

株式会社リョーサン
第9次中期経営計画
2014～2017年度

2015年5月20日
代表取締役社長
三松 直人

経営環境と取り組むべき課題

◆ 経営環境（エレクトロニクス産業）

- ・「水平分業の進展」と「参入障壁の低下」
- ・「日本市場の成長鈍化」や
「日系企業の海外生産シフトと海外調達トレンドの強まり」
- ・顧客ニーズの多様化（単品からモジュール、更にはOEM／ODM化）

◆ 取り組むべき課題

- ・事業ポートフォリオの再構築
- ・グローバルな企業活動の展開
- ・収益・財務体質の改善

基本姿勢

第9次中期経営計画の基本姿勢

「変革」と「成長」

事業構造の変化に対応した
「ビジネスモデルの転換」と持続可能な「自律的成長」の追求

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

具体的な取り組み

1. リョーサンの目指すべき姿

「エレクトロニクスのシステムコーディネーション」の実現

- ・システムソリューションビジネスの事業化
- ・グローバルディストリビューター

2. 取り組みの概要

成長路線の
再構築

- ・ 新たなるビジネスモデルの創出 (システムソリューション力の強化)

プロジェクト
ビジネス

- ・ マルチベンダー化の更なる推進
(既存ビジネスにおける新たなるサプライヤーおよび新規商材の拡充)

既存ビジネス
の拡大

- ・ グローバル対応強化による海外ビジネスの拡大
(グローバルディストリビューターを目指す)

