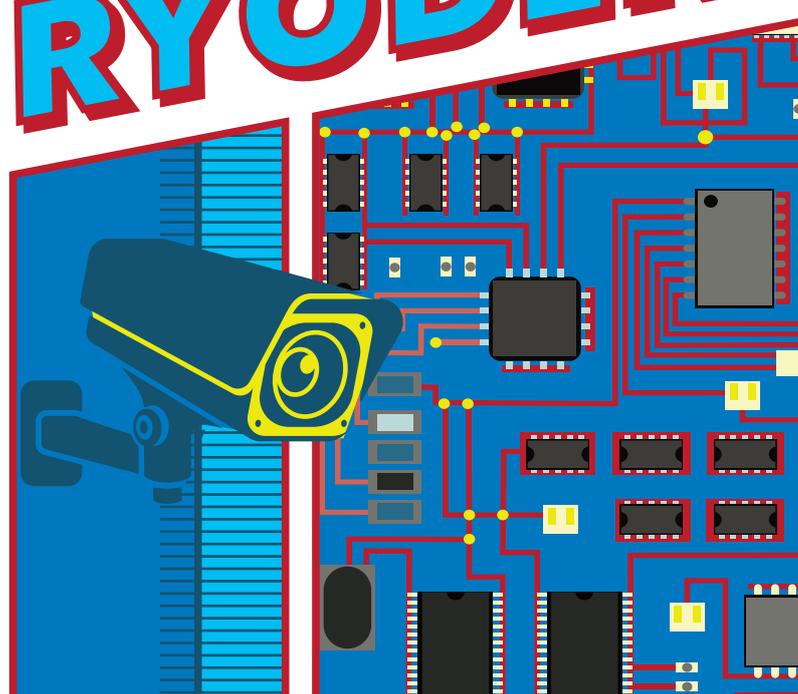


WAKUWAKU RYODEN

2023
Ryoden Report



人とテクノロジーをつなぐ力で “ワクワク”をカタチにする

私たちは、グローバルに多くの人々をつなぐ。

最先端のテクノロジーを、一見関係がなさそうなアイデアを、つなぐ。

共感の輪をひろげ、想像を深めながら。

豊かなつながりは、あらたな気づきとまだ見ぬ価値を生む源泉である。

変化を楽しんで、その先にある可能性を発掘する。

ワクワクしながら、チャレンジすべき領域を発想する。

今にとらわれず、“未来への期待＝ワクワク”を発案する。

そして、ともにそれをカタチにする大胆な変革に向けて発進する。

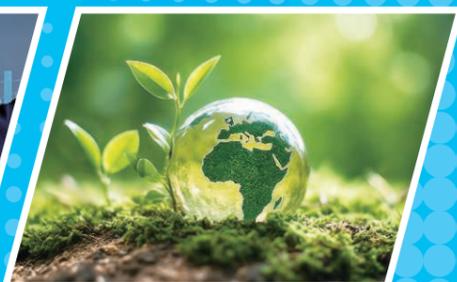
私たちがつなぐものは、世界中にあふれている。

まだカタチのない未来には、ワクワクがあふれている。

私たちRYODENは、「つなぐ力」「カタチにする力」を日々進化させながら、

みんながワクワクする幸せな未来をつくるために、

これまでも、そしてこれからも、みなさまと共に歩みつづけます。



— 承継と進化でさらなる成長を —

菱電商事は1947年に三菱電機の販売代理店として創業し、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つを基幹事業とする代理店・商社として成長を続けてきました。

2022年に創業75周年を迎え、これから100年企業として成長を拡大していくため、この度、経営理念の上位概念として、「人とテクノロジーをつなぐ力で“ワクワク”をカタチにする」から成るパーパスを制定しました。

菱電商事として培った知識、経験及び技術力は承継し、商社の枠を超えた事業創出会社へと発展していきます。

パーパスに 込められた思い

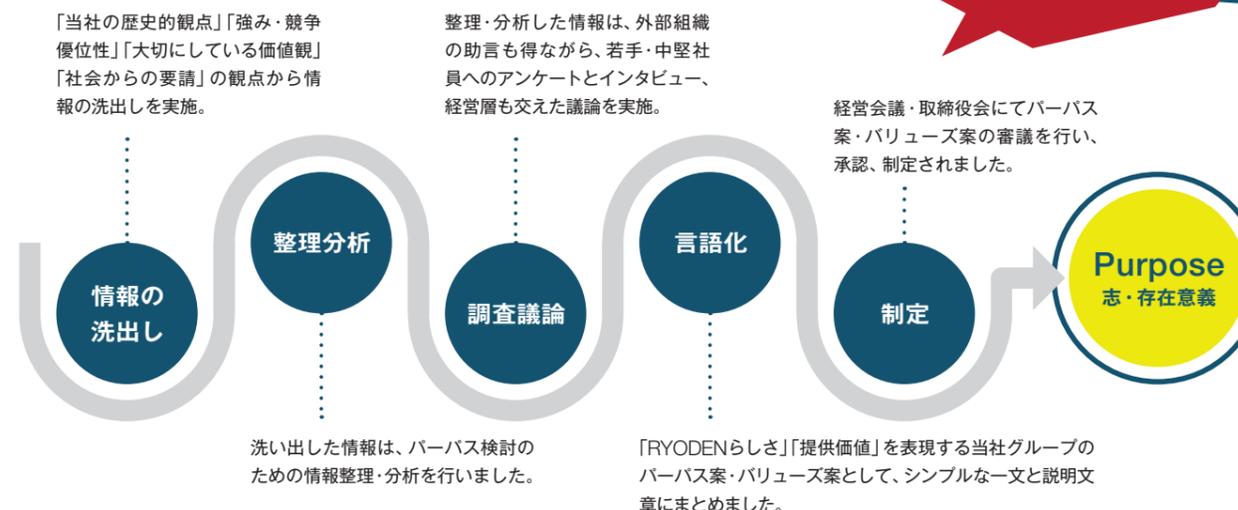
当社は、これまでの事業で培った知識、経験及び技術力をさらに発展させ、従来の代理店・商社の枠を超えた「事業創出会社」への変革の決意を込め、2023年4月、会社名を「株式会社RYODEN」に変更しました。

