



株式会社リョーサン

2020年度 決算補足資料

2021年5月14日

2020年度 業績結果

収益向上対応策の総括

第11次中期経営計画

2021年度 業績計画

参考)SDGsへの貢献

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

連結業績の概要

2020年度
業績結果



- 2020年度通期売上高は前年度比△3%の2,198億円。
- 営業利益は前年度比+49%の46億円、経常利益は同+76%の51億円。
- 当期純利益は政策保有株式の売却益、前年度の一時費用の反動増等があり、前年度比+284%の45億円。
- ROEは前年度比+3.9ptの5.3%。

(単位:億円)	2019年度	2020年度			
	通期実績	21年1月26日付予想	通期実績	前年度比	予想比
売上高	2,272	2,150	2,198	△3.3%	+2.3%
売上総利益	177	—	190	+7.2%	—
営業利益	31	36	46	+48.9%	+28.6%
(売上高比)	(1.4%)	(1.7%)	(2.1%)	(+0.7pt)	(+0.4pt)
経常利益	29	45	51	+75.6%	+13.8%
(売上高比)	(1.3%)	(2.1%)	(2.3%)	(+1.0pt)	(+0.2pt)
当期純利益	11	35	45	+284.2%	+31.0%
(売上高比)	(0.5%)	(1.6%)	(2.1%)	(+1.6pt)	(+0.5pt)
1株当たり当期純利益(円)	50.96	149.39	195.78	+284.2%	+31.1%
ROE	1.4%	—	5.3%	+3.9pt	—
米ドル 平均レート(円)	108.74	—	106.06	△2.5%	—

売上高・経常利益の増減要因

- 売上高の前年度比減少の主因は、コロナ影響△130億円、収益向上対応策(赤字事業撲滅)に伴う取引規模縮小△60億円。
- 経常利益は在庫関連費用、販売管理費、支払利息の各コストが減少したことに加え、為替差益もあり、前年度比で増益。販売管理費は、コロナ影響により旅費交通費、接待交際費等が大幅減少となったものの、物流関連経費の高騰があり、前年度比2億円の削減に止まった。

図1. 売上高(億円)

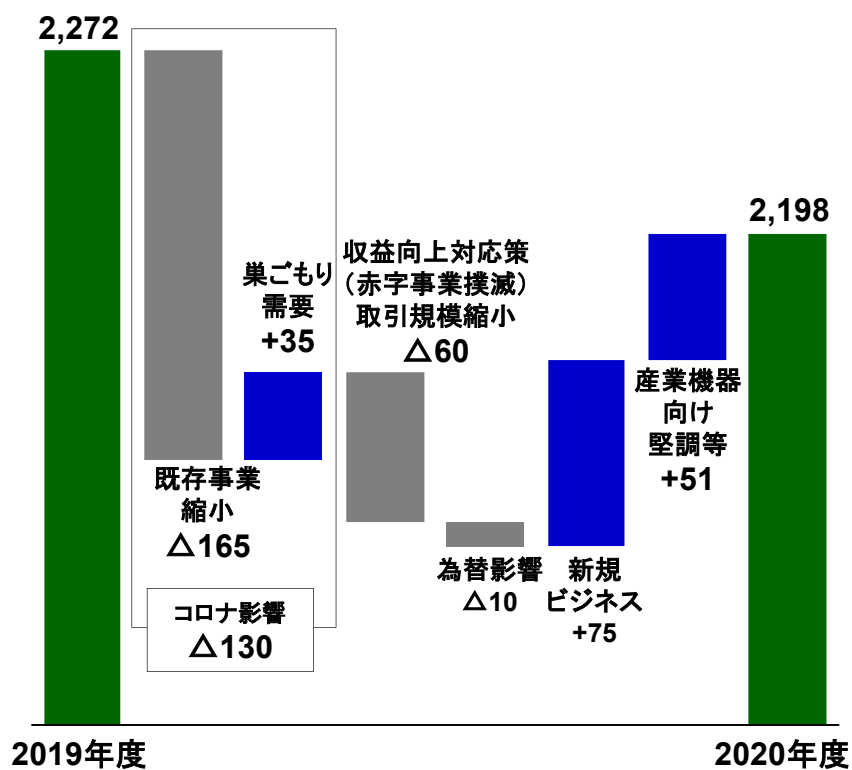
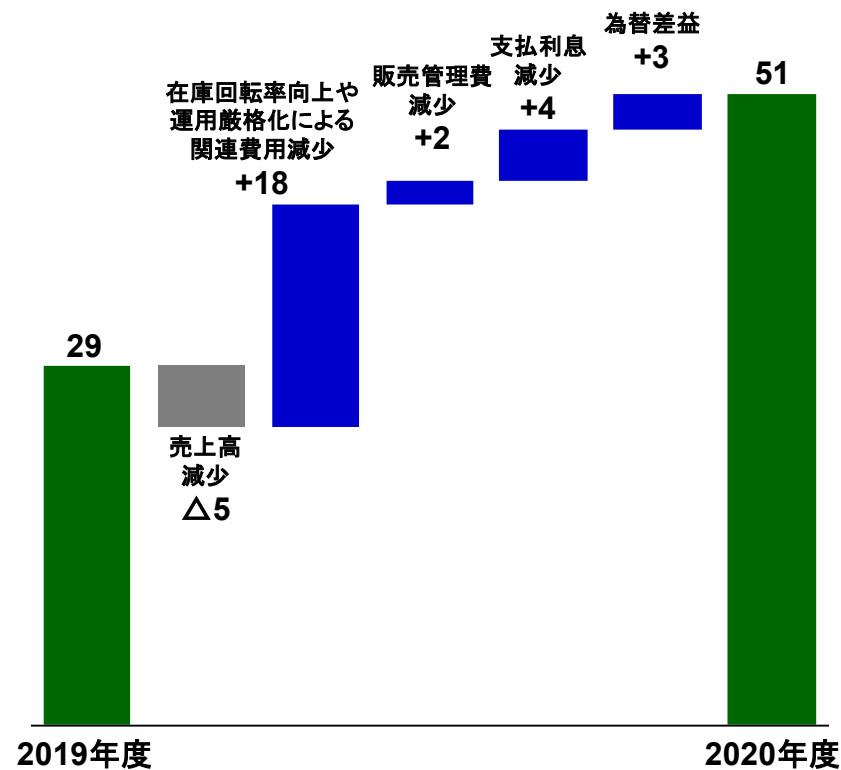


図2. 経常利益(億円)



事業別業績の概要

2020年度
業績結果

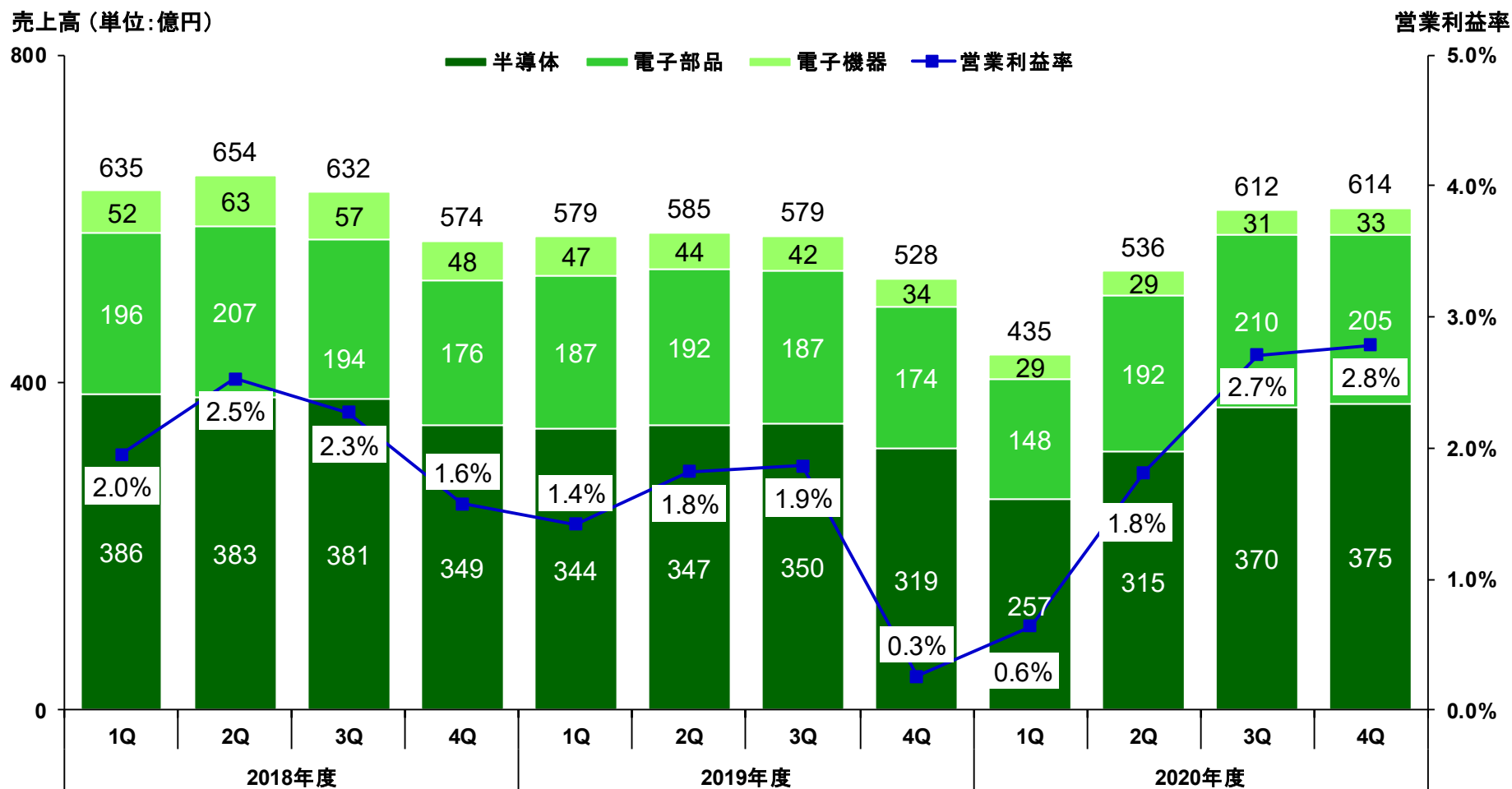


- 2020年度半導体事業の売上高は上期の自動車向け落ち込みの影響に伴い前年度比減収。営業利益は在庫関連費用の縮小等により、前年度比+75%。
- 電子部品事業は、通期を通してコンシューマや産業機器向けが堅調に推移したことに加え、下期に自動車向けの回復もあり、前年度比で増収増益。
- 電子機器事業は、自動車向け大型案件低調に伴い前年度比で減収減益。

