



# 株式会社リョーサン

## 収益向上対応策 進捗状況の報告

2020年1月15日

Blank Page

## 収益向上対応策 全体像

## 収益向上対応策 個別策

## 【添付】19年度 第2四半期業績結果と通期業績計画

### 資料取扱い上のご注意

本資料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

### 背景・経緯

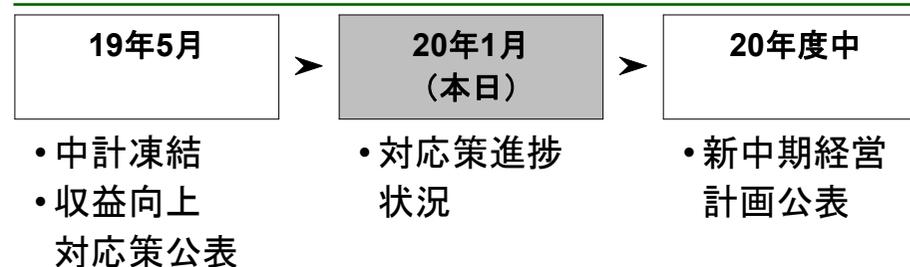
環境 変化	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 主要サプライヤーによる代理店政策の大幅変更。</li> <li>• 顧客、サプライヤーからの在庫保有の要請。</li> <li>• 成長戦略推進に伴う人件費増加。</li> <li>• US\$借入支払利息の上昇。</li> <li>• 中国を始めとする世界経済の減速。</li> </ul>
当社 対応 <small>19年5月 公表</small>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 第10次中期経営計画策定時の方向性実現出来ずと判断し、同計画を凍結。</li> <li>• 19年度を対象年度とした収益向上対応策に着手。事業ポートフォリオの体質改善を進め、20年度におけるROE5%達成を目指す。</li> </ul>

### 施策の全体像(再整理)

		中計施策	対応方針	
成長 戦略	• ソリューションビジネス	見直	収益向上対応策 (事業改革)	
	• 中核サプライヤーの創出			
	• 新たなビジネスモデル			
	• 海外ローカルビジネス	継続	戦略投資の検討	
財務戦略			見直	収益向上対応策 (財務改革)
インフラ 戦略	• 経営の質的強化	継続	内部統制 ESG	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 経営基盤の強化                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 組織体制の再構築</li> <li>➢ 人事制度の刷新</li> <li>➢ 間接業務機能効率化</li> </ul> </li> </ul>	見直	収益向上対応策 (事業改革)	

収益向上施策の取り組み体制、進捗状況、見込等  
に関する足元状況のご説明

### スケジュール

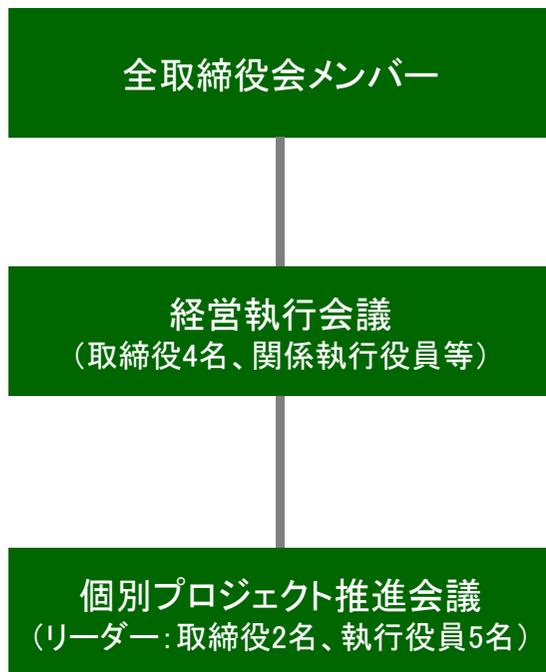


# 収益向上対応策の推進体制

収益向上対応策  
全体像

- 収益向上対応策を推進させる社長直轄のプロジェクトを立ち上げ。
- 各プロジェクトのリーダーは関係担当役員。
- 経営執行会議にて進捗状況確認。全取締役会メンバーへ報告。

## 体制



## 収益向上対応策概要 (全体取りまとめ: 取締役 上席執行役員 構造改革担当)

プロジェクト名		リーダー	
事業改革	I. 赤字事業の撲滅	上席執行役員	サクシス社長
	II. 組織の適正化	執行役員	営業管理本部長
	III. ソリューションビジネスの選択と集中	執行役員	ソリューション事業本部長
	IV. 本社管理機能のスリム化	取締役上席執行役員 執行役員	経理本部長 管理本部長
	V. 人員の適正化	執行役員	管理本部長
	VI. ルネサスビジネスの(ノン・オーガニック的)再構築	代表取締役	社長執行役員
	VII. 技術部門のプロフィットセンター化	執行役員	技術本部長
財務改革	VIII. 在庫圧縮を通じた金利負担軽減	上席執行役員	サクシス社長
	IX. 本社ビルの有効活用	取締役上席執行役員 執行役員	経理本部長 管理本部長
	X. 不稼働資産(含む政策保有株式)の軽減	取締役上席執行役員 執行役員	経理本部長 管理本部長

- ① 赤字事業の撲滅、組織の適正化等一連の施策を通じて業務効率化を徹底。
- ② 同結果を踏まえた人員・資産圧縮により一連の業務コストを削減。
- ③ 収益増強に向けて、ルネサスビジネス・技術部門各事業を強化。

		業務 効率化	コスト 削減	収益 改善
事業 改革	I. 赤字事業の撲滅	✓		
	II. 組織の適正化	✓		
	III. ソリューションビジネスの選択と集中	✓		✓
	IV. 本社管理機能のスリム化	✓		
	V. 人員の適正化		✓	
	VI. ルネサスビジネスの(ノン・オーガニック的)再構築	③		✓
	VII. 技術部門のプロフィットセンター化			✓
財務 改革	VIII. 在庫圧縮を通じた金利負担の軽減		✓	
	IX. 本社ビルの有効活用		✓	
	X. 不稼働資産(含む政策保有株式)の軽減		✓	
追加	XI. 経費構造の見直し		✓	

