



# 株式会社リョーサン

## 2018年度 決算説明会

2019年5月29日

# 2018年度 業績結果

## 第10次中期経営計画の現状評価

## 収益向上対応策

## 2019年度 業績計画

### 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

- 売上高・営業利益は前期比減少、計画未達。期後半の産業機器等の減速が下押し。
- 支払利息の増加、外貨建て負債評価替えに伴う為替差損、子会社での関税追徴支払い、のれんの一括償却に係る特別損失計上等有り、最終損益の減益幅拡大。

(単位:億円)	17年度	18年度		18年度計画(*)	
	通期	通期	前期比	通期	計画比
売上高	2,540	2,496	△1.7%	2,540	△1.7%
売上総利益	203	206	+1.5%	211	△2.1%
(売上高比)	(8.0%)	(8.3%)	(+0.3P)	(8.3%)	(0.0P)
営業利益	56	52	△7.6%	56	△6.5%
(売上高比)	(2.2%)	(2.1%)	(△0.1P)	(2.2%)	(△0.1P)
経常利益	63	39	△37.9%	40	△0.6%
(売上高比)	(2.5%)	(1.6%)	(△0.9P)	(1.6%)	(0.0P)
当期純利益	44	14	△67.0%	28	△47.1%
(売上高比)	(1.8%)	(0.6%)	(△1.2P)	(1.1%)	(△0.5P)
1株当たり当期純利益(円)	173.98	62.07	△64.3%	117.21	△47.0%
USDレート(円)	110.85	110.91	+0.1%	107.63	+3.0%