(単位:億円)		2019年度 通期実績	2020年度	
			通期実績	前年度比
半導体事業	売上高	1,361	1,318	△3.2%
	営業利益	11.6	20.3	+74.7%
	(売上高比)	(0.9%)	(1.5%)	(+0.6pt)
電子部品事業	売上高	742	756	+2.0%
	営業利益	21.4	25.5	+19.4%
	(売上高比)	(2.9%)	(3.4%)	(+0.5pt)
電子機器事業	売上高	169	123	△27.1%
	営業利益	3.8	1.8	△51.4%
	(売上高比)	(2.3%)	(1.5%)	(△0.8pt)
計	売上高	2,272	2,198	△3.3%
	営業利益	31.0	46.2	+48.9%
	(売上高比)	(1.4%)	(2.1%)	(+0.7pt)

四半期毎 売上高・営業利益率

- 2020年度売上高は1Qを底に、3・4Qは600億円を超える水準にまで回復。
- 営業利益率は、2019年度4Qは在庫廃棄、2020年度1Qは市況悪化に伴い1%を切ったが、3・4Qは売上高回復と販売管理費の抑制運用ができたことから2%後半の水準まで改善。

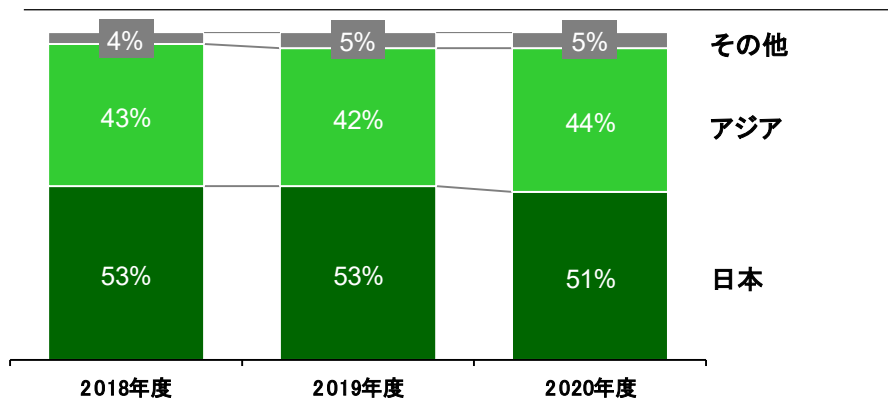


事業セグメントの推移

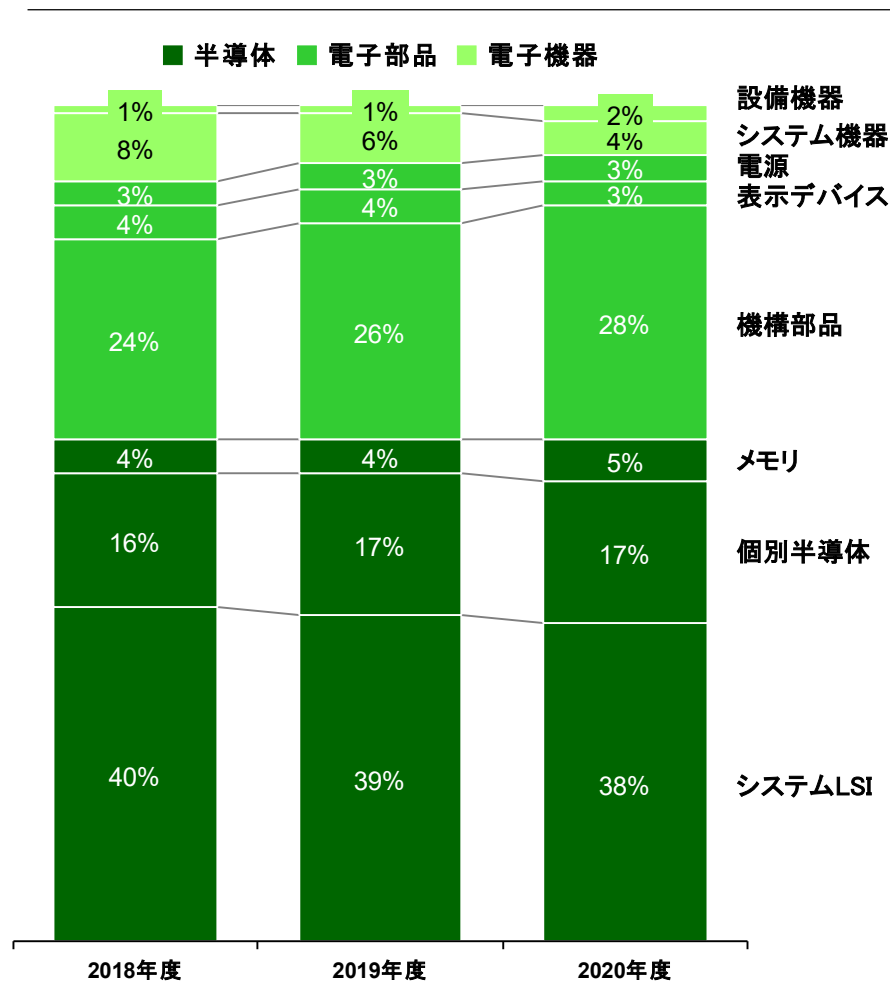


- 2020年度地域別に変化なし。用途別はコロナ影響が大きかった自動車向け割合が縮小する一方、コンシューマや産業機器向けが拡大。商品別はコンシューマ向けが堅調だった機構部品が増加。

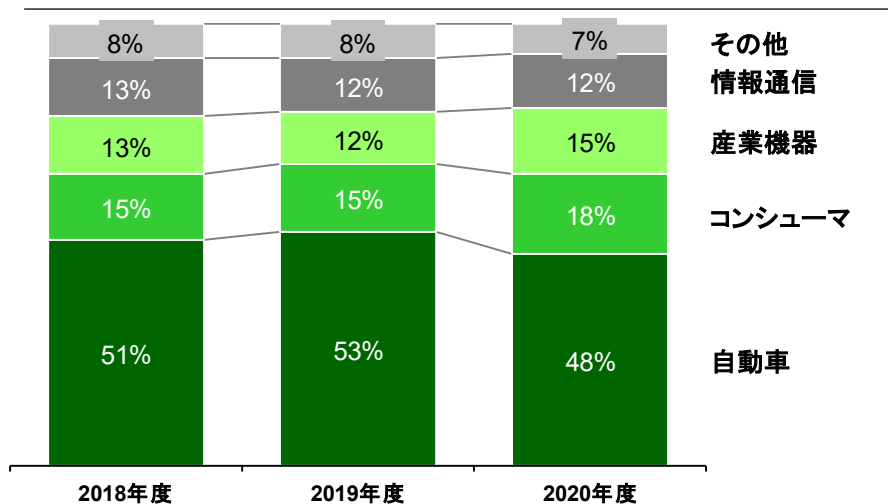
地域別



商品別



用途別



連結貸借対照表／連結キャッシュ・フロー計算書

2020年度
業績結果



- 2021年3月末総資産は前年度末比＋103億円。買掛金増加に伴い負債が増加、利益剰余金や円安に伴う為替換算調整勘定の増加により純資産が増加した。自己資本比率は60.5%。
- 2020年度連結キャッシュ・フロー計算書の内、営業CFの減少は売掛金増加を主因とし、△37億円。

連結貸借対照表

(単位:億円)	2019年3月末	2020年3月末	2021年3月末	前年度末比
総資産	1,465	1,377	1,480	+103
流動資産	1,293	1,217	1,324	+107
固定資産	172	159	155	△4
負債	587	528	584	+56
純資産	878	849	896	+47
自己資本比率	59.9%	61.7%	60.5%	△1.2pt

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:億円)	2018年度	2019年度	2020年度	前年度比
営業活動によるキャッシュ・フロー	130	179	△37	△216
投資活動によるキャッシュ・フロー	△4	△3	10	+13
財務活動によるキャッシュ・フロー	△115	△74	△15	+59
現金及び現金同等物の期末残高	145	245	206	△39

