



RYODEN

RYODEN REPORT **2022**

RYODENレポート2022

事業創出会社への進化は着実に進行中。 RYODENとして新たなスタートを機に、 さらなる価値創造に努めてまいります。

取締役社長

富澤克行

グループ全社員とともに「ICHIGAN 2024」の実現に全力を尽くします

このたび代表取締役社長に就任いたしました富澤克行です。1983年に三菱電機に入社し、名古屋製作所副所長、執行役員中国総代表、三菱電機（中国）有限公司董事長兼総経理などを経て、2021年4月に当社に入社いたしました。同年6月から副社長執行役員として、前任の正垣とともに中期経営計画「ICHIGAN 2024」の遂行に取り組んでまいりました。

当社とは三菱電機在籍時から付き合いがありましたが、以前は正直なところ、保守的なイメージが強い会社だという印象を持っていました。ところが実際に中に入ってみると、商社としてモノを売ることに力を注いでいるだけでなく、多くの技術陣も活躍していて、販売と技術が一体となって新しいことにチャレンジしようという気風がしっかりできていることに驚きました。IR活動などをみても、対外

的なアピールが積極的にできるようになってきています。今はまさに変革の時代ですが、その変革にしっかりチャレンジしようという気概、意識を持って取り組んでいる会社であるというのが、この1年間での印象です。

地域に密着しながらもグローバルな視点も併せ持つという当社は、数ある三菱電機代理店の中でも稀有な存在です。今後も引き続き「ICHIGAN 2024」の実現に向けグループ全社員と一緒に邁進するとともに、100年企業として「環境・安心・安全」でサステナブルな社会の実現、そしてそれを支えるグリーン発展を続ける社会の実現に貢献する会社として、すべてのステークホルダーの皆様とともに取り組んでまいりたいと思いますので、何卒よろしくお願いたします。

2021年度は需要が高水準で推移した結果、過去最高益を達成

世界経済はコロナ危機から回復しつつありますが、サプライチェーンの混乱や半導体不足、エネルギー価格の高騰など、先行き不透明な状況が続いています。国内でも社会経済活動は回復基調に転じたものの、資源高や円安による原材料費の高騰などが深刻化し、企業収益は下振れ模様となりました。当社グループの事業領域では、電子部品は車載や産業機器向けの需要が高止まりしたことで部材を含めた逼迫状況が継続し、工作機械は電気自動車や半導体関連設備向けの需要が高水準で推移しました。

このような状況の下で当社グループは、2年目を迎えた中期経営計画「ICHIGAN 2024」に基づき、代理店・商社の枠を超えた事業創出会社として新たな価値を創造していくことに引き続き取り組みました。その結果、当連結会計年度の業績は、売上高2,291億26百万円(前期比16.4%増)、営業利益70億62百万円(前期比106.7%増)、経常利益72億85百万円(前期比99.4%増)、親会社株主に帰属する当期純利益50億4百万円(前期比113.6%増)となり、各段階の利益はいずれも過去最高と



なりました。

業績動向をセグメント別に見ますと、FAシステム事業は取扱製品の一部が供給不足となりましたが、国内製造業向けの設備投資案件に持ち直しの動きがあったほか、半導体製造装置や工作機械向け販売が好調に推移したことから増収増益となりました。冷熱ビルシステム事業では、換気・暑熱需要や冷蔵冷凍分野が好調だったものの、部材の供給不足による納期の長期化や新規案件の延期・

中止などの影響を受け、減収減益となりました。X-Tech（クロステック）事業はヘルスケア分野が順調でしたが、自社植物工場の建設に注力したスマートアグリ分野、工場管理システムの新規受注に苦戦したネットワークシステム分野が低調に推移し、減収減益となりました。エレクトロニクス事業は、カーナビなどインフォテインメント機器向けや、半導体製造装置・工作機械向けなどの販売が好調に推移したことなどから、大幅な増収増益となりました。

事業創出会社を目指す「ICHIGAN 2024」は、いよいよ勝負の後半3年間に

当社は今、4つの基幹事業の強化と、そこで培ったナレッジをICT技術で融合した6つの新事業プラットフォームの展開、そして2つの新分野事業の確立に取り組んでいます。現在取り組んでいる中期経営計画「ICHIGAN 2024」では、2024年度を最終年度として『代理店、商社の枠を超えた事業創出会社として新たな価値を生み出し続ける』ことをビジョンとして掲げ、その実現に向けて邁進しています。

これまでの2年間で、4つの基幹事業に関しては、提案型の営業スタイルに進化することによって、価値創出が着実にできるようになってきています。2022年3月期の好業績にもそれが現れています。冷熱ビルシステム事業では、データセンター関連の需要が拡大しているほか、学校の体育館の暑熱対策が注目されていることに対応し、クボタ空調（株）と組んで、こうしたニーズに対応できるエリア空調機の普及にも注力しています。FAシステム事業では、工場内でのデータのやり取りを5G化したいというニーズが増えると同時に、サイバーセキュリティ対策や画像監視システムなどの新たな技術への関心も高まっています。当社はこうしたニーズに対応するソリューションを幅広く用意しており、事業領域を拡大するチャンスだと捉えています。FAにもITにも強い稀有な商社という、当社の強みを存分に発揮できるはずだと期待しています。エレクトロニクス事業は足元の需要が非常に高水準に推移しており、受注残も相当抱えています。供給不足が深刻で商品の調達にはかなり苦労していますが、当面は現在の好調が続くとみています。半導体メーカーも増産体制をとっており、2024年くらいに増産体制が整ってくると、マーケットは多少落ち着いてくるだろうとみています。

新事業に関しては、まだまだこれからですが、正垣前社長によって、事業化を進める環境まではしっかりと整えて

いただきました。これからの3年間で勝負です。100年企業として次なる成長に向けしっかりした基礎を確立したいと思っています。スマートアグリ事業は、5月に静岡県沼津市で植物工場が竣工し、8月には本格生産・販売を開始しました。ここで実際に生産をしながら、様々な作物の最適な生産手法などを研究し、ノウハウを蓄積していきます。単に設備を提供するだけでなく、流通も含めて一つの大きなビジネスモデルとして提案していくことを狙っています。もう一つのヘルスケア事業は、電子カルテや各種医療情報システム、再来受付、会計に係るIT機器を一つのパッケージとして提供する「トータルバック」の普及に注力しています。あまりIT投資が進んでいなかった地域の中小規模の病院をメインターゲットとして、クラウドを活用して定額で利用していただけるサービスとして訴求していると考えています。

「ICHIGAN 2024」の最大のテーマである事業創出会社への進化を象徴する数字として、クラウド・サブスクリプションサービスの売上げが顕著に伸びています。病院向けの「トータルバック」、LoRaWAN関連サービス、食品工場向けベストコントロールサービス「Pescle（ペスクル）」などがその代表例で、2022年度にはこれらのクラウド・サブスクリプションサービスの売上高が2億円を超える見通しです。Pescleは今回初めてご紹介しますが、食品工場や店舗で、ネズミなどの害獣がいないことを常時監視するシステムで食の安心・安全に対する要求の高まりに対応するクラウド型のAIサービスです。アース環境サービス（株）と共同で展開します。当社の高精度なセンシング技術や独自のAIを活用することで、食の安心・安全にも貢献できる付加価値の高いサービスとなっています。

トータルカーボンマネジメントの取り組みを推進

当社は2030年までに電力使用による温室効果ガス排出をゼロにするなどの課題を掲げた「グループ環境ビジョン」を制定し、様々な課題に取り組んでいます。脱炭素社会に向けては、当社グループ独自の活動として「トータルカーボンマネジメント」に取り組んでいます。温室効果ガスの排出量と削減貢献量を数値化し、社内全員で把握・分析することによって、サプライチェーン全体における削減貢献量の拡大に取り組んでいます。ビジョン達成への取り組み事例として、宮城県栗原市に自社所有する太陽

光発電設備を活用し、当社の使用電力のすべてをこの発電電力で賄うことを目指しています。このほか、植物工場においては屋根に太陽光発電設備を設けて完全自家消費しているほか、最新鋭の空調機器やセンサー類の活用によって、大幅な省エネルギーも実現しています。新たな取り組みとして、（株）ゼロボードと提携し、温室効果ガス排出量を算定・可視化できるクラウドサービスの提供を始めました。

ステークホルダーの皆様へ

おかげさまで当社は本年4月に創業75周年を迎えることができました。これもひとえにステークホルダーの皆様のおかげです。力強いご支援とご指導の賜物と、心より感謝申し上げます。当社は今、代理店・商社の枠を超えた「事業創出会社」へと変貌を遂げようとしています。個々の商材をアピールするのではなく、何を實現できる会社なのか、どんな価値を提供できる会社なのか、ということを明確に示していくことで、さらなる成長を實現していきたいと考えています。

また当社はこのほど、2023年4月に社名を「株式会社

RYODEN」に変更することを決定しました。皆様から「りょうでん」と、親しみを込めて呼んでいただいた音を残しつつ、商事の文字を外すことで、トレーディングというイメージから脱却し、事業創出会社として市場の期待にお応えし、100年企業を目指していくという決意をこめていきます。

ステークホルダーの皆様におかれましては、今後も引き続き当社グループへの温かいご支援を賜りますようお願い申し上げます。



“何を實現できる会社なのか、
どんな価値が提供できる会社なのかを
社会に示していくことで、
さらなる成長を目指します”



Contents

1 トップメッセージ	20 成長戦略① 成長事業のビジネスモデル確立と次世代新規ビジネスの創出	Section 3 価値創造の基盤
Section 1 RYODENの価値創造ストーリー	21 成長戦略② 基幹中核事業における生産性向上	39 マネジメントメンバー
7 創立75周年特集 RYODENの価値創造ストーリー～「100年企業」を目指して～	22 成長戦略③ 事業推進基盤の強化	41 コーポレート・ガバナンス
9 執行役員が語る RYODENを目指す“事業創出”	24 SDGs推進	46 社外取締役メッセージ
11 RYODENの価値創造モデル	25 TCFD提言に沿った情報開示	49 リスクマネジメント
13 新たな価値創出① スマートアグリ	29 CFOメッセージ	50 人材マネジメント
14 新たな価値創出② IoTプラットフォーム「Remces」	31 財務・非財務ハイライト	53 環境マネジメント
Section 2 RYODENの成長戦略	33 RYODENのビジネス	Section 4 FACT DATA
15 事業環境認識	35 事業別概況	59 成長の軌跡
17 中期経営計画 ICHIGAN 2024	35 FAシステム	61 RYODENの強み
19 進捗状況	36 冷熱ビルシステム	63 10年間の主要財務・非財務データ
	37 X-Tech (クロステック)	65 連結財務諸表
	38 エレクトロニクス	67 会社情報
		68 用語集

RYODENグループは
100年企業として
環境・安心・安全で
サステナブルな社会の
実現に貢献します

編集方針

投資家・株主様をはじめとするステークホルダーの皆様へ、当社の中長期的な企業価値向上の実現可能性を理解いただくことを目的に「RYODEN REPORT 2022」を発行しました。当社グループは代理店、商社の枠を超えた事業創出会社として、お客さまのニーズや課題を解決するビジネスを展開し、サステナブルな社会の実現と持続的な成長を目指します。

今回のレポートでは、こうした当社の存在意義（パーパス）をどう実現するのかをわかりやすくお伝えできるよう、国際統合報告評議会（IIRC）の開示フレームワークを参照し、「戦略及びビジネスモデルの持続性と将来像」を示す「当社固有の価値創造ストーリー」を簡潔にまとめていくことに力点を置き企画構成を実施しました。

報告対象期間

2021年度（2021年4月1日～2022年3月31日）の事業活動における情報を対象としています。ただし一部の内容については、過去の情報や2022年4月1日以降の情報も記載しています。

報告範囲

菱電商事株式会社及びグループ会社を報告範囲としています。報告範囲が異なる事項については、対象となる報告範囲を明記しています。

2023年3月期より「ICTシステム」のセグメント名称を「X-Tech」（クロステック）に変更しています。

RYODENの価値創造ストーリー ～「100年企業」を目指して～



当社は創業から75年の長い歴史の中で、技術力、グローバルネットワーク、幅広い事業領域という3つの強みを磨き上げてきました。これらの強さを背景に当社は今、商社の枠組みを超え、100年企業を目指す「事業創出会社」として生まれ変わろうとしています。新生RYODENが目指す新たな「価値創造」についてご説明いたします。

代理店、商社の枠を超えた 事業創出会社へ

75年の歴史で積み上げたRYODENの強み

創業

1947年
三菱電機(株)の代理店として、ミシン、電気冷蔵庫、ラジオを主とする各種電気機械及び一般機械類の販売を目的とし「株式会社利興商会」を設立。その後、大興商会(大阪)と合併しました。

「歴史」についての詳細はP59

技術力



- ▶ 技術力を背景に一步先のソリューションを提案
- ▶ プロフェッショナルな視点でお客さまに対応

強さの秘訣

強みのルーツ

- ▶ 1982年
半導体ビジネスの変化の潮流を捉え半導体技術部門を設置。また冷熱部門でもエンジニアの技術教育をスタートするなど、技術商社としての礎を築く
- ▶ 2001年
市場の厳しい局面を打開するため海外メーカーの新商材開拓に注力、技術力の底上げにつなげる
- ▶ 2003年
「利益ある成長戦略」実現のためFAE人員を強化
- ▶ 2005年
マイコンの最先端化、商流変更に対応したきめ細かな技術支援の強化

グローバルネットワーク



- ▶ 国内29拠点、海外19拠点。グローバルな情報・商品・サービスを日本のお客さまにご提供
- ▶ アジアだけでなく欧米にも拠点を設置し、日本からグローバルに展開するお客さまの近くで様々なニーズにお応え

- ▶ 1958年
三菱ミシン・電気冷蔵庫の国内総代理店として全国各地に支店・出張所を整備
- ▶ 1990年
日本企業の海外生産シフトの需要を捉え、初の海外拠点としてシンガポールに進出
- ▶ 1999年
新商材の開拓を目的に米国カリフォルニア州に子会社設立
- ▶ 2001年
中国(上海)に進出。半導体・デバイスだけでなく現地ローカルのお客さまにFA(ファクトリーオートメーション)機器を提供
- ▶ 2011年
ドイツに子会社設立

幅広い事業領域



- ▶ FA(ファクトリーオートメーション)、冷熱(空調機器)、ビル(エレベーター)、エレクトロニクス(半導体・デバイス)の4つの基幹中核事業
- ▶ ネットワーク・ヘルスケア・スマートアグリ分野にも進出

- ▶ 1947年
三菱電機のミシン・ラジオ・電気冷蔵庫の販売を行う代理店として創業
- ▶ 1964年
三菱電機 機器ビジネススタート
- ▶ 1971年
創業以来の三菱家電代理店事業を分離。冷熱住機、機器、資材を扱う専門商社として再スタート
三菱電機の半導体特約店として全社を挙げて半導体の拡販開始
エレベーターを扱う昇降機部門設置。三菱電機の昇降機特約店として規模を拡大
- ▶ 1983年
情報通信システム部門発足。無線機の取り扱いからスタートし、コンピューター関連のビジネスを拡大

「強み」についての詳細はP61

執行役員が語る

RYODENが目指す“事業創出”

“事業創出会社”への進化を目指すRYODENは、社内外で様々なイノベーションを起こし、大きく変化しつつあります。代理店・商社としての長年の歴史をどう捉え、いかにしてその殻を破り、孵化していくか。各事業を最前線でリードする担当執行役員が、それぞれの“事業創出”への思いを語ります。

**お客さまとのコミュニケーションをさらに大切に
新たな事業創出にチャレンジする企業文化を醸成します。**

常務執行役員 中村真敏
事業部門管掌
FA・施設システム事業本部長



当社が100年企業を目指し、サステナブルな企業価値創造モデルを確立していくためには、新たな事業創出にチャレンジする企業文化を醸成することが必要です。その上で、スピーディで柔軟性に富んだ、仮説・実行・検証サイクルを力強く推進することが事業創出につながると考えています。

以前の当社は、ベースになっているビジネスを通じて、お客さまのニーズに対応した提案をするよう

心掛けてきました。しかしながら事業創出会社を実現するためには、こうしたアプローチをさらに進化させ、お客さまの潜在的な課題を顕在化し、新たな価値を提案できるような活動が求められます。これを実現するために、お客さまとのコミュニケーションをさらに大切にするとともに、連携しているパートナーとともにより高度な提案を目指し、当社の企業価値を長期的な観点から評価してもらえよう努めます。

**社会課題を背景とした事業創出こそが価値を生む。
外部の視点を取り入れ、新たな25年を積み上げます。**

常務執行役員 東俊一
デバイスシステム事業本部長



地球環境や社会環境、経済環境が激変している今こそ、事業創出はこうした激変する環境の社会問題から生み出されます。カーボンニュートラルやESG、DXなど、当社を取り巻く事業環境も転換期を迎えており、既存事業の延長上には明るい未来を描くことは難しい状況です。当社が100年企業になるためには、今まで75年間続けてきたルーティンワークから脱却し、これからの25年間で、全く違っ

た事業体になっていく必要があります。次の事業の柱をどこに見定めるかを考えるにあたり、同じ商習慣、商文化を持った社内での議論だけでは、業界の枠を超えられません。全く違った意見、別の角度からの視点を持つ社外のパートナーと組むことが必要であり、まさに今その検討の最中です。環境の変化に柔軟かつ素早く対応していくため、私自身も含め全社員の変化が大きく求められていると考えています。

**当社の強みを活かせる「環境・安全・安心」の分野で
価値の高い新事業の創出を目指します。**

執行役員 稲澤慎治
新事業推進室長
デバイスシステム事業本部イノベーション創発部長



当社は10年ほど前から「グローバルソリューションプロバイダー」を掲げ、いくつもの新たなビジネスに挑戦してきました。しかし、市場環境が激しく変化している中、変革のスピードをさらに加速していく必要があります。マーケットが求める商社の役割も変化しつつある中で100年企業を目指すには、既存事業では各事業の強みを活かした持続的イノベーションを起こし続ける一方、新事業では売買仲介型ではない

新たな価値創出を実現していかなければなりません。当社の成長戦略のキーワードとなっている「環境・安全・安心」はいずれも当社の強みを十分発揮できる分野です。とくに私は新事業担当として、環境分野での新たなビジネスの立ち上げに力を入れたいと考えています。当社とお客さま、仕入先パートナー、さらにはマーケットや環境のいずれからも「良し」とされるような、価値の高い新事業の創出を目指します。

**「Block FARM」は価値創造への大きな挑戦。
引き続き新たな事業領域・ビジネスモデルへの挑戦を続けます。**

執行役員 新田貴正
スマートアグリ事業部長

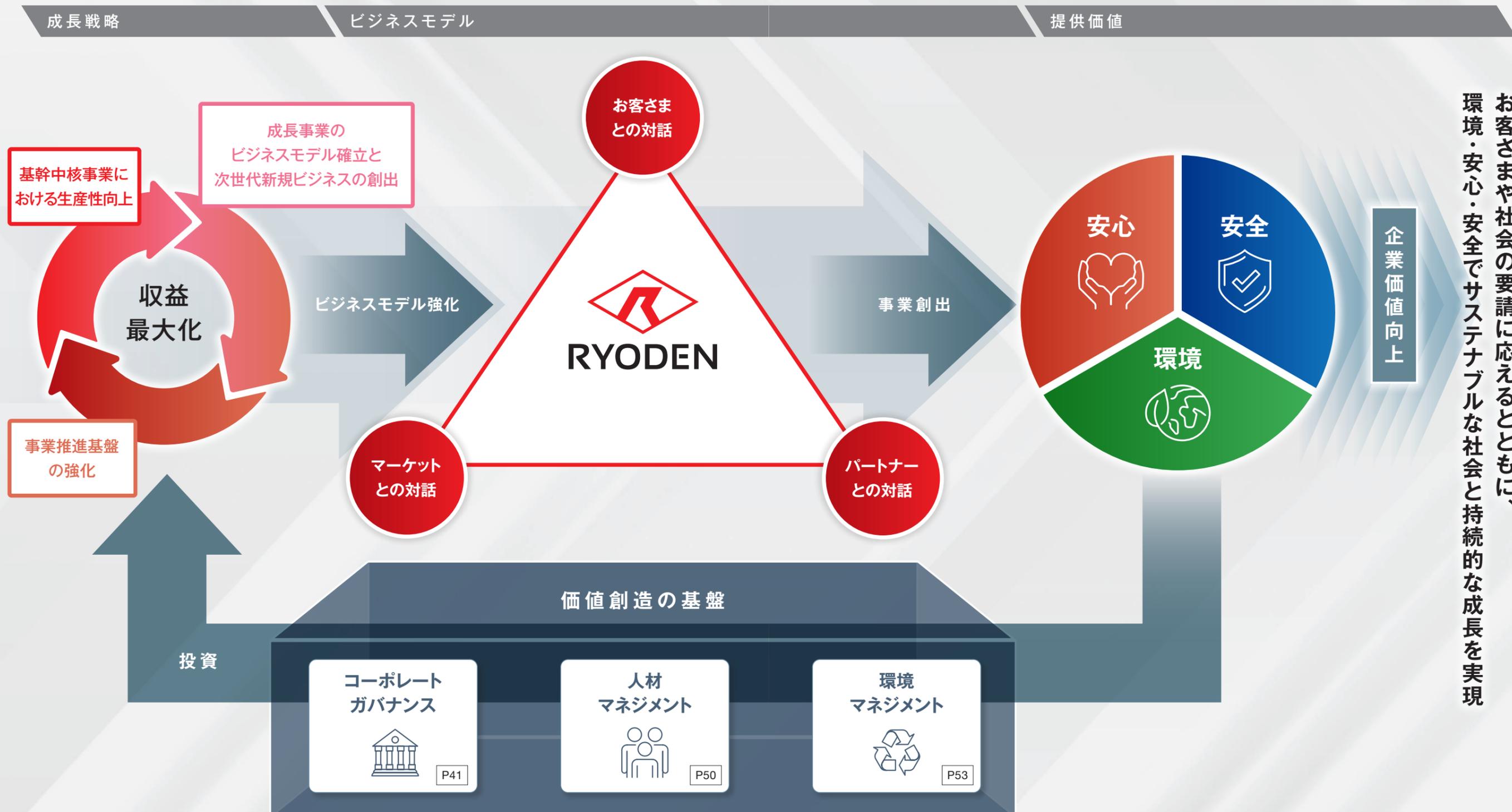


当社のスマートアグリ事業は、従来の植物工場向け機材・システムビジネスにとどまらず、国内農業をアップデートする次世代農業のプラットフォーマーを目指しています。ベンチャーへの事業投資や大手企業との業務提携、新たな事業モデルで商業稼働を目指す自社工場の建設など、事業創出に向けこれまでの当社には例のない積極的な投資を実行し、研究開発・生産・販売流通・ブランディングに至る一気通貫の機能の構築

