

株式会社リョーサン 2021年度決算補足資料

2022年5月19日

株式会社リョーサン



決算概要

2021年度 総括

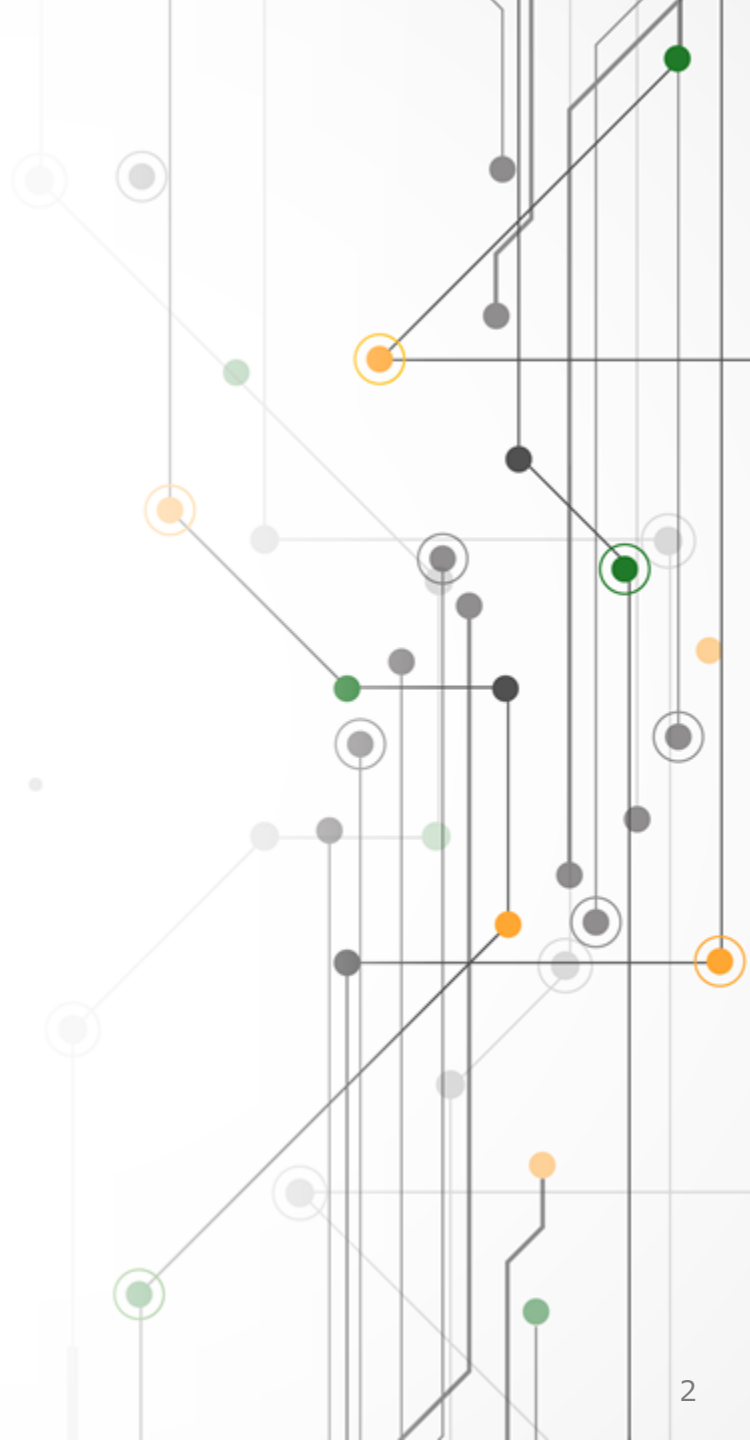
2022年度 経営方針・施策

Appendix

資料取扱い上のご注意

本資料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

RYOSAN

- 2021年度通期連結業績は、売上高から当期純利益まで過去10年最高。
- 1株当たり当期純利益は、上場来過去最高更新。

(単位：億円)	2020年度	2021年度			
	通期実績	2022年1月28日付 予想	実績	前年度比	予想比
売上高	2,198	2,600	2,726	+24.0%	+4.9%
売上総利益	190	232	249	+30.9%	+7.4%
営業利益	46	76	88	+91.4%	+16.5%
(売上高比)	(2.1%)	(2.9%)	(3.2%)	(+1.1pt)	(+0.3pt)
経常利益	51	74	80	+57.8%	+9.3%
(売上高比)	(2.3%)	(2.8%)	(3.0%)	(+0.7pt)	(+0.2pt)
当期純利益	45	52	53	+16.8%	+3.1%
(売上高比)	(2.1%)	(2.0%)	(2.0%)	(△0.1pt)	(+0.0pt)
1株当たり当期純利益(円)	195.78	222.03	228.75	+16.8%	+3.0%
米ドル 期中平均為替レート(円)	106.06	108.40	112.38	+6.0%	+3.7%

売上高・営業利益の増減要因



- 売上高は、自動車や産業機器向けを中心に伸長。商権獲得した新規ビジネスや円安等も寄与し、前年度比+528億円。
- 営業利益は、販売管理費増等あったが、売上ボリューム増、産業機器向け等高付加価値製品の販売増もあり、前年度比+42億円。

図1. 売上高（億円）

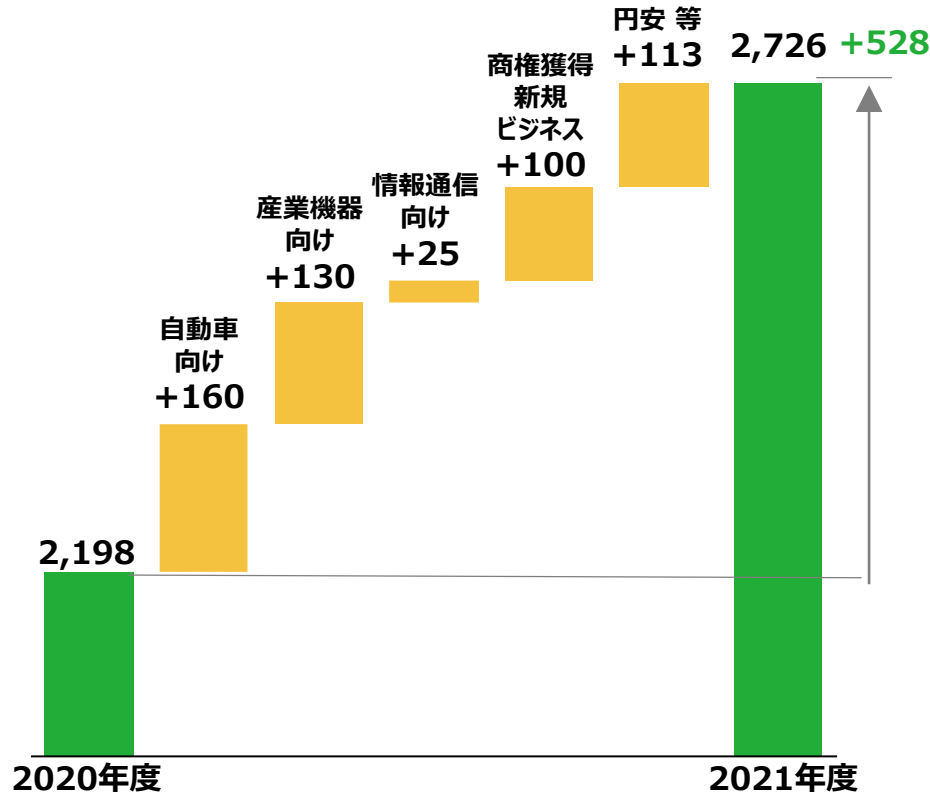
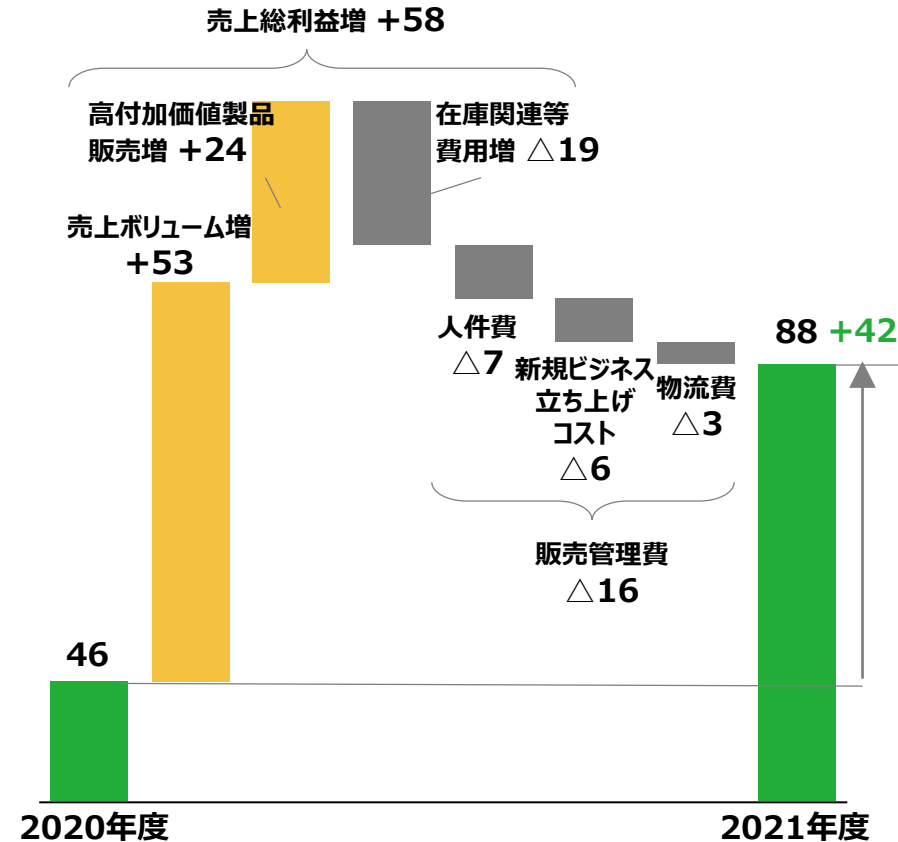