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

顧客ニーズ

リョーサンのシステムソリューション

システム技術力（具現化）

- ・成長分野、大量消費分野のシステム技術力の拡充
- ・上記分野における要素技術の蓄積



組込システム力（コーディネート）

- ・核となる保有技術（モジュール・ボード等）をベースとした付加価値提案の実施

システム受託メーカー（設計・製造）

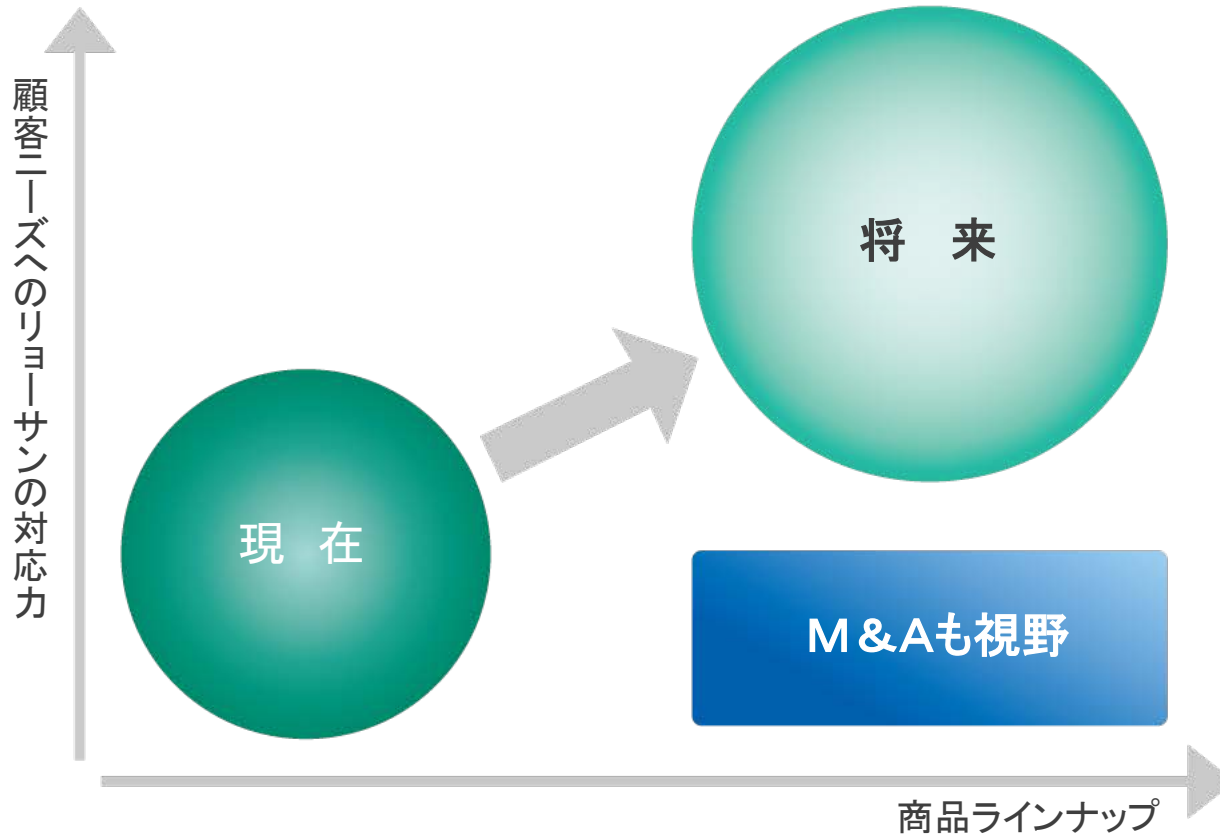


- ・商権に依存されないシステム受託ビジネス
- ・車載・電装、住設機器、IoT機器、医療/健康機器の各分野に注力したシステム技術力の蓄積
- ・システム開発経験のある外部人材の獲得

多様化する顧客ニーズに対応したマルチベンダー化の更なる推進

プロジェクトビジネス

既存ビジネスの拡大



RYOSAN

・ルネサス エレクトロニクス

SAXIS

・NXP Semiconductors N.V.

GYRONICS

- ・Winbond Electronics Corp.
- ・Micrel Inc.
- ・STMicroelectronics N.V.
- ・Applied Micro Circuits Corporation
- ・Atmel Corporation
- ・Faraday Technology Corporation

RINNOVENT

- ・ON Semiconductor
- ・ヤマハ
- ・Macronix International Co., Ltd.
- ・Entropic Communications, Inc.
- ・Everspin Technologies, Inc.
- ・ザインエレクトロニクス

