

# 株式会社リョーサン

## 2013年度 決算説明会

---

2014年5月27日  
代表取締役社長  
三松 直人

# 2013年度 業績結果

## 第9次中期経営計画

## 2014年度 業績計画

## (補足) 技術戦略

### 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

# 連結業績の概要

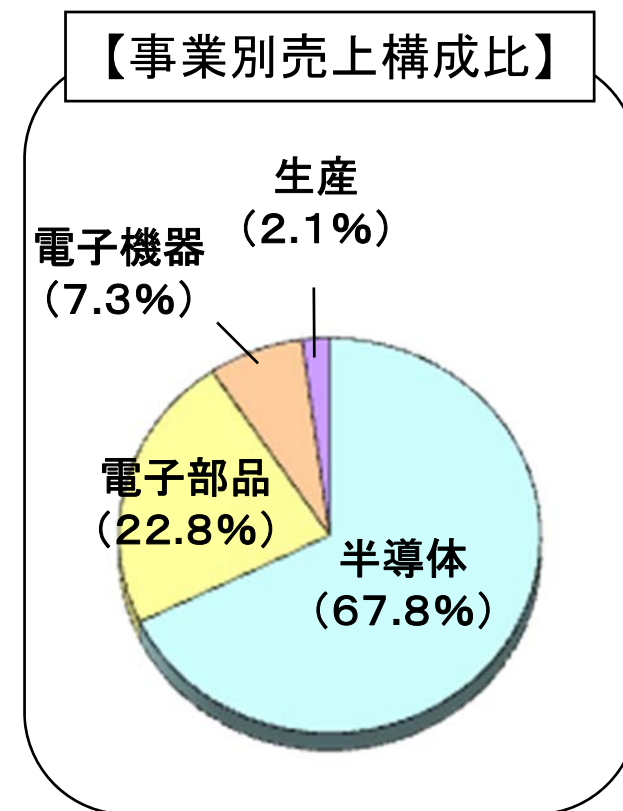
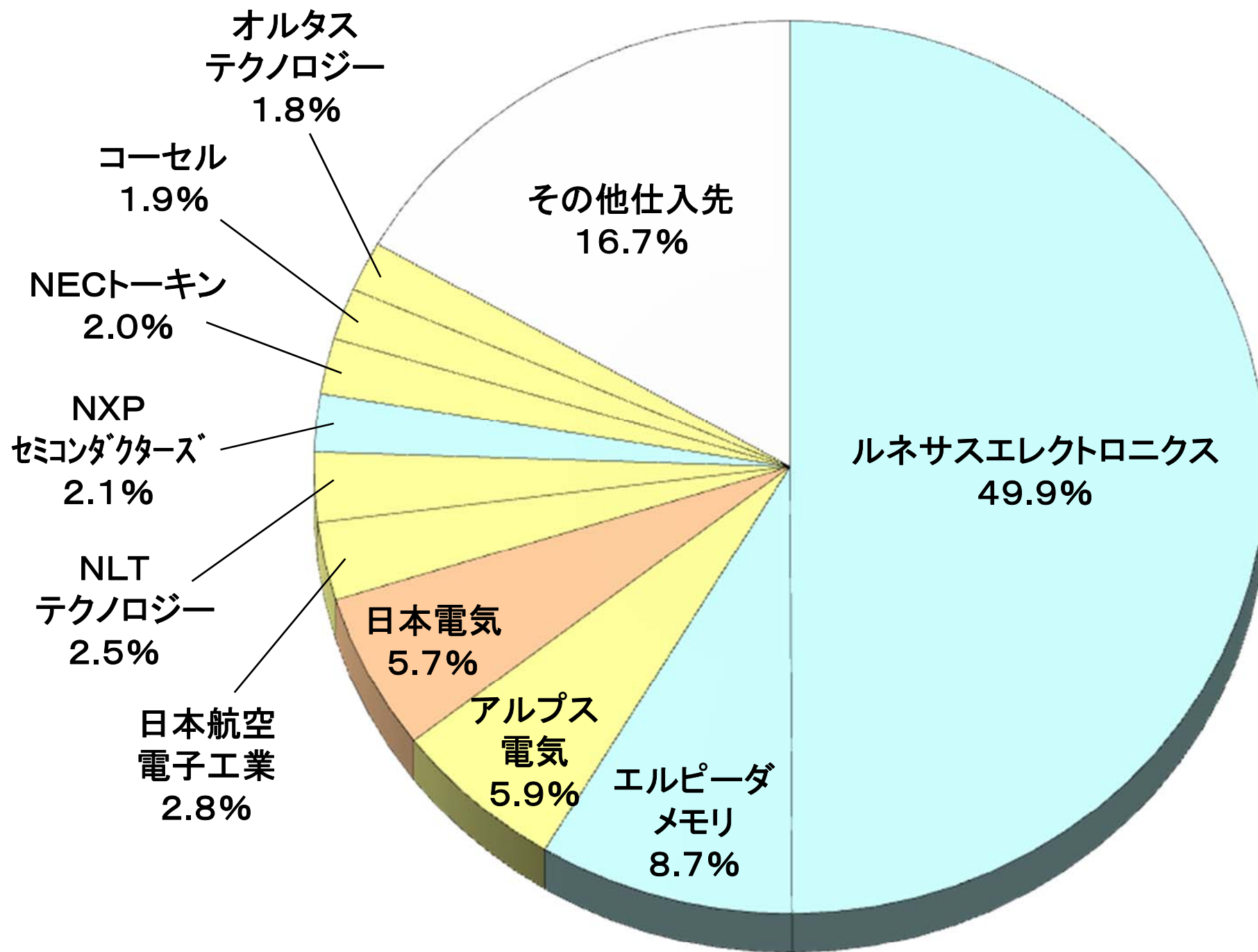
	2011年度		2012年度		2013年度		
	実績	売上高比	実績	売上高比	実績	売上高比	前期比
売上高	2,178		2,065		2,383		15.4%
売上総利益	167	7.7%	166	8.1%	186	7.8%	11.6%
販売管理費	132	6.1%	129	6.3%	134	5.6%	3.6%
営業利益	35	1.6%	36	1.8%	51	2.2%	40.0%
経常利益	44	2.1%	41	2.0%	50	2.1%	22.9%
当期純利益	18	0.9%	28	1.4%	32	1.4%	14.5%
1株当たり 当期純利益	55円90銭		84円40銭		101円86銭		
	実績	構成比	実績	構成比	実績	構成比	前期比
国内売上高	1,492	69%	1,312	64%	1,246	52%	△5.0%
海外売上高	686	31%	752	36%	1,137	48%	51.1%

# 事業別業績の概要

		2011年度		2012年度		2013年度		
		実績	売上高比	実績	売上高比	実績	売上高比	前期比
半導体事業	売上高	1,323		1,311		1,615		23.1%
	営業利益	24.0	1.8%	19.3	1.5%	32.0	2.0%	65.6%
電子部品事業	売上高	554		510		543		6.5%
	営業利益	18.0	3.3%	12.0	2.4%	14.6	2.7%	21.9%
電子機器事業	売上高	246		195		174		△10.4%
	営業利益	8.7	3.6%	8.5	4.4%	7.0	4.1%	△16.8%
生産事業	売上高	54		48		50		4.6%
	営業利益	2.2	4.1%	0.1	0.3%	△0.5	-	-
営業利益調整額		△17.9		△3.3		△1.8		
計	売上高	2,178		2,065		2,383		15.4%
	営業利益	35.1	1.6%	36.7	1.8%	51.4	2.2%	40.0%

※. 2012年度以降は全社費用等の配賦方法を見直した数値

# 主要仕入先様



※1. 敬称略

※2. 構成比(%)は各仕入先商品の2013年度売上実績に基づく

# 主要得意先様

## 《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)	アルパイン 日立製作所 三菱電機 日本電気 ニコン オムロン パイオニア SAMSUNG(韓) 住友電装 ワコム	アルプス電気 ブラザー工業 カシオ計算機 カルソニックカンセイ デンソー 富士通 現代自動車(韓) JABIL(米) マミヤ・オーピー パナソニック	キヤノン 富士ゼロックス 富士フイルム JVCケンウッド 任天堂 スタンレー電気 東芝テック Wuhan Fiberhome(中) ヤマハ 矢崎総業	アドバンテスト BLUEWAY(中) クラリオン 古野電気 コニカミノルタ K-PRO(韓) シャープ TCL(中) TOPRO(中) ヨコオ
売上高 構成比	(上位10社) 52%	(上位20社) 68%	(上位30社) 75%	(上位40社) 79%

