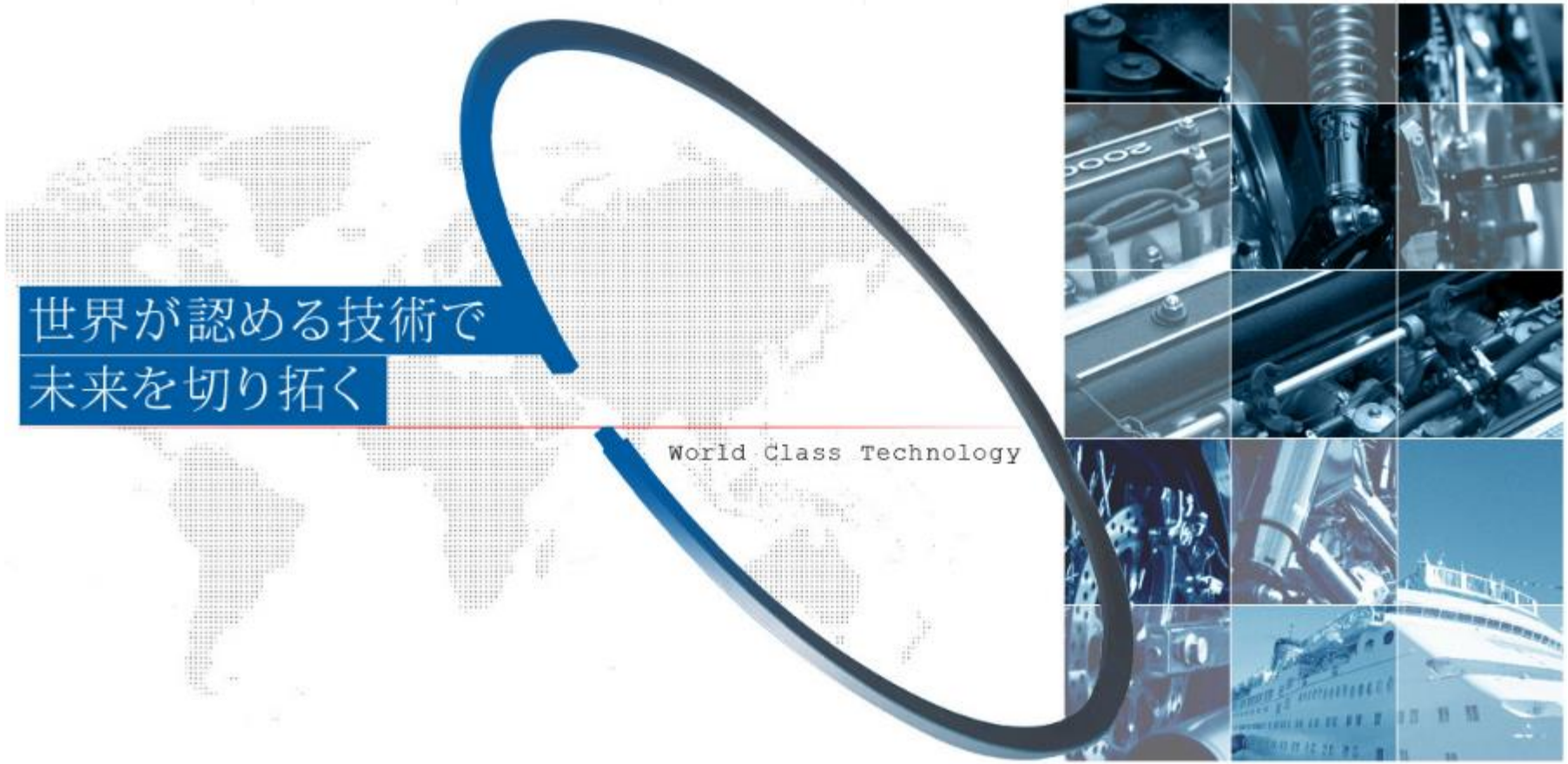
RIKEN

2021年3月期 通期決算･会社説明会



2021年6月
株式会社リケン

目次

1. 2020年度 通期実績

2. 2021年度 通期予想

3. 経営戦略

※ リケングループ概要

1. 2020年度 通期実績

2020年度 通期実績

RIKEN

単位：億円 ※四捨五入	FY2019 実績	FY2020 予想	FY2020 実績	対前年比 増減		対予想比 増減	
売上高	845	690	**697**	▲18%	▲148	+1%	+7
営業利益	52	15	**27**	▲48%	▲25	+82%	+12
経常利益	60	29	**43**	▲28%	▲16	+49%	+14
当期純利益	35	15	**19**	▲47%	▲16	+25%	+4

- **新型コロナウイルス感染症拡大の影響に伴い、前年同期比で大幅な減収・減益に。**
- **予想比では、販売の増加に加え、原価低減や経費削減に取り組んだ結果、各利益は上回った。**

2020年度 通期実績 セグメント別損益

RIKEN

■自動車・産業機械部品事業

単位：億円

	FY2019	FY2020	前年比	増減
売上高	715	576	-19.5%	▲139
営業利益	38	17	-54.9%	▲21

■その他事業(消去分含む)

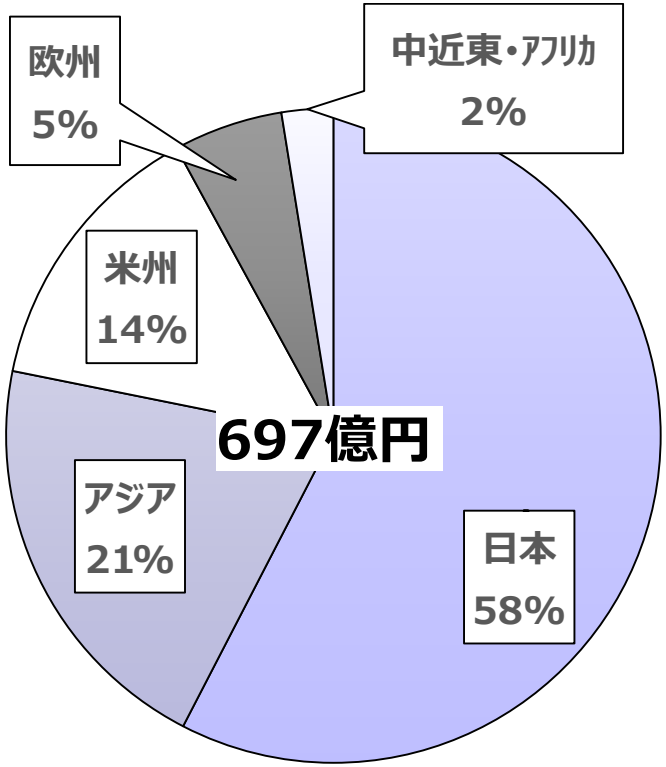
	FY2019	FY2020	前年比	増減
売上高	130	121	-6.9%	▲9
営業利益	14	10	-28.6%	▲4

- セグメント別では、自動車・産業機械部品事業での販売減の影響が大きく、大幅な減益に。
- その他事業は、比較的落ち込みが少なかったものの、減収減益に。

2020年度 通期実績 地域別売上

RIKEN

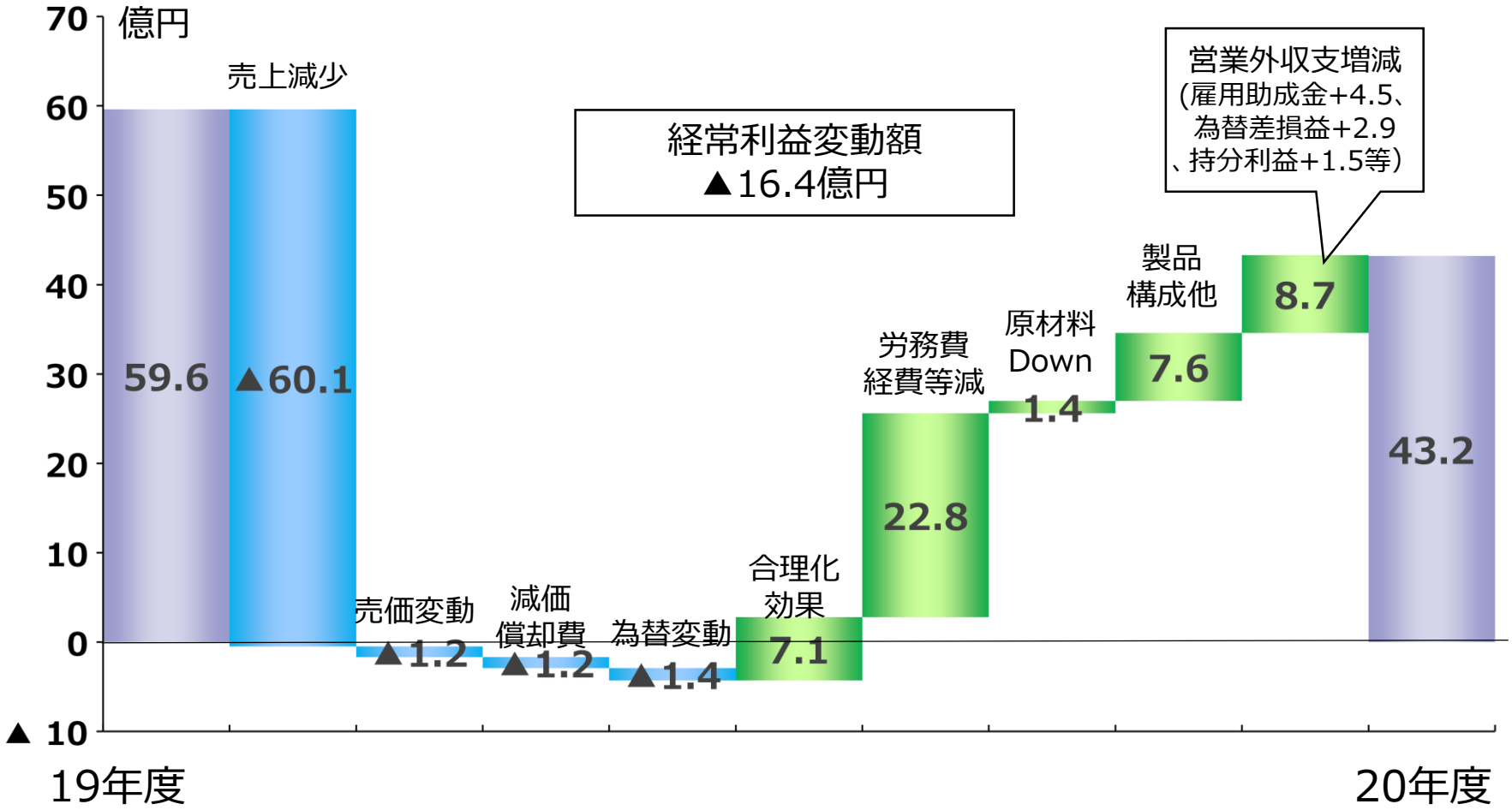
地域別売上比率



（単位：億円）	FY2019	FY2020	増減	
日本	477	402	-15.8%	▲75
アジア	181	143	-20.8%	▲38
米州	125	97	-22.3%	▲28
欧州	50	38	-23.9%	▲12
中近東・アフリカ	14	18	31.1%	+4
合計	845	697	-17.5%	▲148

