益(円)	116.54		82.66	91.32	173.98		+49.3%	158.55	+9.7%

事業別業績の概要

2017年度
業績結果

- 半導体事業は車載・FA機器等が牽引し売上高1,457億円と増収。営業利益は在庫関連費用等有り26億円。
- 電子部品事業はコンシューマ向けの拡大を背景に売上高819億円、営業利益28億円と増収増益。電子機器事業は大口車載ビジネスの採り込み・製品ミックス変化の結果、増収減益(売上263億円、営業利益6億円)。

(単位:億円)		16年度		17年度				
		実績	%	上期	下期	実績	%	前年比
半導体事業	売上高	1,253		720	736	1,457		+16.3%
	営業利益	24.8	2.0%	18.2	7.9	26.2	1.8%	+5.5%
電子部品事業	売上高	691		395	424	819		+18.5%
	営業利益	19.4	2.8%	13.2	14.9	28.1	3.4%	+44.5%
電子機器事業	売上高	235		120	143	263		+12.2%
	営業利益	6.9	3.0%	2.7	3.3	6.0	2.3%	▲12.6%
営業利益調整額		▲4.6		▲1.9	▲1.8	▲3.7		
計	売上高	2,180		1,236	1,304	2,540		+16.5%
	営業利益	46.5	2.1%	32.2	24.4	56.6	2.2%	+21.6%

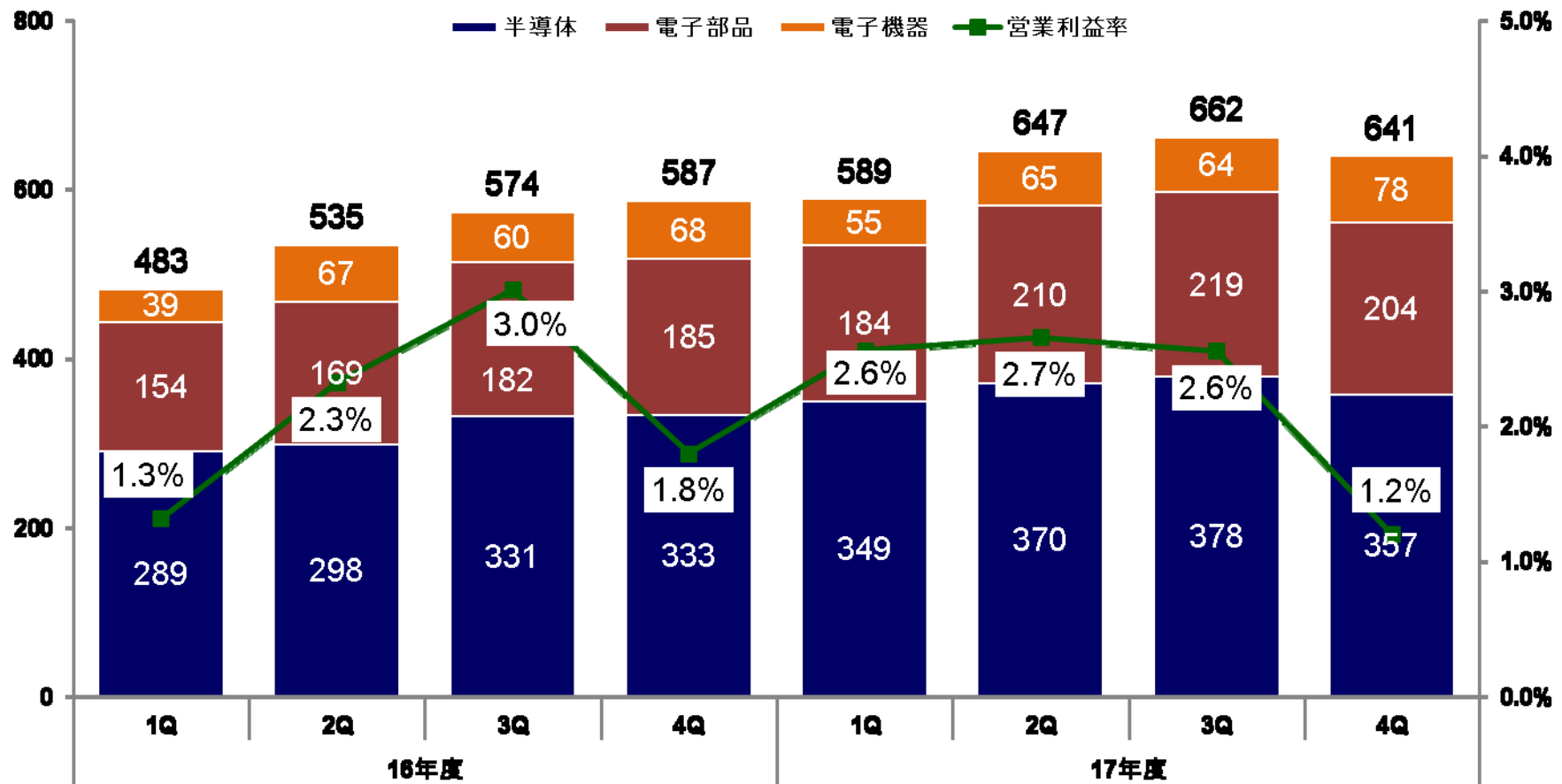
四半期毎 売上高・営業利益率推移

2017年度
業績結果

- 16年度第1四半期以来の売上高前期比割れながら、600億円台を堅持。
- 第4四半期の営業利益率低下は、顧客からの期末値下げ要請への対応並びに在庫評価損失計上等要因による。