図2. 営業利益（億円）



事業別業績の概要

RYOSAN

- デバイス事業は、自動車や産業機器向け等の製品を中心に販売が増加したことに加え、商権獲得した新規ビジネス等が寄与し、売上高は前年度比+25.5%の2,408億円。営業利益は高付加価値の製品販売等により、同比+86.8%の75億円。
- ソリューション事業は、設備機器と情報通信向け大型案件が寄与したことに加え、自動車向けビジネスが前年度比で伸長したこと等により、売上高は前年度比+13.6%の318億円。営業利益は同比+98.3%の14億円。

(単位：億円)		2020年度	2021年度	
		実績	実績	前年度比
デバイス 事業	売上高	1,918	2,408	+25.5%
	営業利益	40.5	75.8	+86.8%
	(売上高比)	(2.1%)	(3.1%)	(+1.0pt)
ソリューション 事業	売上高	279	318	+13.6%
	営業利益	7.1	14.2	+98.3%
	(売上高比)	(2.6%)	(4.5%)	(+1.9pt)
	営業利益調整額	△1.4	△1.4	
計	売上高	2,198	2,726	+24.0%
	営業利益	46.2	88.5	+91.4%
	(売上高比)	(2.1%)	(3.2%)	(+1.1pt)



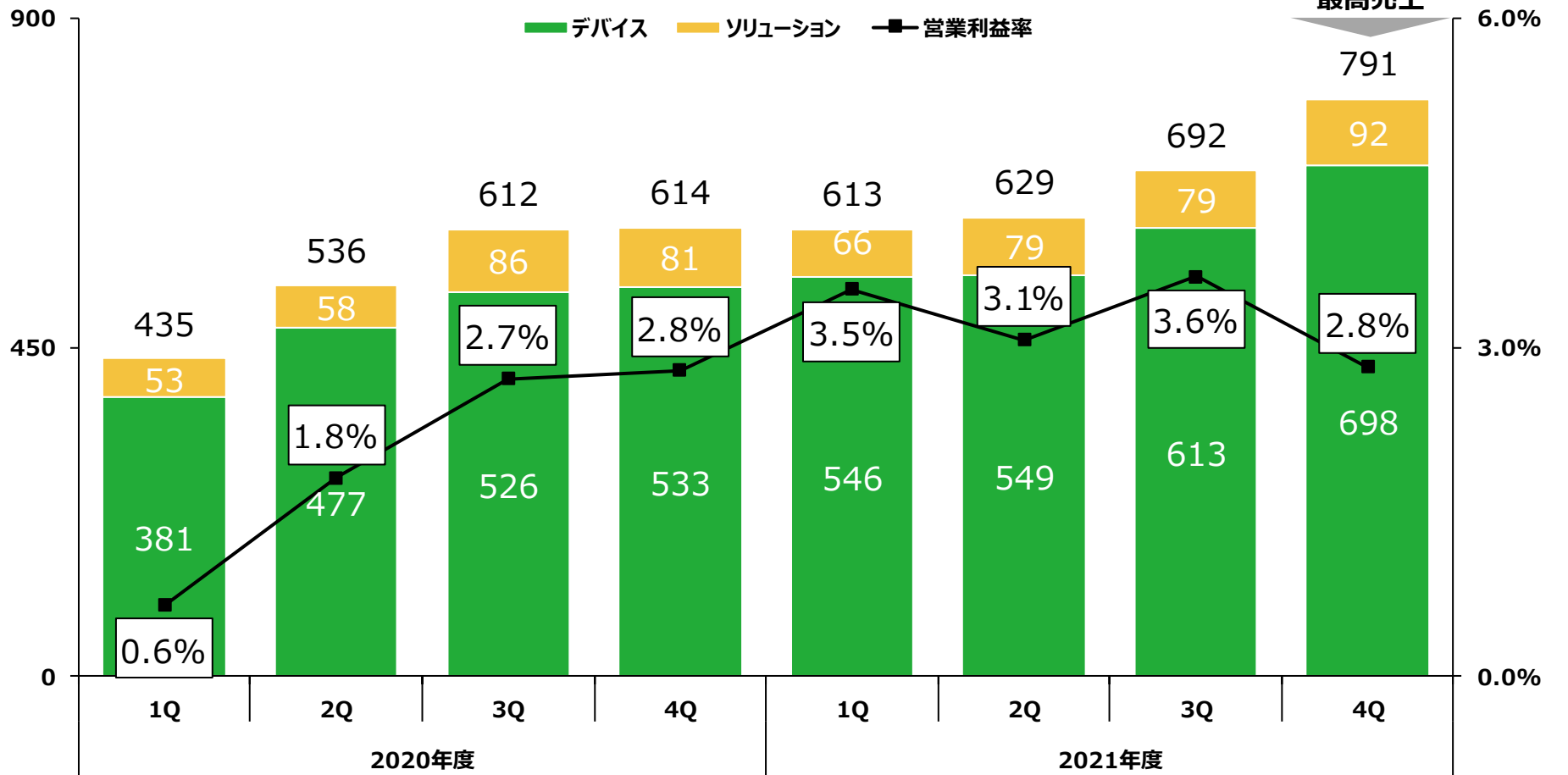
四半期毎 売上高・営業利益率

2021年度
業績結果

RYOSAN

- 売上高は2020年度3Q以降600億円を超える水準。2021年度4Qの791億円は過去10年で最高。
- 営業利益率は売上高好調と売上総利益率改善により2020年度3Q以降2%強で推移。

