

# 株式会社リョーサン 2022年度決算補足資料

2023年5月23日

株式会社リョーサン



## 決算概要

### 2022年度 総括

### 菱洋エレクトロ社との経営統合

### 2023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

- 2022年度通期連結業績は、売上高は2001年度以降最高水準、売上総利益から当期純利益までは過去最高を更新。

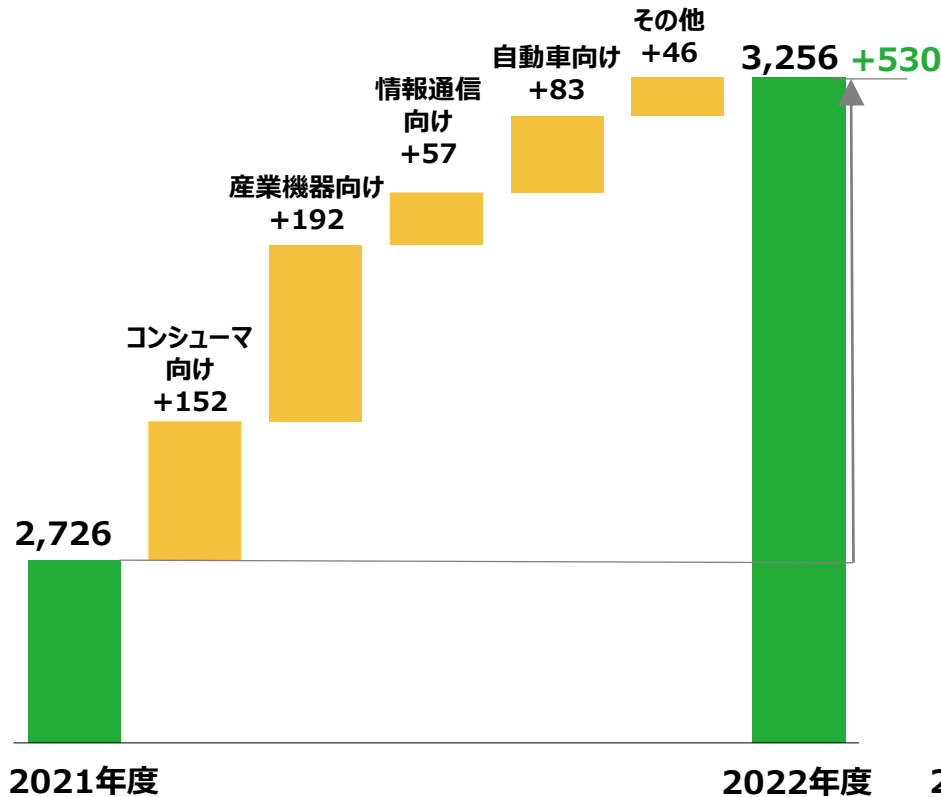
(単位：億円)	2021年度	2022年度			
	通期実績	2023年4月27日付 予想	実績	前年度比	予想比
売上高	2,726	3,260	<b>3,256</b>	+19.4%	△0.1%
売上総利益	249	—	<b>328</b>	+31.7%	—
営業利益	88	154	<b>154</b>	+74.1%	+0.1%
(売上高比)	(3.2%)	(4.7%)	<b>(4.7%)</b>	(+1.5pt)	(+0.0pt)
経常利益	80	134	<b>133</b>	+65.3%	△0.3%
(売上高比)	(3.0%)	(4.1%)	<b>(4.1%)</b>	(+1.1pt)	(+0.0pt)
当期純利益	53	92	<b>92</b>	+72.1%	+0.3%
(売上高比)	(2.0%)	(2.8%)	<b>(2.8%)</b>	(+0.8pt)	(+0.0pt)
1株当たり当期純利益(円)	228.75	392.65	<b>393.70</b>	+72.1%	+0.3%
米ドル 期中平均為替レート (円)	112.38		<b>135.47</b>	+20.5%	

# 売上高・営業利益の増減要因

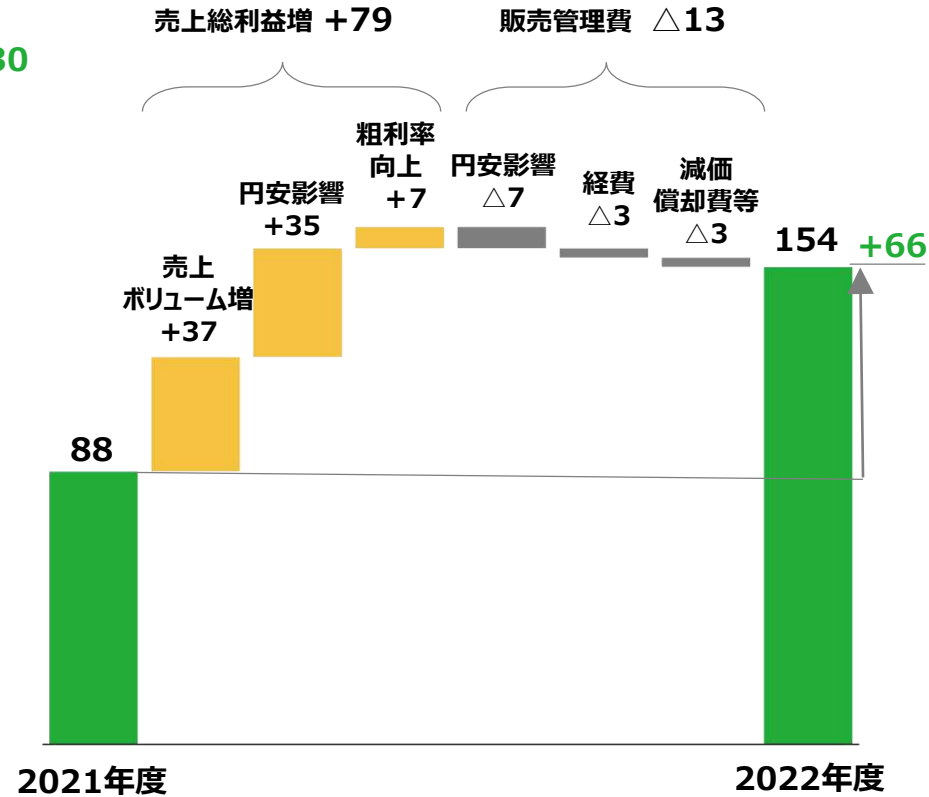
RYOSAN

- 売上高は、先行投資商材の刈り取り等や中華圏ローカルの施策効果もありコンシューマや産業機器向けを中心に伸長し、前年度比+530億円。
- 営業利益は、売上ボリューム増、円安影響等に加え、販売管理費の抑制運用に徹したことから、前年度比+66億円。

売上高（億円）



営業利益（億円）



## 事業別業績の概要

RYOSAN

- デバイス事業は、コンシューマや産業機器向け等の製品を中心に販売が伸長したこと等により、売上高は前年度比+18.6%の2,855億円。営業利益は、円安影響や販売増加等により、同比+83.1%の138億円。
- ソリューション事業は、情報通信向け大型案件や社会インフラ向け製品の販売増加により、売上高は前年度比+26.0%の400億円。営業利益は高付加価値製品の販売増加により、同比+49.8%の21億円。

(単位：億円)		2021年度	2022年度	
		実績	実績	前年度比
デバイス 事業	売上高	2,408	<b>2,855</b>	+18.6%
	営業利益	75.8	<b>138.8</b>	+83.1%
	(売上高比)	(3.1%)	<b>(4.9%)</b>	(+1.8pt)
ソリューション 事業	売上高	318	<b>400</b>	+26.0%
	営業利益	14.2	<b>21.2</b>	+49.8%
	(売上高比)	(4.5%)	<b>(5.3%)</b>	(+0.8pt)
	営業利益調整額	△1.4	<b>△5.8</b>	
計	売上高	2,726	<b>3,256</b>	+19.4%
	営業利益	88.5	<b>154.2</b>	+74.1%
	(売上高比)	(3.2%)	<b>(4.7%)</b>	(+1.5pt)