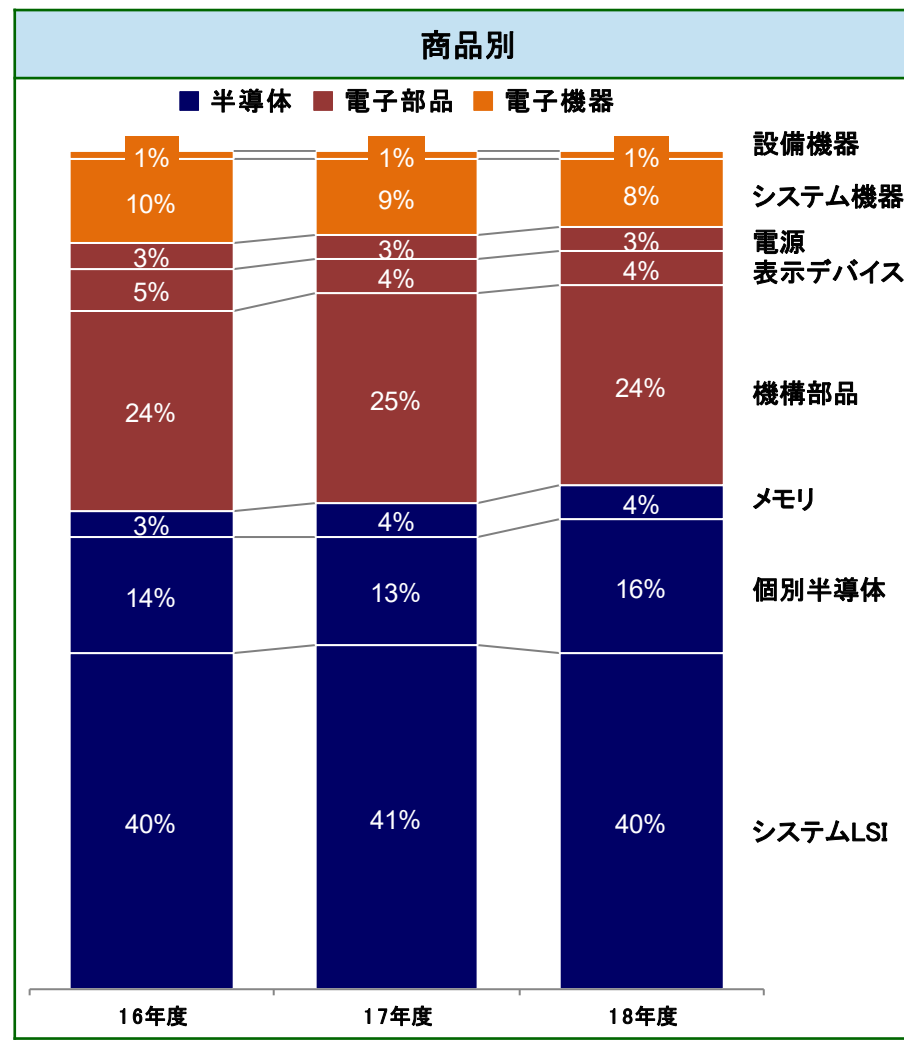
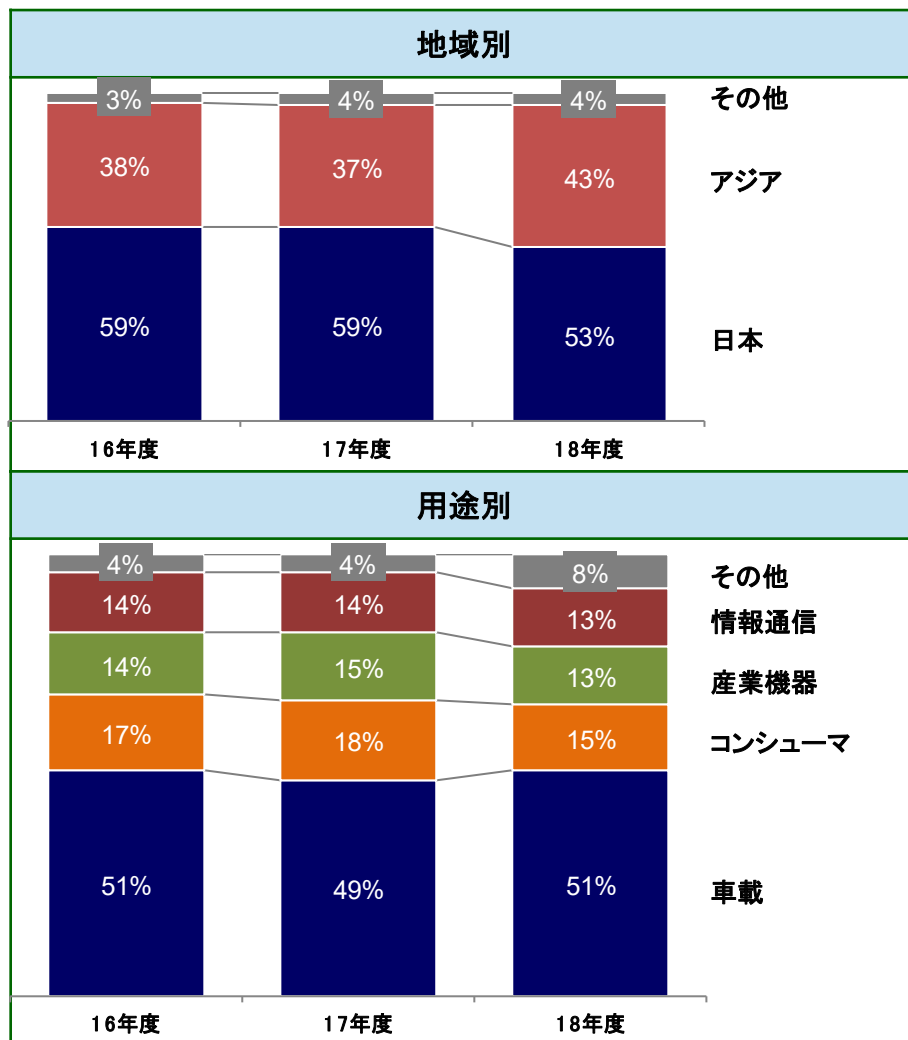
(\*)18年10月24日公表

- 半導体事業は中国市場の減速あったものの総じて堅調に推移。営業利益は主要仕入先のマージン政策変更、在庫評価損等が響く。
- 電子部品事業はコンシューマ向けビジネスの下期減速により減収。収益的には安定推移。
- 電子機器事業は、大口ビジネス終息の影響有り、減収減益。

(単位:億円)		17年度	18年度		18年度計画(*)	
		通期	通期	前期比	通期	計画比
半導体事業	売上高	1,457	1,501	+3.0%	1,520	△1.2%
	営業利益	26	24	△6.1%	27	△10.4%
	(売上高比)	(1.8%)	(1.6%)	(△0.2P)	(1.8%)	(△0.2P)
電子部品事業	売上高	819	774	△5.5%	785	△1.4%
	営業利益	28	26	△5.8%	28	△5.4%
	(売上高比)	(3.4%)	(3.4%)	(0.0P)	(3.6%)	(△0.2P)
電子機器事業	売上高	263	221	△16.1%	235	△5.8%
	営業利益	6	3	△37.0%	4	△4.5%
	(売上高比)	(2.3%)	(1.7%)	(△0.6P)	(1.7%)	(0.0P)
計	売上高	2,540	2,496	△1.7%	2,540	△1.7%
	営業利益	56	52	△7.6%	56	△6.5%
	(売上高比)	(2.2%)	(2.1%)	(△0.1P)	(2.2%)	(△0.1P)