収益向上対応策 全体像

収益向上対応策 個別策<sup>(※)</sup>

【添付】19年度 第2四半期業績結果と通期業績計画

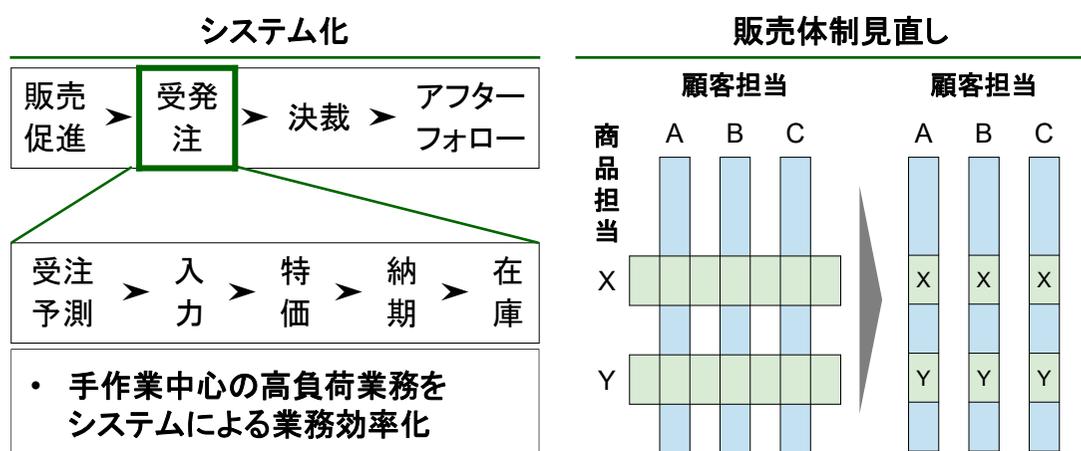
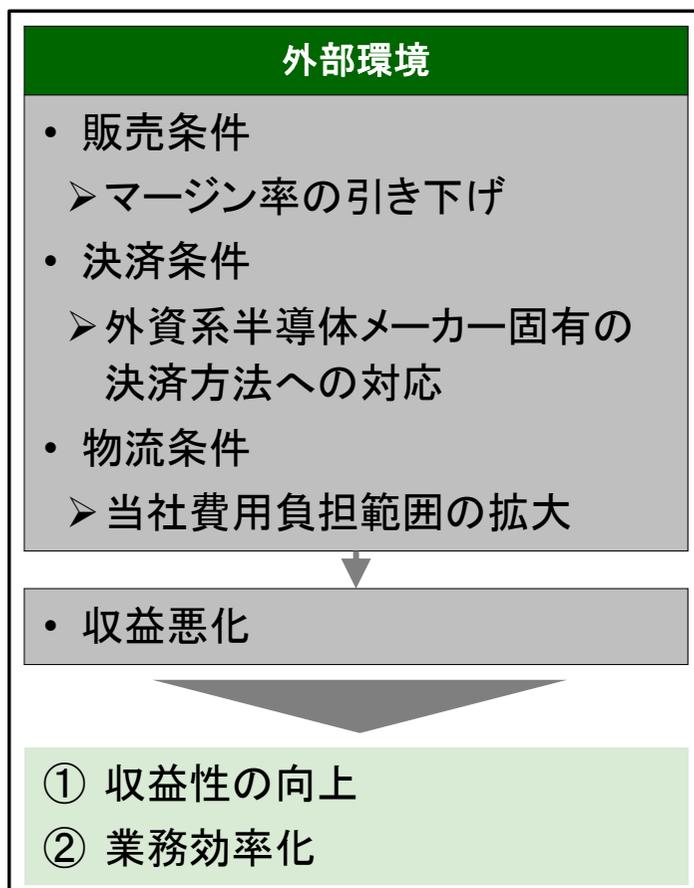
(※) 守秘義務の関係、案件進捗のタイミングの関係で、本日カバーできない点もあること、ご容赦願います。

- 販売・決済・物流等一連の取引条件変更の結果、一部外資系半導体サプライヤー取引に関して収益条件が悪化。
- 商権見直しを含む取引規模の縮小、投入人員を圧縮。併せて、業務システム導入や販売組織体制見直しにより業務効率を改善。

①収益性の向上:外資系半導体メーカーA社のビジネス計画(例)

	18年度	19年度	20年度	
	実績	計画	計画	18年度比
顧客数	14	12	6	△57%
人員数	32	24	9	△72%

②業務効率化



# 組織の適正化(Ⅱ)、ソリューションビジネスの選択と集中(Ⅲ)、 本社管理機能のスリム化(Ⅳ)

収益向上対応策  
個別策(事業改革)

- 本社賃貸物件削減、支店統廃合、物流センター再編等を通じて既存組織を適正化。
- ソリューション事業のプロジェクト内容を再評価。将来性ある事業にリソース集中することで投資効果の改善を図る。
- 業務手続の簡素化等を通じた本社機能スリム化、収益部門へのリソース付替えを検討。

## 組織の適正化: 施設数推移

- 施設活用方法の見直しを通じて賃貸物件を削減。賃貸費を圧縮。
- 事務作業標準化、顧客サポート手法効率化等通じ支店集約。
- 現行の物流ルートを見直し。中京・西日本地区の物流拠点再編を通じて物流コストを削減。

