

# 2012年3月期(2011年度) 決算説明会

2012年5月24日(木)  
株式会社リョーサン

# 2011年度業績結果と2012年度業績予想

## 2012年度「経営の取り組み」

### 技術部門の取り組み

#### 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見通し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。

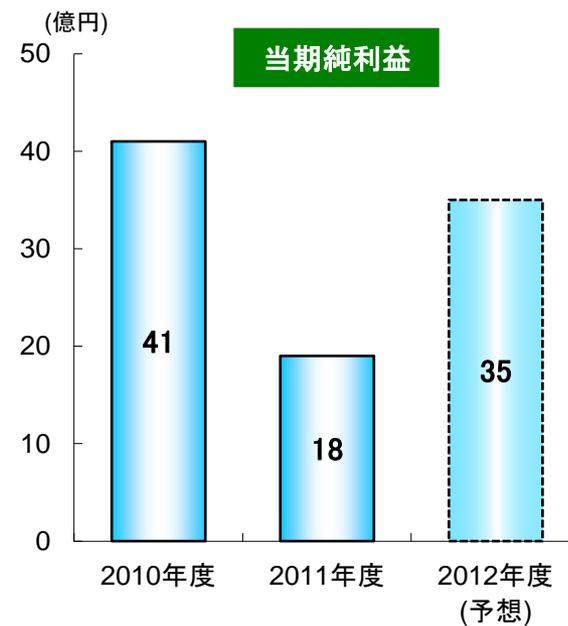
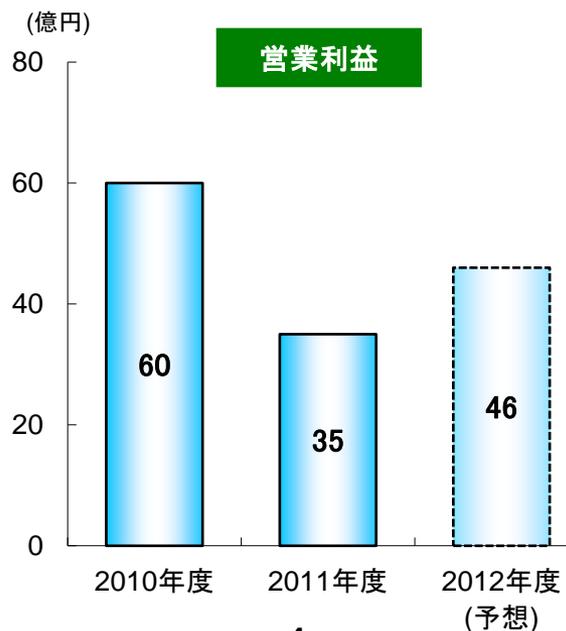
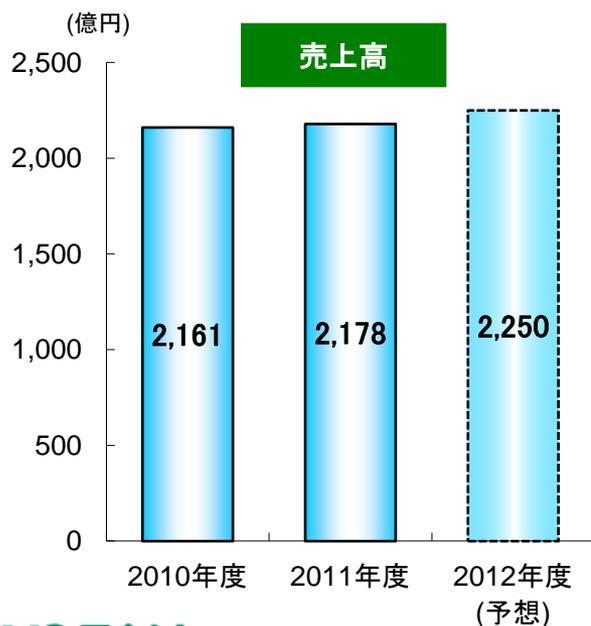
- ・主要市場(日本、アジア等)の経済状況、消費動向及び製品需給の急激な変動
- ・ドル等の対円為替相場の大幅な変動
- ・資本市場における相場の大幅な変動等

# 2011年度業績結果と2012年度業績予想

# 連結業績の概要

単位: 億円

	2010年度		2011年度			2012年度(予想)		
		売上高比		売上高比	前年度比		売上高比	前年度比
売上高	2,161	%	2,178	%	+0.8%	2,250	%	+3.3%
売上総利益	190	8.8	167	7.7	△11.9%	181	8.0	+7.9%
販管費	129	6.0	132	6.1	+2.4%	135	6.0	+1.8%
営業利益	60	2.8	35	1.6	△42.2%	46	2.0	+31.0%
経常利益	68	3.2	44	2.1	△35.0%	54	2.4	+20.6%
当期純利益	41	1.9	18	0.9	△54.0%	35	1.6	+84.3%
1株当たり当期純利益	119円85銭		55円90銭			104円59銭		



# 事業別業績の概要

単位:億円

		2010年度		2011年度			2012年度(予想)		
		売上高	営業利益率(%)	売上高	営業利益率(%)	前年度比(%)	売上高	営業利益率(%)	前年度比(%)
半 導 体 事 業	売上高	1,237		1,323		+ 6.9	1,370		+ 3.5
	営業利益	45	3.7	24	1.8	△47.6	37	2.7	+54.0
電 子 部 品 事 業	売上高	600		554		△ 7.7	565		+ 2.0
	営業利益	22	3.7	18	3.3	△19.7	20	3.5	+10.8
電 子 機 器 事 業	売上高	258		246		△ 4.6	255		+ 3.4
	営業利益	9	3.5	8	3.6	△ 3.2	9	3.5	+ 2.5
生 産 事 業	売上高	64		54		△15.8	60		+10.1
	営業利益	4	7.5	2	4.1	△54.6	5	8.3	+127.3
配賦不能営業費用		▲21	-	▲17	-	-	▲25	-	-
連 結 計	売上高	2,161		2,178		+ 0.8	2,250		+ 3.3
	営業利益	60	2.8	35	1.6	△42.2	46	2.0	+31.0

# 連結キャッシュフロー計算書

## キャッシュフロー

(単位:百万円)

	2010年度	2011年度
営業CF	△7,797	△ 8,356
投資CF	△ 474	△ 936
財務CF	929	419
フリーCF	△8,271	△ 9,292
現金及び現金同等物残高	43,239	34,113