2020年度 業績結果

収益向上対応策の総括

第11次中期経営計画

2021年度 業績計画

参考)SDGsへの貢献

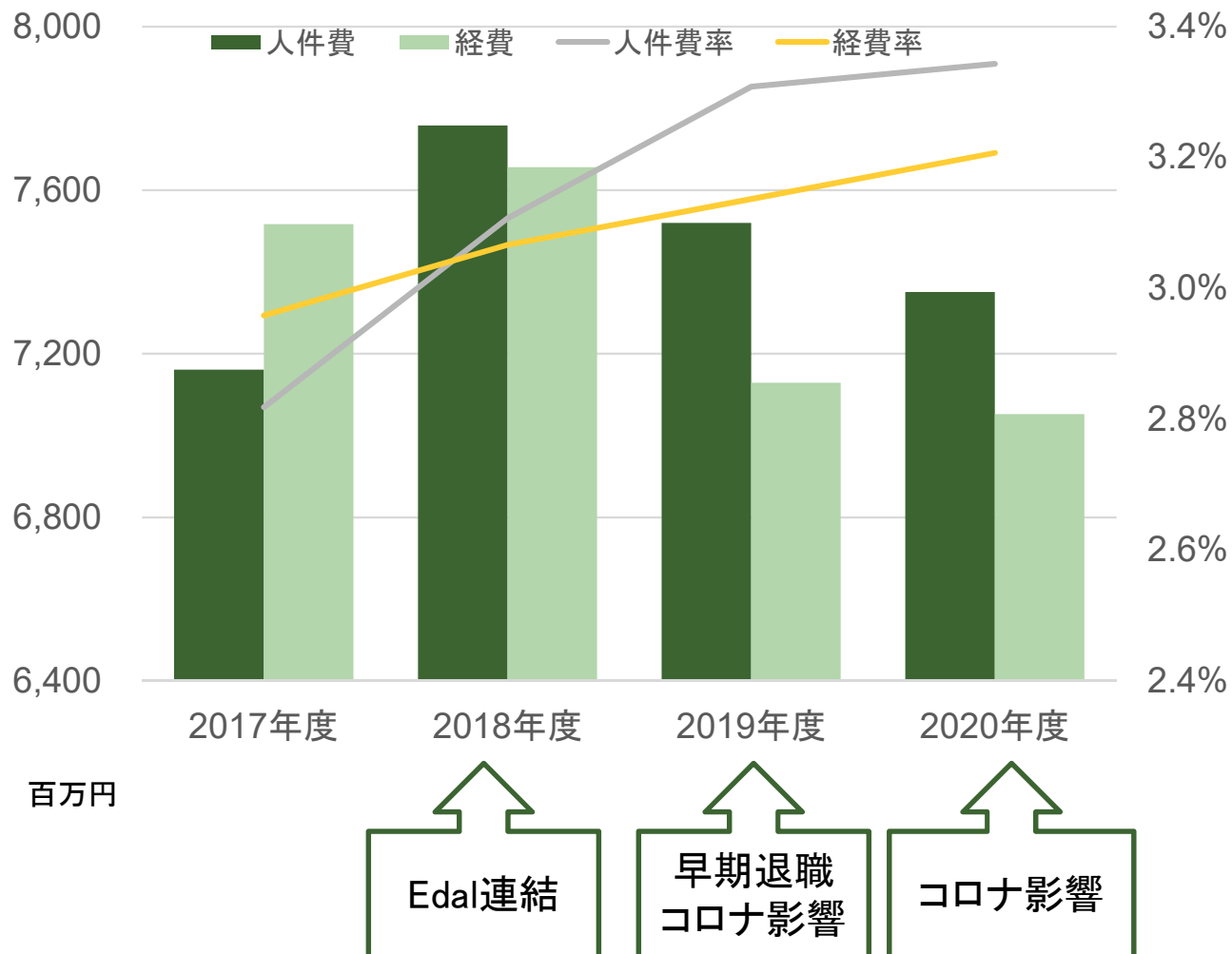
収益向上対応策の総括(1/2)

- 第10次中計を凍結以降、収益体質の改善に注力。

プロジェクト名	施策内容	KPI	2018年度比
☑ 赤字事業の撲滅	対象商材の投入リソース縮小	人員	△46%
☑ 組織の適正化	国内拠点・本部・物流施設統廃合	拠点数	△26%
☑ ソリューション見直し	取組案件の絞り込みと要員削減	案件数	△25%
☑ 管理機能のスリム化	受付システム導入による効率化 デジタル技術の活用(文書保存/監査等)	関連人員	△50%
☑ 人員の適正化	早期退職実施による人員削減	人員	△12%
☑ ルネサス事業再構築	事業環境変化を踏まえた体制見直し	人員	△6%
☑ 技術部門見直し	技術PR(ウェビナー開催/HP制作)	—	—
☑ 在庫圧縮	社内管理PJ立上げ、管理ルール明確化	在庫額	△20%
☑ 本社ビルの有効活用	賃貸ビル一部解約と本社ビルへの集約	フロア面積	△20%
☑ 保有資産の入れ替え	不動産売却4件、株式売却2件	保有不動産	△31%

収益向上対応策の総括(2/2)

- 早期退職による人件費削減に加え、コロナ影響により全体的に販売管理費圧縮。
- 経費削減は一時要因もあり、全社的な削減への取り組みは継続。



※. 人件費は開発人月相当部分を除く。

2020年度 業績結果

収益向上対応策の総括

第11次中期経営計画

2021年度 業績計画

参考)SDGsへの貢献

- 収益改善に向けた一昨年からの「守備」固めモードから事業体質変革に向けた「攻め」のモードに経営の軸足をシフトさせる。これまで以上に限りある資源(人・物・金)の管理は強化する一方、成長に必要な投資は積極的に実施する。

環境変化

- ・ サプライヤ政策変更
- ・ EOL、BCP在庫負担
- ・ コロナ危機対応

「守備」固め

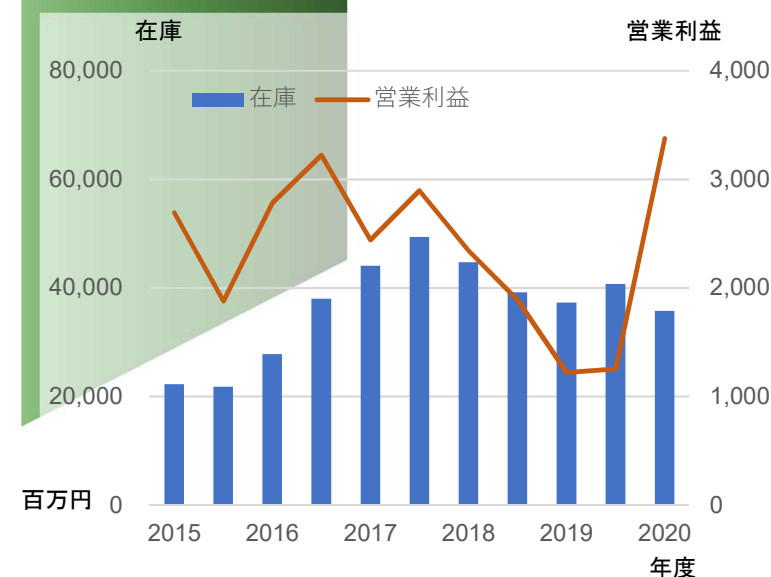
- ・ 中計凍結
- ・ 収益向上対策
- ・ 経営体制刷新

戦略検討

- ・ 長期ビジョン
- ・ 第11次中計

「攻め」への変換

在庫・営業利益(半期)

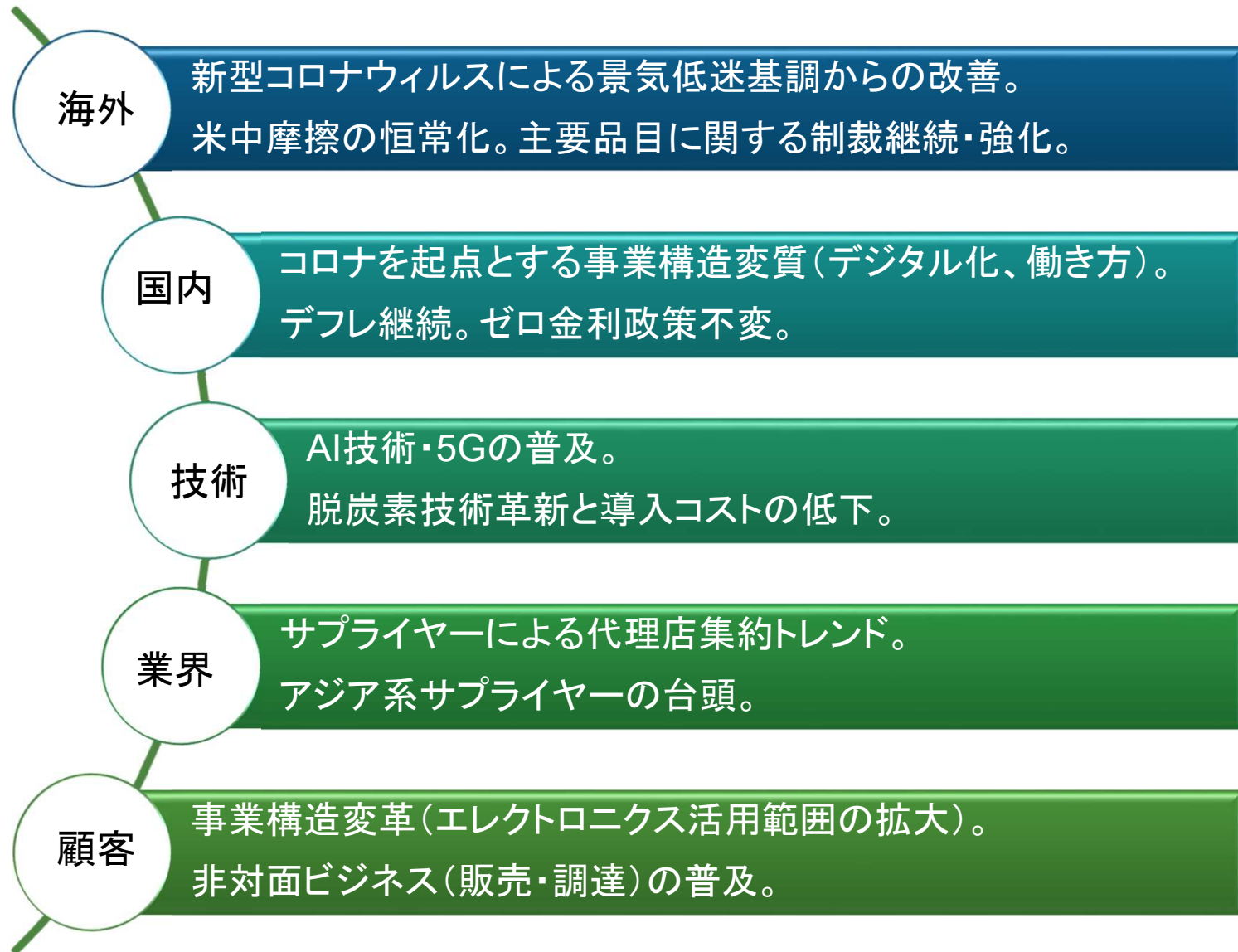


過去の振り返り



- 「取扱商品の多様化」「海外」「新規事業」を計画の柱として来たが、トレーディングを主体とする事業の基本的な姿は不変。
- 事業環境の変化がよりドラスティックに進む中、不退転の決意で事業体質の変革を図る。

