



第10次中期経営計画

2018年度～2020年度

2018年5月11日
株式会社リョーサン
代表取締役 社長執行役員
栗原 宏幸

経営環境（エレクトロニクス産業）

社会の 変化

- ・自動車業界の「CASE」
- ・eファクトリー等による生産性向上
- ・IT化の更なる進展
- ・人工知能(AI)による技術革新



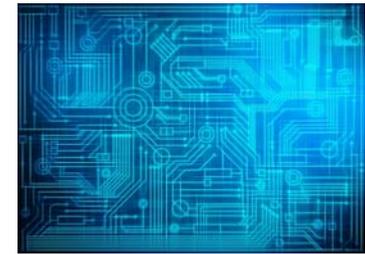
業界の 変化

- ・半導体市場の需要旺盛
- ・異業種による業界参入
- ・日本市場の成熟化



メーカー の変化

- ・競合企業間の大型再編
- ・得意領域への選択と集中



リョーサン グループ

顧客の 変化

- ・ソリューション提供の要望
「モノ売り」から「コト売り」へ



取り組むべき課題

課題

- 第2、第3の「事業の柱」となるサプライヤーの成長遅れ
- ソリューションビジネスの「事業化」の遅れ
- 海外ローカルビジネスの拡大遅れ

- 半導体メーカーによる取引条件の変更
- R O E 向上が不十分

方向性

事業ポートフォリオの再構築

収益・財務体質の強化

基本姿勢

◆ 第10次中期経営計画の基本姿勢

「成長」と「スピード」

経営環境の変化に対する迅速な対応と「エレクトロニクスのシステムコーディネーション」の推進により、持続的成長を実現する。

◆ 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

◆ ソリューションビジネスの確立

- ・ ソリューションビジネスの事業化
- ・ 成長市場（車載、インバウンド、見守り・介護、ロボティクス等）への深耕

◆ 事業の中核を担う更なるサプライヤーの創出

- ・ 外資系半導体事業の積極拡大
- ・ 電子部品基幹サプライヤーによる事業拡大

◆ 海外ローカルビジネスの拡大

- ・ 戦略的パートナーとのアライアンスによる事業拡大
- ・ 海外ローカル商社への戦略投資を通じた海外新規商権（インターシル、マイクロチップ、オン・セミコンダクター）の獲得
- ・ 商品の特長に応じた販売エリアへの傾注