また、私たちRYODENは、社会に必要とされる存在としてすべてのステークホルダーの期待にお応えし、2050年に向けた当社グループビジョン:「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する」を目指すにあたり、企業理念体系を再定義し、経営理念の上位概念として新たに「パーパス」・「バリューズ」を制定しました。

このパーパスは、私たちがこれまで歩んできた過去から、これから創造していく未来にわたり、普遍的に共通する当社グループの「志」・「道しるべ」として、当社が事業活動に取り組む上での拠り所を表すものです。

私たちは、この「パーパス」に基づき、事業を通じて持続可能な社会の実現に貢献していくとともに、企業価値の向上とさらなる成長に向け邁進してまいります。

策定のプロセス



策定にあたり検討した情報

当社の歴史的観点

歩み／中期経営計画／コーポレートステートメント／コーポレートマーク
社会からの要請
環境／社会／ガバナンス

当社の強み・競争優位性

経営幹部ミーティング (2019年)／労働組合意見 (2019年)／グローバルネットワーク／大切にしている価値観／経営理念・行動指針／75周年記念行事部門メンバー紹介の分析／若手社員アンケート (2022年)／若手社員インタビュー (2022年)

RYODENの企業理念体系

Purpose

志・存在意義

人とテクノロジーをつなぐ力で
“ワクワク”をカタチにする

Vision

目指す姿

環境・安心・安全で
サステナブルな社会の実現に貢献する

Values

大切にする価値観

人とのつながりを力に 強みを知り、強みを磨く
常に挑戦し、失敗から学ぶ フェアに、そして誠実に

経営理念

社会の変化に対応し、会社経営の安定と発展に努め、
持続可能な社会の実現に貢献する
誠実な事業活動と先進的な技術の提供により、
ステークホルダーの信頼に応える
社員の人格と個性を尊重し、
専門性及び改革心と創造力の高い人材を育成する

行動指針

法令・ルールを遵守する
利益ある成長を目指す
グローバルな企業として社会に対する責任をはたす
自己の考えを確立し、高い目的意識をもって自己啓発を行い、
活力ある組織を創る
経営者・管理者は自らの責任を全うする

HIGHLIGHTS

CEOメッセージ
就任から1年
「事業創出会社」への
変革に向け確かな手応え

▶詳細はP5

独立社外取締役
3人が語る
変革期のRYODENに
求められるものとは？

▶詳細はP13

新たな価値の
創出に向けた事業
—“ワクワク”を
カタチにする—

▶詳細はP41

CONTENTS

Section 1 RYODENが目指す姿

- 1 RYODENグループのパーパス
- 3 RYODENの企業理念体系
- 5 CEOメッセージ
- 11 これからの“RYODEN”
- 13 独立社外取締役鼎談

Section 2 About RYODEN

- 19 RYODENとは
- 21 RYODENのビジネスモデル
- 22 RYODENの強み
- 23 事業別概況
FAシステム
- 25 冷熱ビルシステム
- 27 X-Tech (クロステック)
- 29 エレクトロニクス

Section 3 RYODENの成長ストーリー

- 31 RYODENの価値創造モデル
- 33 RYODENの価値創造サイクル
- 35 CFOメッセージ
- 38 Topics
技術から事業を発想する「戦略技術センター」
- 39 中期経営計画 ICHIGAN 2024 進捗状況
- 41 新たな価値創出

Section 4 RYODENのESG

- 45 サステナビリティマネジメント
- 47 環境マネジメント
- 49 人的資本マネジメント
- 51 リスクマネジメント
- 53 マネジメントメンバー
- 55 コーポレートガバナンス

Section 5 ファクトデータ

- 61 成長の軌跡
- 63 10年の主要財務・非財務データ
- 65 ESGデータ (定性・定量)
- 67 会社情報
- 68 用語集

CEOメッセージ

「事業創出会社」への 変革に向けて確かな手応え “ワクワク”をカタチにするため、 さらに邁進していきます

取締役社長 富澤克行

社長に就任されて1年が経過しましたが、 この1年を振り返って、どのような成果や 手応えを感じていますか

2023年3月期は、コロナ禍からの回復が進む一方で、サプライチェーンの混乱やエネルギー価格の上昇、資材高騰などの影響により不安定な環境が続きました。とりわけ当社グループに関連する業界においては、半導体不足による自動車生産の下振れやインフレに伴うデジタル需要の失速などの影響を大きく受けました。そのような厳しい環境の中でも、基幹事業であるエレクトロニクスやFAシステムを中心に各事業がおおむね好調に推移し、計画を上回る増収増益を実現するとともに、各段階利益で過去最高を達成することができたことを大変嬉しく存じます。円安によるプラス効果もありましたが、社員一丸となってがんばってくれたおかげであると心から感謝しています。