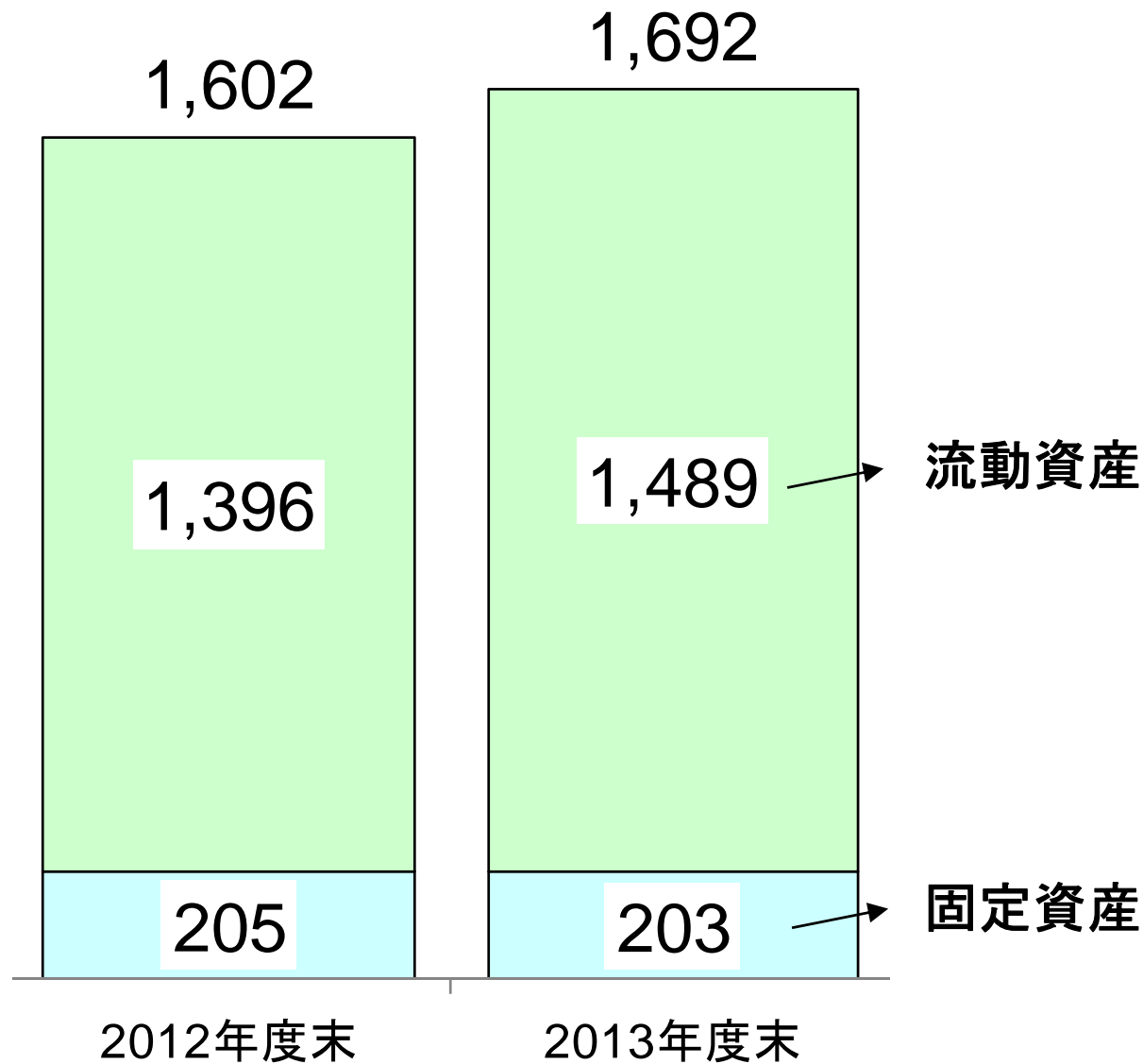
※1. 敬称略

※2. 順位、構成比(%)は2013年度売上実績に基づく

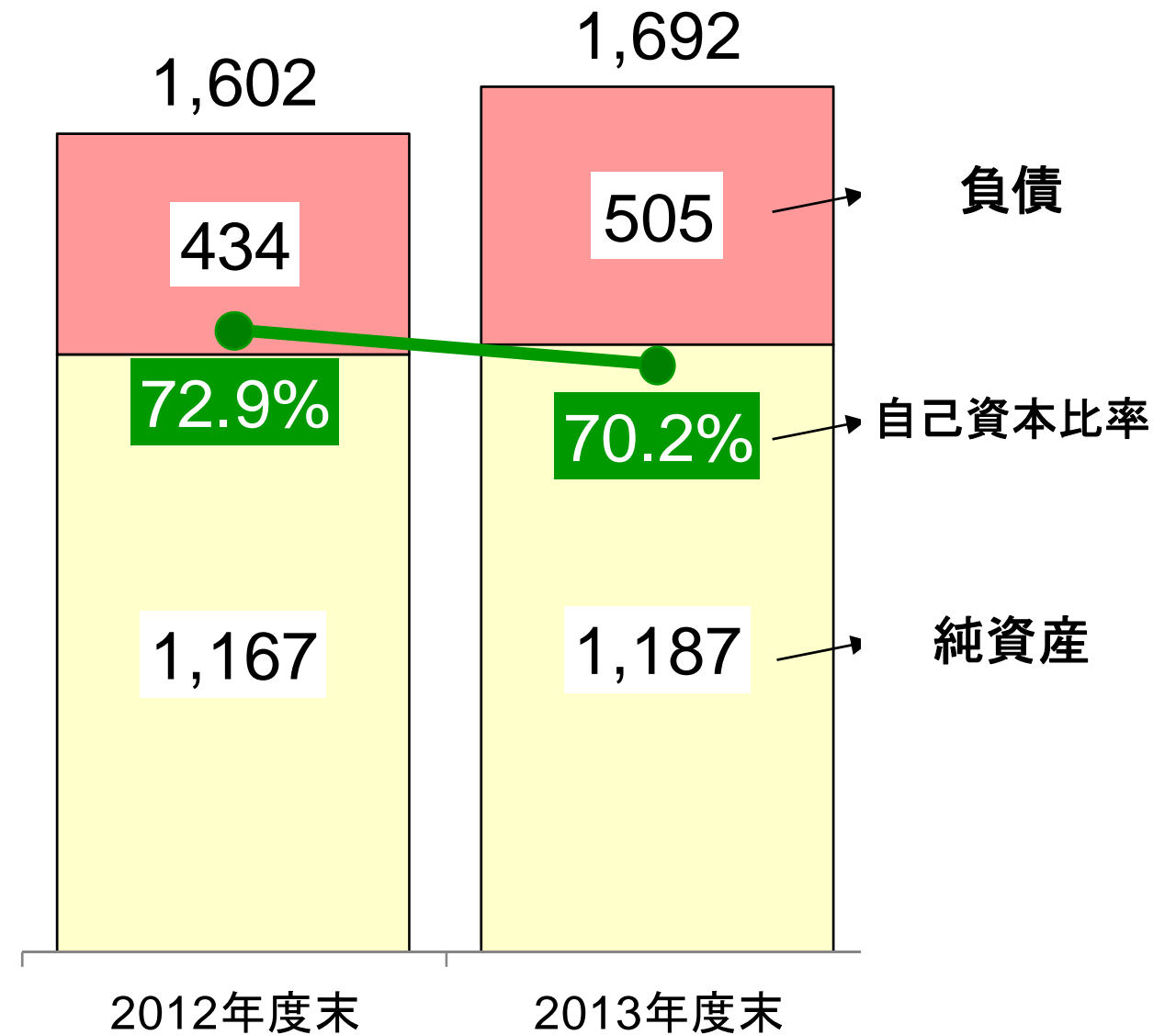
※3. (韓)は韓国、(米)は米国、(中)は中国の顧客

# 連結貸借対照表

## ◆ 資産



## ◆ 負債・純資産



## 主な増減

	実績	増減
受取手形及び売掛金	751	+70
商品及び製品	214	+26

	実績	増減
買掛金	303	+50
外貨建て短期借入金	156	+27

# 連結キャッシュフロー計算書

	2012年度	2013年度	主な要因	
	実績	実績		
営業活動によるキャッシュ・フロー	176	15	<ul style="list-style-type: none"> <li>・税金等調整前当期純利益 50</li> <li>・仕入債務の増加 37</li> <li>・売上債権の増加 <math>\Delta 49</math></li> <li>・たな卸資産の増加 <math>\Delta 15</math></li> </ul>	
投資活動によるキャッシュ・フロー	24	$\Delta 4$	<ul style="list-style-type: none"> <li>・有形固定資産の取得 <math>\Delta 2</math></li> </ul>	
フリー・キャッシュ・フロー	201	10		
財務活動によるキャッシュ・フロー	$\Delta 44$	$\Delta 22$	<ul style="list-style-type: none"> <li>・配当金の支払 <math>\Delta 19</math></li> <li>・自己株式の取得 <math>\Delta 18</math></li> <li>・外貨建て短期借入金増加 15</li> </ul>	
現金及び現金同等物の期末残高	504	499		