を目指しています。また2022年8月に量産を開始したほうれん草の次世代型植物工場「Block FARM」では、省エネの環境制御システムや省力化機器など当社独自のソリューションを実装し、社会課題の解決への貢献を目指す実践的価値創造に取り組んでいます。今後は農業に限らず、新たな事業領域やビジネスモデルに取り組む実例を増やしていくことで、当社の価値創りをさらに前進させたいと考えています。

RYODENの価値創造モデル

当社は、お客さまとパートナー、そしてマーケットとの対話を通じて社会に新たな価値を提供し、環境・安心・安全でサステナブルな社会と持続的な成長の実現に貢献します。これによって企業価値を向上させ、再投資によって基幹中核事業や新規事業を強化し、さらなる価値を創造していくという「価値の循環」を目指します。



お客さまや社会の要請に応えとともに、
環境・安心・安全でサステナブルな社会と持続的な成長を実現

新たな価値創出① スマートアグリ

人工光を利用した植物工場の開発・施工・運用を手掛けるスマートアグリ事業。ほうれん草の大量生産を実現する次世代型植物工場も完成し、事業規模の拡大に向け取り組んでいます。安心して安全な「食」を効率的かつ安定的に供給できる植物工場システムで、サステナブルな社会の実現に向けて大きな価値を創出します。

事業創出

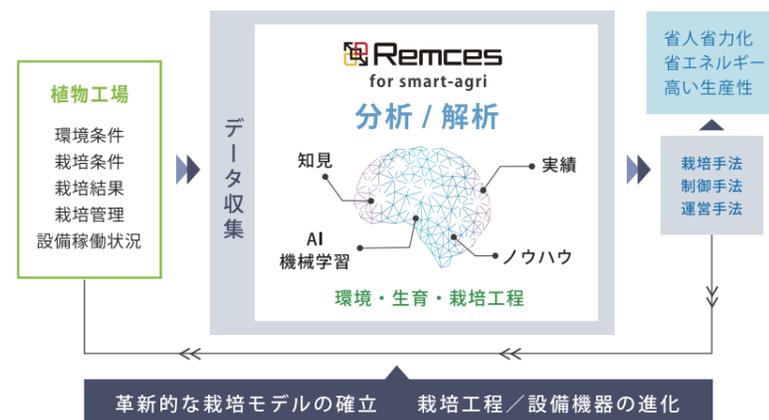
世界初となるほうれん草の大量生産・安定供給を実現した次世代型植物工場「Block FARM」が量産を開始

当社グループは2017年に植物工場向け機器システム開発と施工エンジニアリングを事業化後、植物工場向けのシステム、機材、施工分野で国内トップのシェアを獲得してきました。そのノウハウを惜しみなく投入して完成した次世代型植物工場「Block FARM」は、当社と植物工場野菜の販売や工場運営ノウハウに強みをもつ(株)ファームシップが合弁で設立。工場内のクリーンな環境の中でほうれん草を大量生産することを目指し、2022年8月に量産を開始し、年間約1,000トンの周年栽培を計画しています。

また植物工場専用の統合IoTシステム「Remces for smart-agri」を搭載し、ITとDXが融合した最新鋭のシステムによって、環境条件や栽培条件、過去の実績などの様々なデータを収集・分析し、高い生産性を実現する栽培モデルを確立しました。ハード面でも、新開発のアルゴリズムを採用した相関性空調システムや高精度局所空調技術などにより大幅な省エネルギーを実現しています。今後は、付加価値の高い植物工場野菜の生産とともに、自ら生産することで得られたノウハウ、知見に基づく栽培モデルやパッケージ化した植物工場をお客さまに提供し、新たな価値を創出してまいります。



Block FARM	
生産量	日量3t
所在地	静岡県沼津市原字西中2262-1
規模	1,000t/年
面積	敷地 20,000㎡、延床 8,000㎡
栽培方式	閉鎖型人工光利用
新規雇用	100名以上



提供価値

スマートアグリ事業は、安定的かつ効率的な食糧生産を行うことで、現在の国内農業が抱える様々な社会課題や気候変動課題の解決を目指します。環境条件に左右されにくい植物工場は、耕作放棄地を含む農地の有効活用にも役立ちます。

また、従来型の植物工場では使用電力の多さが課題でしたが、Block FARMでは、植物工場専用のIoTシステム「Remces for smart-agri」と当社が開発した環境制御アルゴリズム、全量自家消費の太陽光発電設備などを組み合わせることで、使用電力を従来比50%削減し、省エネと収益性を両立しています。

さらに、相関性空調による人工的な寒暖差を与えることで野菜の機能性の向上や、高精度局所空調技術による多品種同時生産を実現するなど、新たな事業の創出、新たな価値の提供に貢献します。



新たな価値創出② IoTプラットフォーム「Remces」

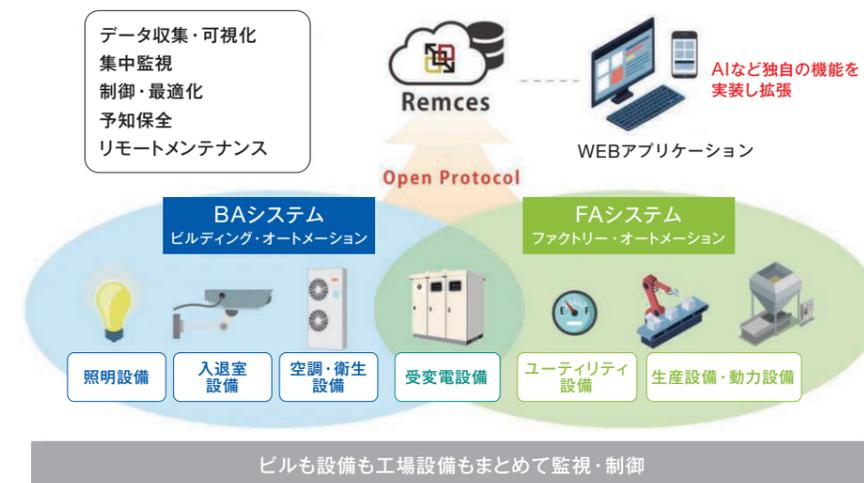
異なるメーカーの設備・機器を連携させ、各種センサー・警報機器等の情報をリアルタイムで収集し、一元管理できるIoTプラットフォームです。オープンネットワークの特徴を活かし、環境に合わせ多様な機能を連携させることで、効率や利便性の向上、各種コストの削減、省力化・省エネルギー化などの新たな価値を生み出します。

事業創出

クラウド型の統合監視・制御システムの事業化に成功。運営効率の向上などで高評価

「Remces (レムセス)」の最大の特徴は、10種類以上のプロトコルに対応するオープンプロトコル。異なるメーカーの設備・センサーなどからの様々な情報をクラウド上に収集し、それらを可視化、分析、制御することが可能です。工場やビル、施設、店舗などあらゆる場所に導入し、生産性や省エネルギー性の向上、予知保全やリモートメンテナンスなどに役立てることができま。

例えば工場では、生産設備の稼働状況の監視はもちろん、ユーティリティの状況や屋内外の環境状況、監視カメラの映像などをリアルタイムで収集。エネルギー使用量など各種データとの相関性などを分析し、各種設備を最適に制御することによって、省人・省力化や省エネルギーに貢献します。オフィスビルでも同様に、照明設備や入退室設備、空調・衛生設備などを連携させることで、セキュリティや省エネルギー性の向上につながります。



提供価値

Remcesは、お客さまに対して運用効率と利便性の向上、初期投資と運営コストの削減、省人省力化・省エネルギー化といった価値を提供することに加え、社会課題の解決にも貢献します。

「電力計測・可視化パッケージ」では、電力消費と供給量の計測、可視化に特化。電力監視で得られたデータを分析し、高効率機器への更新や制御方法の見直しによる省エネルギーを支援します。

「環境監視パッケージ」は、温湿度や照度、CO₂濃度、圧力などをリアルタイムに計測・可視化するもので、食品工場や植物工場での導入を想定。空調機の過負荷や圧力・流量の損失を可視化することで無駄なエネルギーの使用を抑えることが可能です。



事業環境認識

当社は、グローバルな視点から社会・経済の動向を捉え、分析することによって、リスクと機会を正確に把握することに努めています。これによって、強みを最大化しながら弱みを克服し、好機を的確に捉えつつ脅威を最小化する経営戦略を実現するよう努めています。

RYODENの戦略の方向性



中期経営計画 ICHIGAN 2024

当社グループは、2020年度を始期とする5ヶ年の中期経営計画「ICHIGAN 2024」の推進を通じて、「代理店・商社の枠を超えた事業創出会社として、新たな価値を生み出し続けることができる会社」を目指しています。

中期経営計画の概要・位置づけ

「ICHIGAN 2024」の大きな戦略テーマは収益の最大化であり、実現の手段として構造改革の実践とDXの推進を掲げています。当社は従来、基幹中核事業で培ってきた強みにデジタル技術などを組み合わせたソリューション指向のビジネスモデルを確立して取り組んできましたが、これらのコンセプトをDX推進に引き継ぎ、RYODENデジタルトランスフォーメーション（RDX）として更に磨き上げて、積極的に推進します。

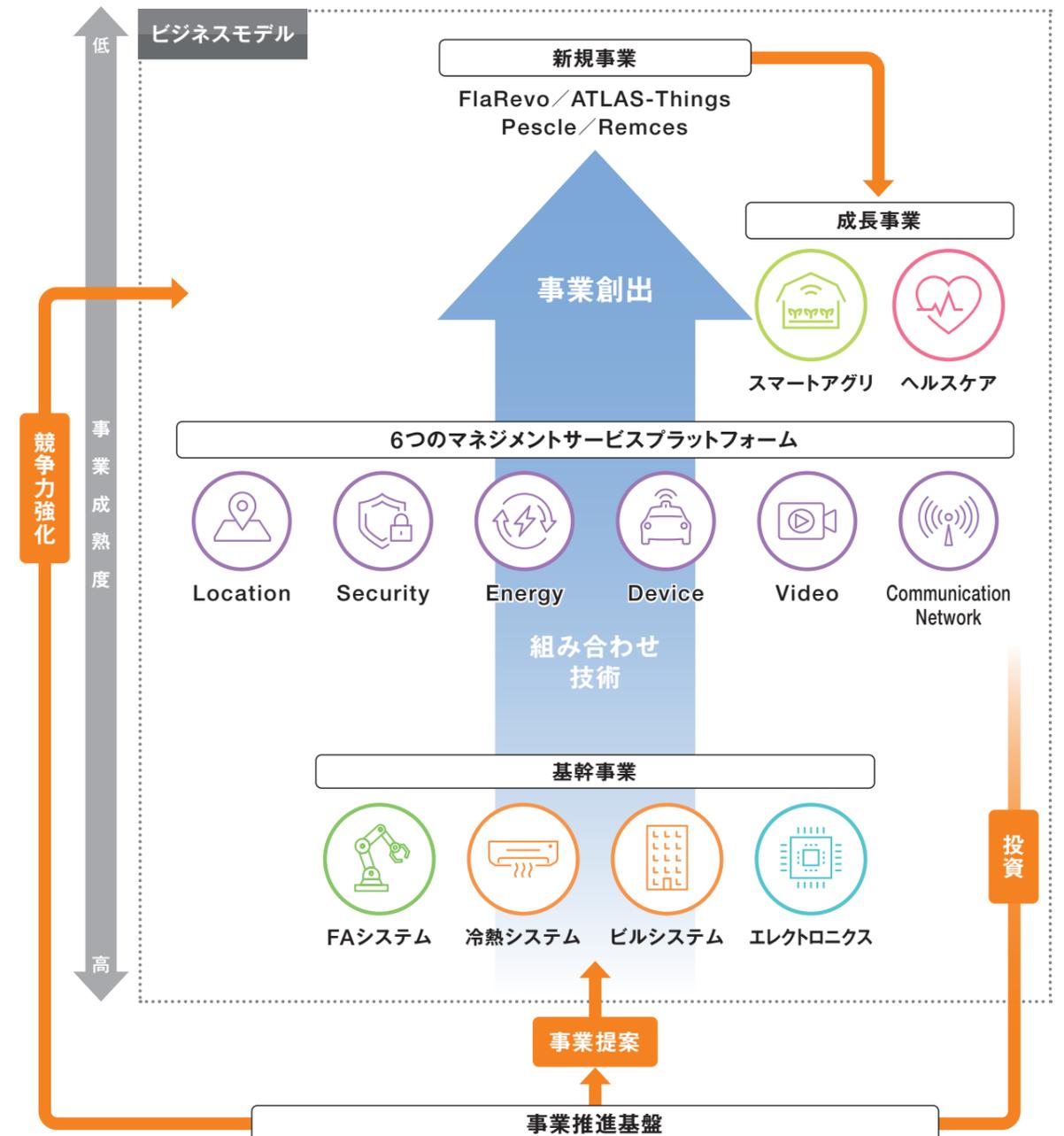
収益の最大化を実現するために、「成長事業のビジネスモデル確立と次世代新規ビジネスの創出」、「基幹中核事業における生産性の向上」、「事業推進基盤の強化」の3つの成長戦略を軸に展開し、とくに当社の得意とする注力推進分野において、環境・安心・安全の価値を生み出し、お客さまとともに新たなビジネスモデルを創出していくことで、利益ある持続的成長の実現を目指しています。



成長戦略による価値創造サイクル

当社グループはこれまで4つの基幹事業を軸に成長してきましたが、これからは基幹事業の強化に加えて、4つの基幹事業で培った組み合わせ技術とICT技術を融合した6つのマネジメントサービスプラットフォームの展開と、2つの特定分野向けの成長事業の確立に取り組みます。

これらを核とした事業活動を通じて、新たな収益を生み出すビジネスを創出し、そこで得られた収益を再投資に振り向けていくことで、事業推進基盤のさらなる強化とビジネスモデルの競争力強化を加速させることができるような、より良い循環サイクルの構築を目指しています。

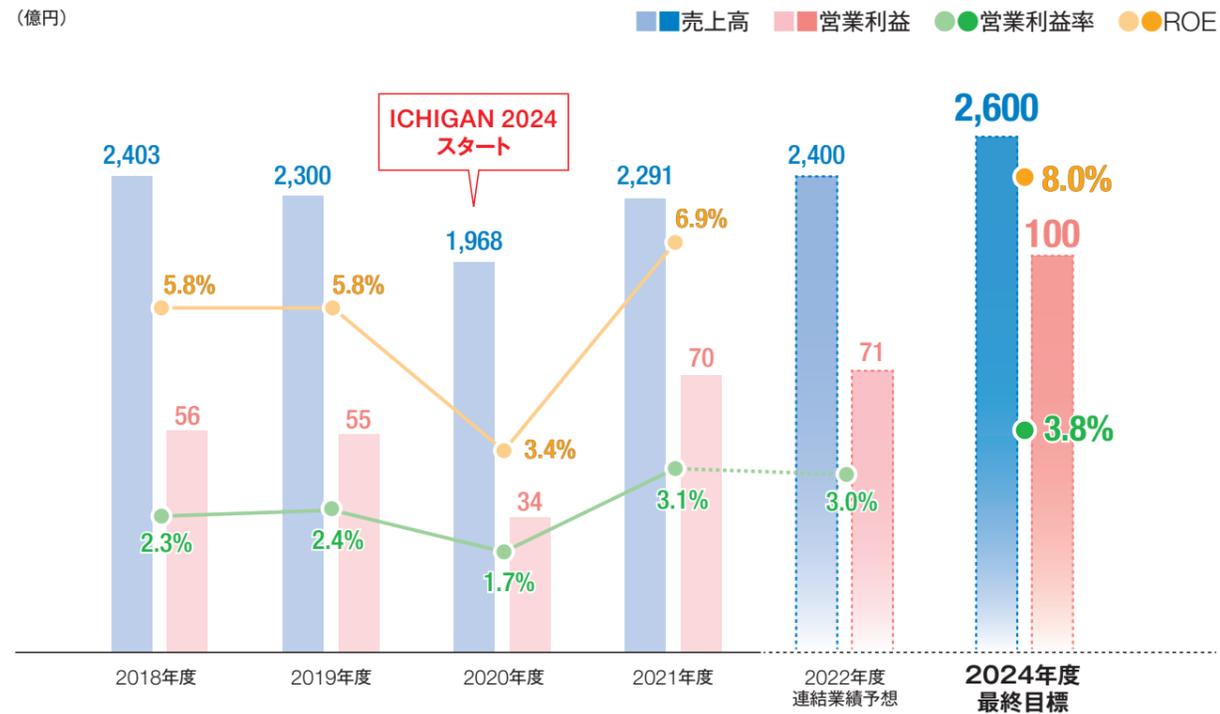


中期経営計画 ICHIGAN 2024

進捗状況

中期経営計画の最終年度の数値目標に対する2021年度の実績は、基幹中核事業が下支えし、とくにエレクトロニクスが大きく伸長、営業利益は70億円（進捗率71%）となりました。営業利益率は3.1%で前年比+1.4ポイントとなりましたが、最終年度の目標に対し0.7ポイント不足しています。引き続き戦略テーマであるRYODENデジタルトランスフォーメーション（RDX）への取り組みを強化してまいります。

ICHIGAN 2024進捗



経営数値目標に対する実績

	2021年度実績	ICHIGAN 2024目標
営業利益	70億円	100億円以上
営業利益率	3.1%	3.8%
新事業売上	2018年度比 1.6億円減	2018年度比 150億円増
新事業総利益率	16%	18%
ROE	6.9%	8.0%

中期経営計画 ICHIGAN 2024

成長戦略① 成長事業のビジネスモデル確立と次世代新規ビジネスの創出

スマートアグリ（植物工場）・ネットワーク・ヘルスケアの新事業のビジネスモデルの確立を進めています。また、カーボンニュートラルやフードセーフティなど、社会課題の解決に向けた新しいサービスの開発を進めています。

成長事業のビジネスモデルの確立

成果	今後の取組み
<ul style="list-style-type: none"> ☑ スマートアグリでビジネスモデルを転換。子会社「プロックファーム」で革新的な先端技術を活用した省エネルギー型次世代植物工場を竣工し、生産事業へ参入 ☑ 次世代新規ビジネスとしてクラウド統合管理システム（サブスクリプションモデル）事業の立ち上げ ☑ ヘルスケアで中小病院向けIT事業において一定規模の売上を確保 	<ul style="list-style-type: none"> ☑ 生産事業への本格参入と次世代農業バリューチェーンの構築による収益化 ☑ 製造業向けを中心としたネットワークのクラウドサービスの提案を拡大 ☑ 電子カルテ、医療情報システム等の販売拡大による収益基盤を確立

次世代新規ビジネスの創出

成果	今後の取組み
<ul style="list-style-type: none"> ☑ (株) ゼロボードとの脱炭素活動での協業スタート ☑ 食の安心・安全に資するベストコントロールを支援するクラウド型AIサービスの開始 	<ul style="list-style-type: none"> ☑ (株) ゼロボード製GHG（温室効果ガス）排出量算定・可視化クラウドサービスを活用し、エレクトロニクス業界の脱炭素エコシステムを実現するビジネスモデルを確立 ☑ 食品製造業を中心にパートナー企業と連携したベストコントロールの提案拡大

成長事業であるスマートアグリにおいては、野菜以外の分野への取り組みと(株)ファームシップとの協業を強化し次世代バリューチェーンの構築に向け取り組みを加速します。ネットワークでは、ネットワーク、自動認識、センシング技術の習得・人材育成とパートナー会社を含めた販売・保守・技術支援体制の整備に向けた取り組みを推進します。ヘルスケアでは、電子カルテ導入、医療情報システムの拡大等に取り組むことで、より強固な収益基盤を早期に確立します。

さらに、次世代新規ビジネスについては、カーボンニュートラル関連市場を対象とした総合監視制御システムRemcesの販売強化と当社独自の温室効果ガス排出量の可視化と削減に向け取り組みを加速します。

中期経営計画 ICHIGAN 2024

成長戦略② 基幹中核事業における生産性向上

基幹中核事業であるFAシステム、冷熱システム、ビルシステム及びエレクトロニクスでは、構造改革の推進により業務の標準化と最適化を追求し、新商材の開拓やソリューションビジネスの実践により高付加価値ビジネスを推進します。

基幹中核事業における生産性向上

	成果	今後の取組み
FAシステム	<ul style="list-style-type: none"> ☑ ロボット・画像処理関連を中心にシステムエンジニアビジネスが進展 ☑ 中国でローカル半導体メーカーやNC工作機メーカー攻略を推進 	<ul style="list-style-type: none"> ☑ 製造業DXを踏まえた商材・サービスの発掘と提案力の強化 ☑ 成長市場である中国、東南アジアでの事業拡大
冷熱システム	<ul style="list-style-type: none"> ☑ 販売パートナーとの協業推進とともにエンジニアリング機能を強化 ☑ メキシコで日系サブコン向けに新商材を販売するなど、海外市場開拓を加速 	<ul style="list-style-type: none"> ☑ 環境試験設備等の産業冷熱ビジネスの拡大 ☑ カーボンニュートラルの実現に向け、パートナー連携を推進し、提案力を強化
ビルシステム	<ul style="list-style-type: none"> ☑ ビルまるごとコーディネーターとしてビルマネジメント、ZEB、リニューアル市場の開拓を推進 	<ul style="list-style-type: none"> ☑ 省エネ、エネルギー管理需要向けのビルマネジメントビジネスを推進
エレクトロニクス	<ul style="list-style-type: none"> ☑ 高付加価値新規事業として注力した次世代モビリティ向けソリューションのデザイン・イン 	<ul style="list-style-type: none"> ☑ 事業ポートフォリオの最適化に向けた事業推進体制の整備 ☑ FAE強化によるアナログ品の拡販強化

新型コロナウイルス感染拡大、世界的なインフレや地政学リスクの高まり、サプライチェーンの混乱に伴うエネルギー資源、原材料価格の高騰などにより、市場への活動に一部影響を受けましたが、基幹中核事業における新商材開拓やソリューションビジネスなどの高付加価値ビジネスの提案活動が奏功し、世界的に活発化する工作機械・ロボットを使った省人化投資や、車載や産業機器市場の旺盛な需要を取り込み、大きな成果を出しました。さらには、成長が期待される市場や未開拓の業界の開拓に向け、グローバルな視点で積極的にリソースを投入するなどの取り組みを加速しています。

今後も継続して構造改革に取り組むことで、業務プロセスの標準化と最適化による生産性向上を徹底的に追求し、新商材の開拓、ソリューションビジネスの実践、新市場の開拓により高付加価値ビジネスを推進します。

中期経営計画 ICHIGAN 2024

成長戦略③ 事業推進基盤の強化

当社グループの成長戦略の実行を加速するため、企業経営の根幹をなすグローバル人材の育成をはじめとして、組織改革、風土改革、デジタル基盤、ITインフラの強化など、事業推進基盤の強化を推進します。