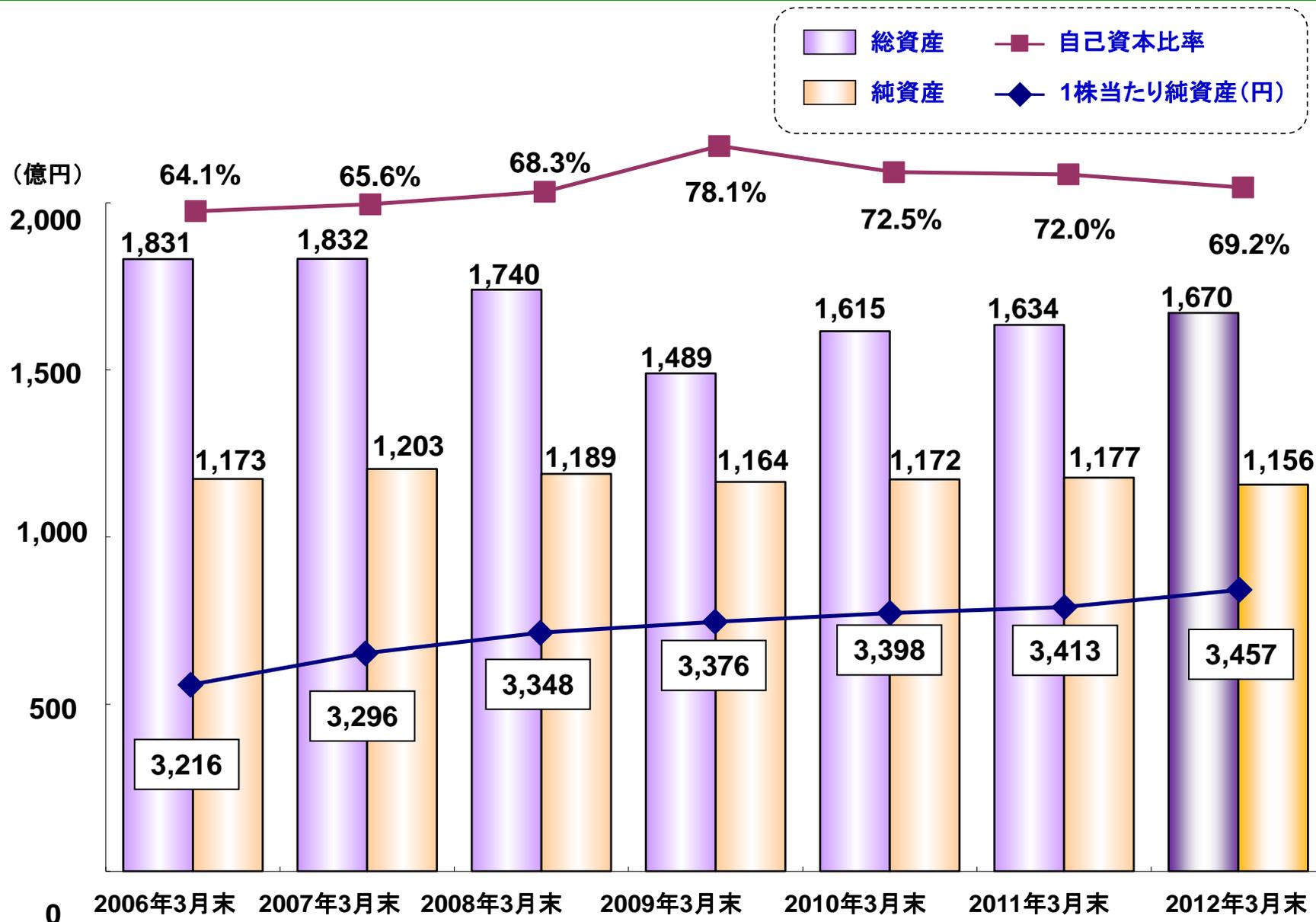
### 主な増減要因

- ・ 税金等調整前四半期純利益 43億21百万円
- ・ 売上債権の増加 △124億27百万円
- ・ たな卸資産の増加 △16億83百万円

- ・ 保険積立金の積立による支出 △2億3百万円
- ・ 固定資産の取得による支出 △5億1百万円

- ・ 外貨建て短期借入金の増加 43億19百万円
- ・ 配当金の支払い △20億56百万円
- ・ 自己株式の取得による支出 △17億20百万円

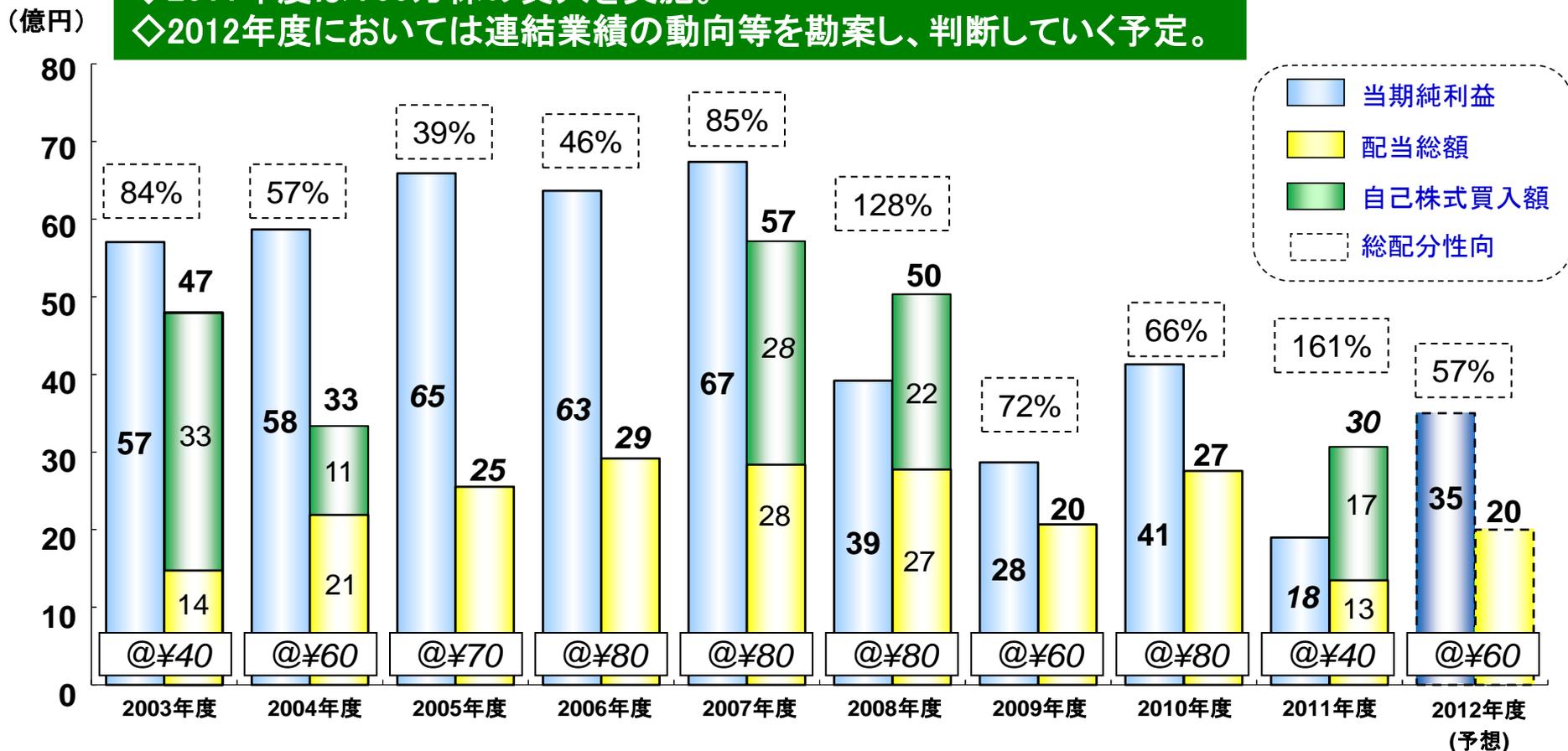
# 連結財政状態の推移



# 当期純利益と配当総額・自己株式買入額の推移

◇2011年度は100万株の買入を実施。

◇2012年度においては連結業績の動向等を勘案し、判断していく予定。

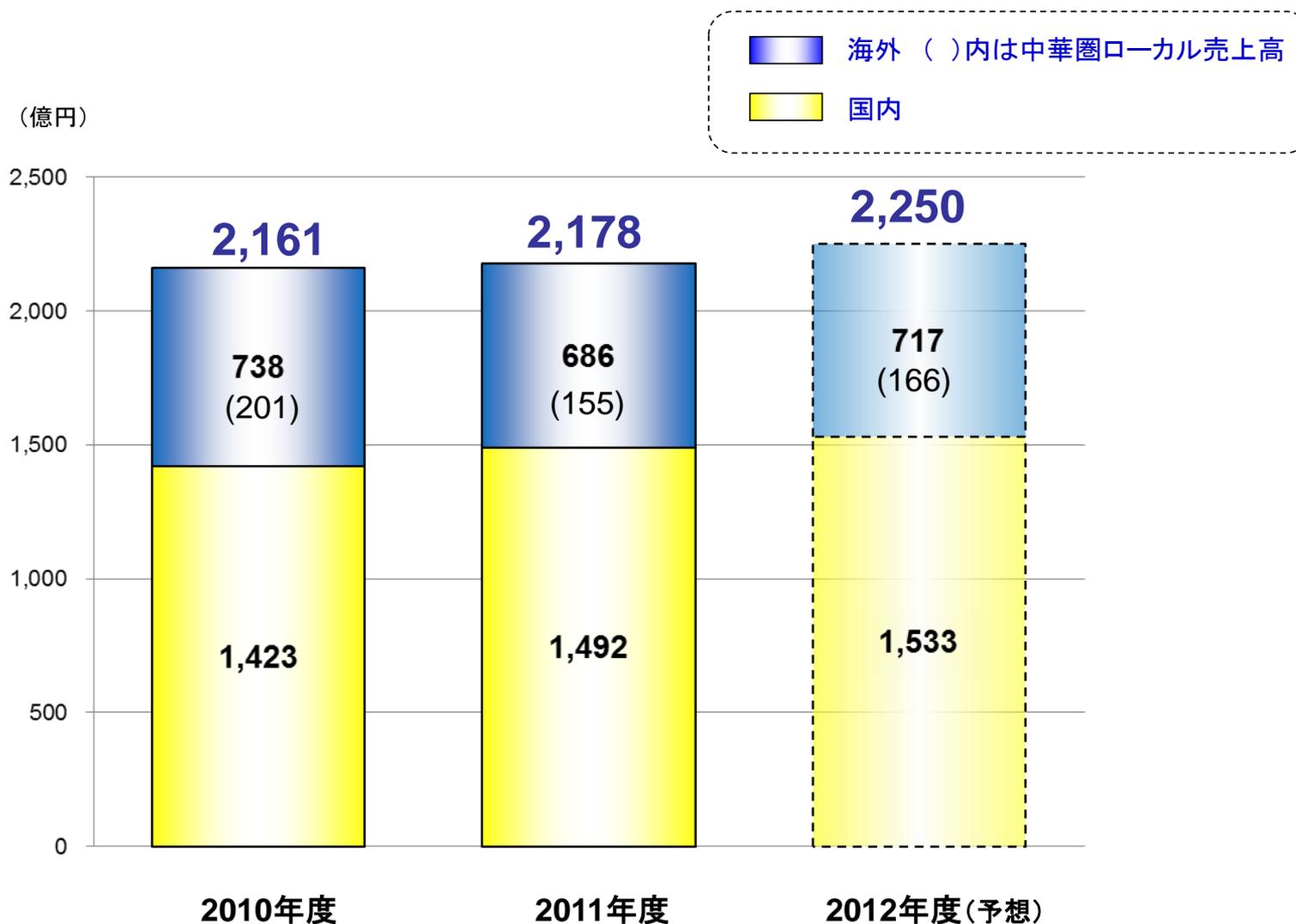


## 《自己株式買入状況》

	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度
金額 (億円)	33.1	11.3	-	-	28.8	22.5	-	-	17.2
株数 (万株)	200.1	48.3	-	-	100.0	100.0	-	-	100.0

11年度: PC用DRAM等が減少

12年度: DSC用システムLSI、車載用マイコンが増加する見込み