2013年度 業績結果

第9次中期経営計画

2014年度 業績計画

(補足) 技術戦略

# 企業理念 (RS21)

## 基本思想

- 「企業は公器である」という自覚

## 基本理念 (事業と使命)

- エレクトロニクスのシステムコーディネーション
- 人と技術の進歩の融合

## 経営理念 (経営原則)

- 使命型企業としての成長
- 企業価値の創造
- 価値交換性の向上

# 3つの機能 (エレクトロニクスシステムコーディネーターに必要不可欠なもの)

## 「インフォメーション機能」

時代のニーズや技術の動向を広く集め、  
正確な情報としてお客様に提供する

## 「ソリューション機能」

先端の技術に知恵や工夫を加えて、  
お客様のソリューションに貢献する

## 「ディストリビューション機能」

必要なものを、必要な時に、最良の状態で  
お客様にお届けする



3つの機能の絶え間なき進化が  
「顧客満足度」と「存在価値」を高める

# 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、

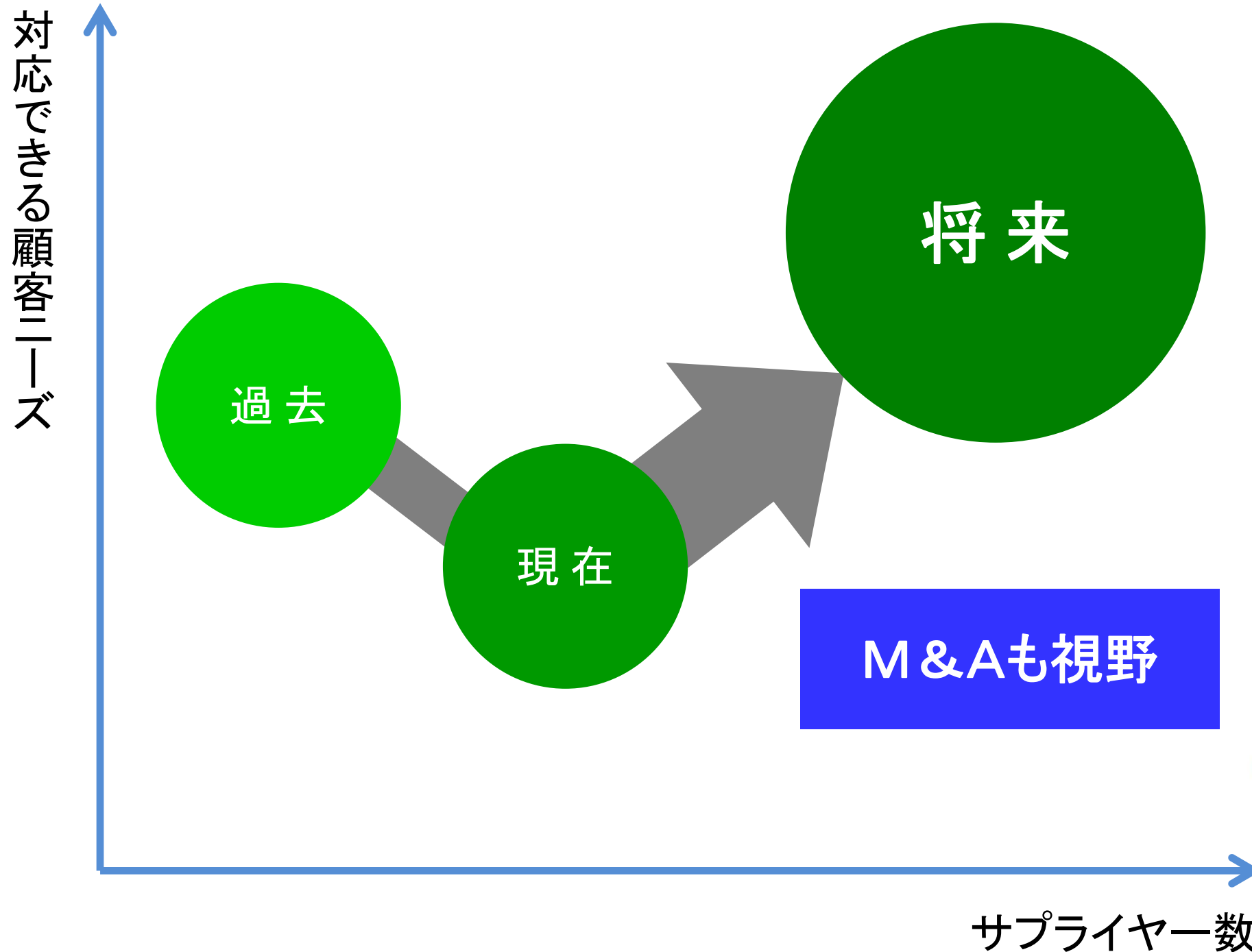
経営の成果を挙げる」ことを基軸に、

「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

# 成長戦略

- ◆ 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
- ◆ グローバル対応強化による海外ビジネスの拡大
- ◆ システムソリューション力(システム技術力+組込システム力)の強化による新たなビジネスモデルの創出

# 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



**RYOSAN**  
・ルネサス エレクトロニクス

**SAXIS**  
・NXP Semiconductors N.V.  
・Macronix International Co., Ltd.  
・Entropic Communications, Inc.  
・Everspin Technologies, Inc.  
・ザインエレクトロニクス