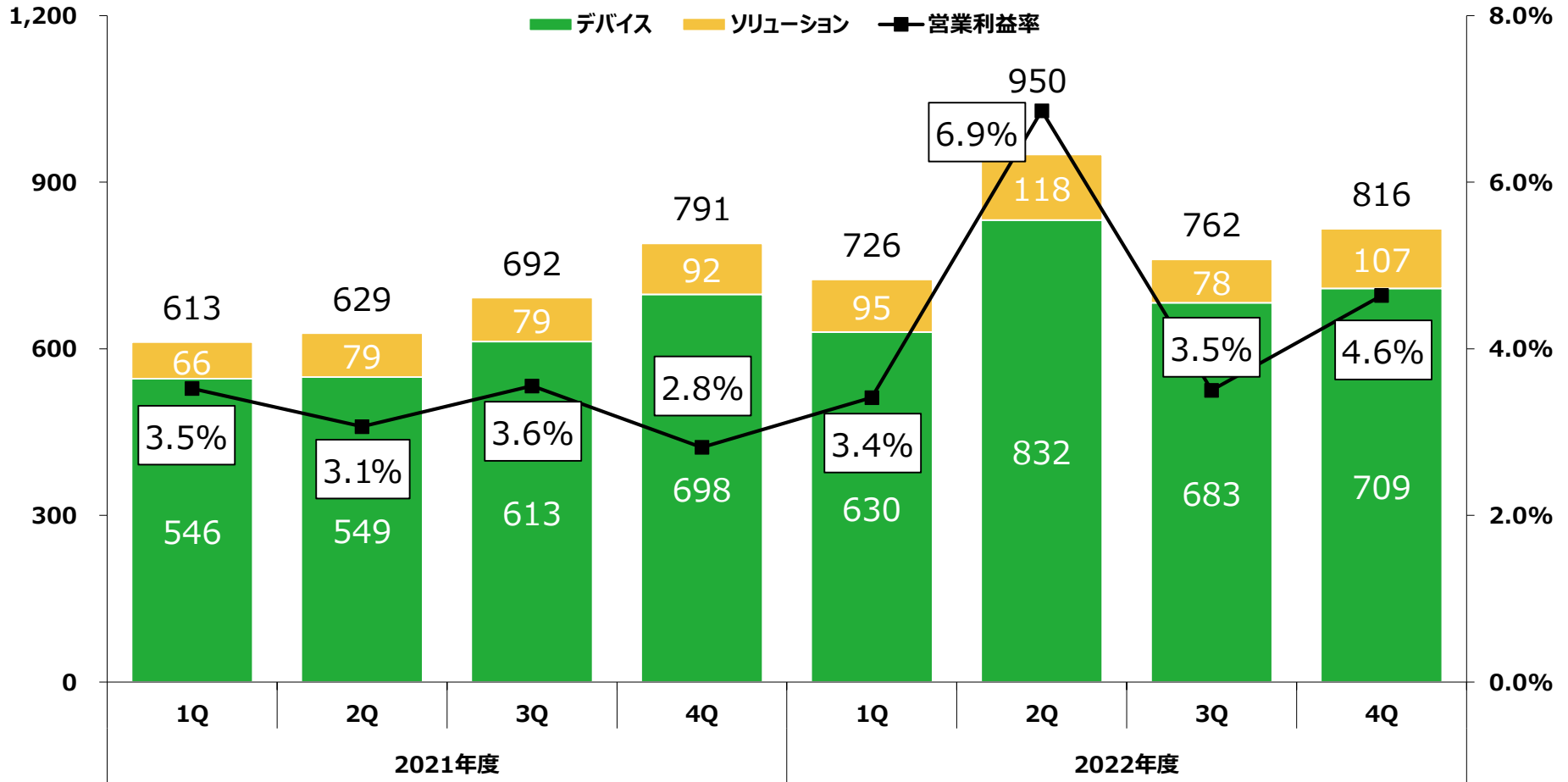
# 四半期毎 売上高・営業利益率



RYOSAN

- 売上高は2021年度4Q以降700億円を超える水準で推移。2022年度2Qの950億円は過去最高。
- 営業利益率は売上高好調と売上総利益率改善により、2022年度通期で3%以上で推移。

売上高（単位：億円）

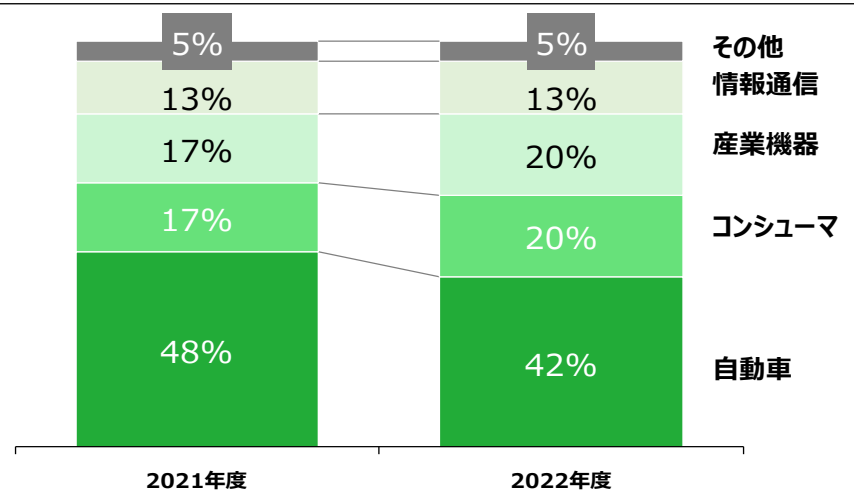


# 事業セグメントの推移

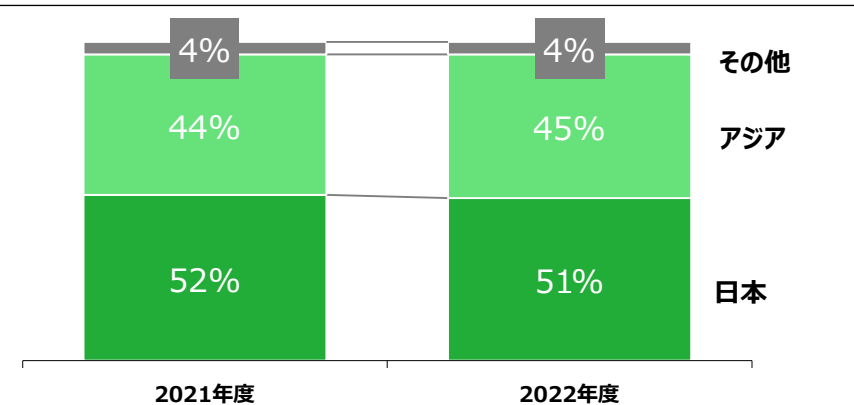
RYOSAN

- 用途別の売上高構成は産業機器やコンシューマ向け割合が増加。地域別は大きな変化なし。商品別では、デバイス分野において機構部品の割合が減少、情報通信向けIT機器の大型案件により、ソリューション分野ではIT機器の割合増加。

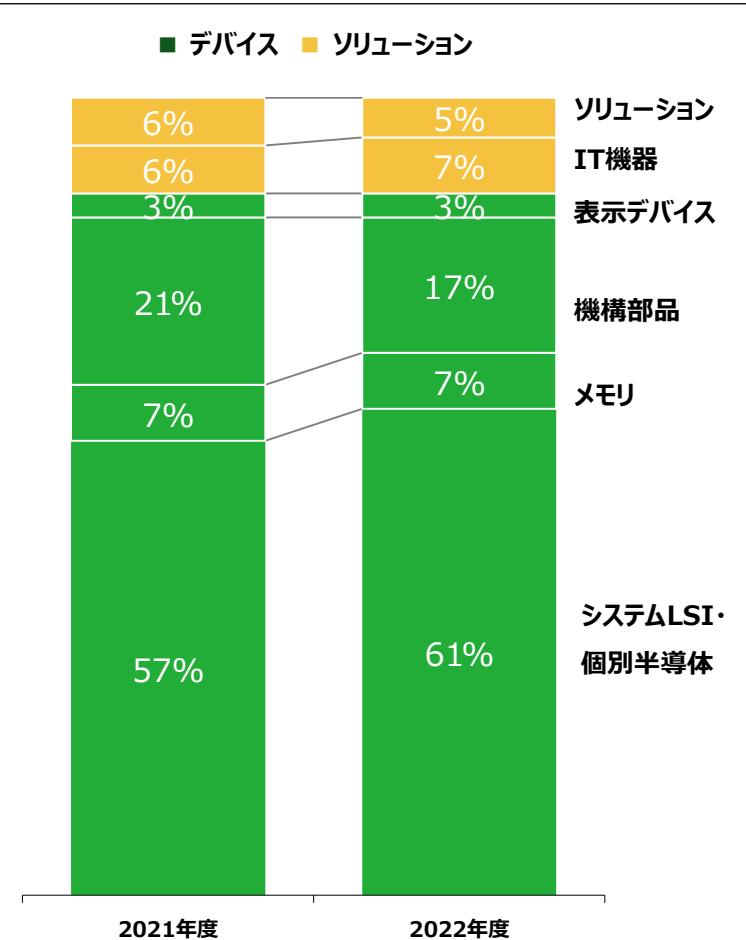
## 用途別



## 地域別



## 商品別





# 連結貸借対照表／連結キャッシュ・フロー計算書

RYOSAN

- 増収による売掛金が増加したものの、在庫圧縮や未収金の減少等により、総資産は1,881億円。
- 営業CFは、増益要因に加え在庫圧縮や未収入金の減少により、+195億円とプラスに転ず。

## 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	1,905	<b>1,881</b>	△24
流動資産	1,768	<b>1,739</b>	△29
売掛金	925	<b>951</b>	+26
棚卸資産	526	<b>476</b>	△50
未収入金	187	<b>143</b>	△44
固定資産	137	<b>142</b>	+5
負債	958	<b>854</b>	△104
買掛金	429	<b>399</b>	△30
短期借入金・リース債務・CP	433	<b>338</b>	△95
純資産	947	<b>1,027</b>	+80
自己資本比率	49.7%	<b>54.6%</b>	+4.9pt

## 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：億円)	2021年度	2022年度	増減額
営業活動によるキャッシュ・フロー	△289	195	+485
投資活動によるキャッシュ・フロー	8	△4	△13
財務活動によるキャッシュ・フロー	189	△153	△343
現金及び現金同等物の期末残高	120	167	+47



# 連結予想の概要



RYOSAN

- 2023年度通期連結業績は、コンシューマや情報通信向け製品における市況反転影響を織り込み、売上高は前年度比△17.1%の2,700億円を見込む。
- 営業利益は、デバイス事業での減収要因に加え、ソリューション事業での製品構成の変化による粗利率が下がること等から、前年度比△48.1%の80億円を見込む。