売上高（単位：億円）



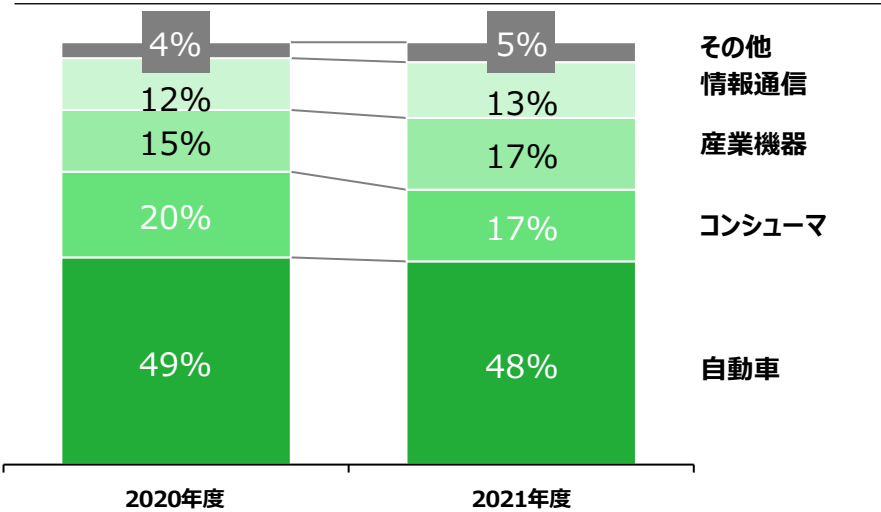
事業セグメントの推移



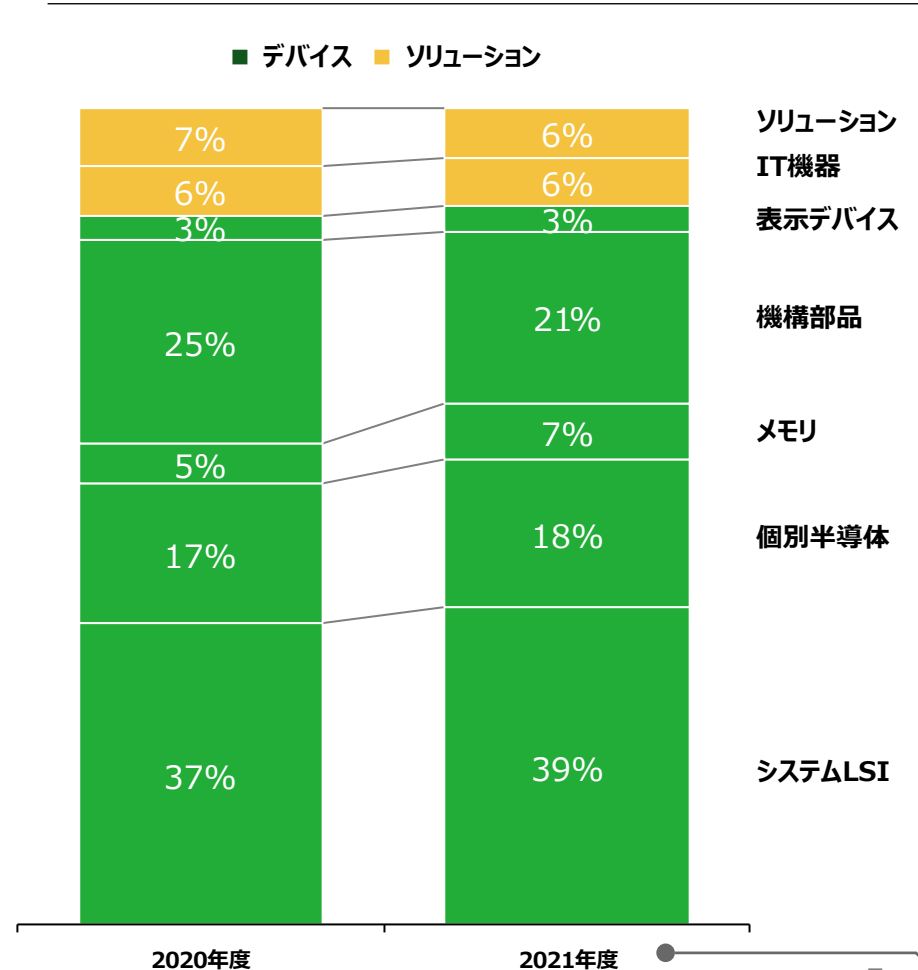
RYOSAN

■ 用途別の売上高構成は産業機器向け割合が向上。地域別は大きな変化なし。商品別では、巣ごもり需要一服によるコンシューマ向け減少影響を受けた機構部品の割合が低下。

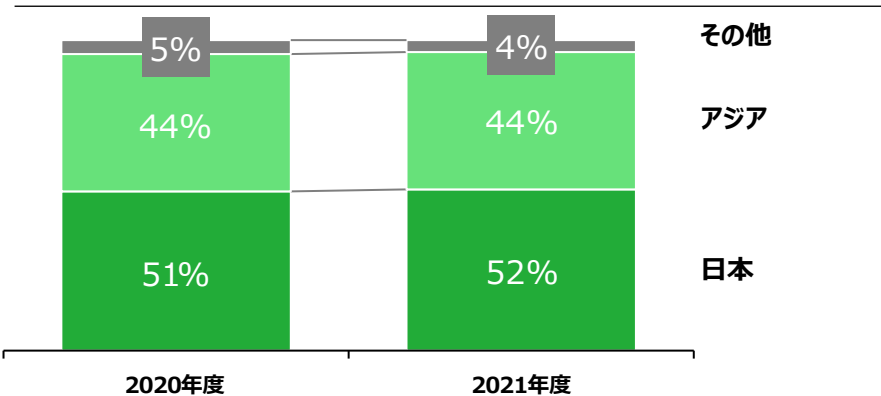
用途別



商品別



地域別





RYOSAN

- 増収による売掛金増、顧客の生産調整、同BCP対応、仕入先製造中止対応等に伴う棚卸資産増、仕入先決済方法変更に伴う未収入金増の結果、総資産は1,905億円。営業CFは△289億円。

連結貸借対照表

(単位：億円)	2021年3月末	2022年3月末	増減額
総資産	1,480	1,905	+425
流動資産	1,324	1,768	+444
売掛金	710	925	+215
棚卸資産	357	526	+169
未収入金	45	187	+142
固定資産	155	137	△18
負債	584	958	+374
買掛金	329	429	+100
短期借入金・リース債務・CP	187	433	+246
純資産	896	947	+51
自己資本比率	60.5%	49.7%	△10.8pt

・増収

・顧客生産調整
・BCP対応
・仕入先製造中止
対応 等

・仕入先決済方法
変更

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：億円)	2020年度	2021年度	増減額
営業活動によるキャッシュ・フロー	△37	△289	△252
投資活動によるキャッシュ・フロー	10	8	△2
財務活動によるキャッシュ・フロー	△15	189	+204
現金及び現金同等物の期末残高	206	120	△86

連結予想の概要

RYOSAN

- 2022年度通期連結業績は、新型コロナウイルス感染影響が縮小するものの、地政学リスク等の下押し圧力は残存することが見込まれ、売上高は前年度比△2.8%の2,650億円を見込む。
- 営業利益は、売上高前年度比マイナス、ソリューション事業において製品ミックス変化に伴い粗利率が下がること等から、前年度比△21.0%の70億円を見込む。

(単位：億円)	2021年度		2022年度予算		
	上期	通期	上期	通期	前年度比
売上高	1,242	2,726	1,340	2,650	△2.8%
売上総利益	116	249	116	228	△8.5%
営業利益	40	88	33	70	△21.0%
(売上高比)	(3.3%)	(3.2%)	(2.5%)	(2.6%)	(△0.6pt)
経常利益	40	80	32	68	△15.9%
(売上高比)	(3.3%)	(3.0%)	(2.4%)	(2.6%)	(△0.4pt)
当期純利益	29	53	22	48	△10.4%
(売上高比)	(2.3%)	(2.0%)	(1.6%)	(1.8%)	(△0.2pt)
1株当たり当期純利益(円)	124.17	228.75	93.90	204.88	△10.4%
米ドル 期中平均為替レート (円)	109.80	112.38	110.00	110.00	△2.1%

事業別予想の概要

RYOSAN

- デバイス事業は、需要伸長ペースが鈍化することが見込まれ、売上高は前年度比△3.3%の2,330億円、営業利益は同比△13.0%の66億円を見込む。
- ソリューション事業は、情報通信向け大型案件が前年度に引き続き寄与し、売上高は前年度比+0.6%の320億円。営業利益は製品ミックスの変化に伴い粗利率が下がることを見込まれ、同比△29.7%の10億円を見込む。