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

**RINNOVENT**  
・ON Semiconductor  
・ヤマハ

⋮

# グローバル対応強化による海外ビジネスの拡大

**RYOSAN**

## ドイツ

・日系顧客の海外シフトフォロー

## 韓国

・韓国企業へのデザイン・インとセールス

## アメリカ

・日系顧客の海外シフトフォロー

## 中国・香港

・中国企業へのデザイン・インとセールス  
・日系、米系顧客の海外シフトフォロー

## 日本

・日系顧客のデザイン・インと  
グローバル展開サポート

## インド

・インド企業へのデザイン・インとセールス

## 台湾

・台湾企業へのデザイン・インとセールス

## 各国共通

・特徴ある半導体、電子部品メーカー  
の開拓

## シンガポール・マレーシア・タイ

・日系・米系顧客の海外シフトフォロー



## リョーサンのシステムソリューション

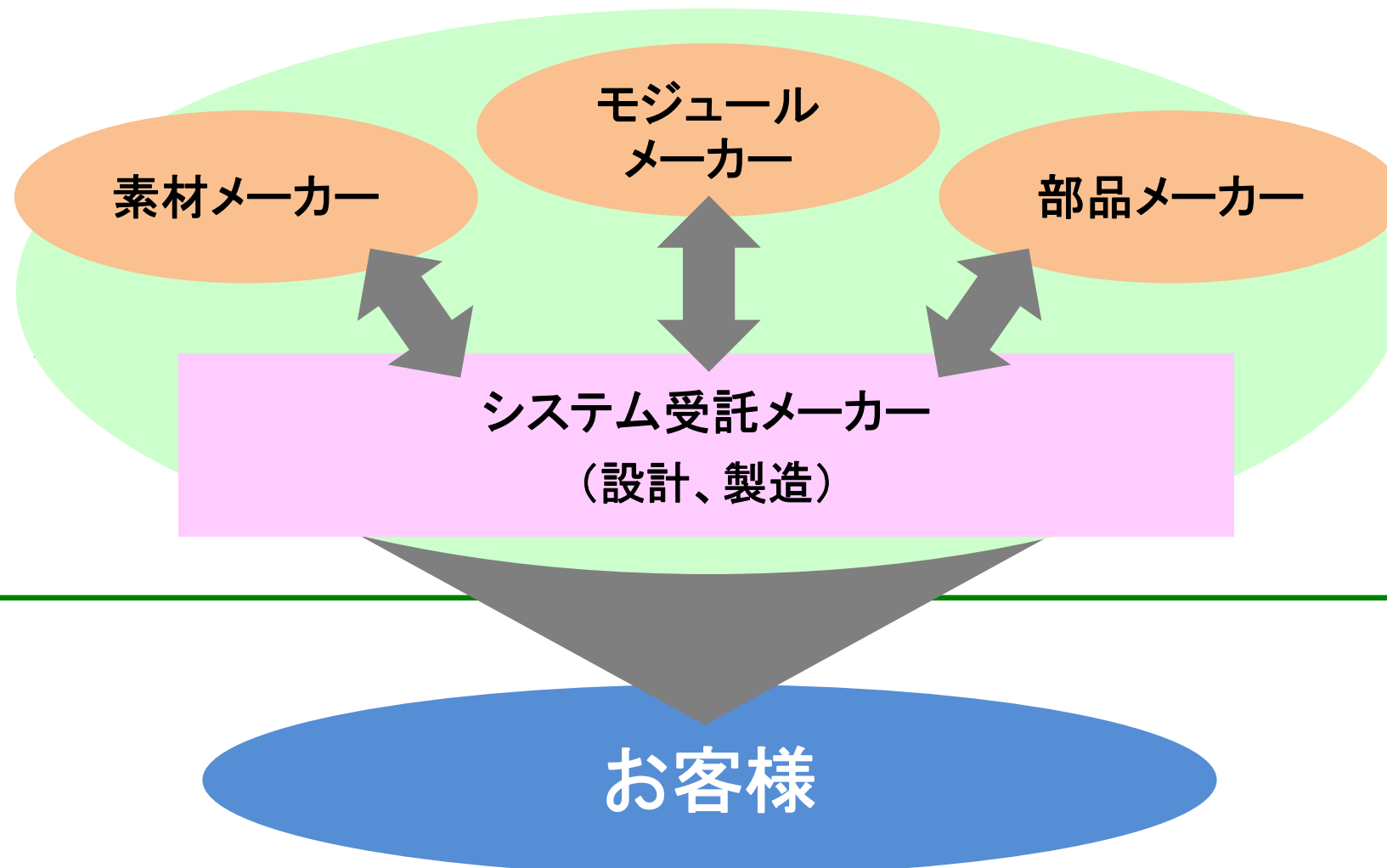
### システム技術力（具現化）

- ・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



# 事業戦略

## 半導体 事業戦略

- ◆ 主力のルネサスエレクトロニクス、外資系半導体のデザイン・イン活動を強化し、事業拡大を目指す。

## 電子部品 事業戦略

- ◆ サプライヤーの戦略とベクトルを合わせた拡販活動を展開し、カーエレクトロニクス、インダストリー等の分野で事業拡大を目指す。

# 事業戦略

## 電子機器 事業戦略

- ◆ 組込システム力の強化をベースに、新規リソースによるモジュール、部品ビジネス等を推進するシステムソリューションビジネスに注力すると共に、ハードウェア、素材、サービスの3極ビジネスの展開を図る設備機器ビジネスの強化により、事業拡大を目指す。

## 生産 事業戦略

- ◆ 2014年9月1日付予定で三協立山株式会社に事業譲渡した後も、代理店として販売活動に注力する。

## 技術戦略

- ◆ 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、電子部品、組込製品へと技術サポートの領域を拡大し、システムソリューション力を支えるシステム技術力を強化。

# インフラ戦略

## ◆ 経営の質的強化

- 社外取締役・社外監査役によるガバナンス強化。
- 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。
- ダイバシティ・マネジメントによる人材活用。

# 株主様への利益還元の基本方針

## ◆ 基本方針

- 安定的に高配当を維持し、2016年度までに80円への復配を目指す。
- 連結業績の動向等を勘案し、自社株買いも引き続き検討。

## ◆ 連結配当性向

- 毎年50%以上。

2013年度 業績結果

第9次中期経営計画

2014年度 業績計画

(補足) 技術戦略

# 連結業績計画の概要

	2013年度		2014年度		前期比
	実績	売上高比	計画	売上高比	
売上高	2,383		2,270		△4.8%
売上総利益	186	7.8%	186	8.2%	△0.0%
販売管理費	134	5.6%	135	5.9%	0.3%
営業利益	51	2.2%	51	2.2%	△0.9%
経常利益	50	2.1%	53	2.3%	4.9%
当期純利益	32	1.4%	34	1.4%	5.5%
1株当たり 当期純利益	101円86銭		108円06銭		
	実績	構成比	計画	構成比	前期比
国内売上高	1,246	52%	1,250	55%	0.3%
海外売上高	1,137	48%	1,020	45%	△10.3%

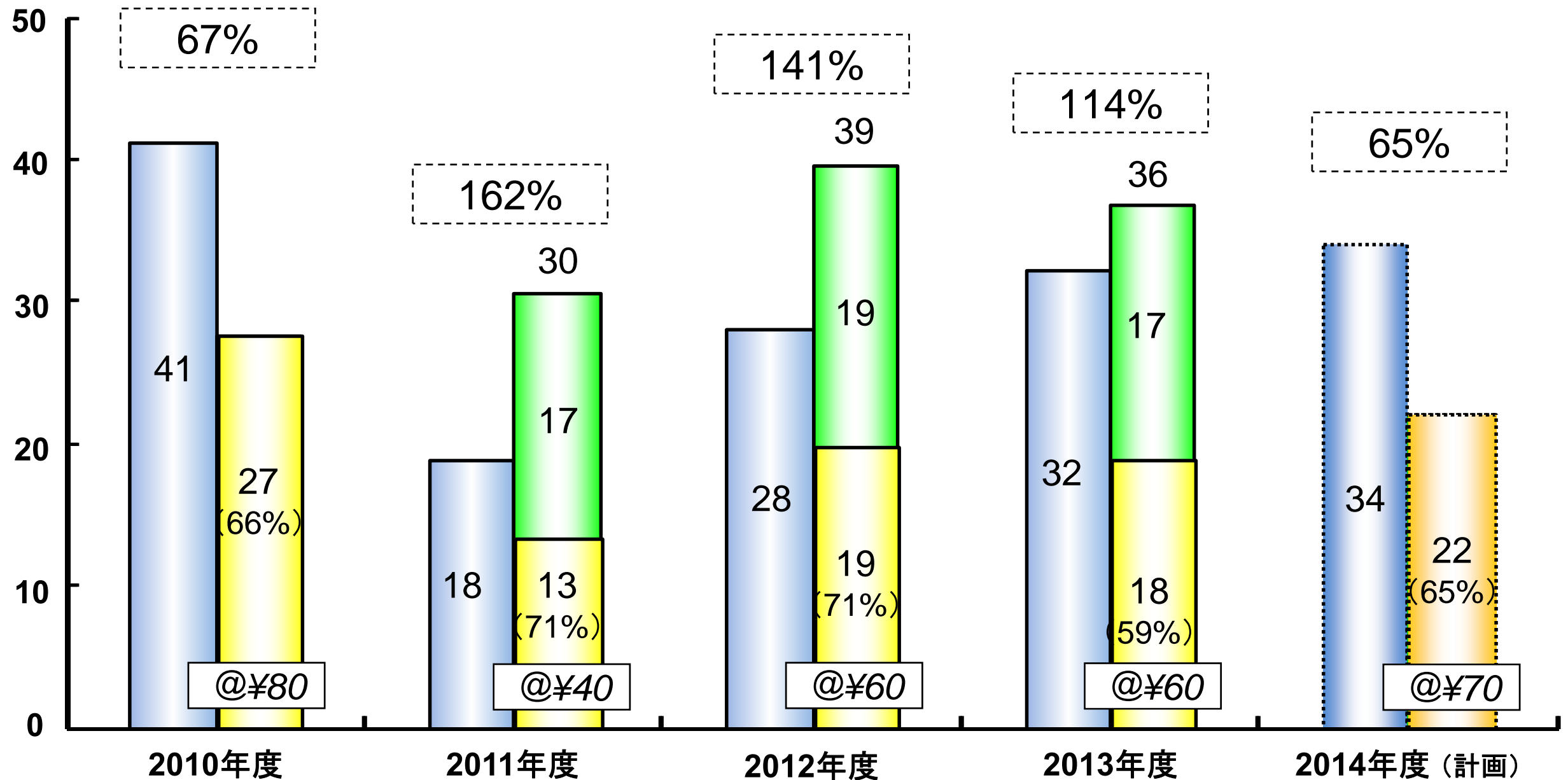
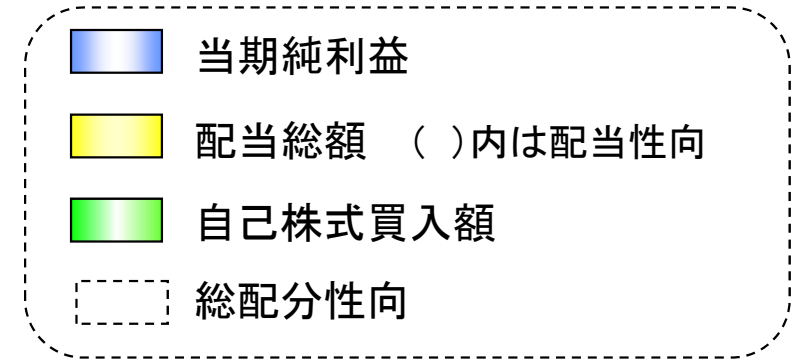
# 事業別業績計画の概要