- 欧米の販売落ち込みが目立つ。
- アジアは中国は回復も、アセアンの回復が鈍い。

2020年度 通期実績 経常利益増減分析



為替：19年度（USD=¥109　Euro=¥123）、20年度（USD=¥107 Euro=¥122）

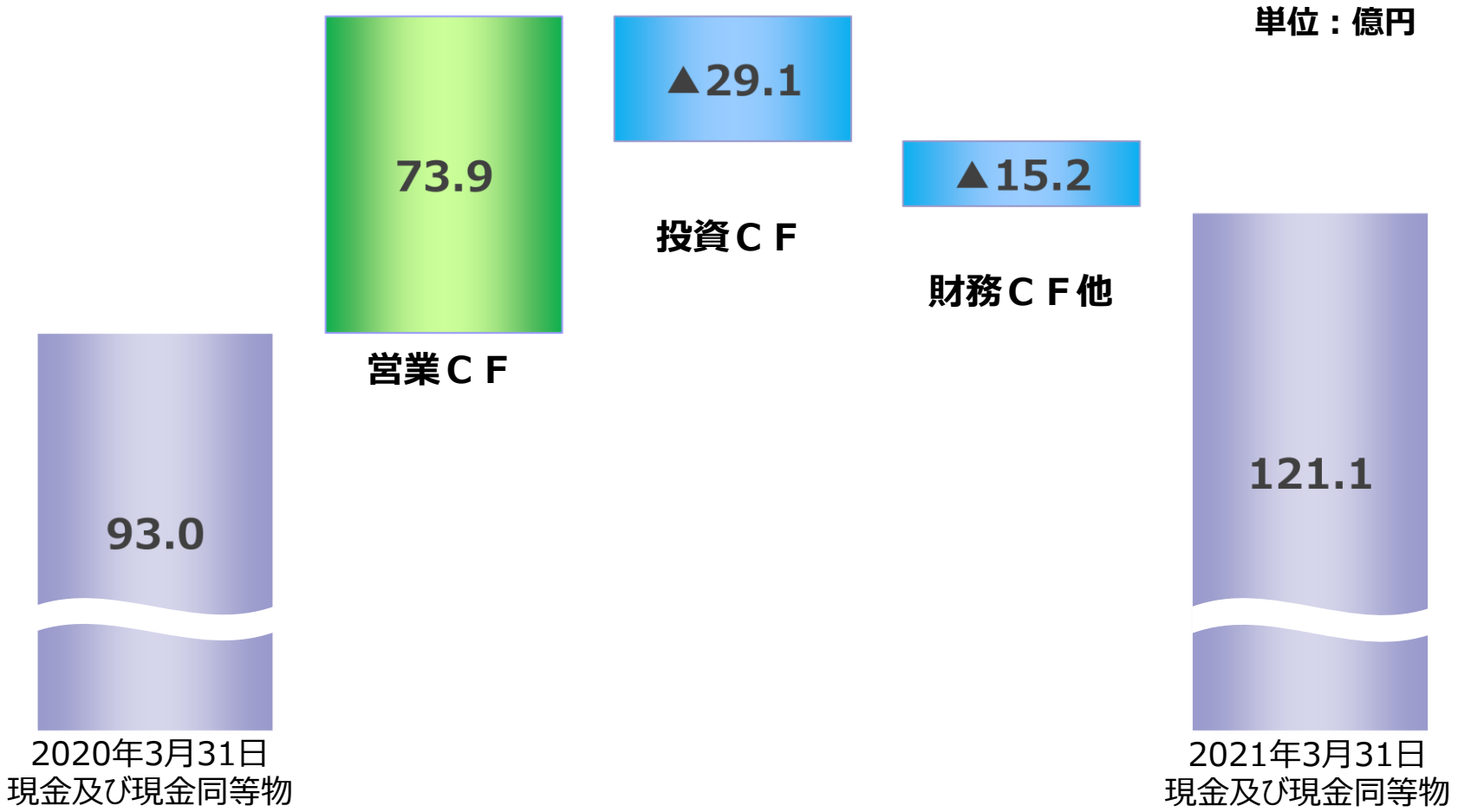
- **前年同期比で売上大幅減に対し、相当な労務費・経費の削減と合理化を推進し、経常利益は43.2億円まで戻す。**

2020年度 通期実績 バランスシート

（単位：億円）	20/3末	21/3末	増減
現預金	96	126	+30
売上債権	206	204	▲2
その他流動資産	174	158	▲16
固定資産	603	618	+15
資産合計	1,079	1,105	+26
買入債務	101	96	▲5
有利子負債(長・短・ﾘｰｽ)	104	103	▲1
その他負債	114	105	▲10
負債合計	320	304	▲16
純資産	759	801	+42
（うち資本金）	(86)	(86)	+0
自己資本比率（%）	64.9%	68.4%	+3.5P

- 退職給付に係る調整累計額やその他有価証券評価差額金等の増加で、純資産が増加。

2020年度 通期実績 キャッシュ・フロー



- **フリーキャッシュフローは44.8億円。**
- **現金及び現金同等物は+28.1億円増加の121.1億円に。**

2020年度 通期実績 構造改革　希望退職

RIKEN

●希望退職者募集の結果

■ 事業構造の抜本的見直し、特に人員バランスの早期是正のため、希望退職者募集を実施。

●募集概要

当社正規社員	：150名程度を募集
募集期間	：2021年1月7日~2月12日
退職日	：2021年2月末、または3月末
優遇措置	：退職加算金、再就職支援サービス

■ 上記に対して、103名が応募。
- 特別損失として、659百万円を計上。
- 効果としては、**841百万円/年の労務費削減**。

2. 2021年度 通期予想

2021年度 通期予想

RIKEN

販売面

- コロナ影響や半導体供給不足等の不透明な部分があるものの、新型コロナワクチンの普及等により回復基調が続くと想定。前年比13%の増収と予想。

損益面

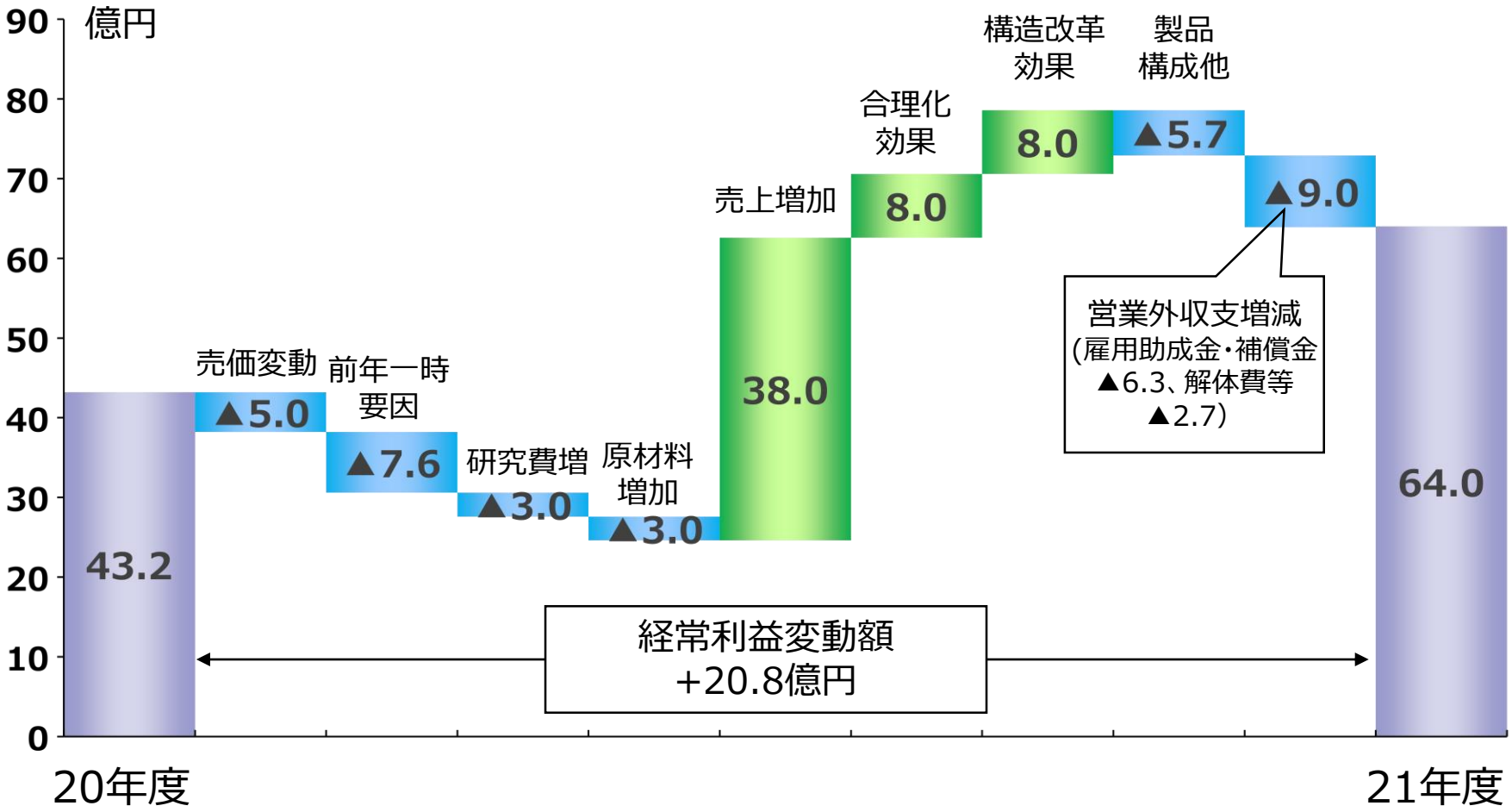
- 原材料高や研究費等の増加があるものの、合理化の推進・構造改革効果等により、各利益段階で増益を見込む。

2021年度 通期予想

（単位：億円）	2020年度	2021年度	増減	
売上高	697	790	+13%	+93
営業利益	27	57	+109%	+30
経常利益	43	64	+48%	+21
経常利益率	6.2%	8.1%		+1.9P
当期純利益	19	39	+107%	+20

- 依然として新型コロナ・半導体不足等の不透明な部分はあるものの、コロナワクチン普及等により回復基調は続くと想定。
- 原材料高や研究費等の増加があるものの、合理化推進や構造改革効果により、各利益段階で増益を見込む。