(単位：億円)	2022年度		2023年度予算		
	上期	通期	上期	通期	前年度比
売上高	1,677	3,256	1,350	<b>2,700</b>	△17.1%
売上総利益	175	328	120	<b>240</b>	△26.8%
営業利益	90	154	40	<b>80</b>	△48.1%
(売上高比)	(5.4%)	(4.7%)	(3.1%)	<b>(3.0%)</b>	(△1.7pt)
経常利益	65	133	30	<b>70</b>	△47.6%
(売上高比)	(3.9%)	(4.1%)	(2.3%)	<b>(2.6%)</b>	(△1.5pt)
当期純利益	44	92	20	<b>50</b>	△45.8%
(売上高比)	(2.7%)	(2.8%)	(1.5%)	<b>(1.9%)</b>	(△0.9pt)
1株当たり当期純利益(円)	191.02	393.70	85.35	<b>213.39</b>	△45.8%
米ドル 期中平均為替レート(円)	133.97	135.47	130.00	<b>130.00</b>	△4.0%

# 事業別予想の概要



- デバイス事業は、コンシューマや情報通信向け製品における市況反転影響を織り込み、売上高は前年度比△19.5%の2,300億円、営業利益は同比△49.6%の70億円を見込む。
- ソリューション事業は、情報通信向け大型案件が前年度で終了するも、新規の蓄電ビジネスの取り込みにより、売上高は400億円、営業利益は製品構成の変化に伴い粗利率が下がることが見込まれ、同比△29.5%の15億円を見込む。

(単位：億円)	2022年度		2023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	1,462	2,855	1,150	<b>2,300</b>	△19.5%
	営業利益	82.7	138.8	35.0	<b>70.0</b>	△49.6%
	(売上高比)	(5.7%)	(4.9%)	(3.0%)	<b>(3.0%)</b>	(△1.7pt)
ソリューション事業	売上高	214	400	200	<b>400</b>	△0.2%
	営業利益	11.6	21.2	5.0	<b>15.0</b>	△29.5%
	(売上高比)	(5.4%)	(5.3%)	(2.5%)	<b>(3.8%)</b>	(△1.6pt)
	営業利益調整額	△4.3	△5.8	△0.0	<b>△5.0</b>	
計	売上高	1,677	3,256	1,350	<b>2,700</b>	△17.1%
	営業利益	90.0	154.2	40.0	<b>80.0</b>	△48.1%
	(売上高比)	(5.4%)	(4.7%)	(3.0%)	<b>(3.1%)</b>	(△1.7pt)

決算概要

2022年度 総括

菱洋エレクトロ社との経営統合

2023年度 経営方針・施策

Appendix

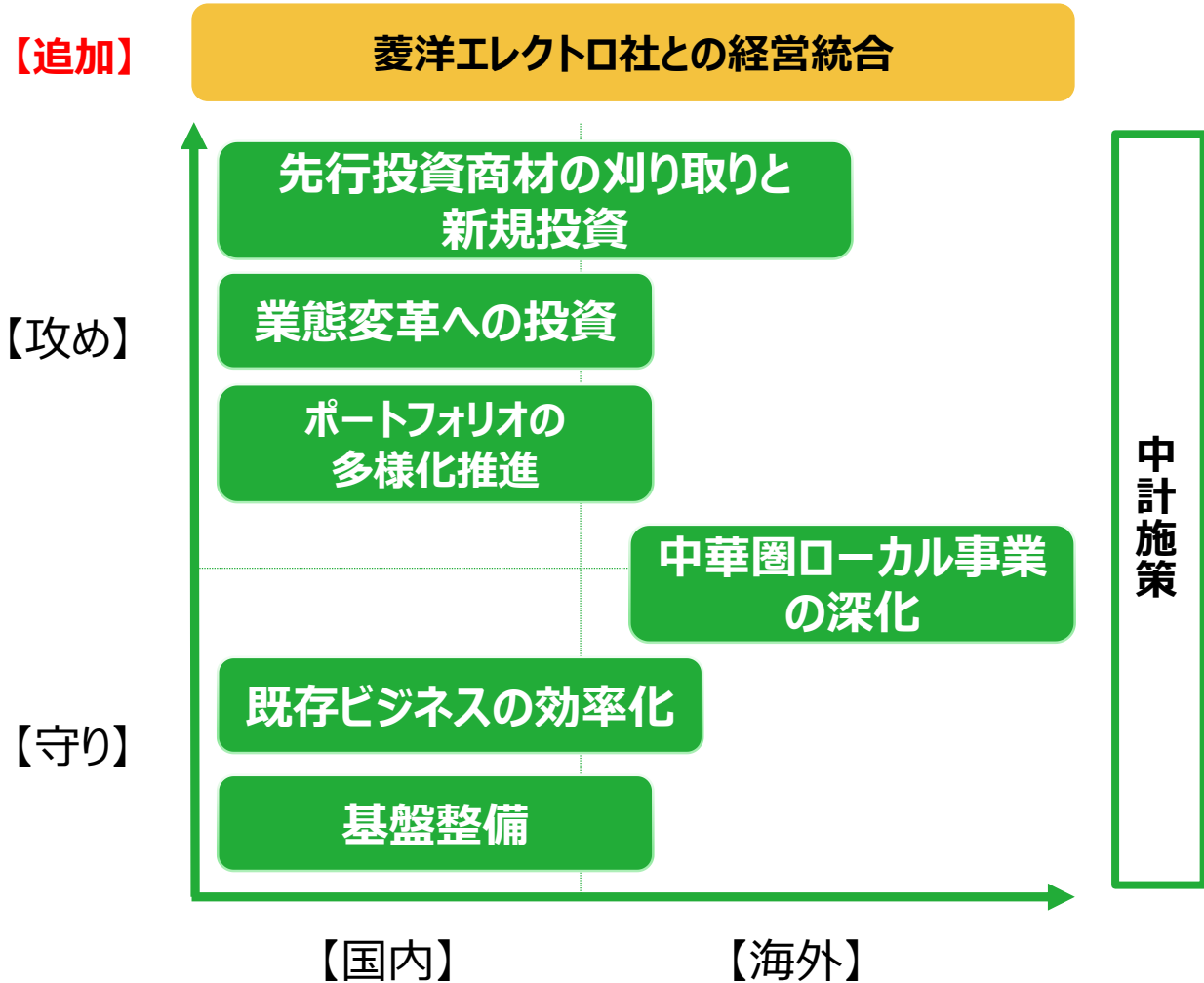


# 第11次中期経営計画概要



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。
- 菱洋エレクトロ社との経営統合に向けて本格協議を開始。



	施策	内容	2022年度実績
第11次中期経営計画施策	ポートフォリオの多様化推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>・非車載ビジネスの拡大</li> <li>・中堅マーケットへのリーチ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・上期で商権移管完了、新たな商権獲得先でビジネス拡大</li> <li>・非対面チャネル・マーケティングは実験から実用段階に移行</li> </ul>
	中華圏ローカル事業の深化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地場出資先との協働</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中国出資先とのシナジー発現</li> <li>・Yamasei Tech社への出資。シナジー発現に向け具体化検討</li> </ul>
	先行投資商材の刈り取りと新規投資	<ul style="list-style-type: none"> <li>・先行投資商材の刈り取り</li> <li>・新規商材の発掘</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・先行投資商材の拡販</li> <li>・人的リソースを投入し、本部体制構築。商談を積み上げ</li> </ul>
	業態変革への投資	<ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客ニーズ起点での新規ビジネス参入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・機電一体モータービジネスは、試作品納入ステージに昇華</li> <li>・プリケン社への出資。クロスセル体制の構築を検討</li> </ul>
	既存ビジネスの効率化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・様々なデジタル技術の活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・担当別業務工数・フローの可視化と、業務課題の洗い出し</li> </ul>
	基盤整備	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営情報や教育・リスク管理等の整備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営情報高度化させ各種切り口で経営状況を可視化</li> <li>・新人事制度の運用開始と、定着化活動の徹底</li> <li>・研修プログラムの充実と実施</li> </ul>
内部管理	ガバナンス強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中計目標必達に向けた管理強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・KPI管理高度化とモニタリング徹底</li> <li>・予算プロセス高度化と、リソース配分・管理機能の充実</li> </ul>
	企業風土(コミュニケーション)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・双方向コミュニケーションの実現</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社内コミュニケーションの在り方再考と実践</li> <li>・会議体の建付整理と、運営方法の改善</li> </ul>

決算概要

2022年度 総括

菱洋エレクトロ社との経営統合

2023年度 経営方針・施策

Appendix



# 菱洋エレクトロとの経営統合の位置付け

売上高5,000億円 ROE8% への挑戦

## RSイノベーション2030

### ネットワーク・イノベーション

内外サプライヤーネットワークを強化し、あらゆるお客様ニーズへ対応。

### ビジネス・イノベーション

積極的リスクテイクを通じた新たなビジネスモデル・付加価値の提供。

### チャネル・イノベーション

販売チャネル見直し・強化による内外顧客ネットワークの拡充。

## 菱洋エレクトロ社との統合

製品×サービスによる  
新たな価値創出

重複少ない商材群の拡大と  
クロスセル推進

大企業から中堅中小に及ぶ  
顧客層の広がり



## 経緯と計画

- 事業シナジー協議の加速化を図るべく、菱洋エレクトロ社がヨーサンの株式を取得。
- 両社アライアンスの具体化に向けて、昨5月15日に経営統合に関する基本合意書を締結。
- 24年4月1日の統合実現に向けて検討作業を具体化。