また、5ヶ年の中期経営計画「ICHIGAN 2024」の3年目ということで、ちょうど中間地点となりましたが、活動

面でも、商社の枠を超えた「事業創出会社」に向けて、様々な成果を実感できるようになってきました。具体的には、モノを仕入れて売るということではなく、当社ならではの付加価値をつけた提案型ビジネスができるようになってきたことで、例えば環境制御を含め、工場の生産ラインをトータルで最適化したいといった相談が増えてきました。また、注力している「ヘルスケア」（医療機関向けトータルバックIT等）や「スマートアグリ」（植物工場）といった新規事業についても、数字の積み上げにやや遅れが生じているものの、収益化に向けたビジネスモデルの確立に着実な進展が図れています。

また、これまでの経験や進捗などを踏まえ、①加速するもの、②修正するもの、③追加するもの、④やめるもの、といった4つの視点から、改めて取り組みの整理を行うことができた点においても、今後に向けて意義のある1年になったと感じています。修正や変更すべきところにしっかりと対応し、残り2年のラストスパートにつなげていきたいと考えています。



中期経営計画の軸となる新規事業の進捗について教えてください

中期経営計画「ICHIGAN 2024」では、新規事業の創出、コア事業の生産性向上、事業推進基盤の強化を軸に取り組んでいます。特にポイントとなるのは、コア事業における強みを承継しつつ、セグメントの枠を超えた新たな事業を創出し、そこから提案型ビジネス及びデータを活用したりカーリングビジネスへと進化させ、収益性の向上へとつなげていくところにあります。2023年3月期は注力する新規事業において、それぞれに具体的な動きが開始しました。

まず「ヘルスケア」では、医療機関向けのトータルパックスITが好調です。日本には中小の病院が非常に多いのですが、電子カルテに代表されるようにDX化をどんどん要求される状況にあります。ただ、それを自前でやるのは難しく、多額の投資を行う余裕がありません。それに対して初期投資がなく、使用量に応じて費用が発生するサブスク型のサービスとなっているところや、パック商品としてすべてを賄えるため、管理負担削減にも貢献できるところがご評価をいただいている理由です。

また、「スマートアグリ」については、閉鎖型植物工場「Block FARM」にて世界初となる、ほうれん草の量産化を実現するとともに、そこで得られたスキームやデータを活用したビジネスを展開していく戦略を進めています。電気代の上昇が工場の採算悪化要因となる中で、植物工場への投資を抑制する動きも見られますが、当社の場合は、例えば仕切られた空間で昼と夜を同時につくりエネルギー効率を高めるとか、自社開発LEDとデータの活用により葉っぱにあてる光の量を最適化するなど、FAや環境制御で培ったノウハウ、センシング技術の組み合わせにより電力使用量を半減することに成功しました。また、環境変化を踏まえ、これまでの単一品種・大量生産型ではなく、流通・需要変動に対応できる多品種・変量生産型のビジネスモデルへの変革にも取り組んでいます。そういった機動的な対応ができるのも、生産ラインから環境制御、データ活用といった一貫通貫の価値創出を可能としている当社だからこそと言えるでしょう。エネルギーコストの問題が続く中で、撤退する企業も増えてきましたが、当社にとってはむしろチャンスが広がってきました。スタート時に描いていたビジネスモデルとは異なりますが、いよいよ、収益化に向けて手応えをつかんでいます。そもそも植物

**新規事業は様々な分野で
商談や導入事例が増え始め、
今後は楽しみな状況です**



工場野菜は露地(ろじ)野菜と比べて、長鮮度、栄養価などにおいて付加価値が高いうえ、無菌で育つことから洗浄工程が簡略化できるといった加工業者にとってのメリットもあります。2024年物流問題も見据え、生産だけでなく、流通・販売事業への参入による次世代バリューチェーンの構築にも着手していきたいと考えています。

他にも、あらゆる場面で、収集したデータの可視化、分析、制御により生産効率、エネルギー効率、環境最適化を実現する統合監視制御システム「Remces(レムセス)」や、AI活用による独自の害獣監視システムでpestコントロールに取り組む食品工場などのDXを支援する「Pescle(ペスクル)」、見たい瞬間の映像を的確に提供するビジネスカメラ「FlaRevo(フラレボ)」などを含め、様々な分野で商談や導入事例が増え始めており、今後は楽しみな状況となってきました。

社名変更につき、「パーパス」を制定された背景や狙いについて教えてください

当社は2023年4月に社名を「菱電商事株式会社」から「株式会社RYODEN」に変更しました。「名は体を表す」と言いますが、商事というトレーディングのイメージが強く、社内的にも社外的にも発想や印象が縛られる可能性が出てきます。「事業創出会社」として名実ともに価値を提供する会社になるためには社名変更が必要だと考えました。そもそも自分たちが腹落ちしないとというインターナショナルな側面もありますが、対外的にはドメインを広げたことを理解していただくところに狙いがあります。特に、新たにお取引をいただくお客さまにとっては、「なぜ商事会社が病院向けITソリューションを提案しているのですか」とか、「植物工場に関わっているのですか」とか、やっぱり違和感があるのではないかと思いますので、そういった先入観を払拭していければと考えています。また、受け入れやすい社名にしたかったというもあり、自分たちもずっと「りょーでん」と名乗ってきましたし、お客さまからも「りょーでんさん」と呼んでいただけてきましたので、その響きだけは変えたくないということ、そしてグローバル展開も意識して「RYODEN」としました。私は正直、響きにもこだわらなくて良いのではないかと考えていましたが、社員の皆さんの熱い想いがあって、それだけ愛着があったと