◆ 新たなビジネスモデルの創出

- ・ 社長主導のPJチームを発足し、新規ビジネスモデルの検討を加速化

ソリューションビジネスの確立



車載市場



インバウンド市場



お客様



情報提供
ソリューション提案



見守り・介護市場



連携

部品・素材
メーカー

加工
メーカー

設計製造
メーカー

Sier

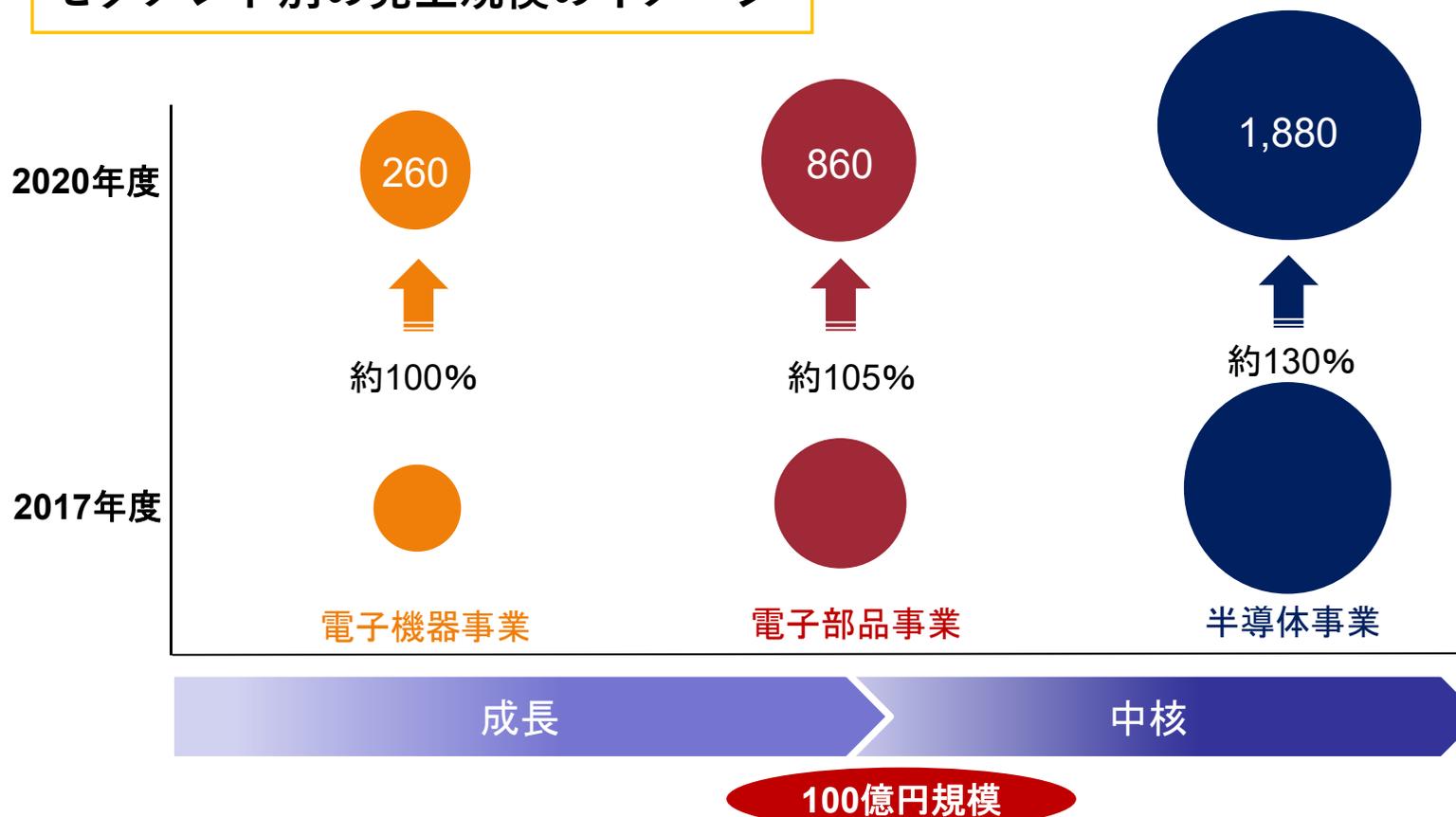
- ・ソリューション提案によるサービス提供(コト売り)とそれに付随するハード・ソフト販売(モノ売り)により新しいビジネスモデルを確立
- ・外部コンサルタント等を活用した伸長市場での先端技術の模索と先行戦略の遂行
- ・Sier等のパートナー企業とのアライアンスの強化

事業の中核を担う更なるサプライヤーの創出

◆ 事業ポートフォリオの拡充

セグメント別の売上規模のイメージ

●の大きさは売上規模



- ・ルネサスエレクトロニクス事業に次ぐ、100億円超規模の事業の創出を促進。
- ・積極的な戦略投資を含め、保有商談の獲得とデザインイン活動の促進を実施。

海外ローカルビジネスの拡大

◆ グローバル戦略とネットワーク網



中華圏エリア

積極
拡販

- ・ 子会社のEdal Electronics社と協業先の青島三源泰科社を通じた拡販を促進。
- ・ 車載、産業機器、白物家電市場に対し、半導体、電子部品の拡販により事業拡大を目指す。

