



# 株式会社リョーサン

## 第11次中期経営計画

2021年5月14日

- 収益改善に向けた一昨年からの「守備」固めモードから事業体質変革に向けた「攻め」のモードに経営の軸足をシフトさせる。これまで以上に限りある資源(人・物・金)の管理は強化する一方、成長に必要な投資は積極的に実施する。

## 環境変化

- ・ サプライヤ政策変更
- ・ EOL、BCP在庫負担
- ・ コロナ危機対応

## 「守備」固め

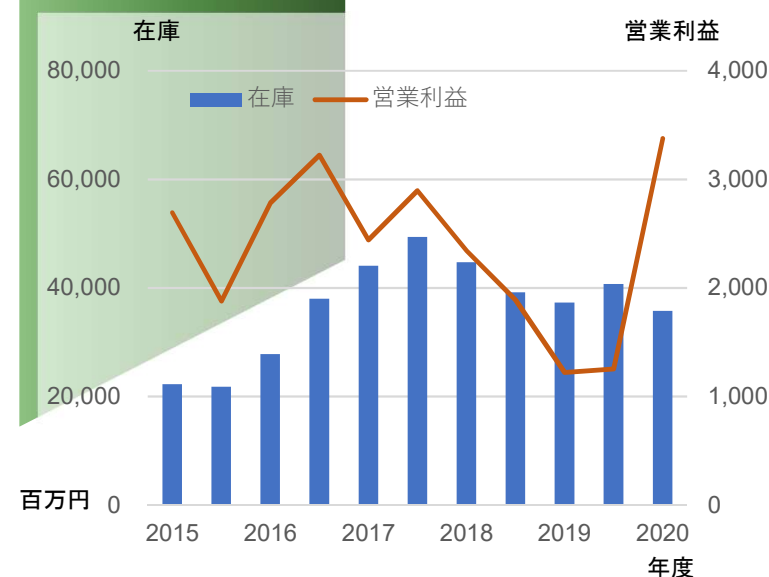
- ・ 中計凍結
- ・ 収益向上対策
- ・ 経営体制刷新

## 戦略検討

- ・ 長期ビジョン
- ・ 第11次中計

## 「攻め」への変換

在庫・営業利益(半期)