(\*)18年10月24日公表

■ 地域別でのアジア比率増加傾向、商品別での半導体比率の漸増傾向は変わらず。用途別では引き続き車載が約半分。



# 連結貸借対照表/連結キャッシュ・フロー計算書

2018年度  
業績結果

- 自己株式取得42億円、特別配当含む配当金支払35億円の結果、純資産は878億円。
- 資産効率の改善施策として、一部売上債権を流動化。営業活動によるキャッシュ・フローは+130億円。現金及び現金同等物残高は145億円。

(単位:億円)	17年3月末	18年3月末	19年3月末	前期比
総資産	1,616	1,622	1,465	△156
流動資産	1,428	1,435	1,293	△142
固定資産	187	187	172	△14
負債	521	679	587	△91
純資産	1,095	943	878	△64
自己資本比率	67.8%	58.1%	59.9%	+1.8P

(単位:億円)	16年度	17年度	18年度	前期比
営業活動によるキャッシュ・フロー	△18	△192(*1)	130(*2)	+322
投資活動によるキャッシュ・フロー	△8	6	△4	△10
財務活動によるキャッシュ・フロー	△92	△65	△115	△50
現金及び現金同等物の期末残高	386	134	145	+11

(\*1)在庫増加162億円、売掛金増加72億円  
(\*2)売掛金減少(資金化)151億円

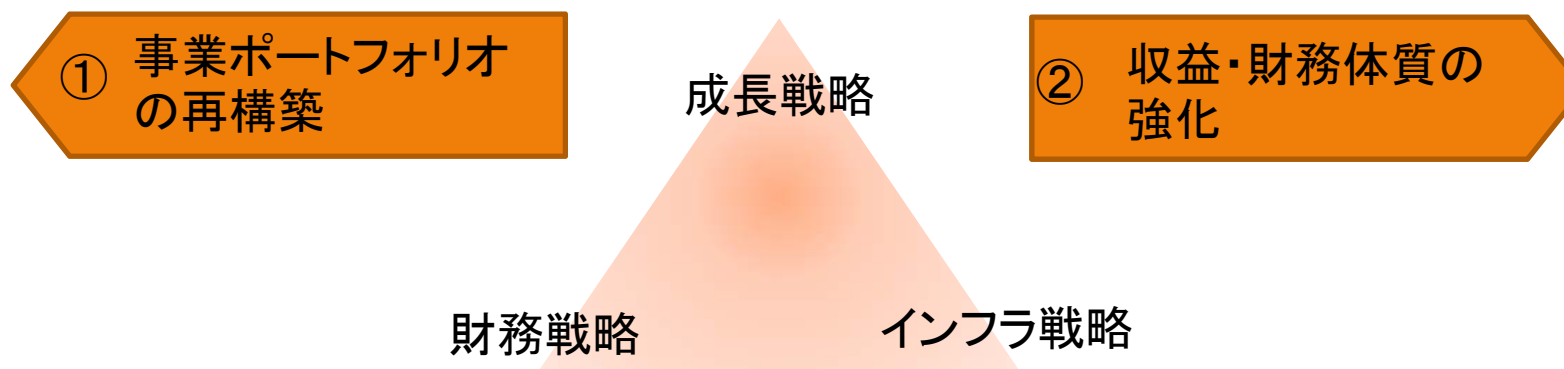
2018年度 業績結果

第10次中期経営計画の現状評価

収益向上対応策

2019年度 業績計画

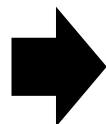
- 現行の第10次中期経営計画に於いて、当社は「事業ポートフォリオの再構築」と「収益・財務体質の強化」、二つの目標を設定。
- その実現に向けて、成長戦略、財務戦略、インフラ戦略3つの施策の柱を策定。
- **成長戦略:**ソリューションビジネス、事業の中核を担うサプライヤーの創出、海外ローカルビジネスの拡大を通じて事業ポートフォリオの多角化を進め、収益基盤を強化。
- **財務戦略:**収益性の改善、証券化、継続的資本還元等を通じた19年度ROE5%目標の達成。
- **インフラ戦略:**現行業務システムの更改、人事システムの見直し等
- 以上の施策の結果として、20年度において売上3,000億円、営業利益85億円の達成を目指すとしていた。