韓国エリア

- ・ 車載・産業機器市場へ半導体、電子部品の拡販により事業拡大を目指す。

アセアンエリア

- ・ 主にインドにおいて、車載市場へ半導体、電子部品の拡販により事業拡大を目指す。

欧州エリア

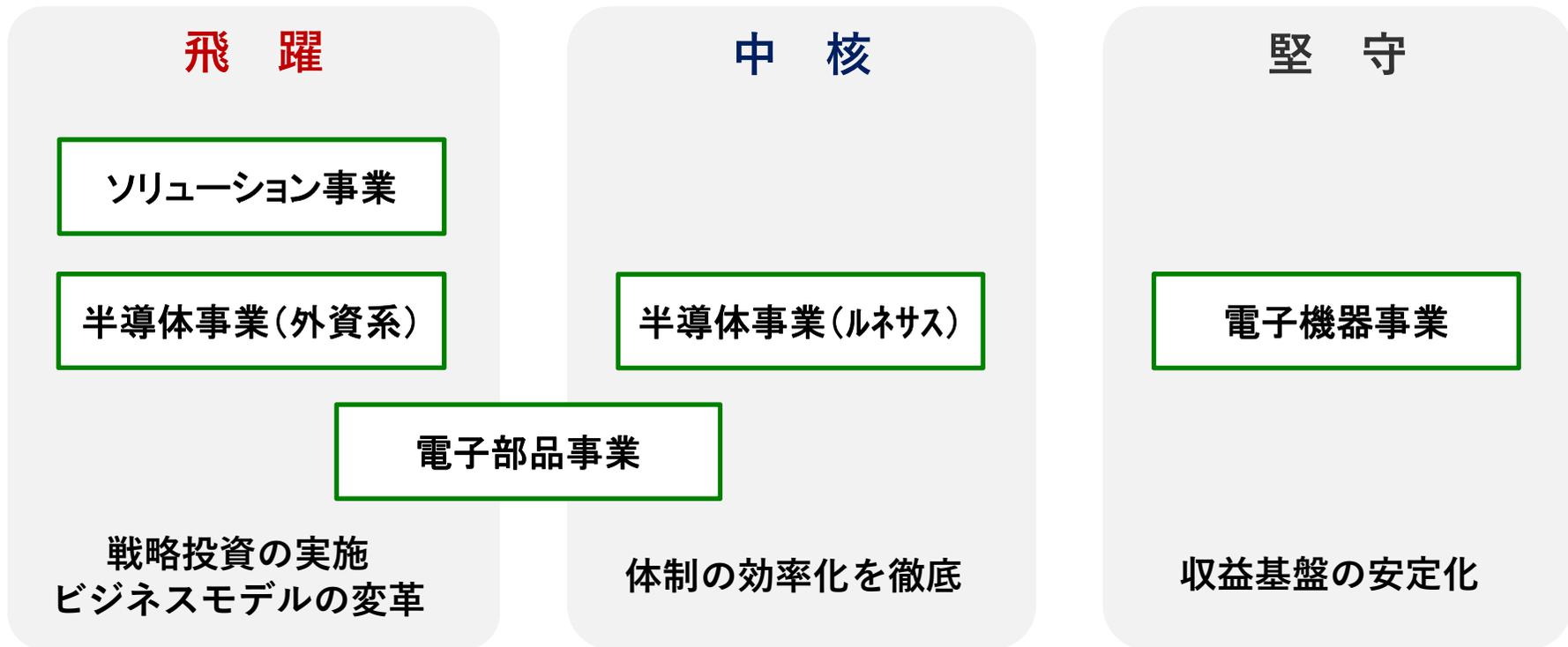
- ・ 戦略的パートナーとの協業を通じて、事業拡大を目指す。

※ 電子機器事業の海外展開も検討



事業戦略

◆ 事業ポートフォリオの方向性



事業戦略



- 主力のルネサスエレクトロニクス事業は、顧客密着型の拡販を継続し既存分野を堅守するとともに、新規分野の開拓、中国におけるインターシル製品の商権獲得により、事業拡大を目指す。
- 外資系半導体事業は、集中と選択を加速し、収益性の向上に向けて事業の特性を勘案した新しいビジネスモデルを確立する。



- 主に、車載、産業機器といった成長市場をターゲットとして、「基幹サプライヤーによる事業拡大」、「受動型専売活動からの変革」、「海外ローカルビジネスの再構築」により、電子部品事業の更なる成長を実現する。

事業戦略



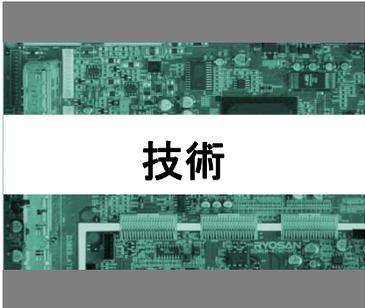
電子機器

- 継続が見込める大型案件による売上基盤の強化、付加価値提案による収益性拡大、新規商材・顧客の継続開拓等を実現し、事業基盤の安定と次への成長を目指す。
- 海外展開可能な商品の発掘と海外展開を見据えた体制を検討する。



ソリューション

- 成長市場攻略に向けた先端技術の模索と外部コンサルタントを活用した常に先行した戦略の遂行により、「新しいビジネスモデル」を創出する。



技術

- 固有技術の確立と絶え間なき向上による付加価値最大化に向けて、「成長分野に向けた技術構築とプラットフォーム化によるグローバル展開」と「顧客／サプライヤーに対する独自性の高い技術サポートの提供」を実現する。