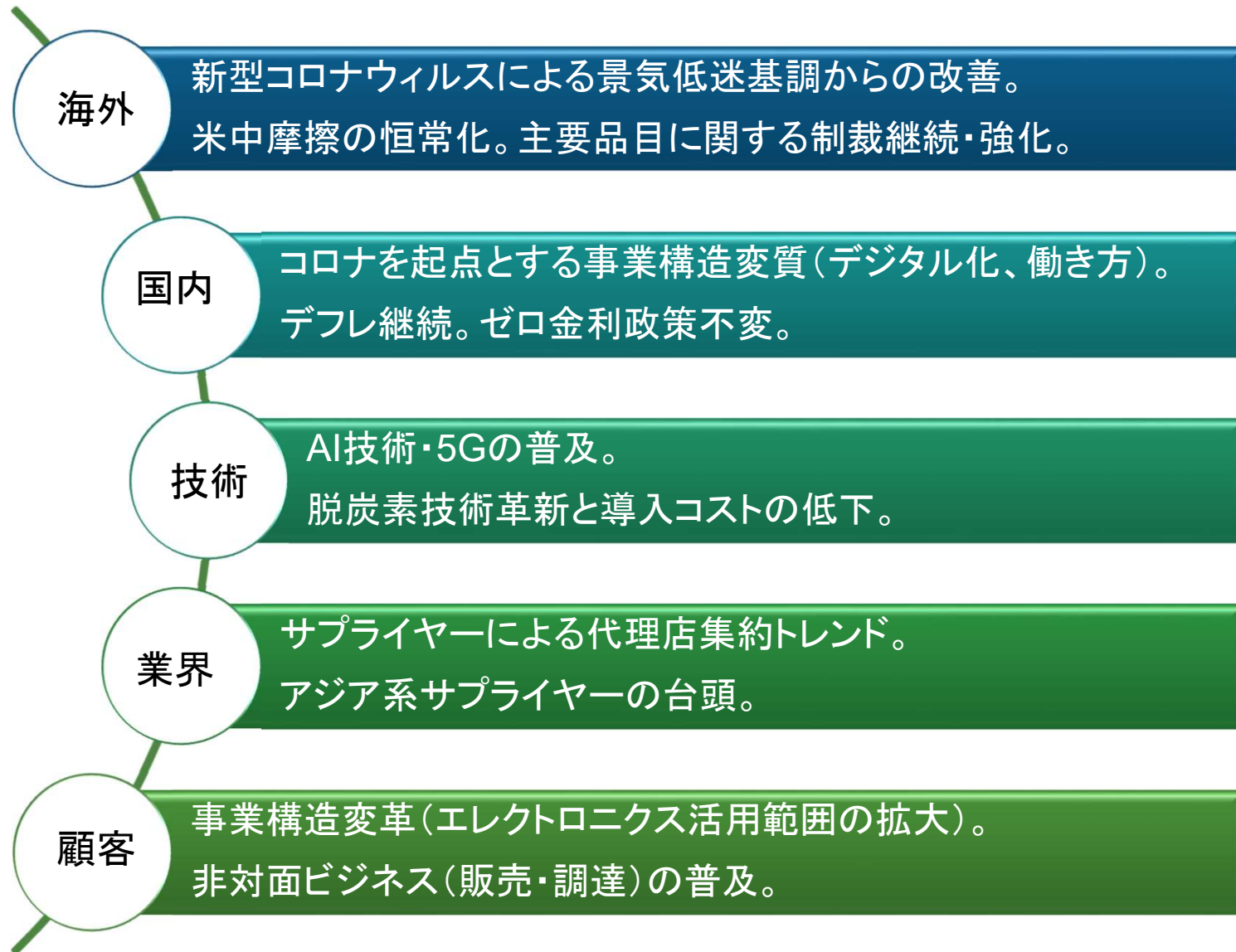


# 過去の振り返り



- 「取扱商品の多様化」「海外」「新規事業」を計画の柱として来たが、トレーディングを主体とする事業の基本的な姿は不変。
- 事業環境の変化がよりドラスティックに進む中、不退転の決意で事業体質の変革を図る。

第8次(2011-2013年度)	第9次(2014-2017年度)	第10次(2018-2020年度)
<p>新興国市場 グローバル日系顧客 車載・インフラ強化</p>	<p>マルチベンダー化 海外ビジネス 新たなビジネスモデル 成長投資</p>	<p>ソリューションビジネス 中核サプライヤー 海外ローカルビジネス 新たなビジネスモデル</p>
<p>事業インフラ 経営の質的強化 財務戦略</p>	<p>ガバナンス リスク対応力 情報システムの整備 人材の活用</p>	<p>次期情報システム 組織体制 人事制度 間接業務効率化</p>



### ポートフォリオの 多様化推進

- 商権獲得先の深掘り。車載中心の事業ポートフォリオの多様化。
- ダイレクト販促チャンネルを整備し、効率的にマーケット展開。中堅企業ゾーンの活性化を狙う。

### 中華圏ローカル事業の 深化

- 地場提携先との協業を深化。ローカル企業に対するソリューション事業を拡大。
- リョーサン・Edal両ブランドの相互活用。既存ネットワーク各地区での汎用品ビジネス強化。

### 先行投資商材の刈り取り と新規投資

- 期間中の成立が見込まれる先行投資大型案件を着実に刈り取り。
- 新規商材の発掘・事業立上げを推進。ルネサス中心のデバイス構成を分散化。

### 業態変革に向けた投資： 「現場力」「勘どころ力」の 商品化

- 顧客ニーズを起点とする新規ビジネス企画を担う専門部隊を設立。企業体質変革に向けてリソースを重点投資。
- 製造機能の取り込みは勿論、戦略出向含む異業種との提携を推進。

### 既存ビジネスの効率化

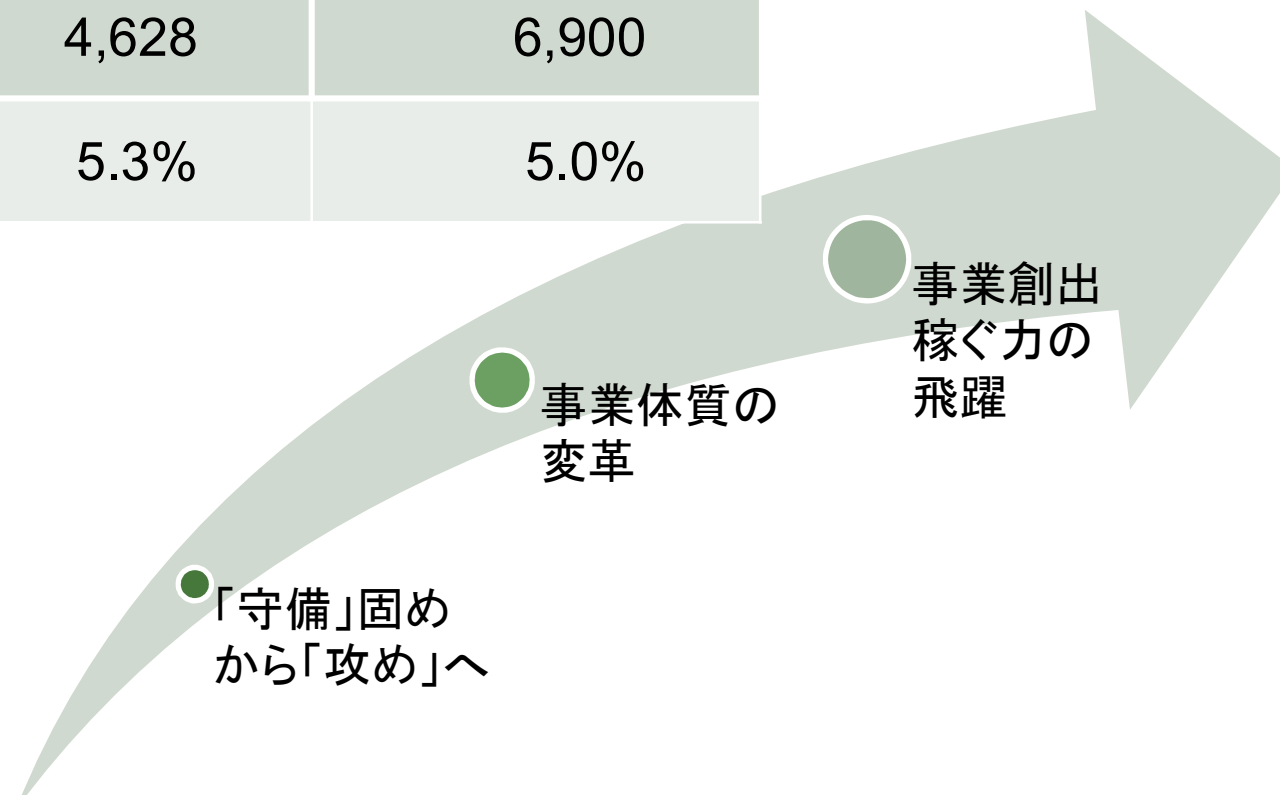
- 帳票削減、手続き電子化等を通じ、業務効率化を推進。
- チャットボット・AI等活用しノウハウをデジタル化。RPA技術を積極活用した受注プロセスの自動化等実現。