環境変化	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 主要サプライヤーによる代理店政策の大幅変更(報奨金の削減、販売マージンの引下げ)。</li> <li>➤ 顧客、サプライヤーからの在庫保有の要請。 (EOL在庫、BCP在庫、仕様変更期間(PCN)在庫等)</li> <li>➤ 成長戦略推進に伴う人件費増加(増加分を補う収益増加の遅れ)。</li> <li>➤ US\$在庫増に伴う借入金利の負担増加。</li> <li>➤ US\$借入金利の上昇。</li> <li>➤ 中国を始めとする世界経済の減速。</li> </ul>
------	--

	方向性	現状評価
評価	事業ポートフォリオ	外資系サプライヤービジネスは事業の柱になり得ていない。
	収益・財務体質の強化	18年度減収減益。19年度以降も収益低迷。
		19年度の目標としていたROE5%は未達成が確実。 収益構造は回復基調に無。20年度もV字回復期待できず。



➤ 第10次中期経営計画策定時の方向性を実現できず。  
 ➤ 構造的な業績低迷から、当初想定していたシナリオでの収益性向上による資本効率の改善出来ず。同計画を今般凍結。収益向上に向けた事業構造の变革に着手する。

売上高は過去10年間堅調推移。一方で、収益関連指標は何れも悪化傾向。

		FY08	FY14	FY18	FY18- FY08	コメント
1	売上高(億円)	2,208	2,335	2,496	288	売上高は漸増傾向にある一方で、収益性指標は過去10年間何れも減少傾向。
2	粗利益率	8.9%	8.4%	8.3%	△0.6%	
3	当期利益率	1.8%	1.4%	0.6%	△1.2%	
4	KPI					
5	報奨金比率(売上高対比)	0.6%	0.2%	0.2%	△0.4%	サプライヤー側の事業環境の影響受け、報奨金額は過去10年間減少傾向。
6	外資系半導体マージン	—	12.6%	8.5%	△4.1% (FY18-14)	16年度より契約条件が改訂(引下げ)。事業規模拡大に伴い本件に伴う財務インパクトが拡大。
7	人件費率	3.3%	3.2%	3.4%	+0.1%	中期経営計画達成に向けての人材確保、賞与水準の見直し(17年度)等有り、人件費は漸増傾向。
8	物流費率	0.4%	0.6%	0.7%	+0.3%	国内の物量業者値上げ、サプライヤーとの引渡し条件改訂(悪化)の結果、物流コストは増加。
9	支払利息:百万円(売上比%)	140 (0.1%)	169 (0.1%)	717 (0.3%)	+577 (+0.2%)	外資系サプライヤー取引条件変更の結果、在庫が保有義務化(3か月)。

2018年度 業績結果

第10次中期経営計画の現状評価

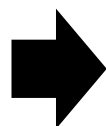
収益向上対応策

2019年度 業績計画

- 構造的な業績低迷から脱し、持続的企業収益が創造できる収益体質を構築すべく、収益向上対応策を今般整備。事業ポートフォリオを見直し、ルネサス事業、電子部品事業を基軸としたローコスト経営を志向。
- 収益体質向上に向けて、事業ポートフォリオの体質改善を進め、20年度のROE5%目標達成を目指す。
- 新たな成長の柱となるべき事業領域の検証も併せて進める。第11次中期経営計画は、20年度目途に別途ご提示予定。

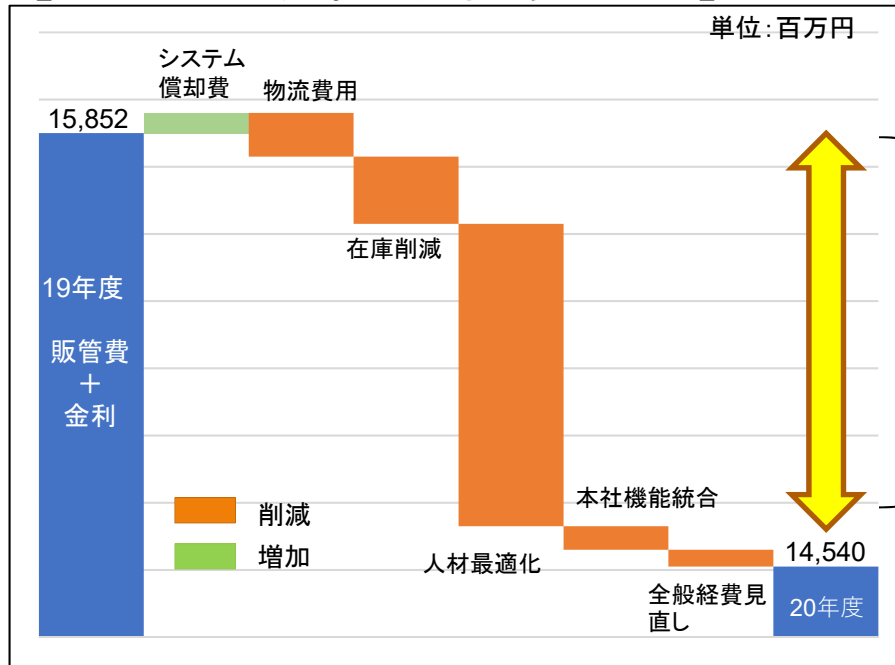
### 収益向上対応策の実施(19年度:コスト削減策の実行)