# 主要得意先

# <参考資料>

## 《売上高上位40社》

	上位1～10社	上位11～20社	上位21～30社	上位31～40社
顧客名 (アルファベット順)	カルソニックカンセイ カシオ計算機 デンソー 日立製作所 三菱電機 日本電気 ニコン オムロン パナソニック パイオニア	アドバンテスト アルパイン アルプス電気 ブラザー工業 富士フイルム 富士ゼロックス マミヤ・オーピー 任天堂 住友電装 TDK	コニカミノルタ ホールディングス クラリオン 古野電気 JVCケンウッド SAMSUNGグループ(韓) シャープ 住友電気工業 東芝テック ヤマハ 矢崎計器・部品	富士通 日本無線 MITACグループ(台) パナソニック電工 スタンレー電気 太陽誘電 タカタ 東芝 ビクター 安川電機
売上高 構成比	(上位10社) 50%	(上位20社) 64%	(上位30社) 70%	(上位40社) 72%

## 《事業別 売上高上位5社》

半 導 体	電 子 機 器
日立製作所 三菱電機 日本電気 ニコン パイオニア	デンソー 富士ゼロックス 日本電気 パナソニック TDK
(上位5社) 49%	(上位5社) 56%
電 子 部 品	生 産
カルソニックカンセイ 三菱電機 日本電気 パナソニック パイオニア	デンソー ファナック 日立製作所 三菱電機 パナソニック
(上位5社) 25%	(上位5社) 44%