### 基盤整備

- 営業基本情報の整備に加え、教育・リスク管理・ガバナンス等内部管理水準を底上げ。

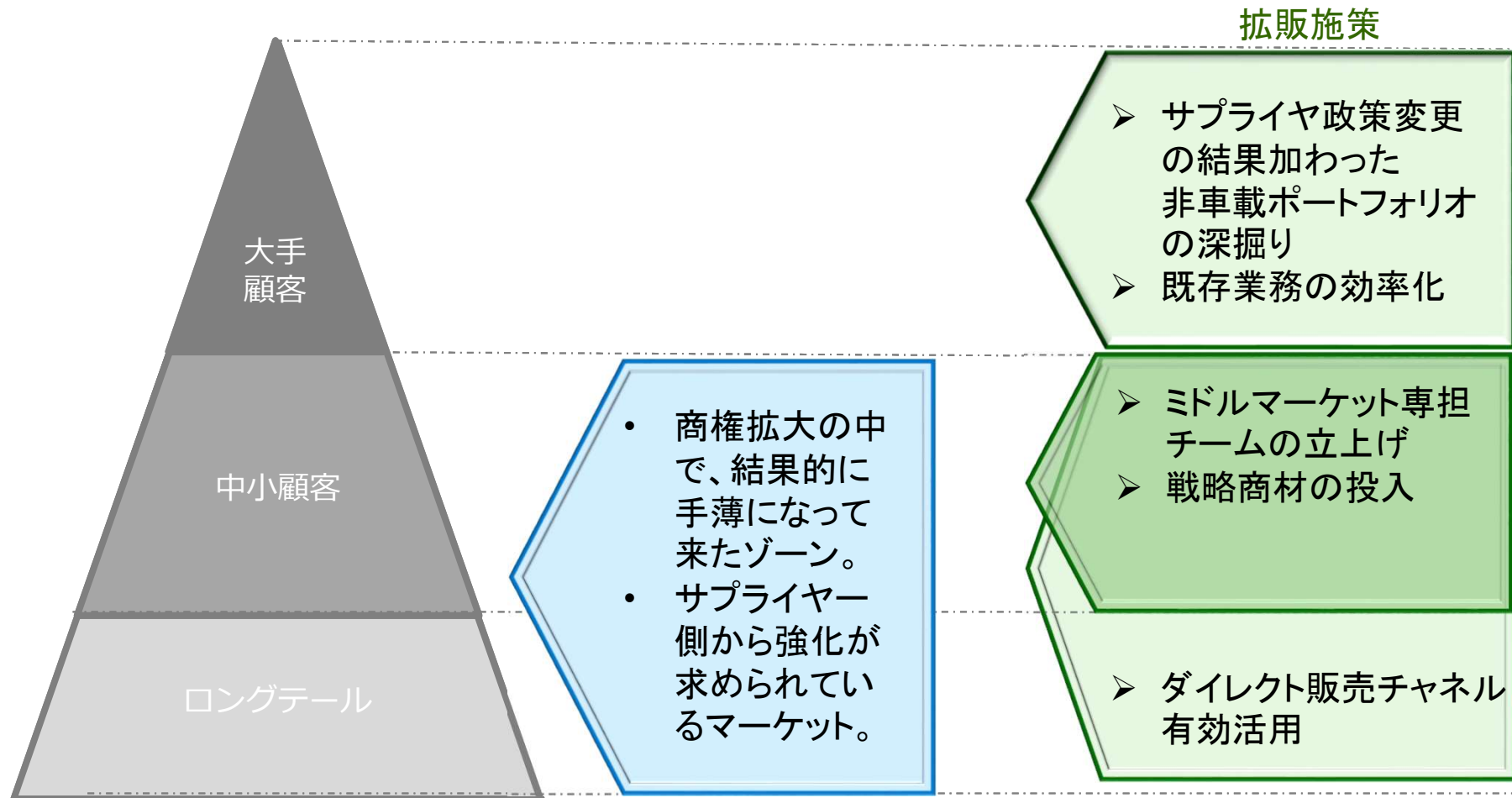
単位：百万円	2020年度 (実績)	2023年度 経営目標
売上高	219,884	263,000
売上総利益	19,031	21,300
営業利益	4,628	6,900
連結ROE	5.3%	5.0%