成果	今後の取組み
<ul style="list-style-type: none"> ☑ イノベーション人材の育つ土壌、環境作りを実施 ☑ 働きやすさと働きがい向上の追求を目指し働き方変革グランドデザインを策定し、風土改革を推進 ☑ 事業推進体制を最適化し、戦略機能強化と意思決定スピードの向上を実現する組織改革を実行 ☑ 新基幹システムリリースによるIT基盤強化と情報セキュリティ強化を実施 	<ul style="list-style-type: none"> ☑ サステナブル経営推進体制の確立 ☑ プライム市場上場企業として「より一段高いコーポレートガバナンス」の実践 ☑ プロセスの標準化とデジタルイノベーションの活用により業務効率化と生産性向上を実現 ☑ デジタル基盤整備とICTインフラ強化に注力

成長戦略事例紹介

成長戦略① 成長事業のビジネスモデル確立と次世代新規ビジネスの創出

サステナブルなペストコントロールを支援するクラウド型AIサービス「Pescle」

「Pescle（ペスクル）」は、食品工場や店舗などにネズミなどの害獣がいないことを常時監視するクラウド型のAIサービス。総合環境衛生管理で高度なノウハウを有するアース環境サービス（株）の協力のもと、先進的なサーマル技術等を用いたセンサーユニットと独自のAIによって、高精度かつリアルタイムでの検知・監視を実現しました。

食の安心・安全に対する要求が高まる中、ペストコントロールへのニーズが高まっていますが、専門的な知識や技術が要求されるため、現場技術者の確保や業務の効率化が課題となっていました。Pescleは、サステナブルなペストコントロール業務を支援するとともに、食の安全を守る社会の実現に貢献します。



(株)ゼロボードとエレクトロニクス業界の脱炭素活動で協業開始 企業の温室効果ガス排出量の削減を促進

当社が協業する(株)ゼロボードが開発した「zeroboard（ゼロボード）」は、企業活動やサプライチェーン由来の温室効果ガス排出量を国際基準であるGHGプロトコルに基づいて算定・可視化できるクラウドサービスです。

zeroboardの導入によって、温室効果ガスの算定方法の確立や工数の低減、サプライチェーン間で排出量のデータ連携が可能となります。また、製品別・サービス別の排出量の算定機能もリリースし、製品・サービスの実績値を可視化することにより、サプライチェーン全体の温室効果ガス排出量の算定と削減に寄与します。同社との協業を通じて、これまで当社が築き上げてきた取引先ネットワークにこうした取り組みを掛け、エレクトロニクス業界での脱炭素エコシステムの実現を目指してまいります。



成長戦略 事業推進基盤の強化

RYODENデジタルトランスフォーメーション (RDX)

ICHIGAN 2024×DXで、「成長事業創出循環サイクル」の実現を目指します。

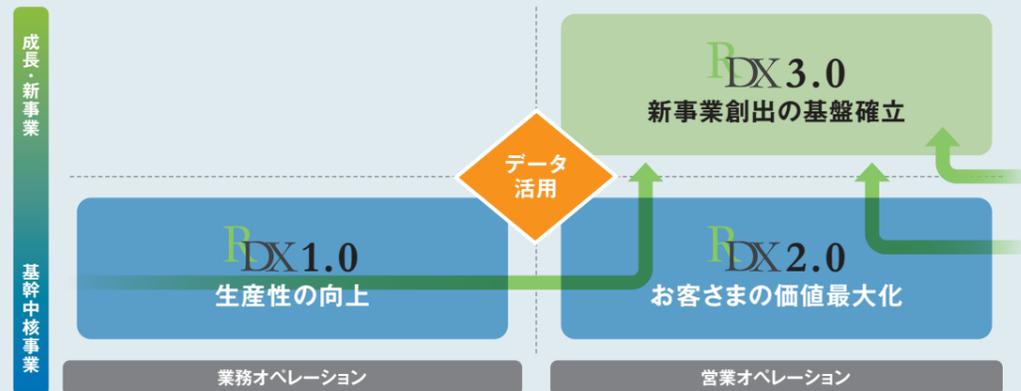
当社は、「ICHIGAN 2024」に掲げる戦略テーマ：「デジタルトランスフォーメーション (DX) の推進」について、全社統合DX戦略「RYODENデジタルトランスフォーメーション (RDX)」としてデジタルの力でお客さま、パートナー、社内といった当社に関わる様々な「つながり」を容容させ、成長を成し遂げるための取り組みを強力に推進します。

中期経営計画「ICHIGAN 2024」の各成長戦略と掛け合わせ、ビジネスの枠組みを大きく変えながら、事業から得た様々なデジタルデータを次の事業活動へと活用し、成長事業や新事業を継続的に生み出せるサイクルを確立します。



RDX1.0では、デジタルの力で業務オペレーションの生産性向上・効率化・最適化を図り、基幹中核事業を中心にローコストオペレーションを実現します。
RDX2.0では、お客さまやパートナー企業との関係・接点をデータ化により再構築し、営業スタイルを変革しながらお客さまの価値最大化を図ります。
RDX1.0及び2.0での取り組みによりデータドリブン経営の基盤を確立し、RDX3.0として、既存事業とは異なるポジションから新たなビジネスモデル創出につなげます。

RDX推進の枠組み



RDX取り組みテーマ（事業活動におけるイメージ図）



SDGs推進



当社は、事業における重要度や中期経営計画で注力する分野、ステークホルダーからの視点などを総合的に勘案して事業活動における重要な7つのSDGsを選定し、各事業の取り組みにSDGsを組み入れ推進しています。

SDGs推進の進捗

2022年度からは、事業活動における重要な7つのSDGsに加えて、企業のリスクを低減させる取り組みをESGの観点等から検討した重要課題を選定した上で目標を設定し活動しています。

重要課題／主要テーマ	取り組み	目標(非財務指標)	関連するSDGs	
環境	■ 温暖化対策			
	事業所での温室効果ガスの削減（環境ビジョン達成に向けた活動）	・非化石燃料起源の電力への切り替え・採用による削減	・2030年までに事業所からの温室効果ガス排出をゼロに	7, 13
	社用車の温室効果ガス削減	・非化石燃料車（電気自動車（EV）、燃料電池車（FCV））の採用による温室効果ガス削減	・2030年までに非化石燃料車への100%導入による温室効果ガス削減	13
	■ 循環型社会形成への取り組み			
	森林資源保護	・森林循環紙使用による森林資源保護	・森林循環紙100%使用（毎年継続）	15
社会	■ ダイバーシティ推進	・多様な人材の活躍支援	・2024年度新卒総合職に占める女性を30%に ・2030年度 女性上級職数を20名程度（上級職の10%程度）に（21年度7名、2%） ・2030年度 キャリア採用上級職数を75名程度（上級職の30%程度）に（22年度62名、17%） ・身障者雇用率の法定遵守	5, 8, 10
	■ 人材育成の取り組み	・成長し続けることができる機会提供	・チーム力強化実践PJ実施率2025年度完了 ・年代別キャリアプラン研修 2025年度全社員中30%受講 ・2030年度 女性上級職数を20名程度（上級職の10%程度）に（21年度7名、2%） ・2030年度 キャリア採用上級職数を75名程度（上級職の30%程度）に（22年度62名、17%）	4, 5, 8, 10
	■ 働き方改革	・健康経営、ワークライフバランスの実現	・定期健康診断・ストレスチェックの受診率100% ・年次有給休暇年間5日取得の遵守 ・2024年度年次有給休暇取得率60%を65%に	3, 5, 8, 10
	■ 品質等への取り組み	持続可能な消費・生産への技術的能力の強化支援	・新事業に対する品質リスクマネジメント体制の運用 ・重大不具合に対する真因追求及び再発防止策の横展開	12
	■ コーポレートガバナンスの進化	・CGコードに沿ったガバナンス強化への取り組み	2022年度 ・独立社外取締役の比率を取締役の1/3以上に ・取締役会への内部監査結果の定期的な報告とコミュニケーションによる連携強化	10, 17
ガバナンス	■ リスクマネジメント対応	・事業リスク委員会によるリスク管理体制の充実でガバナンスを補完	・事業リスク委員会の定期開催と社内情報共有の促進	1
	■ コンプライアンスの継続遵守	・倫理・遵法委員会による遵守状況の確認と共有。全拠点での遵法チェックの履行コンプライアンス教育の充実	・倫理・遵法委員会の定期開催と社内情報共有の促進 ・全拠点への遵法チェックの履行（年1回） ・国内外全従業員に対するコンプライアンス教育（e-Learning）実施率100%継続	4, 16

TCFD提言に沿った情報開示

気候変動は国際社会における主要な課題であり、当社が重視する経営課題の一つです。当社は、気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) 提言に対し、当社の気候変動対応の適切さを検証するベンチマークとして活用し、持続可能な成長に向けて、成長機会の取り込み及びリスクへの対応を行ってまいります。

TCFD提言への対応

当社は、TCFDの提言に沿った情報整備・開示を行い、気候変動への企業としての責任を果たすとともに、企業価値増大に資するリスクと機会への対応を進めています。

また中期経営計画「ICHIGAN 2024」においても、環境・安心・安全を価値創出目標に掲げ、当社のミッションと経済、社会、環境に当社の事業が及ぼす影響を踏まえた取り組みを強化しています。

ガバナンス

気候変動関連のリスク及び機会についての取締役会による監督体制

当社は、「社会の変化に対応し、会社経営の安定と発展に努め、社会に貢献する」ことを経営理念に掲げています。また、2050年までに目指す姿として「100年企業として環境・安心・安全でサステナブルな社会に貢献する」ことをビジョンとしています。この理念とビジョンの実現のため、気候変動を含むサステナビリティ課題を所管するサステナビリティ委員会を設置しています。

カーボンニュートラルへの取組みの加速が問われているお客さまからのニーズ及び自社の温室効果ガス排出に対する責任を自覚し、気候変動への対応を経営の重要課題と位置づけ、サステナビリティを重視した経営を行います。サステナビリティ委員会の委員長は取締役社長、委員は役付執行役員で構成しており、気候関連の重要事項はサステナビリティ委員会において審議後、取締役会に原則として年1回以上報告され、サステナビリティ課題について検討していきます。

気候変動関連のリスク及び機会を評価・管理する上での経営者の役割

当社は、お客さまのカーボンニュートラルに関するニーズをスピーディに対応するため、経営層が深く関わって気候関連課題の実効性管理を行います。具体的には、気候関連問題の責任者である取締役社長がサステナビリティ委員会において課題の進捗を管理し、必要に応じて各部門、支社・グループ会社に指示し、監督します。

また当社独自のトータルカーボンマネジメント (TCM) により温室効果ガス排出量及び削減貢献量を可視化、国内外の事業所の活動を推進するとともに、お客さまに提供する商品・サービスを通じて気候変動の抑制に貢献していきます。活動の進捗状況はサステナビリティ委員会によって審議され、取締役会に報告後、取締役会から対策が指示され、気候関連課題の実効性を高める監督体制としています。

戦略

気候変動に関するリスクと機会の時間軸 (短期・中期・長期)

当社のお客さまであるエレクトロニクス業界のメーカーにとって、カーボンニュートラルは喫緊の課題であり、また「事業創出会社」を目指す当社にとっては気候変動に対応した商品やサービスの提供は好機であると考えます。このため、環境規制の動向と市場の変化を注視し、戦略や業務への影響を検討、冷熱ビルシステムでは省エネ性能が高い商品の提供を強化し、FAシステムでは生産効率を改善するシステムの提供強化を進めていきます。

中期的には、脱炭素実現に向かって活動するお客さま、仕入先メーカーとの対話を通じて技術開発に貢献するなどし、脱炭素対応の新規商品の提供を加速させていきます。こうした「気候変動による好機のリスクと機会」に対して、次のとおり時間軸を設定し、活動を推進していきます。

短期	省エネ性能のより高い商品・サービスへの需要に素早く対応するとともに、事業活動に伴う環境負荷の低減を含む事業環境の短期的な変化への対応を進めます。
中期	気候変動リスクに対して脱炭素社会への取り組みを強化し、製品ライフサイクル全体にわたってより環境負荷の少ない商品・サービス (ソリューション) を創出することを目指します。
長期	脱炭素社会においてあるべき「きわめてCO ₂ 排出量が少ない商品・サービスや気候変動への適応のための商品・サービス」を中核事業として育成・拡大していくことを目指します。

短期 0-2年未満、中期 2~8年未満、長期 8~28年

気候関連のリスク及び機会が組織のビジネス・戦略・財務計画に及ぼす影響

重大なリスクに対する考え方

中期経営計画「ICHIGAN 2024」では、収益力強化のための「構造改革」の実践とデジタルトランスフォーメーションの推進を戦略テーマに掲げ、「利益ある持続的成長」によるサステナブルな社会の実現に貢献する企業への進化を目指し、経営目標の中でも「営業利益」を特に重要な指標として認識しています。

また当社の事業は、仕入先からの製品調達やビジネスネットワーク構築など「サプライチェーン」と深いかかわりを持つビジネスモデルにより確立されています。こうした理由から、気候変動リスクが当社の財務面・戦略面に与える重大な影響を検討する際、グローバルなサプライチェーンの責任ある一員として、自社のみならずサプライチェーンも含めた影響を考慮しています。

重大なリスクの定義

気候変動に伴う自然災害等の物理的リスクの高まりにより、当社及びサプライチェーンにおいて物流の寸断や、調達可能な製品及び重要な材料・部品が入手困難な状況に陥った場合、その影響は調達コストや管理コストの上昇を引き起こし、当社の営業利益を圧迫する可能性が考えられます。なお、財務への重大な影響についての定量的な判断基準は、営業利益額への10%程度と考えています。

気候関連のリスク及び機会が組織のビジネス・戦略・財務計画に及ぼす影響

リスク

移行リスク	対策	時間軸	
評判	・低炭素・脱炭素へ貢献できる商品・サービスの提供の遅れによる社会的評価の低下	・仕入先メーカーやパートナーと協働し低炭素・脱炭素への対応が可能な商品・サービスへ移行するための技術開発を実行	短期
規制	・温室効果ガス排出規制の強化による管理コストの増加 ・炭素税の導入による販売数量の減少。特に生産時に大量のエネルギーを消費する半導体デバイスでは影響大	・サステナビリティ委員会が規制の動向をモニタリング。遅滞なく対応 ・仕入先メーカーに対して事業領域をまたいで高効率冷熱ビルシステムや生産効率化のためのFAシステム導入を提供するなどして影響緩和に貢献	中期
技術	・低炭素社会への急激な移行に対応する先進技術の開発の遅れによる低炭素型商品・サービスの販売機会の喪失	・サステナビリティ委員会が事業部と連携し、低炭素社会に向けて必要とされる技術水準の動向をモニタリング	中期
市場	・市場のニーズの変化による低炭素・脱炭素への対応が難しい商品・サービスの販売数量の減少	・仕入先メーカーやパートナーと協働し低炭素・脱炭素への対応が可能な商品・サービスへ移行するための技術開発を実行	長期

物理的リスク	対策	時間軸
・自然災害によるサプライチェーン（製造工場や倉庫）の被災による生産・販売活動の停滞と売上の減少	・自然災害の予兆を感知し、緊急対策をとる体制構築	中期

機会

機会	事業への影響と戦略	時間軸
・夏季の気温上昇や冬季の極端な低温化による空調機器の需要拡大	・冷熱ビルシステムでの各種空調設備の販売機会の増加と省エネ性能の向上した商品の提供によるCO ₂ 排出量抑制の実現	短期
・生産工程のCO ₂ 排出量抑制のニーズの高まり	・生産効率・エネルギー効率の改善に寄与するFAシステムの事業拡大と売上の伸長	中期
・安定した農産物の生産の実現に対するニーズの拡大	・自社の省エネ型次世代植物工場での付加価値の高い安全な野菜の安定的な生産・販売による事業拡大と売上の伸長	短期

リスク管理

気候関連リスクはサステナビリティ委員会で、その他経営に係るリスクはリスクマネジメント統括委員会で検討し、経営会議、取締役会に報告され、取締役会がこれをモニタリングします。また、特定された重大なリスクや特定された気候関連リスクの具体的な管理はサステナビリティ委員会の下部組織のワーキンググループが担当し、各部門・支社・グループ会社に対して指示・監督します。サステナビリティ委員会はワーキンググループへの指示・監督を行い、その実行状況は委員長により経営会議・取締役会に報告され、取締役会がこれらをモニタリングし、監督しています。なお、特定された重大なリスクや機会は、年1回、対応策の策定・見直し、承認、進捗確認を実施しています。

気候関連リスク及び機会を管理するために用いる目標、及び目標に対する実績

温室効果ガス排出量目標

気候変動への対応が重要な社会課題であると認識し、すべての自社内における事業活動に伴う温室効果ガス排出量を2030年度までに2021年度比で100%削減する目標を策定しました。

目標値を設定した理由	グループ環境ビジョンで掲げている「2030年までに電力使用による温室効果ガス排出量をゼロにする」という目標の実現及び社用車への非化石燃料車（電気自動車（EV）、燃料電池車（FCV））の100%導入により、Scope1・2を100%削減することが可能となります。この目標はSBT基準及び政府目標を達成することができます。
対象範囲	当社単体+国内連結対象会社（ブロックファーム除く）【Scope1・2対象】

▶再生可能エネルギーによる電力の目標設定

脱炭素社会の実現に貢献するため、事業活動において使用する電力を当社が運営する栗原太陽光発電所（宮城県栗原市）由来のトラッキング付き非化石証書を利用し、2030年度までに電力使用による温室効果ガス排出量をゼロにします。

▶その他の気候関連目標

2030年までに、非化石燃料車（電気自動車（EV）、燃料電池車（FCV））の100%導入により、温室効果ガスの排出量をゼロにします。

▶排出削減活動

事業活動における電力・燃料消費で排出する温室効果ガス排出量より販売した製品使用時の温室効果ガス排出削減の貢献量が上回ることを目指した「トータルカーボンマネジメント」（TCM）を導入し、2018年度から活動を続けています。2021年度は、事業活動で排出された温室効果ガスが1,054t-CO₂に対し、販売した製品使用時の温室効果ガス排出削減貢献量が8,286t-CO₂となり、温室効果ガスの「排出削減貢献量」が当社の事業活動で「排出された温室効果ガスの排出量」を大きく上回りました。

▶排出削減活動の促進

当社の温室効果ガス排出量削減の大きな活動であるトータルカーボンマネジメント（TCM）では、使用時の温室効果ガス削減貢献に寄与する製品の拡販が活動の成否を左右します。そこで、目標を大きく達成して温室効果ガス削減活動の成果を発揮した社員・組織に褒賞金を提供する表彰制度を導入しています。

▶排出削減に貢献できる製品・サービス

FAシステム	お客様の生産効率・エネルギー効率の改善及びそれに伴う温室効果ガス排出量抑制に寄与します。
冷熱システム	オフィスや生産現場、物流工程など、様々な現場に向けて、各種設備機器から空調、クリーンルームなどのトータルソリューションを通じ、省エネ性能の向上によるエネルギー効率化及びそれに伴う温室効果ガス排出量抑制を実現していきます。
省エネルギー型次世代植物工場	人工光型植物工場は自社開発の熱還流環境制御システムや全量自家消費メガソーラーを併設するなどして、省エネルギー型次世代植物工場として脱炭素社会の実現に貢献し、気候変動による異常気象の影響を防ぎ安定した農産物の生産を実現していきます。

目標に対する実績 P55参照

CFOメッセージ



2022年3月期を振り返って

当期はエレクトロニクス事業が全体の業績を牽引しました。半導体不足や材料不足、中国のロックダウンなどサプライチェーンの混乱により一部のお客さまの生産調整もありましたが、カーナビなどのインフォテインメント機器向けが好調に推移し、また半導体製造装置・工作機械向けの販売が好調に推移し、大きく売上を伸ばしました。FAシステム事業も工作機械・半導体製造装置向けが牽引し、増収増益となりました。一方で冷熱ビルシステム事業は、換気・暑熱需要及び冷蔵・冷凍需要が下支えしたものの、主要取扱商品の供給が停滞した影響を受け、減収減益となりました。

営業キャッシュフローは76億円のキャッシュアウトとなりましたが、これはエレクトロニクス事業の大幅な伸長に伴い、在庫を中心に運転資本が膨らんだことが大きく影響しています。半導体をはじめとする電子部品の世界的な品薄状態が続く中、BCP（事業継続計画）の観点から在庫を多めに抱えていることに加え、お客さまが生産に必要な他の部品が手配できないために当社の商品も納入できず、当社の在庫になっているものも相当数あります。電子部品の品薄状態は当面継続するとみられますが、当社では仕入れ先やお客さまと協調し、お客さまに長納期品の早期発注にご理解いただくとともに、当社としても先述のとおり在庫を確保するなどして対応いたしました。

当社の財務戦略について

当社の自己資本比率は52.9%と、十分に高い水準を確保していると考えています。今後も必要な資金を外部に求める可能性はありますが、ROEの引き上げを目的と

した財務レバレッジは考えておらず、引き続き財務の健全性を維持していく方針です。

商社である当社の基本的な財務戦略は、回収遅延をいかに少なくするか、貸倒れをいかに少なくするか、そして在庫をいかに少なくコントロールしていくか、という点に集約されます。売上債権と仕入債務と在庫、このいわゆる正味の運転資本を圧縮させるという地道な取り組みが、当社の財務戦略の根底にあり、当社の堅固な財務基盤の礎になっています。

事業活動のグローバル化や新たなビジネスモデルの立ち上げに伴い、財務経理業務の高度化も求められています。会計処理や業績管理など新たなリソースの確保が必要になる業務も増えてきており、こうした状況に対応するため、2022年2月にクラウド型の新会計システムを導入し、定型業務の集約・標準化による生産性向上に取り組んでいます。

中期経営計画「ICHIGAN 2024」の状況について

中期経営計画「ICHIGAN 2024」では、最終年度の数値目標として営業利益率3.8%以上、ROE8.0%超などを掲げています。当期は営業利益率3.1%、ROE6.9%と、この目標にかなり近い水準に到達することができました。

当社は基本的な戦略として、エレクトロニクスやFAシステム、冷熱ビルシステムなど、幅広い事業領域で展開する既存のビジネスをしっかりと組みながら、それらにICT技術（DX）をうまく取り入れることで新たな価値、高い価値を付加し、それによって利益率を向上させていくことを目指しています。こうした新しいビジネスに対する考え方、事業創出会社としてのアプローチの仕方が社内全体に浸