売上高（単位：億円）

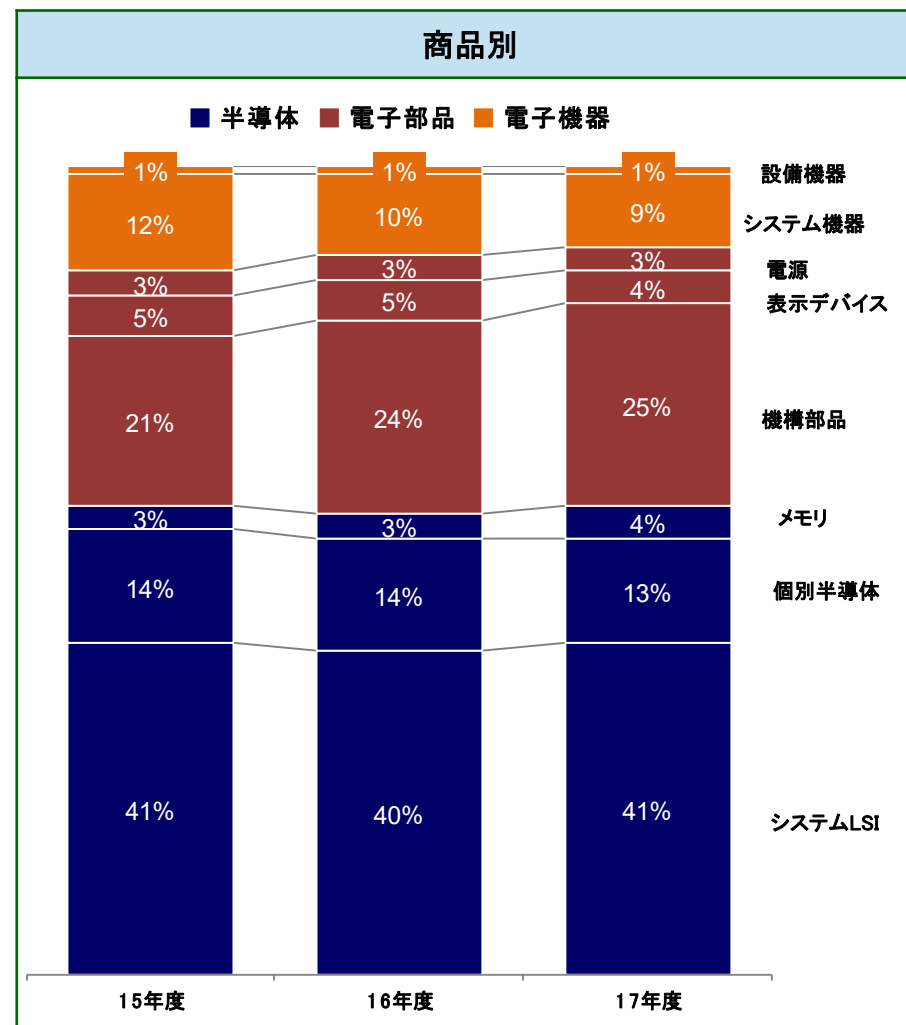
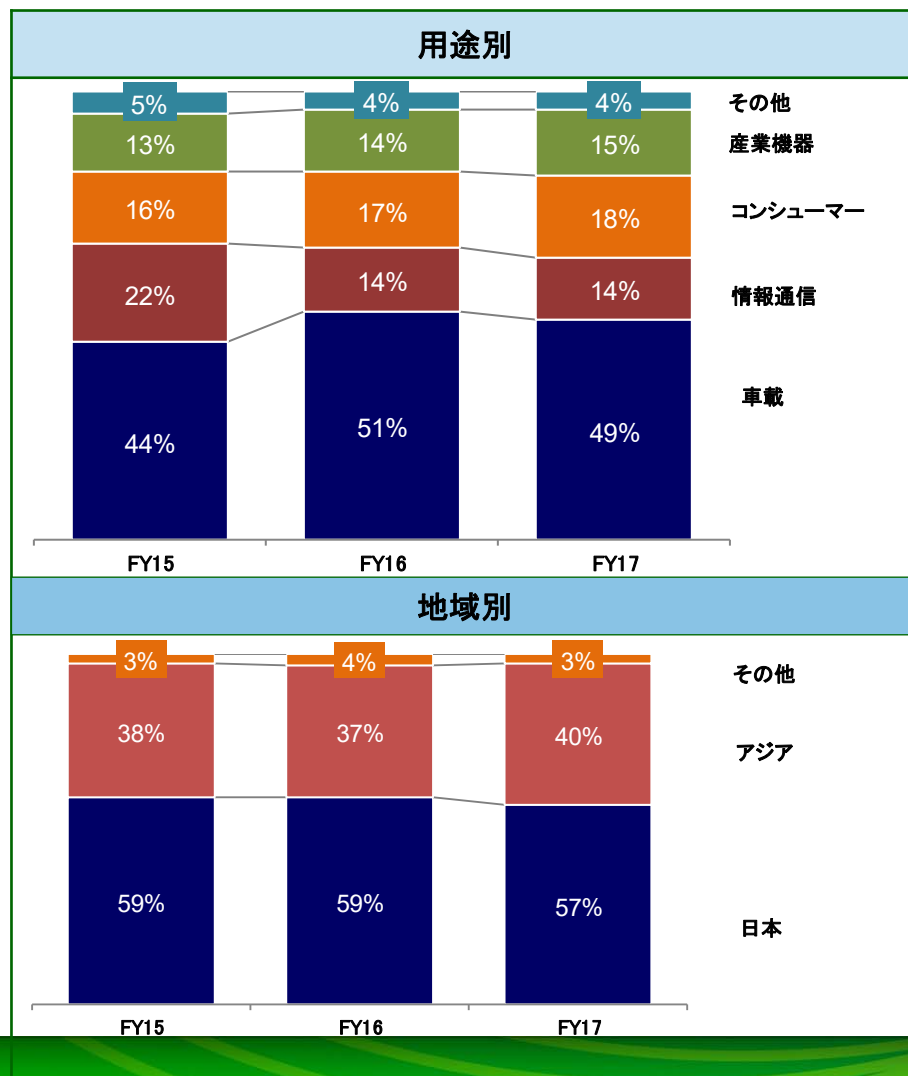
営業利益率



事業セグメントの推移

2017年度
業績結果

- 商品別構成比に著変無い。部品(ゲーム)好調を受け、同セグメント比率が増加。
- アジア比率の増加も同事業拡大を受けてのもの。



- 自己株式購入・配当金支払いの結果、純資産金額が減少。
- 売上増加に伴う増加運転資金、外資系半導体事業拡大に伴う在庫負担増等有り営業キャッシュフロー負担増加170億円。現預金取崩し・借入の増加で対応。

(単位:億円)

■ 連結貸借対照表	16年3月末	17年3月末	18年3月末	比較増減
総資産	1,570	1,616	1,628	+12
流動資産	1,391	1,428	1,442	+13
固定資産	178	187	186	▲1
負債	416	521	685	+164
純資産	1,153	1,095	943	▲151
自己資本比率	73.5%	67.8%	57.9%	▲9.9%

(単位:億円)

■ 連結キャッシュ・フロー計算書	15年度	16年度	17年度	比較増減
営業活動によるキャッシュ・フロー	47	▲18	▲192	▲174
投資活動によるキャッシュ・フロー	5	▲8	6	+14
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲95	▲92	▲65	+26
現金及び現金同等物残高	507	386	134	▲252

2017年度 業績結果

第10次中期経営計画 2018年度～2020年度

2018年度 通期 業績計画

社会の 変化

- ・自動車業界の「CASE」
- ・eファクトリー等による生産性向上
- ・IT化の更なる進展
- ・人工知能(AI)による技術革新



業界の 変化

- ・半導体市場の需要旺盛
- ・異業種による業界参入
- ・日本市場の成熟化



メーカー の変化

- ・競合企業間の大型再編
- ・得意領域への選択と集中



リョーサン グループ

顧客の 変化

- ・ソリューション提供の要望
「モノ売り」から「コト売り」へ



第9次中期経営計画

成長路線の 再構築

新規サプライヤー/商材の拡充

新たなビジネスモデルの創出
(システムソリューション強化)

海外ビジネスの拡大

資本効率の 向上

成長に向けた積極的な投資

自己株式の取得

経費の効率化

レバレッジ引上げ

総括/課題

- 「事業の柱」となるサプライヤーの成長遅れ
- ソリューションビジネスの「事業化」の遅れ
- 海外ローカルビジネスの拡大遅れ

- 半導体メーカー取引条件の変更
- ROE向上が不十分

方向性

事業ポートフォリオの
再構築

収益・財務体質の強化

◆ 第10次中期経営計画の基本姿勢

「成長」と「スピード」

経営環境の変化に対する迅速な対応と「エレクトロニクスのシステムコーディネーション」の推進により、持続的成長を実現する。

◆ 普遍的な経営姿勢

「経営の本質を探究し、経営の革新を進め、経営の成果を挙げる」ことを基軸に「オープンでクリーンな企業経営」と「創造性豊かな事業活動」を実践する。

◆ ソリューションビジネスの確立

- ・ ソリューションビジネスの事業化
- ・ 成長市場(車載、インバウンド、見守り・介護、ロボティクス等)への深耕

◆ 事業の中核を担う更なるサプライヤーの創出

- ・ 外資系半導体事業の積極拡大
- ・ 電子部品基幹サプライヤーによる事業拡大

◆ 海外ローカルビジネスの拡大

- ・ 戦略的パートナーとのアライアンスによる事業拡大
- ・ 海外ローカル商社への戦略投資を通じた海外新規商権(インターシル、マイクロチップ、オン・セミコンダクター)の獲得
- ・ 商品の特長に応じた販売エリアへの傾注