いうことですね。逆に私が教えられました。

また、変革に向けた道標として「人とテクノロジーをつなぐ力で“ワクワク”をカタチにする」というパーパスを定めました。商社の枠を超えた「事業創出会社」を目指すと言っても、それを感性で理解できるもの、心に響くものとして表現するとどうなるのかという議論から始まり、それは自分たちも含めて「ワクワクできることだね」というところに行き着きました。そして、そのためには「つなぐ力」「カタチにする力」という2つの力が必要であり、大事にしていきたいという気持ちが込められています。少し大げさな言い方をしますが、私は日本の“おもてなし”と同様に、“ワクワク”を翻訳せずにワールドワイドに通用する言葉にしたいと思っています。

「事業創出会社」としての新生RYODENの価値を実感してもらおうべく、ブランド・バリュー・イノベーションにも取り組む方針であり、今年4月にはコーポレートコミュニケーションセンターを設立しました。例えば、新規事業「Remces(レムセス)」に象徴されるようなオリジナルソリューションの独自性や世界観、ストーリー性を言語化し、事業ブランド化を推進するほか、「B for B to C」(B to Cを支えるビジネス)を意識したRYODENのブランド価値の変革などを通じて、「なぜRYODEN」ではなく、「だからRYODEN」といったブランディング活動を推進していきたいと考えています。

改めて価値創造の仕組みと長期戦略の方向性について教えてください

事業を成功に導くためには単なる御用聞きでは通用しなくなり、「こんなことができればいいですよ」とこちらから需要を掘り起こすことが必要となってきました。当社でも、お客さまが潜在的に感じていたり、あるいはまだ気づいていなかったり、そういった不便や不満、不安などを見つけ出し、解消していくソリューションを提供しています。そのためには、従来の領域にとらわれずに発想することが求められるわけですが、当社の場合は、コア事業においてそれぞれに培ってきた技術やノウハウを有するだけでなく、それらの枠を越えてお客さまに必要な提案ができる場所に価値創造の源泉があり、それを可能とするドメインの持ち方ができていることが最大の強みとなっています。

す。まさに新規事業として注力している「Remces (レムセス)」や「スマートアグリ」などは象徴的であり、コア事業の技術やノウハウを横断的に組み合わせ、独自のソリューション提案を可能としたビジネスモデルと言えます。ドメインそのものに拡張性があることと、その組み合わせの可能性も広がっていることが当社のポテンシャルという見方もできるでしょう。

もちろん課題もあります。当社が目指す提案型ビジネスは、データを収集して分析するところに価値がありますが、業種によって扱うデータが違うことから、案件ごとに入っていくとどうしても技術開発などに重複する部分が出てきてしまう。「事業創出会社」として事業を拡大していくためには、技術を結集することで無駄をなくすことはもちろん、そこから新たな価値を生み出していくプラットフォームを構築する必要があります。今年4月に戦略技術センターを設立したのも、まさに各事業に分散していた技術部隊を集約し、効率化・応用力を推進するところに狙いがあります。コアとなる技術や新技術をつなぎ、新規事業の創出力や提案力のさらなる強化を図っていきたくと考えています。

今後の長期戦略の方向性は、引き続き事業創出に取り組み、リカーリングビジネスを積み上げるとともに、データを価値化するデータドリブン型へとさらに舵を切ることにあります。したがって、次の中期経営計画はまさにそこが柱となり、そのための開発投資にも積極的に取り組むことになるでしょう。M&Aについても重要な戦略として位置付けていますが、実行するとしても規模拡大ではなく価値創造のために必要な資源を獲得することを目的とする考えです。また、引き続きパートナーとの戦略的な業務提携やリカーリングビジネスを支えるDX投資にも注力していきます。もちろん、コア事業についても事業創出に必要な技術やノウハウの基盤として欠かせないものであり、生産性の向上を図りつつ強化していきます。また、先ほど申し上げたテクニカルなプラットフォームの構築にも取り組んでいきますが、場当たりの蓄積ではなく、獲得すべき技術やデータの方向性を定めたうえで、目的を持って進めていく方針です。

業界を取り巻く環境は、半導体不足に回復の兆しがある一方、一部には在庫調整の影響が懸念されているほか、構造的な面でも再編の動きや商流の変化など先行き不透明感があります。「事業創出会社」を目指す当社にとって

は、付加価値の高いリカーリングビジネスのウェイトを高めることで、収益性の向上を図るとともに、外部環境の影響を受けにくい収益構造へ転換していく方針です。

サステナビリティへの取り組みについて教えてください

当社は、「環境・安心・安全でサステナブルな社会の実現に貢献すること」をビジョンに掲げており、中期経営計画「ICHIGAN 2024」においても、環境・安心・安全を提供価値とし、「ヘルスケア」「生産設備」「次世代モビリティ」「産業冷熱・環境EMS」「ビルマネジメント・ファシリティ」の6つの分野に注力しています。「医療機関向けITトータルパック」や「植物工場」、「レムセス」などの新規事業についても、すべての提供価値がそこにつながるものとなっています。すなわち、環境・安心・安全という社会課題の解決にこそ、当社の技術やノウハウを活かせる成長機会があるとの考えです。また、そのような考え方や推進体制、進捗状況などをステークホルダーの皆さまにもわかりやすくお伝えするために、注力推進分野における提供価値とSDGsのマテリアリティとをそれぞれ対応させるとともに、リスク低減に向けた取り組みについてもESGの観点から重要課題を選定し、それぞれに目標を設定し取り組んでいます。