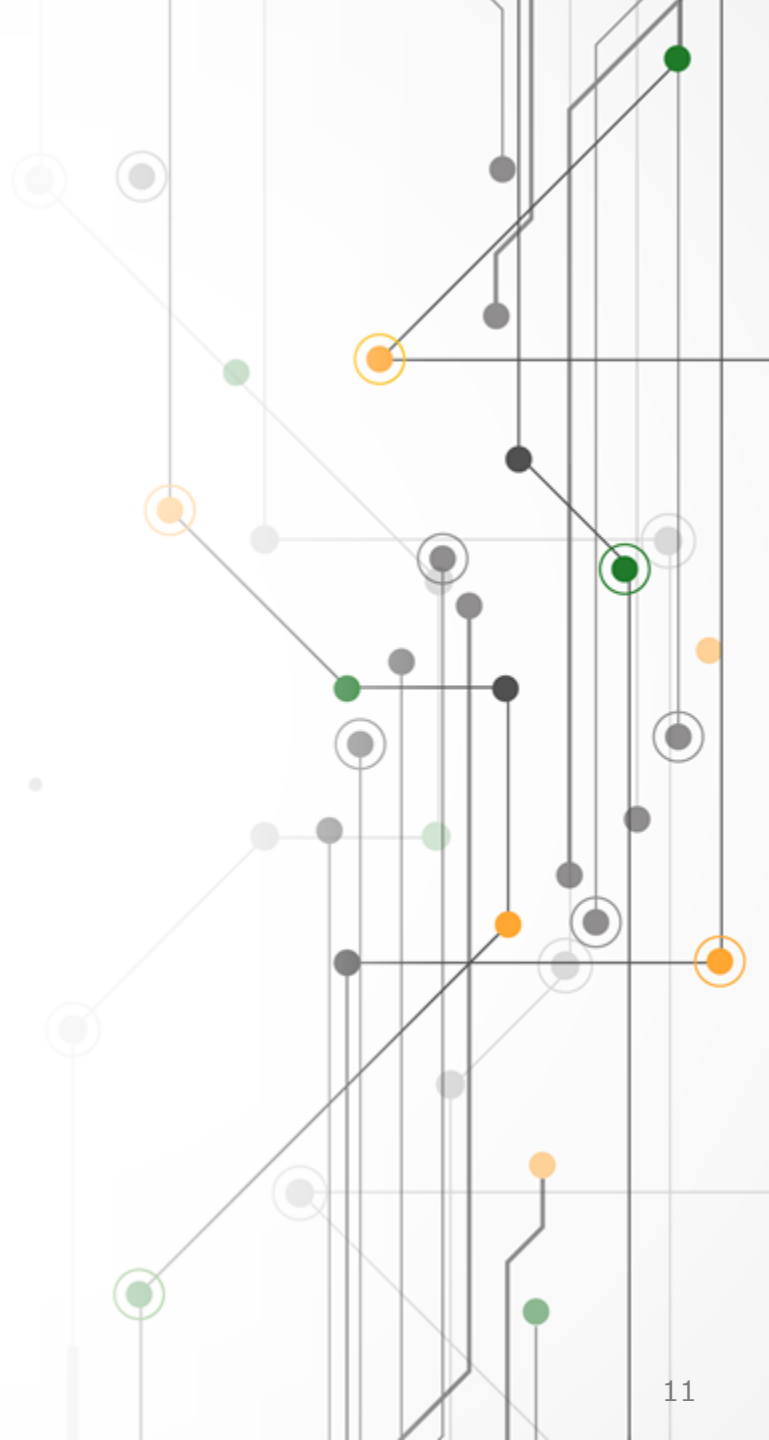
(単位：億円)	2021年度		2022年度予想			
	上期	通期	上期	通期	前年度比	
デバイス事業	売上高	1,096	2,408	1,155	2,330	△3.3%
	営業利益	34.6	75.8	30.0	66.0	△13.0%
	(売上高比)	(3.2%)	(3.1%)	(2.6%)	(2.8%)	(△0.3pt)
ソリューション事業	売上高	146	318	185	320	+0.6%
	営業利益	6.6	14.2	6.0	10.0	△29.7%
	(売上高比)	(4.5%)	(4.5%)	(3.2%)	(3.1%)	(△1.4pt)
	営業利益調整額	△0.2	△1.4	△0.3	△6.0	
計	売上高	1,242	2,726	1,340	2,650	△2.8%
	営業利益	40.9	88.5	33.0	70.0	△21.0%
	(売上高比)	(3.3%)	(3.2%)	(2.5%)	(2.6%)	(△0.6pt)

決算概要

2021年度 総括

2022年度 経営方針・施策

Appendix



第11次中期経営計画概要



RYOSAN

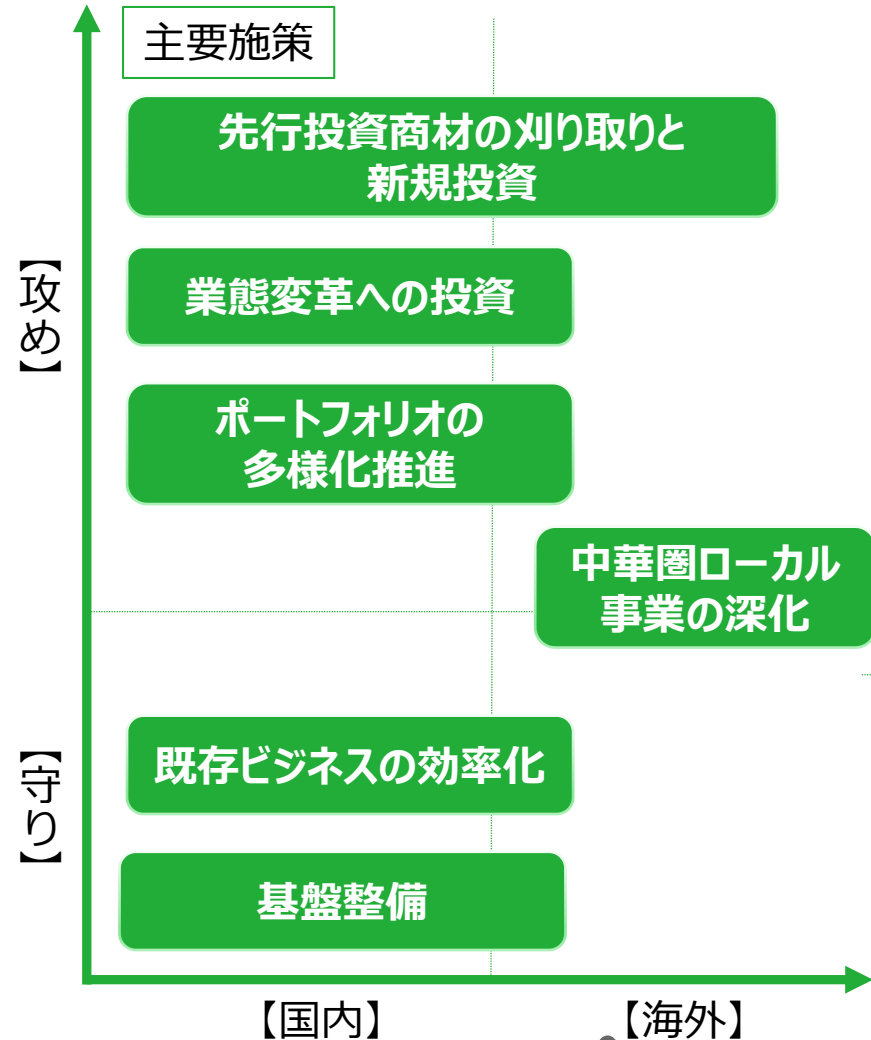
- 2021年度第11次中期経営計画スタート。長期ビジョン具体化に向けた6つの施策が骨子。
- 収益改善に向けた「守備」固めモードから事業体質変革に向けた「攻め」のモードにシフト。