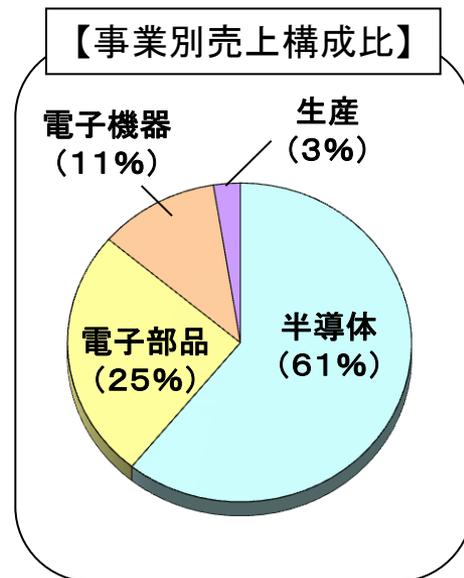
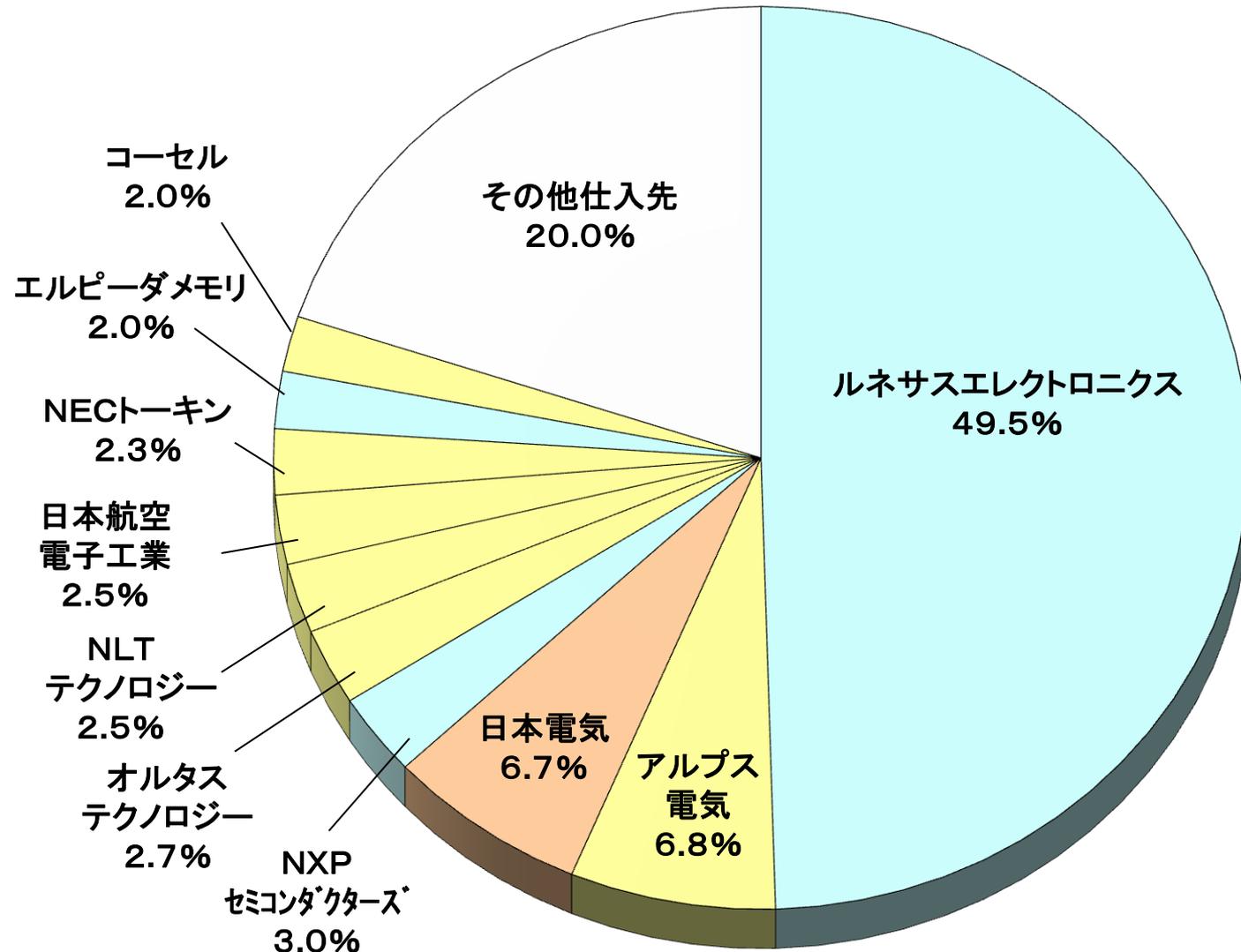
※敬称略

※順位、構成比(%)は2011年度売上実績に基づく

※(台)は台湾、(韓)は韓国の顧客

※青字は売上高が前年同期比20%以上増加した顧客

(アルファベット順)



※敬称略

※構成比(%)は各仕入先商品の2011年度売上実績に基づく

# 2012年度経営の取り組み

## 「事業目標 2013年度売上高3,000億円」の撤回

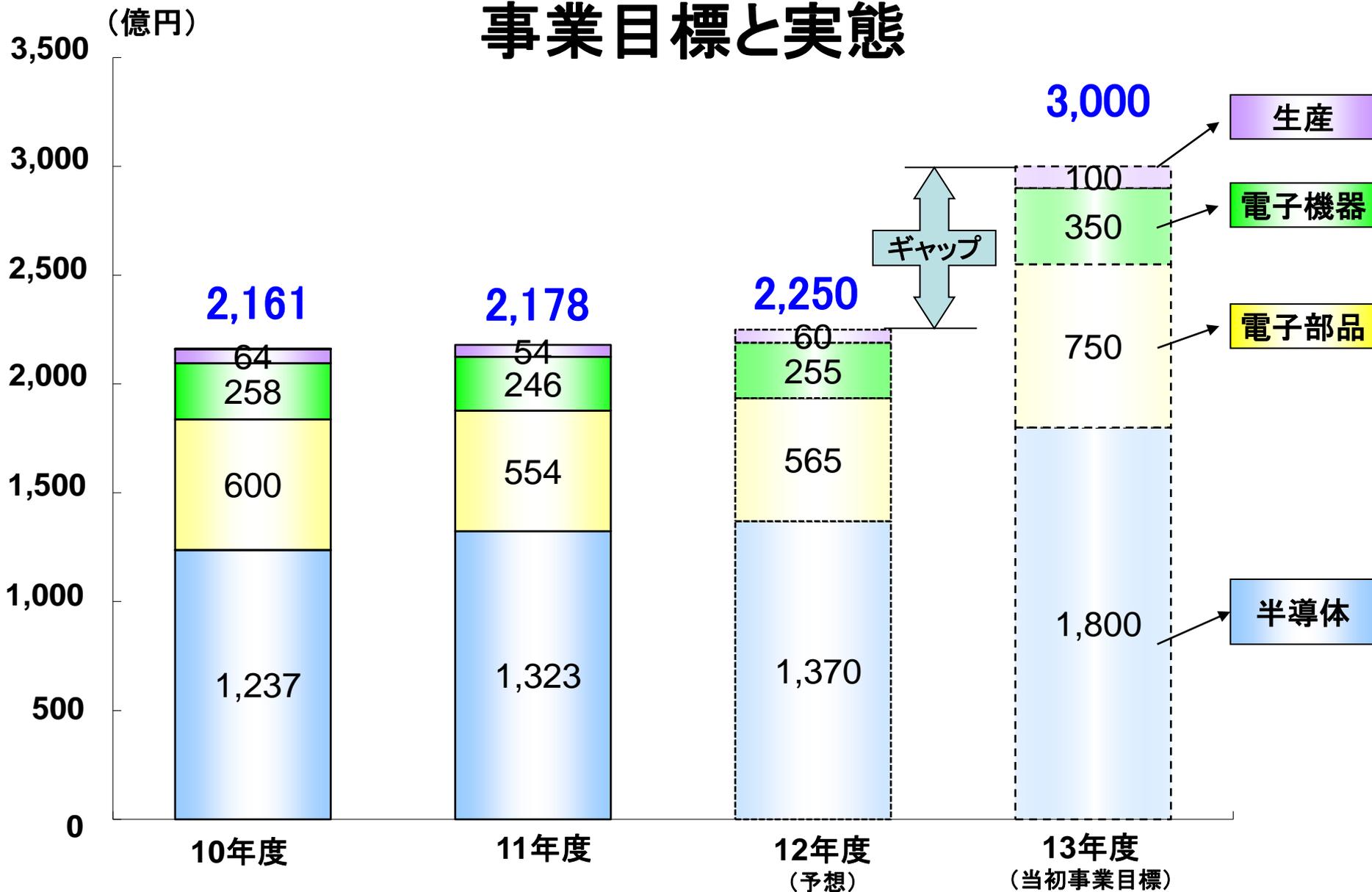
【理由】 経営環境の変化に対する認識が甘かった

- ◆計画策定時から国内の事業環境が大きく構造変化を起こしている
  - ・超円高による日系企業の競争力低下
  - ・東日本大震災、タイの洪水
- ◆世界経済の不透明感が増す中、不確実性も増している
  - ・欧州債務危機
  - ・中国経済の減速
  - ・米国経済の回復に遅れ