特に気候変動対策については、「グループ環境ビジョン」を制定し、2030年の目指す姿に向けて推進するとともに、TCFD提言に基づく情報開示の充実にも取り組んでいます。具体的には、2030年までに電力使用に関する温室効果ガス排出ゼロを目指す一方、ZEB等の環境負荷低減に寄与するソリューションを提供することで、お客さまとともに脱炭素社会の実現に貢献していく方針です。特に大手企業を中心にスコープ3(サプライチェーン排出量)への意識が高まる中で、サプライチェーンを支えている中小企業にとっては負担が大きくなっています。「植物工場」の電力使用量を半減したように、当社の技術やノウハウを活かし、お客さまにあったやり方でサポートや提案をしなければと考えています。また、当社自身の排出量ゼロに向けては、独自の指標を導入し目標を定めるとともに、事務所単位での非化石燃料起源の電力への切り替えや社用車のEV車採用などを推進しています。

ガバナンス体制の特徴や取締役会の実効性についてお聞かせください

取締役会は4名の社外取締役を含む、合計8名で構成されています。また、社外取締役4名の中には外国人1名と大株主からの取締役1名が含まれており、各々が企業経営に精通するとともに、業界知識やグローバルな視点、IT、生産・技術、企業法務などの経験、知見も有しています。したがって、独立性や透明性をはじめ、専門性、多様性のバランスもとれていると感じています。

取締役会では、業務執行における重要事項の決定はもちろん、中長期戦略の方向性やその進捗、想定されるリスクなどについて活発な議論が行われています。特に最近では女性の活躍推進を含む、人的資本の強化が喫緊の課題となっており、女性管理職比率の向上などもテーマのひとつとなっています。また、中期経営計画については、新規事業などに対して賛否両論からの指摘や助言をいただいています。じっくり時間をかけて育てていくべきという意見もあれば、財務的な課題への指摘はもちろん、このまま続けていくべきかどうかの判断基準や、経営としてのスタンス、覚悟などについても常に問われ続けており、議論を通じて私自身の頭の整理が進むとともに、適度な緊張感

をもって業務執行にあたることができていると思います。社会課題の解決に向けた取り組みについても、リスクと機会の両面からマテリアリティを特定し、その進捗状況をチェックしています。IRを含めた対外発信力については、もっと精度や感性を上げるようにとされています。

最後にステークホルダーに対するメッセージをお願いします

おかげさまで前期業績は好調に推移し、新規事業には収益性のおくれがあるものの中期経営計画は、概ね順調に進捗しています。当社はまさに変革期を迎えていますが、今後も、“ワクワク”をカタチにするためにパーパス経営をしっかりと実践していく考えです。「環境・安心・安全」を提供価値として重視していく姿勢に変わりはありませんが、私は便利さや快適さも必要だと感じています。それらがすべて備わった社会こそが理想であり、その実現に向けて貢献できるような価値提案を継続していきたいと思っています。これからの当社の進化する姿にご期待いただくとともに、変わらぬご支援を賜りますようよろしくお願いいたします。

パーパス経営を実践し、 持続可能な社会の実現に向け、 継続的な価値提案を続けてまいります



これからの“RYODEN”

当社は「ICHIGAN 2024」という2024年度を達成年度とする中期経営計画を展開し、2023年度は4年目を迎えます。最終年度の目標達成に向け、中長期的な企業価値の向上に取り組んでいきます。

中長期的な企業価値向上のための施策

収益力の強化

- ・成長戦略の着実な実行
- ・高利益率の新規事業の売り上げ規模拡大
- ・技術の横展開、新技術の発掘と効率化

株主還元強化

- ・配当性向40~60%目安に還元実施
- ・中長期的な安定配当の維持・継続

IR活動強化

- ・株主及び投資家との対話促進
- ・IR専任部署の設置と積極的なIR活動の実施

報告ページ ▶ P35、P39

RYODENの進む方向性

「商社」の枠を超え、

「事業創出会社」を目指します

「規模」ではなく

「利益」を追求します

「差別化」ではなく

「異質化」を目指します

当社を支える4つの基幹事業と、それらの事業セグメントの枠組みを超えた「データリカーリングビジネス」を新規事業の柱とし、従来の「代理店、商社の枠を超えた事業創出会社」として、人とテクノロジーをつなぎ、“ワクワク”をカタチにする、そんな企業を目指しています。

事業創出会社へのステップ

人とテクノロジーをつなぐ力で “ワクワク”をカタチにする

「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「グリーン発展を持続する社会の実現」に貢献する企業として、すべてのステークホルダーと価値を共有し、企業としての責任を果たします。

市場の潜在ニーズを掘り起こす3つの見える化（見える・観える・診える）を実現するためのナレッジの蓄積・拡大とデータリカーリングビジネス展開力の強化により「規模追求から利益最大化への昇華」を進め、スマートアグリやヘルスケアでこうしたビジネスを新規事業の柱とすべく注力。

環境・安心・安全

新規事業

報告ページ ▶ P41

基幹事業

お客様の視点に立った価値向上に資する提案の実現と事業間シナジー効果を超えた強みの結実による当社ONLY ONEソリューションを確立。

報告ページ ▶ P23

独立社外取締役鼎談

事業創出会社への変革に向けた
ガバナンス体制の構築と戦略の明確化

2023年4月、菱電商事株式会社は株式会社RYODENに社名を変更しました。事業創出会社への変革を推進する当社をどのように支え、どのような議論を行っていくかについて、独立社外取締役3名に語っていただきました。

社外取締役としての役割をどのように
認識されていますか。

松尾 私は今年6月に就任したばかりですが、商社の枠を超え、新しい事業を創出するという方向性に大変魅力を感じたことが社外取締役をお引き受けした理由です。業種は違いますが、これまで総合化学メーカーの企業経営に携わり、事業創出や製品開発をやってきた経験や知見などを通じて、お役に立てることが多いのではないかと感じました。