22年春頃

・事業上のシナジーの可能性について 協議開始

23年2月

・両社アライアンスのあり方について検討・協議を加速  
・菱洋エレクトロ社が当社株式を取得（18.71%）

同年3月

・両社で新たな成長機会の達成を一層確実なものにすべく、菱洋エレクトロ社が当社株式を追加取得  
（18.71% ⇒ 20.08%）

同年5月

・菱洋エレクトロ社と経営統合に関する基本合意書を締結。経営統合に向けた具体的検討を開始

24年4月1日（予定）  
経営統合



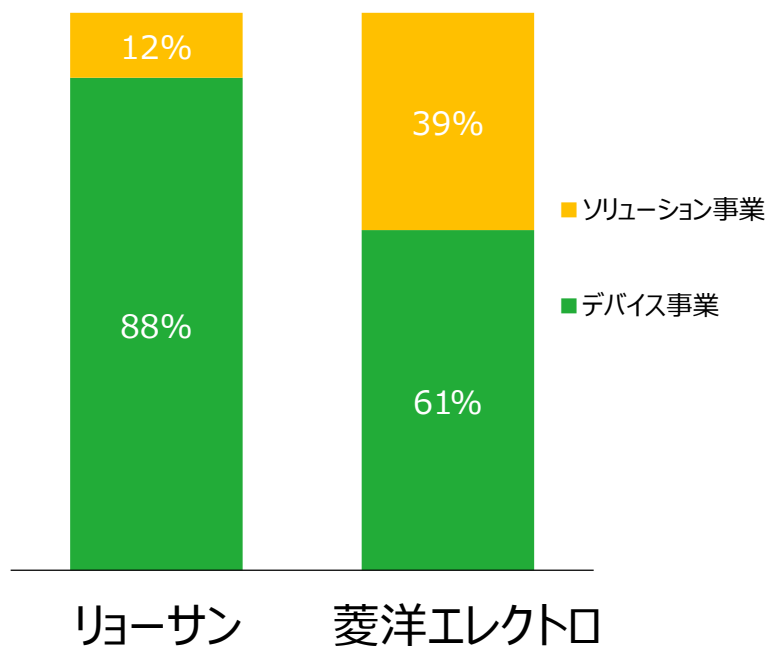


# 目的

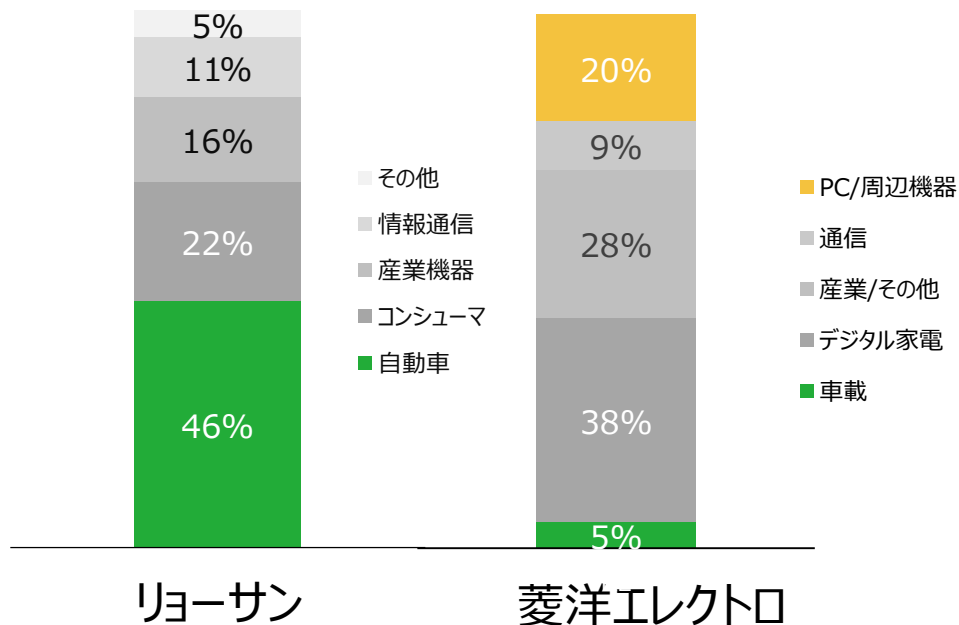
- 両社の経営資源を最大限に活かすことで、国内エレクトロニクス商社の新たな中核グループを目指す。
- 取扱商材やお客様の重複は限定的。取扱商材の相互拡販（クロスセル）や新たな価値創出に繋がるビジネスモデルの構築を通じて企業価値を高める。
- お客様や市場全体が抱える課題・お困りごとの解決につながるソリューションを創出する新たなエレクトロニクス商社像を実現する。

## 幅広い商材・サービスの提供

事業別売上高比較



デバイス事業の用途別売上高比較



決算概要

2022年度 総括

菱洋エレクトロ社との経営統合

2023年度 経営方針・施策

Appendix

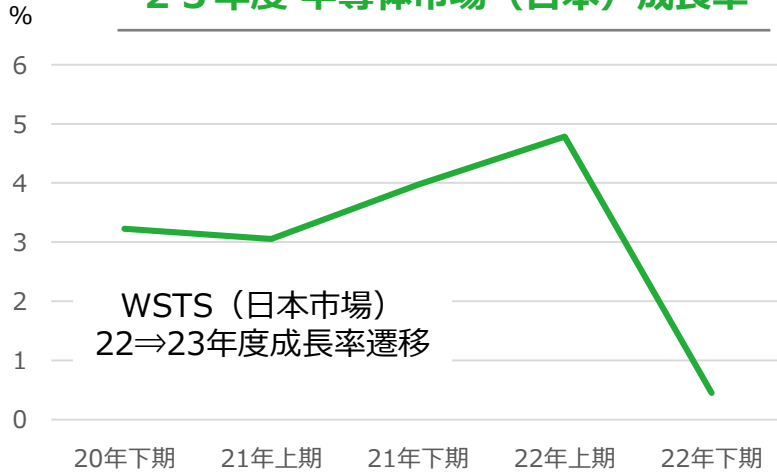


# 認識すべきマクロ環境

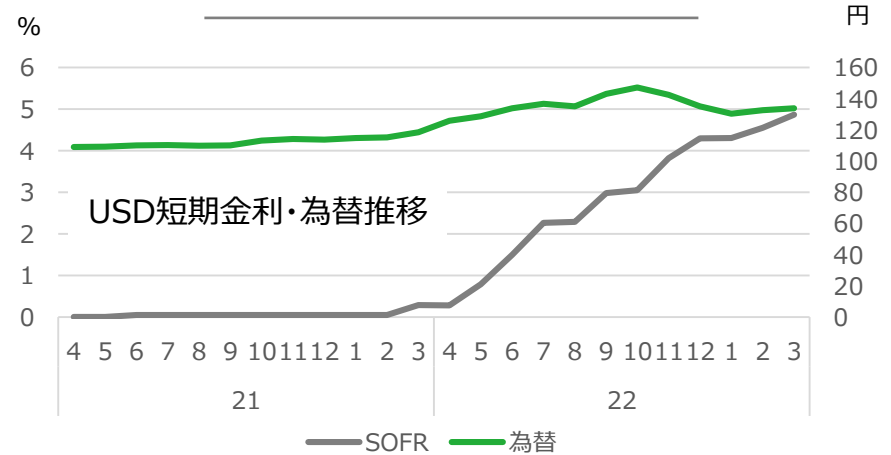


- 半導体市場の成長率は鈍化傾向。需給軟化、市況反転は現実。
- 米国消費に陰りが見え始め、ドル金利上昇の勢いは一服の兆しあるも、依然高水準。
- 地政学リスク影響により、先行き不透明の状況は続く。