2012年度以降も経営環境が激変すると想定される中、  
2013年度の最終年度には 営業利益率3%への復活 を  
目指し、「健全な企業体質」を再構築することを最優先課題とする

# 「第8次中期経営計画」の一部変更

## 事業目標と実態



## 【現状認識】

### 事業構造の変化

- ◇世界的な経済・産業構造の変化
- ◇半導体業界内での構造変化
  - ・半導体メーカーの新たなる再編
  - ・半導体商社の優勝劣敗が鮮明に

### 当社の状況

- ◇収益体質の課題
  - ・売上総利益の減少、人件費・経費の増加
- ◇財務体質の課題
  - ・現預金の減少、在庫の増加、借入金の増加

## 【基本的な姿勢】

外部環境の変化にも生き残れる  
「経営構造改革」に取り組む

- ・健全な企業体質への立て直し
- ・将来を見据えた経営体制の構築

## 【具体的な取り組み】

### 足下を固める

- ◇収益体質の改善
- ◇財務体質の改善

### 経営体制の改革

- ◇取締役の若返り
- ◇コーポレートガバナンスの強化

### グローバル化の推進

- ◇急成長する新興国市場への取り組み強化
- ◇グローバル化する日系顧客への対応強化

## 足下を固める ～収益・財務体質の再構築

### ◇収益体質の改善

- ・サプライヤーの商流変更により移管されたビジネスは、リョーサンが自ら付加価値(技術サポート)を加えた営業活動を行ったものではないため、非常に低収益



- ・新規商権に対して、技術サポートを加えた営業活動を実践し、今後の利益率を改善させる

## 足下を固める ～収益・財務体質の再構築

### ◇財務体質の改善

- ・在庫の増加(中国の景気減速と新規に移管されたビジネスの立上げに伴う増)による財務体質の悪化



- ・納期管理の徹底により、在庫を適正な水準まで削減して棚卸資産回転月数を改善させ、キャッシュフローを改善する

## 経営体制の改革

### ◇取締役の若返り

- ・可能性の高い若手人材の積極的登用