◆ 新たなビジネスモデルの創出

- ・ 社長主導のPJチームを発足し、新規ビジネスモデルの検討を加速化



車載市場



インバウンド市場



お客様



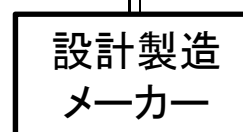
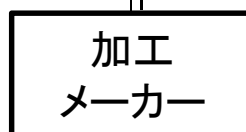
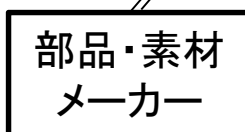
情報提供
ソリューション提案



見守り・介護市場



連携



- ・ソリューション提案によるサービス提供(コト売り)とそれに付随するハード・ソフト販売(モノ売り)により新しいビジネスモデルを確立
- ・外部コンサルタント等を活用した伸長市場での先端技術の模索と先行戦略の遂行
- ・Sier等のパートナー企業とのアライアンスの強化

ソリューションビジネス事例①

第10次
中期経営計画



光I/Oコア×8個搭載
800Gbps送受PCIeカード

AIO CORE
アイオーコア株式会社

国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)から委託を受け技術研究組合光電子融合基盤技術研究所(PETRA)が開発した世界最小クラスの超小型光モジュール「光I/Oコア」を事業化するために2017年4月に設立されました。

技術研究組合光電子融合基盤技術研究所
PETRA

本成果は、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)の委託業務「超低消費電力型光エレクトロニクス実装システム技術開発」の結果得られたものです。



AI
(Deep Learning)

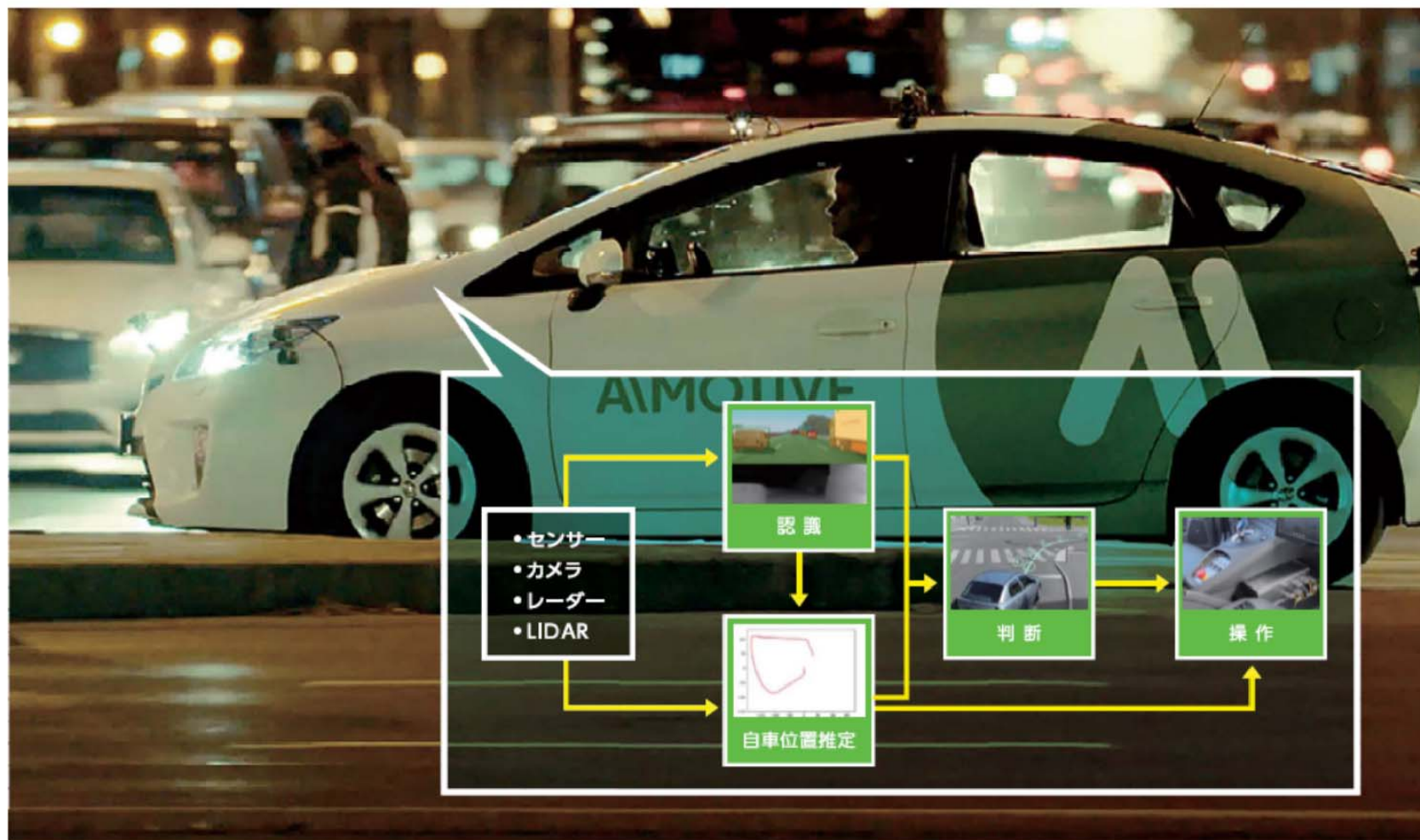
HPC
(High-Performance Computing)

VR
(Virtual Reality & Stereoscopy)