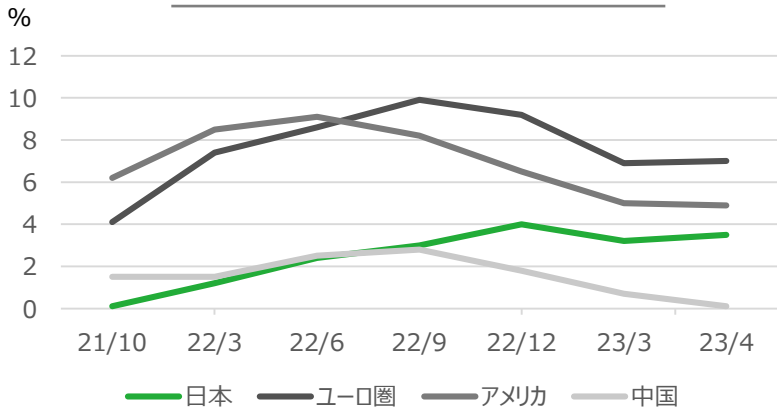
## 23年度 半導体市場（日本）成長率



## 金利・為替動向



## インフレ率



## 地政学リスク

- ✓ ウクライナ情勢の長期化による世界経済停滞
- ✓ 修復の出口が見えない米中関係
- ✓ 欧米金融機関の信用不安とアジア波及懸念





RYOSAN

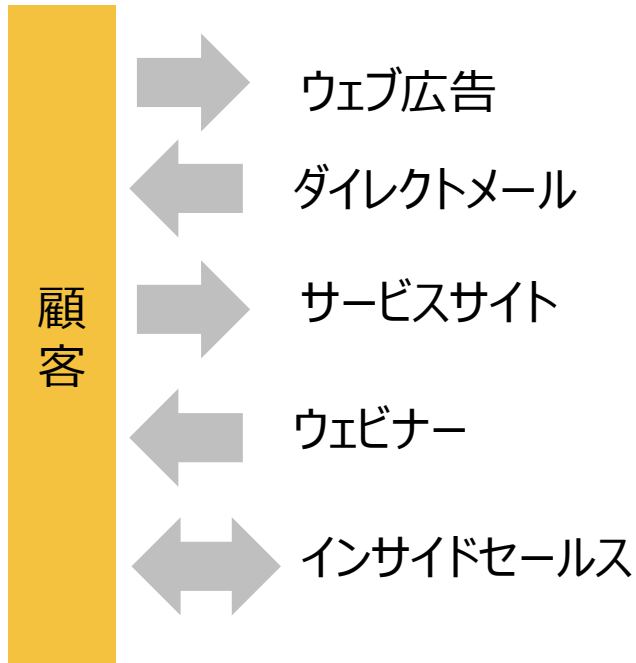
# ポートフォリオの多様化推進

- 新規顧客開拓の促進 (⇐ 中堅マーケット以外にもリーチ)
  - ・ マーケティング機能に特化した専担部署新設。ウェブ等テクノロジーを活用し、顧客接点を多角化。クロスセル、アップセルを推進し高付加価値商材へ誘導する手法を整備。ノウハウを全社に展開し、新規顧客開拓の促進と営業力の強化を図る。
- デジタルテクノロジーを活用したサービスサイトの新設 (5月24日 リリース)
  - ・ お客さまにとって、よりわかりやすく、より素早く欲しい情報に出会うための新しいウェブサイト。お客さま起点での各種情報を発信、リョーサン・ファンを増やしていく。

## 新規顧客開拓の促進

## 掲載コンテンツ

### お客さまのニーズを解決に導くコンテンツ



#### ・お役立ち情報

技術トレンド、市場動向、成功/失敗事例、採用/導入事例、技術コラム 等

#### ・製品情報

メーカー紹介、製品特長、セット別取り扱い製品ラインナップ 等

#### ・比較情報

選定方法、トラブルシューティング、ベンダーマップ、製品比較 等



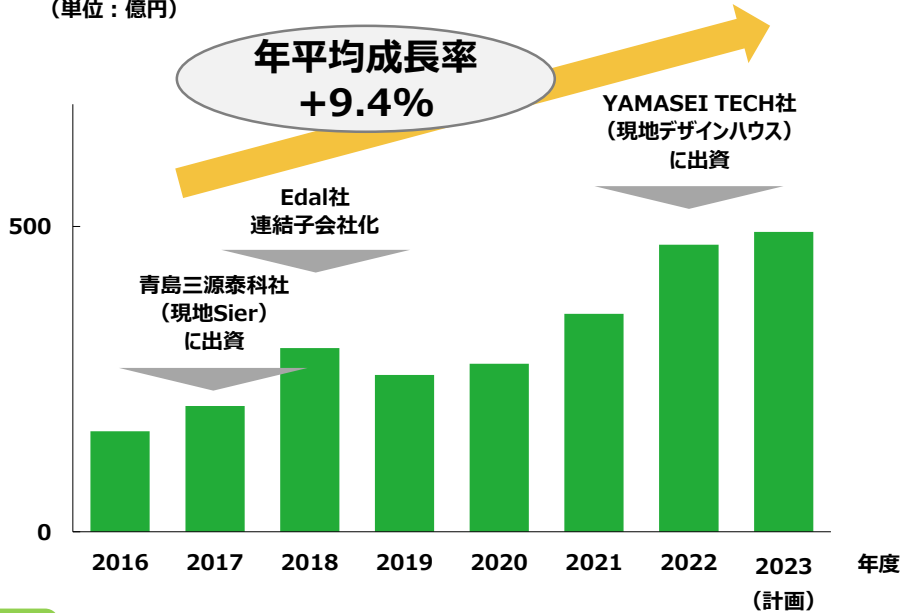
# 中華圏ローカル事業の深化

RYOSAN

- グループ一体運営によるシナジー極大化
  - Edal機能の最大限活用による汎用製品の拡販強化。
  - 青島三源泰科社との白物・車載分野でのソリューションビジネス協働推進。
  - 蓄電システム等、新たな分野でのソリューションビジネスの拡大。

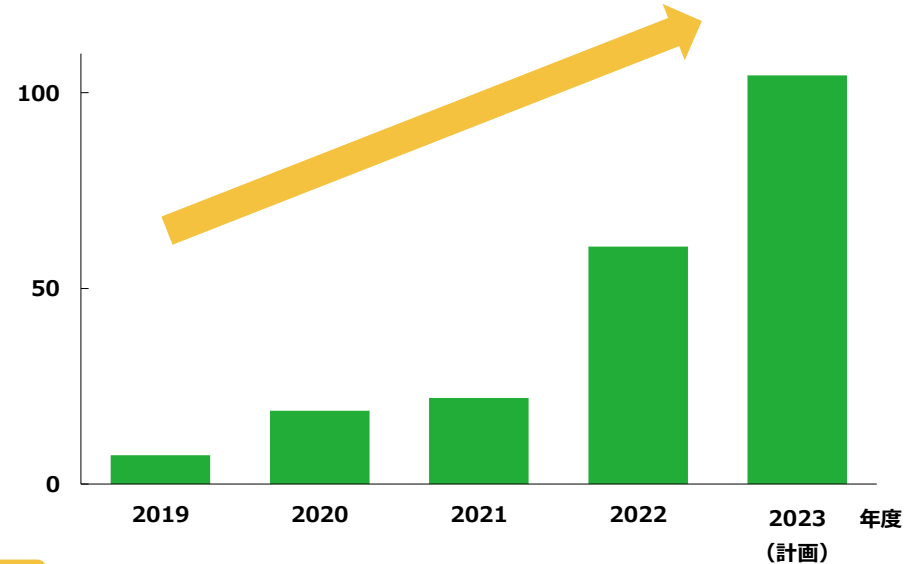
## 中華圏ローカル売上高推移

(単位：億円)



## 中華圏ローカルソリューション事業推移

(単位：億円)



デバイス

Edal・リョーサンの強みを活かしたシナジー実現

FAEの拡販力強化 (アナログ品中心)

ソリューション

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)

現地Sierとのソリューションビジネス拡大 (白物家電他)

# 先行投資商材の刈り取りと新規投資

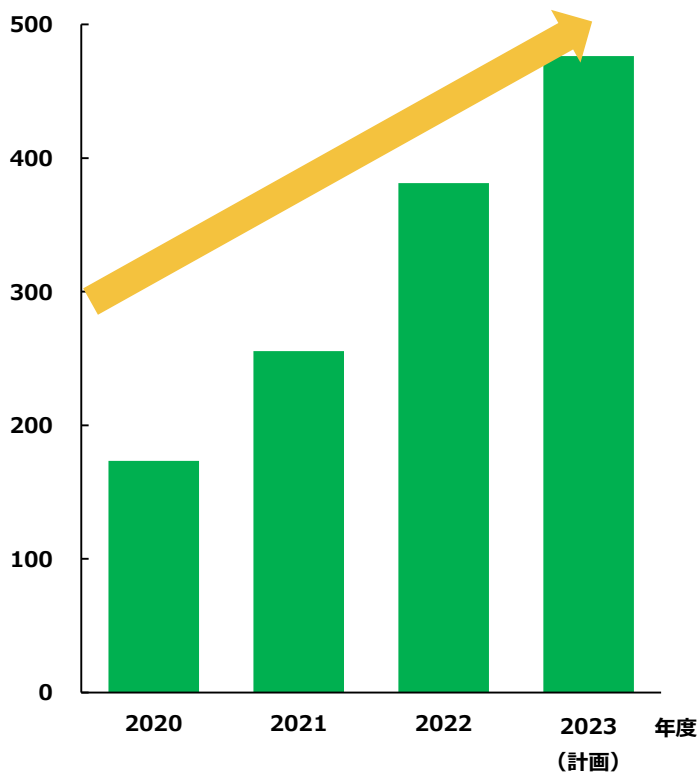


RYOSAN

- 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年度は300億円台へ。2023年度以降の商談に注力。
- 体制変更や専担機能の資源投入は完了。社内連携強化により、新規商材の更なる発掘により、早期事業化を進めていく。

## 先行投資商材（外資系半導体メーカー他）売上高

(単位：百万円)

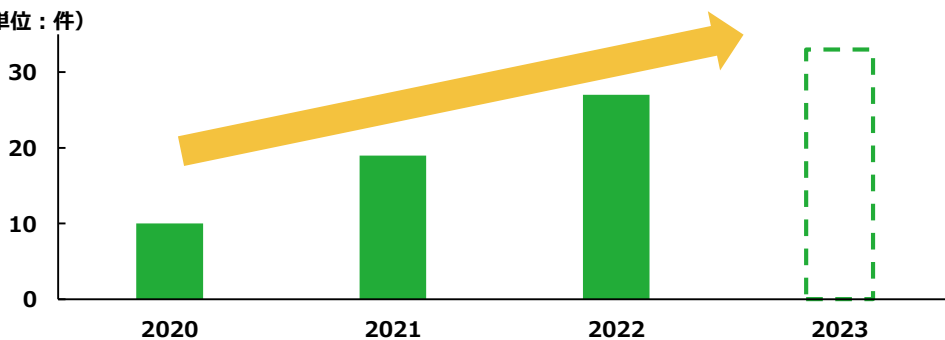


## 新規商材例

仕入先	製品例	仕入先	製品例
A社	光モジュール	G社	メモリモジュール
B社	光センサー	H社	3DCAD データ配信
C社	メモリモジュール	I社	BLDCモータドライバ
D社	アナログIC	J社	3D NAND
E社	ビルドアップ基板	K社	DRAM
F社	無線通信IC		