USD金利	2.0%
円金利	1.0%
為替レート	100円



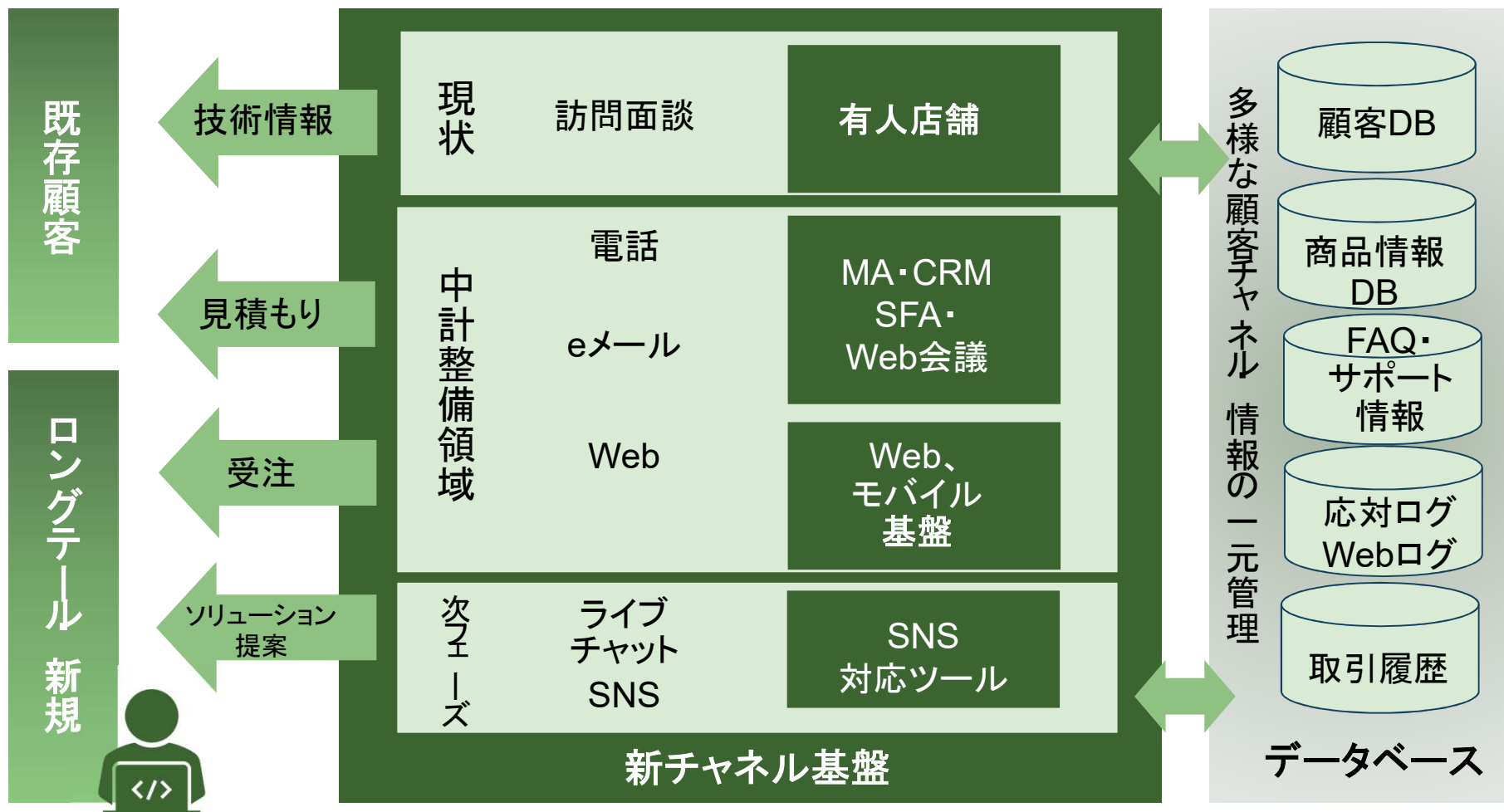
# 成長戦略:ポートフォリオの多様化

- 新たに加わった非車載ポートフォリオを深堀。
- 比較的手薄であった中小・ロングテールゾーンの開拓に向け、専担チームを立ち上げるとともに、商材拡充、ダイレクト販売チャネル整備等を進める。