透してきており、高い利益水準を実現するための道筋は整いつつあると考えています。

当社は過去10年間で設備投資に56億円、出資に33億円を投じてきました。今後も事業創出会社を志向する中で、将来の成長に必要な投資には積極的に取り組んでいく方針です。例えばスマートアグリ事業では、植物工場の運営や流通の最大手である（株）ファームシップへの追加出資を実施しました。さらに、ハウス食品グループ本社（株）を加えた3社間での業務提携・共同開発にも合意し、当事業の成長が一気に加速する見通しです。こうした投資には一定のリスクも伴いますが、リスクマネジメントにも細心の注意を払っています。ハザードリスクや財務リスク、オペレーショナルリスクといった大きな三つのカテゴリーに関して、各事業、あるいは各々が主体的に取り組んでいるほか、新たなビジネスを立ち上げる際には、投融資検討委員会に諮り、詳細に議論しています。

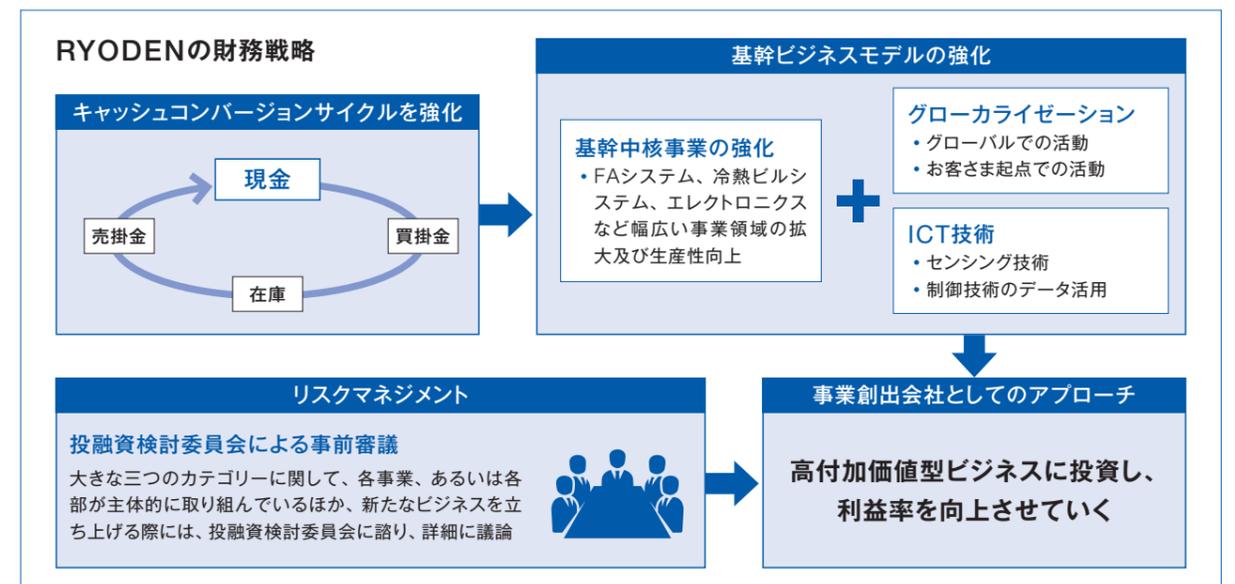
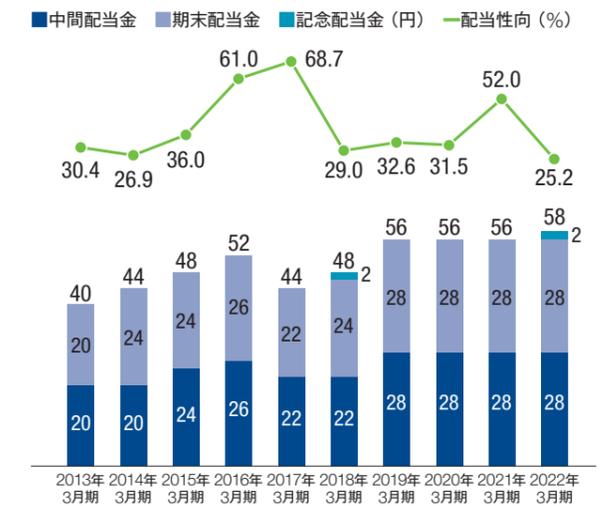
ステークホルダーの皆様へ

当社は中長期的な安定配当を維持・継続することが株主価値の持続的向上につながるものと考えており、今後も成長投資による収益力の向上を図りつつ、健全な財務体質の維持と持続的な利益成長のための投資を前提として安定的な株主還元を努めてまいります。当社はまだまだ収益力が低く、当面はその向上を経営上の最優先課題の一つとして取り組んでまいります。

当社が目指すべき当面の株価水準としては、PBRが1倍を超えてくるラインと考えています。「ICHIGAN 2024」での目標である営業利益100億円を達成できれば、自ずと株価も目標ラインに近づいてくるのではないかと考えています。

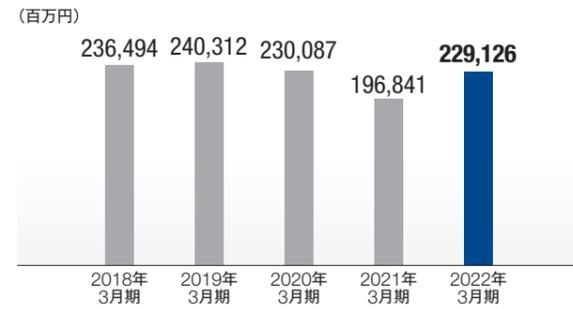
現在は、個人投資家の皆様向けと機関投資家の皆様向けにそれぞれ年2回、決算説明会を開催していますが、情報発信についてはまだまだ不十分であり、今後さらに充実させていかねばならないと考えています。機関投資家の皆様や海外向けの情報発信にもさらに力を入れていく方針です。

1株当たり配当金・配当性向



財務・非財務ハイライト

売上高



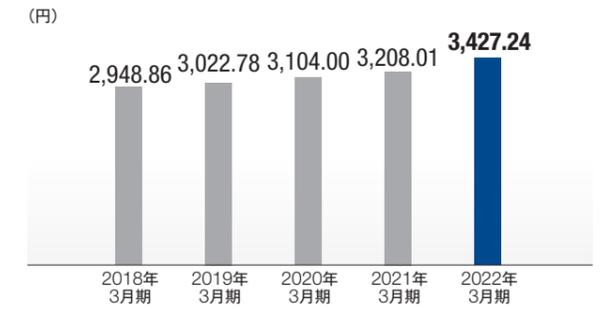
営業利益



1株当たり当期純利益



1株当たり純資産



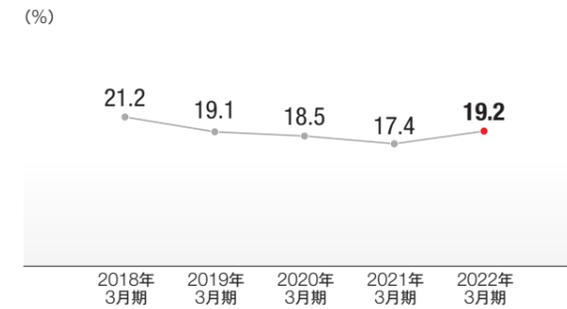
経常利益



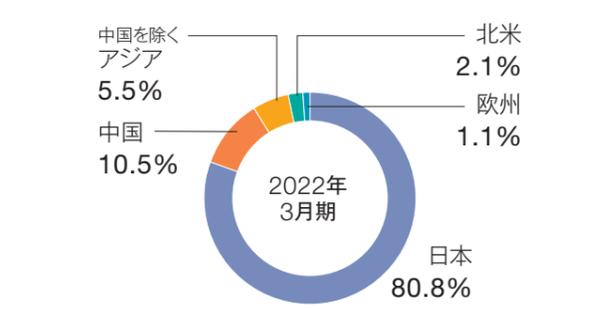
親会社株主に帰属する当期純利益



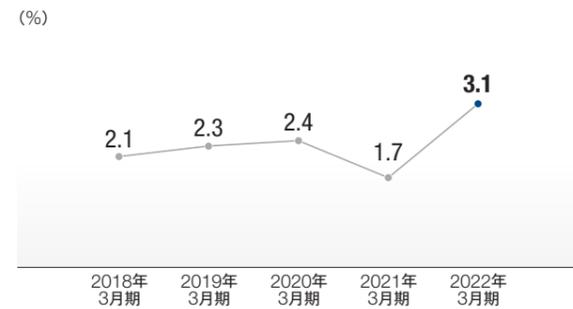
海外売上高比率



地域別売上高構成比



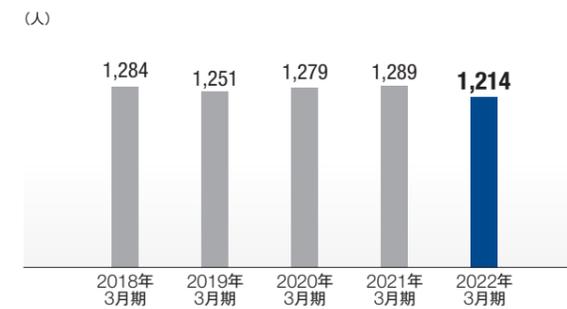
売上高営業利益率



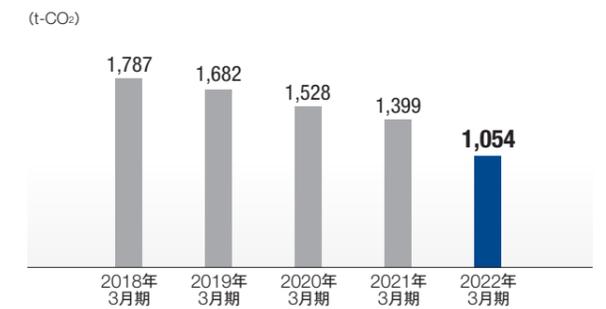
ROE (自己資本利益率) / ROA (総資産利益率)



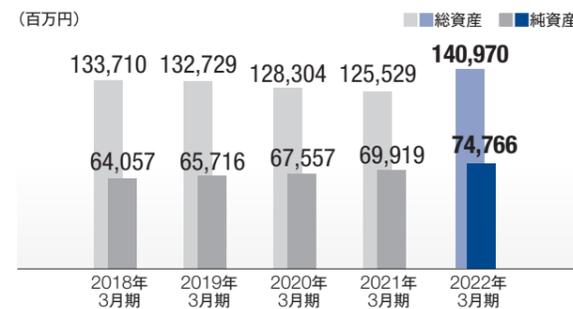
期末従業員数



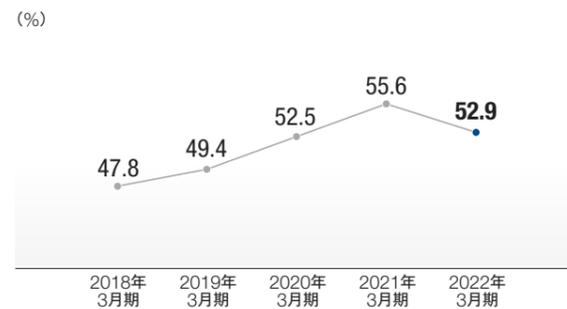
温室効果ガス総排出量 (Scope1+2)



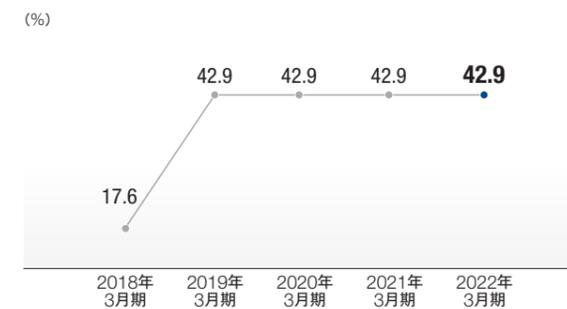
総資産・純資産



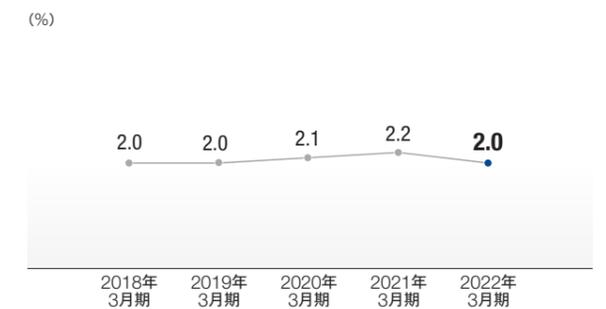
自己資本比率



社外取締役比率



女性中核人材 (上級職) 比率



※2017年10月1日付で普通株式2株につき1株の割合で株式併合を行っています。1株当たり当期純利益、1株当たり純資産は、当該株式併合を考慮した金額にて記載しています。

RYODENのビジネス

伝統を誇る4つの基幹事業と、成長著しい2つの新分野の事業が融合。
 唯一無二のマネジメントプラットフォームで、
 最先端のICTビジネスを展開しています。

当社グループは、FAシステム・冷熱システム・ビルシステム・エレクトロニクスの4つの基幹事業に加え、スマートアグリとヘルスケアを新分野での事業として展開。さらに、基幹事業にICT技術を融合した6つのマネジメントサービスプラットフォームを構築しています（ネットワーク事業）。電子タグやカメラシステム、各種センサーとICT技術を駆使し、モニタリングシステム、グローバル物流管理システム、エネルギー管理システムなど幅広いソリューションに加え、未来のモビリティ社会に向けてMaaSやCASEといった最先端分野に積極的に進出。幅広い事業を国内29拠点、海外19拠点のグローバルネットワークで展開しています。

RYODEN

4つの基幹事業

FAシステム



製造業の課題解決に、省人省力のロボットをはじめ、データ活用ソリューションなどの付加価値システムを提案

冷熱システム



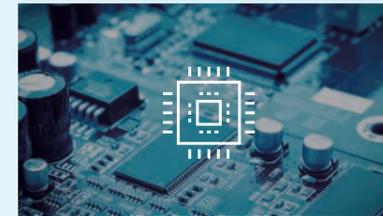
ビル空調や低温環境、省エネ支援などの空調環境のトータルソリューションを提供

ビルシステム



IoT時代にふさわしい安全快適で、環境にやさしいビル・トータルマネジメントを提供

エレクトロニクス



最適な半導体・デバイスの提供、技術ノウハウの提供などコンサルティングを含めたソリューションを提供

X-Tech (クロステック)

2つの新分野での事業

スマートアグリ



運用効率の高い次世代型植物工場システムの開発・施工で「持続可能な食と農」に貢献

ヘルスケア



病院内の画像データ管理から運用支援システムまで幅広いソリューションを提供

6つのマネジメントサービスプラットフォーム



主な許認可

建設業許可

- 特定建設業: 管工事業、機械器具設置工事業、電気工事業
- 一般建設業: とび・土工工事業、電気通信工事業

- 電気通信事業登録
- 高度管理医療機器等販売・貸与業許可
- 医療機器修理業許可

主な仕入先様



- 三菱電機株式会社
- 三菱電機住環境システムズ株式会社
- サンケン電気株式会社
- ルネサスエレクトロニクス株式会社
- マイクロンジャパン株式会社

主な納入先・マーケット (業界、市場)



- 自動車メーカー
- 半導体製造装置・工作機械メーカー
- 建設市場
- 車載関連市場
- 産業機器メーカー
- 医療機関
- 食品メーカー
- 食品、自動車などの製造業

事業別概況

FAシステム



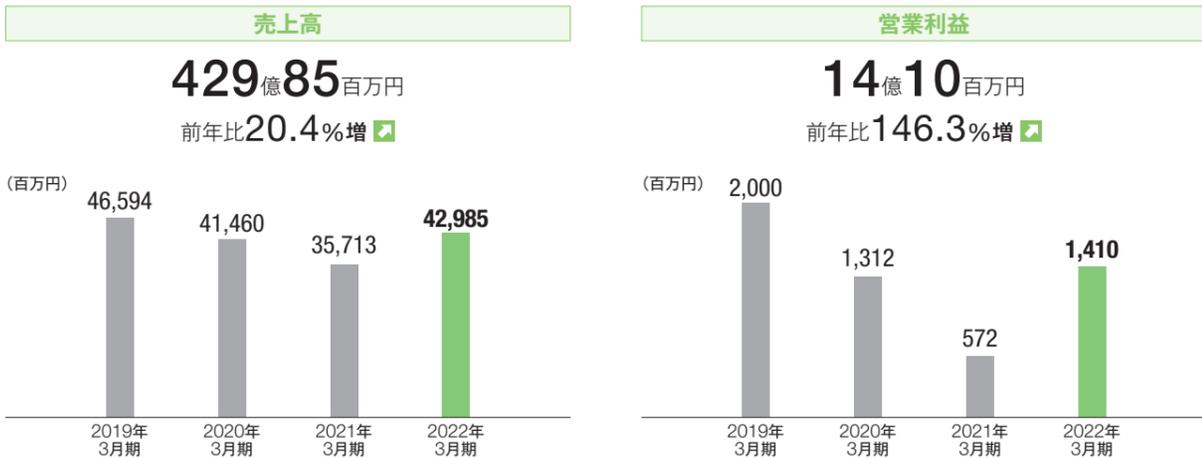
主な事業内容

製造業のスマート化、高効率化を実現する付加価値の高いソリューションを提供しています。FAコントローラ製品、駆動制御・NC制御製品をはじめ ロボット、レーザ加工装置、AIビジョンシステムまで幅広いラインアップで、あらゆるニーズにお応えします。



2021年度の主なポイント

- 国内製造業向けの設備投資案件が持ち直し
- 半導体製造装置及び工作機械向け販売が好調



2022年度事業戦略

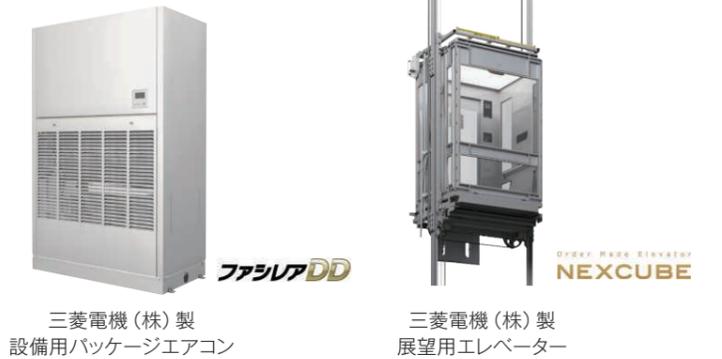
- 基本方針**
 - ・市場動向、お客さまのニーズに対応した専門技術力、エンジニアリング力強化と 高付加価値ビジネス推進による事業領域の拡大
 - ・アライアンスパートナーとの関係性強化による新規お客さま開拓と、AI検査、自動化、データ活用等の新規事業創出
- リスクと機会**
 - ・国内労働人口減少に伴う自動化需要の拡大
 - ・IoTを駆使した生産性向上・品質向上ニーズの高まり
- 主要施策**
 - ・ルートビジネス、エンドユーザビジネス、セットメーカービジネス等のコア事業拡大
 - ・システムエンジニアリング事業強化と加工応用事業、EMS事業等の新規事業創出

冷熱ビルシステム



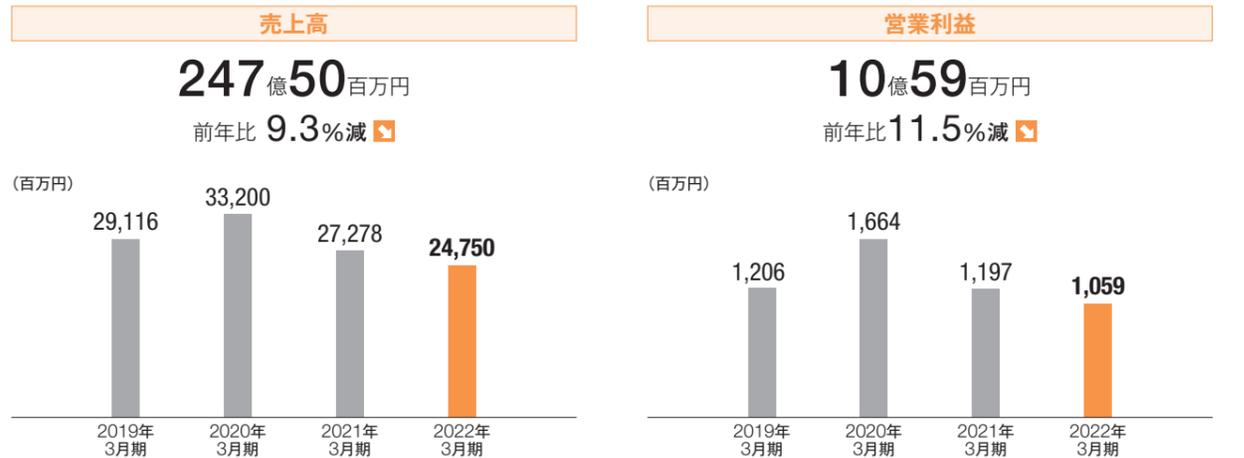
主な事業内容

オフィスビルや生産工場・物流倉庫などの様々な現場における各種設備機器から空調、クリーンルームや省エネ支援などのトータルソリューションを提供しています。環境にやさしい空調環境・低温環境・暑熱対策などに加え、ビルマネジメント・ZEB(ネット・ゼロ・エネルギー・ビル)の推進により、安全で快適な環境をご提案します。



2021年度の主なポイント

- 換気・暑熱需要及び冷蔵・冷凍需要が下支えしたものの、部材の供給不足等による新規案件の延期・中止などの影響をうけ低調



2022年度事業戦略

- 基本方針**
 - ・産業冷熱を核としたソリューションビジネス推進、冷熱コア事業における生産性向上
 - ・ビルトータル事業の推進による付加価値の提供、収益確保及び基盤強化
- リスクと機会**
 - ・国内人口減少に伴う建設需要の縮小、新築物件の減少
 - ・建設業就労者の高齢化による施工能力の低下
- 主要施策**
 - ・産業冷熱のエンジニアリング機能強化と販路開拓
 - ・コア事業におけるパートナーアライアンスの拡大
 - ・ZEB、ビルマネジメントシステムの提案活動の推進

X-Tech (クロステック)

売上高
構成比
3.1%

主な事業内容

自動車・機械・食品をはじめあらゆる産業分野にIoT技術を用いた当社独自のソリューションを提供しています。環境安心安全をモットーに幅広い分野でビジネスを展開しており、ヘルスケアやスマートアグリにも事業領域を拡げています。



医療情報システム
(イメージ)



ビデオカメラソリューション
「FlaRevo」



ほうれん草の栽培イメージ

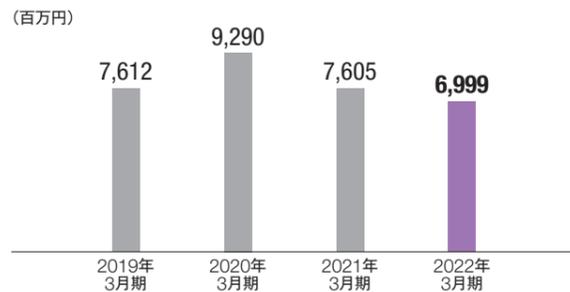
2021年度の主なポイント

- ネットワークシステム分野はテレワーク用コンポーネントビジネスが低調
- 工場管理システムは低調に推移しつつもビデオマネジメントシステムは受注拡大
- ヘルスケア分野は、感染症関連商材や院内のIT設備関連で堅調
- スマートアグリ分野は、生産事業へのビジネスモデル転換に向け、自社植物工場の建設に注力