## 新規仕入先発掘件数

(単位：件)



# 業態変革への投資 (1/2)



RYOSAN

## ■ 顧客ニーズ起点での新規ビジネス参入

- ・ 機電一体モータービジネスは、試作品開発案件の受注開始。早期事業化を目指す。
- ・ プリント基板メーカー・プリケン社へ出資。当社が取り扱う各種商材とのクロスセルを実現に向けて協業具体化。

### モータービジネスの事業化



企画・  
試作

#### ■ PoCビジネス

顧客試作段階のモーター評価において、試作基板、モーター制御SWを提供

#### ■ 基板モジュールビジネス

顧客量産段階において、量産基板にSWを実装、量産品質の「インバータ基板モジュール」を提供

#### ■ SW・ツールビジネス

顧客開発インバータ基板にモーター制御SWをパッケージ化、ツールを提供。ロイヤリティビジネスも視野

設計・  
開発

量産

ターゲット分野

業務用チャー

ポンプ

農機/建機

送風機

医療機器

AGV

### プリケン社との協業

	シナジー	内容
営業	商材拡大 (品揃え強化)	新規や既存顧客の未開拓部門へのアクセスやクロスセル推進
	顧客層拡大	中小・産業分野の裾野拡大
技術	加工製造機能 知見採込	加工・製造事業への参入実現に向けノウハウ吸収



### プリケン社の特徴

- ・ 多品種・小ロット・短納期試作に特化
- ・ 回路設計～AW・シミュレーション～基板製造～実装迄、一貫したサービスをご提供
- ・ 多種多様な品揃え  
一般銅張積層板、ビルドアップ基板、メタルベース基板ほか、多様な加工材料オプションあり
- ・ 電子部品用テストボードのリーディングカンパニー

# 業態変革への投資 (2/2)

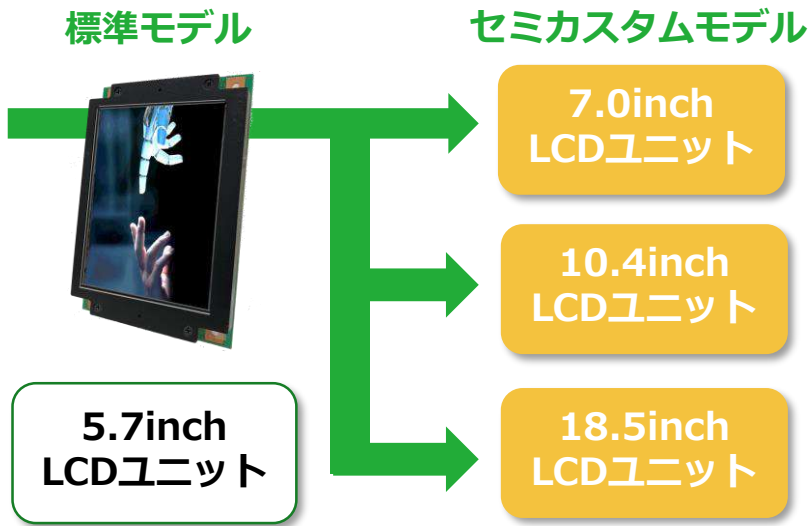


RYOSAN

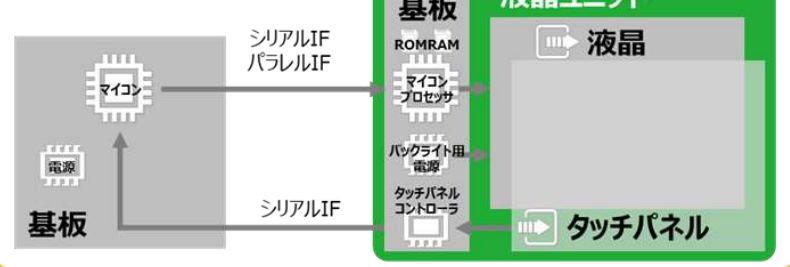
## ■ 顧客ニーズ起点での新規ビジネス参入

- 液晶ビジネス始動、メーカー機能の構築に向けた取組み。お客さまからの要望に応えるべく、モジュール・ビジネスからユニットビジネスに領域拡大。
- 22年度に納品開始。更なる新規顧客の開拓等を通じて拡販、新規事業の柱の一つとして経営資源を継続投入。

### 製品ラインナップの拡充



### 液晶搭載：液晶ユニット使用



### ターゲット市場（例）

**表示多様化対応**

エスカレーター		改札機	
---------	--	-----	--

**新規顧客開拓**

エレベータ		入退場ゲート	
-------	--	--------	--

### 将来性有望市場への参画

無人コンビニ		急速充電器	
--------	--	-------	--





RYOSAN

# 基盤整備（サステナビリティ / TCFD・人的資本）

- 長期ビジョン「RSイノベーション2030」実現に向けた取組み。
- 社会のサステナビリティに対する要請に応える観点から当社としての取組みを可視化。非財務情報の開示を通じて、投資家を始め、各ステークホルダーと継続的な対話を行っていく。

## 取組み

- サステナビリティ推進委員会（仮称）の設置
- 重要課題のリスクと機会の識別
- 基本方針の策定、指標・目標の設定

## 気候温暖化対策（TCFD）の強化



リスク管理

- 気候激甚化  
気候変動リスク、環境負荷低減への取組み
- 炭素税影響  
気候変動リスクへの対応策の検討

目標

- 電機使用量
- リサイクル比率
- GHC CO2排出量

## 人的資本対応の強化



戦略

- 人材育成  
長期ビジョン実現に向けた人的資本積極投資
- 環境整備  
スキル・ナレッジ・コンプライアンス3面からの教育整備

目標

- 女性管理職比率
- 男性育休取得比率
- 男女賃金差率 他

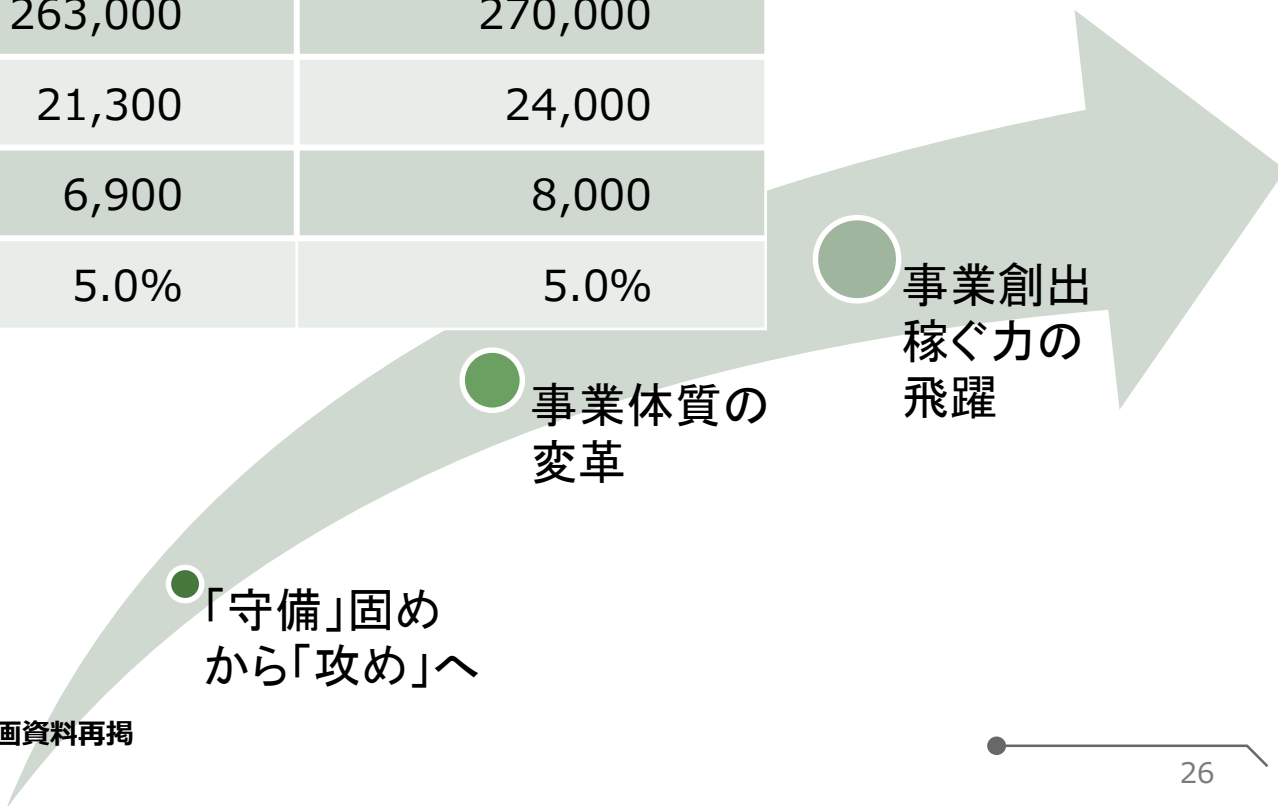
# 財務計画



RYOSAN

- 第11次中期経営計画の経営目標は前倒しで達成。
- 2023年度は、足元の市況動向や、施策の効果発現状況等勘案、中計経営目標を上回る水準を計画。

単位：百万円	2023年度 中計経営目標	2023年度 計画
売上高	263,000	270,000
売上総利益	21,300	24,000
営業利益	6,900	8,000
連結ROE	5.0%	5.0%