第8次(2011-2013年度)	第9次(2014-2017年度)	第10次(2018-2020年度)
<p>新興国市場 グローバル日系顧客 車載・インフラ強化</p>	<p>マルチベンダー化 海外ビジネス 新たなビジネスモデル 成長投資</p>	<p>ソリューションビジネス 中核サプライヤー 海外ローカルビジネス 新たなビジネスモデル</p>
<p>事業インフラ 経営の質的強化 財務戦略</p>	<p>ガバナンス リスク対応力 情報システムの整備 人材の活用</p>	<p>次期情報システム 組織体制 人事制度 間接業務効率化</p>



ポートフォリオの 多様化推進

- 商権獲得先の深掘り。車載中心の事業ポートフォリオの多様化。
- ダイレクト販促チャンネルを整備し、効率的にマーケット展開。中堅企業ゾーンの活性化を狙う。

中華圏ローカル事業の 深化

- 地場提携先との協業を深化。ローカル企業に対するソリューション事業を拡大。
- リョーサン・Edal両ブランドの相互活用。既存ネットワーク各地区での汎用品ビジネス強化。

先行投資商材の刈り取り と新規投資

- 期間中の成立が見込まれる先行投資大型案件を着実に刈り取り。
- 新規商材の発掘・事業立上げを推進。ルネサス中心のデバイス構成を分散化。

業態変革に向けた投資： 「現場力」「勘どころ力」の 商品化

- 顧客ニーズを起点とする新規ビジネス企画を担う専門部隊を設立。企業体質変革に向けてリソースを重点投資。
- 製造機能の取り込みは勿論、戦略出向含む異業種との提携を推進。

既存ビジネスの効率化

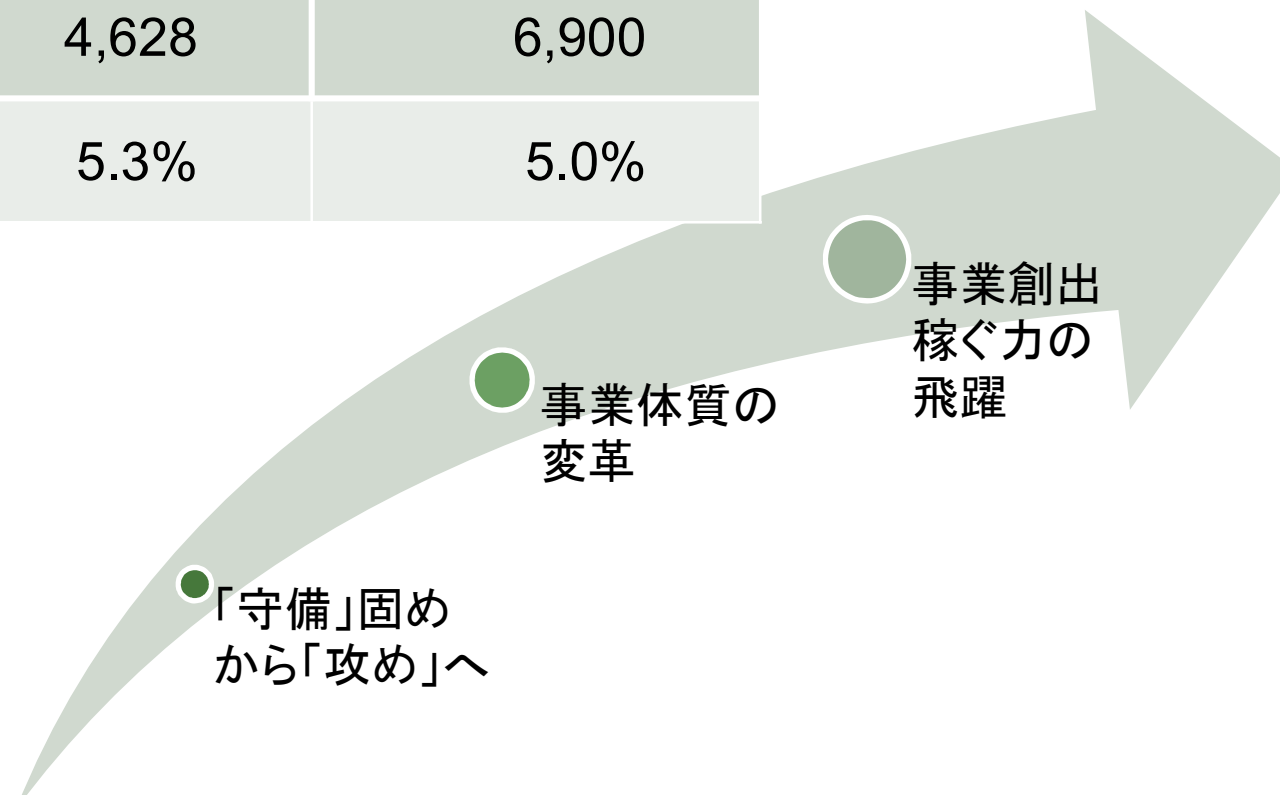
- 帳票削減、手続き電子化等を通じ、業務効率化を推進。
- チャットボット・AI等活用しノウハウをデジタル化。RPA技術を積極活用した受注プロセスの自動化等実現。

基盤整備

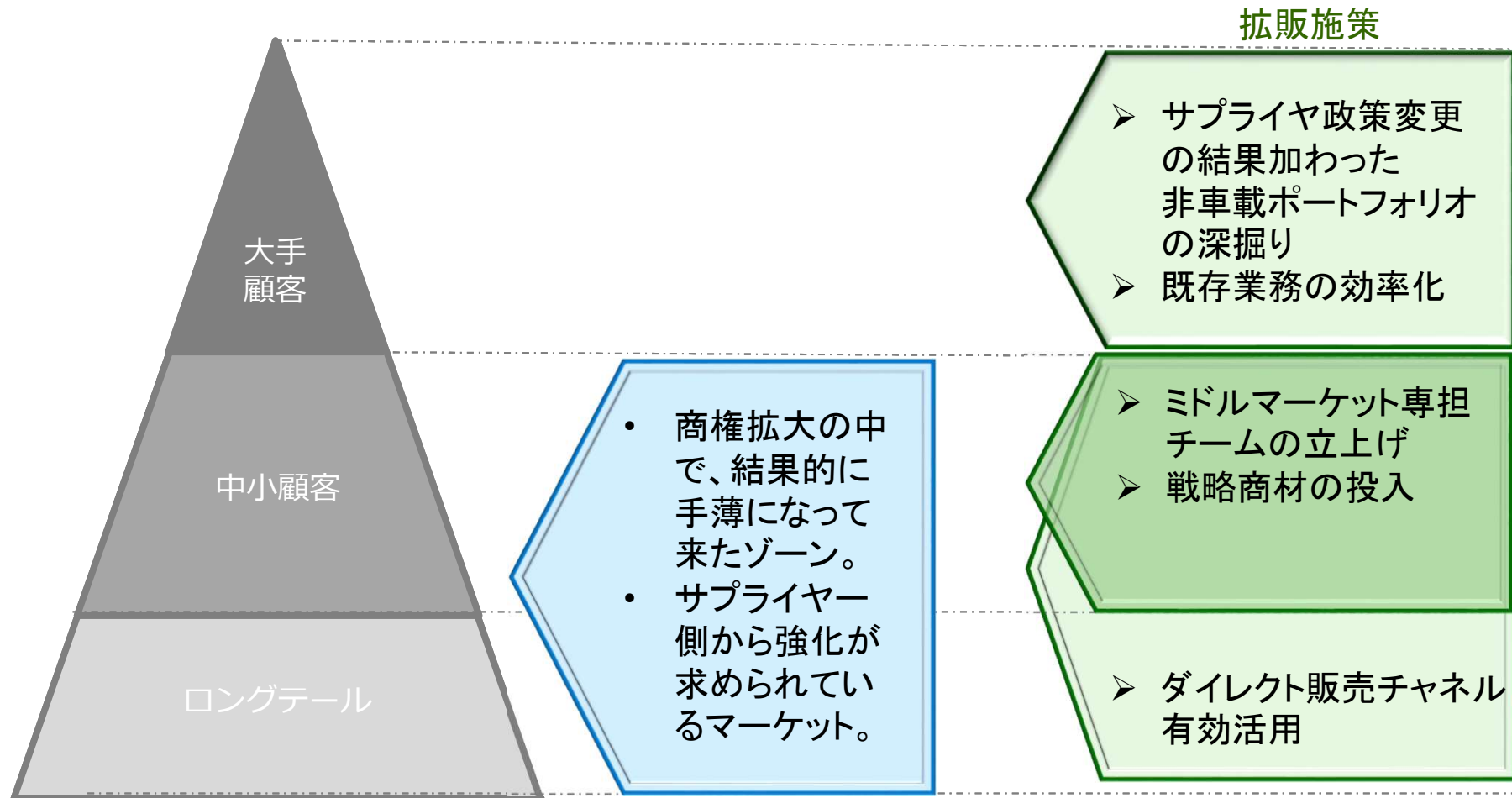
- 営業基本情報の整備に加え、教育・リスク管理・ガバナンス等内部管理水準を底上げ。