PETRA, AIO COREロゴは、日本国、およびその他の国における登録商標または商標です。

●自動運転技術

欧州の高速道路/市街地の自動運転試験中



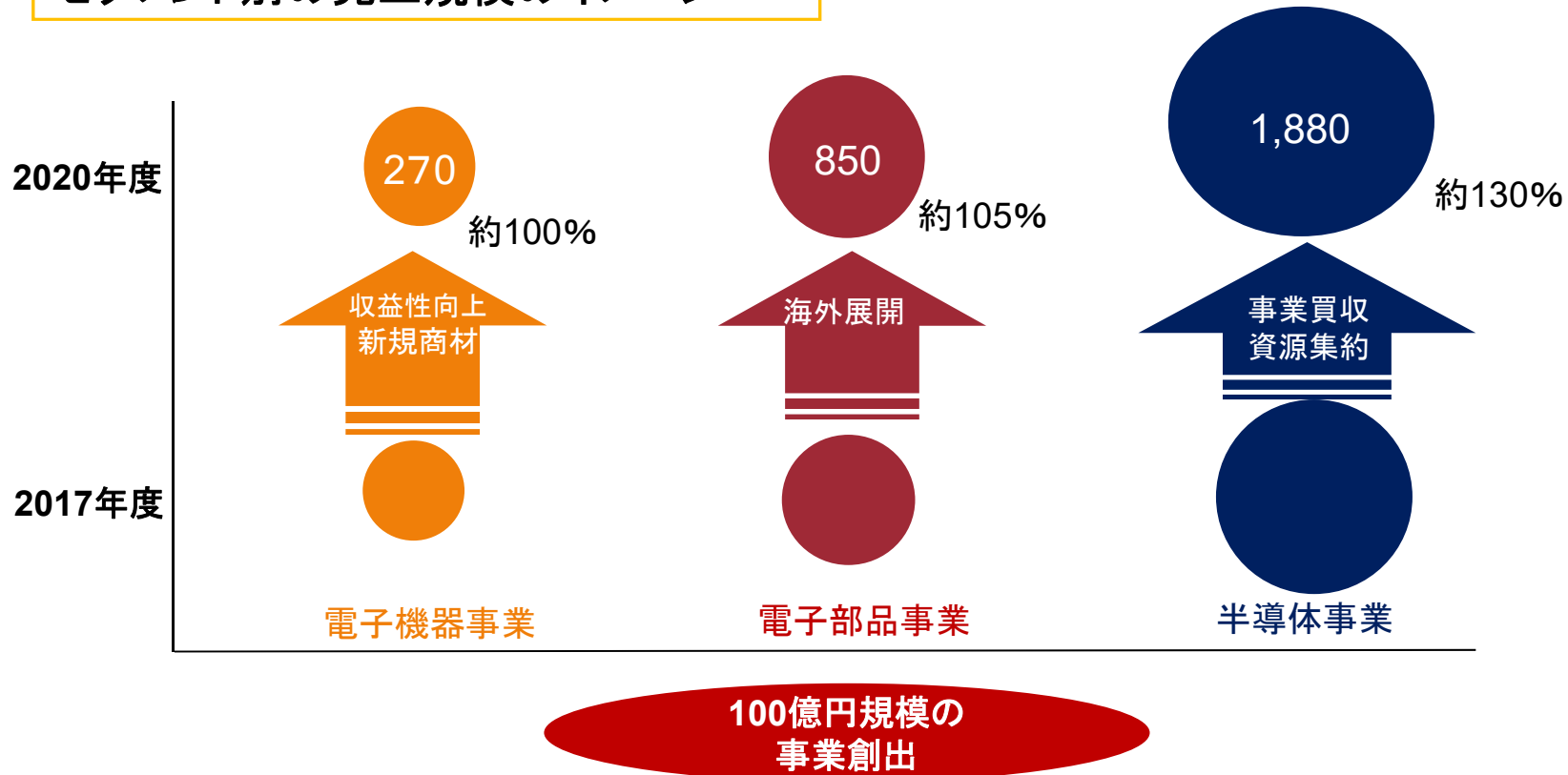
システム構成図



◆ 事業ポートフォリオの拡充

セグメント別の売上規模のイメージ

●の大きさは売上規模



- ・ルネサスエレクトロニクス事業に次ぐ、100億円超規模の事業の創出を促進。
- ・積極的な戦略投資を含め、保有商談の獲得とデザインイン活動の促進を実施。

飛躍

ソリューション事業

半導体事業(外資系)

電子部品事業

戦略投資の実施
ビジネスモデルの変革

中核

半導体事業(ルネサス)

体制の効率化を徹底

堅守

電子機器事業

収益基盤の安定化

◆ グローバル戦略とネットワーク網



中華圏エリア

積極
拡販

- ・ 子会社のEdal Electronics社と協業先の青島三源泰科社を通じた拡販を促進。
- ・ 車載、産業機器、白物家電市場に対し、半導体、電子部品の拡販により事業拡大を目指す。

韓国エリア

- ・ 車載・産業機器市場へ半導体、電子部品の拡販により事業拡大を目指す。

アセアンエリア

- ・ 主にインドにおいて、車載市場へ半導体、電子部品の拡販により事業拡大を目指す。

欧州エリア

- ・ 戦略的パートナーとの協業を通じて、事業拡大を目指す。




※ 電子機器事業の海外展開も検討



- 主力のルネサスエレクトロニクス事業は、顧客密着型の拡販を継続し既存分野を堅守するとともに、新規分野の開拓、中国におけるインターシル製品の商権獲得により、事業拡大を目指す。
- 外資系半導体事業は、集中と選択を加速し、収益性の向上に向けて事業の特性を勘案した新しいビジネスモデルを確立する。



- 主に、車載、産業機器といった成長市場をターゲットとして、「基幹サプライヤーによる事業拡大」、「受動型専売活動からの変革」、「海外ローカルビジネスの再構築」により、電子部品事業の更なる成長を実現する。



電子機器

- 継続が見込める大型案件による売上基盤の強化、付加価値提案による収益性拡大、新規商材・顧客の継続開拓等を実現し、事業基盤の安定と次への成長を目指す。
- 海外展開可能な商品の発掘と海外展開を見据えた体制を検討する。



ソリューション

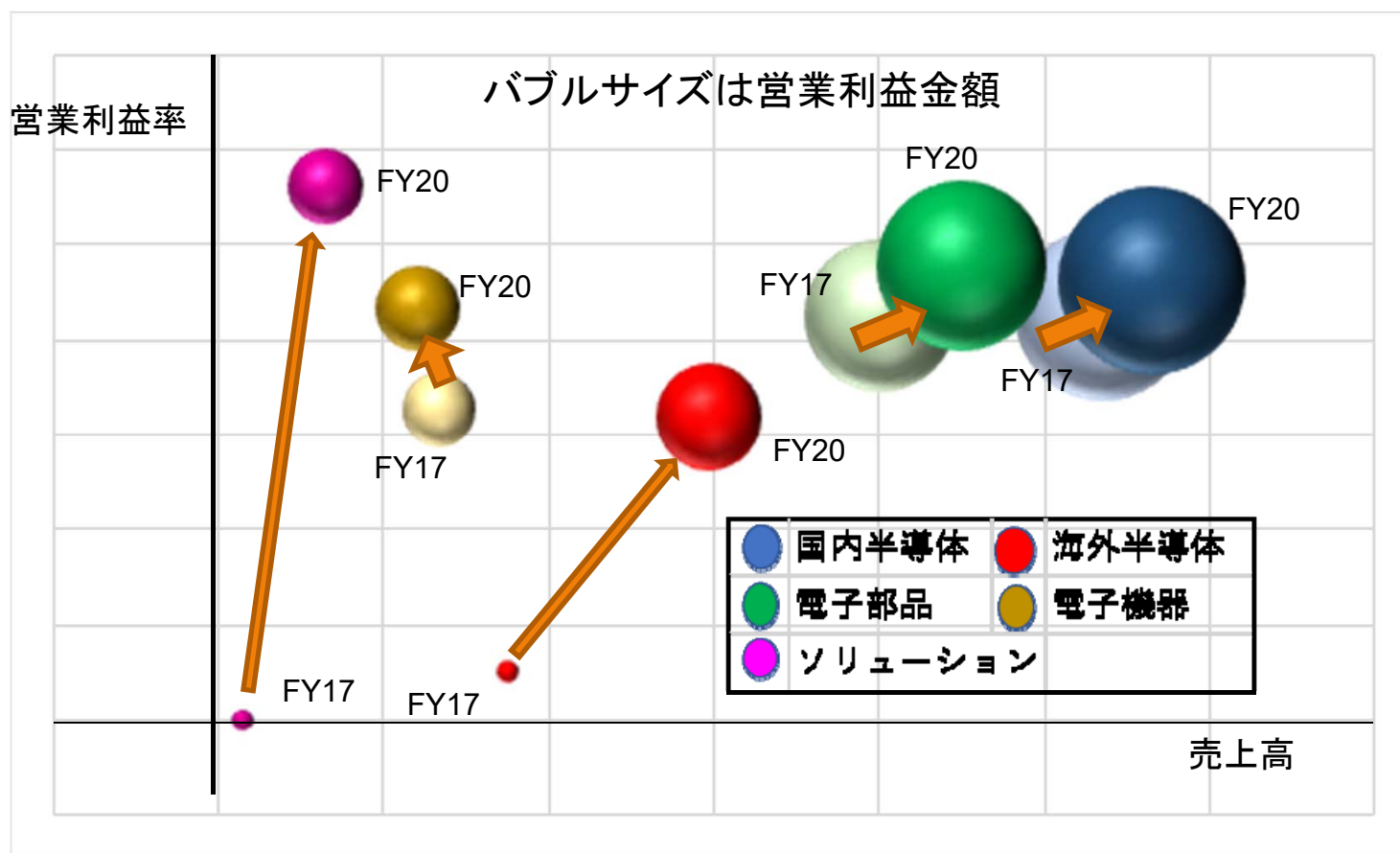
- 成長市場攻略に向けた先端技術の模索と外部コンサルタントを活用した常に先行した戦略の遂行により、「新しいビジネスモデル」を創出する。