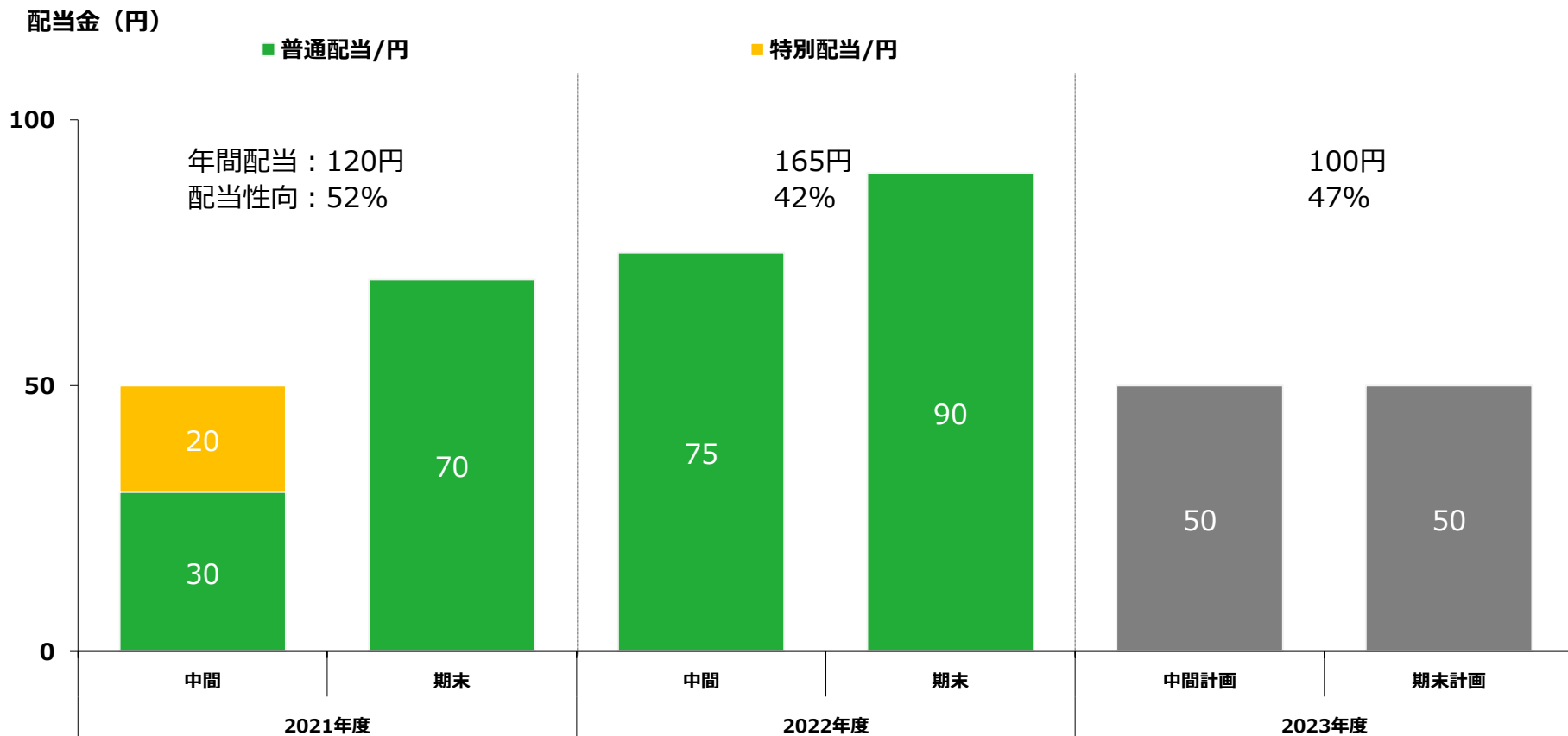
※ 2021年5月14日公表 第11次中期経営計画資料再掲

# 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、2022年度年間配当は165円、2023年度年間配当計画は100円。

## 1株当たり配当金



決算概要

2022年度 総括

菱洋エレクトロ社との経営統合

2023年度 経営方針・施策

Appendix



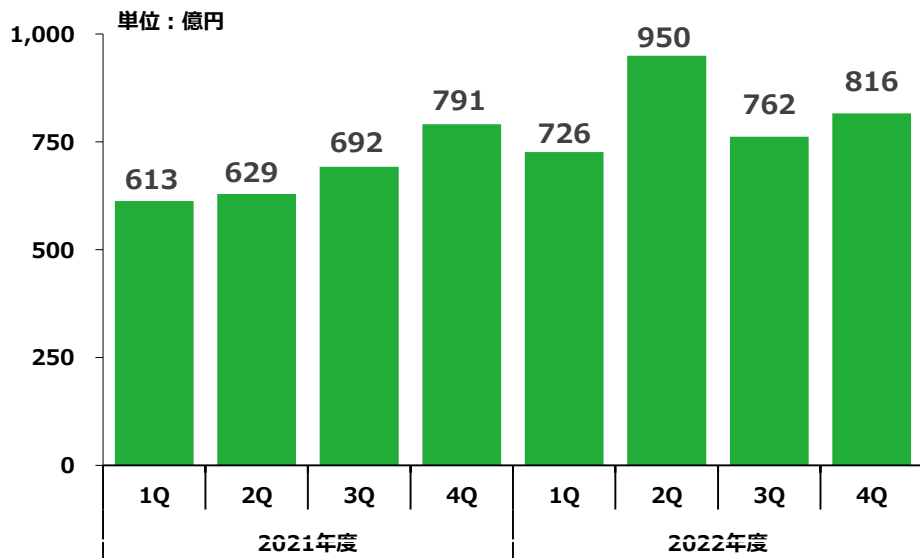


RYOSAN

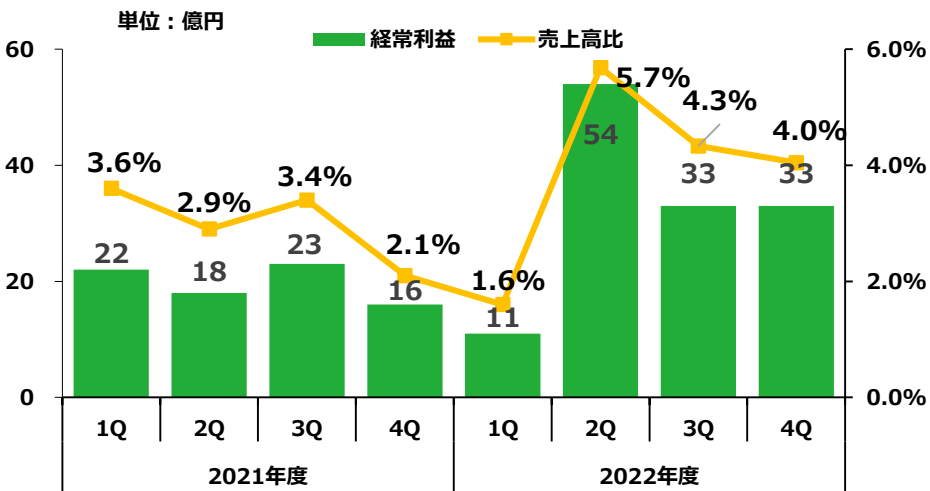
# 四半期毎 連結業績

Appendix

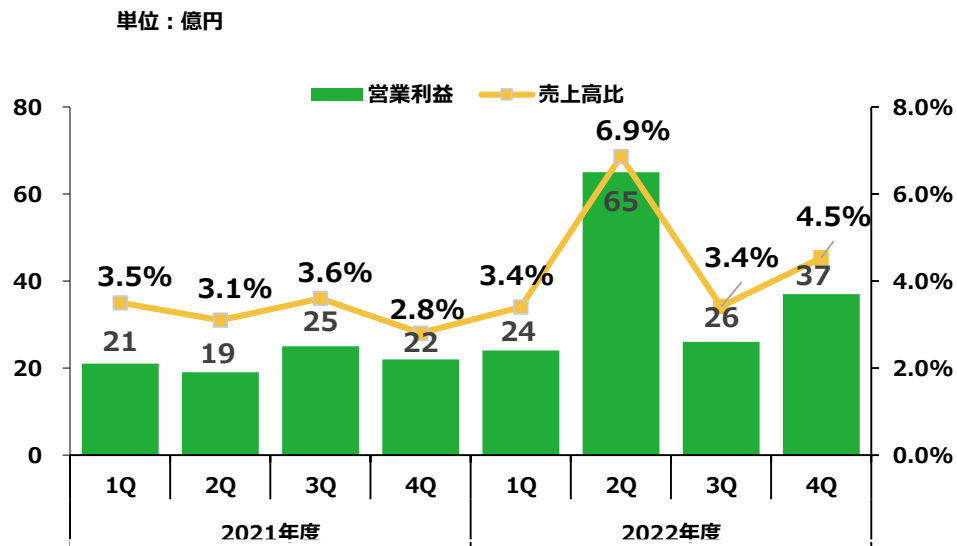