事業面	<input checked="" type="checkbox"/> 赤字事業の撲滅
	<input checked="" type="checkbox"/> 組織・人員の適正化
	<input checked="" type="checkbox"/> ソリューションビジネスの選択と集中
	<input checked="" type="checkbox"/> ルネサスビジネスの(ノン・オーガニック的)再構築
	<input checked="" type="checkbox"/> 技術部門のプロフィットセンター化
ALM (資産・負債管理)	<input checked="" type="checkbox"/> 在庫圧縮を通じた金利負担軽減
	<input checked="" type="checkbox"/> 本社管理機能のスリム化と本社ビルの有効活用
	<input checked="" type="checkbox"/> 不稼働資産(含む政策保有株式)の軽減



- 一時費用見込み : ¥900 百万円 (19年度)
- 固定費削減効果 : ¥1,300 百万円/年 (20年度以降)

## 【コスト削減効果の明細(見込み)】

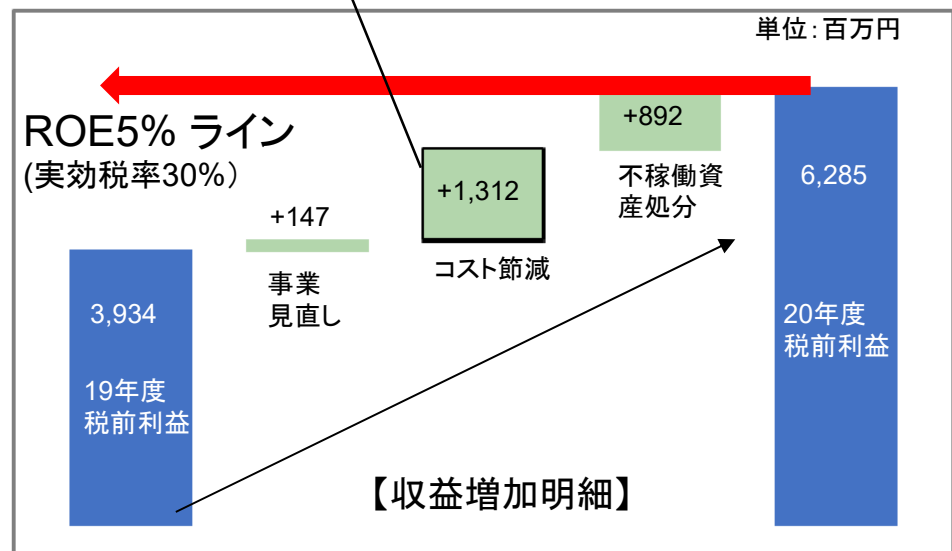


① 19年度実施の収益向上対応策の結果、物流費用、支払利息(在庫削減効果)、人件費等13億円規模の削減を見込む(20年度)。

⇒詳細確定し、必要ある場合には、別途内容開示予定。

⇒追加売上による収益増は見込まず。コスト管理強化を通じた収益捻出。  
⇒20年度にかけて、分母(純資産)は現状比不変見込み(880億円)。

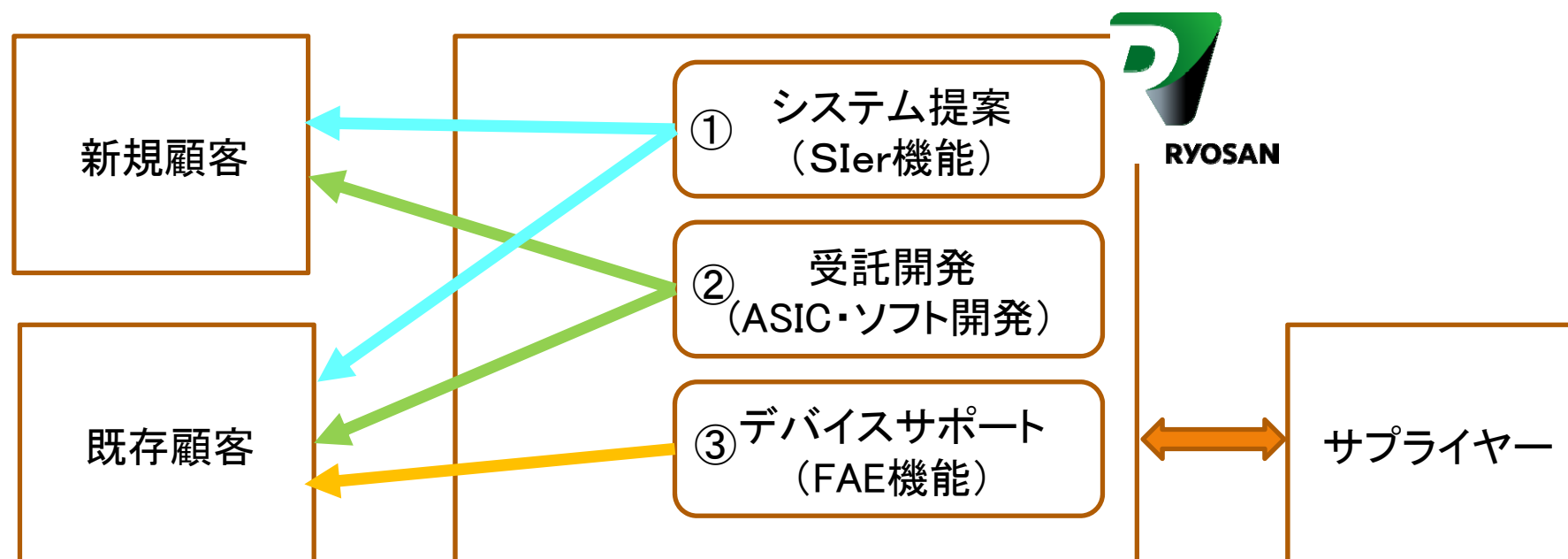
② コスト削減に加え、政策保有株式を含む不稼働資産の圧縮継続、不採算事業見直しによる収益改善効果等有り、20年度に於いてROE目標は達成に必要な収益規模は確保予定。