新しい事業を創出するためには、違った視点や考え方が必要であり、おのずと私の役割もそこにあると認識しています。もちろん、社外取締役の役割として執行に対するモニタリングは重要であり、急激な環境変化の下、判断ミスやリスクを見誤ったりすることは往々にして起こります。同じ目線で同じように見ているには限界がありますので、その時々状況に合わせて違った視点からガバナンスやリスクマネジメントの在り方をチェックし、改善に向けてアドバイスすることは今後さらに重要になってくると思います。

Witty 私は外国法事務弁護士として活動しており、また2019年までの10年間筑波大学でビジネス法関連の講師をしていました。当社の社外取締役には昨年6月に就任しました。私の専門は会社法関係であり、商社経営に関わる仕事をしたことはなかったのですが、果たしてお役に立てるのかという気持ちもありましたが、役割自体は企業経営の透明性を高めるうえで非常に重要だと思い、お引き受けしました。また、私は取締役会唯一の外国人であることから、グローバルな視点や取締役会の多様性という点でも重要な役割を担っていると思っています。最初の1年間は組織について学ぶことが多かったという所感ですが、しだいに理解が深まってきました。

室井 私は社外取締役に就任して8年目になりますが、就任当初を振り返りますと、経営者出身の唯一の社外取締役でした。経営というものはなかなか教科書どおりにはいかないことが多く、実際の企業経営を通じて私自身がやってきたことを伝えていきたいというのが就任時の最大のテーマでした。例えば、この数年取り組んできたガバナンス改革についてもCGコードに準拠して形だけ整えるのでは意味がなく、CGコードの一文一句が意味することは何かということのひとつひとつ考えながらやっていきたいと思います。

と言ってきました。その結果、取締役会改革や指名報酬諮問委員会の設置、中期経営計画の策定など、一步一步ではありますが、しっかりとした方向性で前進しており、ガバナンス改革の第一段階を達成するお手伝いはできたかなと思っています。

取締役会の構成や運営面の評価、
課題などについてお聞かせください。

松尾 取締役会に参加して率直に感じたことは、遠慮なく意見を言い合える雰囲気ができているなどということです。やはり様々な視点からしっかりと議論することが何よりも重要ですので、その点よく機能していると思います。先ほど室井さんがガバナンス改革にも深くかかわってこられたというお話をお聞きし、なるほど取締役会の構成や運営を含め、常に客観的な目線で改革を進めてきたことがよくわかりました。私はこれまで石油や化学、ガスといった企業の安全性に大きく影響する仕事に関わってきましたが、事故が起きるときはマニュアル通りとか、これまで通りとか、周りの環境変化に気付かずに対応が後手に回る、いわゆる過信・慢心が事故の原因になることを経験してき

社外取締役
Thomas Witty
(トーマス・ウィッティ)

社外取締役
室井 雅博

社外取締役
松尾 英喜



戦略的に重要なテーマを話し合う 実効的な場へと、取締役会が 変わってきていると感じます

ました。ガバナンスも同じで、世の中が変わっている中では独立性や透明性、多様性などもそれに応じて変えていかなければなりません。これからもさらなる改革に向けて議論を重ねていきたいと思えます。

Witty 取締役会の雰囲気はとてもオープンであり、質問や意見も出しやすいと感じています。事前資料の配布についても、準備するだけの時間や情報は足りていると思えます。ただ、あえて要望を言わせていただくと、取締役会では経営会議で決定した事項が社外取締役へ報告され、審議する構図になっていますが、できれば経営会議における議論の内容とか、執行役員の方々のご意見もいっしょにお聞きしたいということです。そうすれば情報を補ったり、論点を整理するうえでも有意義ではないかと思えます。また、今後の課題については、取締役会の多様性をさらに進めるべきだと思います。特にグローバル化や女性の登用を積極的に進めることは、取締役会に限らず、会社全体においても取り組むべきテーマです。

室井 過去を振り返りますと、取締役会の議題の中に細かい営業報告のようなものも含まれていて、戦略的なテーマについては議論する時間が少なく、例えば資本コストが議題にあがるようなことは一度もなかったと思えます。ただ、ここ数年は戦略上重要なテーマを洗い出し、計画的に議論を進めるようになっており、中身についても活動報告的なものから、戦略的に重要なものへと変わってきました。意識改革とともに権限委譲を進め、決裁規程を大幅に見直したことも奏功したと言えるでしょう。なお、お二人からご指摘のあった多様性にかかわるところでは、こ

の6月で唯一の女性取締役がいなくなりました。一時的とは言え、指名報酬諮問委員会の議長を務める私にとっては反省すべき点です。ただ一方で、経営出身の方をメンバーに加えたいとの私の要望がかなえられ、松尾さんを迎えられることができたことは大きな成果だと思っています。

事業環境やリスクについてはどのように認識していますか。

松尾 事業の中心にある半導体市場は、サプライチェーンに大きな変化を及ぼすような業界の再編が加速している上、米中の貿易摩擦、ロシアによるウクライナ侵攻など、世界規模で不確実性が高まっている状況にあると認識しています。そのような環境の下、当社においても商社機能だけに頼っていきは生き残れないとの危機感が強く、その認識自体は間違っていないと思えます。ただ、何をしどう変わるかといったところはまだ曖昧なところがあり、特に戦略的な部分については今後さらに議論を深めていくことが必要です。また、不確実性が高まるにつれ、リスクマネジメントがますます重要になってきました。リターンの中には常にリスクの存在があるわけですが、どういったリスクなのかを十分に理解しないで走り出すと足をすくわれることになりかねません。実効性の高いリスクマネジメントには、知識や経験を始め、感性のようなものが必要になることが多々あります。今後、事業投資を進めていく中で、リスクに対する感性を磨いていくことも重要なテーマであり、私からお伝えできることも増えていくのかなと