## ソリューションビジネスの選択と集中

	19年度	20年度	
	計画	計画	19年度比
売上高(億円)	56	72	+29%
プロジェクト数	24	15	△38%
人員数	34	26	△24%

## 本社管理機能のスリム化

	18年度	19年度	20年度		次ステップ
	実績	計画	計画	18年度比	
本社関連	5	5	3	△2	→ プロジェクト外
支店	21	21	15	△6	→ プロジェクト外
物流拠点	4	2	2	△2	

本部名	人員数
企画	13
管理	48
財経	18
営業管理	6
合計	85

- 業務手続の簡素化
- 外注化の検討
- 組織統廃合

## 1. 希望退職者募集の理由・背景

足元の経営環境の悪化に伴う収益率が低迷する中、未だに事業運営を賄うだけの収益構造になっておらず、一層の販売管理費の削減を促進する為に希望退職者の募集を行う。

## 2. 希望退職制度の概要

- (1) 対象者： 2020年3月31日現在で、58歳以上の正社員及び嘱託  
(但し、会社が経営上、特に必要とするものは除く。)
- (2) 募集人員： 80名程度
- (3) 募集期間： 2020年2月3日～2020年2月14日
- (4) 退職日： 2020年3月31日
- (5) 優遇措置： 退職者は会社都合として扱い、所定の退職金に加え特別加算金を支給する。有給休暇の残日数は買い取る。また、希望者には再就職支援会社を通じた再就職支援を行う。

## 3. 今後の見通し

希望退職者募集に伴い発生する特別加算金と再就職支援に係る費用は、2020年3月期決算において特別損失として計上を見込む。通期業績への影響は現在精査中であり、2020年3月期決算発表時に改めて報告する(東京証券取引所が定める開示基準には抵触しない見込み)。

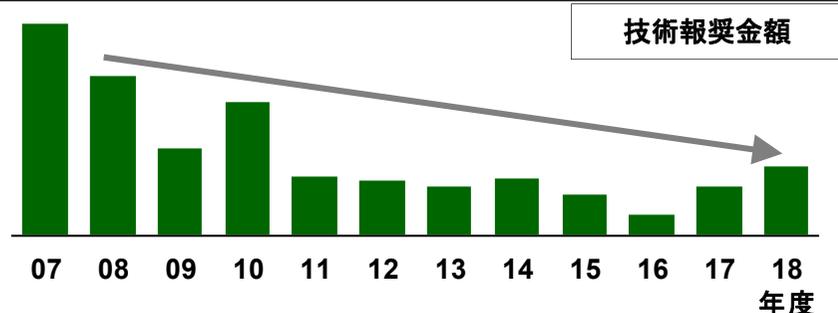
## 技術部門のプロフィットセンター化(VII)

収益向上対応策  
個別策(事業改革)

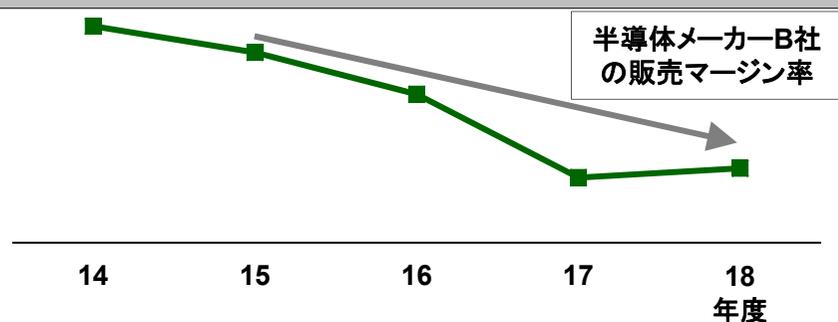
- 技術報奨金の削減、マージン水準の低減の結果、技術商社の前提である技術部門の費用が賄いにくくなりつつある状況。
- 保有技術の外販化、高付加価値業務の有償化等通じ、プロフィットセンターへ変質中。

### 技術商社の事業環境変化

- ・ サプライヤーからの技術報奨金が制度変更により、金額規模減少



- ・ 顧客からの技術サポートコスト回収(販売マージン率)が競争激化に伴い、圧縮



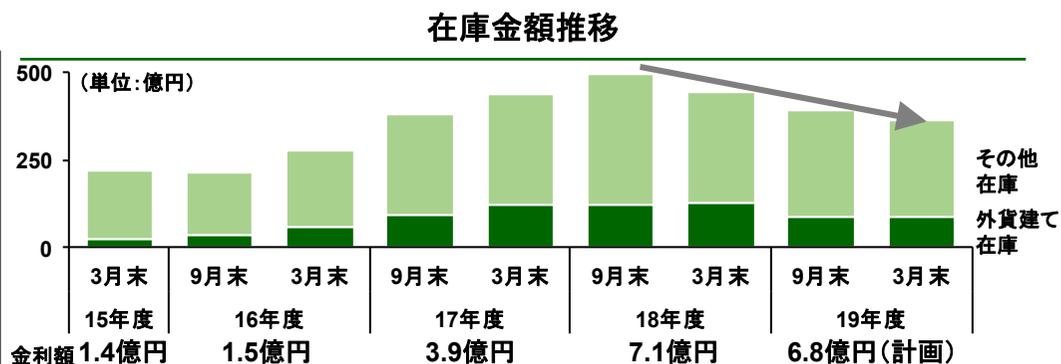
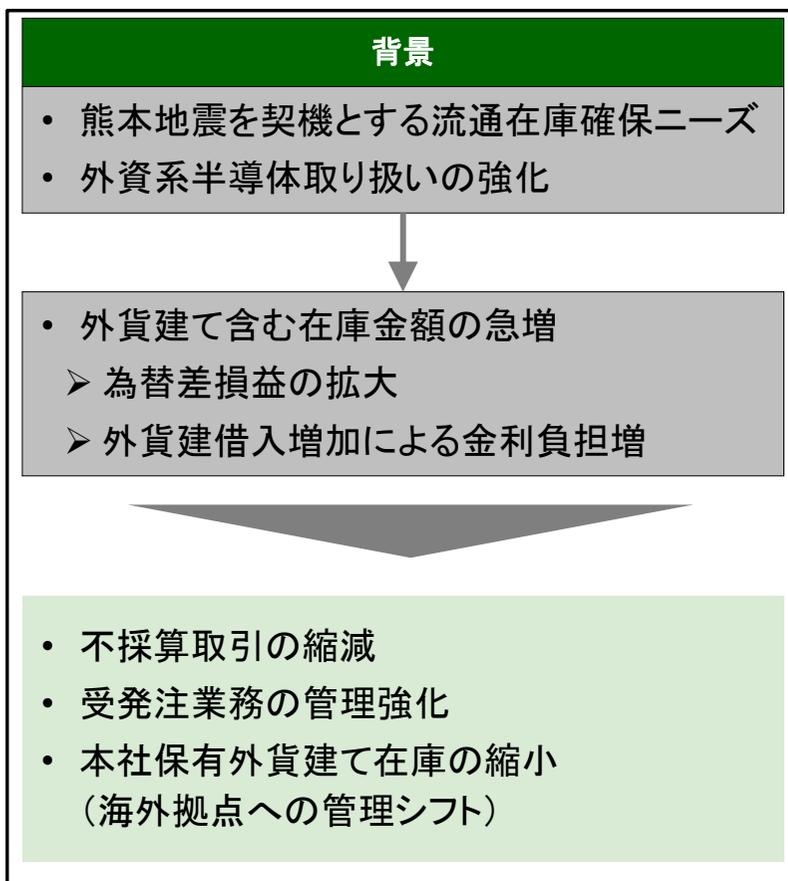
### 技術部門の取り組み