売上高

69億99百万円

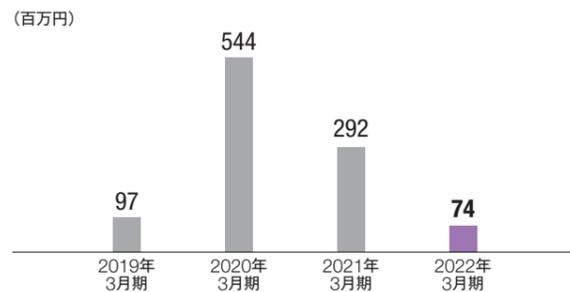
前年比8.0%減



営業利益

74百万円

前年比74.5%減



2022年度事業戦略

基本方針

- ・IoTビジネスに関わる新規ビジネスモデルの創出
- ・「見える化」のトータルプランナーを目指す

リスクと機会

- ・サイバーテロ発生に伴うセキュリティ対策の活発化
- ・5G商用化及び労働人口不足によるIoT活用の裾野拡大

主要施策

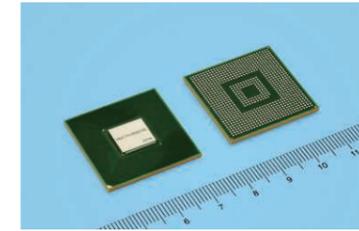
- ・製造現場の見える化、モノの動きの見える化、人の動きの見える化、セキュリティリスクの見える化
- ・ICTでは製造業向けを中心としたクラウドサービスの提案拡大
- ・ヘルスケアでは電子カルテ、医療情報システム等の販売拡大による収益基盤の確立
- ・スマートアグリでは生産事業への参入と次世代農業バリューチェーンの構築による収益化

エレクトロニクス

売上高
構成比
67.3%

主な事業内容

日々進化するエレクトロニクス産業の最先端で、お客さまに最適な半導体・デバイス品を提供するとともに、高度化するニーズに対するソリューションも提供しています。長年培ったエレクトロニクス技術で、安心・安全な環境社会に貢献しています。



ルネサス エレクトロニクス(株)製
車載情報端末向けSoC「R-Car M2」



三菱電機(株)製SiC
パワーモジュール

2021年度の主なポイント

国内

- 車載市場は半導体不足による自動車メーカーの生産調整があったものの、カーナビなどのインフォテインメント機器向けの販売が好調に推移。産業機器市場についても半導体需要の高まりを受けた半導体製造装置・工作機械向けの販売が好調に推移

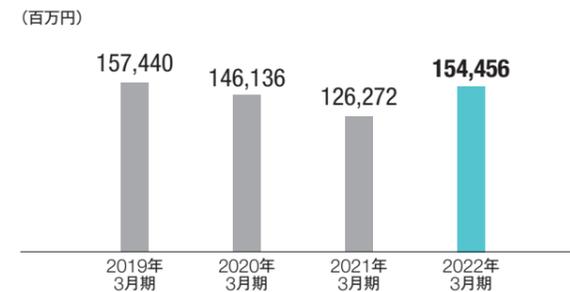
海外

- 中国地域の産業機器関連、欧米地域の車載関連向け販売が好調に推移

売上高

1,544億56百万円

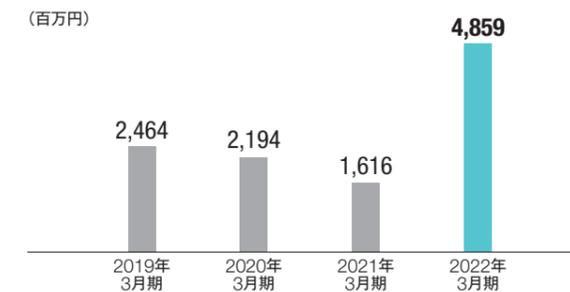
前年比22.3%増



営業利益

48億59百万円

前年比200.6%増



2022年度事業戦略

基本方針

- ・半導体商社から事業創出会社への変革
- ・エレクトロニクス技術でSDGsの達成に向けた取り組みを推進し、環境・社会に貢献する

リスクと機会

- ・人手不足によるIoT化、自動化の普及
- ・自動運転の実現、5G商用化と普及拡大

主要施策

- ・高付加価値新規ビジネスの創出
- ・事業ポートフォリオの最適化に向けた事業推進体制の整備とFAE強化によるアナログ品の拡販強化



Ryoden's
Management
Team



RYODEN

価値創造の基盤

マネジメントメンバー

当社は、株主価値の持続的向上を図り、多様なステークホルダーに対する責任を果たしていくために、コーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでいます。また、「透明性の確保」「意思決定の迅速化」「倫理・遵法体制の充実」「内部統制の強化」の他、「情報開示」「説明責任」における諸施策の取組を強化し、さらなるコーポレート・ガバナンスの進化に努めてまいります。

取締役会の知識・経験・能力のバランス、多様性及び規模に関する考え方

取締役会における透明・公正かつ迅速・果断な意思決定及び監督機能を最大限発揮し、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するため、知識・経験・能力を全体としてバランスよく備え、ジェンダーや国際性の面を含む多様性と適正規模を両立させる形で構成されるよう考慮しています。また、取締役は独立社外取締役が3分の1を占める構成としています。

マネジメントメンバーのスキル・マトリックス

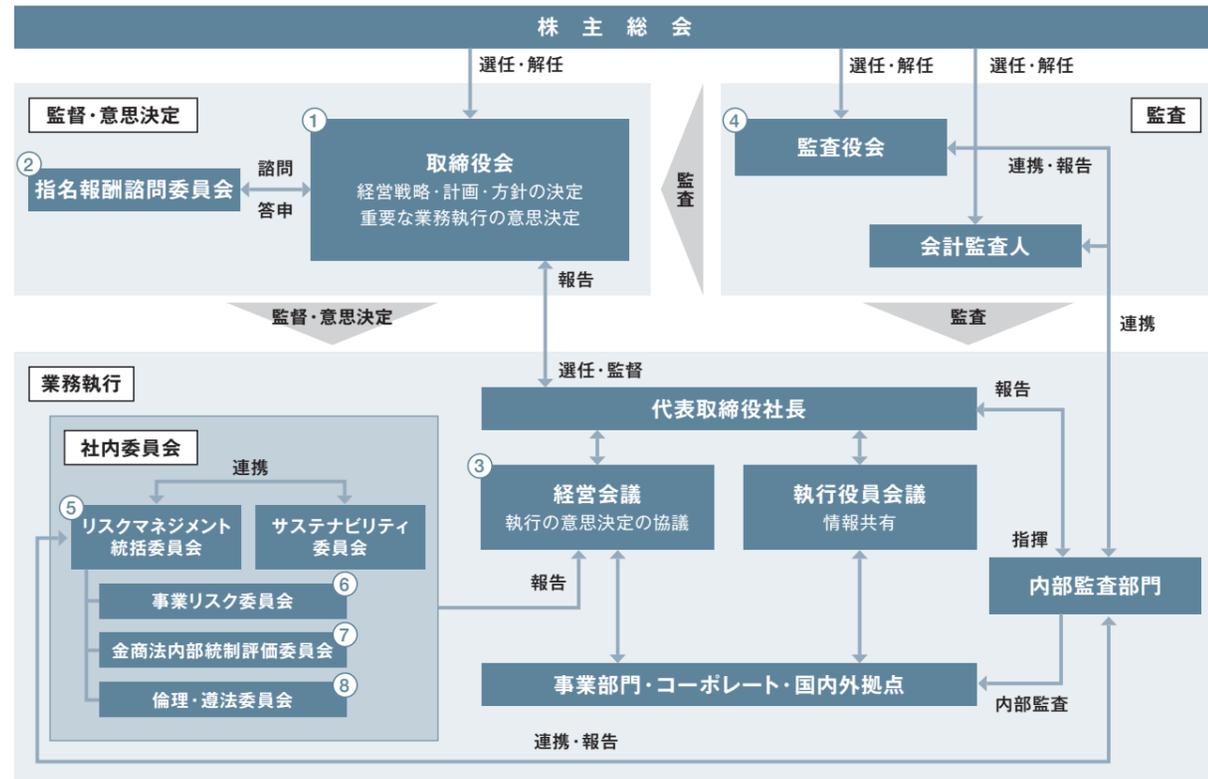
	企業経営	業界知見	グローバル ビジネス	ICT・DX	財務 会計	法務・リスク マネジメント	ガバナンス・ サステナビリティ	多様性 異業種経験*
代表取締役社長 富澤 克行	●	●	●			●	●	●
代表取締役 専務執行役員 指名報酬諮問委員会 委員 北井 祥嗣	●	●	●	●	●		●	
取締役 常務執行役員 小澤 高弘	●	●		●				
社外取締役 指名報酬諮問委員会 委員 藤井 裕司	●	●			●	●		●
社外取締役(独立) 指名報酬諮問委員会 委員 白田 佳子	●		●	●	●	●	●	●
社外取締役(独立) 指名報酬諮問委員会 委員長 室井 雅博	●			●			●	●
社外取締役(独立) 指名報酬諮問委員会 委員 トーマス・ヴィツティ	●		●			●	●	●
常勤監査役 紀藤 礼一郎		●			●			
常勤監査役 平井出 浩志		●						●
社外監査役 鈴木 雅人						●	●	●
社外監査役 関口 典子					●		●	●

*健全性及び透明性、持続的な成長を実現するための知見として設定しています。

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制

当社は、4名の社外取締役を含む7名の取締役により構成される取締役会が重要な業務執行の意思決定と取締役の業務執行を監督し、社外監査役2名を含む4名の監査役が業務執行者からの独立性を確保し会計監査人及び内部監査部門と連携して取締役の業務執行を監査する、二重のチェック体制により業務の適正が確保されると考え、現在の監査役会設置会社の体制を選択しています。



機関ごとの構成

◎=議長又は委員長 ○=出席メンバー

役位	氏名	①取締役会	②指名報酬諮問委員会	③経営会議	④監査役会
取締役社長	富澤 克行	◎		◎	
取締役専務執行役員	北井 祥嗣	○	○	○	
取締役常務執行役員	小澤 高弘	○		○	
社外取締役	藤井 裕司	○	○		
社外取締役	白田 佳子	○	○		
社外取締役	室井 雅博	○	◎		
社外取締役	トーマス・ヴィツティ	○	○		
常勤監査役	紀藤 礼一郎	○		○	◎
常勤監査役	平井出 浩志	○		○	○
社外監査役	鈴木 雅人	○			○
社外監査役	関口 典子	○			○
常務執行役員	中村 真敏			○	
常務執行役員	東 俊一			○	
常務執行役員	與五澤 一元			○	
常務執行役員	大庭 康			○	

コーポレート・ガバナンス体制の概況

組織形態	監査役会設置会社	監査役の人数 (うち社外監査役)	4名 (2名)
取締役の人数 (うち社外取締役)	7名 (4名)	執行役員制度の採用	有
取締役の任期	1年	任意の委員会の有無	有(指名報酬諮問委員会)
社外取締役のうち 独立役員に指定されている人数	3名	報酬制度	①定額報酬 ②賞与 ③株式報酬型ストック・オプション

① 取締役会 (2021年度開催回数:14回)

取締役会は、経営の最高意思決定機関として会社の業務執行に関する重要事項を決定するとともに取締役の職務の執行を監督しています。当社は、当社を取り巻く経営環境に適切に対応するため、経営の意思決定の迅速化及び監督機能と業務執行機能の分離と業務執行の機動性を高めることを目的として執行役員制度を導入しています。2018年6月の定時株主総会において、取締役の員数を12名以内とする定款変更を行いました。現在、当社の取締役会は取締役7名(うち社外取締役は4名であり、3名が独立役員)で構成されています。

② 指名報酬諮問委員会 (2021年度開催回数:9回)

取締役の指名・報酬等に関する手続きの公正性・透明性・客観性を確保し、コーポレート・ガバナンスの充実を図るため、「指名報酬諮問委員会」を設置しています。同委員会は、取締役会からの諮問に応じて審議し、取締役会に対して取締役の指名・報酬等に関する助言を行います。委員の過半数は独立社外取締役であり、委員長は、社外取締役の室井雅博氏です。

③ 経営会議 (2021年度開催回数:28回)

取締役会の付議事項及び会社の業務執行に関する重要な事項を協議するため、「経営会議」を設置しています。現在、経営会議は、取締役社長1名及び役員執行役員6名で構成され、また常勤監査役も出席しています。

④ 監査役会 (2021年度開催回数:5回)

当社の監査役会は、常勤監査役2名及び社外監査役2名で構成されています。各監査役は、監査役会が定めた監査方針及び監査計画に従って、取締役会その他重要会議に出席し、当社及び当社グループの取締役及び使用人等の報告内容の検証、会社の業務・財産の状況に関する調査等を実施し、取締役の職務執行の適法性に関する監査・監督を行っています。

⑤ リスクマネジメント統括委員会 (2021年度開催回数:1回)

当社グループの内部統制に関する基本方針の検討及び各委員会の実施事項の確認を行うため、取締役社長を委員長、役員執行役員を委員とする「リスクマネジメント統括委員会」を設置し、各委員会の活動状況を統括しています。

⑥ 事業リスク委員会 (2021年度開催回数:2回)

事業の継続及び安定的発展を確保するため、担当取締役を委員長とする「事業リスク委員会」を設置し、当社グループ全体のリスク分析を行い、そのリスクを軽減するため、発生可能性や影響度等を勘案し各対策の立案及び実施状況の確認を行っています。

⑦ 金商法内部統制評価委員会 (2021年度開催回数:4回)

金融商品取引法に定める内部統制に対応し、財務報告の信頼性を確保するため、担当取締役を委員長とする「金商法内部統制評価委員会」を設置し、内部監査部門及び情報システム部門による評価項目別の当社実施内容の整備状況、運用状況に対する内部監査結果をもとに、内部統制に係る評価を実施しています。

⑧ 倫理・遵法委員会 (2021年度開催回数:2回)

コンプライアンスを経営の重要課題の一つと位置づけ、担当取締役を委員長とする「倫理・遵法委員会」を設置するとともに、「コンプライアンスマネージャー」を配置し、企業活動における法令遵守・公正性・倫理性を確保するための活動を定常的に行っています。

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、株主価値の持続的向上を図り、多様なステークホルダーに対する責任を果たしていくために、コーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでいます。また、「透明性の確保」「意思決定の迅速化」「倫理・遵法体制の充実」「内部統制の強化」の他、「情報開示」「説明責任」における諸施策の取り組みを強化し、さらなるコーポレート・ガバナンスの進化に努めてまいります。

コーポレートガバナンス・コードの各原則と当社の取組み

当社は、コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方に基づき、コーポレートガバナンス・コードの各原則に対する当社の考え方と取組みをまとめた「コーポレートガバナンス・コードの各原則と当社の取組み」を策定、開示しています。

当社は、東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コード（2021年6月改訂版）」の各原則のうち、「補充原則3-1-3（サステナビリティについての取組み）」、「補充原則4-2-2（取締役会のサステナビリティを巡る取組み）」を除くすべての原則を実施しています。

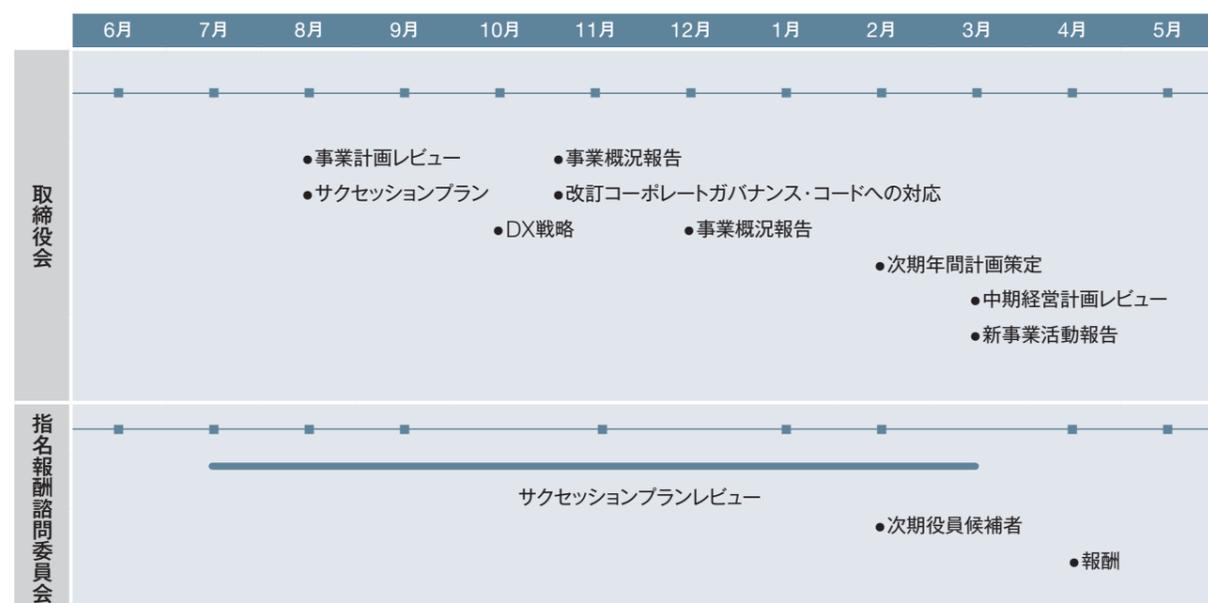
コーポレート・ガバナンス報告書において、この原則を実施しない理由、及び東京証券取引所が開示を求めている11の基本原則、原則、補充原則のすべてについて詳細に開示しています。

コーポレートガバナンス・コードの各原則と当社の取組み <https://www.ryoden.co.jp/csr/governance/>

コーポレート・ガバナンス強化

	2016年	2018年	2019年	2022年
監督と執行の分離	取締役17名	定款に定める取締役員数 取締役12名 執行役員制度を導入		
社外取締役	2名（取締役17名）	2名（取締役7名）	3名（取締役7名）	4名（取締役7名）
任意の委員会			指名報酬諮問委員会設置	独立社外取締役を委員長に

2021年度 取締役会・委員会で議論されたテーマ



取締役会の実効性評価

評価の方法

取締役会の実効性を確認し向上を図るため、2021年度（2021年4月から2022年3月）取締役会の実効性評価について、全取締役会メンバーに対し「取締役会の実効性評価に関する自己評価アンケート」を実施しました。従来、アンケート結果を踏まえた意見交換会を独立社外取締役・監査役及び担当役員間で実施していましたが、本年度は独立役員から、より忌憚のない意見をいただくことを目的とし、独立役員のみでの意見交換会を実施しました。

アンケートの概要

対象者	取締役・監査役
方法	無記名式のアンケート
項目	①取締役会の構成 ②取締役会の運営 ③取締役会の議論 ④指名報酬諮問委員会の運営 等
設問	全28問（自由記述欄5問含む）

評価結果と今後の取組み

当社の取締役会は、建設的で活発な議論が行われており、多様性の確保を含む取締役会の構成・人数、取締役会の運営や議論、指名報酬諮問委員会の運営などについて、おおむね適切で実効的に機能していると評価されました。

一方、重要案件に関する社外役員への情報提供の早期化とブリーフィングの実施、取締役会でのリスク管理、競合他社や市場動向、サクセッションプラン、社内における多様性の推進やサステナビリティ課題などについて、取締役会でより議論を深めるべきであると指摘されています。

今回の実施結果を踏まえ、経営環境や経営戦略を踏まえた取締役会の構成、取締役会での議論のテーマの設定、サクセッションプラン、指名報酬諮問委員会と取締役会のコミュニケーションの強化など、引き続き取締役会の実効性向上とコーポレート・ガバナンスのさらなる充実を図ってまいります。

外部視点の導入

当社は、社外取締役4名と社外監査役2名を選任しています。社外取締役はそれぞれの豊富な経験と幅広い見識をもとに、業務執行に対する助言や牽制機能を担っています。また、社外監査役は客観的・独立的な立場から、常勤監査役と連携して経営執行状況の把握と監督を行い、当社及び当社グループの内部統制システムの整備・運用等の検証を通じて取締役の職務執行が法令・定款に適合しているかを監査しています。

氏名	独立役員	選任の理由	2021年度出席状況	
			取締役会	監査役会
藤井 裕司 新任		三菱電機株式会社営業本部事業企画部長の職にあり、当社に関連する業界に関して豊富な経験と幅広い見識を有しており、当社社外取締役として客観的な立場で経営全般の監督機能に貢献していただけると判断したためです。	—	—
白田 佳子	○	財務会計や経営に関する専門的知識、会計学者としての豊富な経験と幅広い見識を有しており、このような視点及び独立した客観的な立場から有効な助言を行っているためです。	14/14	—
室井 雅博	○	会社経営に加え、コーポレート・ガバナンス、デジタルトランスフォーメーションなどに関する豊富な知見・経験を有しており、このような視点及び独立した客観的な立場から有効な助言を行っているためです。	14/14	—
トーマス・ヴィッティ 新任	○	長年にわたり弁護士としてグローバル企業のM&A案件に携わるなど豊富な経験や知見を有しており、日本企業のあり方、文化にも理解が深く、当社がグローバルで躍進するための経営に対する助言、ガバナンスのさらなる強化及び適切な執行の監督に貢献していただけると判断したためです。	—	—
鈴木 雅人	○	弁護士として長年にわたり企業法務の経験を重ねており、その専門的知識と幅広い経験で、社外監査役としての職務を適切に遂行していただいているためです。	14/14	5/5
関口 典子 新任	○	公認会計士として、企業会計に関する豊富な経験と高度な専門性、幅広い見識に加え、企業における実務経験を有しており、社外監査役としての職務を適切に遂行していただけると判断したためです。	—	—

※社外取締役藤井裕司氏、トーマス・ヴィッティ氏、及び社外監査役関口典子氏は、2022年6月23日開催の第82期定時株主総会において新たに選任されました。

取締役及び監査役の報酬等

取締役の報酬に関する基本方針

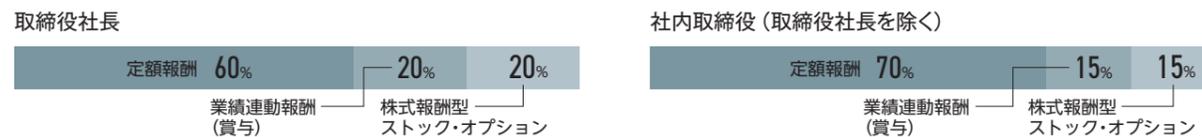
- 当社の経営理念に沿って、企業価値の中長期的な拡大につながるものであること
- 株主との利害の共有を図るものであること
- ステークホルダーに対し、説明可能な内容であり、透明なプロセスを経て決定すること