	施策	対応方針	対応内容	
1	収益向上対応策	新規	収益向上に向けた一連の効率化施策を実施し、主力事業採算性の更なる改善を図る。	
2	成長戦略	ソリューション・ビジネス	資産内容を精査し、将来性のあるプロジェクトに集中する	
3		中核サプライヤー創出	赤字事業の撲滅	
4		海外ローカルビジネス	継続	戦略的投資の可能性は引き続き継続併せて電子部品事業の海外展開加速化も継続
5		新たなビジネスモデル	追加	技術サポート機能外販化の検討を新たに着手 (P15)
6	財務戦略	見直し	収益向上対応策期間中に於ける資本効率化策を見直し	
7	インフラ戦略	継続	不変	

全体計画の凍結

- 当社技術部門においては半導体デバイスのサポート技術の中から、独自性の高い技術の外販化を検討。既存顧客に加え、半導体製品を取り扱う幅広い新規顧客の獲得を目指す。
- パートナー企業との戦略的提携の可能性も今後模索していく。



- ① ターゲット市場に向けたシステム提案及びIP販売によるライセンスビジネス検討
- ② 開発技術に関し付加価値の高い開発へシフトし、収益性を改善
- ③ デバイスサポート技術の高付加価値業務を有償化

今回の収益向上対応策着手に際し、足元事業収益悪化の責任をとる観点から以下の対応を行う。

- 取締役(除く社外取締役)及び上席執行役員<sup>1</sup>の19年度報酬の20%カット
- 取締役(除く監査等委員)メンバーの変更(以下)。本内容に関しては、本年6月開催の株主総会に付議予定

現状		本件後	
代表取締役 会長執行役員	三松 直人	代表取締役 社長執行役員	栗原 宏幸
代表取締役 社長執行役員	栗原 宏幸	取締役 上席執行役員	坂元 岩男(*)
取締役 上席執行役員	佐藤 和典	取締役 上席執行役員	西浦 政秀
取締役 上席執行役員	西浦 政秀	取締役 上席執行役員	稲葉 和彦