		2013年度		2014年度		前期比
		実績	売上高比	計画	売上高比	
半導体事業	売上高	1,615		1,470		△9.0%
	営業利益	32.0	2.0%	31.5	2.1%	△1.7%
電子部品事業	売上高	543		560		3.1%
	営業利益	14.6	2.7%	15.5	2.8%	5.7%
電子機器事業	売上高	174		195		11.4%
	営業利益	7.0	4.1%	5.5	2.8%	△22.4%
生産事業	売上高	50		45		△11.0%
	営業利益	△0.5	-	1.0	2.2%	-
営業利益調整額		△1.8		△2.5		
計	売上高	2,383		2,270		△4.8%
	営業利益	51.4	2.2%	51.0	2.2%	△0.9%



# 株主様への利益還元計画

(単位: 億円)



2013年度 業績結果

第9次中期経営計画

2014年度 業績計画

(補足) 技術戦略

## 【基本方針】

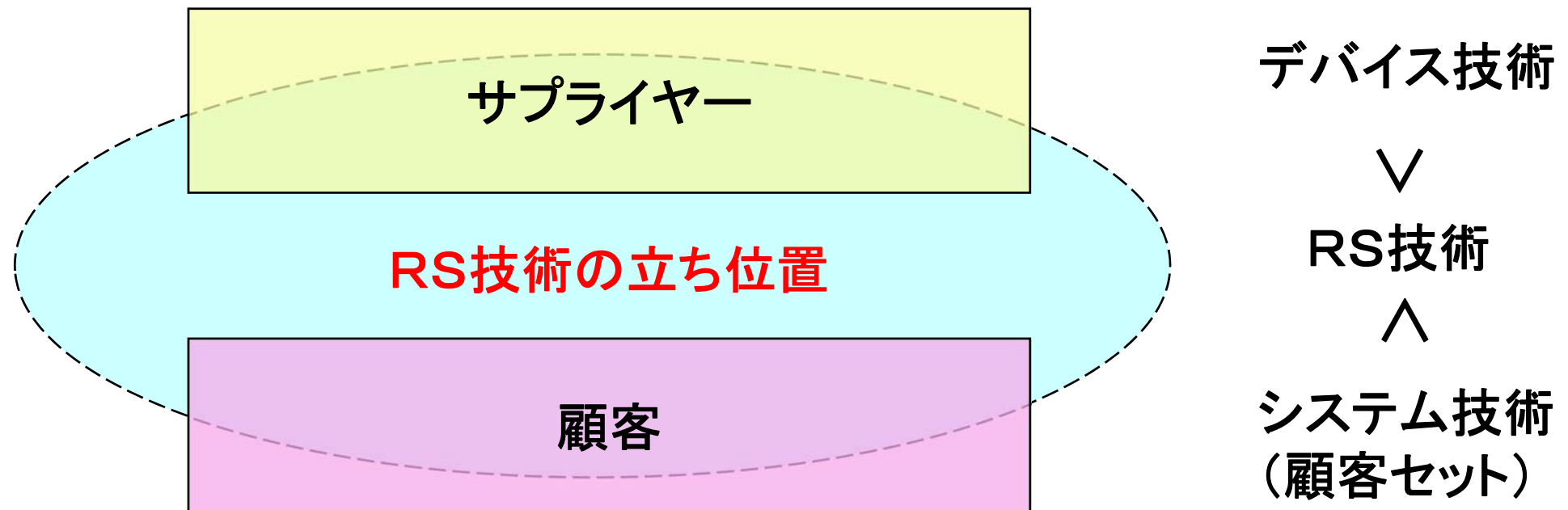
実戦技術の提供を付加価値に  
RSの主要事業での  
売上(DI)拡大と利益の極大化への貢献

## 【技術戦略】

- ・得意システムの拡大とその技術力の深耕
- ・成長分野に向けた技術の先行拡充と  
保有技術のグローバル展開
- ・半導体事業中心から  
RSの主要事業への活動領域の拡大