取締役及び監査役の報酬決定方針

取締役及び監査役の報酬については、株主総会の決議により、取締役全員及び監査役全員のそれぞれの報酬総額の限度額が決定されます。取締役の報酬額については、社外取締役が過半数を占める指名報酬諮問委員会の諮問を経て取締役会で決定します。監査役の報酬額については、監査役の協議により決定します。取締役及び監査役の報酬等の内容及び決定方針は以下のとおりです。

役員区分	該当する役員	報酬等の考え方	報酬等の決議の内容
取締役 (7名)	取締役(社内) (3名)	基本報酬(定額報酬) ・役位ごとに一定額を定め、会社の業績、個々の業績への貢献度及び役割・責任の達成度を総合的に勘案し取締役会で決定する。 業績連動報酬等(賞与) ・単年度の業績目標の着実な達成と適切なマネジメントを促すインセンティブとして、業績指標(KPI)を反映した現金報酬を業績連動報酬(賞与)として支給する。 ・具体的には、各事業年度の親会社株主に帰属する当期純利益に応じた役位別の金額を、業績水準も勘案した上で取締役会で決定する。 非金銭報酬等(株式報酬型ストック・オプション) ・当社の業績と株式価値との連動性をより明確にし、株主との価値共有を高めるため、非金銭報酬として新株予約権を割り当てる。 ・具体的には、新株予約権の割当てを受けた取締役に対し払込金額と同額の報酬を付与し、当該報酬請求権と当該新株予約権の払込金額とを相殺することにより新株予約権を取得させるものとする。	・金銭報酬の額は、年額400百万円以内(うち社外取締役分30百万円以内)(2010年6月29日開催の第70期定時株主総会決議) ・株式報酬型ストック・オプションは、取締役(社外取締役を除く)分年額100百万円以内(2013年6月27日開催の第73期定時株主総会決議)
	社外取締役 (4名)		
監査役 (4名)	監査役(社内) (2名)	・基本報酬(定額報酬)のみで構成され、業績連動報酬等はなし。	・金銭報酬の額は、年額80百万円以内(2013年6月27日開催の第73期定時株主総会決議)
	社外監査役 (2名)		

報酬の支給割合



取締役及び監査役の報酬等の額(2021年度)

役員区分	対象となる役員の員数(名)	報酬等の種類別の総額(百万円)			報酬等の総額(百万円)
		基本報酬	業績連動報酬等	非金銭報酬等	
		定額報酬	賞与	株式報酬型ストック・オプション	
取締役	7	108	25	19	153
(うち社外取締役)	2	14	—	—	14
監査役	4	49	—	—	49
(うち社外監査役)	2	12	—	—	12

※1 上記員数及び報酬等の額には、2021年6月24日開催の第81期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名が含まれています。また、社外取締役3名のうち1名には報酬を支払っていません。
 ※2 上記賞与額は、取締役4名(社外取締役は除く)に支給した額です。
 ※3 上記株式報酬型ストック・オプションの額は、株式報酬型ストック・オプションとして取締役4名(社外取締役は支給対象外)に付与した新株予約権に係る当事業年度の費用計上額です。
 ※4 株式報酬型ストック・オプションの算定に用いた業績指標は、親会社株主に帰属する当期純利益です。

社外取締役メッセージ

取締役会では、ステークホルダーの立場から闊達な議論を展開するように心がけています。

社外取締役
白田 佳子



1878年5月に東京証券取引所の前身である東京株式取引所が設立されて144年経った今年、市場が初めて改編され、4月よりプライム、スタンダード、グロースという新市場区分がスタートしました。そのような中、創業75周年を迎えた菱電商事は、プライム市場上場企業として今期のスタートを切りました。新基準では、独立役員の確保は企業行動規範の「遵守すべき事項」として厳しく規定されています。特に近年投資家からは、独立役員として女性の登用について注目が集まっています。

私が菱電商事の社外取締役に就任したのは、独立役員の登用についてささ社会ではさほど注視されていなかった2016年6月です。ちなみに東証のデータによると、2016年における上場企業の独立社外役員導入比率は22.7%に過ぎず、しかもその多くは男性の独立社外役員でした。このことから、菱電商事は、女性独立役員の導入が一般的になったから私を女性社外取締役として招聘したのではなく、社会に先んじてステークホルダーのために開かれた経営体制を整備し、自ら行動規範を整えていたことが分かります。なお私自身は毎回の取締役会において、自身の専門に関わる内容については積極的かつ自由に質問、また指摘させていただいております。その際には、社長をはじめ役員の方々は、私の意見や指摘に真摯に耳を傾け、迅速に指摘内容への回答、また対応措置を講じてくれております。

近年上場制度が整備され、各企業には様々な情報の開示が求められるようになりました。一つの例は、

取締役会実効性の評価です。多くの企業では、取締役会の実効性評価について、全役員に対してアンケート形式で実効性が機能しているかを調査し、その結果を公表しています。これに対して菱電商事では、同様の確認を行うのみならず、独立社外役員のみでの意見交換会を行い、忌憚ない意見を出し合うことで、取締役会のあり方や問題点などについて検討し、指摘を行う機会が設けられています。この意見交換会の実施と、問題点の洗い出しこそ、真に取締役会の実効性の評価に値するものであり、高く評価できるものと確信しています。

菱電商事は今後100年企業に向けて、これまでの商社の枠を超えて新しい価値創造をもたらす、社会を切り開くリーダーになりうる企業に成長していくものと期待されます。例えば、菱電商事ではすでにSDGsに向け様々な新事業を展開しています。その中でも私が最も注目しているのは、革新的な先端技術を活用し、自社開発による植物栽培LED光源を利用した省エネルギー型次世代型植物工場の開発・施工・運用です。菱電商事が運営する静岡の工場では、すでに閉鎖型の植物工場としては世界初となる、ほうれん草の大量生産を実現しました。今後はほうれん草以外の生産も計画されており、次世代農業モデルを牽引する役目を担っていくことが期待されます。株主をはじめとするステークホルダーの皆様には、今後の菱電商事の新たな事業の展開にも是非ご注目いただければと思っております。

取締役・監査役のトレーニング

当社の新任の取締役・監査役（社外を除く）は、就任後に外部セミナーへの参加及び（株）東京証券取引所が提供する「上場会社向けeラーニング」を受講しています。また、取締役及び監査役は、適宜コンサルタントや日本監査役協会等が主催する外部セミナーに積極的に参加しています。

政策保有株式

投資株式の区分の基準及び考え方

当社は、保有目的が純投資目的である投資株式には、専ら株式の価格変動又は配当によって利益を享受することを目的として保有する株式を区分し、純投資目的以外の目的である投資株式には、事業上の取引の維持・発展等に合理性があると判断し保有する株式を区分しています。

保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式

当社は取引の維持・発展等に合理性がある場合に限り、株式を政策的に保有しています。保有する株式は毎年見直しを行い、個別銘柄について保有目的や取引状況等を定性面と定量面から検討し、取締役会において、個別銘柄毎にその必要性を精査し保有の適否を検証しております。総合的に判断した結果、保有に合理性が認められない場合には、売却を検討し縮減を図ることとしています。

2021年度においては、非上場株式を含む保有するすべての株式について、取締役会において次のとおり保有の適否の検証を実施しました。

- 個別銘柄毎に、当該銘柄を保有することによる配当金及び取引における当社の収益への貢献の二つの側面から、当社が獲得することができる便益と資本コストとを比較することにより経済合理性を検証した結果、大半の銘柄に経済合理性があることを確認しました。
- 定性面では、継続して保有するとしていた銘柄について、当該会社との取引関係の維持・発展や協業関係の強化へ貢献することが見込まれる点などを確認しました。
- これらを総合的に判断した結果、保有に合理性が認められないと判断された一部の銘柄の売却を実施しました。当事業年度では、保有する株式のうち2銘柄の全数売却と2銘柄の一部売却を実施しています。

銘柄数及び貸借対照表計上額

	銘柄数（銘柄）	貸借対照表計上額の合計額（百万円）
非上場株式	9	101
非上場株式以外の株式	27	3,669

2021年度において株式数が増加した銘柄

	銘柄数（銘柄）	株式数の増加に係る取得価額の合計額（百万円）	株式数の増加の理由
非上場株式	—	—	—
非上場株式以外の株式	7	4	取引先持株会の定期買付により増加しています。

2021年度において株式数が減少した銘柄

	銘柄数（銘柄）	株式数の減少に係る取得価額の合計額（百万円）
非上場株式	—	—
非上場株式以外の株式	4	85

コンプライアンス体制

当社は、コンプライアンスの徹底を経営の重要課題とし、コンプライアンスに関する規程を定め、当社及び当社グループの全役員に対して、その周知徹底を図るとともに教育を徹底しています。また、当社及び当社グループの内部統制システムの強化・拡充を図るため、取締役社長を委員長とする「リスクマネジメント統括委員会」を設置し、内部統制に係る活動状況を統括しています。さらに、企業活動におけるコンプライアンスの徹底のため、担当取締役を委員長とする「倫理・遵法委員会」を設置し、定期的にコンプライアンスに関する推進事項を定め実行するとともに、内部監査部門が当社及び当社グループのコンプライアンスの遵守状況を監査しています。

加えて、反社会的勢力には毅然とした態度で臨むことを「菱電商事グループ行動指針」に定め、当社及び当社グループの全役員に対しこれを徹底し、そのための体制の整備を行っています。コンプライアンス違反行為が行われた場合、又はその虞があることに当社及び当社グループの役職員が気づいたときは、ホットラインシステムを通じ、その内容を通報できることとし、通報者に対しては不利益な取り扱いを行いません。

ホットラインシステム

当社は、法令違反や不正行為の早期発見及び自浄作用を働かせることを目的に内部通報制度「ホットライン」を設けています。このホットラインの通報・相談窓口は社内だけでなく社外にも設置し、また経営幹部からの独立性確保のため監査役会にも窓口を設置しています。

ホットラインは匿名通報にも対応、通報者に対する不利益な取扱いの禁止や通報者の氏名・通報内容などの秘密保持は社内規則において明確に定めています。個別の通報に対しては、内容に応じて調査実施部門を編成し、事実関係の確認を行います。その結果、法律や社内規則の定めに沿っていないおそれのある行為などに対してはルールの見直しや説明会を実施することで正しい理解の促進・浸透に取り組んでいます。

また違法行為や社内規則違反などを確認した場合は、該当者に対する処分や該当部門への改善措置を実施します。このホットラインの仕組みは、ポスターを社内各部門・事業所に掲載するほか、社内のイントラネットに掲載し、周知を図っています。

情報セキュリティへの取り組み

当社は、社内情報システムへの不正アクセス対策及び企業機密情報、個人情報の漏洩防止策を継続的に推進し、当社及び当社グループの全役員に対する教育を徹底しています。事務所のセキュリティガイドラインを設け、各事業所をゾーン管理し、入室管理をICカードで行うなど、セキュリティの強化をしています。また、業務用パソコン及びサーバーの一元管理システムを導入し、クライアントの使用禁止ソフトなどの排除を行っています。

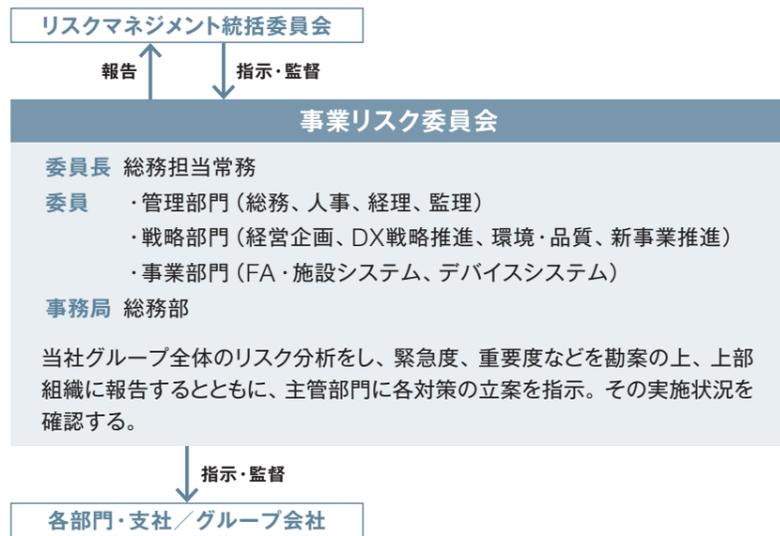


リスクマネジメント

当社は、当社グループのリスクマネジメントに関する「リスクマネジメント基本規程」を定め、担当取締役を委員長とする「事業リスク委員会」において当社グループ全体のリスクを分析し、当社グループの多面的なリスクマネジメントを行っています。

リスクマネジメント体制

事業リスク委員会の委員長は総務担当常務とし、事務局は総務部です。委員会を構成する各委員は、委員長が指名するものとし、現在の委員は、本社管理部門の長・事業本部長です。事業リスク委員会は、当社グループ全体のリスク分析をし、緊急度、重要度等を勘案し、リスクマネジメント統括委員会にその活動状況などを報告するとともに、主管部門に各対策の立案を指示し、その実施状況を監督します。



リスク特定プロセス

当社グループのリスクマネジメントとして対象とするリスクの類型は次のとおりとし、その発生可能性・影響度などを踏まえリスクを特定。年2回事業リスク委員会を開催し、リスクの見直しとその対策の進捗を確認し、事業の継続・安定的発展の確保に取り組んでいます。

- ①災害リスク ②経営に関するリスク ③政治・経済・社会に関するリスク

特定リスク一覧

特定リスク(例)	主な対応策
地震・洪水などの自然災害やパンデミックの発生による事業継続リスク(従業員の安全、サプライチェーンの確保など)	<ul style="list-style-type: none"> 災害発生を想定し、定期的な災害対策訓練、安否確認訓練などを実施しています。また従業員一人一人に災害用キットを配布しています。 サプライチェーン寸断時に備え、取引先・物流倉庫などの情報管理を徹底し、万が一災害が発生した場合は直ちに情報収集と早期社内展開を実施します。 新型コロナウイルス感染症対策として基本対策(マスク着用・手洗いうがい・消毒)の実施のほか、在宅勤務、WEB会議システムの導入、オフィスの感染対策を実施しています。
不正アクセスによる情報漏洩などのリスク	<ul style="list-style-type: none"> セキュリティレベルの維持・向上を図り、標的型攻撃メールへの対応訓練の実施やファイルサーバの不正アクセスの監視を徹底しています。
滞り債権・貸倒れのリスク	<ul style="list-style-type: none"> 信用限度規程の遵守、事前申請の徹底とファクタリング保証の付保、担当者の意識向上に努めています。
品質リスク	<ul style="list-style-type: none"> 不具合の発生を未然に防止するため、品質リスク発生の懸念がある場合、品質リスク審査会議を実施し、リスクの検証と対策を実施しています。

人材マネジメント

当社グループは、社員一人ひとりがやりがいを感じながら成長を続け、持てる力を最大限に発揮できるよう、多様性を尊重し、グローバル社会で活躍できる人づくりに取り組んでいます。また、健康に配慮した健全な職場環境づくりを推進し、社員と会社の良好な関係のもと、様々な施策を実施しています。

人材開発・育成

当社にとって唯一無二の財産である「人」に対して、「自ら考え、自ら行動する、成長意欲の高い自律型人材」が育つ環境整備を行うため、2020年度より人材育成委員会を発足しました。当委員会では、新人~中堅社員に対してはあるべき人材像、当社社員として必ず身につけるべき行動規範・事業推進スキルを定義し、マネージャー層に対してはメンバーの成長を支援し組織運営を正しく機能させるためのマネジメントノウハウを表しました。

当社社員一人ひとりの置かれている状況を踏まえて、OJT(職場内教育)、OFF-JT(職場外研修)、SD(自己啓発)や各種諸制度等を効果的に組み合わせ、「基準を示し・教え・要求し・評価する」グローイングサイクルを回すことで、新たな価値創造に挑戦できる人材の育成を進めています。

研修関連データ(2021年度)



働き方変革への取り組み

働き方変革のありたい姿

社員一人ひとりが生き生きと働き、各自がその能力を最大限に発揮できる職場環境づくりに向け、これまで新人事制度の導入や、内部から変革を生み出すチームビルディング研修等を実施してきましたが、取り組みをさらに加速するため、働き方変革推進委員会をリニューアルしました。当委員会では、働きやすさとやりがいの両方を高めていくことを目的に、各部門の若手~中堅層のメンバーで議論を重ね、当社の働き方変革のビジョン(「安心」「チーム」「チャレンジ」)を軸としたありたい姿を描いています。

現在、4つのテーマを掲げ、課題解決に向け活動しています。

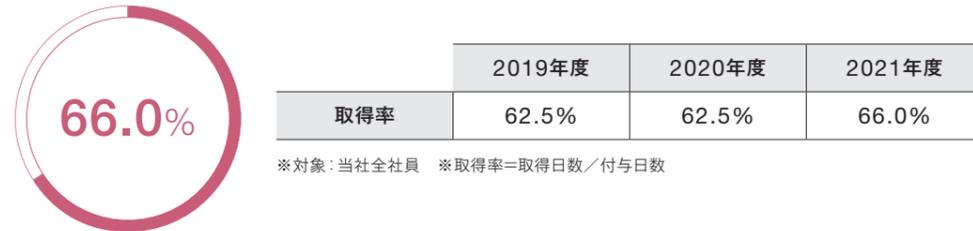
- 組織風土・意識改革** 周囲に対する感謝、賞賛し合える風土づくり、チーム意識の醸成と結束力強化
- しくみと制度の見直し** 多様なニーズに応じた制度見直しと運用の定着化
- 人材育成・人材活用** 自分らしさと個人の強みを活かし、誰もが活躍できる職場環境づくり
- 事業推進・業務改革** 生産性向上に向けた業務の標準化・効率化、ICT活用促進



ワークライフバランス

社員一人ひとりが最大のパフォーマンスを発揮するには、プライベートの充実が不可欠です。集中して仕事し、必要な時は休暇を取得する、メリハリの効いた働き方の実現に取り組んでいます。年次有給休暇については、年5日間の計画的付与を行い、休日と組み合わせ連続休暇を設定するとともに、半日や時間単位での取得を可能とし、仕事と生活の調和が保てる環境づくりに努めています。労働時間管理については、36協定の遵守徹底、長時間労働の原因究明と対策実施、労使が協力しフォローする等、労働時間の適正化に向けて取り組んでいます。

年次有給休暇取得率(2021年度)



ダイバーシティ&インクルージョン

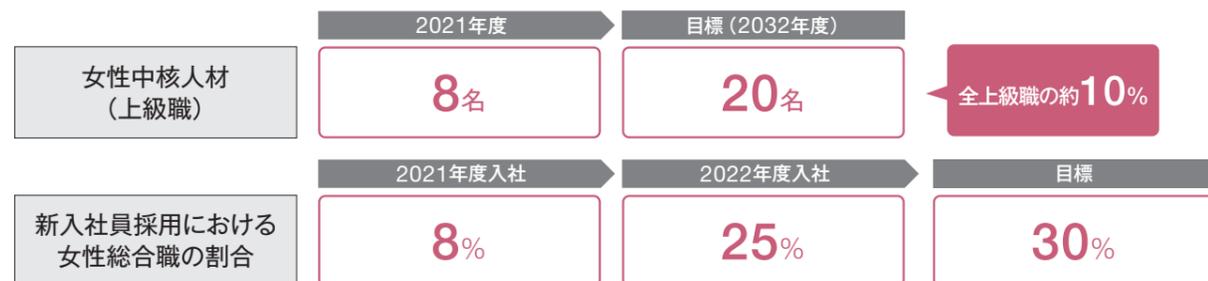
社員一人ひとりの多様性を認め合い、ともに活躍・成長することができる制度・職場環境づくりをすすめ、全社員が積極的に事業に参画する機会を創出し、個々の能力を最大限に発揮できる環境の構築を目指しています。

女性活躍推進

当社人事制度では、総合職・事務職の垣根を取り払い、女性社員が様々な職務に挑戦できる機会を提供しています。従来は職種別を実施していたOFF-JT(職場外研修:Off The Job Training)プログラムについて、希望者全員を対象にする等、受講機会を拡大させ、多くの女性社員が受講しています。

また、新卒採用における女性総合職の割合を30%まで高めることを目標に掲げ、採用活動に取り組んでいます。OJT(職場内教育:On The Job Training)と組み合わせながら、女性の活躍を支援し、当社の中核となる女性社員を生み出すことを目指しています。

女性活躍に関連する目標



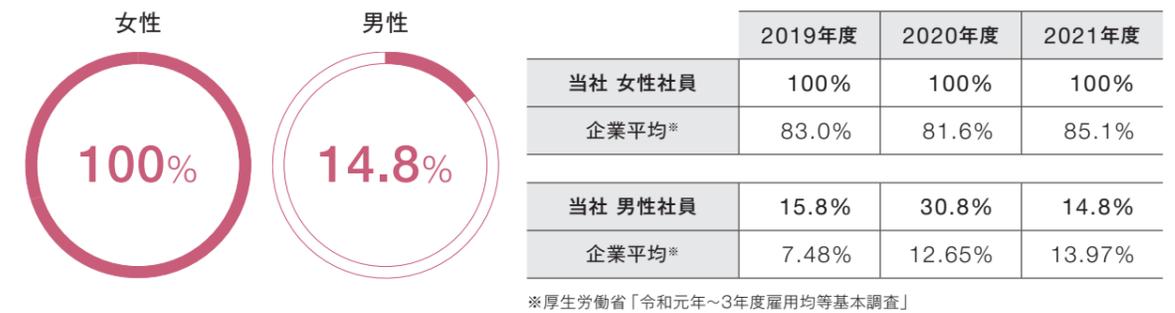
シニア層の活躍推進

シニア層の豊富な経験や能力を活かし、60歳定年後も戦力として活躍し続けられることを目的に、2022年度より新再雇用制度を導入しました。一人ひとりとの面談を通して、シニア層の希望と会社の雇用ニーズのマッチングを図り、個別に職務内容の設定とそれに見合った処遇を実現し、シニア層の活躍機会を拡大させています。

次世代育成支援、子育て支援

仕事と子育ての両立を支援するため、子が小学校に入学するまでの育児短時間勤務と子が小学校3年生までのフレックスタイム勤務を制度化しています。また、失効した年次有給休暇を積立保存し、保育所への入所待機や不妊治療の通院・入院などに有給休暇として使用できるようにしています。さらに、産前産後休業は有給として取り扱い、育児休業中においても約50%の賞与を支給しています。加えて、子供に対する家族手当の増額、託児所利用や不妊治療に対するカフェテリアプランの増額などのサポートをしています。女性社員の育児休業取得率は例年100%であり、男性社員も育児休業を取得しやすい環境づくりに取り組んでいます。