資本効率の向上

◆ ROE向上のための諸施策

収益性の向上

- 成長分野への積極的な人的資源投入
- 戦略投資による事業成長
- 経費の効率化

戦略投資枠 (150億円)

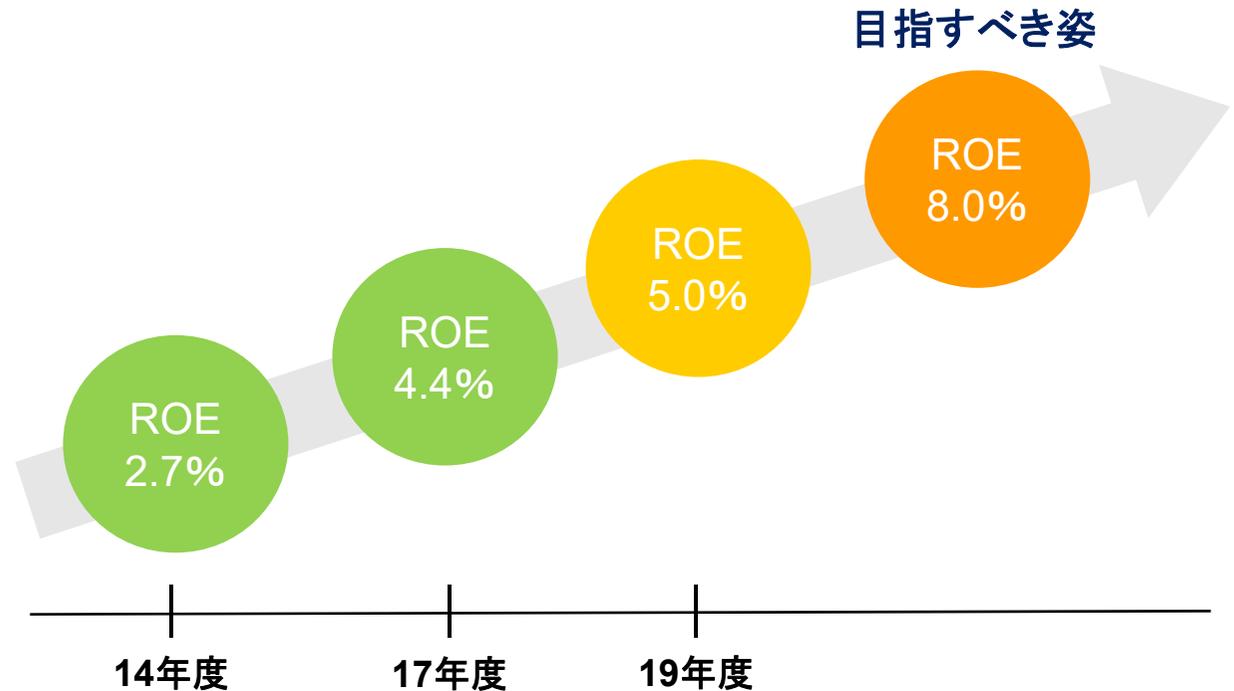
海外ローカルビジネス拡大 : 100億円
ソリューションビジネス確立 : 25億円
新規ビジネスモデル創出
事業中核サプライヤー創出 : 25億円