長期ビジョン R Sイノベーション2030

成長に向けての3つのイノベーション



実現に向けての事業インフラの整備



事業環境

インパクト

半導体・電子部品の
供給不足状況の継続

- 高水準の受注動向継続、数量・単価ともに伸長
- 需給ギャップ解消による市況反転への備えの必要性

コロナ禍影響長期化による
ビジネス活動の停滞

- DXを活用した業務効率化へのインセンティブ
- 物流等コスト上昇
- 顧客生産調整・同BCP対応等で棚卸資産増加

サプライヤーの
代理店政策変更

- 商権変更による新たなビジネスチャンス
- 決済手法変更に伴うシステム投資と、のれん代の負担

各種リスクへの備え

- 地政学リスクの顕在化
- 市況反転時に備え、クレジットのモニタリング強化

- : プラス要因
- : マイナス要因

施策進捗状況



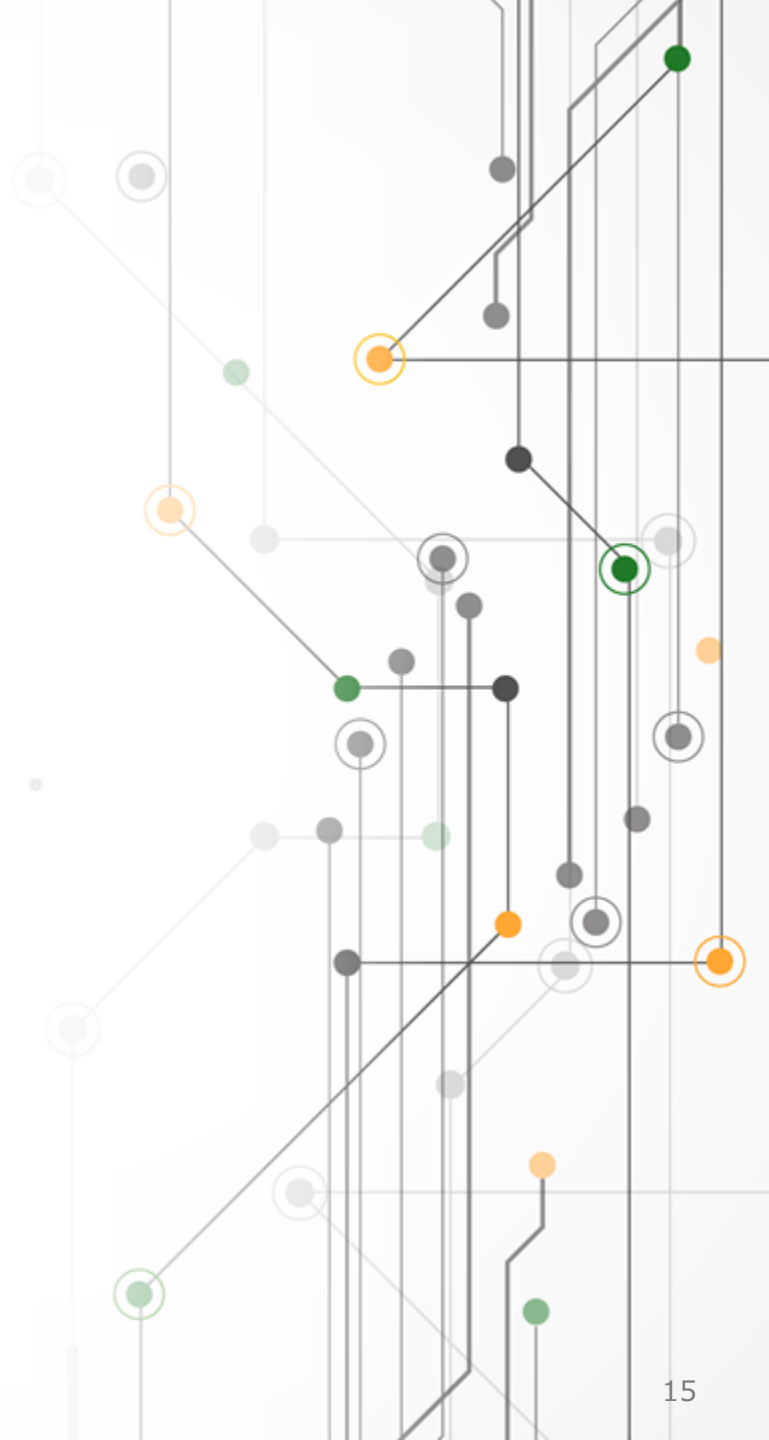
	施策	内容	2021年度の取り組み
第11次中期経営計画施策	ポートフォリオの多様化推進	・商権獲得先の深掘りやチャンネル改革	・商権移管略完了、ビジネス拡大 ・ダイレクトチャンネルインフラ実証実験実施
	中華圏ローカル事業の深化	・地場出資先との協働	・中国子会社とのシナジー発現
	先行投資商材の刈り取りと新規投資	・先行投資商材の刈り取り ・新規商材の発掘と事業立ち上げの推進	・先行投資商材の拡販 ・本部体制変更や専担機能の立ち上げ
	業態変革への投資	・顧客ニーズを起点とする新規ビジネス参入等	・顧客ニーズ蓄積活動の高度化
	既存ビジネスの効率化	・様々なデジタル技術の活用	・業務デジタル化に向けた組織・機能の初期検討完了
	基盤整備	・経営情報や教育・リスク管理等の整備	・データ基盤の統合に向けた初期調査実施 ・新人事制度の構築 ・研修プログラムの充実
内部管理	ガバナンス強化	・中計目標必達に向けた管理強化	・KPI管理高度化とモニタリング徹底 ・プロジェクト運営の高度化と、効率的な資源投入
	企業風土(コミュニケーション)	・双方向コミュニケーションの実現	・社内コミュニケーションの在り方再考と実践 ・現場起点での取組(社内表彰制度等)

決算概要

2021年度 総括

2022年度 経営方針・施策

Appendix



認識すべきマクロ環境

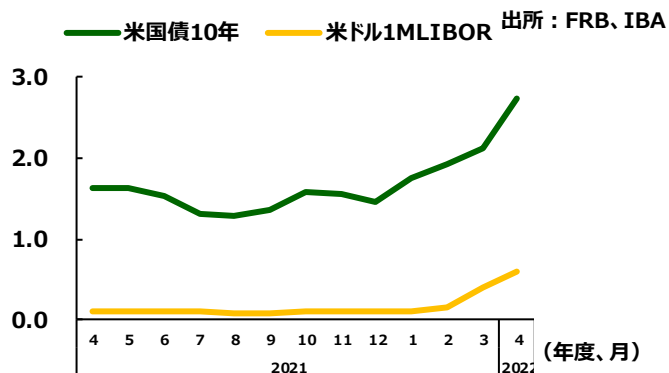
RYOSAN

- ロシア・ウクライナ情勢、米中貿易摩擦等の地政学リスク顕在化。
- 米国政策金利引き上げにより金利上昇。円安進行。
- エレクトロニクス商社で在庫増加傾向。

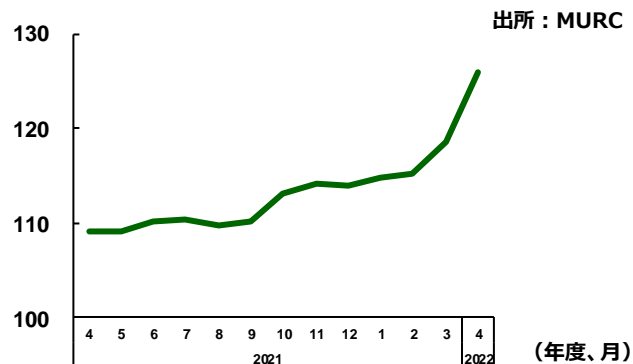
地政学リスク



米国債10年、米ドル1MLIBOR



米ドル/円

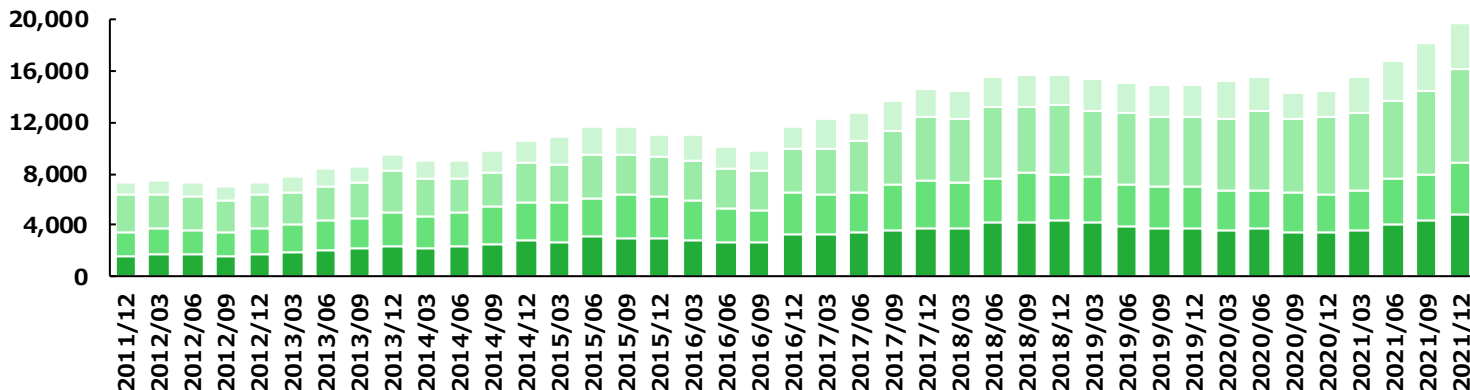


エレクトロニクス商社 棚卸資産推移

(単位：億円)