項目	人員数	内容
システム提案 (Sier機能)	10	・ 先行投資技術の外販化
受託開発 (AISC・ソフト)	45	・ 高付加価値領域へリソースシフト ・ 不具合解析業務の展開
デバイスサポート (FAE機能)	25	・ 高付加価値部分の有償化 ・ ダイレクトマーケティングの実施
既存技術サポート	50	・ 既存事業関連、品質管理等
合計	130	

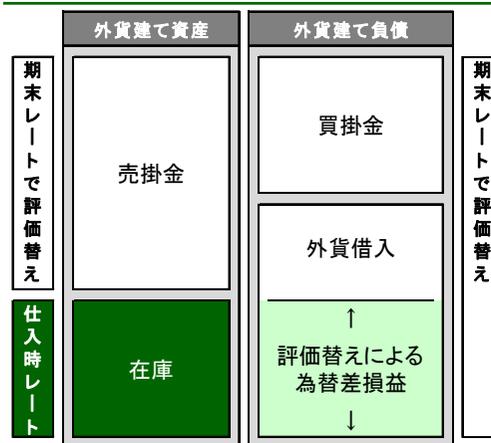
# 在庫圧縮を通じた金利負担の軽減(Ⅷ)

収益向上対応策  
個別策(財務改革)

- 17年度より主に外部環境要因から外貨建て含む在庫金額が急増。関連費用が当社収益の大きな圧迫要因に。
- 不採算事業の縮減(前述)、受発注業務の管理強化、管理業務の一部海外シフト等を通じて在庫を圧縮。関連費用負担を軽減。



為替リスクヘッジ手法と財務影響(18年11月説明会資料再掲)

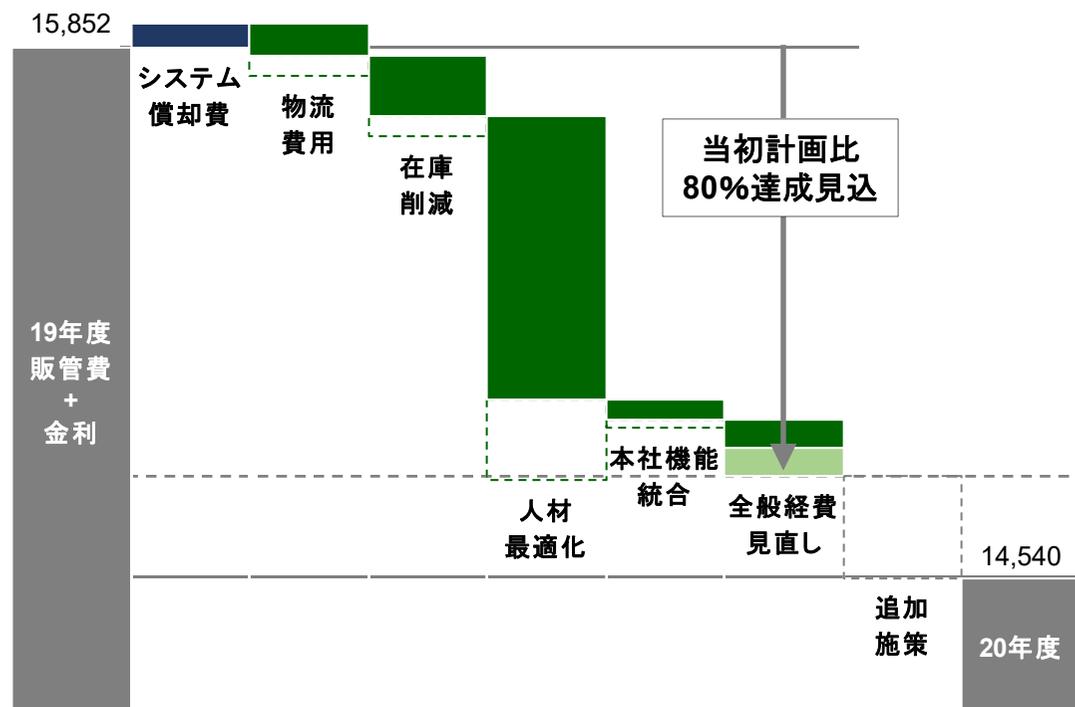


売上高	売上時レート
売上原価	仕入時レート
売上総利益	売上時に売上時と仕入時レート乖離による為替差損益
営業外収益/費用	月末に在庫相当の外貨借入評価替えによる為替差損益