# 技術の立ち位置

## デバイスを売り切る技術



## 個々のお客様の実情に合わせた実戦技術の提供と追求

### ■ 実戦の積重ねで培ったデバイス応用技術力 & 開発技術力

I. デバイスの応用上の特性・問題点を知り尽くし、  
デバイスの性能を最大限に引き出す技術力

II. 顧客固有の開発スタイル、セット仕様(システム)を  
熟知した具現化力、提案力

## ～売り切る技術の強化～

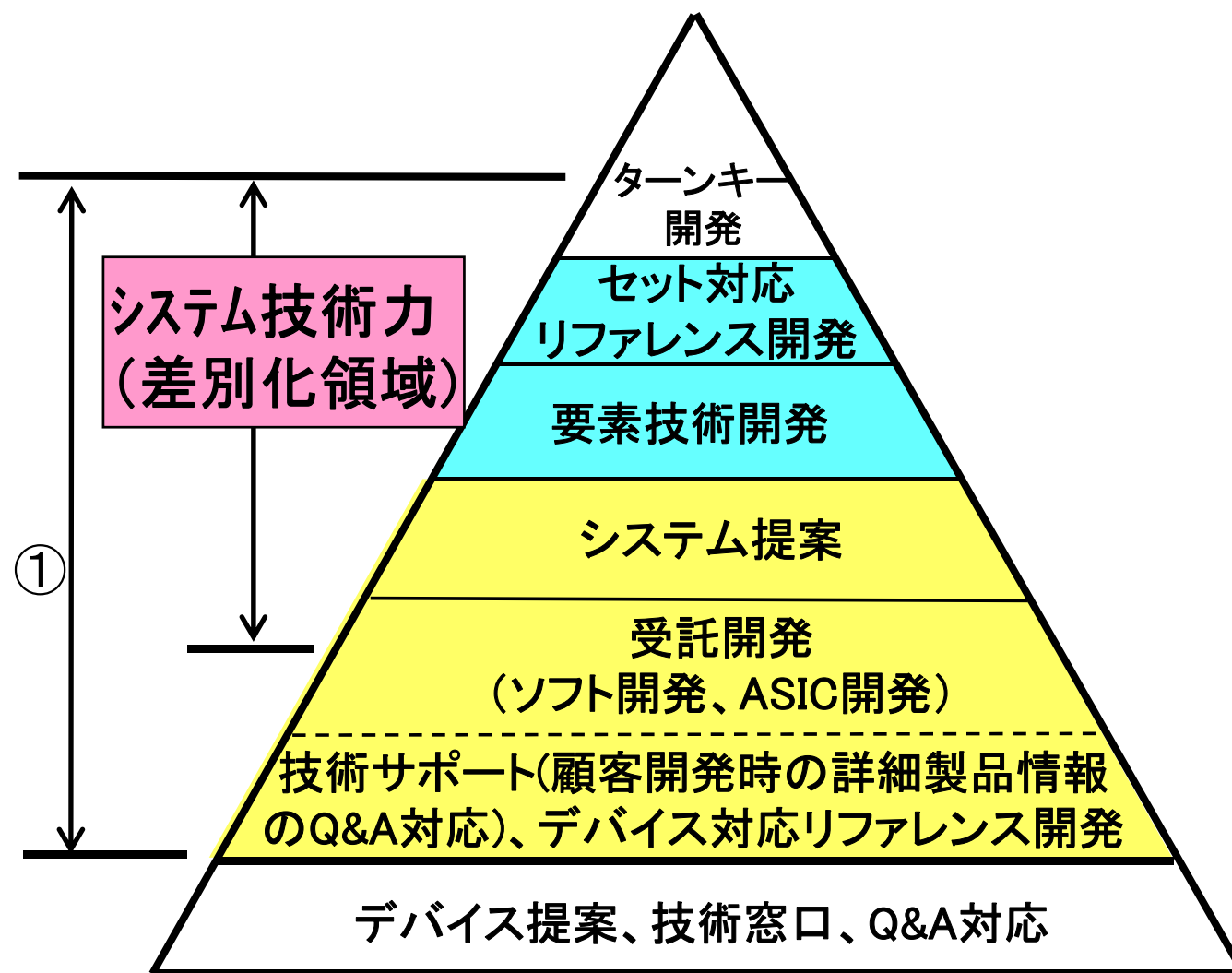
- システム技術力(要素技術含む)と提案力の強化
- 受託開発(ASIC・ソフト開発)を通じた開発力の強化
- 海外サプライヤーを補完する  
技術サポート力(デバイス応用技術力)の強化
- RSの扱う全ての商材を対象としたキット提案と  
モジュールビジネスへの技術活動領域の拡大
- 海外顧客攻略に向けた保有技術の  
リファレンス化とカスタマイズ展開

# ■システム技術力(要素技術含む)と提案力の強化

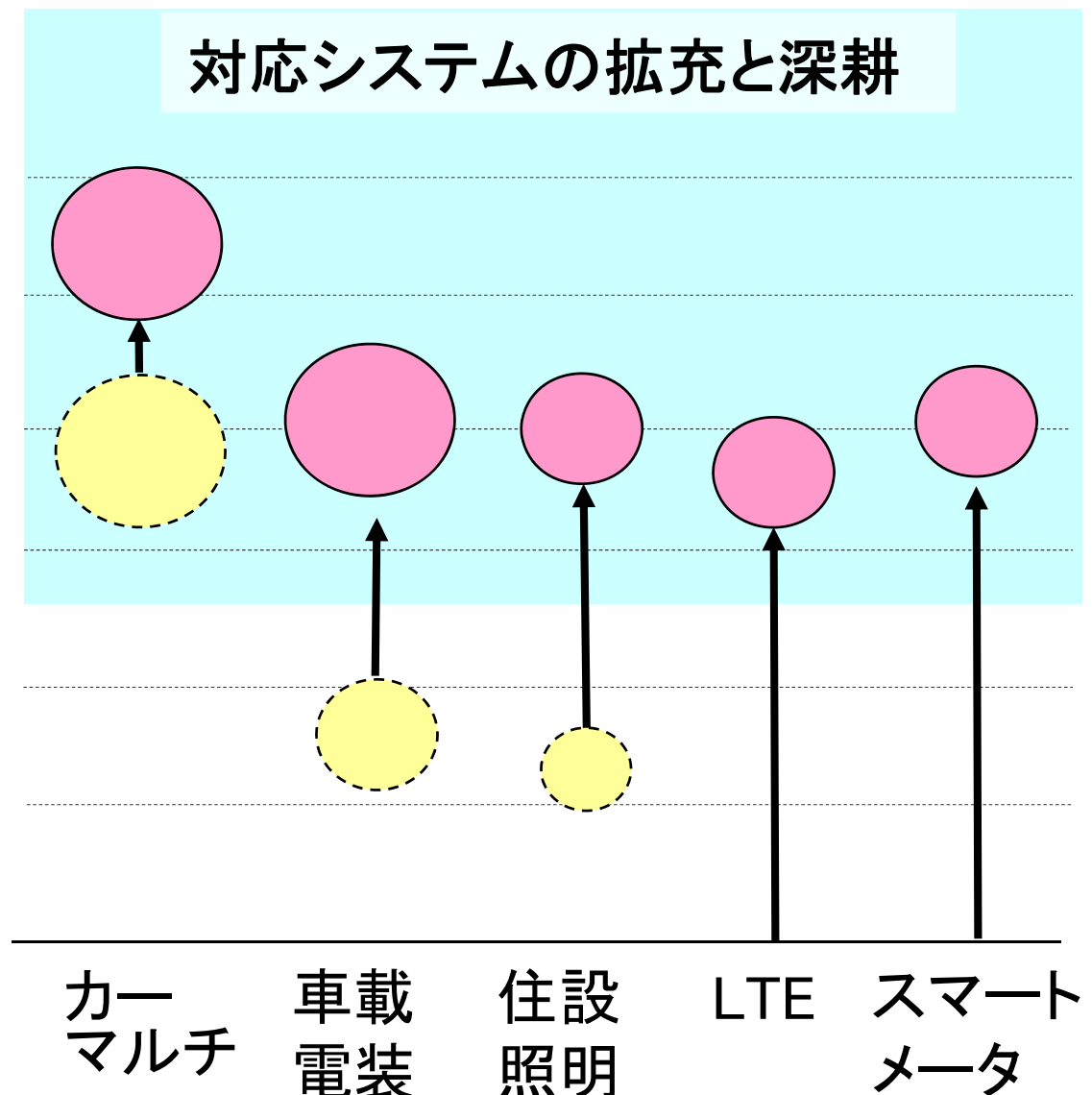
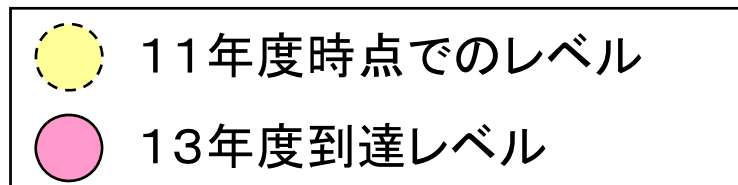
- ・成長分野、大量消費分野、成長戦略との整合分野に注力して拡充  
車載・電装(AV、ADAS、EV/HEV、自動運転)、  
住設機器(スマートグリッド、LED/有機EL照明)、  
モバイル機器(ウェアラブル機器、LTE、DSC)、医療/健康機器
- ・上記分野における要素技術の蓄積  
画像・音声処理、通信I/F(Ethernet AVB、CAN FD、DALI/DMX、PLC)  
無線通信(Wi-Fi、BT、Sub-Giga)、センサ技術  
省エネ技術、アナログ技術(Mixed-Signal、電源等)
- ・プラットフォーム(ミドルウェア、ソフトウェア)の構築と提供  
スマホ連携(Miracast)、車載用BSW(Autosar)等