### ◇コーポレートガバナンスの強化

- ・独立社外取締役の選任

### (補足) 「取締役会の刷新」について

◇「業績悪化」と「期末配当金の減配」を踏まえ、

「取締役会の刷新」を行った

- ・12年1月～3月 役員報酬カット
- ・役付(専務、常務)取締役を今回は置かない

## グローバル化の推進

### ◇急成長する新興国市場への取り組み強化

#### (1)中国市場での拡販強化

- ・上海現地法人を中心とした中国の統括拡販体制の構築

【現状】 事業・法務・税務面での検討、検証完了  
最適な拡販体制を検討中

#### (2)インド市場への進出

- ・インド現地顧客中心の拡販活動

【現状】 1Q中に現地に支店を設立(シンガポールRS傘下)  
本格的な営業を開始予定

## グローバル化の推進

### ◇グローバル化する日系顧客への対応強化

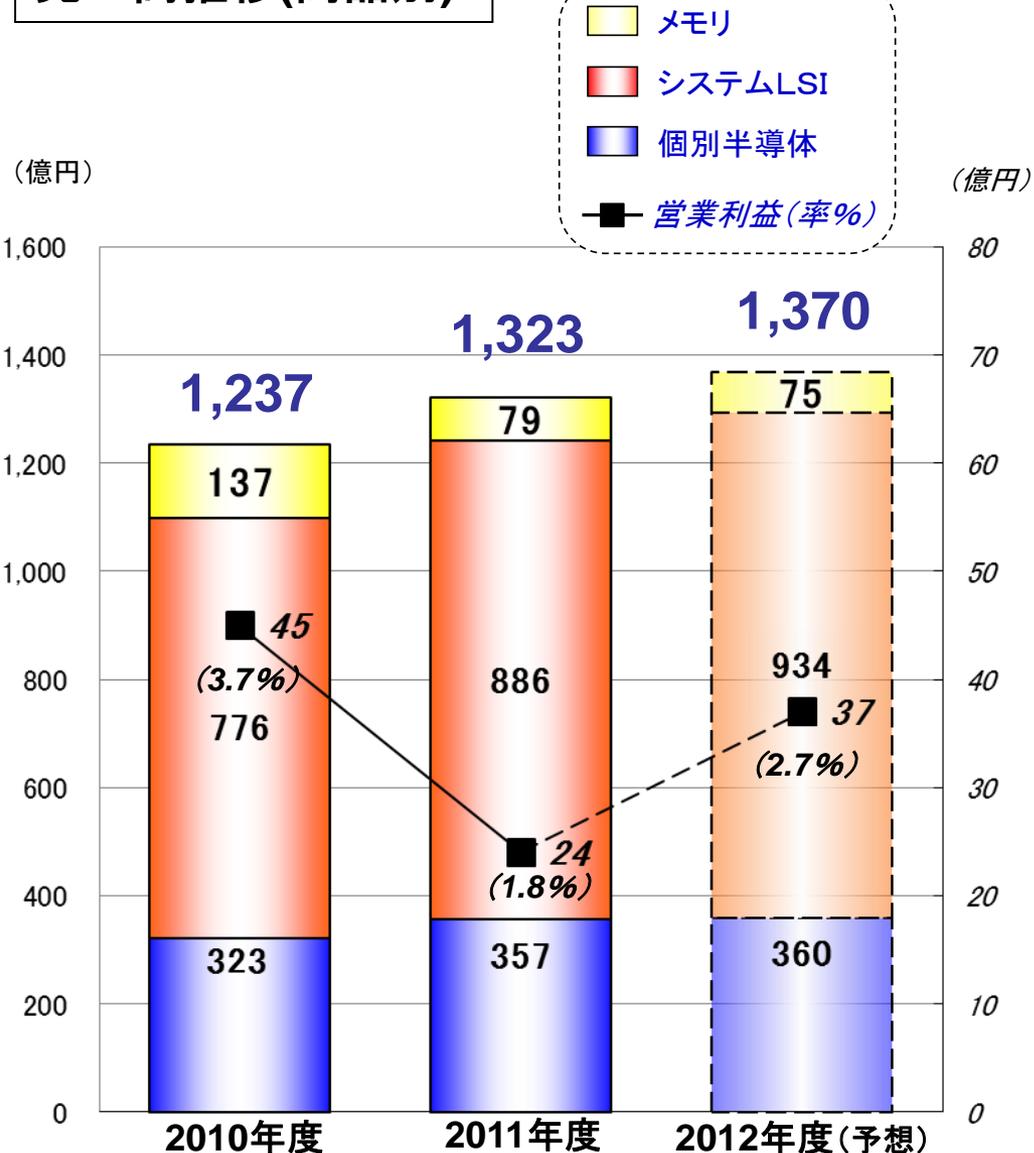
#### ヨーロッパ市場への進出

- ・欧州進出日系企業へのサービス・サポート体制の構築

【現状】 12年3月 Ryosan Europe GmbH (ミュンヘン)を設立。  
営業を開始

# 半導体事業の取り組み

## 売上高推移(商品別)



## 12年度の取り組み

### ◇重点攻略市場

- ・車載・電装
- ・社会インフラ
- ・通信機器

### ◇具体的な取り組み

#### 国内サプライヤー

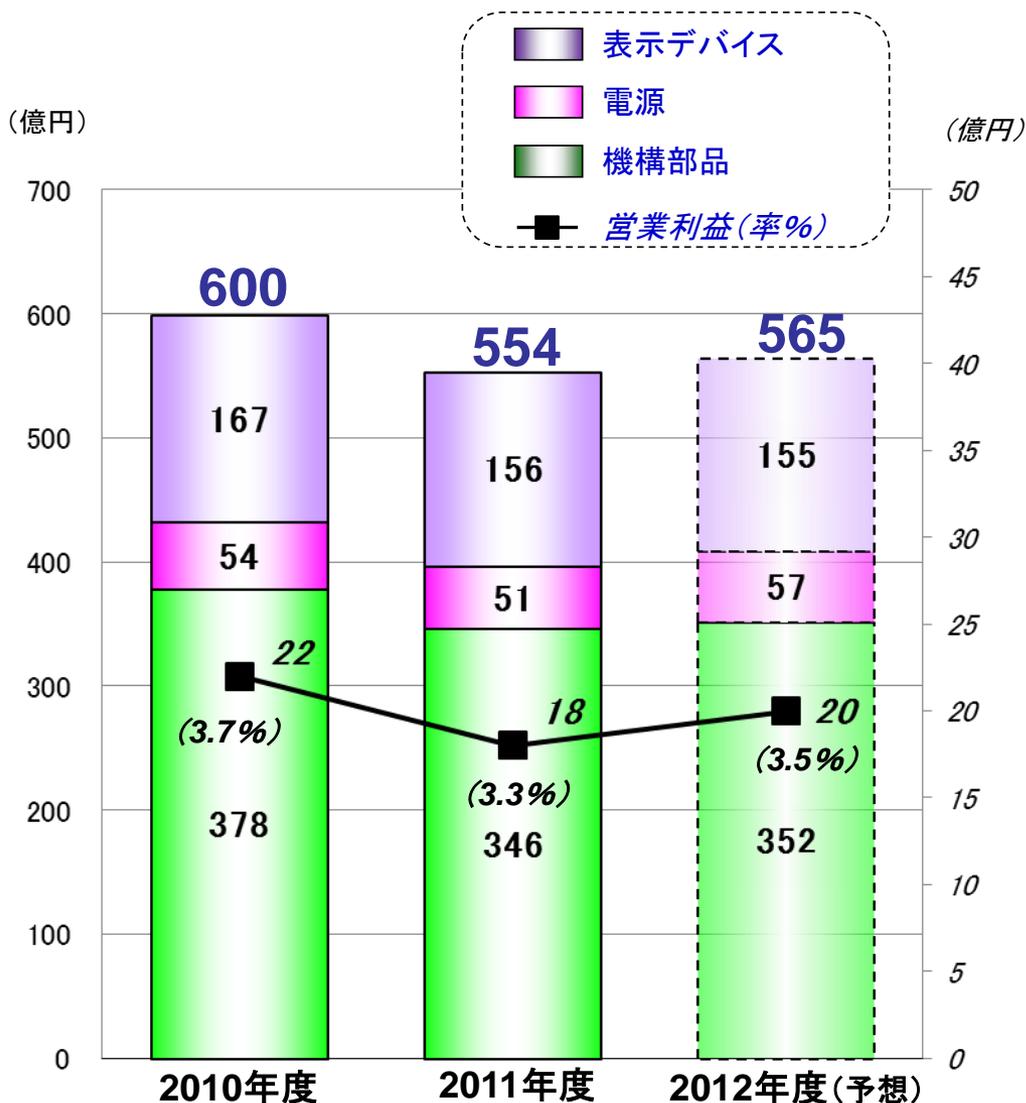
- ・新市場の開拓と攻略  
(スマートグリッド、LED照明等)
- ・新規移管顧客の深耕
- ・現地デザインハウスとの協業による  
海外ローカル顧客への拡販  
(中国、韓国)

#### 海外サプライヤー

- ・既存サプライヤーの販売体制の強化  
(QC、共通業務の担当部門設置)
- ・新規サプライヤーの開拓  
(次世代半導体 [MRAM等])