2021年度 通期予想 経常利益 増減分析



為替：20年度（USD=¥107　Euro=¥122）、21年度（USD=¥105 Euro=¥120）

● **原材料費高等の減益要因はあるものの、販売の増加と合理化・構造改革効果により、20.8億円の増益と予想。**

2021年度 通期予想 設備投資、減価償却費、研究開発費

RIKEN

設備投資・減価償却費

（単位：億円）	19年度	20年度	21年度	増減
設備投資	71	37	43	+6
減価償却	48	49	48	▲1

※21年度は計画ベース

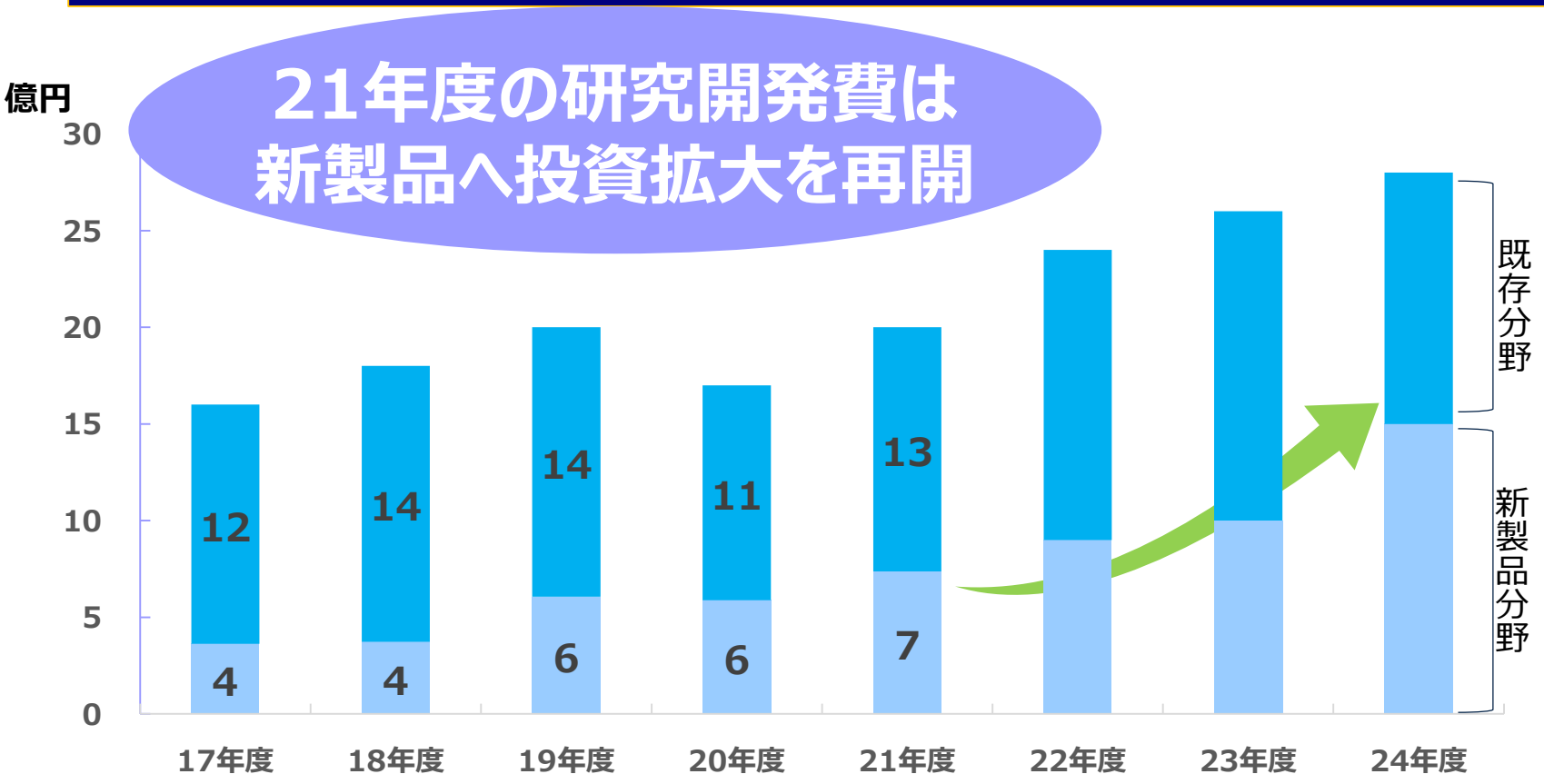
研究開発費

（単位：億円）	19年度	20年度	21年度	増減
研究開発費	20	17	20	+3

- 設備投資は、各拠点の能力増強は一服、不急の投資抑制は継続。
- 研究開発費は、既存製品分野を圧縮しながらも、新製品への投資拡大を再開。

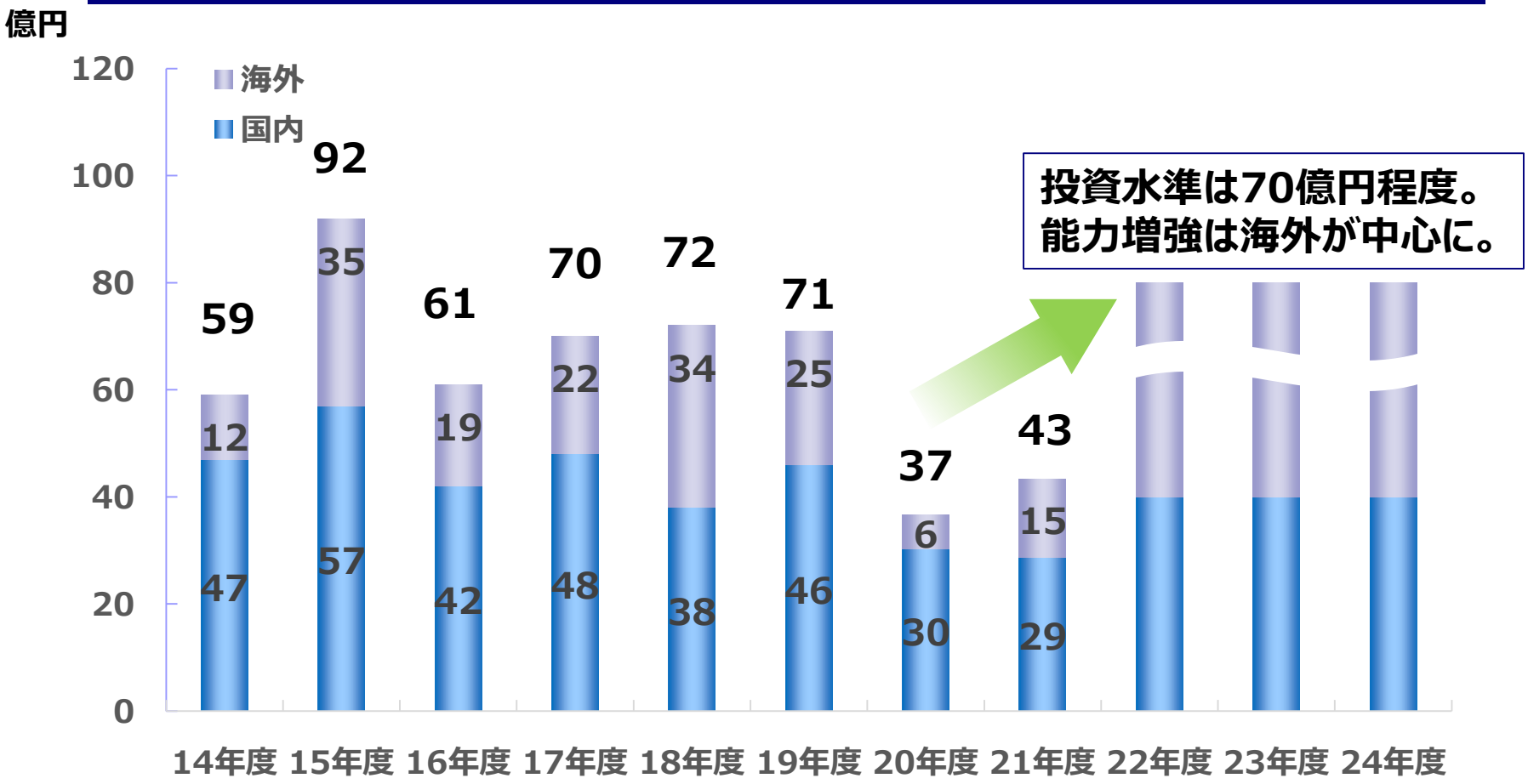
戦略投資について　研究開発

オープンイノベーションによる研究開発力の強化
→外部資源を活用した新事業領域ビジネスへ展開
研究開発費は、新製品・基盤技術の開発に重点投資



戦略投資について　設備投資

- 既存事業は過剰投資に注意し、投資効率・投資利益率を精査しながら実行。



戦略投資について　提携・M&A

RIKEN

● 技術提携・新規M&A案件を発掘、調査を継続

技術提携とM&Aを積極的に活用し、持続可能な成長に向けた新市場の獲得を目指す。

■提携戦略の方向性

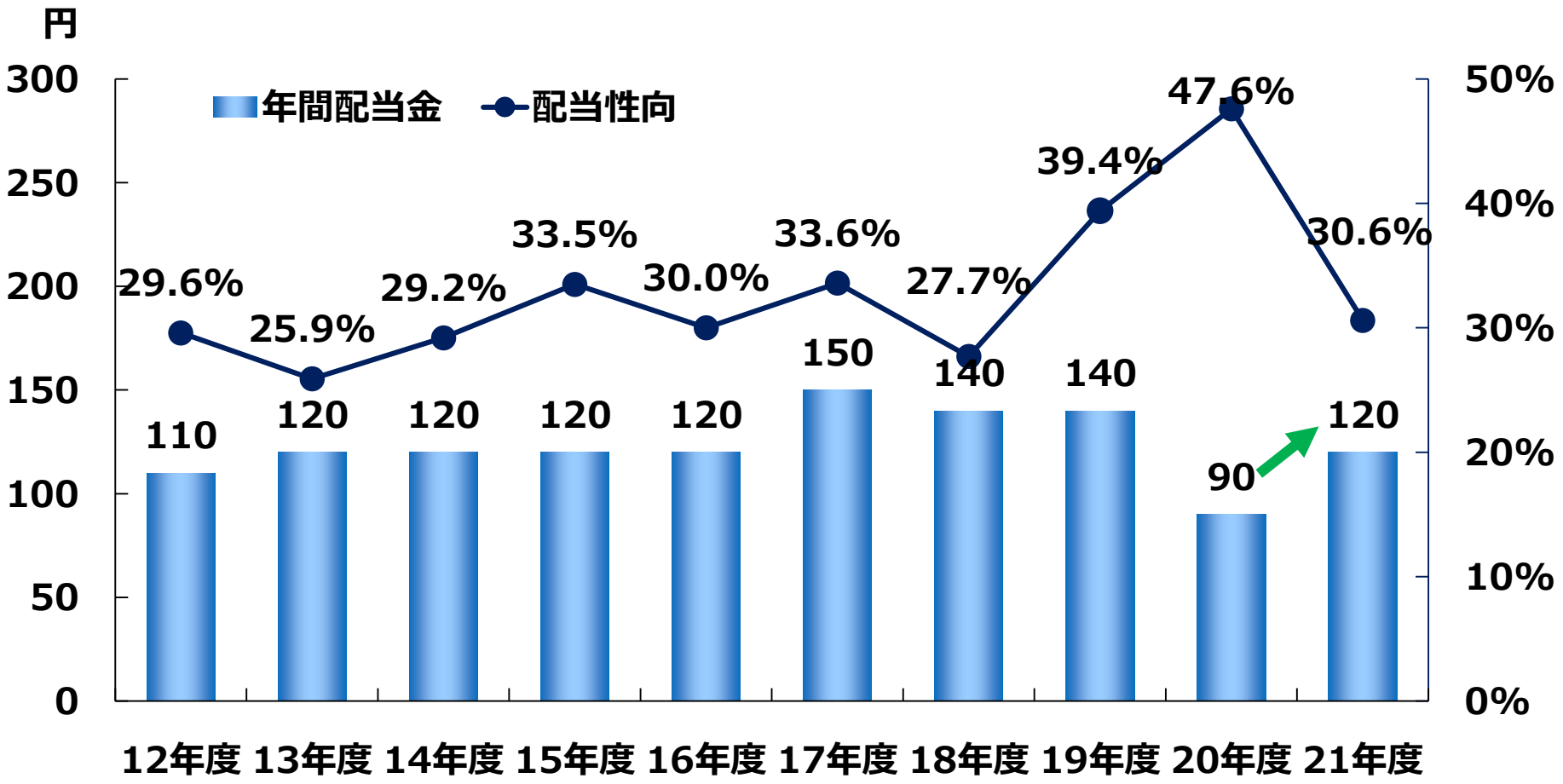
●技術提携・少額出資

・ポテンシャルのあるビジネスを持っている。
・当社に不足している技術、顧客、知財、人材、等を持っている。
・当社の技術と親和性があり、可能性のあるビジネスが描ける。