# ■システム技術力(要素技術含む)と提案力の強化

## 対応システムの拡充と深耕による**差別化領域**の強化



①: 技術部門の対応領域



# ■ 海外サプライヤーを補完する技術サポート力 (デバイス応用技術力)

技術力強化アイテム	システム、製品	サプライヤ	対応内容
キット・ソリューション提案	白物家電、照明、 カーマルチ	A社 B社	A社 : ・NFCチップ + ARMマイコン(Corex-M4/M0) ・タッチパネル + ARMマイコン(Cortex-M4)、他7件 B社 : 車載カメラ評価ボードにPHYが搭載
RSオリジナル資料作成	全製品	C社 B社	C社: リーフレット 5件 製品紹介資料 5件 B社: MEMS CLK 1件
リファレンスボード/ ソフト設計	電源 LED照明 音声認識  近距離無線	A社、B社 A社、D社 A社  A社	電源 : A社 実績 16件 B社 実績 2件 LED : A社 実績 3件 D社 実績 0件 音声認識 : 音声認識M/Wが入手できず、 音声合成IC制御にてデモソフト作成完 近距離通信 : エナジーハーベスト機能を用いたデモソフト完
デバイス応用評価	Gigabit EthernetPHY Ripple Blocker MEMS 給電IC	B社 B社 D社 D社	・実ビジネスを通じノウハウの修得完 ・評価ボードを作成し測定。結果をサプライヤへ報告済 ・サプライヤ都合によりサンプル(ソフト/ハード)入手出来ず ・STLuxを用いた給電システムの評価ボード作成中
不具合解析と問題 点切分け、解決策 提案	取り扱い全製品	A社 B社 D社 E社	11件: 10件クローズ、1件ペンディング 3件: 2件クローズ、1件継続 2件: クローズ 2件: 全件クローズ



# ■RSの扱う全ての商材を対象としたキット提案と モジュールビジネスへの技術活動領域の拡大

## キット提案

### 【全社プロジェクトの継続】

関連部門での商談情報共有によるキットビジネス検討会の実施継続

### キット提案書の作成・展開

主要顧客と商権

ブロック図

デバイス一覧

ナビ、車載エアコン、LEDシーリング、洗濯機、便座 等

### RSオリジナル・ボードによる キット提案

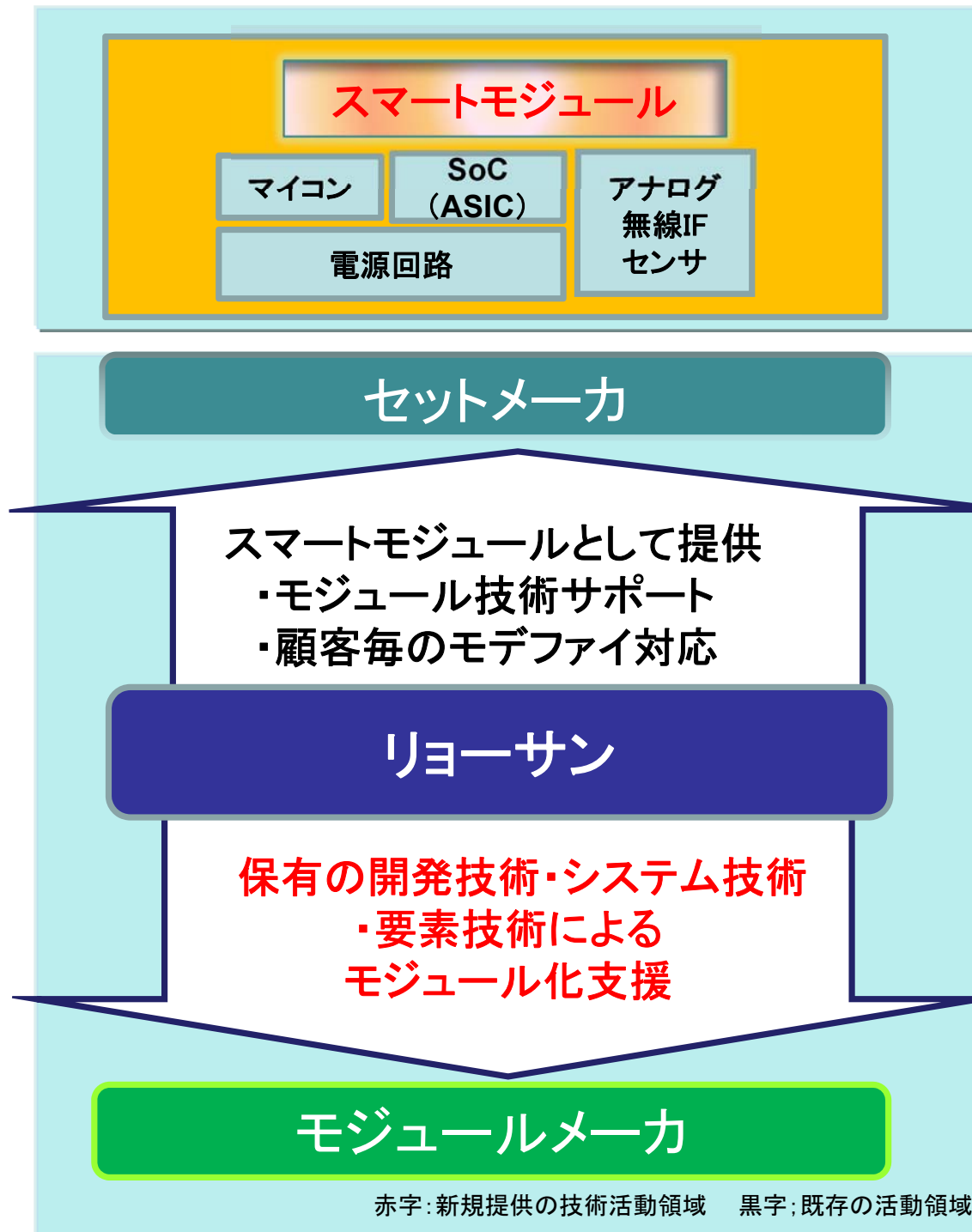


スピーディーなデモ環境を構築

20分野以上の実績 → 成長分野をターゲットに拡充

# ■RSの扱う全ての商材を対象としたキット提案と モジュールビジネスへの技術活動領域の拡大

## モジュールビジネス



・リョーサン内の関連事業本部との連携

・モジュールメーカーの商材発掘と  
技術協業、開発支援

・技術本部内に専任部隊を設置  
(売上規模と共に順次強化)