- 削減規模に見込みと一部乖離あるものの、当初計画の80%程度の費用削減要素を積上げ。
- 年初より来期初にかけて追加収益向上施策を投じ、20年度のROE目標達成を目指す。
- 本件実施に伴う19年度一時費用見込は当初計画通り9億円。

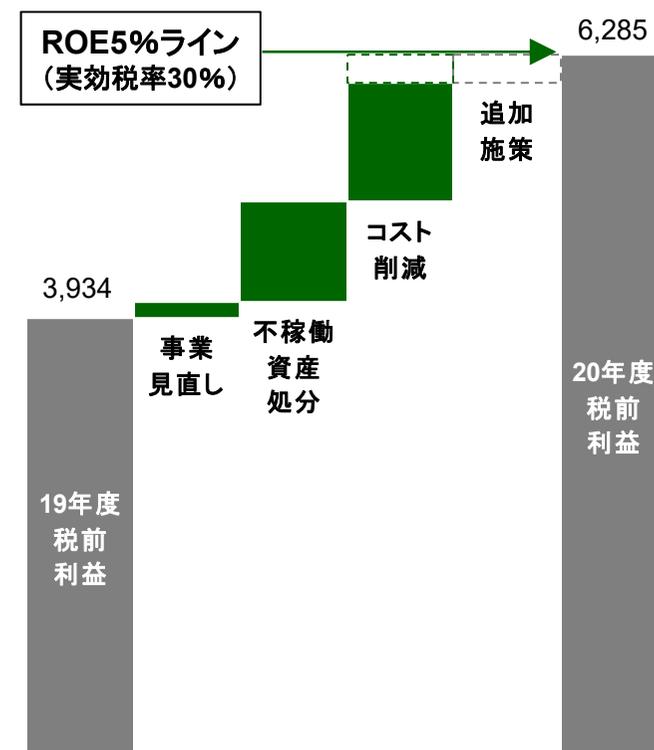
### 20年度コスト削減効果(見込)

(単位:百万円)



### 20年度収益増加計画(見込)

(単位:百万円)



収益向上対応策 全体像

収益向上対応策 個別策

**【添付】19年度 第2四半期業績結果と通期業績計画**

- 19年度上期連結業績は売上高、営業利益ともに前年同期下回る。一方、経常利益は前年同期で生じた外貨建負債等評価替えに伴う為替差損が差益に転じ、増益。
- 特別損失として物流統廃合決定による減損費用等あり、当期純利益の増益幅は縮小。

(単位:億円)	18年度上期	19年度上期			
	金額	金額	前年同期比	期初計画	期初計画比
売上高	1,289	<b>1,164</b>	△9.7%	1,150	+1.3%
売上総利益	107	<b>92</b>	△13.6%	93	△1.1%
(売上高比)	(8.3%)	<b>(7.9%)</b>	(△0.4pt)	(8.1%)	(△0.2pt)
営業利益	28	<b>18</b>	△34.8%	17	+11.1%
(売上高比)	(2.2%)	<b>(1.6%)</b>	(△0.6pt)	(1.5%)	(+0.1pt)
経常利益	16	<b>18</b>	+15.9%	14	+34.1%
(売上高比)	(1.3%)	<b>(1.6%)</b>	(+0.3pt)	(1.2%)	(+0.4pt)
当期純利益	10	<b>10</b>	+2.3%	10	+8.1%
(売上高比)	(0.8%)	<b>(0.9%)</b>	(+0.1pt)	(0.9%)	(0.0pt)
1株当たり当期純利益(円)	43.62	<b>46.15</b>	+5.8%	42.68	+8.1%
米ドル 平均レート(円)	110.26	<b>108.63</b>	△1.5%	108.00	+0.6%