事業投資を進める中、リスクへの 感性を磨き、実効性の高い リスクマネジメントが今後は必要です

思っています。

Witty 私も事業環境については松尾さんと同じ認識です。やはり半導体を扱う商社ですからサプライチェーンのリスクがとても大きいと感じています。ただ、当社の場合、これまで安全、安定を第一にやってきて、財務的にもしっかりしている上、在庫管理の問題などを含めて、リスク分析やその対策についても十分にできていると思えます。ただ、例えば主力事業に想定外の問題が起きた場合、それに代わるプランBがあるのかという点、そこには疑問があります。そういう意味でも、財務的に安定している今だからこそ、中長期的な視点から事業ポートフォリオの変革を進めるべきだと考えています。

室井 当社の売上構成比を見ると、エレクトロニクス、FAシステム、冷熱ビルシステムの3本柱によるウェイトが非

常に大きく、基本的にはどこからかモノを仕入れてきて、お客さまに売るという商社機能中心のビジネスモデルでやってきたわけですね。ただ、潜在的なリスクとして、その大きな3本の柱がしだいに細くなってしまう可能性とか、逆にその3本が大きすぎて、次の柱を作ろうとしても時間がかかるといったところも念頭に置く必要があります。まさしく事業ポートフォリオ全体にかかわる本質的なリスクとして捉えるべきであり、今後さらにスピード感をもって具体的に方向性を示していくことが求められることになるでしょう。

グローバル化や女性の登用を 積極的に進め、取締役会の多様性を さらに進めていただきたい



経営戦略の方向性や中身についてはどのように評価していますか。

松尾 当社の変わりたいという気持ちや、どういった方向に変わるのかというところは十分伝わってきますし、その方向性自体は間違っていないという評価です。ただ、具体的な戦略とか、ビジネスプランとか、さらに先を見据えたグランドデザインという点ではまだこれからです。特に今の時代はスピードが求められますので、オープンイノベーションのような外部の力を活用するとか、インキュベーションみたいな形で成長を取り込むとか、広い視野で戦略を描くことが重要になるわけですが、まだそういった経験に浅く、その段階には至っていないという印象です。また、スマートアグリについては他社との連携を図っていますが、植物工場から次のビジネスへどう展開していくのかがカギを握ると思います。ヘルスケアについても非常に領域が広いですから、どのように絞って、その後どのように広げていくのか、これから議論の精度を高めていく必要があるでしょう。

Witty 私は経営陣がしっかりとした方向性を示していることを評価していますがポイントは2つあります。ひとつは既存事業が安定しており、それはそれで維持していくということ。ですが新規事業について、例えばスマートアグリはまだ夢の段階ですが、具体的な投資計画とか損益見通しとか、戦略的なシナリオが少し曖昧で、道なかと印象です。また、そこで感じたのは、もっと外部からの情報やアイデアを取り入れたほうが良いのではないかとということです。そうすると人材という話にもつながってきます。日本企業全般に言えることですが、特にイノベーションを起こすためには世界に視野を広げる必要があり、世界中から人材やアイデアを集めるといった方向に進んで欲しいと思います。そのためには、採用体制などを含め、これまでのやり方を変える必要があります。

室井 当社のパーパスについては、社内PJを立ち上げ、社員皆さんの総意として、従来の伝統を守るだけでは限界があり、みんなが“ワクワク”するような会社になりたいよねと本気で考えて、それを文字にしたものです。ただ、これまで本格的な変革に取り組んだ経験がないわけですから、ある意味白紙の状態から勉強しなければなりません。当社の持っている技術やお客さまとの関係などの強みを

活かしつつ、そこに外部の技術やアイデアをいかに組み合わせるかがポイントになるでしょう。私からは、自社の強みの周辺で、しっかりと先行投資をしながらPDCAを回していくといった基本的なところはもちろん、アジャイル開発とかリーンスタートアップとか、いかに効率的かつリスクを抑えながら新規事業を立ち上げていくのかといった観点からもアドバイスさせていただいています。真面目で能力の高い人材が集まっていますので、小さな実績がいくつか生まれてくれば、それらを集めて柱にすることも期待できますし、そこから大きく育つものがあるかもしれません。

サステナビリティの観点からご意見をお聞かせください。

松尾 私は継続する会社というのは、強い会社であることはもちろん、良い会社であることが条件だと思っています。強い会社になるためには、今まさに議論をしてきたように事業を創出し、新しい柱を作っていくかどうにかかっているわけですが、もう一つの良い会社の一番のポイントは社員ではないかと感じています。真面目とか、一生懸命働くとか、そういうことも大事ですが、社員が会社のことを考え、社員から愛される会社になることが最も重要ではないかと思っています。それは先ほどの「女性活躍」といった課題にもつながります。例えば、「女性活躍」に向けて働き方改革などに率先して取り組む姿勢を見せることが、社員から信頼され、エンゲージメントを高める誘因になるのではないのでしょうか。

Witty 当社は社員やお客さまを大事にする会社ですが、取締役会ではむしろ資本コストとか、PBRとか株主中心の議論になっているように感じられます。これまでの日本企業が株主軽視と批判されてきたことを勘案すると、それはそれで正しい方向性なのかなと思いますが、会社の継続性や持続可能な社会への貢献といったところに注目が集まる中で、改めて人的資本についての議論を深めていくことも必要なのではないかと思っています。