# 電子部品事業の取り組み

## 売上高推移(商品別)



## 12年度の取り組み

### ◇重点攻略市場

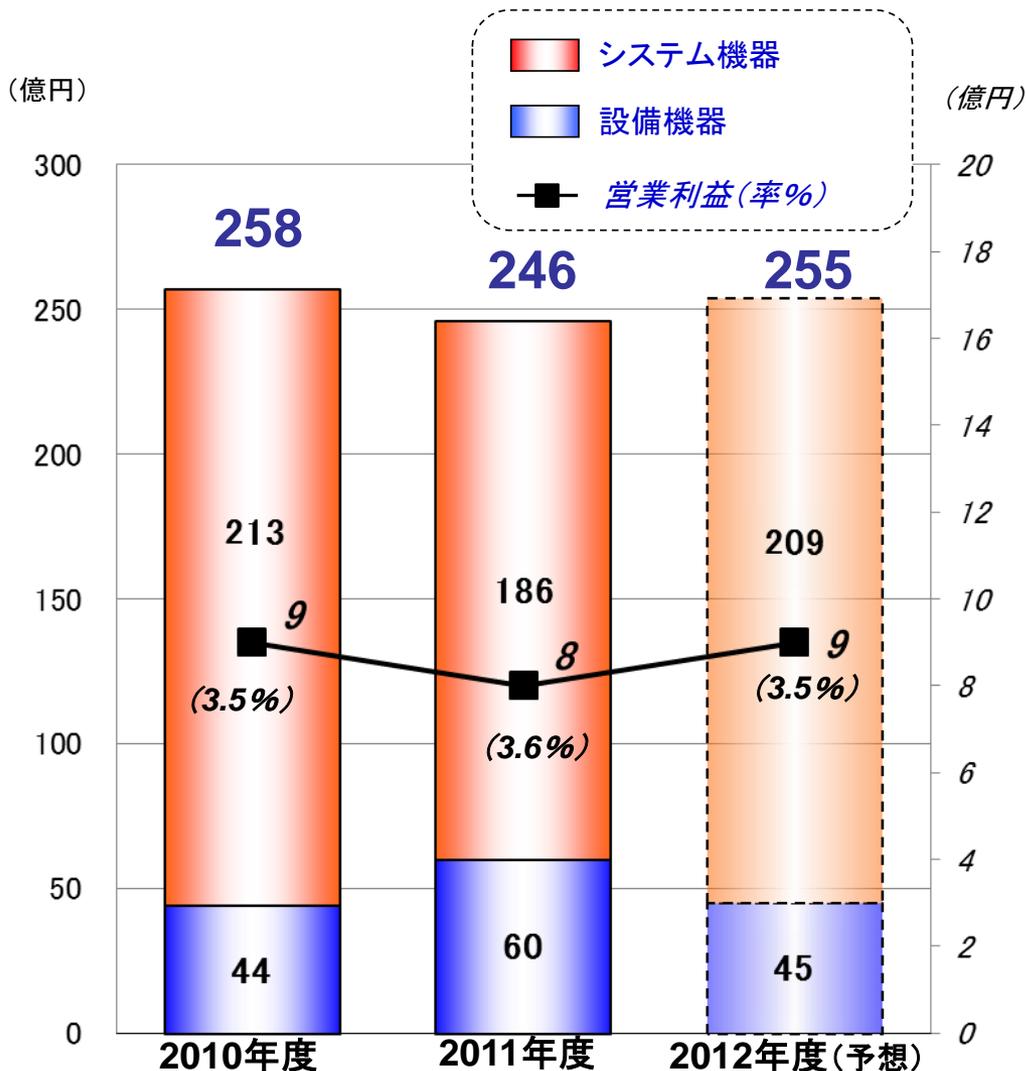
- ・車載・電装
- ・社会インフラ
- ・情報通信

### ◇具体的な取り組み

- ・品揃えの強化  
(LED、光学式トラックパッド、太陽電池、センサ等)
- ・海外市場での拡販強化  
(日系シフト、中国ローカル)
- ・成長分野の開拓  
(車載・電装、社会インフラ、情報通信)

# 電子機器事業の取り組み

## 売上高推移(商品別)



## 12年度の取り組み

### ◇重点攻略市場

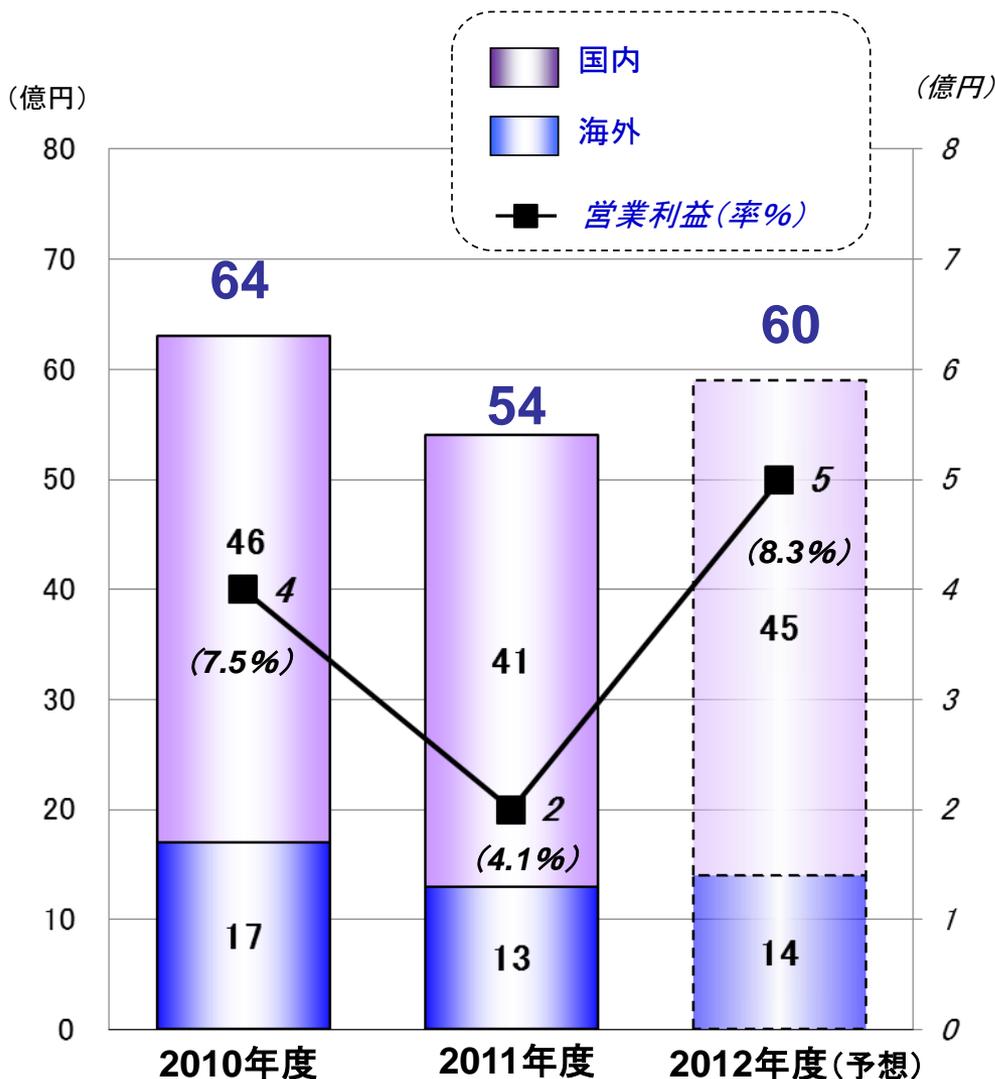
- ・車載関連
- ・社会インフラ
- ・環境エネルギー

### ◇具体的な取り組み

- ・品揃えの拡充  
(台湾・中国サプライヤー、  
中堅設備機器ベンチャー等)
- ・新規ビジネスモデルの取り込み  
(EOL、受託加工サービス、素材 [磁気シート等])
- ・成長分野の市場・顧客開拓  
(社会インフラ、環境エネルギー、次世代半導体)
- ・グローバル対応  
(中国市場開拓)

# 生産事業の取り組み

## 売上高推移(地域別)



## 12年度の取り組み

### ◇重点攻略市場

#### 国内

- ・エネルギー
- ・FA、サーボ
- ・車載・電装
- ・重電

#### 海外

- ・エアコン
- ・OA
- ・車載・電装

### ◇具体的な取り組み

- ・魅力ある市場へのリソース集中  
国内:車載・電装、重電、FA、エネルギー、  
インフラ、アミューズメントなど  
海外:エアコン、車載・電装など  
より高付加価値へ
- ・新製品、新技術の投入による事業拡大  
(液冷、WC機能向上、新素材など)
- ・工場の収益力向上、全体最適生産  
体制強化とグローバル化の推進