育児休業取得率(2021年度)



産前産後休業中 給与・賞与支給

育児休業中 賞与約50%支給

健康経営

社員の健康は、活力ある会社の基盤であり、同時に、社員とその家族の幸せにとって不可欠なものです。当社では、会社と社員が一丸となって社員の健康保持・増進に努め、予防保全への取り組みを強化していきます。

からだの健康

全社員が健康診断を受診するよう徹底し、生活習慣病のリスクの高い社員に対しては保健師による指導・改善につなげています。また、カフェテリアプランにおいて、予防医療費(人間ドック等)の補助金額を拡充し、健康保険組合の協力の元で卒煙プログラム、ウォーキングイベントも実施しています。なお、長時間労働の状況については、安全衛生委員会等で労使で共有し、一定の基準を超えた社員に対する産業医面談、直属上司と管理部門との面談を実施し、健康確保措置を強化しています。

また、全社員へ健康増進アプリを配布しています。過去に健康診断データ、活動量や食事情報入力により、アドバイスや摂取カロリーを表示する等、自身の健康増進に役立てるシステムです。また、社員及び家族の救急対応として、一次救命処置ガイド、医療施設やAED検索、SOS救護依頼としても使用できます。

こころの健康

ストレスチェック受診率は"100%"を実現しています。結果を本人へフィードバックし、必要な場合には、相談やカウンセリングの受診を推奨する等、セルフケアにつなげています。

また、組織診断サーベイも実施し、職場における社員のストレスを見える化しています。2つの診断結果から見える組織・課員の状態を専門家の説明を加え管理職へフィードバックし、改善活動につなげることで職場でより効果の高いこころの健康づくりができるように支援しています。

環境マネジメント

当社グループは、未来の人々と地球環境を共有しているとの認識のもと、より良い環境を次の世代に引き継ぐことが、社会の一員として重要な使命であると認識しています。そのため、企業活動においても、自らの活動が及ぼす環境負荷の低減、生物多様性への対応などに向けた目標を設定し、その達成に必要な体制を整備しています。

RYODENグループ環境ビジョン

きれいな地球を未来へと引き継ぐために。当社グループは2020年4月、グループ環境ビジョンを制定しました。2030年までに、環境に配慮した事業活動を加速させ、持続可能な社会創りに貢献します。そして、2050年、100年企業として環境・安心・安全で持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

2030年目指す姿

～きれいな地球を未来に引き継ぐために～
環境に配慮した事業活動で、持続可能な社会の実現に貢献します

脱炭素社会への取り組みを強化（低炭素社会から脱炭素社会へ）します

- ・電力使用に関する温室効果ガス排出ゼロへの挑戦
- ・ZEB等の環境負荷低減に寄与するソリューションを提供

製品ライフサイクル思考に貢献する環境ソリューションを創出し環境価値を増大します

2050年目指す姿

菱電商事グループは100年企業として

環境・安心・安全で持続可能な社会の実現に貢献します



活動方針

当社グループはすべての企業活動を通じて、地球環境の保全と、持続可能な開発目標への貢献を目指します。具体的な活動方針として、脱炭素社会に向けた取り組み、循環型社会の形成に向けた取り組み、生物多様性に配慮した社会貢献活動、という3つの大きな方針を掲げています。

環境目標

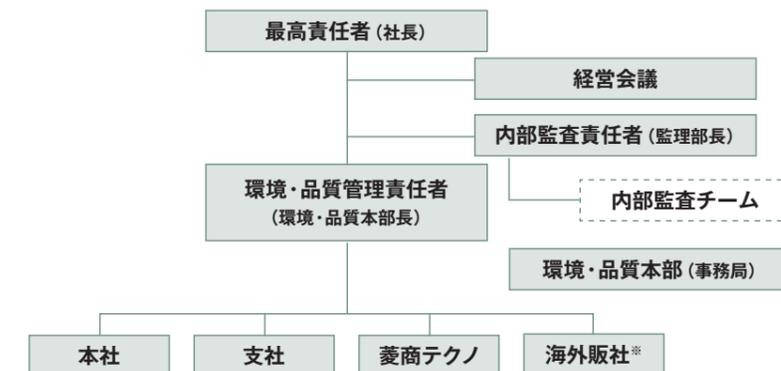
脱炭素社会に向けた取り組みとして、当社グループ独自の指標である「トータルカーボンマネジメント」を設定。このほか森林循環紙の使用や廃棄物最終処分量の削減、地球環境保全活動などについても具体的な目標を設定し、その達成に向けて継続的に取り組むよう努めています。

2021年度環境目標

区分	目標
①脱炭素社会に向けた取り組み	トータルカーボンマネジメント(TCM)に事業計画値(売上高)を関連付けた目標値を設定。経営と環境活動の一体化を目指す
②循環型社会の形成に向けた取り組み	森林循環紙の使用継続
	廃棄物最終処分量の削減 実績:545.0kg/目標:681.6kg
③生物多様性に配慮した社会貢献活動	地球環境保全活動の継続、活性化

環境マネジメントシステム管理体制

環境ビジョンや環境目標の実現・達成に取り組むために、代表取締役社長を最高責任者とする環境マネジメントシステム管理体制を構築。本社や国内外の各事業拠点における環境管理体制や各種手続きを明文化し、環境に配慮した事業活動が行われているか、ルールが適正に守られているかなどを、継続的かつ客観的にチェックする体制も整えています。



※ 海外版社 ①RYOSHO TECHNO SINGAPORE PTE LTD ②菱商香港有限公司 ③RYOSHO (THAILAND) CO., LTD
 ④菱商電子(上海)有限公司 ⑤台湾菱商股份有限公司 ⑥Ryosho Europe GmbH
 ⑦RYOSHO U.S.A., INC. ⑧菱商韓国株式会社

① 脱炭素社会に向けた取組

認識している社会的課題と脱炭素社会に対する基本的な考え方

2015年の国連気候変動枠組条約締約国会議（COP）で採択された「パリ協定」では、世界の平均気温上昇を抑制するために温室効果ガスの排出量を大幅に削減していくことが、世界全体で取り組むべき目標として掲げられました。これを受け、日本では、政府が2050年までに温室効果ガスの排出を全体としてゼロにする「2050年カーボンニュートラル」を宣言しました。こうした流れの中、菱電商事グループにおいても温室効果ガス排出抑制への取り組みを、「低炭素」から「脱炭素」へと強化してきました。

現在、2020年に制定した「菱電商事グループ環境ビジョン」のもと、2030年までに社内電力使用における温室効果ガス実質排出をゼロにするなどの課題に取り組んでいます。

また当社独自の指標として、温室効果ガス排出量と削減貢献量を「見える化」し全社一丸で進める「トータルカーボンマネジメント」を実施しており、今後もライフサイクル視点で温室効果ガス削減に貢献していきます。

温室効果ガス排出実質ゼロのクリーン電力の活用

温室効果ガスの排出削減と吸収対策として、再生エネルギーであるクリーン電力の活用にも取り組んでいます。当社が運営する栗原太陽光発電所（宮城県栗原市）由来のトラッキング付き非化石証書*を利用したクリーン電力を、グループ各事業所で利用する取り組みを進めており、本社ビルでは2021年8月から切り替え、使用開始しています。



* 非化石証書：再生可能エネルギー電力の「非化石価値」を証書にして売買を可能にしたもの。化石エネルギーとは石油・石炭・天然ガスなどの化石燃料の燃焼等によって得られるエネルギー、非化石エネルギーとは太陽・地熱・風力・水力など由来の化石燃料に頼らないエネルギー（＝再生可能エネルギー）

社会課題への対応を通じて創出する価値

当社グループでは、きれいな地球を未来に引き継ぐために、最先端の冷暖房テクノロジーや、効率的な照明や電化製品、低燃費車の使用などを通じて、自社のエネルギー消費を削減するよう努めています。また、環境への取り組みを中長期的な成長機会と捉えており、ライフサイクル思考に貢献する環境ソリューションを創出し、環境価値を増大していくことを、経営上の重要課題と位置づけています。具体的なビジネスへの展開としては、快適な室内環境を実現しながら省エネと創エネによって建物で消費するエネルギー消費量の収支をゼロにすることを目指すZEBの実現や、オフィスや工場などでの環境目標を達成するための仕組みである環境マネジメントシステム（EMS：Environmental Management System）の導入・運用をトータルで支援しています。

7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに
ターゲット7.2
 2030年までに、世界のエネルギーミックスにおける再生可能エネルギーの割合を大幅に拡大させる。

13 気候変動に具体的な対策を
ターゲット13.2
 気候変動対策を国別の政策、戦略及び計画に盛り込む。

17 パートナーシップで目標を達成しよう
ターゲット17.14
 持続可能な開発のための政策の一貫性を強化する。

気候変動に関するガバナンス

当社グループでは、気候変動に関連する環境課題、すなわち脱炭素社会に向けた取り組みを環境ビジョンの一つとして、グループ全体で取り組むべき重要な経営課題と捉えています。気候変動対策に関する報告・提案は、事業戦略会議において経営幹部によって審議され、最終的には気候変動対策の最高責任者である代表取締役社長が意思決定を行います。

環境担当役員は、長期の環境経営目標に基づく進捗を管理し、必要に応じて是正・改善指示をしています。気候変動によるリスクや機会が、事業に大きな影響を及ぼすと判断された場合は、取締役会へ報告することとなっており、取締役会は審議を通じて対策を指示することで、気候変動対策が適切に推進されるよう監督しています。

トータルカーボンマネジメント（TCM）

トータルカーボンマネジメント（TCM）とは、当社の事業活動で排出する温室効果ガス排出量や温室効果ガス削減貢献量を極力「見える化」し、本部、国内支社、海外販社がそれぞれ把握・分析することで環境活動を自分ごととして捉えてすすめられるようにした当社グループ独自の環境活動です。今後もサプライチェーン全体において全社一丸となって削減貢献量の拡大に取り組んでいきます。

2021年度サプライチェーンにおける当社温室効果ガス排出量

* Scope1,2,3:GHGプロトコルが2011年11月に発行した組織のサプライチェーン全体の排出量の算定基準。GHGプロトコルはWRI（世界資源研究所）とWBCSD（持続可能な開発のための世界経済人会議）が主催している組織GHGプロトコルイニシアチブが作成。
 ** GHG:温室効果ガス

	2019年度		2020年度			2021年度		
	GHG排出量 (t-CO ₂)	GHG排出量 (t-CO ₂)	構成比	前年度比	GHG排出量 (t-CO ₂)	構成比	前年度比	
温室効果ガス総排出量 (Scope1,2,3合計)	8,054,309	6,950,174	100.00%	86%	6,755,401	100.00%	97%	
Scope1 社用車	505	401	0.01%	80%	358	0.01%	89%	
Scope2 オフィス（電気使用分）	1,023	998	0.01%	98%	696	0.01%	70%	
Scope3	8,052,782	6,948,775	99.98%	86%	6,754,347	99.98%	97%	
Cat.1 購入した製品・サービス	812,840	699,331	10.06%	86%	887,183	13.13%	127%	
Cat.2 資本財	955	1,178	0.02%	123%	1,128	0.02%	96%	
Cat.3 Scope1,2に含まれない燃料及びエネルギー関連活動	258	233	0.00%	90%	191	0.00%	82%	
Cat.4 輸送、配送（上流）	—	—	—	—	—	—	—	
Cat.5 事業から出る廃棄物	6	5	0.00%	89%	5	0.00%	89%	
Cat.6 出張	1,422	315	0.00%	22%	251	0.00%	79%	
Cat.7 雇用者の通勤	389	395	0.01%	102%	368	0.01%	93%	
Cat.8 リース資産（上流）	—	—	—	—	—	—	—	
Cat.9 輸送、配送（下流）	638	516	0.01%	81%	473	0.01%	92%	
Cat.10 販売した製品の加工	—	—	—	—	—	—	—	
Cat.11 販売した製品の使用	7,236,273	6,246,802	89.88%	86%	5,864,749	86.82%	94%	
Cat.12 販売した製品の廃棄	—	—	—	—	—	—	—	
Cat.13 リース資産（下流）	—	—	—	—	—	—	—	
Cat.14 フランチャイズ	—	—	—	—	—	—	—	
Cat.15 投資	—	—	—	—	—	—	—	

Scope1,2,3の算出方法 環境省Webサイト (https://www.env.go.jp/earth/ondanka/supply_chain/gvc/) 掲載のガイドラインを参考に製品使用年数、稼働時間、製品使用時の消費電力量、各種の原単位指標などを設定して算出しています。

②循環型社会の形成に向けた取組

認識している社会的課題と循環型社会の形成に向けた基本的な考え方

SDGsの「目標12」では、持続可能な生産消費形態の確保が求められています。世界的な人口増加に伴ってエネルギー需要が拡大する中、資源の有限性が指摘され、企業の社会的責任として製品ライフサイクルを最適化し、資源効率性を高めていくことが求められています。また、海洋プラスチックごみ問題といった環境問題も世界的な広がりを見せており、「大量生産・消費・廃棄」に基づく従来の社会システムを維持するための条件が崩壊しはじめています。「廃棄物という観念のない社会」を構築するという共通の目標に向けて、「共創と連携」のもと、それぞれの役割を果たすことが重要となっています。

こうした考えのもと、菱電商事グループでは、森林循環紙の使用や3Rの推進、エコキャップ運動など、循環型社会に向けたコミットメントを推進してきました。廃棄物の排出を極力抑制するとともに、可能なものはなるべく再利用・再資源化して有効活用する循環型社会の形成に向け、全従業員が一丸となって取り組んでいます。あわせて、製品含有化学物質情報の適切な管理とスムーズな情報伝達にも注力しています。

社会課題への対応を通じて創出する価値

菱電商事グループでは、廃棄物排出量の削減と再資源化率の向上（廃棄物のリデュース・リユース・リサイクル）に継続的に取り組むことによって、循環型社会の形成に貢献するよう努めています。具体的な取り組みとしては、FSC認証紙の利用によって守るべき自然の森の減少を食い止める一方、生産のために必要な森林が、持続可能な形で適切に管理される仕組みづくりに貢献しています。

製品における環境負荷物質削減の観点では、サステナブルな化学物質管理の実現に向けて、継続的に安心・安全な商品の調達を推進し、原材料・資材に含まれる環境負荷物質の削減に取り組んでいます。製品に使用される化学物質の透明性及び安全性を高めるとともに、取引先との協働のもと、環境負荷物質の代替を進めるなど、化学物質の取り扱い管理におけるベストプラクティスを展開することに努めています。

12 つくも責任
つかう責任
ターゲット12.2
2030年までに天然資源の持続可能な管理及び効率的な利用を達成する。

ターゲット12.5
2030年までに、廃棄物の発生防止、削減、再生利用及び再利用により、廃棄物の発生を大幅に削減する。

14 海の豊かさを
守ろう
ターゲット14.1
2025年までに、海洋ごみや富栄養化を含む、特に陸上活動による汚染など、あらゆる種類の海洋汚染を防止し、大幅に削減する。

15 陸の豊かさも
守ろう
ターゲット15.2
2020年までに、あらゆる種類の森林の持続可能な経営の実施を促進し、森林減少を阻止し、劣化した森林を回復し、世界全体で新規植林及び再植林を大幅に増加させる。

8 働きがいも
経済成長も
ターゲット8.4
2030年までに、世界の消費と生産における資源効率を漸進的に改善させ、先進国主導のもと、持続可能な消費と生産に関する10年計画枠組みに従い、経済成長と環境悪化の分断を図る。

エコキャップ運動への参加

事務所から発生するペットボトルのキャップを再資源化のため分別回収し、リサイクル業者に売却することにより得た収益で、発展途上国の子供たちに感染症ワクチンを届ける運動です。同時にキャップ焼却時の温室効果ガス排出削減につながります。当社グループは2007年より各事業所に回収ボックスを設置し、エコキャップ回収に積極的に取り組んでいます。

	エコキャップ 送付先	キャップ数 (個)	ワクチン (人分)	CO ₂ 削減量 (t)
2019年度	Reライフスタイル	121,657	247.3	0.89
2020年度		99,761	204.4	0.73
2021年度		91,914	180.6	0.67
2007年からの累計		1,766,349	2,687.8	13.26

化学物質管理

化学物質管理の取り組みは世界中に広がりを見せており、企業においても諸外国の化学物質管理規則への対応は重要な課題となっています。当社グループは、製品含有化学物質情報の適切な管理とスムーズな情報伝達に注力しています。

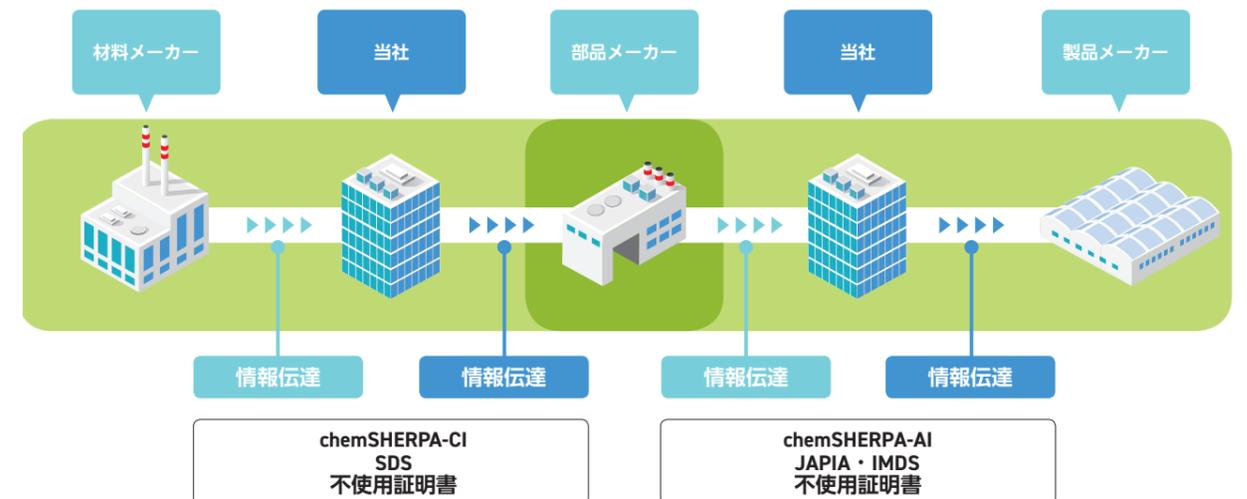
管理体制の充実に向けて

当社グループは、2011年4月に製品含有化学物質情報を管理する専門部署を設立。お客さまのご要求に、営業部門と専門部署が連携を取り対応しています。専門部署設立の1年前、2010年4月にアークティクルマネジメント推進協議会（JAMP）に入会。以降、製品含有化学物質管理に関する業界動向と最新情報のタイムリーな入手に努めています。また、JAMP発行のガイドラインを参考として、管理体制の充実に向け取り組んでいます。

多様なニーズに対応

仕入先様のご協力のもと、chemSHERPAをはじめ、JAPIAシート、ICPデータ、不使用証明書など、多様なニーズにお応えします。また、ProChemist/AS（電機電子業界）、IMDS（自動車業界）も対応しており、お客さまへの情報提供件数は、2021年度実績で約20,000件にのぼります。

化学物質情報の管理・伝達の流れ



成長の軌跡

三菱電機の販売代理店として産声を上げ、年商2,000億円規模のグローバル企業へと変革

当社が設立されたのは戦後間もない1947年。三菱電機の販売代理店として、当初はマシンや冷蔵庫、ラジオなどを取り扱っていました。その後業容は順調に拡大し、1970年代には半導体や昇降機、住宅設備などに相次ぎ進出。技術商社としての多角的な事業展開に乗り出しました。1990年代以降は事業のグローバル化が加速し、1995年には連結売上高が2,000億円を突破、2004年には海外売上高比率が10%を超えました。

2000年以降は第二の創業期として、「100年企業」を目指してさらなる変革に取り組んできました。創業70周年を迎えた2017年にはソリューション事業活動への本格的な取組を開始し、現在は4つの基幹事業をベースに6つのソリューションを展開する事業体制となっています。新たな事業分野にも果敢にチャレンジしており、「ヘルスケア」「スマートアグリ」分野に進出しています。

そして2023年には、従来の代理店・商社という枠組みを超えた事業創出会社としてすべてのステークホルダーに新たな価値を提供し、グローバル社会の持続的発展に貢献する企業への変貌を遂げる決意を込め、商号を「株式会社RYODEN」に変更いたします。

●1947年
三菱電機(株)の代理店として、マシン、電気冷蔵庫、ラジオを主とする各種電気機械及び一般機械類の販売を目的とし「株式会社利興商会」を設立

●1958年
商号を「菱電商事株式会社」に変更

戦後間もない1947年、当社の前身となる利興商会(東京)が創立。その後大興商会(大阪)と合併し、1958年に商号を菱電商事へと変更しました。

●1963年
東京証券取引所市場第二部に株式を上場

●1964年
三菱電機機器代理店

●1971年
三菱電機昇降機特約店

●1973年
三菱電機半導体特約店

●1979年
三菱電機住設事業特約店

当社設立

▶売上高の推移



価値創造ストーリー
成長戦略
価値創造の基盤

FACT DATA

RYODENの強み

当社には、1947年の設立から長年かけて培ってきた「技術力」「グローバルネットワーク」「幅広い事業領域」という3つの強みがあります。これらはいずれも、お客さまの抱える課題解決にベストなソリューションを提供するとともに、当社がこれから「事業創出会社」へと進化していくためにも、ますます重要なものとなっています。

技術力

ベストなソリューションやシステムを提案

サプライヤーが提供する製品をお客さまのニーズに合わせた確にカスタマイズするなど、当社グループは、これまでも技術力の高い商社としてサービスを提供してきました。そしてお客さまのニーズがさらに多様化した現在では、サプライヤーとお客さまとの間に立ち、お客さまにとってベストなソリューションやシステムを構築するケースが非常に多くなっています。当社グループでは、サプライヤー及びお客さまとの連携を従来以上に強化して、技術情報の蓄積と分析に注力しています。また、専門の技術部隊を設置するなど、国内外における業界の変化にも即応可能な体制を構築しています。