技術

- 固有技術の確立と絶え間なき向上による付加価値最大化に向けて、「成長分野に向けた技術構築とプラットフォーム化によるグローバル展開」と「顧客／サプライヤーに対する独自性の高い技術サポートの提供」を実現する。

- 現状利益貢献のないソリューションが収益寄与。収益性も現状の事業セグメント比優位。
- 業務効率改善・事業規模拡大等により外資系半導体の収益規模は拡大を予想。
- 国内半導体・電子部品は堅調推移。

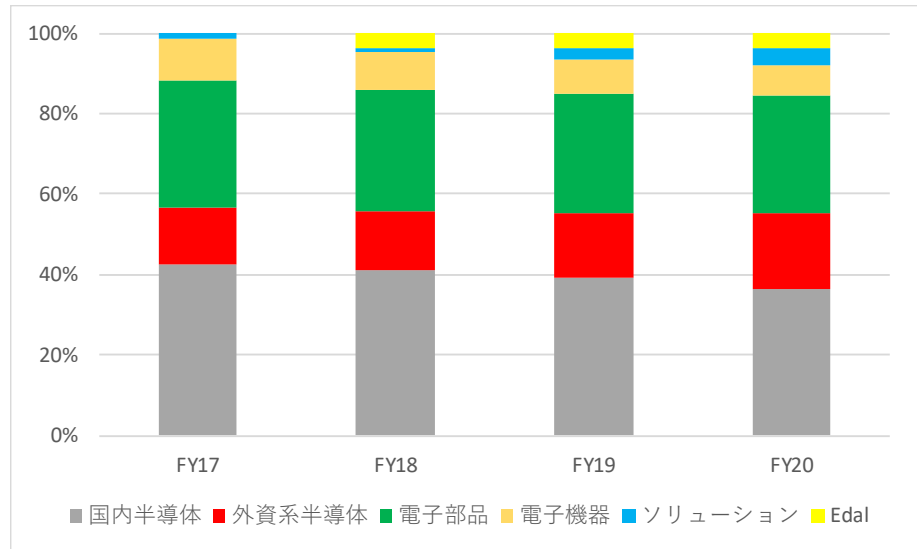


事業ポートフォリオ・シフトイメージ(2)

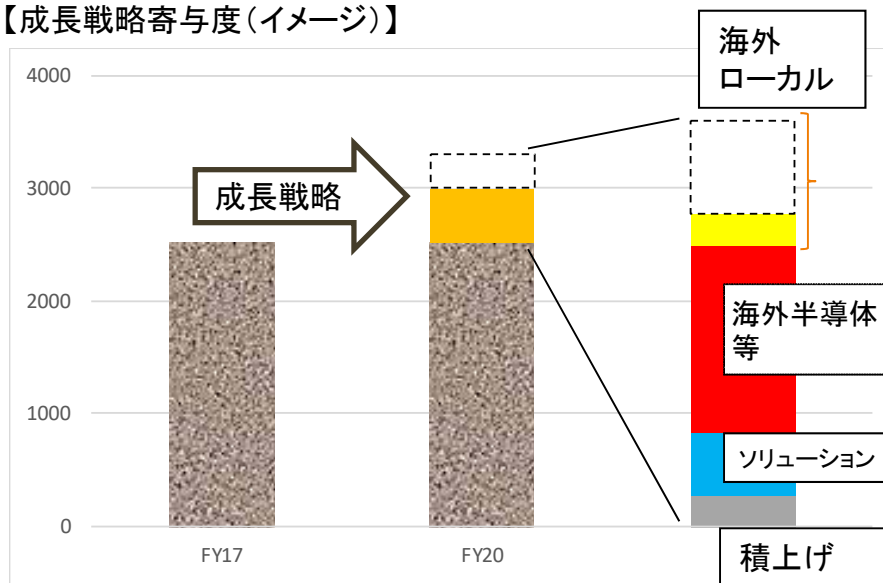
第10次
中期経営計画

- 成長戦略による売上高の増加寄与度は、ソリューションで2割、サプライヤー育成効果で6割。ローカルビジネスの伸びは計画計数上は含まず。
- 計画期間最終年度に向けて、売上構成に著変無いものの、外資系半導体・ソリューション事業が収益に貢献。電子機器事業と肩を並べる水準に成長見込み。

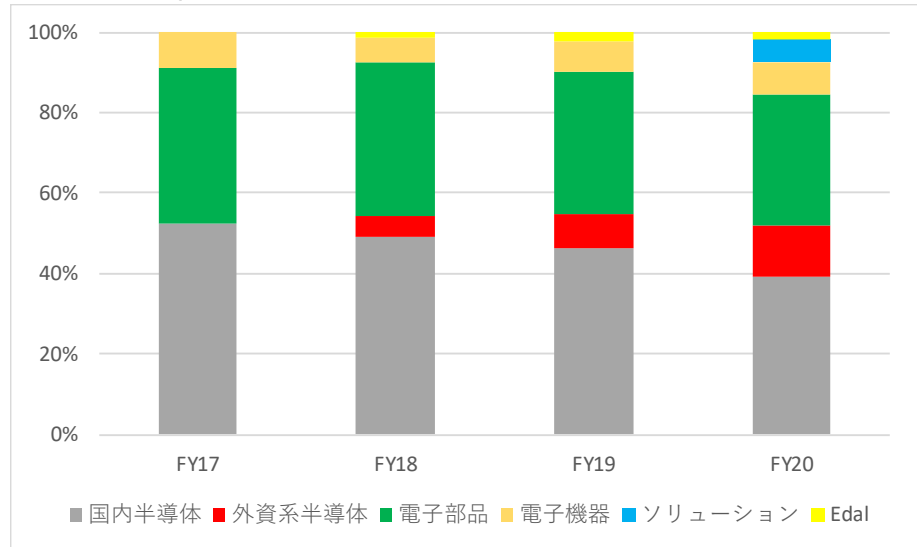
【売上構成推移(実績・計画)】



【成長戦略寄与度(イメージ)】



【営業利益構成年次推移(実績・計画)】



◆ ROE向上のための諸施策

収益性の向上

- 成長分野への積極的な人的資源投入
- 戦略投資による事業成長
- 経費の効率化

戦略投資枠 (150億円)