## 事業別業績の概要

2019年度第2四半期  
業績結果

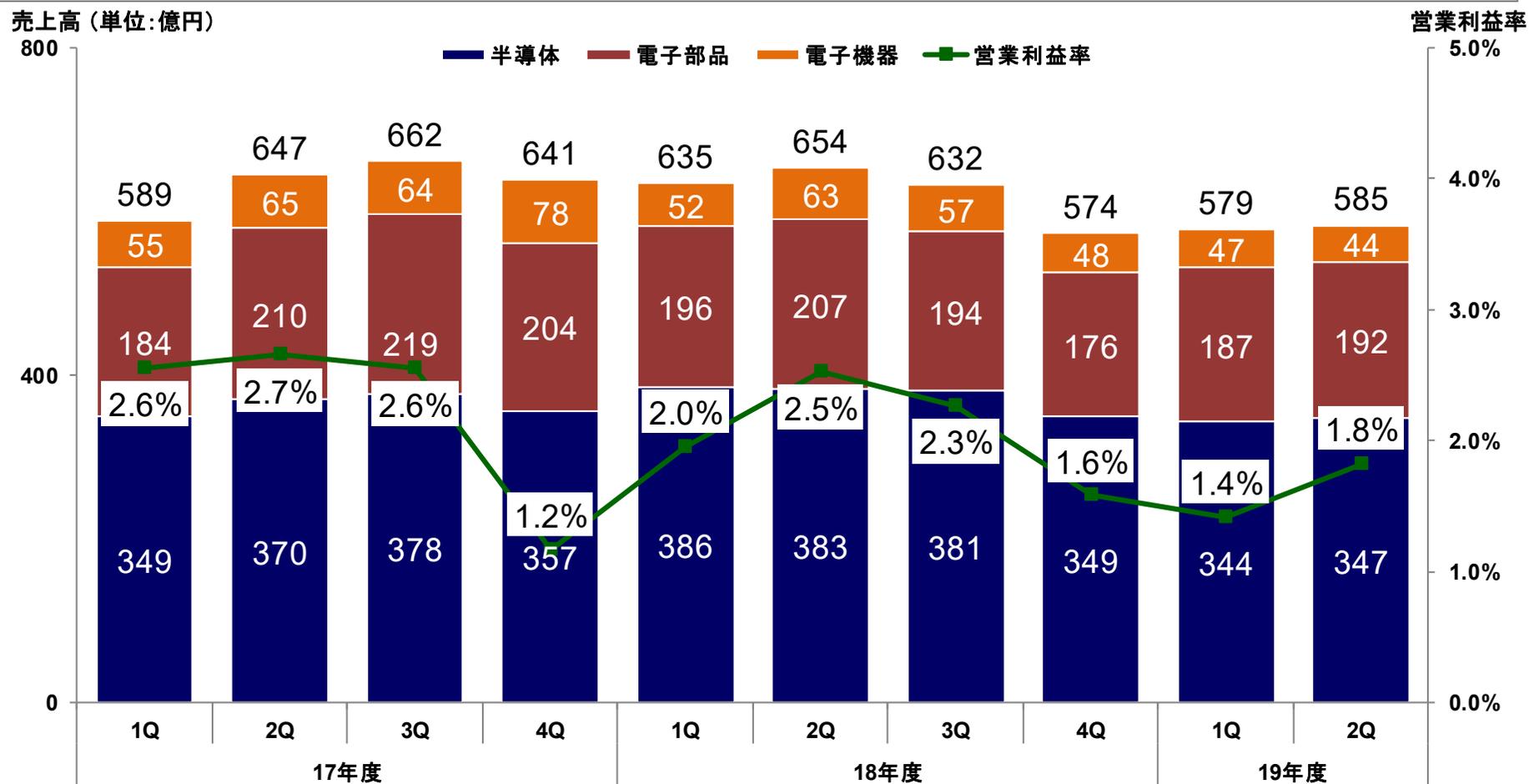
- 半導体事業は産業機器向けビジネスの落ち込み、販売報奨金減少等あり、減収減益。
- 電子部品事業は18年度上期まで好調だったコンシューマ向けビジネス反動減、産業機器向け高付加価値商品の販売低調等の結果、減収減益。
- 電子機器事業は高付加価値商品取扱い等により、前期比、期初計画比各々減収増益。

(単位:億円)		18年度上期	19年度上期			
		実績	実績	前年同期比	期初計画	期初計画比
半導体事業	売上高	770	<b>692</b>	△10.1%	695	△0.4%
	営業利益 (売上高比)	13 (1.8%)	<b>8</b> (1.2%)	△42.3% (△0.6pt)	9 (1.3%)	△10.4% (△0.1pt)
電子部品事業	売上高	404	<b>380</b>	△6.0%	355	+7.0%
	営業利益 (売上高比)	14 (3.7%)	<b>11</b> (3.1%)	△19.5% (△0.6pt)	9 (2.5%)	+32.9% (+0.6pt)
電子機器事業	売上高	115	<b>92</b>	△20.1%	100	△7.8%
	営業利益 (売上高比)	1 (1.5%)	<b>1</b> (1.9%)	+1.2% (+0.4pt)	1 (1.0%)	+73.0% (+0.9pt)
合計	売上高	1,289	<b>1,164</b>	△9.7%	1,150	+1.3%
	営業利益 (売上高比)	28 (2.2%)	<b>18</b> (1.6%)	△34.8% (△0.6pt)	17 (1.5%)	+11.1% (+0.1pt)