●M&A

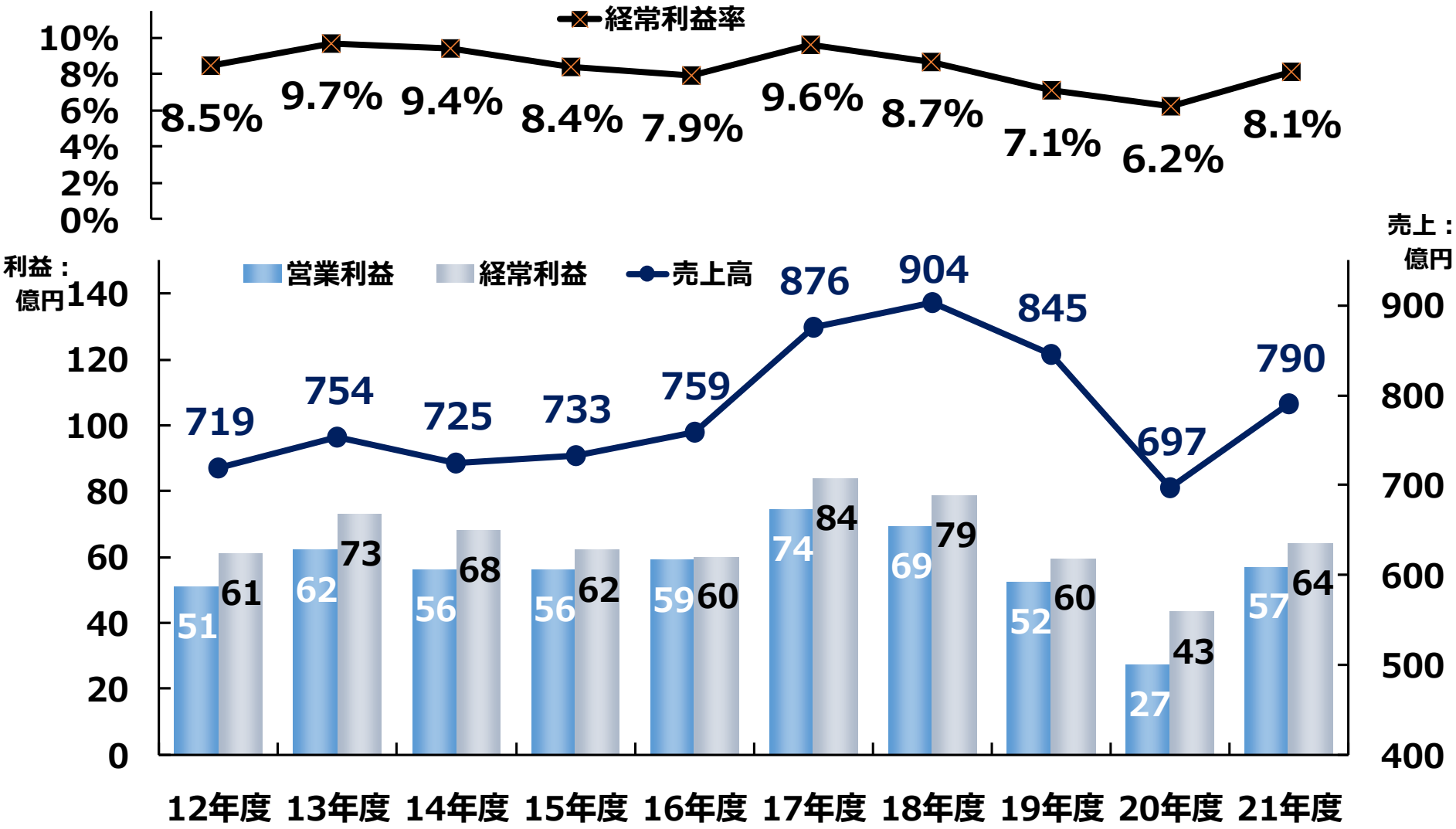
・不足している技術、顧客、知財、人材、等の獲得。
・親和性の高い事業領域におけるポートフォリオの拡充

2021年度 配当について



- 20年度は安定配当の観点から、90円の配当を実施。
- 21年度の配当は120円、収益の回復に伴い増配に。

売上高・営業利益・経常利益推移

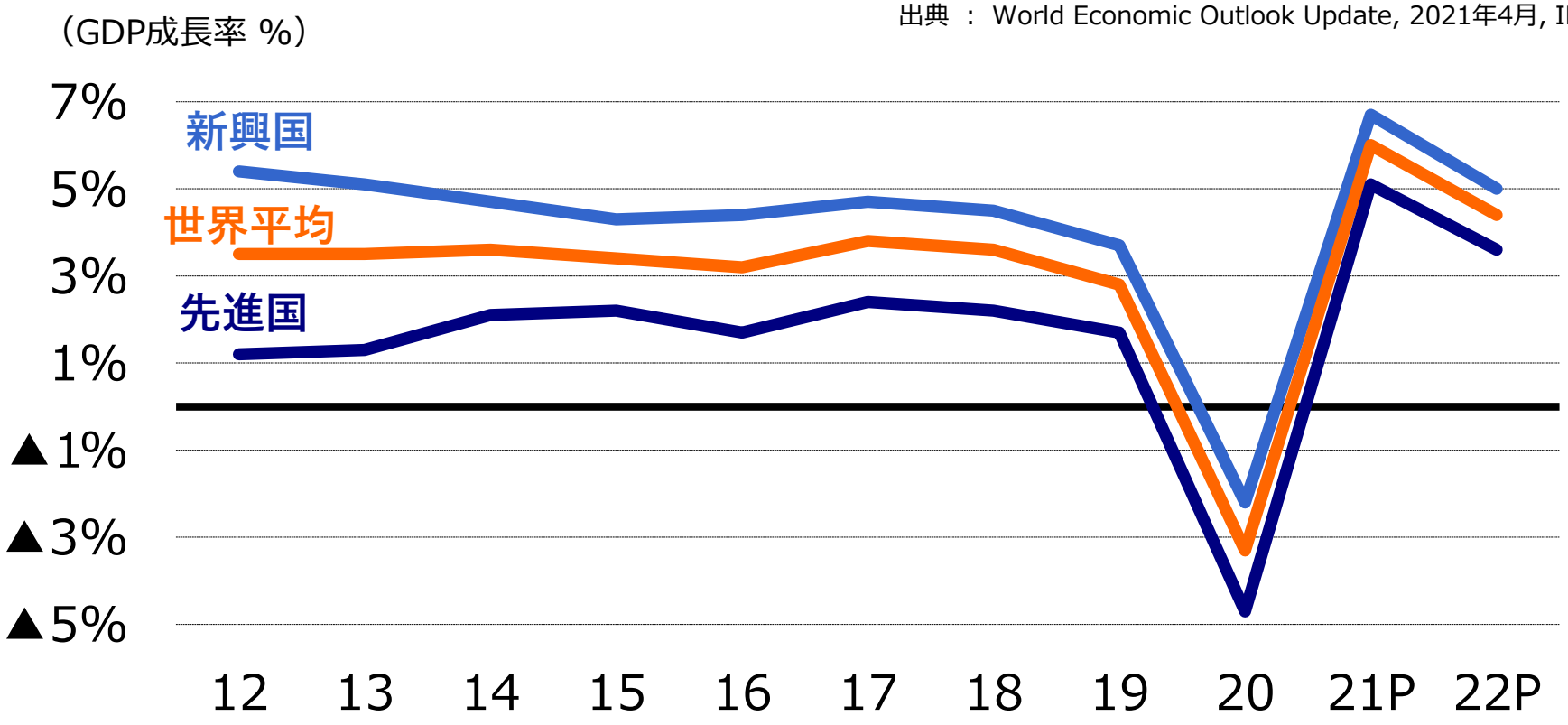


3. 経営戦略

事業環境　世界経済動向

■ 世界経済見通し

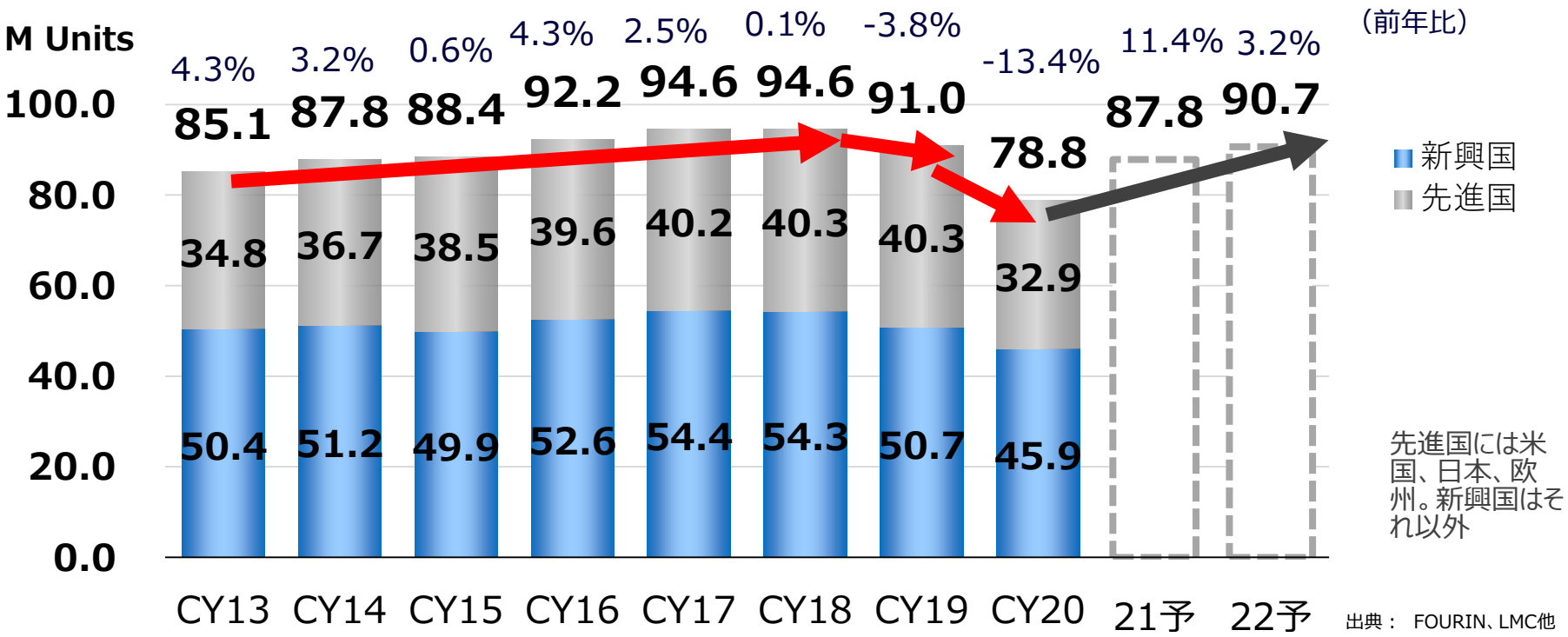
出典 ： World Economic Outlook Update, 2021年4月, IMF