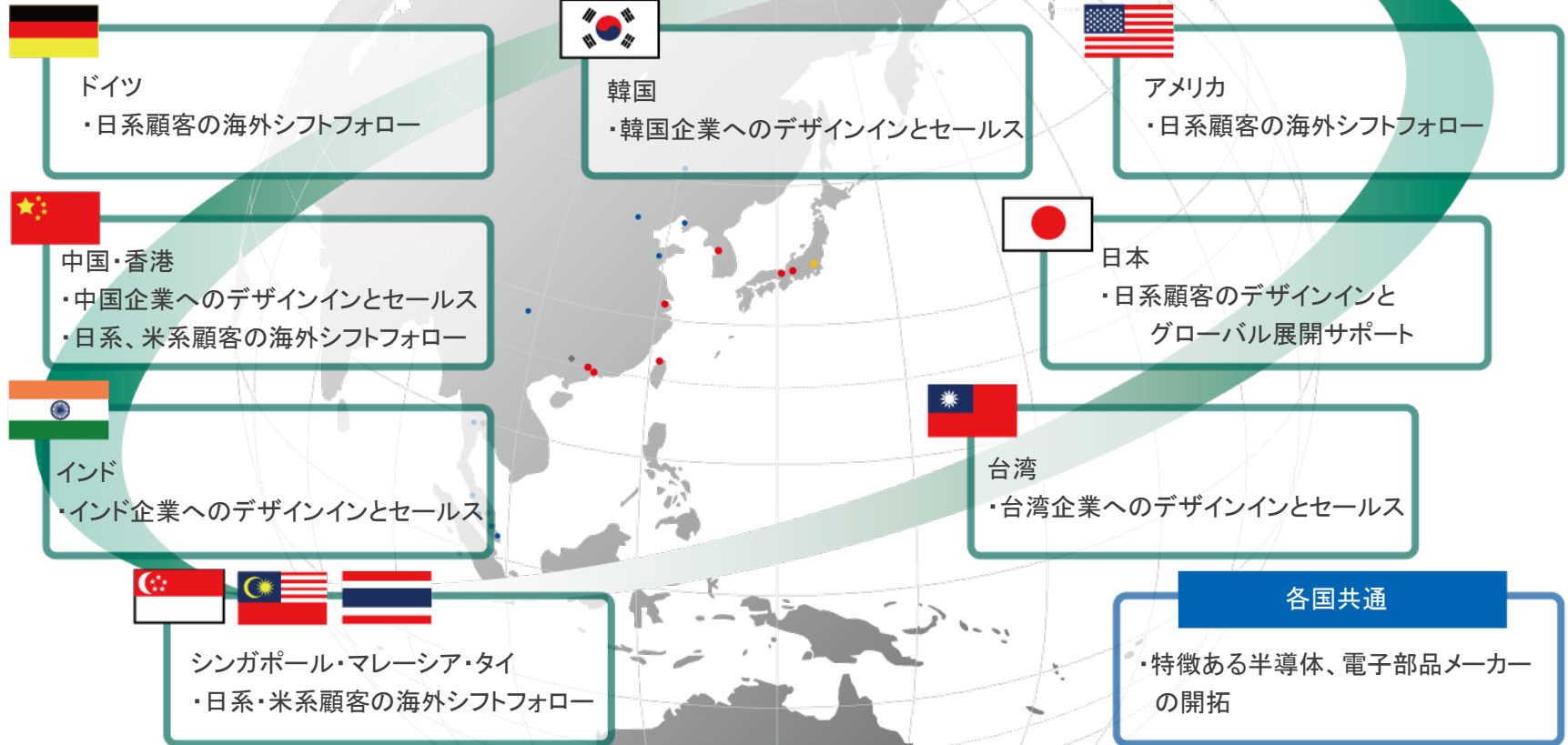
：

事業買収・アライアンス等による「新規サプライヤー」および「新規商材」の拡充

グローバル対応強化による海外ビジネスの拡大

既存ビジネスの拡大

RYOSAN



現地企業との事業買収・アライアンスの検討

既存ビジネス戦略



- ・ 主力のルネサスエレクトロニクス、外資系等半導体の積極的なデザインイン活動と効果的なリソースの配置により、事業拡大を目指す



- ・ サプライヤーとの整合された市場拡大戦略のもと、半導体、複数電子部品によるキット、システム提案により、事業拡大を目指す
- ・ ヒートシンクの販売活動は代理店として継続

既存ビジネス戦略



電子機器

- ・ システム機器ビジネスは、OEM/ODMビジネスの拡大、既存ICT顧客への更なる深耕および核となるリソースによる新規顧客の開拓
- ・ 設備機器ビジネスは、ハードウェア・素材・サービスの3極ビジネスの推進により、事業拡大を目指す



技術

- ・ 技術商社として長年蓄積してきた半導体の技術を中心に、技術サポートの領域を電子部品、組込製品へと拡大させるとともに、システム技術力と提案力を高め、システムソリューション構築によるグローバルでのデバイス拡販力を強化する

プロジェクトビジネス戦略

システムソリューションプロジェクト

- 商権に依存されない顧客・市場のニーズを機軸としたシステム受託ビジネスと、成長分野でのソリューションビジネスを展開し、既存ビジネスからの脱却を目指す

アナログ・センサ市場開拓プロジェクト

- 競争力のある入出力デバイス(センサ/光/無線等)とアナログICをキットで提案する

インフラ戦略

◆ 経営の質的強化

- ・ リョーサンスピリットの実践促進（ビジョンの再構築、人材育成）
- ・ コーポレートガバナンスの強化（社外取締役3名、報酬諮問委員会・指名諮問委員会の設置等）
- ・ グローバルな内部統制の強化
- ・ CSRのグループ会社への強化
- ・ グローバルなリスク対応力（法務、税務面）の強化

◆ 経営基盤の強化（連結経営の強化）

- ・ グローバルな情報システム（販売・物流・会計）の整備
- ・ グループ各社の収益・財務体質の強化に向けた体制整備
- ・ ヘッドクォーター機能（本社経営管理部門）の効率化
- ・ 性別、年齢、国籍などにとらわれない人材の活用

株主様への利益還元の基本方針

◆ 配当

- ・ 配当性向50%以上を目途に漸増的な配当を目指す

2014年度	2017年度 目標
80円	100円以上

◆ 自己株式取得

- ・ 年間100万株をベースとした自己株買いの継続的な実施を計画

経営目標

ROE8%を目指し、2017年度にROE5%を達成する

(単位:億円)

	2014年度		2017年度	
	実績	売上高比	目標	売上高比
売上高	2,335		2,700	
売上総利益	195	8.4%	235	8.7%
販売管理費	135	5.8%	140	5.2%
営業利益	59	2.5%	95	3.5%
当期純利益	32	1.4%	60	2.2%
ROE	2.7%		5.0%	

2017年度 事業別の目標

(単位:億円)

	2014年度			2017年度 目標		
	売上高	営業利益	売上高比	売上高	営業利益	売上高比
既存ビジネス	2,335	61.5	2.6%	2,500	86.0	3.4%
半導体	1,512	34.8	2.3%	1,500	51.0	3.4%
電子部品	629	16.1	2.6%	700	20.3	2.9%
電子機器	193	10.5	5.4%	300	14.7	4.9%
プロジェクトビジネス	0	0	—	200 ^{※2}	9.0	4.5%
合計	2,335	59.2 ^{※1}	2.5%	2,700	95.0	3.5%

※1. 2014年度営業利益計は、営業利益調整額△2.2億円を控除した金額

※2. 2017年度プロジェクトビジネスの売上高の内訳は、システムソリューションビジネスが130億円、その他新規商材等が70億円