単位：百万円	2020年度 (実績)	2023年度 経営目標
売上高	219,884	263,000
売上総利益	19,031	21,300
営業利益	4,628	6,900
連結ROE	5.3%	5.0%

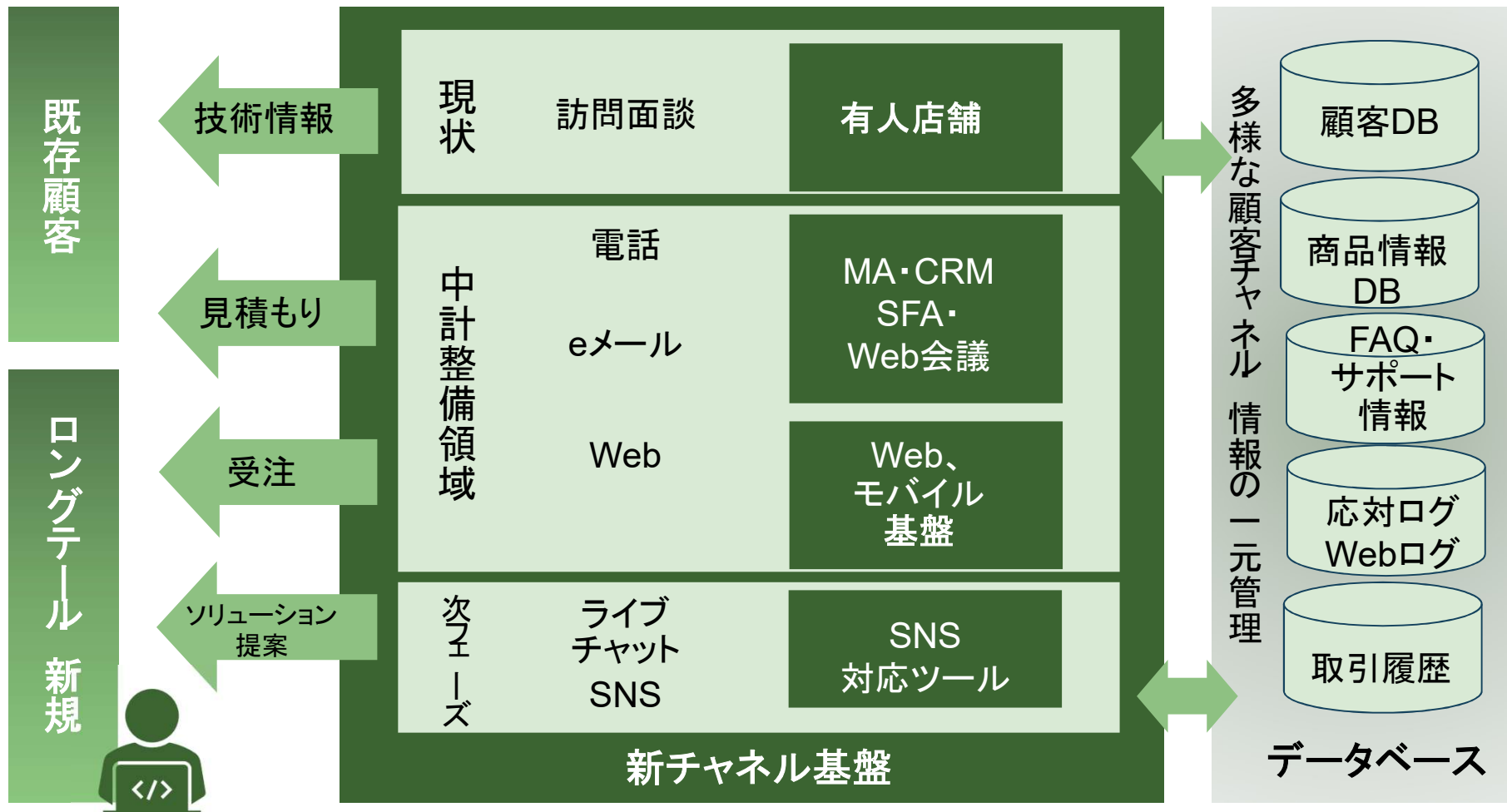
USD金利	2.0%
円金利	1.0%
為替レート	100円



- 新たに加わった非車載ポートフォリオを深堀。
- 比較的手薄であった中小・ロングテールゾーンの開拓に向け、専担チームを立ち上げるとともに、商材拡充、ダイレクト販売チャンネル整備等を進める。

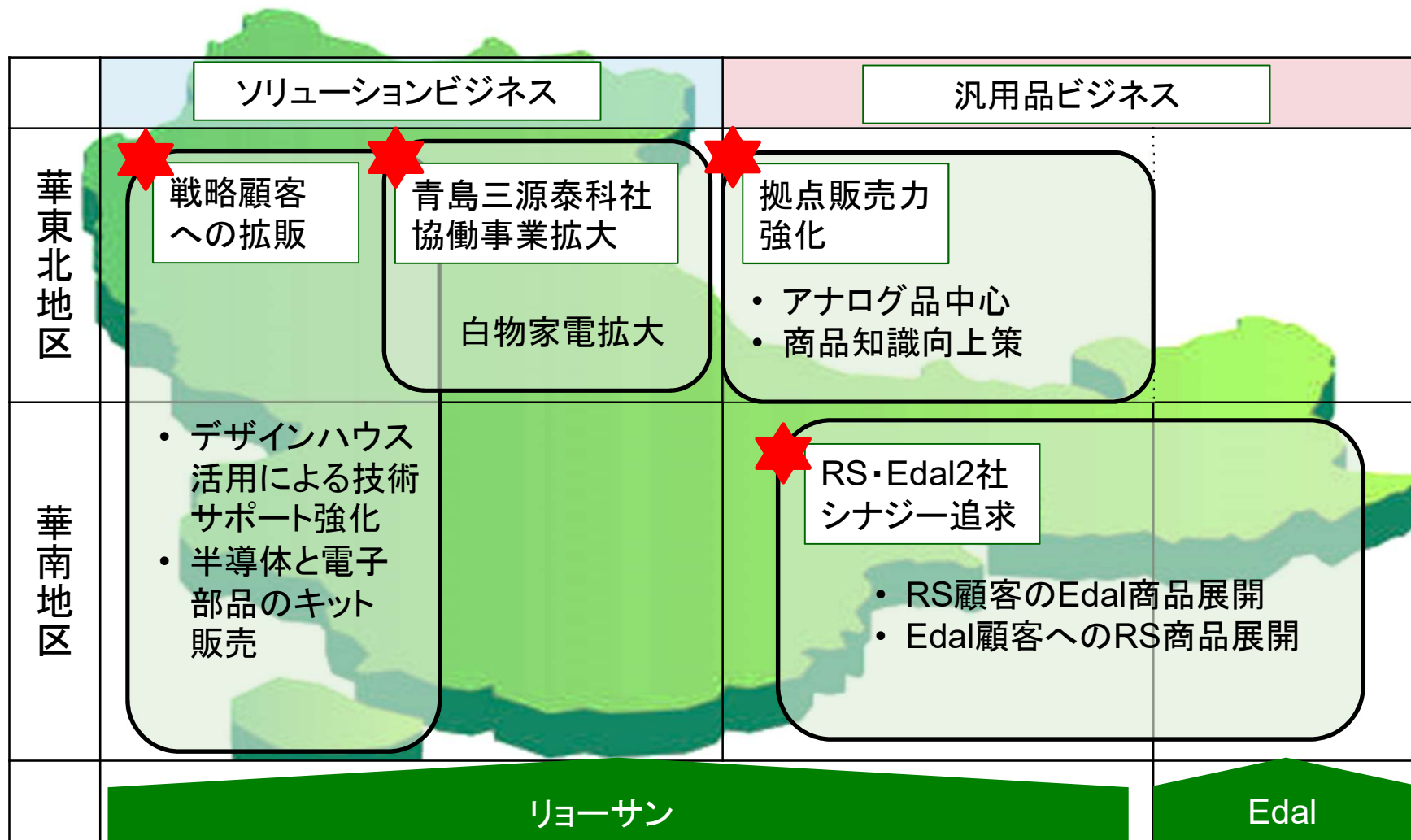


- 非対面での販促を可能にするマーケティング素材と顧客情報を採り込むシステム基盤を重点開発。効率的な販促を可能にするインフラとしてインサイドセールス、ECサイト等を併せて整備。