■ Arrow Electronics Inc ■ Avnet Inc ■ 日系大手エレクトロニクス商社計 ■ WPG Holdings Limited

出所：SPEEDA



ポートフォリオの多様化推進



RYOSAN

■ 非車載ビジネスの拡大

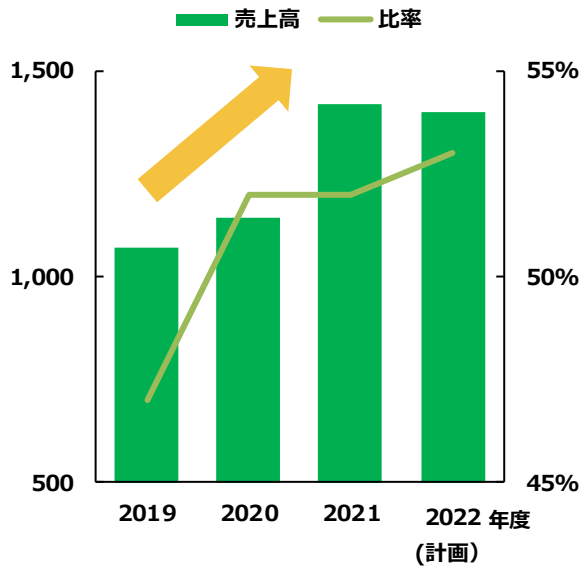
- 非車載比率が向上。売上高金額は高水準を維持。非車載の商権獲得先を深堀。

■ 中堅企業ゾーンの活性化

- 2021年度はダイレクト販売チャネル実証実験実施。2022年度は順次サービス開始。

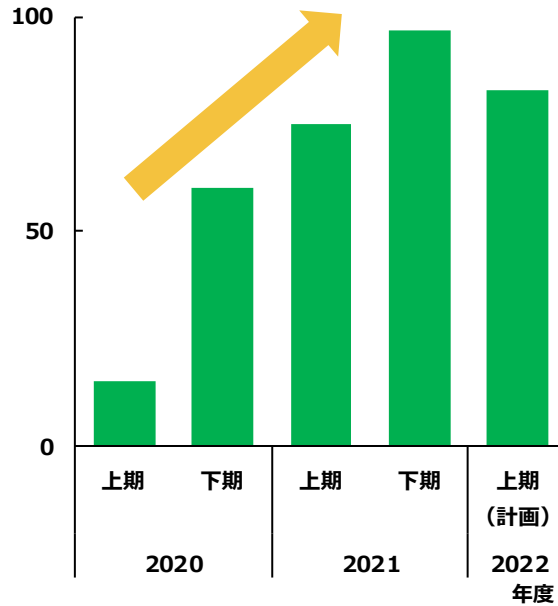
非車載売上高・比率推移

(単位：億円)

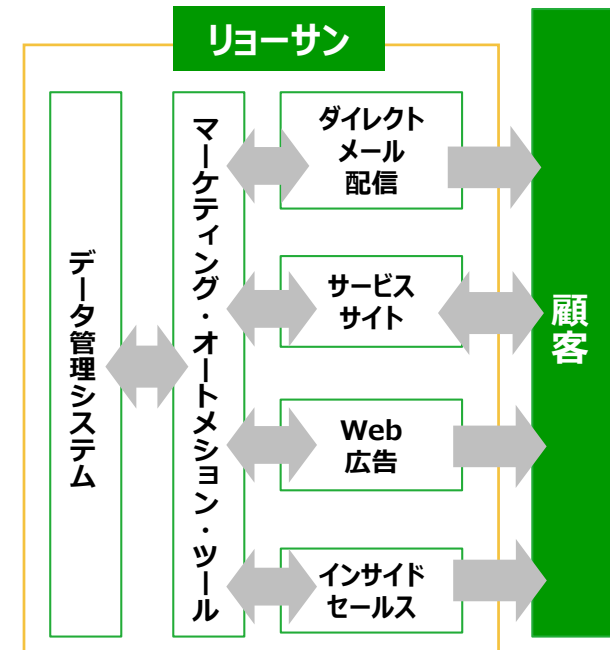


商権獲得分売上高推移

(単位：億円)



ダイレクト販促チャネル整備

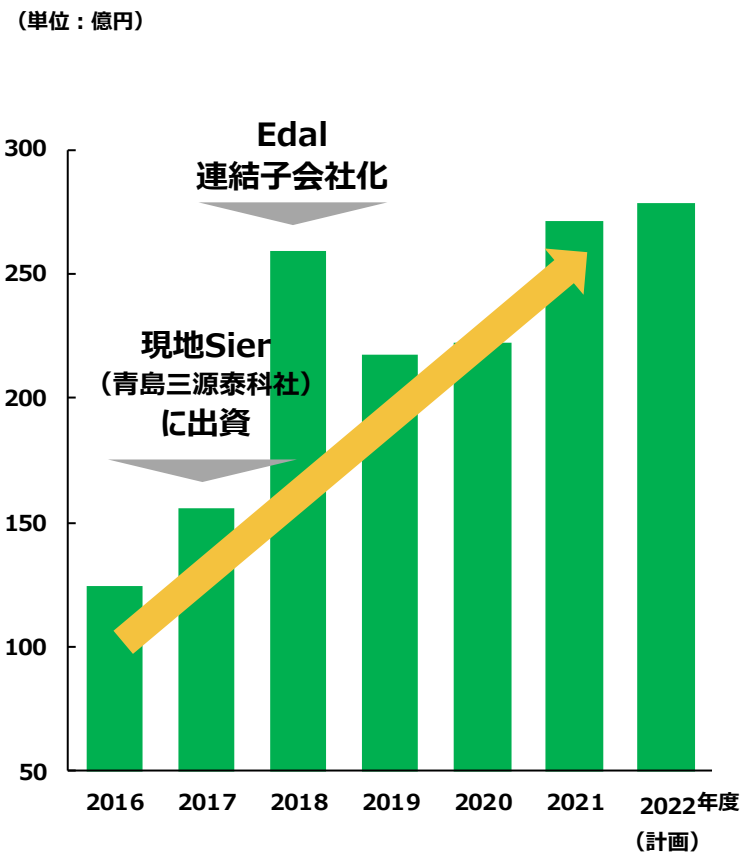


中華圏ローカル事業の深化

RYOSAN

■ 中華圏ローカル事業の規模は確実に伸長。一体運用により、シナジー極大化を図る。

中華圏ローカル売上高推移



中華圏ローカル事業推進イメージ

チャネル	華南地区	華東北地区
汎用品	Edal Edal・リョーサンの強みを活かしたシナジー実現	—
	リョーサン	FAEの拡販力強化 (アナログ品中心)
ソリューション	—	現地Sierとのソリューションビジネス拡大 (白物家電)
	—	戦略顧客へ拡販 (デザインハウス活用による技術サポート強化・半導体と電子部品のキット販売)