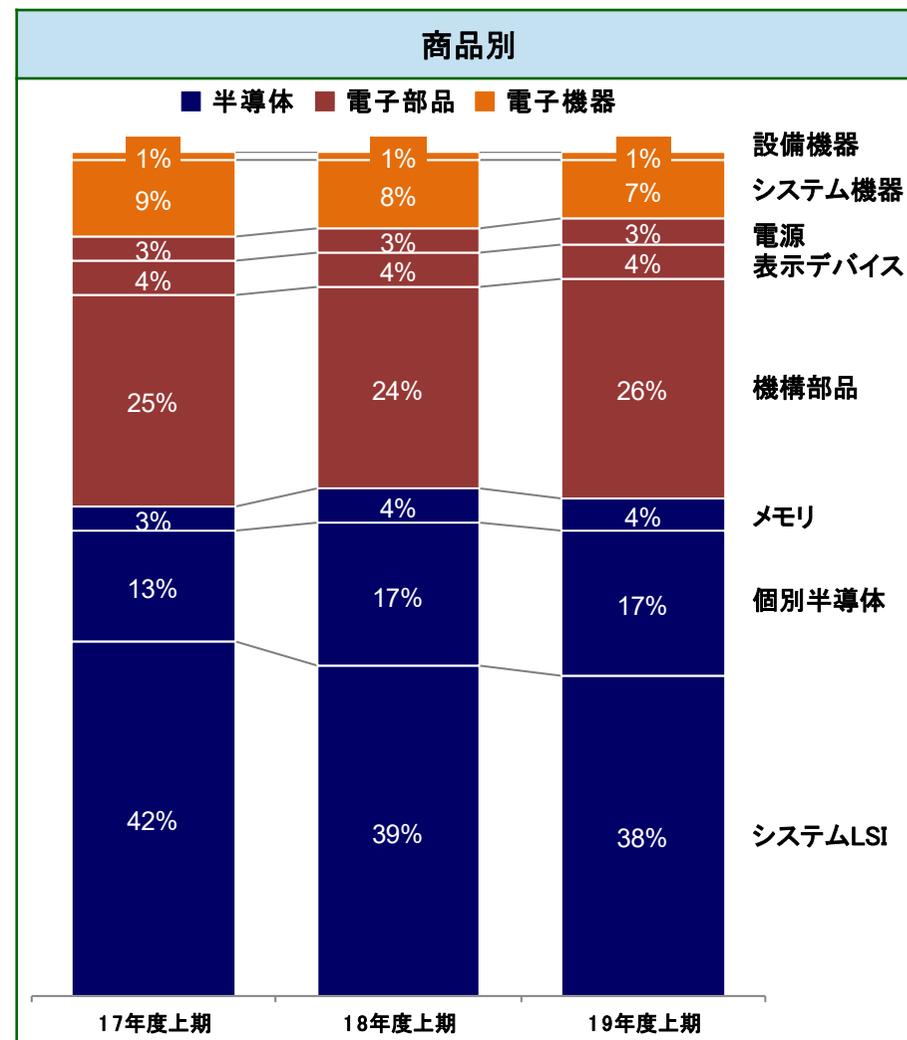
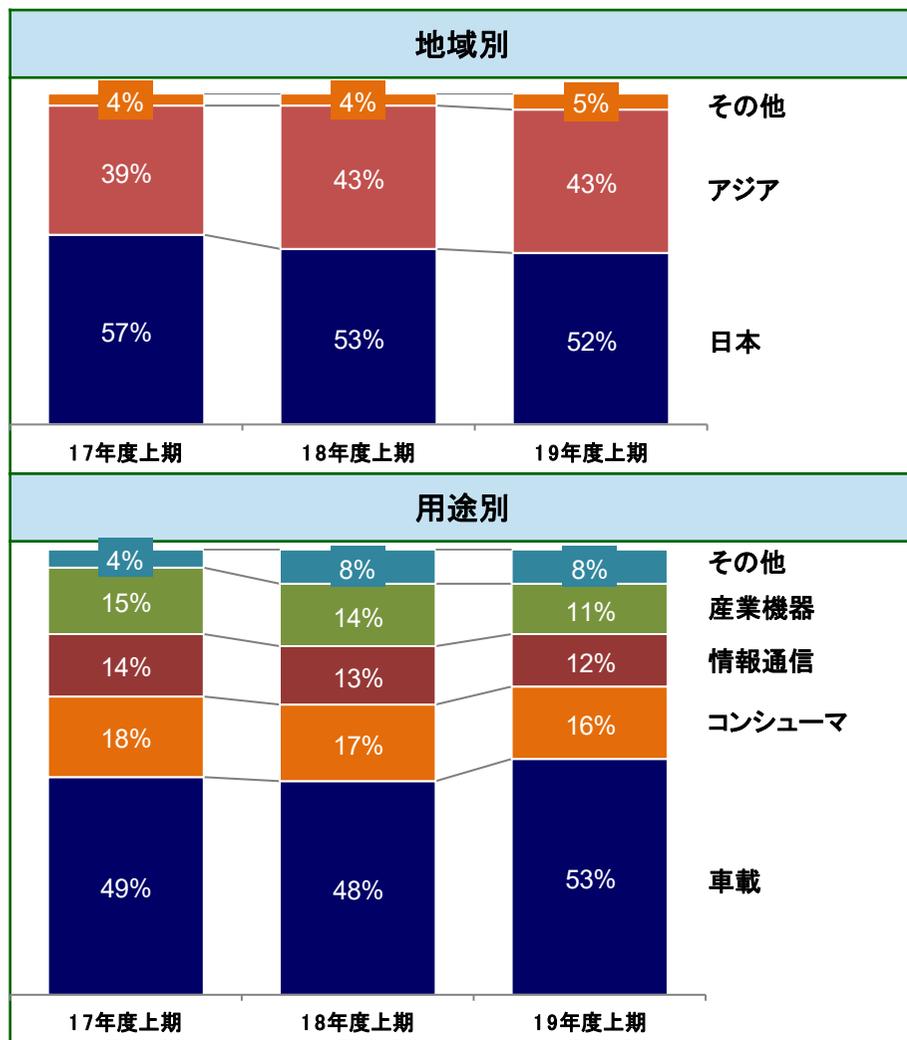
# 四半期毎 売上高・営業利益率

2019年度第2四半期  
業績結果

- 売上高は18年度4Q以降600億円割れで推移。産業機器分野を中心とした需要低迷の影響を受ける。
- 営業利益率は売上高減少に伴う売上総利益額減少で19年度1Qは1.4%にまで低下。販売管理費削減等により、19年度2Qは1.8%まで回復。



■ 地域別に著変なし。用途別は車載向けのみが前年同期水準の売上高を確保した結果、シェア拡大。商品別では車載向け機構部品が堅調推移。



- 特別配当を含む18年度期末配当金支払17億円等の結果、純資産は864億円に減少。
- 棚卸資産圧縮49億円、売上高減少等に伴う売上債権減少31億円等の結果、営業活動によるキャッシュ・フローはプラス130億円(前年同期比+40億円)。現金及び現金同等物残高は211億円(同+40億円)。

(単位:億円)	19年3月末	19年9月末	比較増減
総資産	1,465	<b>1,414</b>	△51
流動資産	1,293	<b>1,245</b>	△48
固定資産	172	<b>168</b>	△4
負債	587	<b>549</b>	△38
純資産	878	<b>864</b>	△14
自己資本比率	59.9%	<b>61.1%</b>	+1.2pt

(単位:億円)	18年度上期	19年度上期	比較増減
営業活動によるキャッシュ・フロー	90	<b>130</b>	+40
投資活動によるキャッシュ・フロー	△2	<b>△1</b>	+1
財務活動によるキャッシュ・フロー	△51	<b>△61</b>	△10
現金及び現金同等物の四半期末残高	171	<b>211</b>	+40