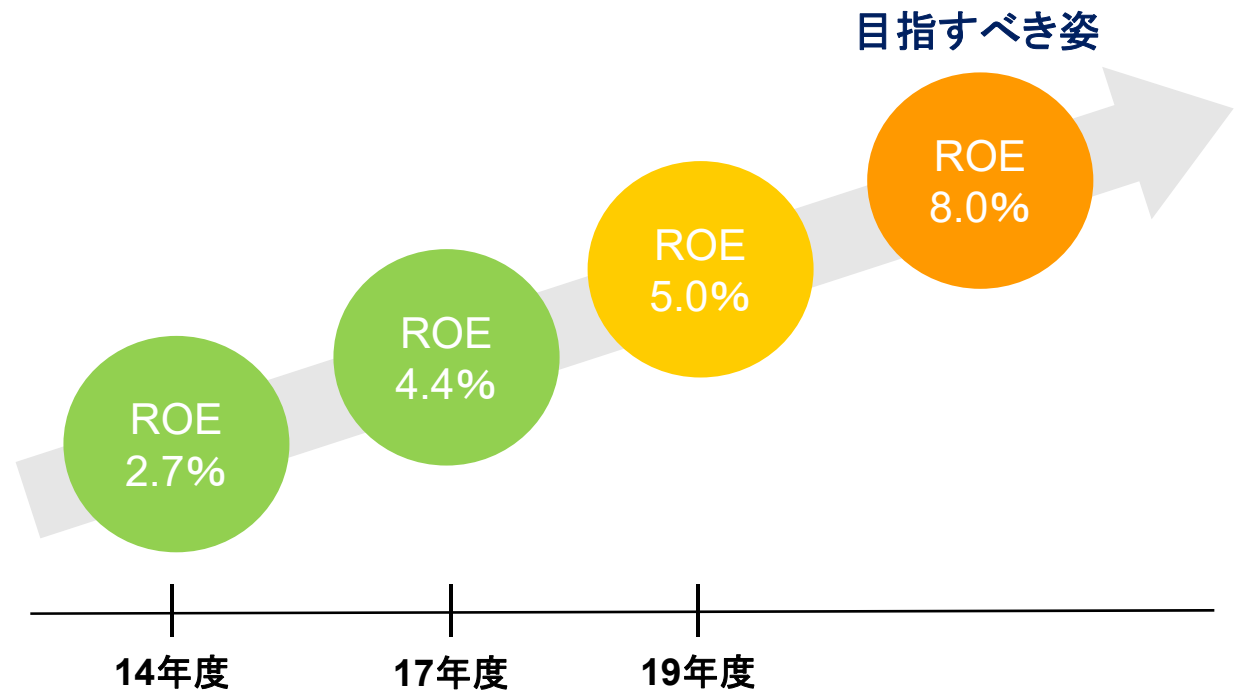
海外ローカルビジネス拡大 : 100億円
ソリューションビジネス確立 : 25億円
新規ビジネスモデル創出
事業中核サプライヤー創出 : 25億円

資産効率の改善

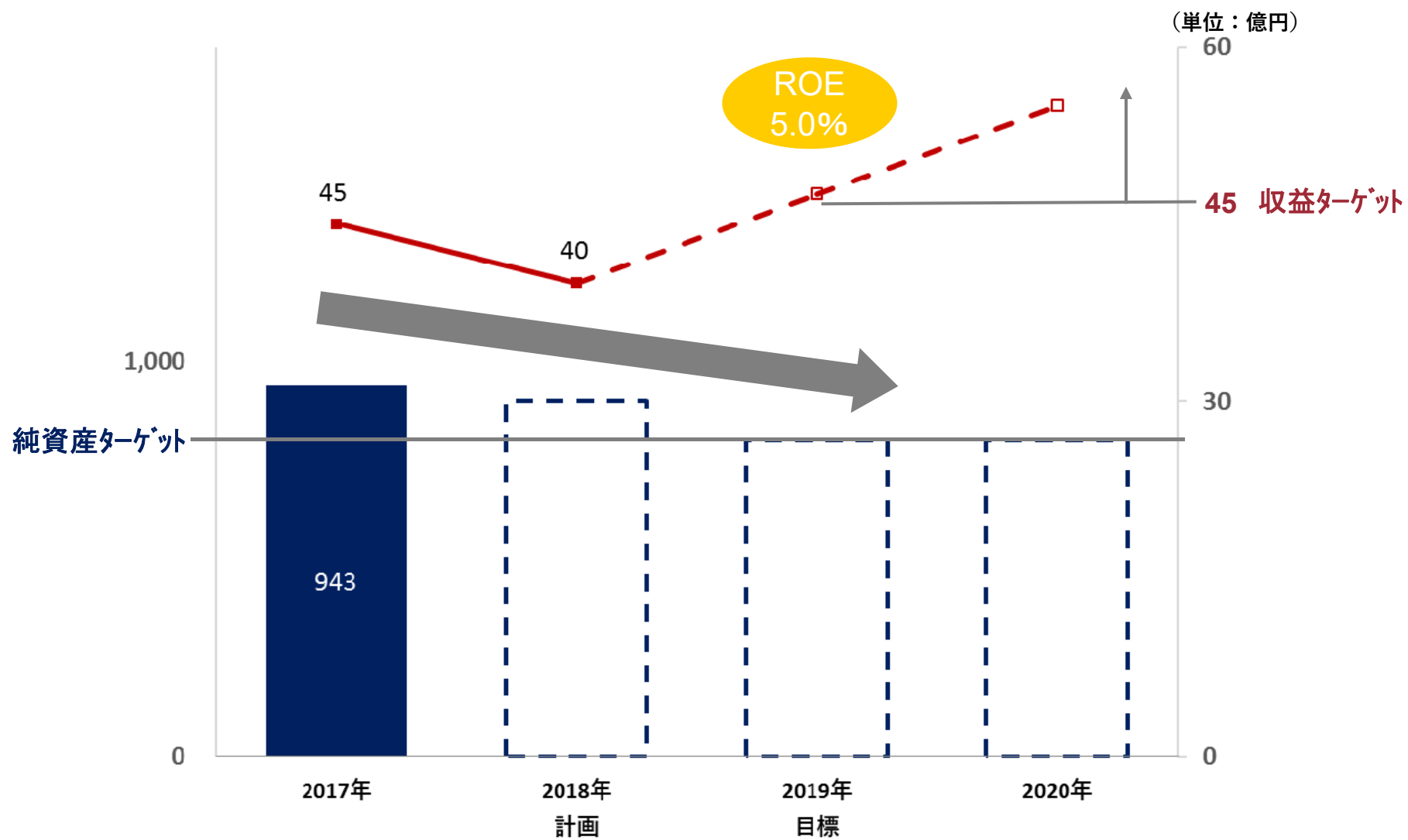
- 売掛債権の流動化
- 政策保有株の削減

最適な株主資本実現

- 配当性向50%以上の配当
- 自己株式取得



資本効率の向上(2)