## 売上高



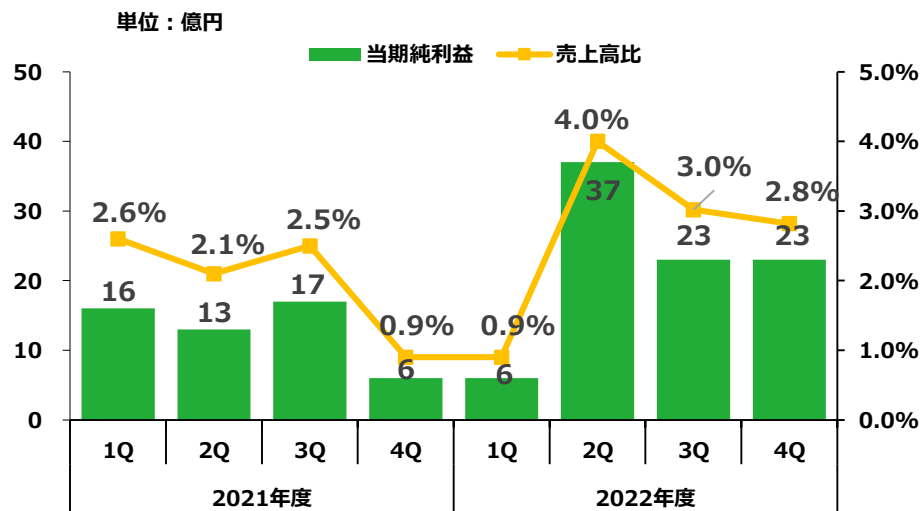
## 経常利益



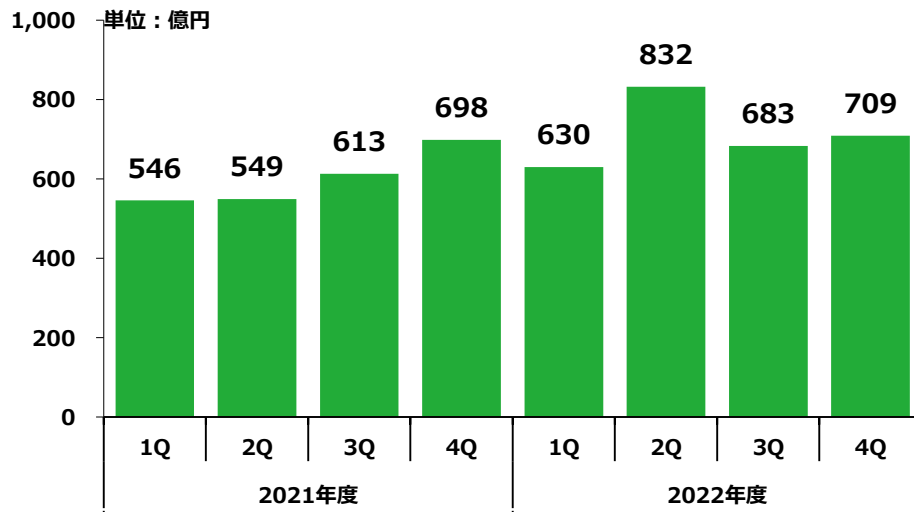
## 営業利益



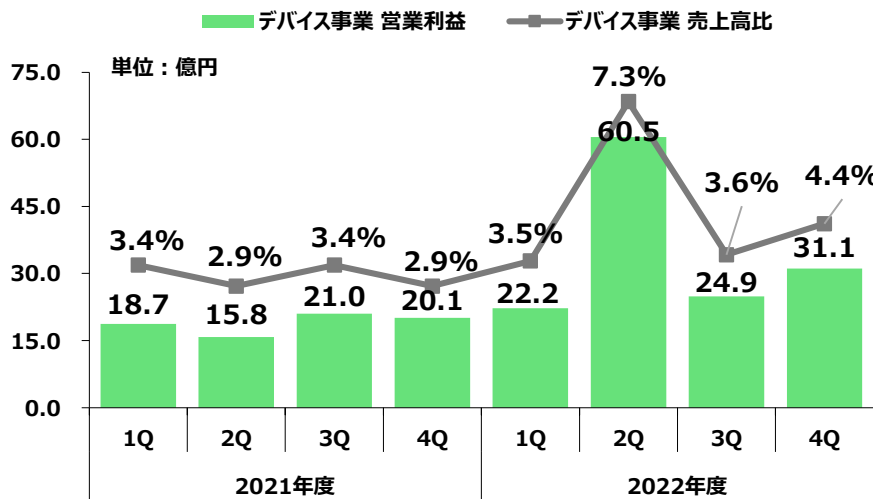
## 当期純利益



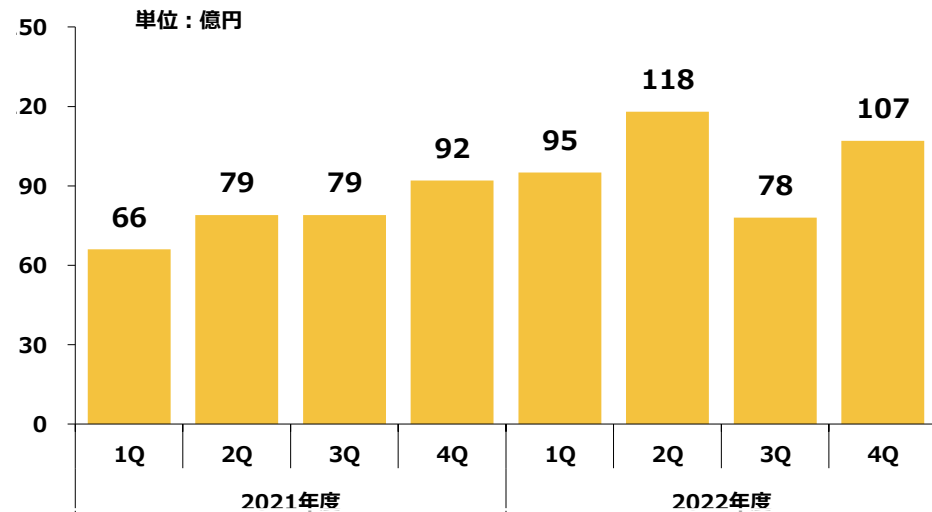
## デバイス事業 売上高



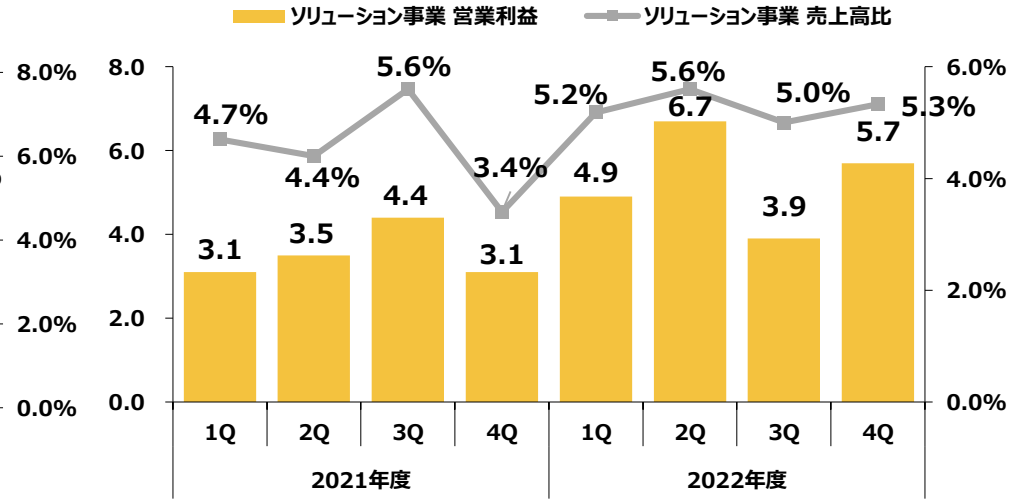
## デバイス事業 営業利益



## ソリューション事業 売上高



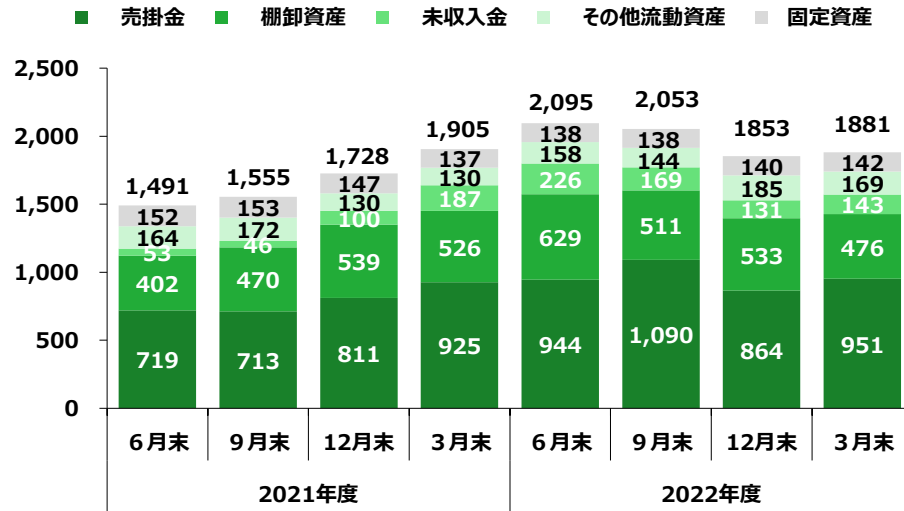
## ソリューション事業 営業利益





## 資産

単位：億円



## 負債・純資産

単位：億円