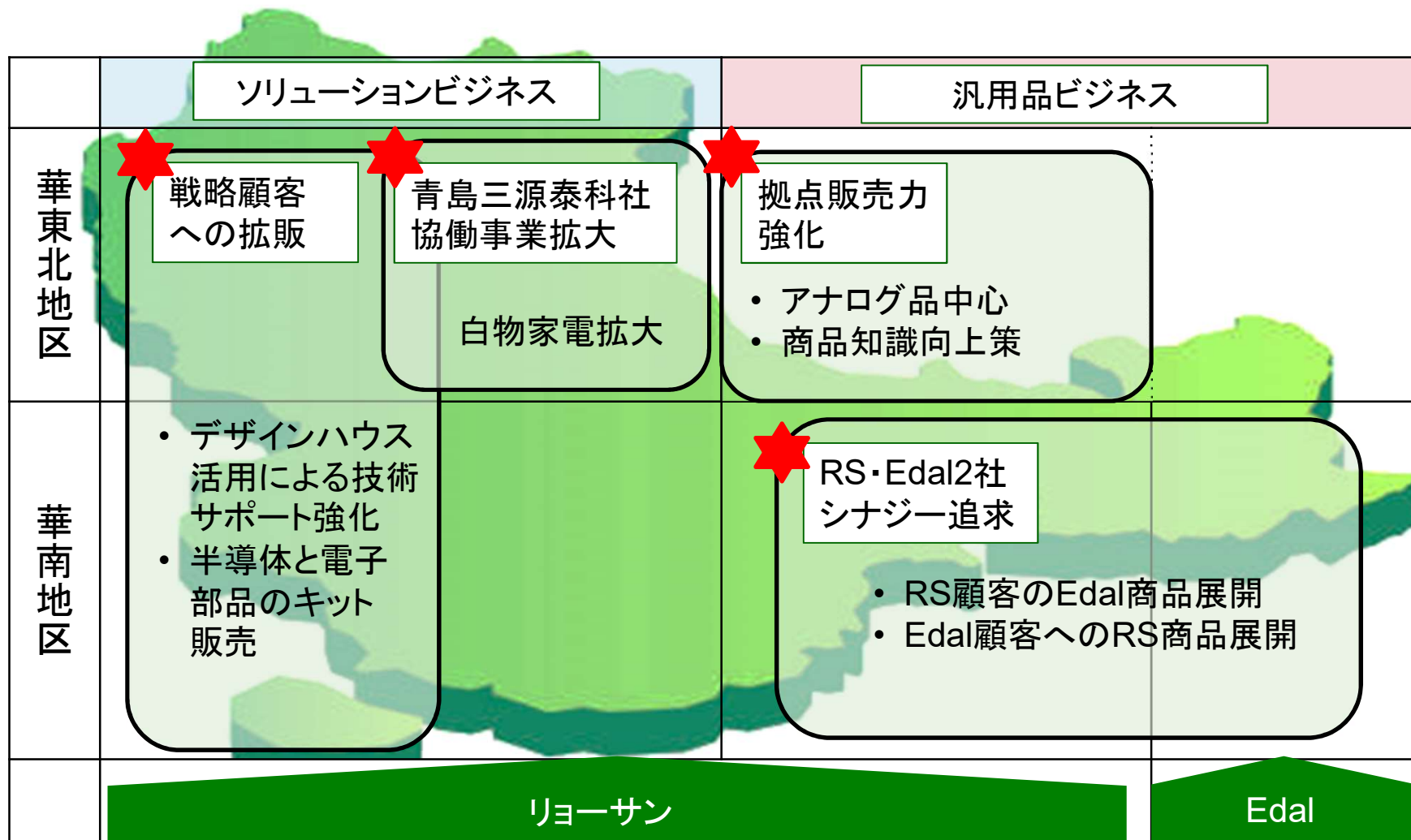


- 非対面での販促を可能にするマーケティング素材と顧客情報を採り込むシステム基盤を重点開発。効率的な販促を可能にするインフラとしてインサイドセールス、ECサイト等を併せて整備。