◆ 経営の質的強化

- ・ リョーサンスピリットの実践とRS文化の更なる良質化
 - － ラウンドアップシステムを通じた人材の育成
 - － ビジョンの再構築
- ・ ESG(環境・社会・ガバナンス)への取り組み
- ・ グループ内部統制の強化

◆ 経営基盤の強化

- ・ 業務プロセス改革による次期情報システムの構築
- ・ マーケットの特性に応じた組織体制の再構築
- ・ 人事制度の刷新
 - － 社員のモチベーションを高める報酬制度の確立
 - － 社員が効率的に働ける環境の整備(多様な働き方への対応)
- ・ 間接業務機能の効率化

- ・ソリューション事業の収益貢献有るもののマージン率は全体として現状変わらず。
- ・システム投資等通じた業務プロセスの効率化を通じて販管費率の引下げを図る。

(単位：億円)

	2017年度		2018年度		2020年度	
	実績	売上高比	計画	売上高比	目標	売上高比
売上高	2,540		2,580		3,000	
売上総利益	203	8.0%	215	8.3%	245	8.2%
販売管理費	146	5.8%	155	6.0%	160	5.3%
営業利益	56	2.2%	60	2.3%	85	2.8%
当期純利益	44	1.8%	40	1.6%	55	1.8%

(単位：億円)

	2017年度	2020年度目標	
	売上高	売上高	伸長率
半導体事業	1,457	1,880	129%
電子部品事業	819	860	104%
電子機器事業	263	260	99%
合 計	2,540	3,000	118%

※ ソリューション事業の売上高は、各事業に含まれる。2020年度は、売上高130億円を目指す。

2017年度 業績結果

第9次中期経営計画

2018年度通期 業績計画

- 本年度よりEdal Electronics社決算を連結化。
- 車載やFA機器市場を中心に堅調な地合いが見込まれるものの、急激な拡大の反動から、市況全体としては踊り場局面が見込まれ、売上は前年度比1.5%増の2,580億円を見込む。
- 前年度計上した為替差益の反動有り、当期利益は40億円と漸減を予想。

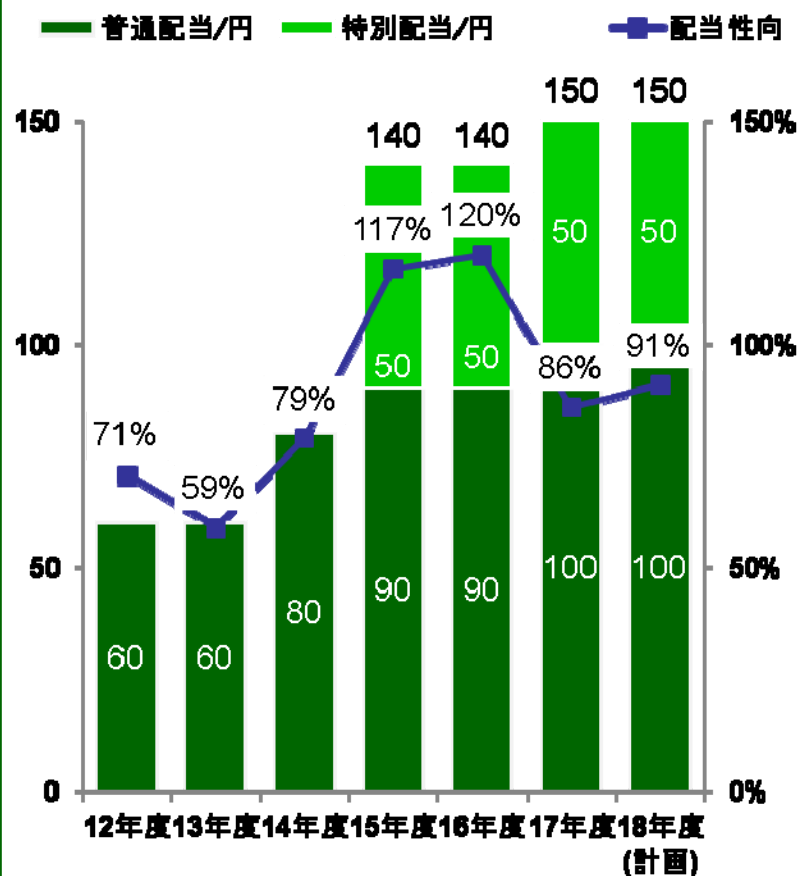
(単位:億円)	17年度		18年度				
	通期	%	上期	下期	通期	%	前年度比
売上高	2,540		1,275	1,305	2,580		+1.5%
売上総利益	203	8.0%	105	110	215	8.3%	+5.7%
販売管理費	146	5.8%	78	77	155	6.0%	+5.6%
営業利益	56	2.2%	27	33	60	2.3%	+5.9%
当期純利益	44	1.8%	18	22	40	1.6%	▲10.7%
1株当たり当期純利益(円)	173.98		73.51	89.85	163.36		▲6.1%

- 半導体事業は車載向けの堅調推移が見込まれる他、買収したEdal Electronics社の連結化により、売上高1,545億円(前期比+6%)、営業利益34億円(同+31%)。
- 電子部品事業は車載・FAは堅調ながら、前期における一過性収益の反動有り、売上高795億円(同▲3%)、営業利益は27億円(同▲4%)を予想。電子機器事業は大口ビジネス終息等あり、売上高240億円(同▲9%)、営業利益3億(同▲42%)を見込む。

(単位:億円)		17年度		18年度				
		通期	%	上期	下期	通期計画	%	前年比
半導体事業	売上高	1,457		764	781	1,545		+6.0%
	営業利益	26.2	1.8%	15.0	19.5	34.5	2.2%	+31.4%
電子部品事業	売上高	819		390	405	795		▲3.0%
	営業利益	28.1	3.4%	13.0	14.0	27.0	3.4%	▲4.0%
電子機器事業	売上高	263		121	119	240		▲9.0%
	営業利益	6.0	2.3%	1.5	2.0	3.5	1.5%	▲42.3%
営業利益調整額		▲3.7		▲2.5	▲2.5	▲5.0		
計	売上高	2,540		1,275	1,305	2,580		+1.5%
	営業利益	56.6	2.2%	27.0	33.0	60.0	2.3%	+5.9%

- 普通配当金100円、特別配当金50円、計150円を計画。
- 17年度自己株式取得実績は361万株(159億円)。
- 本年度も自己株式取得は、継続実施方針。

1株当たり配当



自己株式の取得

期間	取得株数 (万株)	金額 (億円)
12年度	100	19
13年度	100	19
14年度	45	18
15年度	155	46
16年度	137	44
17年度	361	159