- 各国の政策支援とワクチンが経済活動を活性化させる見込み
- 世界経済の成長は、2021年下半期に加速の見込み

事業環境　自動車需要動向

■ グローバル自動車販売　（先進国／新興国）



出典：　FOURIN、LMC他

- 新型コロナ影響により、2020年は販売は各国で大幅下落。
- 中国等の新興国は比較的早期回復を見込むが、先進国では回復に時間を要する。

事業環境　自動車の動力の多様化

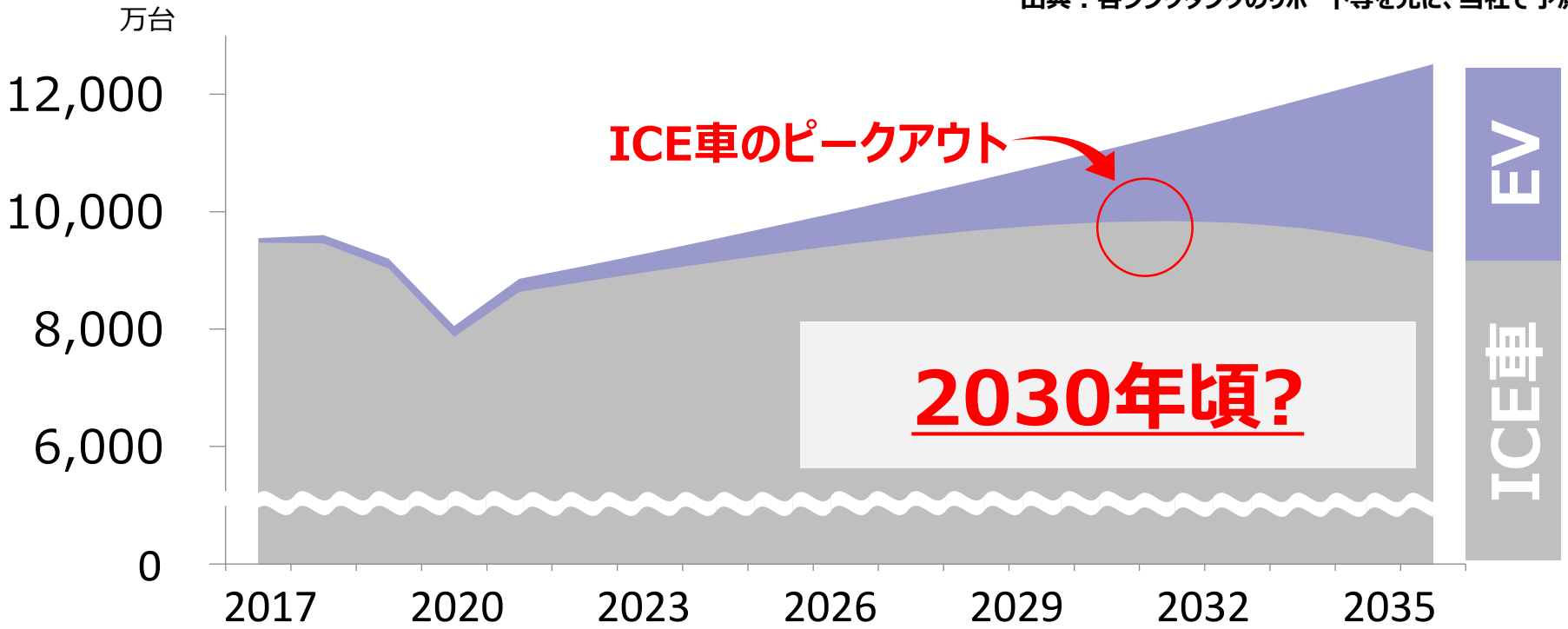
RIKEN

●コロナ後も、事業環境の認識は概ね変化なし。

●内燃機関搭載車のピークアウト時期見極めが重要。

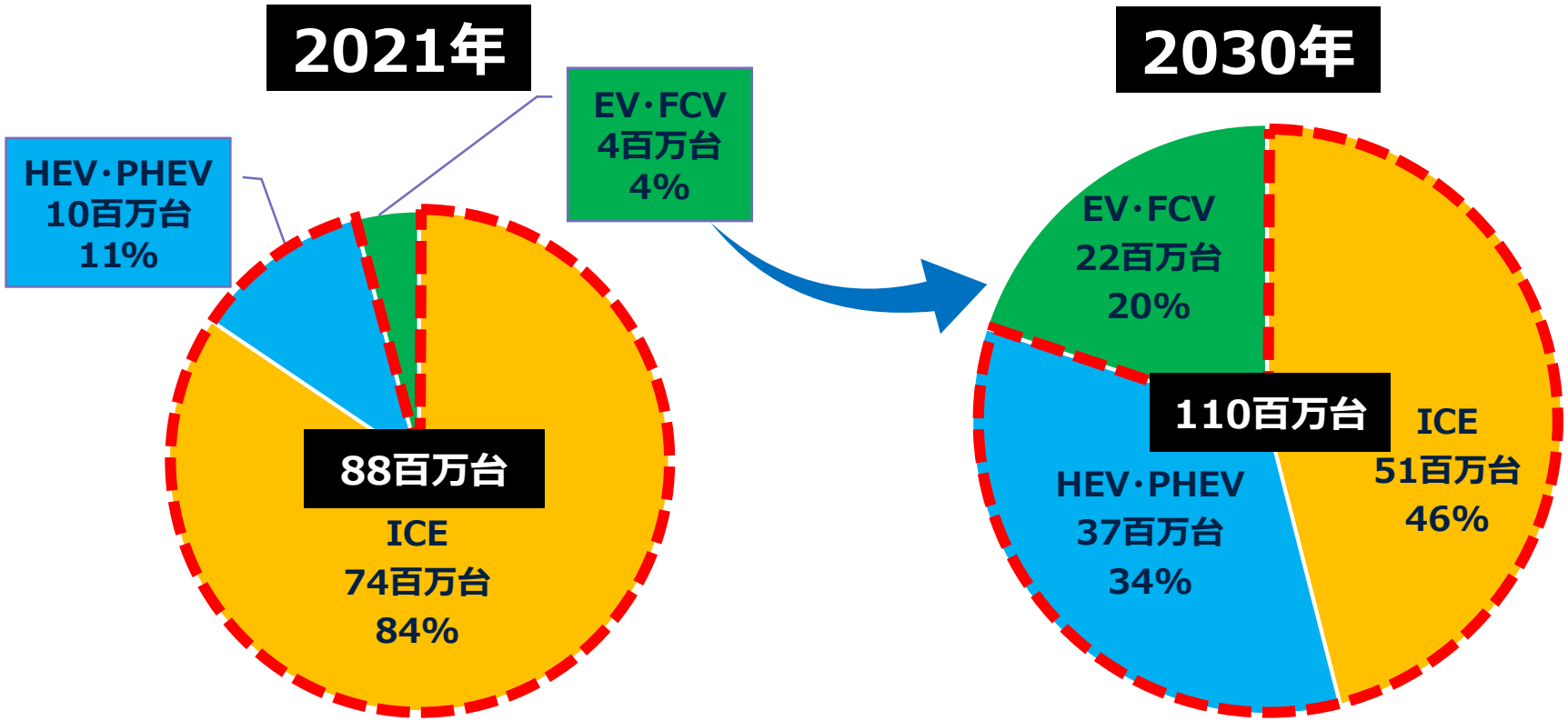
→冷静に情報を分析し対応－燃費・環境規制－

出典：各シンクタンクのリポート等を元に、当社で予測



ICE=internal-combustion engine

事業環境　自動車の動力の変化



1.自動車の動力は、電動車(緑+青)が着実に増加

2.内燃機関搭載車(ICE+HEV・PHEV)も増加

赤枠：2021年　84百万台　➡　2030年　88百万台

出典：各シンクタンクのリポート等を元に、当社で予測

事業環境　変化まとめ

RIKEN

コロナ後の自動車産業

- コロナ回復後の成長は新興国主体にグローバル拡大
- ICE需要は、コロナ後も当面増加も、いずれ頭打ち
- 各国で環境規制・車両電動化の高まり
- 自動車産業界の脱炭素への動きが加速
- 自動車の技術革新（CASE）は進展・不可逆的

リケングループの方向性1

RIKEN

■ コロナ後も、中長期的な方向性は変わらず

■ 事業環境想定は、時間軸前倒し

1. 既存事業に磨きをかけ、体質強化を図る

●昨年は緊急対応・構造改革を実施、リーンな体質に

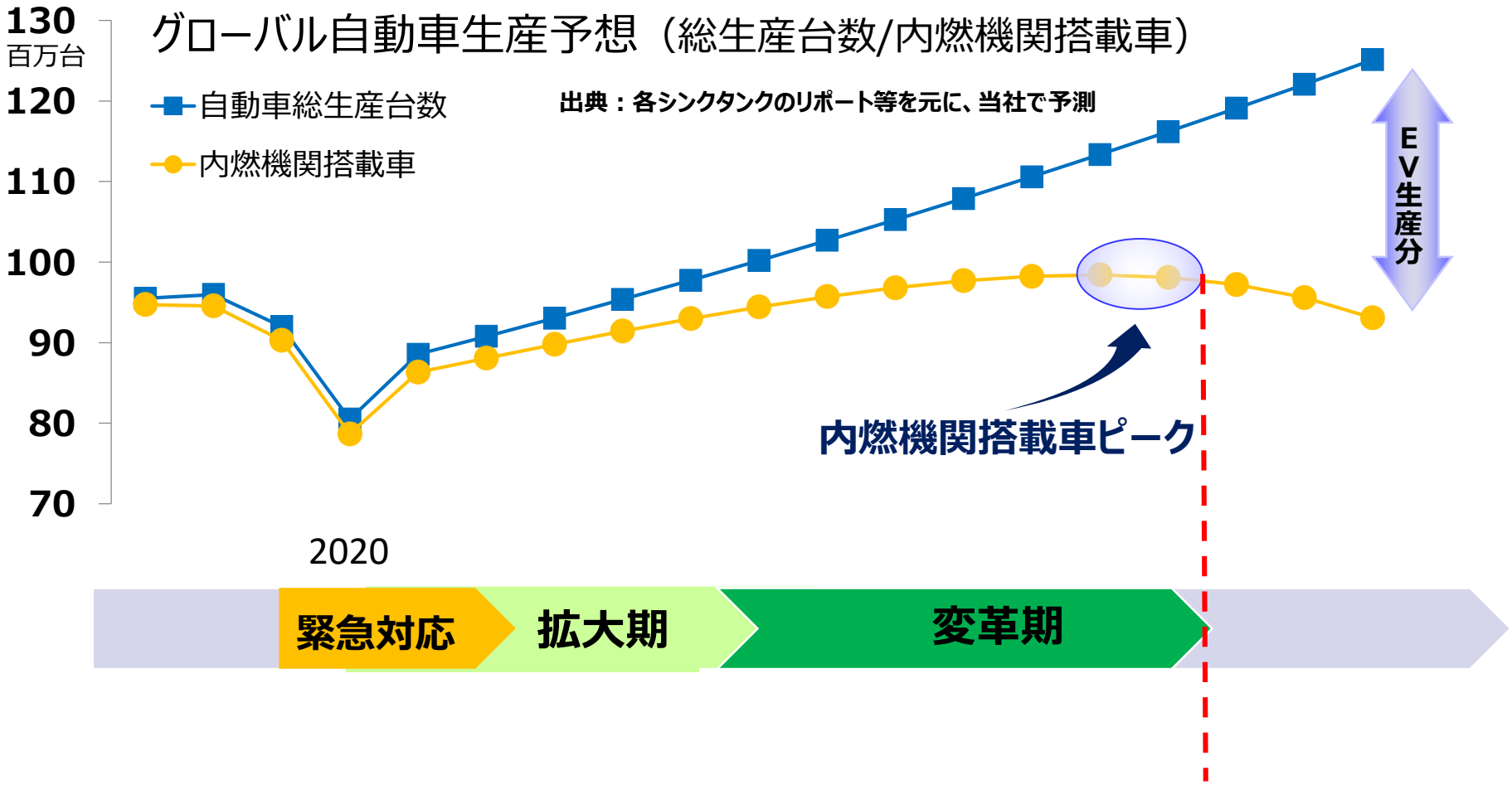
●引き続き、”構造改革”と”選択と集中”で基盤強化

2. 新製品・新事業の創出に注力

リケングループの方向性2

RIKEN

●内燃機関搭載車ピークまでの8~12年を、２つの期間に分け戦略的に対応。



リケングループの方向性3

1.既存事業の更なる強化

- ピストンリング・既存エンジン部品の勝ち残り、非自動車関連の既存事業の拡大

[ピリオドA]:拡大期
(2020-2020年代中盤)

① ビジネス拡大、利益極大化
② 選択と集中(経営資源のシフト)
③ 最適生産体制を構築
④ 国内外の効率的な投資

コロナ
緊急対応

[ピリオドB]:変革期
(2020年代中盤-2030年代前半)

① 日本国内・海外ともに、増産投資は厳しくコントロール
② 合理化投資及び省力化投資は推進

2.新製品・新事業の創出

- 次世代自動車に対応した新製品
- (非自動車・非エンジン/変速機)の新製品・新事業
- 新製品シーズの拡大と事業化加速

中期計画PLAN2022の骨子

RIKEN

前中期計画のコンセプトは中長期方針として維持

メインテーマ

未来に挑戦するものづくり変革企業

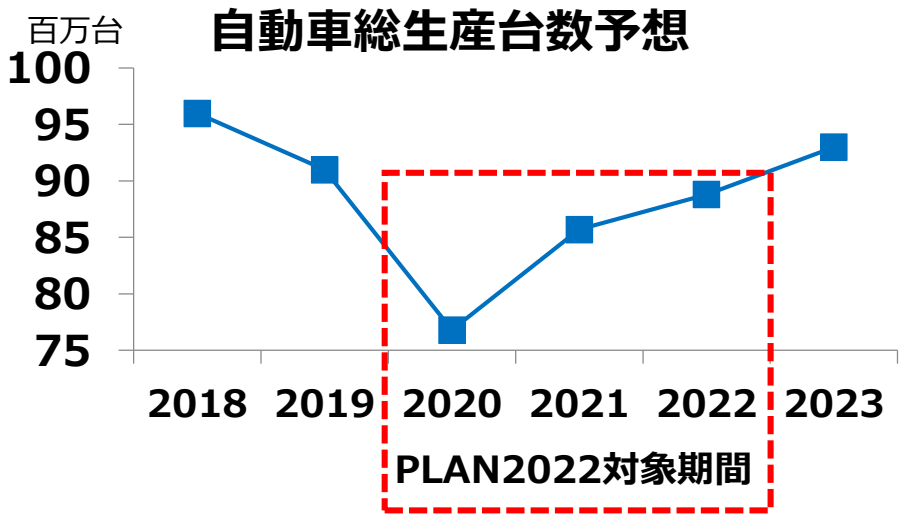
キーワード

Change, Select / Concentrate, Speed up for Survival

基本方針

1. コア事業の競争力強化
2. 経営基盤再構築
3. 次世代新事業(非ICE)の拡大

中期計画PLAN2022　事業目標



- 環境が戻るのは2023年以降
- 20年度は、コロナによる売上急減の緊急対応に注力
- 最終22年度は、コロナ前の収益力回復を目標
- 非オーガニック成長で60億円の売上を目指す