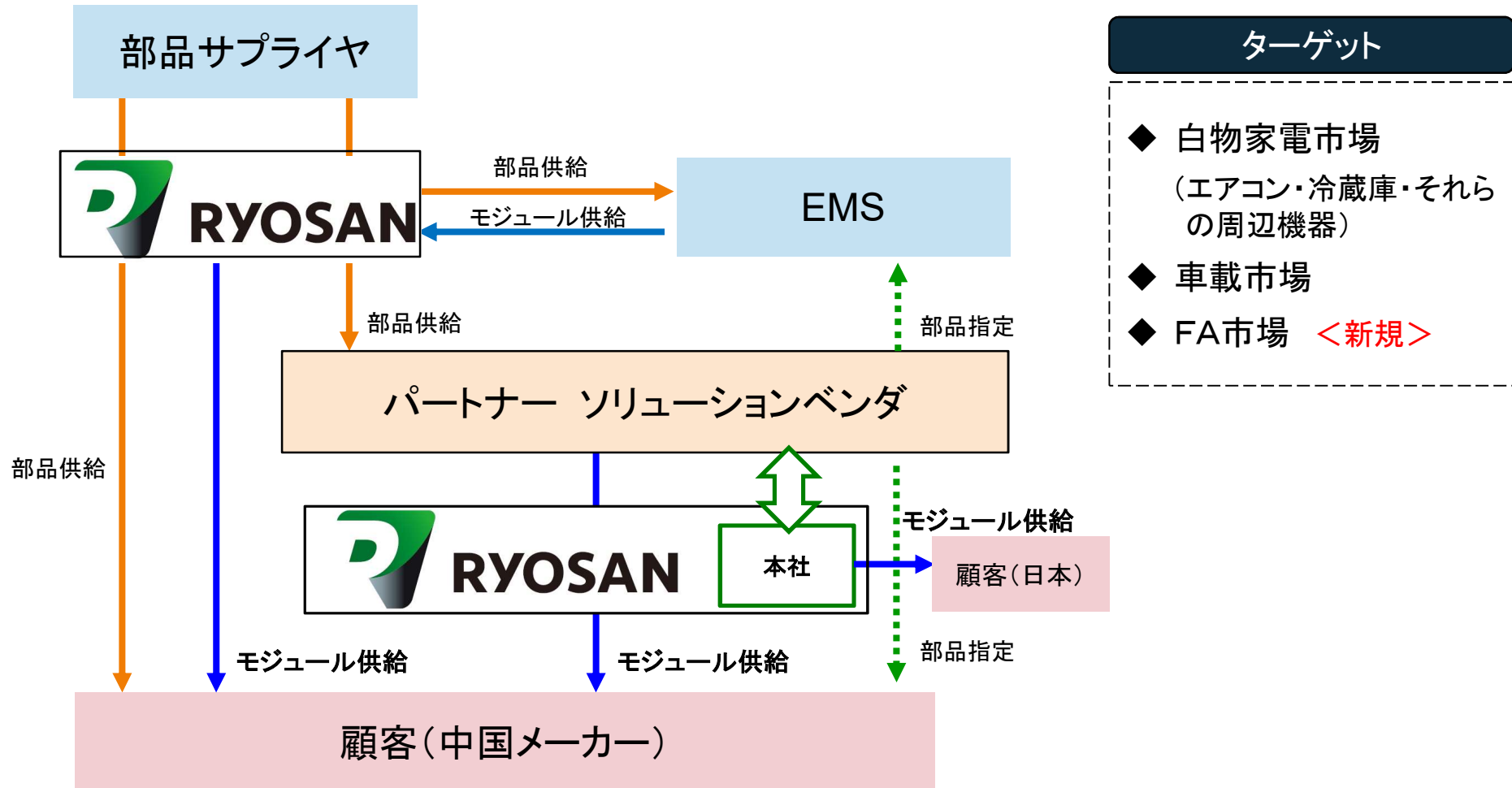


# 成長戦略: 中華圏ローカル事業の深化①

- 華南地区は、リョーサン(RS)・Edal2社の拡販部門の協業本格化。相互の販売シナジーを実現。
- 華東北地区は、RSチャンネルでの汎用品拡販、強化領域への付加価値商品の展開と出資先(青島三源泰科社)との協働拡大により、ローカル事業を拡大。