(\*)19年6月25日開催の第63回定時株主総会終結の時をもって取締役(常勤監査等委員)を辞任。



2018年度 業績結果

第10次中期経営計画の現状評価

収益向上対応策

2019年度 業績計画

- 19年度連結業績は減収減益計画。市場減速影響は19年第1四半期を底に緩やかに回復の見込み。
- 当期純利益に収益向上対応策費用として9億円の特別損失を計上。

(単位: 億円)	18年度			19年度(計画)			
	上期	下期	通期	上期	下期	通期	前期比
売上高	1,289	1,207	2,496	1,150	1,200	2,350	△5.9%
売上総利益	107	99	206	93	99	193	△6.5%
(売上高比)	(8.3%)	(8.2%)	(8.3%)	(8.1%)	(8.3%)	(8.2%)	(△0.1P)
営業利益	28	23	52	17	25	42	△19.8%
(売上高比)	(2.2%)	(1.9%)	(2.1%)	(1.5%)	(2.1%)	(1.8%)	(△0.3P)
経常利益	16	23	39	14	22	36	△9.4%
(売上高比)	(1.3%)	(1.9%)	(1.6%)	(1.2%)	(1.8%)	(1.5%)	(△0.1P)
当期純利益	10	4	14	10	9	19	+28.4%
(売上高比)	(0.8%)	(0.4%)	(0.6%)	(0.9%)	(0.8%)	(0.8%)	(+0.2P)
1株当たり当期純利益(円)	43.62	18.45	62.07	42.68	38.41	81.09	+30.6%
USDレート(円)	110.26	111.55	110.91	108.00	108.00	108.00	△2.6%

## 事業別計画の概要

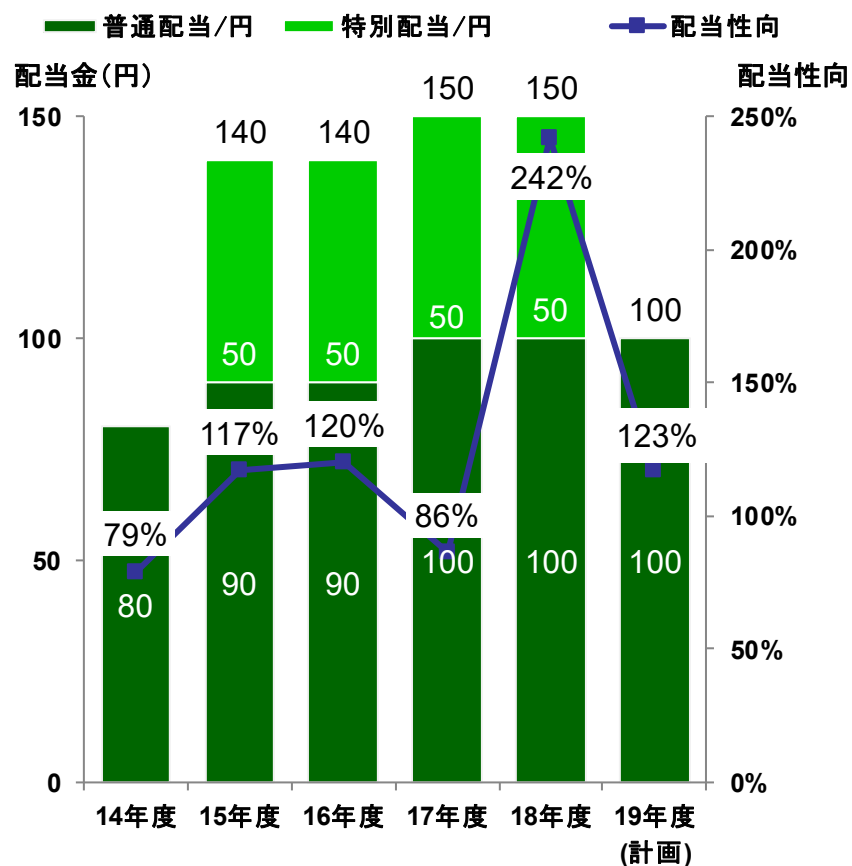
2019年度  
業績計画

- 半導体事業は市場減速に伴う車載、産業機器向けビジネスの落ち込み。
- 電子部品事業は18年度上期まで好調推移したコンシューマ向けビジネスの反動減。
- 電子機器事業は18年度同水準の着地を計画。

(単位:億円)		18年度			19年度(計画)			
		上期	下期	通期	上期	下期	通期	前年比
半導体事業	売上高	770	731	1,501	695	725	1,420	△5.4%
	営業利益 (売上高比)	13 (1.8%)	10 (1.5%)	24 (1.6%)	9 (1.3%)	13 (1.9%)	22 (1.6%)	△8.7% (0.0P)
電子部品事業	売上高	404	370	774	355	360	715	△7.7%
	営業利益 (売上高比)	14 (3.7%)	11 (3.1%)	26 (3.4%)	9 (2.5%)	10 (2.8%)	19 (2.7%)	△28.3% (△0.7P)
電子機器事業	売上高	115	105	221	100	115	215	△2.9%
	営業利益 (売上高比)	1 (1.5%)	2 (2.0%)	3 (1.7%)	1 (1.0%)	3 (2.6%)	4 (1.9%)	+4.7% (+0.2P)
計	売上高	1,289	1,207	2,496	1,150	1,200	2,350	△5.9%
	営業利益 (売上高比)	28 (2.2%)	23 (1.9%)	52 (2.1%)	17 (1.5%)	25 (2.1%)	42 (1.8%)	△19.8% (△0.3P)