■ 中期事業目標

	2018	2019	2020	2022
●連結売上高	904億円	845億円	697億円	840億円 +60億円
●連結経常利益	69億円	60億円	43億円	60億円
●連結経常利益率	8.7%	7.1%	6.2%	7.0%超

※直近の環境変化を踏まえ、現在目標値の変更を検討中

中期計画PLAN2022 基本方針

RIKEN

基本方針	取り組みの重点
コア事業の競争力強化	● ピストンリングの製品競争力を強化 (生産工程改革+コスト削減+技術開発) ● 樹脂製品、カムシャフト、精機部品についても製品競争力・収益力を強化
経営基盤再構築	● 事業の選択と集中(中計期間中に完了) ● 固定費削減計画(中計期間内V字回復へ) ● 国内要員政策(要員配置の適正化)
次世代新事業(非ICE)の拡大	● 次世代コア製品の芽を多数創出 ● スピードアップ(他社/海外リソース活用)

コア事業の競争力強化

RIKEN

コア事業の競争力強化

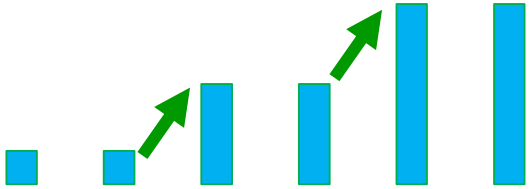
- **ピストンリングの製品競争力を強化(生産工程改革+コスト削減+技術開発)**
- **樹脂製品、カムシャフト、精機部品についても製品競争力・収益力を強化**

- **ものづくり改革**
  - TPS活動を徹底推進、リケン生産方式(RPS)確立へ
  - 製造現場のデジタル化・自動化
- **グローバル拡販の推進**
  - 非日系向け拡販の継続(アライアンス活用)
- **技術開発のレベルアップ**
  - 生産技術改革（自働化・効率化・IoT）
  - シミュレーションモデル開発加速

2022運動

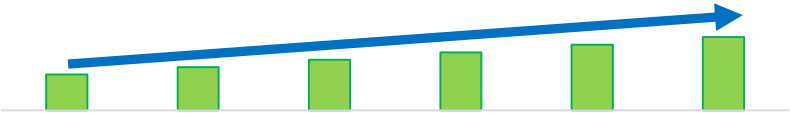
改革　20%/2年
改善　2%/年

- 工程の改革
- 業務の改革



20%up/2年

- 生産性向上
- コスト低減
- 品質改善



2%up/年

ものづくり改革

RIKEN

●2007年からTPSを導入。リケン生産方式(RPS)確立へ

- 工程の整流化/後工程引取り等を進め、仕掛品削減・原価改善・リードタイム短縮等に効果。
- 当社の製造工程/製品特性に合わせ、TPSをベースとしたリケン生産方式(RPS)の確立を目指す。

●製造現場のデジタル化/自動化

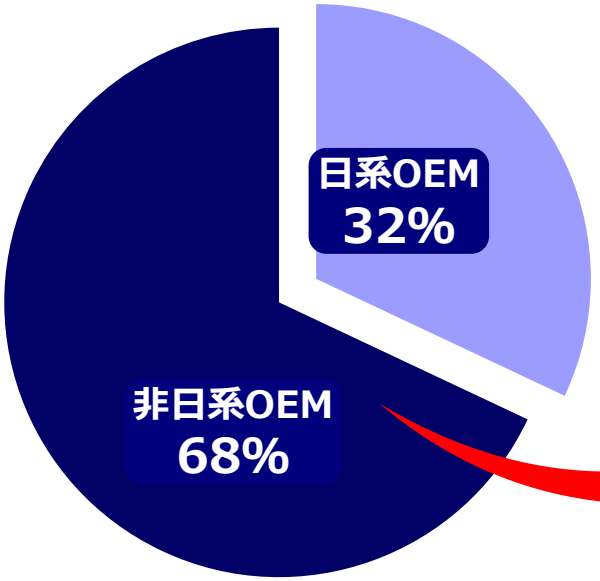
- 製造現場でのデジタル技術駆使/工場でのDX推進
- ロボットの活用/検査工程の自動化拡大。

グローバル拡販の推進（四輪ピストンリング）

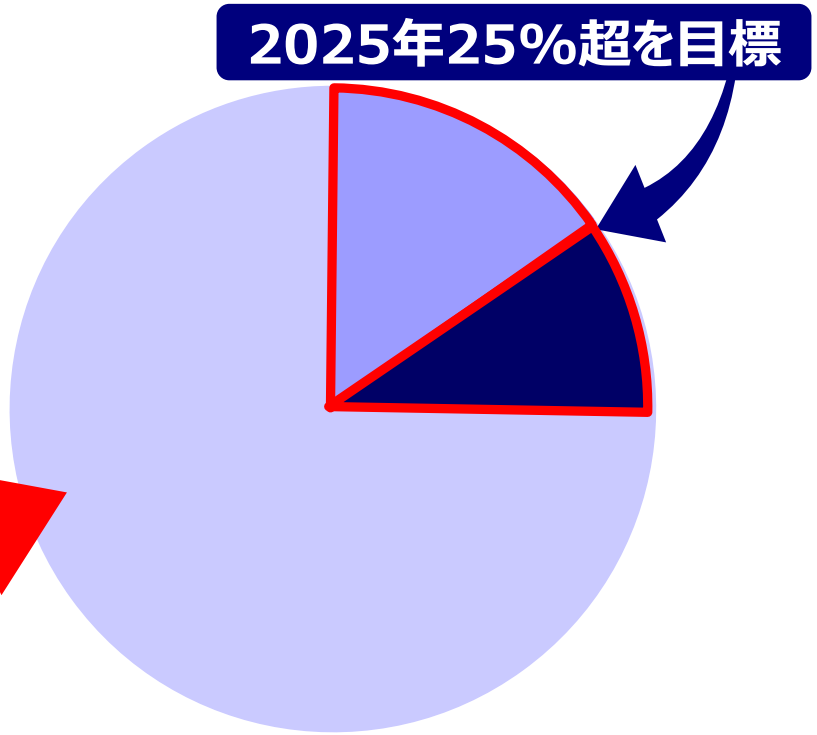
RIKEN

●前中期に引き続き、非日系メーカーへの拡販を継続強化

ピストンリングの市場の顧客別割合



2025年グローバルシェア目標



経営基盤再構築

RIKEN

経営基盤再構築

- **事業の選択と集中(中計期間中に)**
- **固定費削減計画(中計期間内V字回復へ)**
- **国内要員政策(要員配置の適正化)**

- **「選択と集中」**
  - 不採算事業は、選択と集中を加速
  - 将来を見据えて、聖域なく黒字事業でも対象に
- **固定費削減計画（中計期間内V字回復へ）**
  - 固定費の削減を実施、必要に応じて追加施策も
  - コロナ後のV字回復を目指し、リーンな体質に変革
- **国内要員政策(要員配置の適正化)**
  - 希望退職者の募集を実施

経営基盤再構築（構造・業務改革）

RIKEN

●未来を見据えた経営基盤の構築

1. 事業の選択と集中を進め、経営リソースを重点事業へ最適シフト。
2. 工場部門・間接部門のデジタル変革を推進、業務効率の飛躍的向上を。
3. 総務、人事、経理、生技、品質等、重複する管理機能・統括部門の統合・集約による効率化とコスト低減。
4. SDGs/CSR/ESG 持続可能な社会の実現に積極参加
   CO2削減への取り組み/コンプライアンス強化等

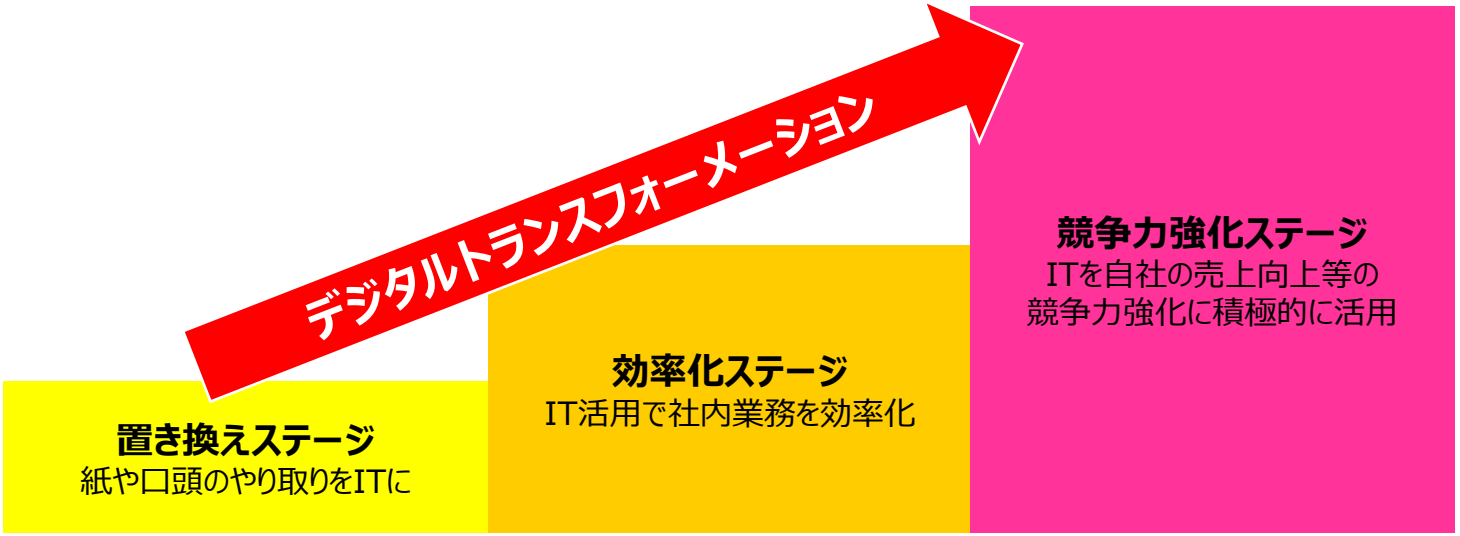
筋肉質な体質

更に盤石な経営体質へ!

デジタルトランスフォーメーション

工場部門・間接部門のデジタル変革を推進、業務効率を飛躍的に向上させるため、**デジタル変革(DX)推進部を発足**(21年1月)

デジタル活用による業務やビジネスの変革が必須に
取り組まなければ多大な損失が発生する可能性が高い



SDGs/ESG/CSR 持続可能な社会の実現への貢献

RIKEN

●コロナ禍で「持続可能性」の重要性をより一層強く認識。

- **今までのCSR/ESGの取り組み。**
  - カーメーカーとの協力のもと「環境にやさしいクルマの開発」に貢献
    ➡ 当社自動車部品で、CO2削減(低燃費/軽量化等)
  - 労働安全衛生/働きやすい環境整備/社会貢献活動
  - コーポレートガバナンス強化

- **SDGsの目指す「持続可能な社会の実現」に向けて、環境問題・社会問題の解決に貢献。**

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS
世界を変えるための17の目標

今までの取り組みに加え、SDGsの各目標の中で事業特性・社会要請が高いものに積極参加。
➡ 気候変動/働きがい・雇用/消費・生産/健康と福祉/エネルギー、等

脱炭素への取り組み

RIKEN

随時目標・方策はアップデート。CN実現へ知恵を絞る!