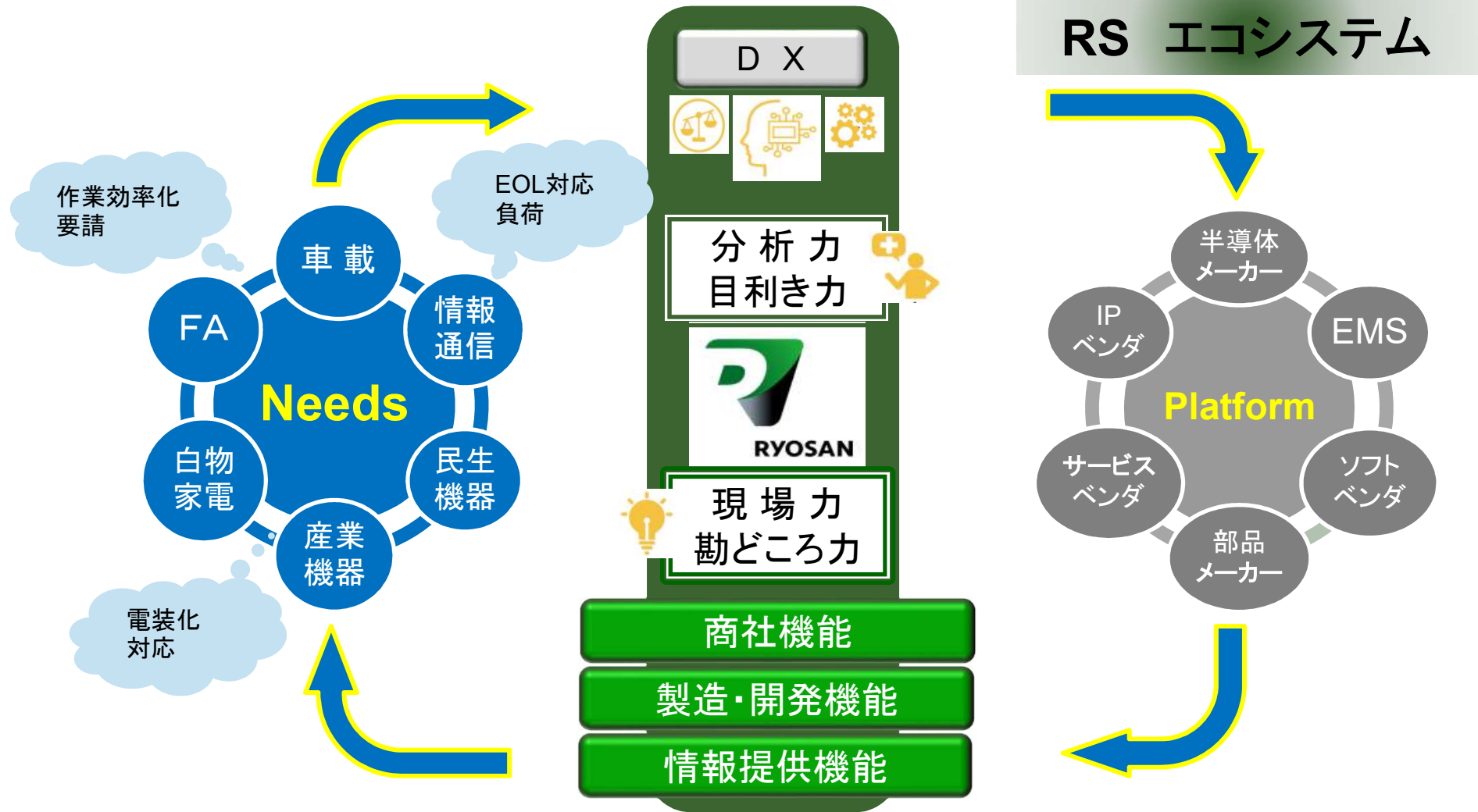


- 当社の強み(販売力、チャネル、技術力、資金力)を活かし、従来の部品販売主体のビジネスモデルに加え、モジュール製品拡販により事業領域を拡大。

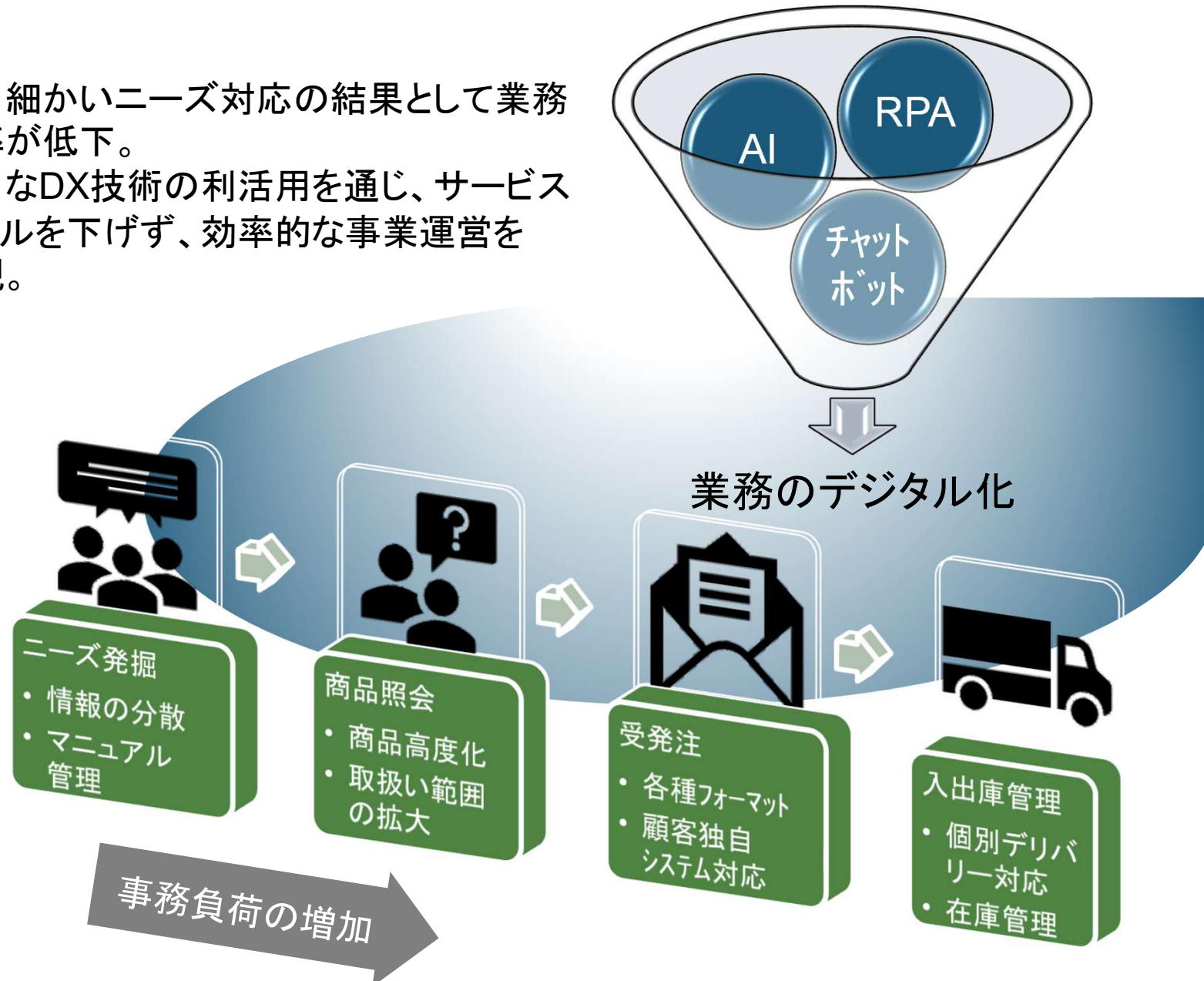


テクノロジー起点から、顧客ニーズ起点への開発モデルシフト

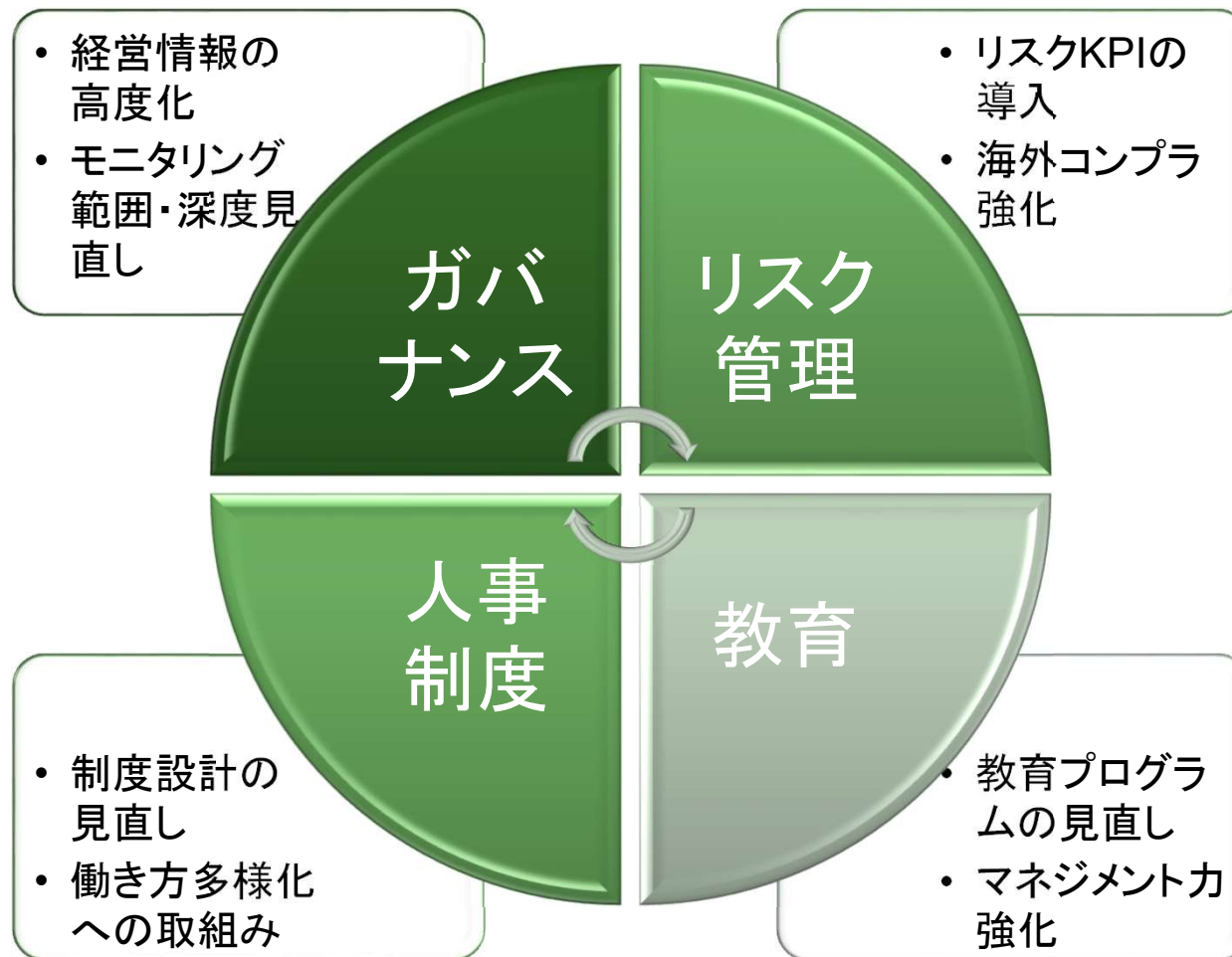
内外優良法人顧客ネットワークを活かした商品開発体制



- 肌目細かいニーズ対応の結果として業務効率が低下。
- 様々なDX技術の利活用を通じ、サービスレベルを下げず、効率的な事業運営を実現。



- 様々なリスクテークを可能にする管理体制(ガバナンス・リスク管理)強化。
- 持続可能な企業成長を可能にする人事・教育制度の高度化。



## 資本効率向上の取組み

- 事業ポートフォリオの多様化、成長投資等を通じ収益性を向上。
- 現預金・在庫管理徹底、レバレッジ活用等を進め、2023年度に再度ROE5%を目指す。

### 収益性向上

- 事業ポートフォリオの多様化
- 成長投資の強化
- DX等通じた業務効率化

### 資産効率改善

- 在庫管理の徹底
- キャッシュマネジメントの高度化
- 新たな決済スキームへの対応

### レバレッジ活用

- 適切な資本還元
- 調達手法の多様化

資本効率(ROE)向上

## 資本還元方針

- 成長に向けた設備投資・事業投資に優先充当。
- 連結配当性向50%を目途に実施。
- 市場環境等を踏まえ、自己株式取得も検討。