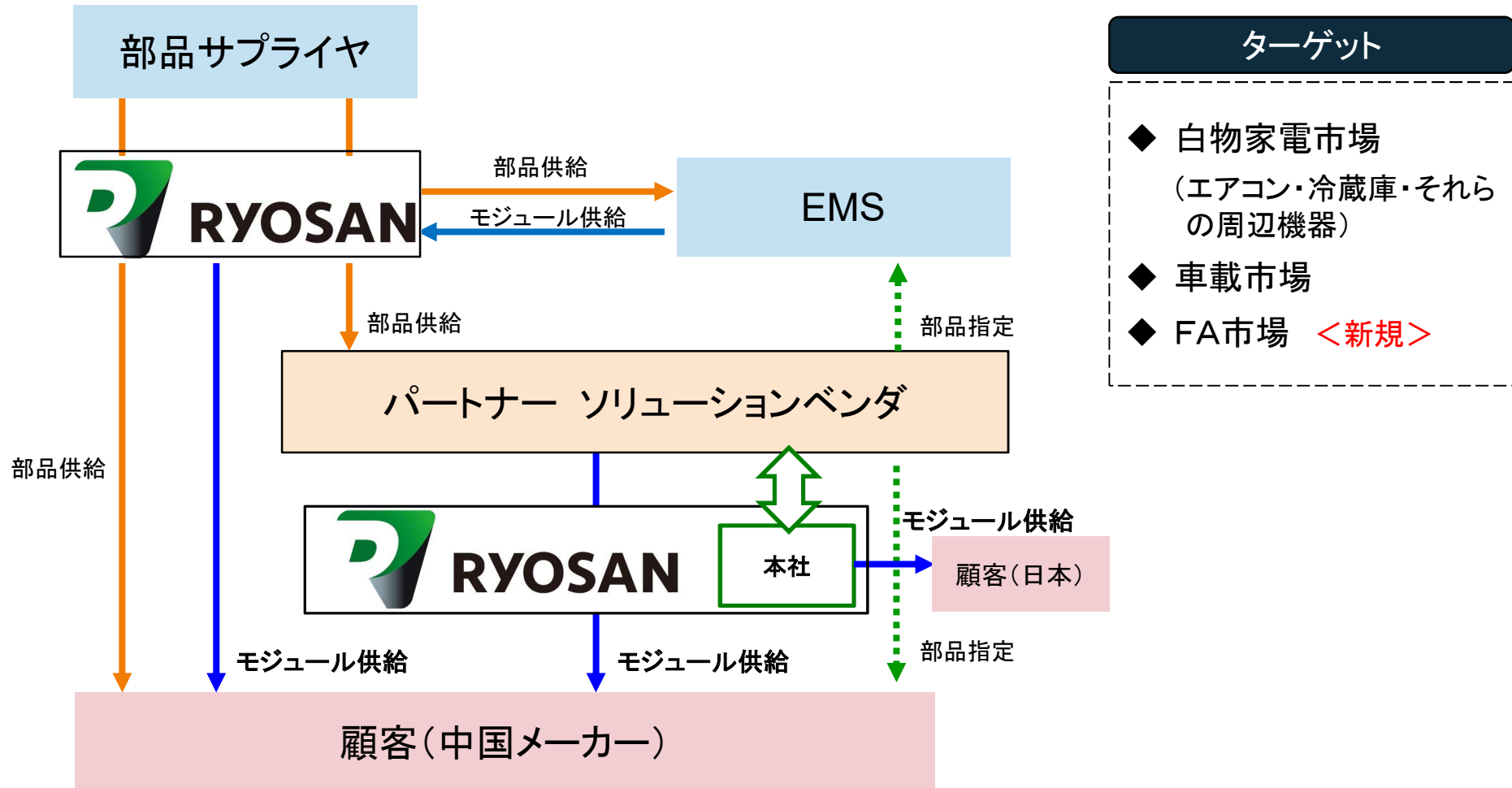


成長戦略: 中華圏ローカル事業の深化①

- 華南地区は、リョーサン(RS)・Edal2社の拡販部門の協業本格化。相互の販売シナジーを実現。
- 華東北地区は、RSチャンネルでの汎用品拡販、強化領域への付加価値商品の展開と出資先(青島三源泰科社)との協働拡大により、ローカル事業を拡大。