生産面

- 工場における製造プロセス革新・省エネ技術の活用推進
- キューポラの電気炉化を検討中

二酸化炭素排出　目標			
	2007年度	2021年度	2030年度
排出原単位	3.141t/百万円	2 ,711t/百万円	2.513t/百万円
削減率	–	▲13.7%	▲28.6%

製品・事業面

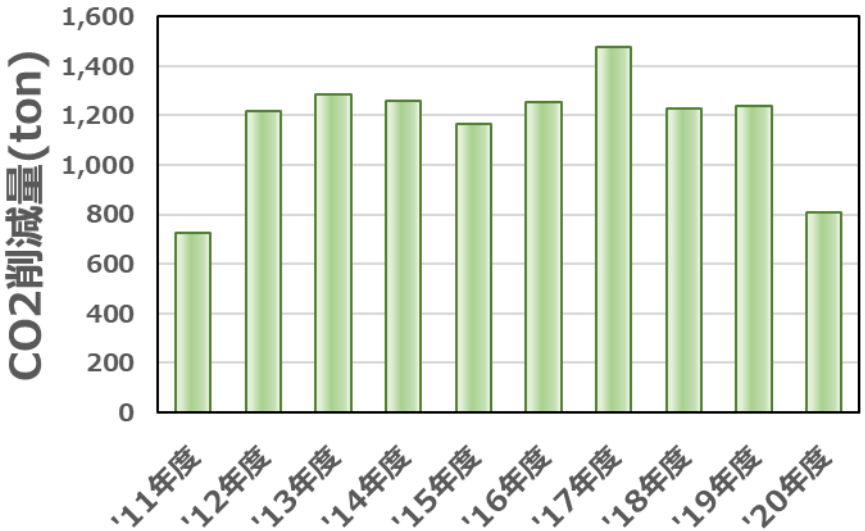
- 自動車の燃費改善、車両軽量化に貢献する製品の供給
- 製品ライフサイクルにおけるエネルギー消費量・CO2排出量削減への取り組み
- 省エネに貢献する熱エンジニアリング事業の展開拡大

環境事業の新たなチャレンジ

地域とともに歩む、持続可能な脱炭素事業として再構築

木質ペレット事業（2011年～）

- 新潟県中越地域のスギ間伐材を原料として製造。地域の森林保全に寄与。
- 近郊の温泉施設等に化石燃料代替として供給。
- 事業開始から10年間で、CO2削減量は1万トン以上と試算。
- 休耕地で栽培した草本系バイオマスによるペレット製造に新たにチャレンジ。
  地域とともに歩む、持続可能な脱炭素事業として再構築。



※当社設置の吸収冷温水機(木質ペレット焚・都市ガス焚の併設システム)
実績値より、ペレットLCAを考慮せず簡易試算。今後、LCAを考慮していく。

次世代新事業

RIKEN

次世代新事業（非ICE）の拡大

- **次世代コア製品の芽を多数創出**
- **スピードアップ（他社/海外リソース活用）**

- **次世代コア製品の芽を多数創出**
  - 有望な芽・シーズの母集団の増加と事業化を加速
- **スピードアップ（他社/海外リソース活用）**
  - オープンイノベーション、有望ベンチャーへの出資、M&A

次世代コア製品の芽を多数創出

RIKEN

＜領域＞	＜定義＞
A	現事業関連製品
B	B ： エンジン部品関連の新製品
B′	B′： エンジン部品以外の新製品
C	次世代新製品 (ﾛﾎﾞｯﾄ・航空分野、EV・FCV関連など)

次世代自動車用途
産業用機器用途
モバイル機器用途

これらの分野で、有望な芽・シーズの増加と事業化の加速を狙う

次世代コア製品の芽を多数創出

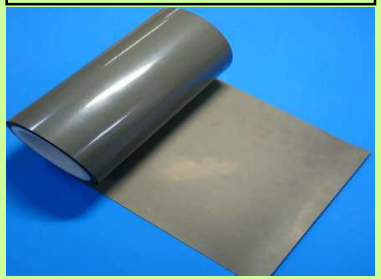
RIKEN

■現在開発中の「B′・C」領域の新製品の一例

次世代自動車用途・産業用機器用途・モバイル機器用途

Wi-Fi LTE GPS

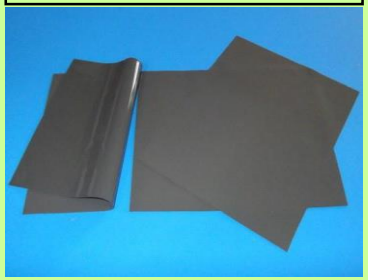
ノイズ抑制シート



電磁環境を“静寂化”する電磁波抑制シート。サンプル提供中。

準ミリ波レーダー 5G基地局

ミリ波吸収シート



電波環境を“整流化”する電波吸収シート。サンプル提供中。

容量インバータ・充電器の伝導ノイズ対策

ノイズ抑制コア

高透磁率と耐飽和性を両立。サンプル提供中。

次世代コア製品の芽を多数創出

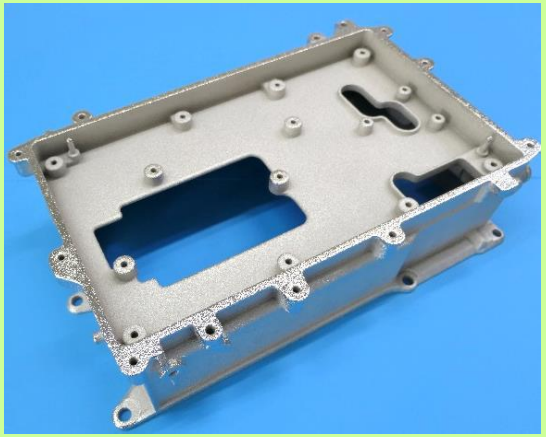
■現在開発中の「Ｂ′・Ｃ」領域の新製品の一例

熱・電磁波対策 樹脂成型品

- 放熱性とシールド性の付与
- コーティングにより材料強度UP
- 樹脂化により設計自由度が向上し部品点数や二次加工の削減が可能
- アルミ代替で軽量効果３０％