グローバルネットワーク

グローバルに地域に密着した事業を展開

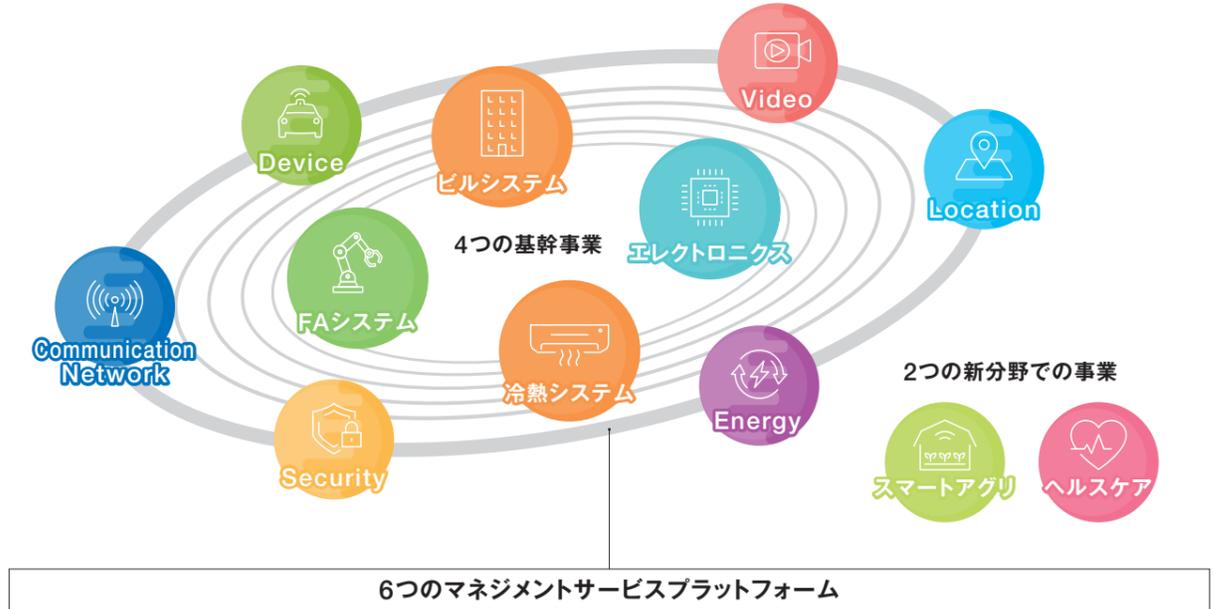
1990年、シンガポールに現地法人を設立以来、当社は次々と海外拠点を設立。国内における信頼と実績を糧に、それぞれの地域に密着した事業を展開してきました。市場のグローバル化が進む現在、パートナーとの共同開発や製品調達サプライチェーンなど、設計・製造・調達・販売のすべてにおいてグローバル化を促進しています。特に、ここ数年の世界経済の成長を牽引しているアジア地域では、東アジア及び東南アジアにそれぞれ戦略局を設置し、域内市場を俯瞰した戦略一元化と拠点の拡充、さらに欧米を含む拠点ネットワークとの連携により事業を拡大しています。



幅広い事業領域

多岐にわたる事業領域を武器にベストなソリューションを提供

当社グループは、1947年の創業以来、FAシステム・冷熱システム・ビルシステム・エレクトロニクスの4つのビジネスを核に成長してきました。この4つの基幹事業で培った技術にICT技術を融合し、6つのマネジメントサービスプラットフォームを構築しています（ネットワーク事業）。さらに新たな2つの特定分野向け（スマートアグリ・ヘルスケア）事業を展開。多岐にわたる事業領域を強みに、お客さまが抱える課題解決に向けてベストなソリューションを提供します。



Device 自動車のネットワーク化や自動化が急速に進む中、自動車に搭載される組み込みシステム/ソフトウェアの開発が複雑化・大規模化しています。その開発効率を大幅に改善する仮想環境のほか、自動運転の安全性評価や先進運転支援システムなど、最先端の自動車技術をサポートするソリューションを提供しています。

Video 物理セキュリティ中核を担う監視カメラシステムから得られる映像の中には、膨大な情報が詰め込まれています。人の行動、機械の状況、製品の品質など様々な情報が含まれた貴重な映像情報を、適切な場所とタイミングで閲覧でき、必要な人に共有できる仕組みを、自社オリジナルブランド「FlaRevoシリーズ」として提供しています。

Communication Network 長距離無線通信ネットワークの一種であるLoRaWAN (Long Range Wide Area Network) を活用した各種ビジネスを展開。省電力かつ電波の回り込み性能に優れているという特性を活かし、災害救助活動支援ネットワークでの活用や、造船所における労働環境・生産性に向けた実証試験などに取り組んでいます。

Location ヒトやモノの動きや位置を把握することで、オペレーションの効率を飛躍的に向上させるソリューションをご提供。RFIDやQRなどの自動認識技術を活用してモノの入出荷を記録するクラウドサービス「ATLAS-Things」や、人や機材などの動きを把握し、作業効率の改善につなげるポジションニングシステムなどをご用意しています。

Security 監視カメラや入退管理システムなどを駆使したセキュリティソリューションによって、全世界で絶え間なく起こっているサイバー攻撃から企業活動を守ります。FAシステム・ビルシステム・エレクトロニクス事業などで培った知見を活用し、DXに対応した最先端のセキュリティ&セーフティを提案します。

Energy 照明や空調などの稼働状況を常時監視することで、お客さまの省エネ対策をサポート。メーカーフリー、拠点/端末フリー、デザインフリーの「トリプルフリー」を実現したクラウド型統合監視システム「Remces (レムセス)」は、センサやコントローラのメーカーを問わないオープンネットワークで、システム設計の自由度が高いなど、優れた特徴を備えています。

10年間の主要財務・非財務データ

		(百万円)										(千米ドル)
財務データ		第73期 2013年3月期	第74期 2014年3月期	第75期 2015年3月期	第76期 2016年3月期	第77期 2017年3月期	第78期 2018年3月期	第79期 2019年3月期	第80期 2020年3月期	第81期 2021年3月期	第82期 2022年3月期	第82期 2022年3月期
業績サマリー	売上高	203,730	224,766	237,877	221,990	219,225	236,494	240,312	230,087	196,841	229,126	1,878,081
	海外売上高	49,177	63,857	66,342	54,439	48,919	50,111	45,826	42,645	34,259	43,897	359,811
	海外売上高比率 (%)	24.1	28.4	27.9	24.5	22.3	21.2	19.1	18.5	17.4	19.2	19.2
	営業利益	4,414	5,278	4,992	3,673	2,730	5,078	5,624	5,559	3,415	7,062	57,885
	経常利益	4,662	5,641	4,505	3,296	2,442	5,055	5,648	5,758	3,653	7,285	59,713
	親会社株主に帰属する当期純利益	2,852	3,550	2,891	1,846	1,388	3,588	3,731	3,860	2,343	5,004	41,016
貸借対照表サマリー	総資産	107,872	117,936	125,121	119,382	122,763	133,710	132,729	128,304	125,529	140,970	1,155,491
	純資産	54,121	57,582	61,444	60,401	60,975	64,057	65,716	67,557	69,919	74,766	612,836
	有利子負債	3,113	3,603	3,685	3,158	1,849	1,909	2,428	1,221	1,438	1,633	13,385
キャッシュ・フローサマリー	営業活動によるキャッシュ・フロー	11,124	778	△4,168	3,747	4,601	△4,833	4,479	5,938	1,939	△7,623	(62,483.61)
	投資活動によるキャッシュ・フロー	△269	△1,920	△1,230	△777	474	674	△686	△518	183	△1,326	(10,868.85)
	財務活動によるキャッシュ・フロー	△245	△994	△1,087	△1,550	△2,227	△942	△563	△2,281	△1,052	△883	(7,237.70)
財務指標等	1株当たり当期純利益 (円)	131.47	163.68	133.40	85.22	64.04	165.44	171.98	177.77	107.79	229.99	1.89
	1株当たり純資産 (円)	2,494.29	2,657.02	2,834.19	2,784.95	2,809.01	2,948.86	3,022.78	3,104.00	3,208.01	3,427.24	28.1
	1株当たり配当金 (円)	40	44	48	52	44	48	56	56	56	58	0.5
	売上高営業利益率 (%)	2.2	2.3	2.1	1.7	1.2	2.1	2.3	2.4	1.7	3.1	3.1
	ROE (%)	5.4	6.4	4.9	3.0	2.3	5.8	5.8	5.8	3.4	6.9	6.9
	ROA (%)	4.3	5.0	3.7	2.7	2.0	3.9	4.2	4.4	2.9	5.5	5.5
	自己資本比率 (%)	50.2	48.8	49.1	50.5	49.6	47.8	49.4	52.5	55.6	52.9	52.9
	配当性向 (%)	30.4	26.9	36.0	61.0	68.7	29.0	32.6	31.5	52.0	25.2	25.2

※2017年10月1日付で普通株式2株につき1株の割合で株式併合を行っています。1株当たり当期純利益、1株当たり純資産及び1株当たり配当金は、当該株式併合を考慮した金額にて記載しています。

※「[税効果会計に係る会計基準]の一部改正」(企業会計基準第28号 平成30年2月16日)等を第79期の期首から適用しており、第78期に係る主要な経営指標等については、当該会計基準等を遡って適用した後の指標等となっています。

※第78期、第82期の1株当たり配当金には記念配当2円を含んでいます。

※米ドル金額は便宜上、2022年3月31日現在の為替レートの小数点以下を四捨五入した1米ドル=122円で換算しています。

非財務データ

		第73期 2013年3月期	第74期 2014年3月期	第75期 2015年3月期	第76期 2016年3月期	第77期 2017年3月期	第78期 2018年3月期	第79期 2019年3月期	第80期 2020年3月期	第81期 2021年3月期	第82期 2022年3月期
社会	期末従業員数 (人)	1,148	1,190	1,251	1,276	1,284	1,284	1,251	1,279	1,289	1,214
	新卒採用人数 (人)	25	20	32	41	39	24	30	38	41	23
	中途採用人数 (人)	8	26	43	20	13	7	8	24	18	9
	社会貢献活動参加人数 (人)	530	551	669	744	696	751	704	599	0*	0*
	女性中核人材(上級職)比率 (%)	0	0	0	1.7	2.0	2.0	2.0	2.1	2.2	2.0
環境	温室効果ガス総排出量 (Scope1+2) (t-CO ₂)	1,503	1,648	1,766	1,793	1,832	1,787	1,682	1,528	1,399	1,054
ガバナンス	社外取締役比率 (%)	6.3	6.3	6.3	6.3	17.6	17.6	42.9	42.9	42.9	42.9
	女性取締役比率 (%)	0	0	0	4.8	4.8	9.1	9.1	9.1	9.1	18.1

※ 第81期、第82期の社会貢献活動参加人数は、新型コロナウイルスの影響で活動ができなかったことによります。

連結財務諸表

連結貸借対照表 (2022年3月31日現在)

(単位:百万円)

科目	前連結会計年度 (2021年3月31日)	当連結会計年度 (2022年3月31日)	科目	前連結会計年度 (2021年3月31日)	当連結会計年度 (2022年3月31日)
資産の部			負債の部		
流動資産	111,332	126,093	流動負債	50,954	62,585
現金及び預金	21,129	11,587	支払手形及び買掛金	33,706	40,117
受取手形及び売掛金	48,050	—	電子記録債務	12,625	14,776
受取手形、売掛金及び契約資産	—	51,474	短期借入金	407	822
電子記録債権	19,823	21,992	未払法人税等	212	1,633
有価証券	—	52	その他	4,001	5,235
商品及び製品	19,285	32,850	固定負債	4,655	3,618
その他	3,062	8,163	退職給付に係る負債	3,609	2,818
貸倒引当金	△18	△27	その他	1,046	800
固定資産	14,197	14,877	負債合計	55,609	66,204
有形固定資産	3,881	3,764	純資産の部		
建物及び構築物	732	675	株主資本	68,629	72,442
機械装置及び運搬具	286	254	資本金	10,334	10,334
工具、器具及び備品	265	236	資本剰余金	7,437	7,449
土地	2,597	2,597	利益剰余金	51,671	55,458
無形固定資産	724	806	自己株式	△813	△800
ソフトウェア	643	752	その他の包括利益累計額	1,129	2,145
その他	81	54	その他有価証券評価差額金	1,633	1,652
投資その他の資産	9,591	10,306	為替換算調整勘定	69	850
投資有価証券	6,988	7,305	退職給付に係る調整累計額	△573	△357
長期前払費用	81	124	新株予約権	160	178
繰延税金資産	730	453	純資産合計	69,919	74,766
その他	2,018	2,705	負債純資産合計	125,529	140,970
貸倒引当金	△228	△281			
資産合計	125,529	140,970			

連結損益計算書 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)

(単位:百万円)

科目	前連結会計年度 (自2020年4月1日至2021年3月31日)		当連結会計年度 (自2021年4月1日至2022年3月31日)	
売上高		196,841		229,126
売上原価		174,998		202,979
売上総利益		21,843		26,147
販売費及び一般管理費		18,427		19,084
営業利益		3,415		7,062
営業外収益				
受取利息及び配当金	173		208	
持分法投資利益	41		80	
その他	164	379	145	434
営業外費用				
支払利息	23		24	
為替差損	32		18	
貸倒引当金繰入額	—		42	
その他	85	142	126	212
経常利益		3,653		7,285
特別利益				
関係会社株式売却益	199		—	
投資有価証券売却益	28		20	
固定資産売却益	55	283	—	20
特別損失				
投資有価証券評価損	336		6	
関係会社株式売却益	—	336	1	8
税金等調整前当期純利益		3,599		7,297
法人税、住民税及び事業税	1,010		2,118	
法人税等調整額	245	1,256	174	2,293
当期純利益		2,343		5,004
親会社株主に帰属する当期純利益		2,343		5,004

連結キャッシュ・フロー計算書 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)

(単位:百万円)

科目	前連結会計年度 (自2020年4月1日 至2021年3月31日)	当連結会計年度 (自2021年4月1日 至2022年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	3,599	7,297
減価償却費	414	409
貸倒引当金の増減額 (△は減少)	△196	47
退職給付に係る負債の増減額 (△は減少)	△37	△481
受取利息及び受取配当金	△173	△208
支払利息	23	24
持分法による投資損益 (△は益)	△41	△80
固定資産除売却損益 (△は益)	△28	16
投資有価証券売却損益 (△は益)	△28	△21
投資有価証券評価損益 (△は益)	336	24
関係会社株式売却損益 (△は益)	△199	—
売上債権の増減額 (△は増加)	1,872	△4,804
棚卸資産の増減額 (△は増加)	1,433	△13,129
仕入債務の増減額 (△は減少)	△2,930	7,928
その他	△382	△4,100
小計	3,662	△7,077
利息及び配当金の受取額	193	230
利息の支払額	△24	△24
法人税等の支払額	△1,891	△752
営業活動によるキャッシュ・フロー	1,939	△7,623
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得による支出	△98	△132
有形固定資産の売却による収入	210	0
無形固定資産の取得による支出	△138	△307
投資有価証券の取得による支出	△289	△1,253
投資有価証券の売却による収入	591	932
定期預金の払戻による収入	300	—
長期貸付けによる支出	△350	△500
その他	△41	△65
投資活動によるキャッシュ・フロー	183	△1,326
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額 (△は減少)	165	310
自己株式の純増減額 (△は増加)	△1	△0
配当金の支払額	△1,216	△1,193
財務活動によるキャッシュ・フロー	△1,052	△883
現金及び現金同等物に係る換算差額	△116	290
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	955	△9,542
現金及び現金同等物の期首残高	20,165	21,120
現金及び現金同等物の期末残高	21,120	11,577

会社情報

会社概要 (2022年3月31日現在)

商号	菱電商事株式会社 (Ryoden Corporation)
設立	1947年4月22日
資本金	103億3,429万8,875円
株式上場	東京証券取引所 プライム市場(商業)
従業員数	連結1,214名(単体1,016名)

株式情報 (2022年3月31日現在)

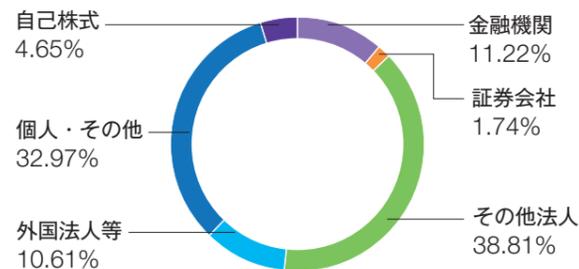
発行可能株式総数	56,550,000株
発行済株式の総数	22,824,977株 (うち自己株式 1,061,811株)
株主数	33,169名

大株主(上位10位)

株主名	持株数	持株比率
三菱電機株式会社	7,755千株	35.63%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	1,429千株	6.57%
BBH BOSTON FOR NOMURA JAPAN SMALLER CAPITALIZATION FUND 620065	589千株	2.70%
菱電商事従業員持株会	476千株	2.18%
シチズン時計株式会社	414千株	1.90%
東京海上日動火災保険株式会社	326千株	1.49%
光通信株式会社	217千株	0.99%
BNYMSANV RE BNYMIL RE LF MORANT WRIGHT NIPPON YIELD FUND	215千株	0.98%
明治安田生命保険相互会社	203千株	0.93%
株式会社三菱UFJ銀行	180千株	0.82%

※持株比率は、自己株式を控除して計算し、小数点第3位以下を切り捨てて表示しています。

株式所有比率グラフ



役員一覧

氏名	役職	担当及び重要な兼職の状況
富澤 克行	代表取締役社長	
北井 祥嗣	代表取締役専務執行役員 指名報酬諮問委員会委員	管理部門管掌、 総務・人事・経理担当、 監理担当代行
小澤 高弘	取締役 常務執行役員	戦略部門管掌、環境・品質担当、 経営企画室長 兼 DX戦略推進室長
藤井 裕司	社外取締役 指名報酬諮問委員会委員	(三菱電機株式会社 営業本部事業企画部長)
白田 佳子	社外取締役(独立) 指名報酬諮問委員会委員	(東京国税局土地評価審議会会長) (東京国際大学商学部特命教授) (東洋大学グローバル・イノベーション学専攻客員教授)
室井 雅博	社外取締役(独立) 指名報酬諮問委員会委員長	(農林中央金庫 監事) (戸田建設株式会社社外取締役)
トーマス・ヴィッティ	社外取締役(独立) 指名報酬諮問委員会委員	(アーキス外国法共同事業法律事務所 東京経営パートナー) (独日法律家協会 日本事務局代表)
紀藤 礼一郎	常勤監査役	
平井出 浩志	常勤監査役	
鈴木 雅人	社外監査役	(弁護士(弁護士法人三宅法律事務所 パートナー))
関口 典子	社外監査役	(関口典子公認会計士事務所所長) (東京応化工業株式会社社外取締役) (王子ホールディングス株式会社 社外監査役)
中村 真敏	常務執行役員	事業部門管掌、 FA・施設システム事業本部長
東 俊一	常務執行役員	デバイスシステム事業本部長
與五澤 一元	常務執行役員	中日本支社長
大庭 康	常務執行役員	西日本支社長

用語集

温室効果ガス	地球の大気圏に存在し、地表から放射された赤外線の一部を吸収することにより温室効果をもたらす気体の総称。二酸化炭素、メタン、一酸化二窒素、フロンなどが含まれる。二酸化炭素がその大部分を占める。
インフォテインメント	information(情報)とentertainment(娯楽)を組み合わせた造語。主に自動車(車載システム)について用いられる語で、「情報の提供」と「娯楽の提供」を実現するシステムのこと。
カーボンニュートラル	炭素中立。何かを生産することや、人間活動によって排出される温室効果ガスを人間活動によって吸収・除去することで、排出量をプラスマイナスゼロにすることを意味する。日本政府が2050年までの実現を宣言している。
サプライチェーン	サプライチェーンとは、製品・サービスを提供するために必要な原材料・部品の調達から、製造や配送などを経て消費者の手元に届くまでの一連の流れのこと。
サブスクリプション	定期購読、継続購入を意味し、製品やサービスを所有・購入するのではなく、一定期間利用できる権利に対して料金を支払う形式のビジネスモデルのこと。
センシング	検センサーと呼ばれる感知器などを使用して様々な情報を計測して数値化する技術のこと。計測して数値化できる情報には、温度・音量・明るさ・耐久性などの要素があり多くの場所で活用が可能。
プロトコル	コンピュータでデータをやりとりするために定められた手順や規約、信号の電気的規則、通信における送受信の手順などを定めた規格のこと。
ベストコントロール	ベストとは、ゴキブリ等の害虫、ねずみやイタチ等の害獣、カビ等の微生物といった、人の健康・経済活動などに悪影響を及ぼす原因となる生物全般のこと。人の生活を害さないレベルまで昆虫・獣などを制御する技術のことを「ベストコントロール」と言う。
5G	5th Generationの略。携帯電話などに用いられる次世代通信規格の5世代目という意味。「高速大容量」「高信頼・低遅延通信」「多数同時接続」という3つの特徴がある。
CASE	Connected(コネクテッド)、Autonomous(自動運転)、Shared(シェアリング)、Electric(電動化)の頭文字となった造語。100年ぶりの変革期に突入したと言われる自動車業界が進めていくべき4つの次世代トレンドを、分かりやすく示したキーワード。
DX	Digital Transformationの略。経済産業省では、「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、お客さまや社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」と定義している。
FA	Factory Automationの略。工場の受注品の生産計画から出荷までの全工程を、ロボットやセンサ、情報システムなどを使って自動化すること。
GHG	Greenhouse Gasを略した環境用語で温室効果ガスのこと指す。
ICT	Information and Communication Technologyの略、情報通信技術。通信技術を活用したコミュニケーションのこと。
IoT	Internet of Thingsの略。様々な「モノ」がインターネットに接続され、情報交換することにより相互に制御する仕組みのこと。
LoRaWAN	Long Range Wide Area Networkの略。低消費電力及び長距離通信が特長の無線通信方式。数kmの電波到達が可能で、屋外/屋内いずれの環境でも容易に無線ネットワークの構築が可能。
MaaS	Mobility as a Serviceの略。ICTを活用し、バスや電車、タクシー、飛行機など、自家用車以外のすべての交通手段による移動を、ひとつのサービスで完結させること。
RFID	Radio Frequency Identifierの略。電磁界や電波などを用いた近距離の無線通信によって、ICタグの情報を非接触で読み書きする自動認識技術のこと。
SBT基準	Science Based Targetsの略。パリ協定が求める水準と整合した、5年~15年先を目標年として企業が設定する温室効果ガス排出削減目標のこと。
SDGs	Sustainable Development Goalsの略。国連総会で採択された2030年に向けた「持続可能な開発目標」。
SoC	System-on-a-chipの略。一つの基板(チップ)上に、CPU(中央演算装置)のほか、マイクロコントローラーやメモリなど、様々な機能を組み込んだもの。
ZEB	Net Zero Energy Buildingの略。快適な室内環境を実現しながら、建物で消費する年間の一次エネルギーの収支をゼロにすることを目指した建物のこと。

菱電商事株式会社は、2023年4月1日に
「株式会社RYODEN」に商号を変更します。



〒170-8448 東京都豊島区東池袋3-15-15
TEL:03-5396-6111 FAX:03-5396-6448

<https://www.ryoden.co.jp>