- 19年度通期業績計画は19年5月公表の期初計画から変更なし。
- 為替計画レートは108円から105円に変更。下期計画の営業外損益に為替影響含まず。

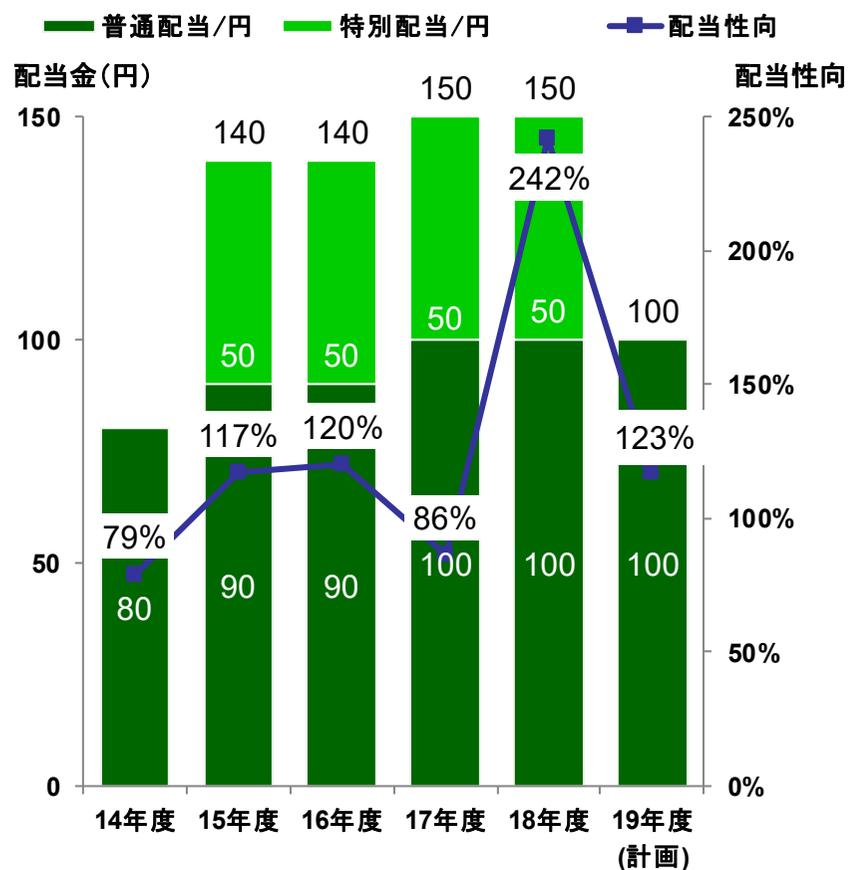
(単位:億円)	18年度	19年度					
	通期	上期	下期計画	通期計画	前年同期比	期初計画	期初計画比
売上高	2,496	1,164	1,185	2,350	△5.9%	2,350	0.0%
売上総利益 (売上高比)	206 (8.3%)	92 (7.9%)	100 (8.5%)	193 (8.2%)	△6.5% (△0.1pt)	193 (8.2%)	0.0% (0.0pt)
営業利益 (売上高比)	52 (2.1%)	18 (1.6%)	23 (2.0%)	42 (1.8%)	△19.8% (△0.3pt)	42 (1.8%)	0.0% (0.0pt)
経常利益 (売上高比)	39 (1.6%)	18 (1.6%)	17 (1.5%)	36 (1.5%)	△9.4% (△0.1pt)	36 (1.5%)	0.0% (0.0pt)
当期純利益 (売上高比)	14 (0.6%)	10 (0.9%)	8 (0.7%)	19 (0.8%)	+28.4% (+0.2pt)	19 (0.8%)	0.0% (0.0pt)
1株当たり当期純利益(円)	62.07	46.15	34.94	81.09	+30.6%	81.09	0.0%
米ドル 平均レート(円)	110.91	108.63	105.00	106.82	△3.7%	108.00	△1.1%

- 19年度下期は半導体事業、電子機器事業は産業機器向け持ち直し等があり、売上高、営業利益ともに漸増。一方、電子部品事業はコンシューマ向けビジネスが上期比減少見込みで減収減益。
- 通期計画は上期実績等を踏まえ、半導体事業、電子機器事業を期初計画に対して下方修正、一方、電子部品事業は上方修正。事業別計画合計は期初計画から不変。

(単位:億円)		18年度	19年度					
		通期	上期	下期計画	通期計画	前年同期比	期初計画	期初計画比
半導体事業	売上高	1,501	692	722	<b>1,415</b>	△5.7%	1,420	△0.4%
	営業利益 (売上高比)	24 (1.6%)	8 (1.2%)	13 (1.9%)	<b>21</b> <b>(1.5%)</b>	△12.8% (△0.1pt)	22 (1.6%)	△4.4% (△0.1pt)
電子部品事業	売上高	774	380	364	<b>745</b>	△3.8%	715	+4.2%
	営業利益 (売上高比)	26 (3.4%)	11 (3.1%)	10 (2.9%)	<b>22</b> <b>(3.0%)</b>	△15.1% (△0.4pt)	19 (2.7%)	+18.4% (+0.4pt)
電子機器事業	売上高	221	92	97	<b>190</b>	△14.2%	215	△11.6%
	営業利益 (売上高比)	3 (1.7%)	1 (1.9%)	2 (2.3%)	<b>4</b> <b>(2.1%)</b>	+4.7% (+0.4pt)	4 (1.9%)	0.0% (+0.2pt)
合計	売上高	2,496	1,164	1,185	<b>2,350</b>	△5.9%	2,350	0.0%
	営業利益 (売上高比)	52 (2.1%)	18 (1.6%)	23 (2.0%)	<b>42</b> <b>(1.8%)</b>	△19.8% (△0.3pt)	42 (1.8%)	0.0% (0.0pt)

- 19年度株主還元計画は期初計画から変更なし。
- 配当は普通配当金100円を計画。自己株式取得は予定せず。

### 1株当たり配当金



### 自己株式の取得

年度	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
18年度	105	42
19年度 (計画)	—	—