先行投資商材の刈り取りと新規投資

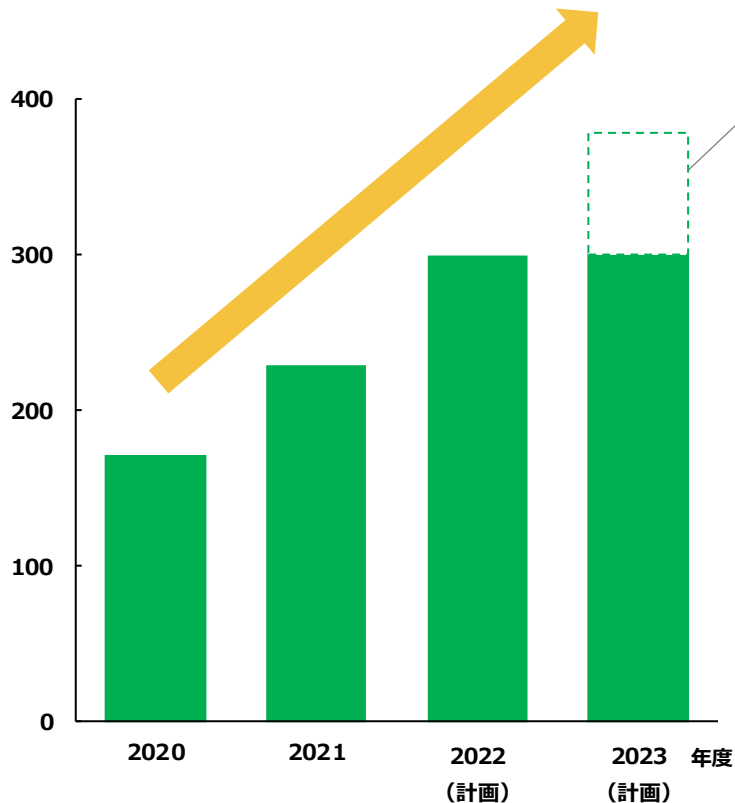


RYOSAN

- かねてより進めてきた投資商材（外資系半導体メーカー）取り扱いが大きく伸長。2022年度300億円台へ。2023年度以降の商談に注力。
- 新規商材の発掘・事業立上げを、体制変更や専担機能の資源投入により推進中。

先行投資商材（外資系半導体メーカー）売上高

(単位：億円)



新規商材例

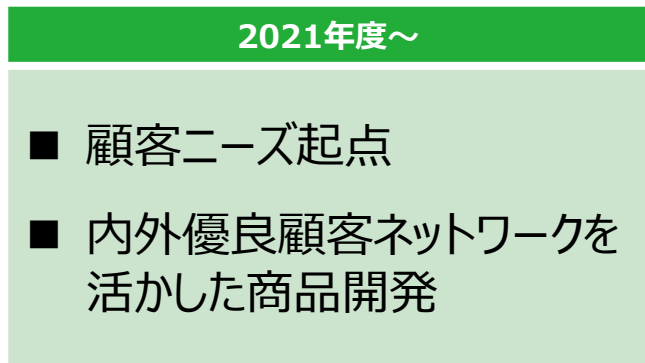
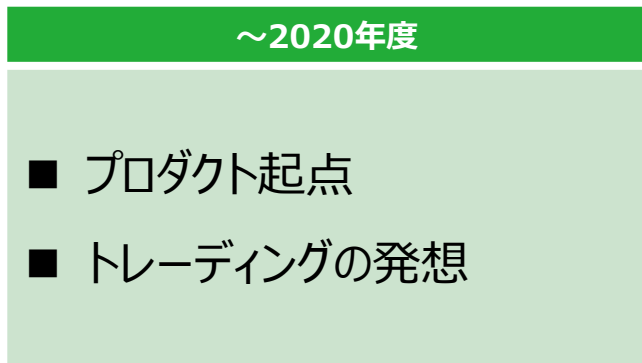
仕入先	製品例
A社	光センサー
B社	メモリモジュール
C社	通信IC
D社	メモリモジュール
E社	画像ブリッジIC
F社	3DCAD データ配信
G社	メモリ
H社	光モジュール
I社	DRAM

業態変革への投資



RYOSAN

- 顧客ニーズ起点のアプローチを軸に、他社との協働も視野に入れ、対象領域での早期事業化を目指す。



新事業立上げサイクル



事例) 液晶ユニットビジネス

- プラットフォーム（LCD+CPU+GDC+・・・）を開発、ユニット販売。
- 改札機、エレベーター向けでビジネス推進中。



*Proof of Concept (概念実証)

基盤整備

RYOSAN

■ 新人事制度導入

- 基本方針は“「全社業績」と「一人ひとりの貢献」の連動”等。
- 年功要素を排除した“実績・能力に即した昇降級運用”、期待役割とゴールを明確にした“目標管理と絶対評価”を柱に改訂。2022年4月より新制度スタート。

■ ガバナンス強化

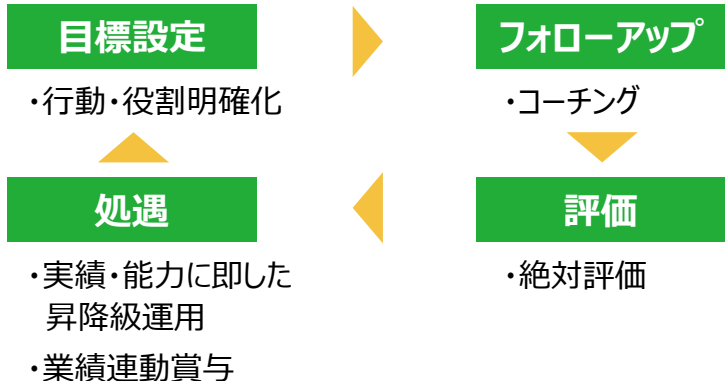
- 取締役会は多様性向上を図るため、社外取締役を+1名の4名（内1名女性）。
- 役員報酬は中長期的に業績・企業価値と連動させた株式報酬を導入。

新人事制度

基本方針

- 「全社業績」と「一人ひとりの貢献」の連動
- 「公正な評価」と「評価反映のスピード化」の実現
- 「行動・役割明確化」と「コーチング」の促進

概要



ガバナンス強化

		現状	本件後
取締役会	社外取締役数	3名	社外取締役数* 4名 (+1名)
	女性役員数	0名	女性役員数 1名 (+1名)
役員報酬	固定	基本報酬+役員持株会	基本報酬 株式報酬*
	変動	短期インセンティブ	短期インセンティブ