・中華圏、韓国などグローバルに展開

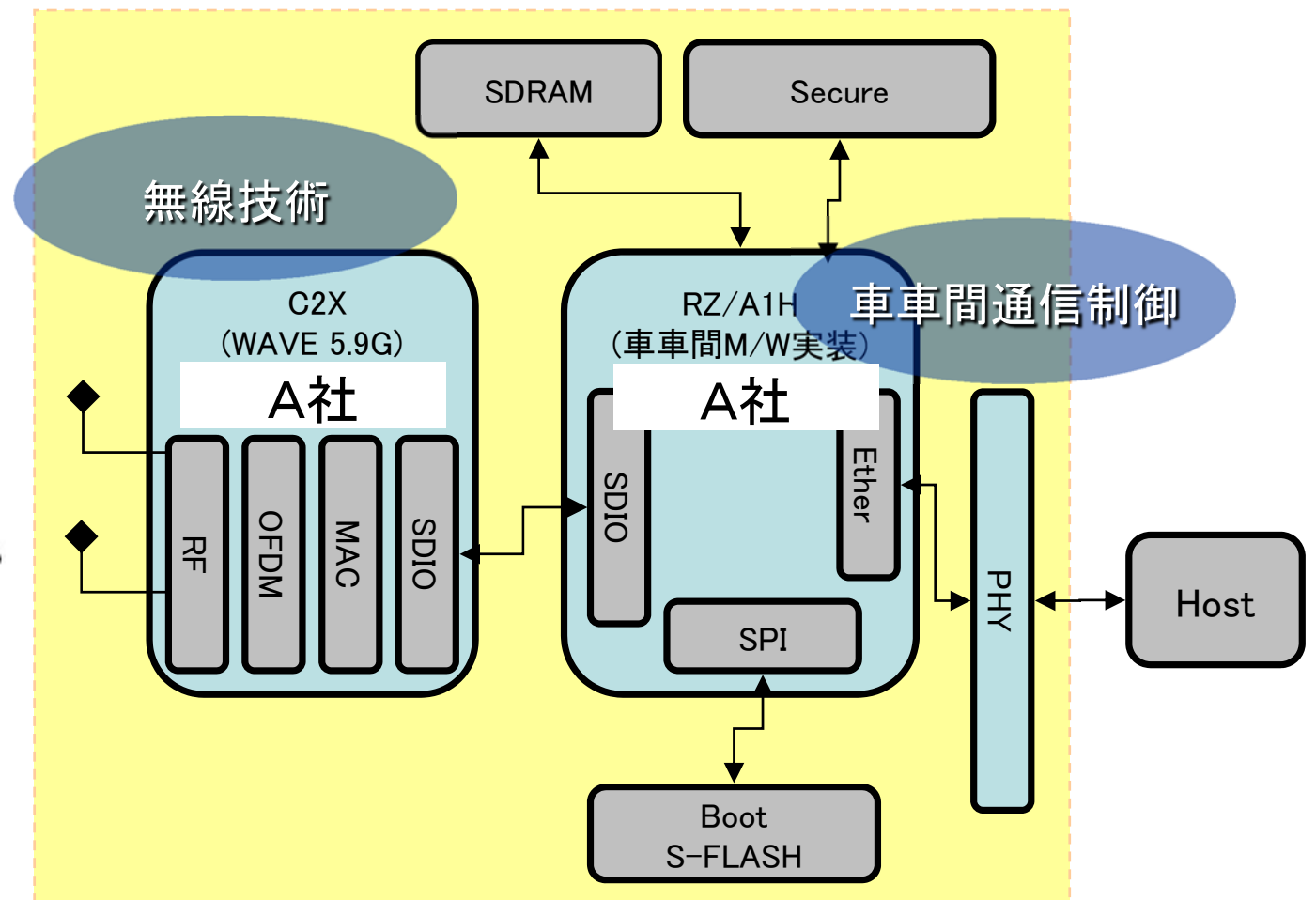
# ■ 海外顧客攻略に向けた保有技術のリファレンス化とカスタマイズ展開

- ・車載電装向けリファレンス開発と展開
  - ベーシックソフトウェア(BSW)の構築
    - 中国・韓国への展開
  - EPS用モータ制御ソフトのブラッシュアップ
- ・中国ローカル向けソリューションの拡充
  - 中国専売との連携によるターゲットの設定
    - 攻略顧客・分野における技術体制の構築と展開
- ・キット拡販、モジュールビジネスの中華圏、韓国への展開

# 対応システムの拡充例) 車車間通信

C2X(ベースバンド、RF)、制御マイコン(RZ/A1H)のデバイスサポートが可能。  
また、欧州/北米向け車車間通信M/W含めたデバイス、ソフトウェアトータル  
のサポート体制構築中。

### 車車間通信システム例





# 対応システムの拡充例) Miracast(ミラキャスト)

スマートフォンと車載機器等を無線(Wi-Fi)でつなぐ新規格「Miracast」をソリューションとしてトータルでサポート。

WiFiモジュール、Miracast ソフトポーティング、SoC技術をワンストップで提供。

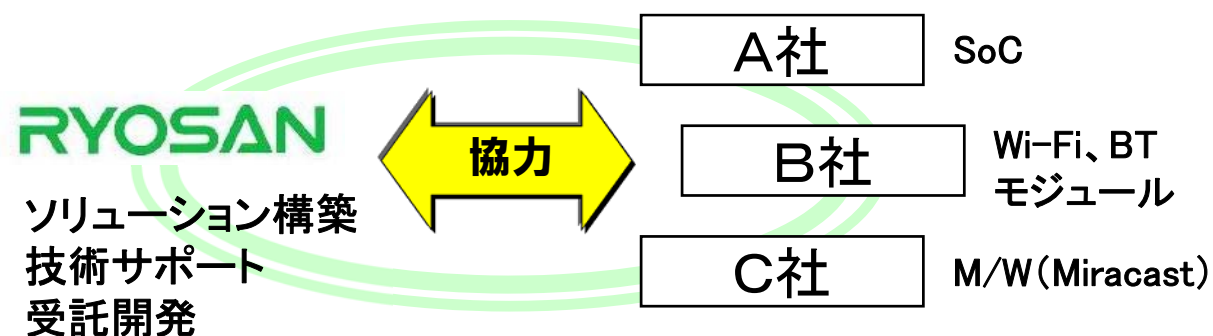
## 【Miracastアプリケーション例】

スマホのナビアプリを車載機で使用  
車載機の情報をスマホで表示



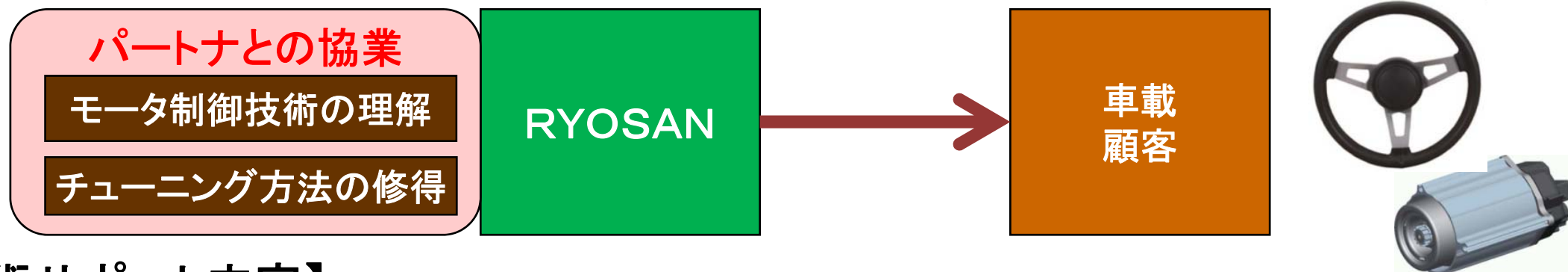
- ◆ESEC 2013 RELブース出展  
2013/5/12～5/14 東京ビッグサイト
- ◆Embedded Technology 2013 RELブース出展  
2013/11/20～11/22 パシフィコ横浜
- ◆カーエレクトロニクス技術展 出展  
2014/1/15～17 東京ビッグサイト

## Miracast



# 対応システムの拡充例) EPS用モータ制御

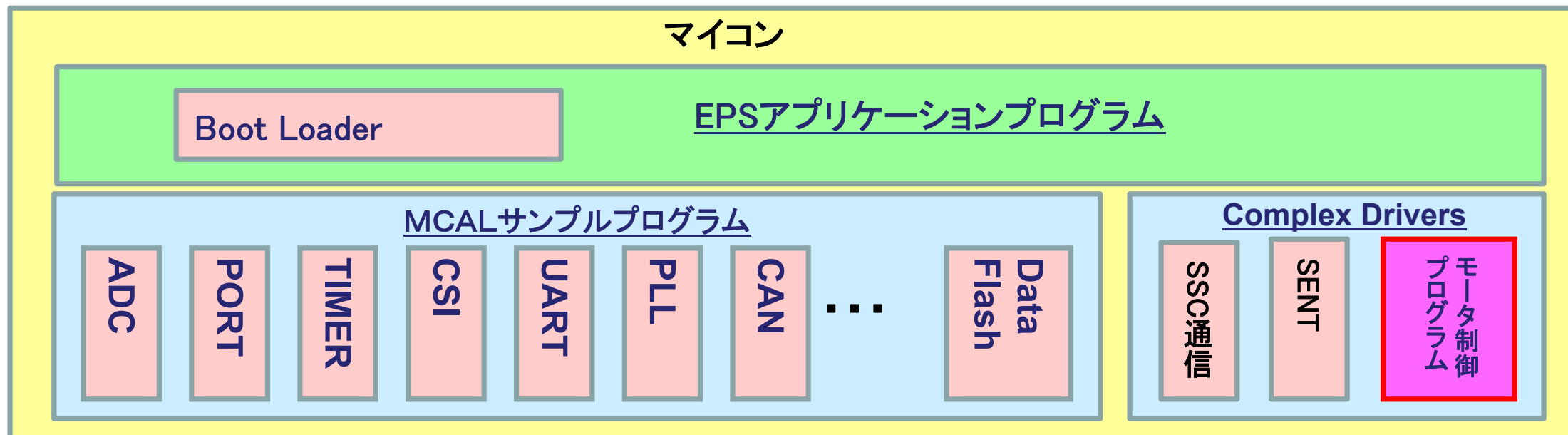
モータ制御の技術ノウハウを持つデザインハウスとの協業し、モータ制御技術の修得および顧客仕様に合わせたモディファイプログラムを開発。



## 【技術サポート内容】

- ①顧客モータユニットに合わせたモディファイと動作検証
- ②MCALサンプルプログラム、ブートプログラムの設計

※MCAL :AUTOSAR準拠のドライバプログラム



 :リョーサン設計

 :リョーサン+パートナー設計