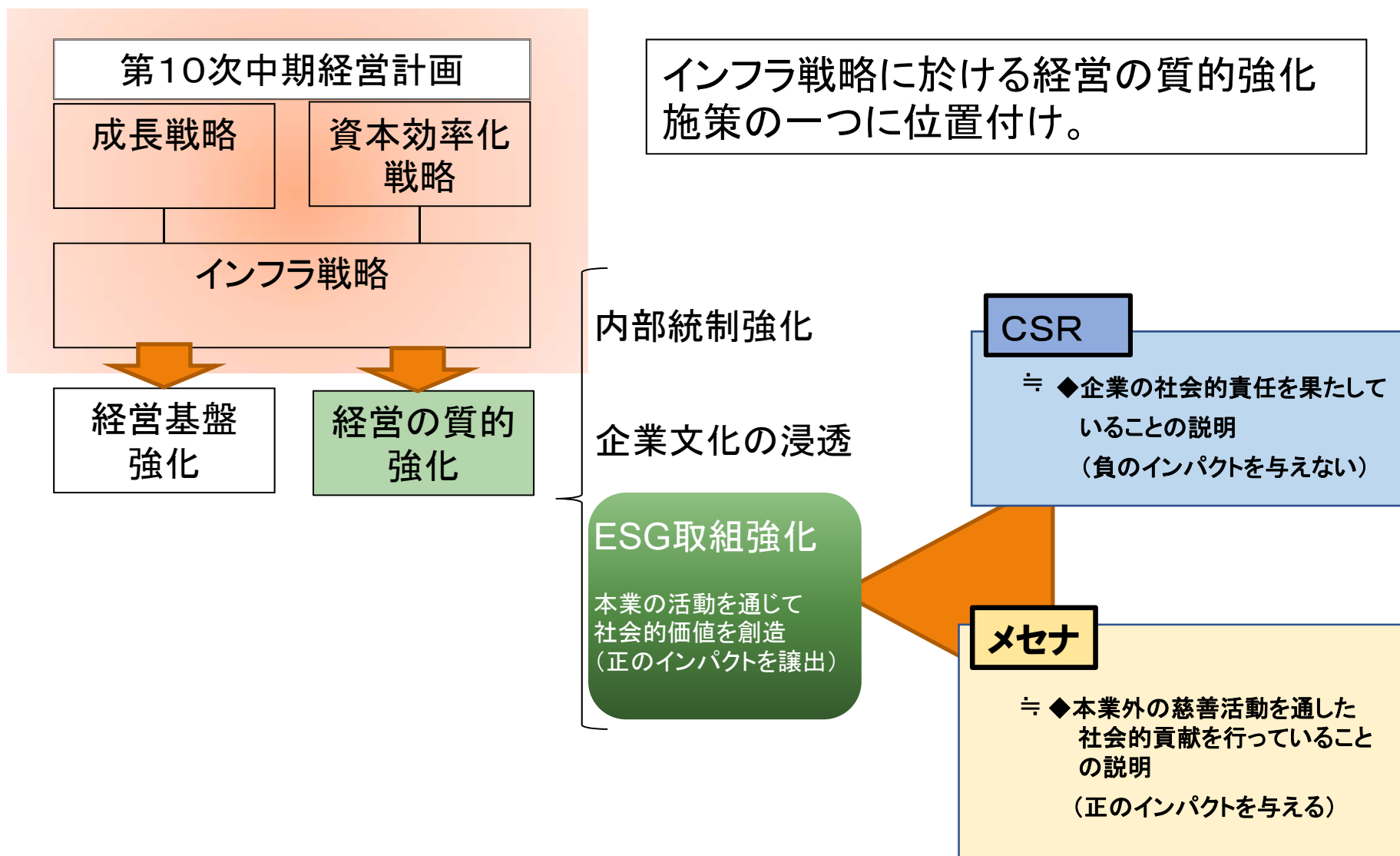
リョーサンのESGへの取組み

ESGとは

Environment(環境)、Social(社会)、Governance(企業統治)の三つの言葉の頭文字。企業を非財務面から分析する時に使用する尺度。会社活動を多面的に評価し、企業が提供する製品・サービスが実際に地域社会及び国際社会にとってどの程度の付加価値を提供したのか評価・分析する切り口。



中期経営計画にける位置付け



当社の取組み状況(その1)

ESG	項目	現状
環境	環境方針	企業憲章に於いて倫理・人権・環境の原則を定め、環境に関しては、「社会の公器であるリョーサンは企業活動のあらゆる側面において、環境に配慮する」とし、環境方針にかかわる理念・指針を整備済み。
社会	人権	企業憲章に於いて倫理・人権・環境の原則を定め、人権に関しては、「社会の公器であるリョーサンは、企業活動のあらゆる側面において人権を尊重する」とし、人権を相対的なものではなく絶対的なものと位置付け。海外展開の結果、様々なステークホルダーとの接点が増える中、この原則をサプライチェーン全体として担保できる枠組みを整備中。
	ダイバーシティ	「機会は平等、評価は公正、処遇は公平」を基本的な考え方とし、学歴・年齢・性別にかかわらず、社員が活躍できる、働きやすく快適な職場作りに注力。更にビジネスのグローバル化に伴い、広く海外でも人材を採用。現在、女性活躍推進を図るため、総合職の女性新卒採用を増加させるとともに、導入済みの育児休業制度等に加え、子育てしながら働き続けるための雇用環境を整備。今後は、女性や外国人の管理職への登用等取り組み予定。
	労働慣行	倫理規定に於いて、「いやがらせや差別」「薬物および飲酒」に対する考え方を取り纏め。「いやがらせや差別」は人権の侵害だけでなく職場環境を劣悪にするものと位置付け、それに繋がる発言・行為を禁じている。違法な薬物やアルコールを飲んでの業務を禁止することは勿論、業務時間外や休日の運用基準も規定。
	地域社会	公器性を尊ぶ当社においては、地域との繋がり・貢献を重視し、各拠点で取組み。一つの例として、当社タイ法人に於いて当社が使用していたPC21台を地元小学校に寄贈。同学校ではそれを元にパソコンルームが設置された。
	社会的サプライチェーン	10次中期経営計画ではローカルビジネスの強化、中核サプライヤーの育成を掲げており、取引の裾野がこれまで以上に広がることを展望。調達ガイドラインの整備等サプライチェーンのサステナビリティ強化に向けた取り組みを進める。

当社の取組み状況(その2)

統治	企業統治	<p>全てのステークホルダーの期待に応えるために、経営の透明性、客観性の確保に努めるとともに、健全な経営のための制度強化に努めることを基本方針に規定。</p> <p>監査等委員会設置会社(取締役4名及び監査等委員である取締役6名(うち社外取締役4名))の形態を採り、執行役員制度を導入。また、社外取締役が過半数で構成される指名・報酬諮問委員会を設置。</p>
	腐敗防止	<p>企業憲章・基本理念・経営理念に始まり、倫理規定・行動指針等先人の教えを「リョーサン・スピリッツ」として取り纏め、全社員に周知。会長をトップに、全社員との対面研修も定期開催し、企業文化と現場実務活動との整合を進めている。</p> <p>内部通報制度として、コンプライアンスホットラインを整備。同ホットラインに正当な通報があった際には、コンプライアンス担当役員が直ちに事実関係を調査し、調査の結果、違法関係が確認された場合には是正措置を実施。同ホットラインの受付窓口は社内は常勤監査等委員、社外は指定顧問弁護士事務所とし、経営から独立。また、情報提供者の秘匿と不利益取り扱いの禁止を社内手続きで規定。</p>
	リスクマネジメント	<p>内部統制システムの構築等については実施済み。また、その運用状況については取締役会で定期的に報告。</p>