*本年6月株主総会にて付議予定。

財務計画

RYOSAN

- 第11次中期経営計画の経営目標は前倒しで達成したものの、施策の効果発現状況や市況等に鑑み、同計画の経営目標や推進する諸施策は現時点では据え置く。

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%

事業創出
稼ぐ力の
飛躍

事業体質の
変革

「守備」固め
から「攻め」へ

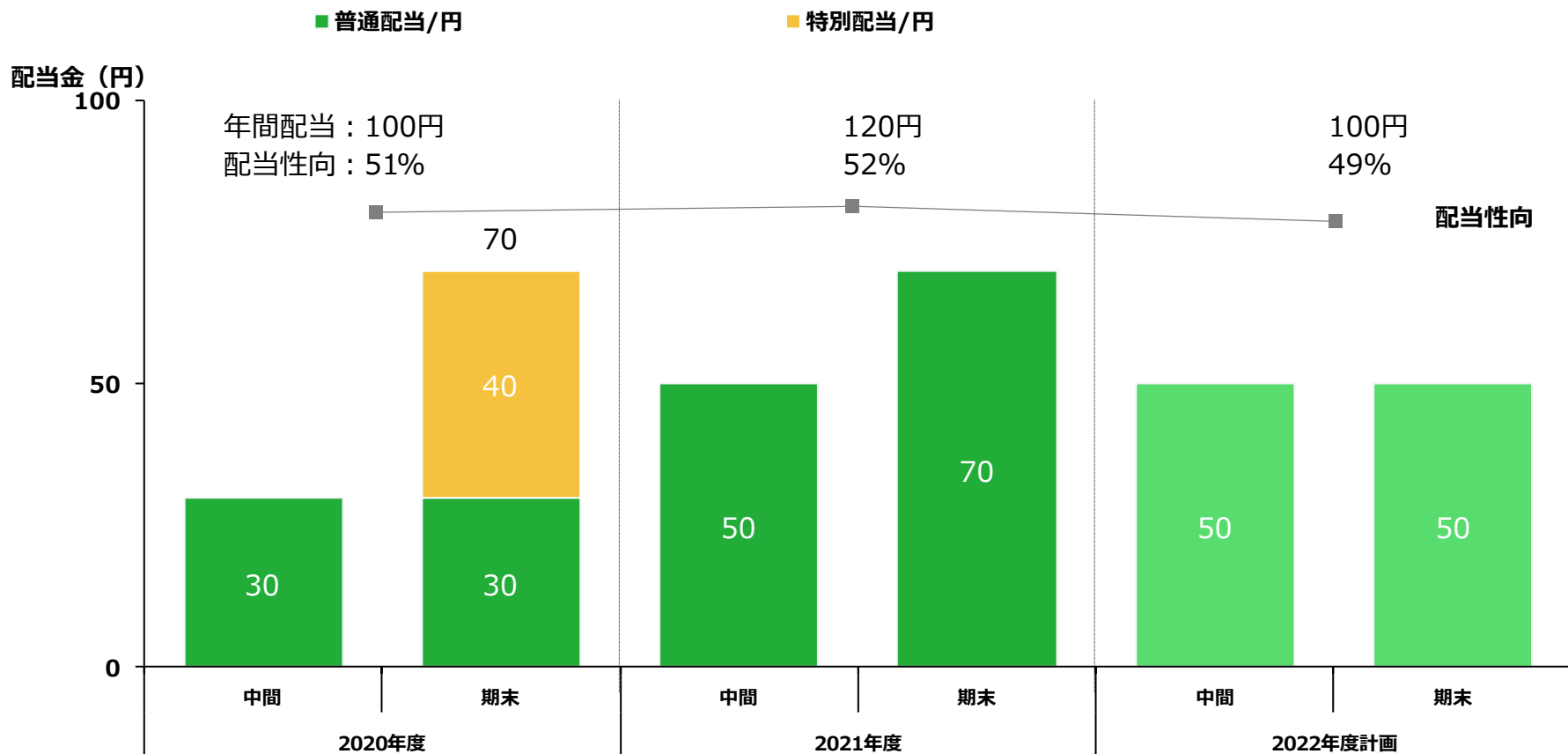
株主還元計画



RYOSAN

- 配当基本方針は連結配当性向50%目途。
- 基本方針に則り、2021年度年間配当は120円、2022年度年間配当計画は100円。

1株当たり配当金

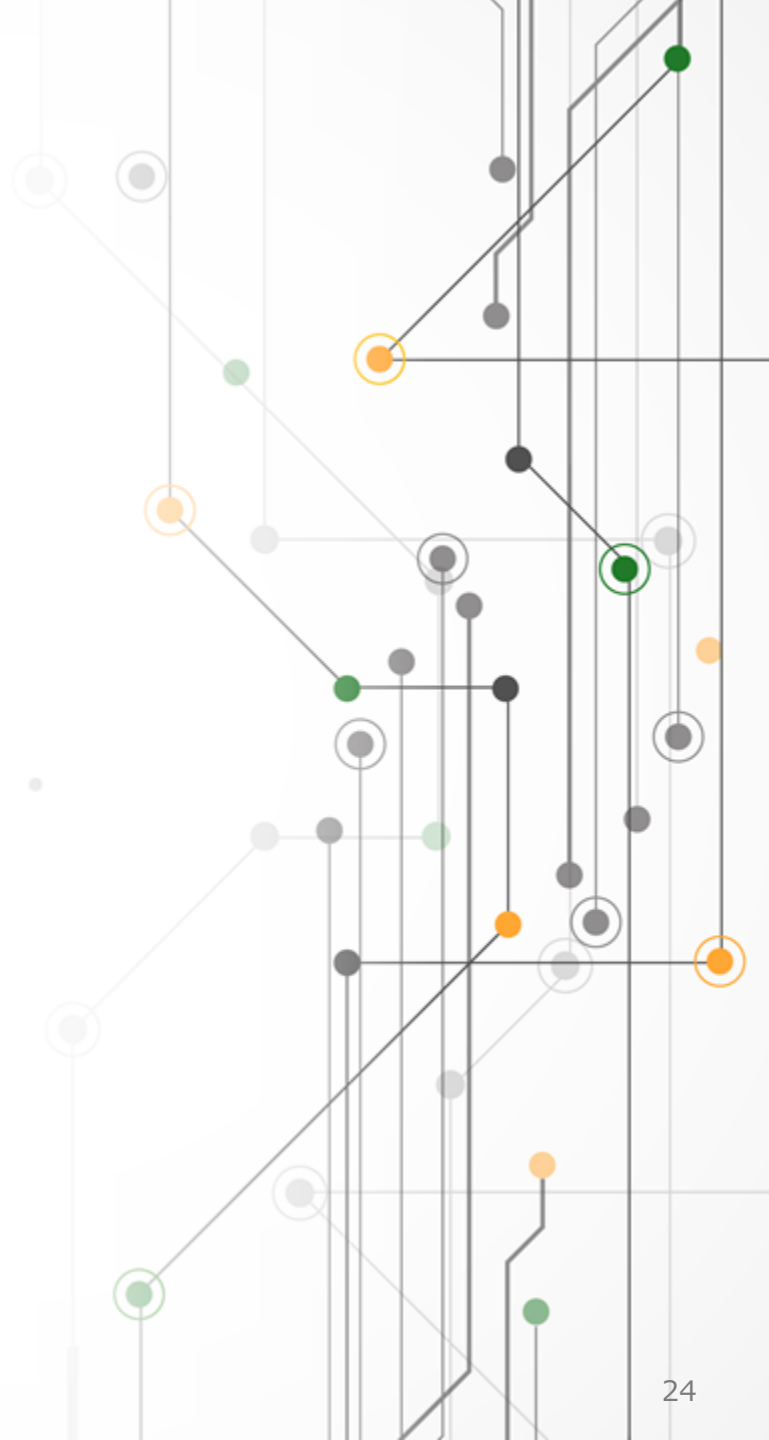


決算概要

2021年度 総括

2022年度 経営方針・施策

Appendix



四半期毎 連結業績



(単位：億円)	2020年度				2021年度			
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
売上高	435	536	612	614	613	629	692	791
売上総利益	38	43	52	56	58	57	62	70
営業利益	2	9	16	17	21	19	25	22
売上高比	0.6%	1.8%	2.7%	2.8%	3.5%	3.1%	3.6%	2.8%
経常利益	4	12	21	13	22	18	23	16
売上高比	1.0%	2.3%	3.5%	2.1%	3.6%	2.9%	3.4%	2.1%
当期純利益	4	10	16	14	16	13	17	6
売上高比	1.1%	1.9%	2.7%	2.3%	2.6%	2.1%	2.5%	0.9%

四半期毎 事業別業績



(単位：億円)		2020年度				2021年度			
		1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
デバイス 事業	売上高	381	477	526	533	546	549	613	698
	営業利益	4.7	8.0	14.4	13.4	18.7	15.8	21.0	20.1
	売上高比	1.2%	1.7%	2.7%	2.5%	3.4%	2.9%	3.4%	2.9%
ソリューション 事業	売上高	53	58	86	81	66	79	79	92
	営業利益	1.0	0.9	2.6	2.5	3.1	3.5	4.4	3.1
	売上高比	2.0%	1.6%	3.0%	3.1%	4.7%	4.4%	5.6%	3.4%
	営業利益調整額	-3.0	0.8	-0.4	1.1	-0.2	-0.0	-0.2	-0.9
計	売上高	435	536	612	614	613	629	692	791
	営業利益	2.7	9.7	16.6	17.1	21.6	19.3	25.2	22.3
	売上高比	0.6%	1.8%	2.7%	2.8%	3.5%	3.1%	3.6%	2.8%

四半期毎 連結貸借対照表



RYOSAN

(単位：億円)	2020年 6月末	2020年 9月末	2020年 12月末	2021年 3月末	2021年 6月末	2021年 9月末	2021年 12月末	2022年 3月末
総資産	1,386	1,378	1,431	1,480	1,491	1,555	1,728	1,905
流動資産	1,228	1,223	1,272	1,324	1,338	1,401	1,580	1,768
売掛金	480	555	692	710	719	713	811	925
棚卸資産	446	406	351	357	402	470	539	526
未収入金	55	54	50	45	53	46	100	187
固定資産	158	155	158	155	152	153	147	137
負債	536	523	563	584	597	647	807	958
買掛金	289	261	291	329	336	360	397	429
短期借入金・CP	198	207	215	187	195	218	341	433
純資産	849	855	867	896	894	907	920	947
自己資本比率	61.3%	62.1%	60.6%	60.5%	59.9%	58.3%	53.3%	49.7%