# 技術部門の取り組み

## 【技術の重点活動】

- ・得意分野の拡大とシステム技術力の深耕
- ・成長市場に向けた技術の拡充と  
グローバル展開

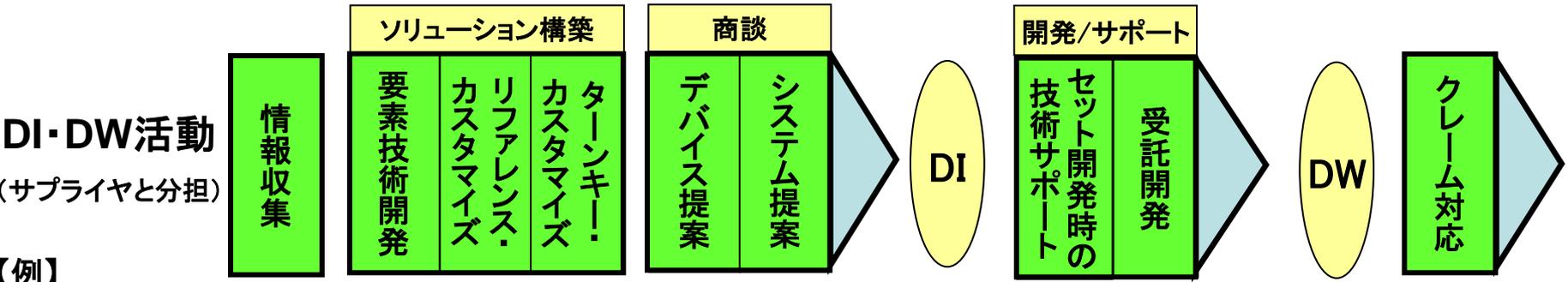
# 技術部門の取り組み

## 技術活動領域①

商談発掘から量産までを支援  
 ~それぞれの領域でサプライヤと分担して活動~



(注)ソリューション開発:IP開発、ミドルウェア開発、開発環境整備



DI・DW活動 (サプライヤと分担)

【例】	情報収集	ソリューション構築				商談		開発/サポート		クレーム対応
		要素技術開発	カスタマイズ	リファレンス	ターンキー	デバイス提案	システム提案	セット開発時の技術サポート	受託開発	
マイコン	◎	○	△	△	◎	◎	◎	◎	○	
ASIC	◎	○	△		◎	◎	◎	◎	○	
A&P	◎				◎	◎	◎		○	
SOC	◎	○	△	△	◎	○	◎		○	

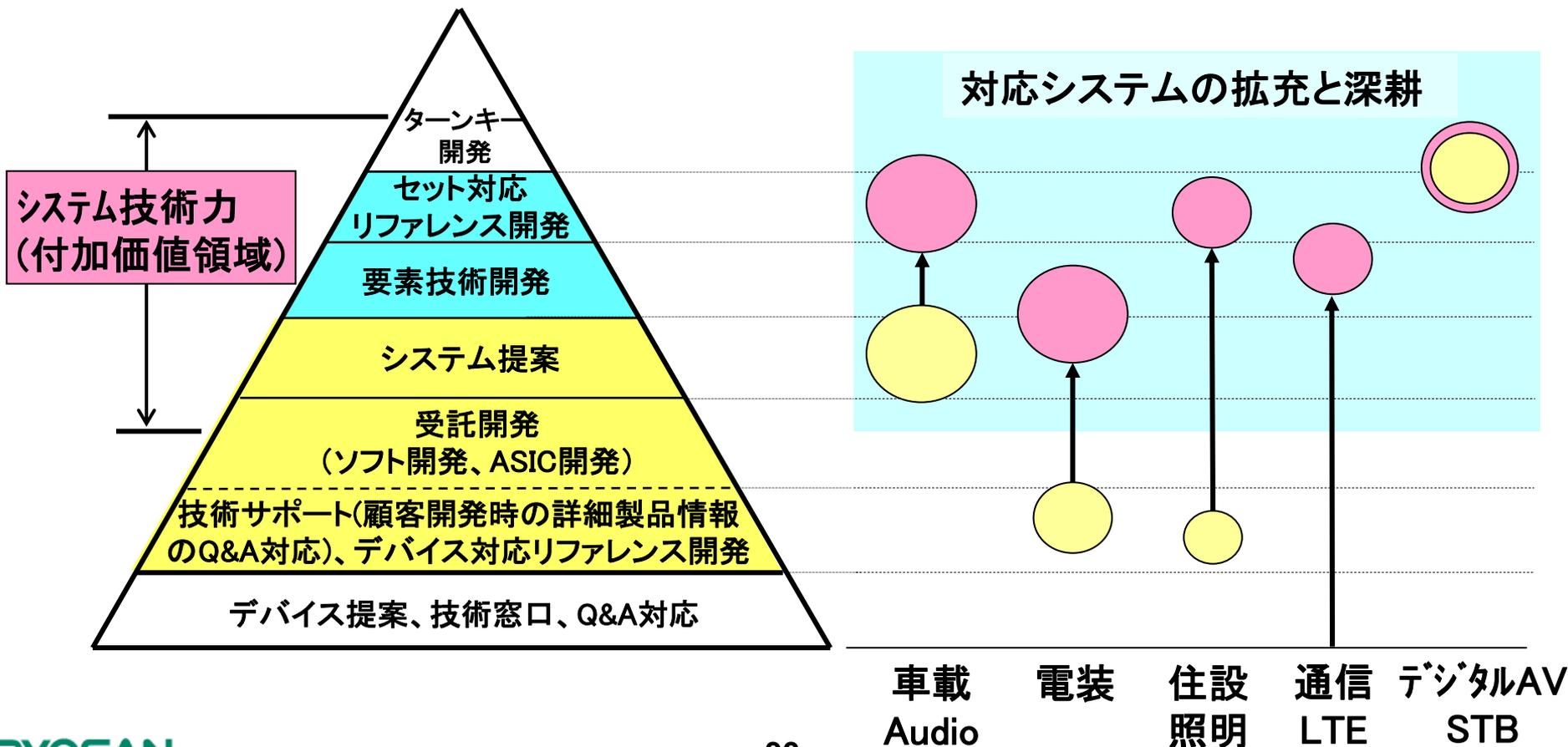
◎: 当社主体で対応、○: サプライヤと共同または分担で対応  
 △: サプライヤ主体で開発、当社でカスタマイズ対応

# 技術部門の取り組み

## 技術活動領域②

対応システムの拡充と深耕による  
付加価値領域の強化

- 11年度対応領域
- 対応領域の拡充



# 技術部門の取り組み

## 主な技術蓄積項目

成長分野(カーエレ、社会インフラ等)での先端技術の拡充と深耕

システム	システム技術・要素技術	主な対象顧客
車載・電装	車内LAN(EthernetAVB制御技術)、機能安全 各種ECU(ボディ系、EPS、ACC)、車載カメラ ディスプレイオーディオ(ミラーリンク、LinuxOS)	国内外車載系メーカ各社
グリーン機器	スマートグリッド・家庭内電力管理システム 省電力LAN制御技術(オフィス用) LED/有機EL照明技術 AC-DC電源	国内外スマートメータ、太陽光発電、LED 照明メーカ各社
通信機器	LTE制御技術 無線通信技術(Bluetooth-LowEnergy) RF技術(キーレスエントリー)	携帯端末、車載ナビ、OA機器メーカ各社