車載用ミリ波レーダー用ケース

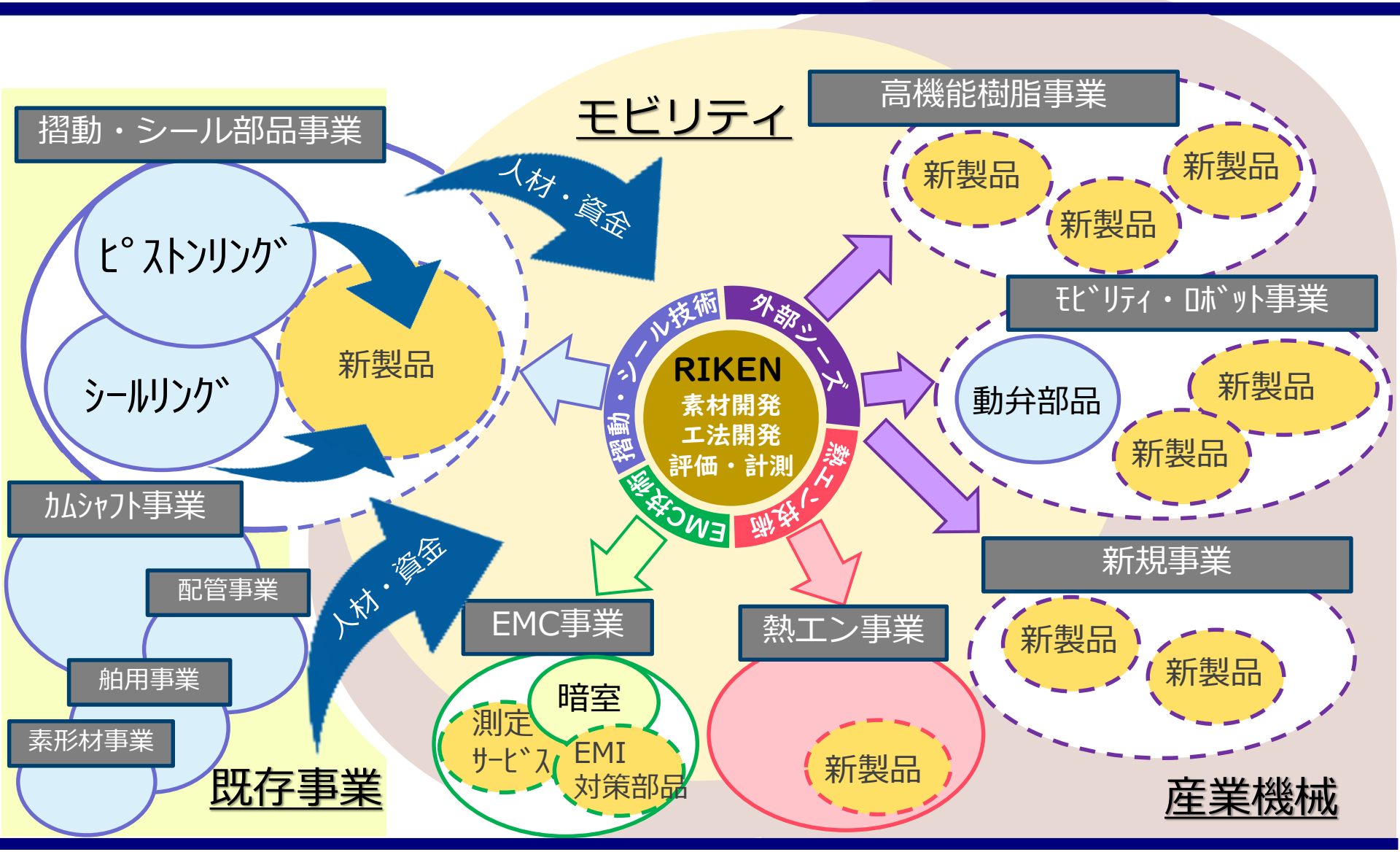
インバーターケース



3ローブ型 波動歯車減速機

- 従来の2ローブ型 波動歯車減速機を進化
- 高回転角精度
- 高剛性
- 小バックラッシ

自社・外部シーズから事業化へ



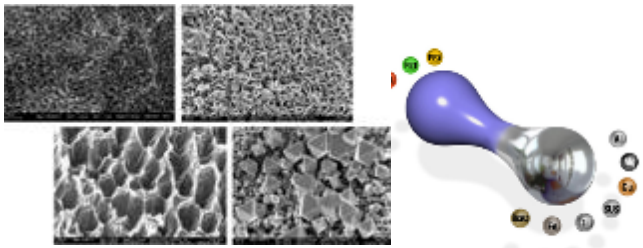
他社/海外リソース活用

RIKEN

大成プラス株式会社様へ資本出資（2020年10月）
※同社は異種材接合技術のパイオニア企業

※大成プラス社様HPより

Taiseiplas



大成プラス
NMT(金属と樹脂の接合技術)
二色成形などの樹脂製品製造

✖

リケン
材料・表面処理技術
性能評価・解析技術

・先進的な技術開発
・マルチマテリアル化
➡ 新製品の創出へ

RIKEN

※注意事項

RIKEN

本資料に記載された見通し・戦略については、現時点における事業環境に基づくものであり、今後の事業変化によっては実際の業績が変動することがあります。

以下、参考資料

※ リケングループ概要

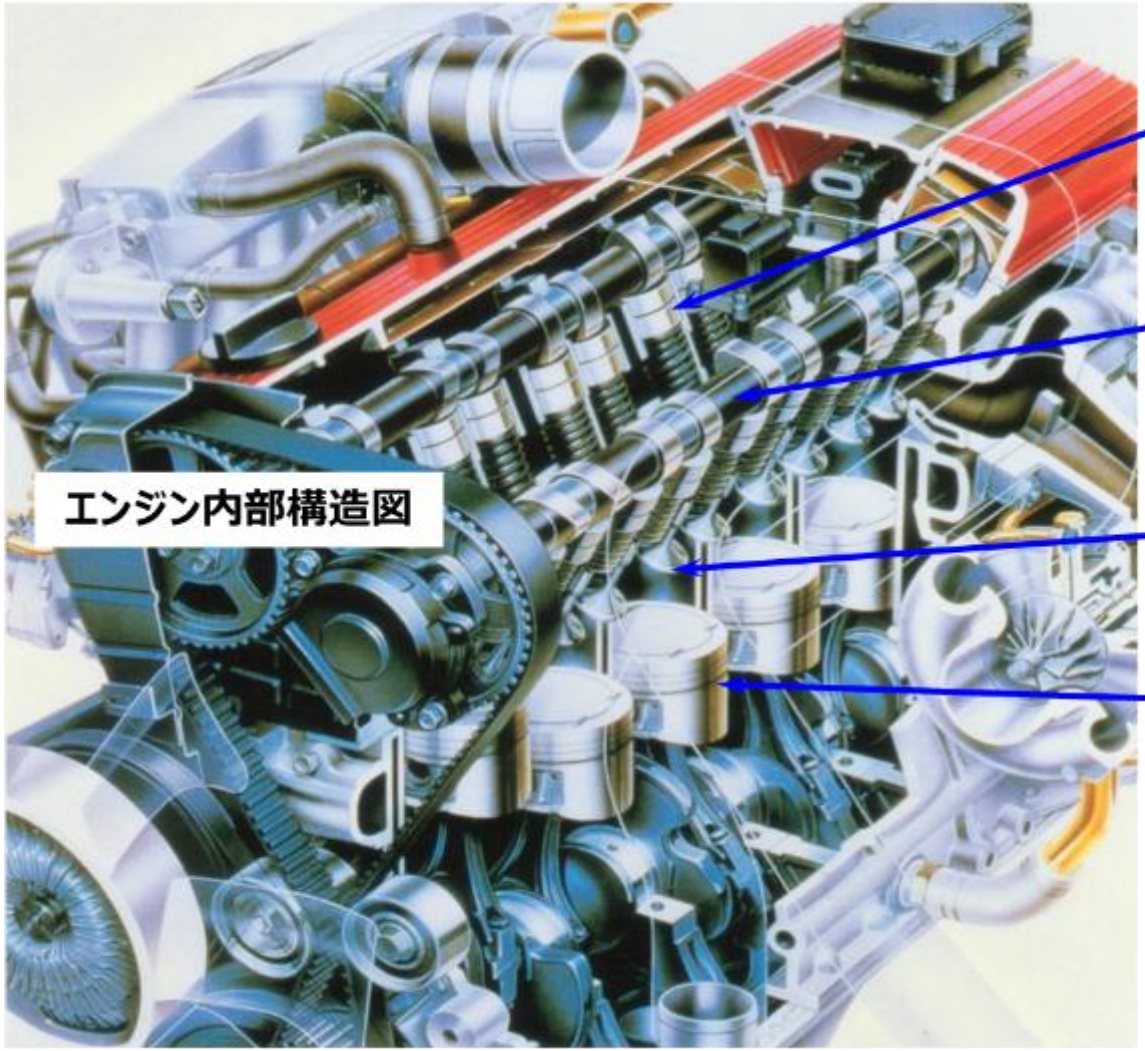
会社概要

RIKEN

■創業　1927年11月 理化学研究所の発明成果を事業化
■設立　1949年12月 理研柏崎ピストンリング工業㈱として再スタート
■資本金　85億73百万円 (2021年3月末)
■従業員数　連結 4,358名、単体 1,260名(2021年3月31日現在)
■売上高　697億20百万円 (連結 2021年3月期)
■主要製品 (2021年3月期売上、構成比)
●自動車・産業機械部品事業　(576億円、82.6%)
○エンジン部品、トランスミッション部品、駆動・足回り部品等
●その他事業　(121億円、17.4%)
○配管機材、EMC関連製品、熱機材関連製品、その他

■国内外関係会社　28社(子会社20社、関連会社8社)
※内、海外14社(子会社9社、関連会社5社)

製品紹介-エンジン部品



バルブリフター

カムシャフト

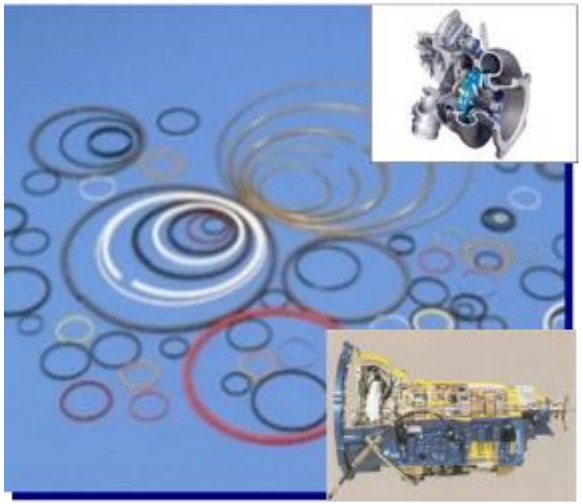
バルブシート

ピストンリング

製品紹介-自動車部品各種

RIKEN

■自動車用機能部品



シール部品
- ●樹脂系 - AT/CVT・空調・ｺﾝﾌﾟﾚｯｻｰ等
- ●金属系 - AT・ターボ等

エアコン・パワステ用
ベーン等（アルミ製・鉄製）

■自動車用鋳物部品

ステアリングナックル
ロアーアーム
ダンパーフォーク
ブレーキ部品
デフケース/デフキャリア

製品紹介-産業機械分野

RIKEN

■航空宇宙産業機器用部品

*)引用：ＪＡＸＡ

*)引用：エアバス社A319型機

*)引用：三菱重工業

*)引用：ＩＨＩ

*)引用：川崎重工業

液体燃料ロケットエンジンの推進剤導入部シール部品、軸流ジェットエンジンの軸部シール部品、油圧シリンダーやタービン用シール部品etc

製品紹介-その他

RIKEN

■熱エンジニアリング

電熱線（パイロマックスシリーズ）
工業炉（パイロリック）
熱機材

■EMCエンジニアリング

電波暗室
電波吸収体
シールドルーム（磁気・電磁波）

■配管機材

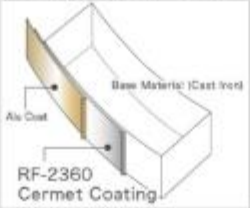
各種ねじ込み式管継手
LAカップリング
トップジョイント配管システム
各種ステンレス配管用継手
消火設備配管用継手

製品紹介-ポートフォリオの拡充

RIKEN

■ グローバルニッチトップ製品の拡販

●舶用部品の環境規制対応製品
(二層溶射)



●TOP-JOINT
(ハウジング型管継手)

■ 新技術・新製品拡販

●ベアリングリテーナー
(樹脂製)

●高性能動弁部品

国内組付取引先紹介

RIKEN

HONDA
SUZUKI
NISSAN
MITSUBISHI MOTORS
TOYOTA
SUBARU
mazda
DAIHATSU
三菱重工
AISIN
Jatco
KOMATSU
YAMAHA
Kawasaki
UD TRUCKS
ISUZU
HINO
FUSO
YANMAR
Kubota
KYB
YAMABIKO

海外組付取引先紹介

RIKEN

CATERPILLAR®

Audi

Ford

Ferrari

PORSCHE

JAGUAR

BMW

GM

STELLANTIS

HYUNDAI

Cummins

DAIMLER

WIN GD
Winterthur Gas & Diesel

MAN

SHANGHAI GM

TATA

VOLVO

RENAULT

ZF

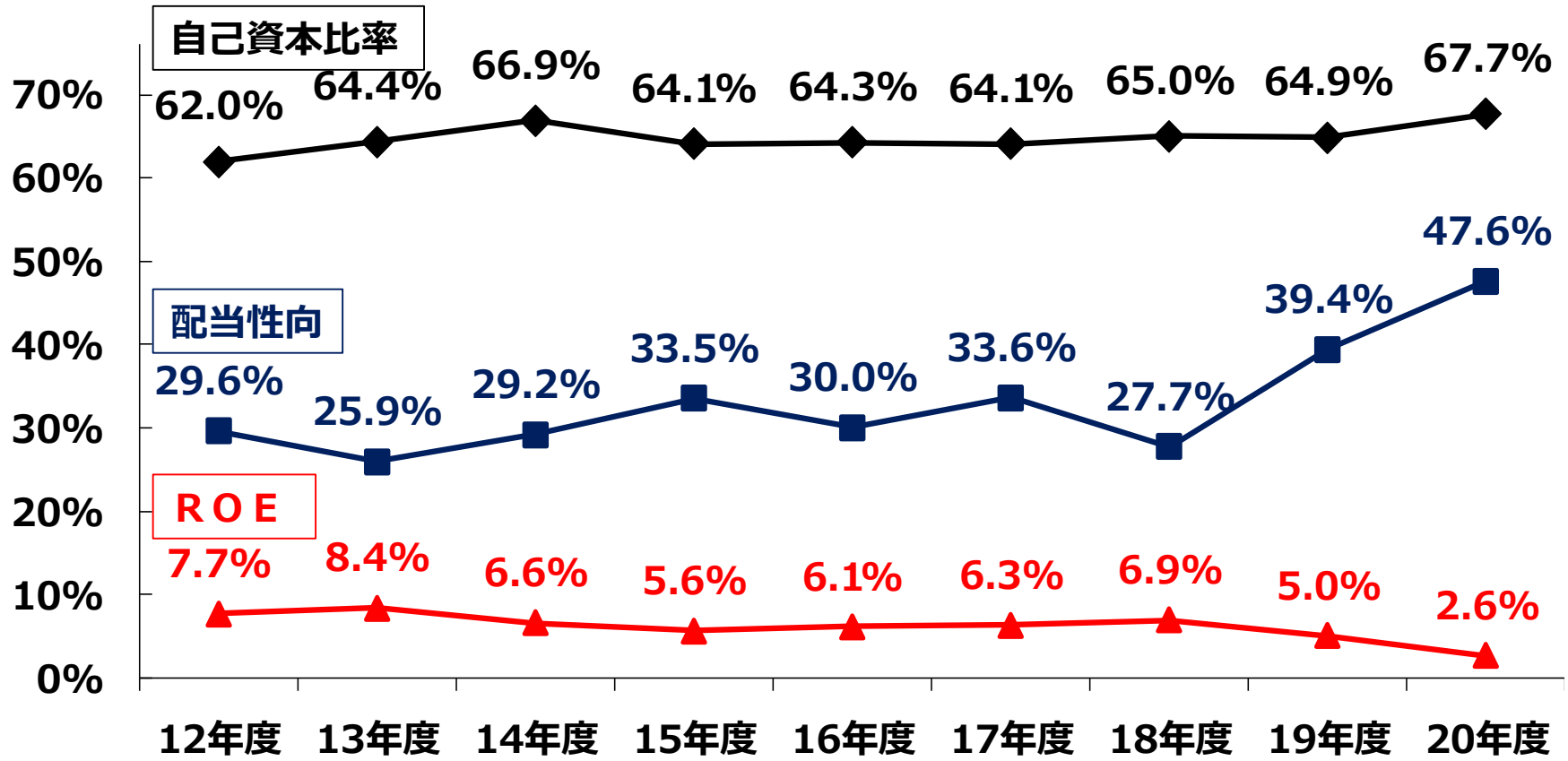
リケン　グローバルネットワーク

海外生産・販売拠点

	所在地	社　名	設立/資本参加	出資比率	主な生産/販売品目
製造会社（9社）	台湾	台湾理研工業有限公司**	1969年	50%	ピストンリング
	中国	厦門理研工業有限公司**	1989年	50%	ピストンリング、カムシャフト
		理研汽車配件(武漢)有限公司*	2004年	60%	ピストンリング
		理研密封件(武漢)有限公司*	2015年	100%	樹脂製品
		南京理研動力系統零部件有限公司**	2019年	40%	ピストンリング
	タイ	Siam Riken Industrial Co., Ltd.**	1973年	49%	ピストンリング
	ｲﾝﾄﾞﾈｼｱ	P.T. Pakarti Riken Indonesia*	1975年	40%	鋳物部品、カムシャフト、配管継手
	インド	Shriram Pistons & Rings Ltd.**	1986年	21%	ピストンリング、ピストン、エンジンバルブ
	メキシコ	Riken Mexico, S.A. DE C.V.*	2012年	100%	ピストンリング、動弁部品、樹脂製品
販売会社（4社）	米国	Riken of America, Inc.*	1974年	100%	リケングループ製品他
	ドイツ	Euro-Riken GmbH*	1973年	100%	リケングループ製品他
	ｲﾝﾄﾞﾈｼｱ	PT. Riken of Asia*	2009年	100%	リケングループ製品他
	タイ	Riken Sales And Trading Co., Ltd.*	2015年	100%	リケングループ製品他

社名の後の「＊」は連結対象会社、「＊＊」は持分法適用会社

各種指標推移（自己資本比率・配当性向・ROE）



年間配当額	110円	120円	120円	120円	120円	150円	140円	140円	90円

（記念配当30円含む）