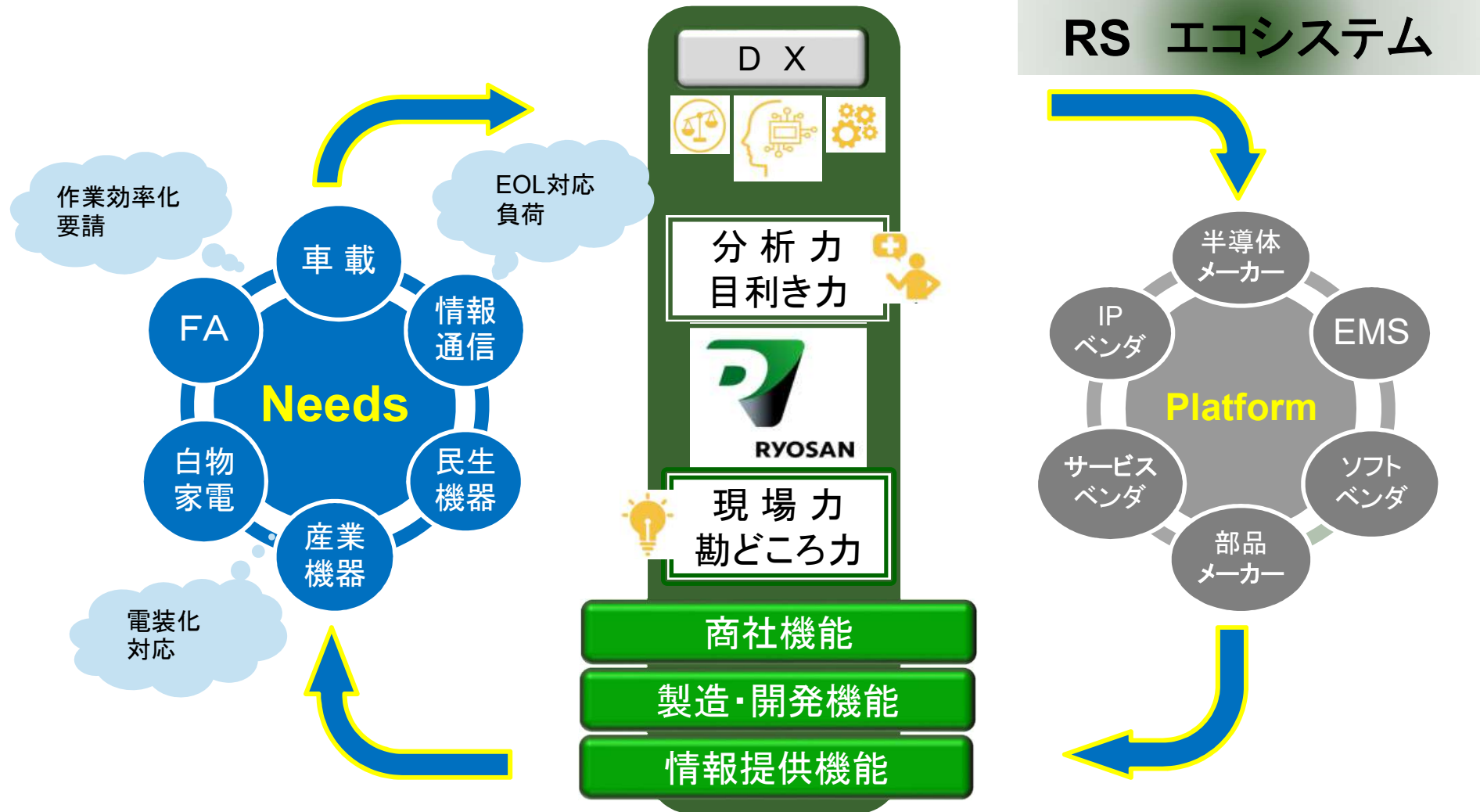


- 当社の強み(販売力、チャネル、技術力、資金力)を活かし、従来の部品販売主体のビジネスモデルに加え、モジュール製品拡販により事業領域を拡大。

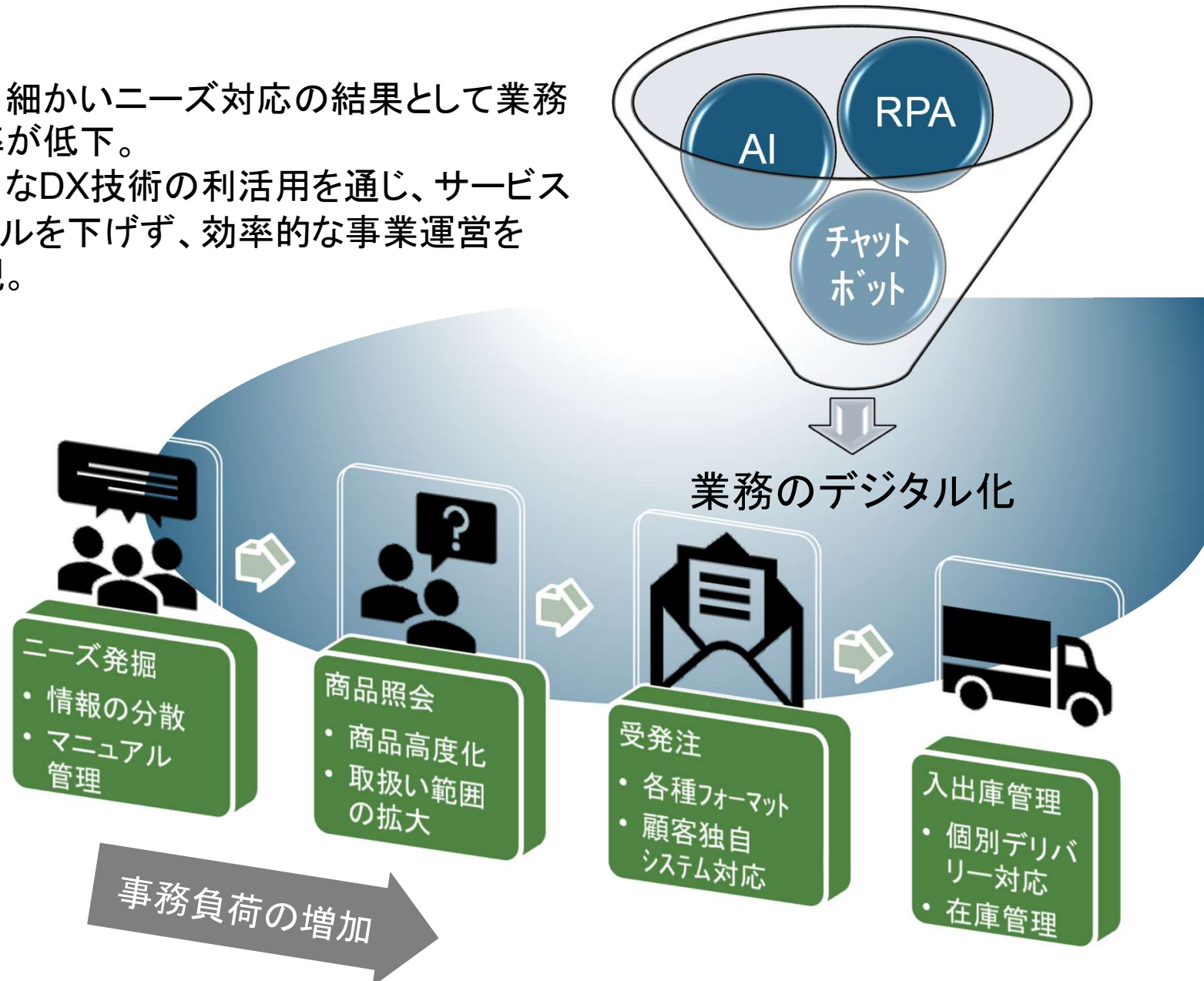


テクノロジー起点から、顧客ニーズ起点への開発モデルシフト

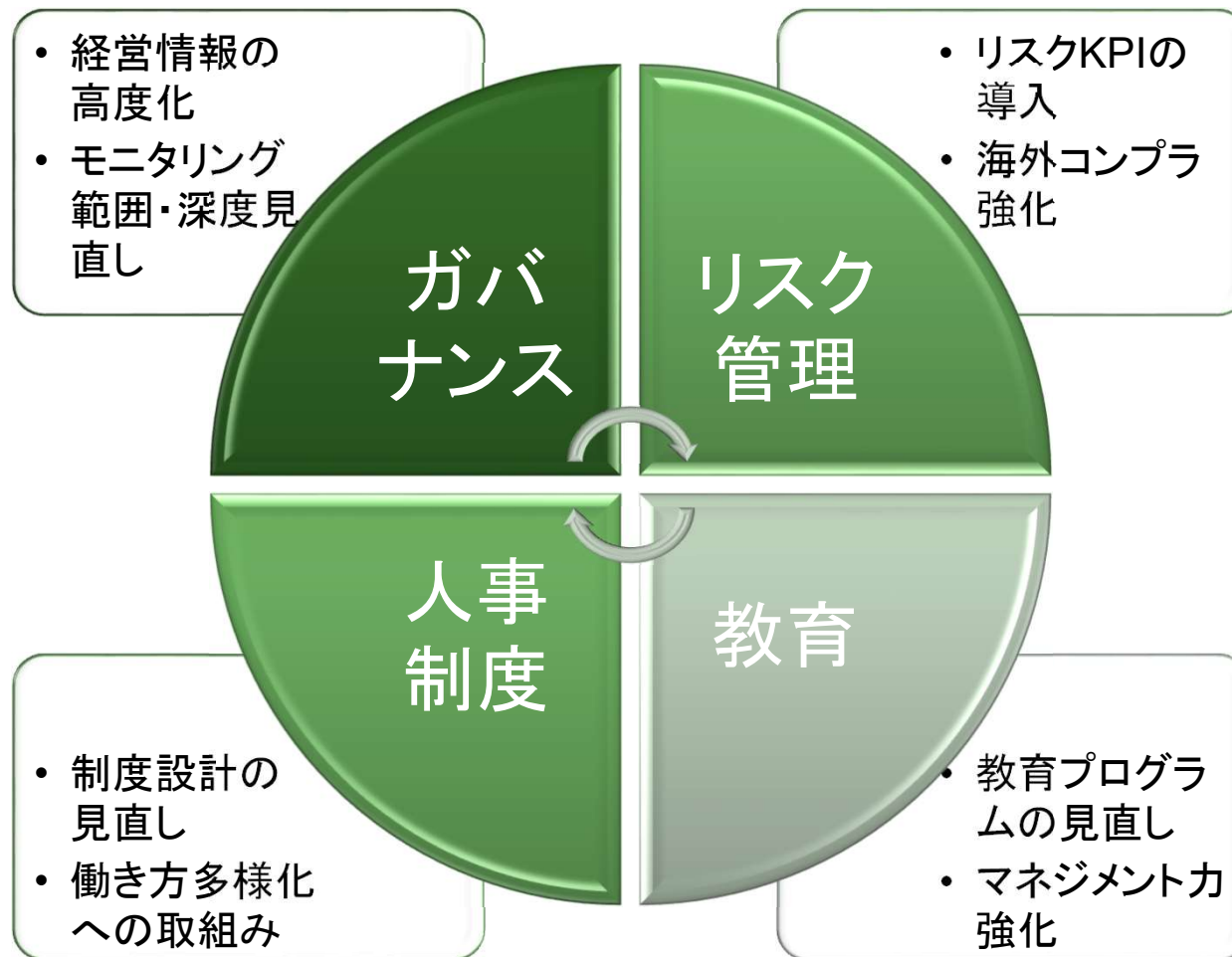
内外優良法人顧客ネットワークを活かした商品開発体制



- 肌目細かいニーズ対応の結果として業務効率が低下。
- 様々なDX技術の利活用を通じ、サービスレベルを下げず、効率的な事業運営を実現。



- 様々なリスクテークを可能にする管理体制(ガバナンス・リスク管理)強化。
- 持続可能な企業成長を可能にする人事・教育制度の高度化。



資本効率向上の取組み

- 事業ポートフォリオの多様化、成長投資等を通じ収益性を向上。
- 現預金・在庫管理徹底、レバレッジ活用等を進め、2023年度に再度ROE5%を目指す。

収益性向上

- 事業ポートフォリオの多様化
- 成長投資の強化
- DX等通じた業務効率化

資産効率改善

- 在庫管理の徹底
- キャッシュマネジメントの高度化
- 新たな決済スキームへの対応

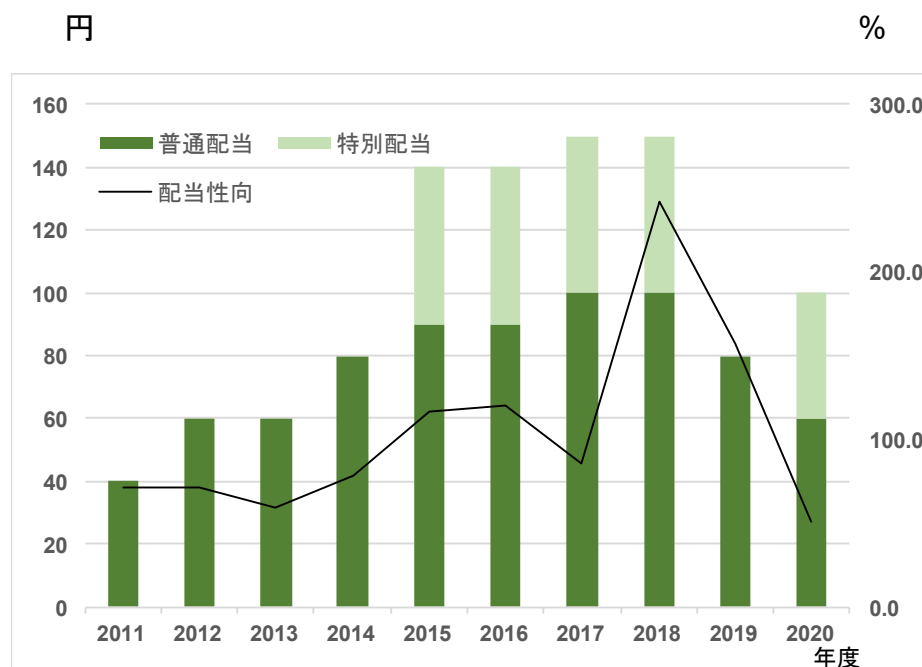
レバレッジ活用

- 適切な資本還元
- 調達手法の多様化

資本効率(ROE)向上

資本還元方針

- 成長に向けた設備投資・事業投資に優先充当。
- 連結配当性向50%を目途に実施。
- 市場環境等を踏まえ、自己株式取得も検討。



2020年度 業績結果

収益向上対応策の総括

第11次中期経営計画

2021年度 業績計画

参考)SDGsへの貢献

連結計画の概要

2021年度
業績計画



- 2021年度売上高計画は、市況回復等により前年度比+1.4%。
- 当期純利益は、2020年度の政策保有株式売却益等の特別利益計上の反動減に伴い前年度比△43%の計画。
- ルネサス エレクトロニクス工場火災を始めとする商品デリバリー一面での影響度合いは現時点で織り込めておらず。