- 19年度配当は普通配当金100円を計画。
- 自己株式取得は本年度実施せず。

### 1株当たり配当金

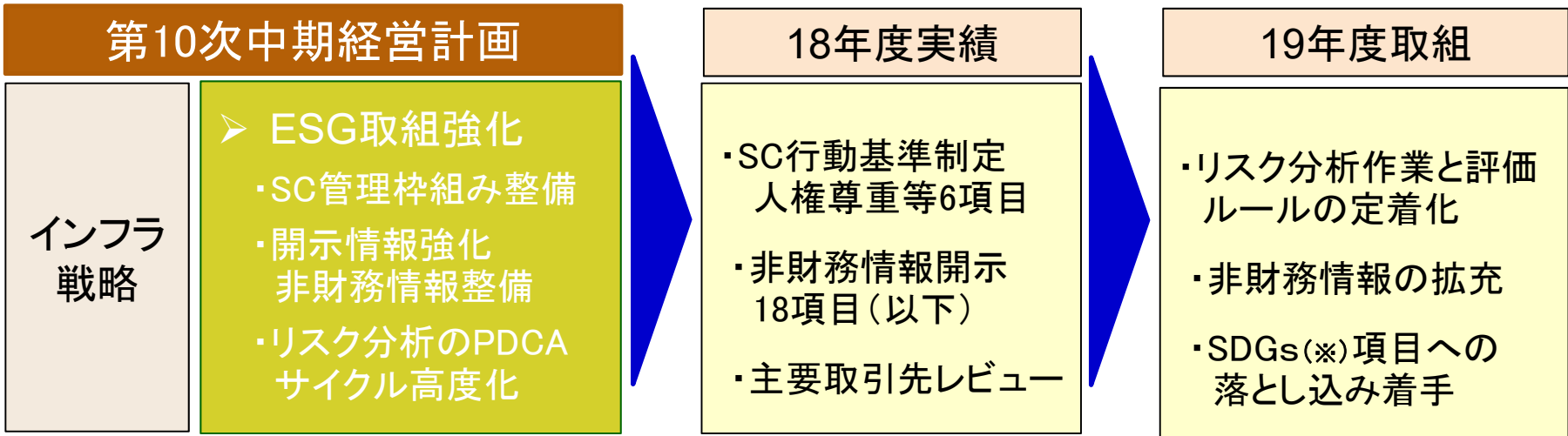


### 自己株式の取得

年度	取得株数 (万株)	金額 (億円)
12年度	100	19
13年度	100	19
14年度	45	18
15年度	155	46
16年度	137	44
17年度	361	159
18年度	105	42
19年度 (計画)	—	—

# 【補足】ESG関連の対応について

ESG関連  
対応

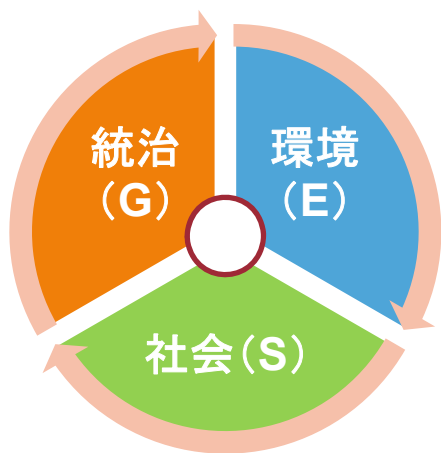


\* SC: サプライチェーン

※SDGs: 「Sustainable Development Goals(持続可能な開発目標)」  
2015年9月国連サミットで採択された2030年を年限とする17の国際目標

## 〔非財務情報18項目〕

◇公開ベンチマーク等を参考に環境(E)・社会(S)・統治(G)計18項目をHP公開。



カテゴリ	主な開示項目
環境(E) ・7項目	温室効果ガス(CO2)、エネルギー消費(電気・ガソリン・ガス)、有害廃棄物、リサイクル等
社会(S) ・7項目	寄付金、正社員離職率、臨時スタッフの割合、研修時間、労災件数等
統治(G) ・4項目	独立役員割合、腐敗防止等研修受講者数、社内通報制度投稿件数等