資産効率の改善

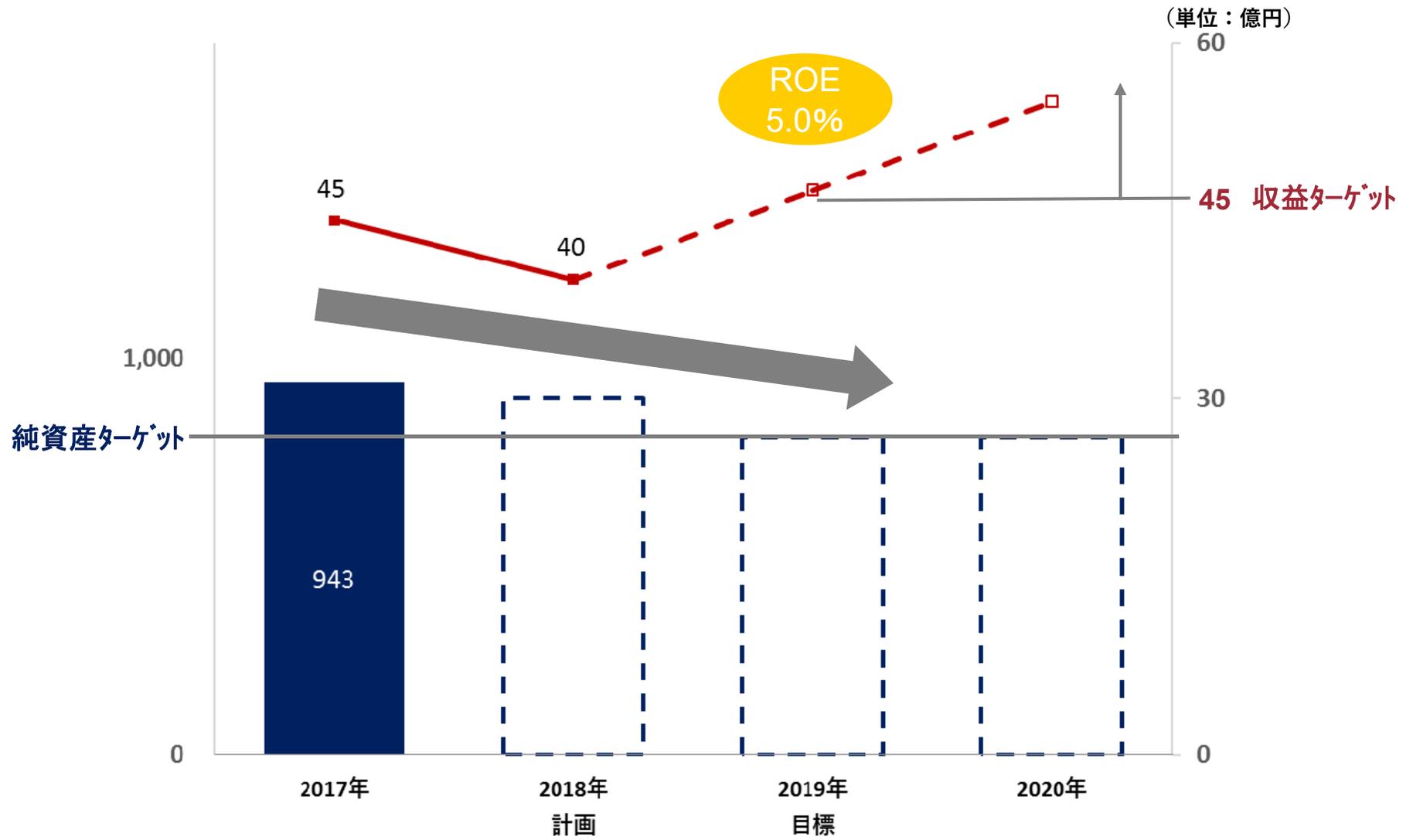
- 売掛債権の流動化
- 政策保有株の削減

最適な株主資本実現

- 配当性向50%以上の配当
- 自己株式取得



資本効率の向上



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とR S文化の更なる良質化
 - － ラウンドアップシステムを通じた人材の育成
 - － ビジョンの再構築
- ・ E S G（環境・社会・ガバナンス）への取り組み
- ・ グループ内部統制の強化

◆ 経営基盤の強化

- ・ 業務プロセス改革による次期情報システムの構築
- ・ マーケットの特性に応じた組織体制の再構築
- ・ 人事制度の刷新
 - － 社員のモチベーションを高める報酬制度の確立
 - － 社員が効率的に働ける環境の整備（多様な働き方への対応）
- ・ 間接業務機能の効率化

経営目標

- ・ 持続的成長を可能にするため、営業利益率の向上を図る。

(単位：億円)

	2017年度		2018年度		2020年度	
	実績	売上高比	計画	売上高比	目標	売上高比
売上高	2,540		2,580		3,000	
売上総利益	203	8.0%	215	8.3%	245	8.2%
販売管理費	146	5.8%	155	6.0%	160	5.3%
営業利益	56	2.2%	60	2.3%	85	2.8%
当期純利益	44	1.8%	40	1.6%	55	1.8%

◆ 事業別目標

(単位：億円)

	2017年度	2020年度目標	
	売上高	売上高	伸長率
半導体事業	1,457	1,880	129%
電子部品事業	819	860	105%
電子機器事業	263	260	99%
合 計	2,540	3,000	118%

※ ソリューション事業の売上高は、各事業に含まれる。2020年度は、売上高130億円を目指す。