(単位:億円)	2020年度		2021年度計画		
	上期	通期	上期	通期	前年度比
売上高	971	2,198	1,100	2,230	+1.4%
売上総利益	81	190	90	183	△3.8%
営業利益	12	46	16	37	△20.1%
(売上高比)	(1.3%)	(2.1%)	(1.5%)	(1.7%)	(△0.4pt)
経常利益	16	51	17	37	△27.8%
(売上高比)	(1.7%)	(2.3%)	(1.5%)	(1.7%)	(△0.6pt)
当期純利益	14	45	12	26	△43.3%
(売上高比)	(1.5%)	(2.1%)	(1.1%)	(1.2%)	(△0.9pt)
1株当たり当期純利益(円)	63.90	195.78	51.22	110.98	△43.3%
米ドル 平均レート(円)	106.92	106.06	100.00	100.00	△5.7%

事業別計画の概要

2021年度
業績計画



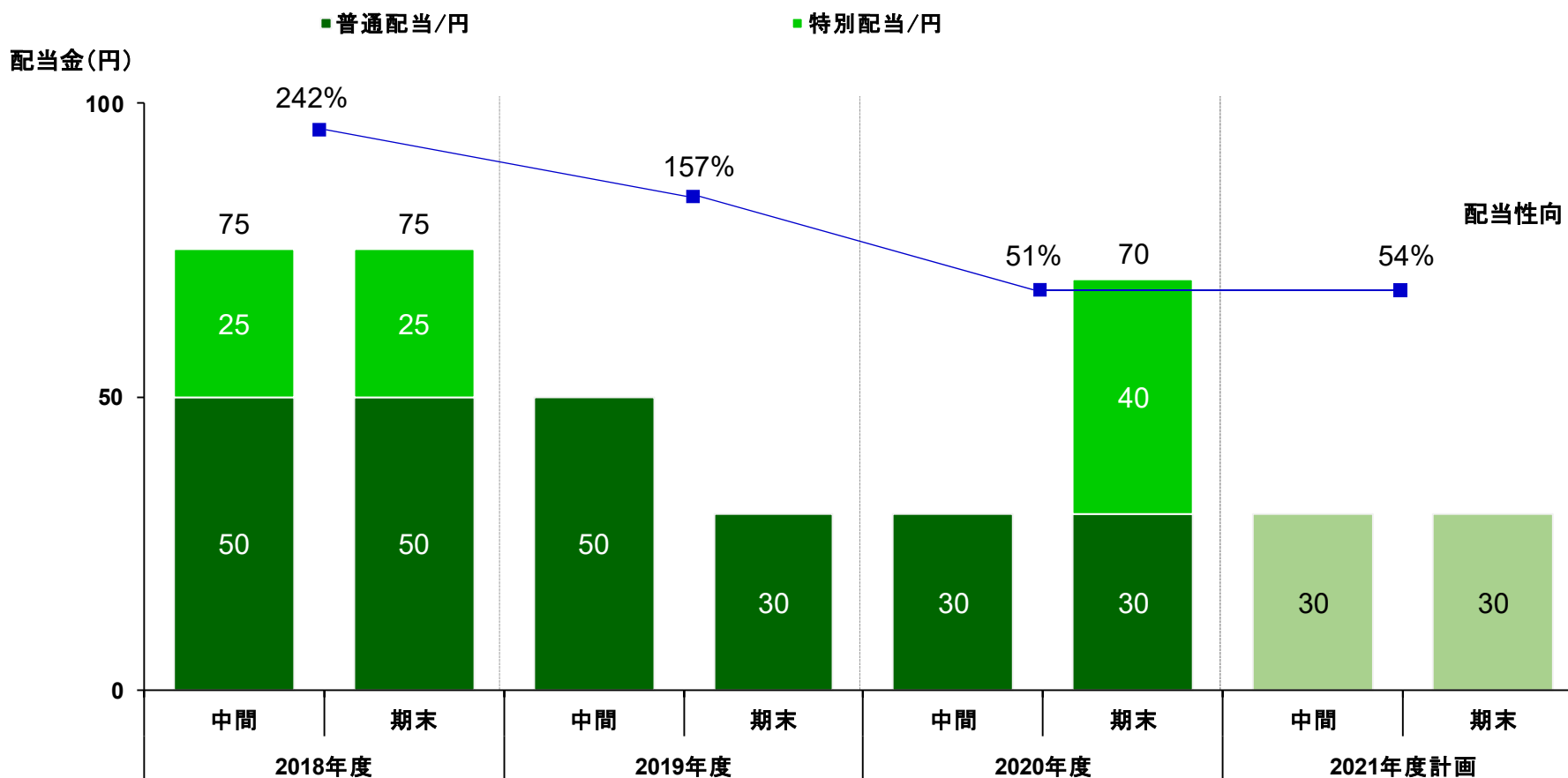
- 2021年度通期の半導体事業売上高計画は市況回復に伴う自動車向け増加により前年度比増収。営業利益は物流コスト上昇や在庫関連費用が正常化することに伴い前年度比△26%の計画。
- 電子部品事業は前年度好調だったコンシューマ向けが巣ごもり需要一巡を背景に減少することが見込まれ、前年度比で減収減益。
- 電子機器事業は情報通信向け大型案件が下期に立ち上がる計画で前年度比で増収増益。

(単位:億円)	2020年度		2021年度計画			
	上期	通期	上期	通期	前年度比	
半導体事業	売上高	572	1,318	665	1,340	+1.6%
	営業利益	4.6	20.3	6.5	15.0	△26.1%
	(売上高比)	(0.8%)	(1.5%)	(1.0%)	(1.1%)	(△0.4pt)
電子部品事業	売上高	340	756	372	735	△2.9%
	営業利益	9.7	25.5	11.0	23.0	△10.1%
	(売上高比)	(2.8%)	(3.4%)	(3.0%)	(3.1%)	(△0.3pt)
電子機器事業	売上高	58	123	63	155	+25.5%
	営業利益	0.3	1.8	1.0	4.0	+114.5%
	(売上高比)	(1.9%)	(1.5%)	(1.6%)	(2.6%)	(+1.1pt)
計	売上高	971	2,198	1,100	2,230	+1.4%
	営業利益	12.5	46.2	16.0	37.0	△20.1%
	(売上高比)	(1.3%)	(2.1%)	(1.5%)	(1.7%)	(△0.4pt)

株主還元計画

- 2020年度期末配当は2021年4月30日付当期純利益上方修正に伴い、直近予想の普通配当30円に加え、特別配当40円とすることとした。中間配当を含めた年間配当は100円。配当性向は51%。
- 2021年度年間配当計画は60円。

1株当たり配当金



2020年度 業績結果

収益向上対応策の総括

第11次中期経営計画

2021年度 業績計画









参考)SDGsへの貢献

参考)SDGsへの貢献(1/2):マテリアリティの特定

参考)SDGs
への貢献



- リョーサンは、エレクトロニクス領域で、安心・最適を創り出していくことを通じ、お客様・サプライヤー・社員・株主等、様々なステークホルダーとともに持続的に成長していくことを目指します。
- SDGsに貢献し、社会課題解決に繋げることを志向するものです。

成長戦略	概要	マテリアリティ／*特定理由	SDGs
1 ビジネス・イノベーション	積極的リスクテイクを通じた新たなビジネスモデル・付加価値の提供	「低炭素社会・循環型経済への取り組み」 * 当社のソリューション力・技術力により低炭素社会を推進	 
2 ネットワーク・イノベーション	バリューネットワークを強化し、あらゆるお客様ニーズへ対応	「最適を届けるサプライチェーン」 * サプライチェーン全体でも環境負荷抑制を推進	  
3 チャネル・イノベーション	販売チャネル見直し・強化による内外顧客ネットワークの拡充	「安心して依頼できるガバナンス」 * グループ全体でのコンプライアンス強化の必要性	  
		「働きがい・健康と働き方改革」 * 企業活力の源泉として働きがい・健康促進	

参考)SDGsへの貢献(2/2):マテリアリティの機会とリスク

参考)SDGs
への貢献



マテリアリティ	機会	リスク	目標
低炭素社会 ・循環型経済 の取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ・海外市場でのインバーターソリューションによる省エネ家電の普及促進 ・協働ロボットソリューションによる人手不足への貢献 ・発電、充電、蓄電需要へのソリューション提供 	<ul style="list-style-type: none"> ・環境規制厳格化に伴う事業活動範囲制約の強化 ・資源・エネルギー枯渇による事業コスト増加 	<ul style="list-style-type: none"> * エレクトロニクス+テクノロジーの付加価値により社会課題を解決し持続可能な社会づくりを推進
最適を届ける サプライ チェーン	<ul style="list-style-type: none"> ・モビリティ、FA分野への技術付加価値提供 ・アフターコロナを見据えた物流機能向上への貢献 	<ul style="list-style-type: none"> ・人権侵害等発生による信頼低下 	<ul style="list-style-type: none"> * 商品・サービス最適化と環境負荷抑制を通じ責任ある供給体制を整備。豊かな生活創りに貢献
安心して依頼 できる ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> ・実効性の高いコーポレートガバナンスによる企業価値向上（積極的なリスクテイク） 	<ul style="list-style-type: none"> ・情報セキュリティ事故による信用失墜 ・リスク管理コスト増大 	<ul style="list-style-type: none"> * ガバナンス強化と事業発展の相乗効果で持続可能な社会に貢献
働きがい・ 健康と働き方 改革	<ul style="list-style-type: none"> ・働き方改革やオフィス改革による生産性やモチベーション向上、活躍の場作り 	<ul style="list-style-type: none"> ・社会ニーズに応えないことによる生産性・モチベーション低下 	<ul style="list-style-type: none"> * 新たなビジネス提供と働き方改革で人材の活躍促進、働きがい向上