室井 気候変動対策ということでは、当社の場合、そもそも環境負荷の小さい会社ですので、それほど大きなことはやっていませんが、温室効果ガスの排出量削減や電力使用量の削減、廃棄物の発生防止など地道な活動に取

り組んでおり、その点は十分に評価できるものと考えています。また、当社の事業そのものが環境や安全・安心などに深くかかわってきました。したがって、自分たちの商材やサービスをしっかりと提供していくことが、結果として持続可能な社会の実現に貢献することにつながりますので、そういう意識を持って取り組むことが重要だと思います。

最後にステークホルダーに対するメッセージをお願いします。

松尾 当社は社員一丸となって事業創出や新たな柱づくりに取り組んでおり、まさに次のステージに向けた変革期にあります。今後はこの動きをスピードアップし、ステークホルダーの皆さまに満足していただける報告ができるようにご支援していききたいと思います。

Witty 当社がさらに発展していくためには、ビジネス的な視野を広げていくことが不可欠です。人材やパートナーを含め、今後のグローバル化の動きに期待するとともに、そういった観点からのアドバイスも続けていきたいと思っています。

室井 当社は非常に誠実で、素晴らしい事業資産や顧客基盤を持ち、技術力を含めて潜在力の高い会社です。ただ、情報発信やIRなどでそれが十分に伝わっていないところに歯がゆさがあり、今後の課題として受け止めています。次の中期経営計画では、ステークホルダーの皆さまに“ワクワク”していただけるような事業戦略を打ち出し、世界中の投資家に期待していただけるように成長を後押ししていく心構えです。

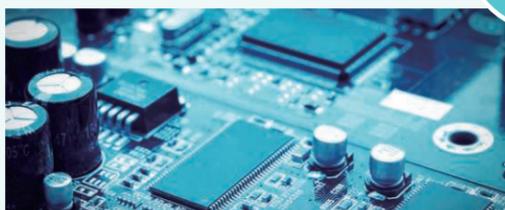
今まさに変革期にあるRYODEN。 事業資産や顧客基盤、技術力といった潜在力を活かし、 “ワクワク”できる事業戦略を描いていきます



RYODENとは

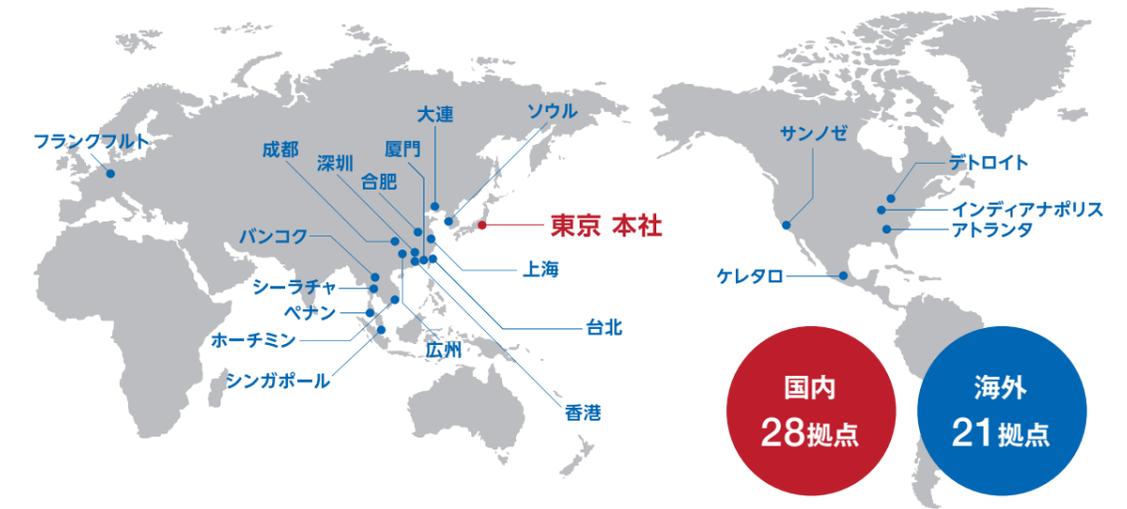
RYODENは、半導体商品、サーボモーターなどのFA商品、及び業務用エアコンなどを取り扱うエレクトロニクス商社として成長してきましたが、近年では、当社がこれまで培ってきた技術やナレッジを掛け合わせ、医療機関向けのヘルスケア事業、植物工場を手がけるスマートアグリ、そしてネットワークなどの領域で「環境・安心・安全」の新たな価値を創造し、「事業創出会社」としての成長を進めています。

事業ポートフォリオ

<p>FAシステム 17.8%</p>  <p>売上高 462 億円 営業利益 17 億円</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 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オリジナル・ソリューションを提供 ▶ FA製品、ロボット、加工機など幅広いラインアップであらゆるニーズにお応えします 	<p>冷熱ビルシステム 10.5%</p>  <p>売上高 272 億円 営業利益 10 億円</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ オフィスや生産現場、物流工程などでお客さまが望む最適な空調環境・低温環境などを提案 ▶ オフィスや集合住宅向けにエレベーターを提供。またZEB(ネット・ゼロ・エネルギー・ビル)を推進し安全で快適な環境を実現します
<p>エレクトロニクス 69.5%</p>  <p>売上高 1,811 億円 営業利益 73 億円</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 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・デバイス品を提供し、高度化するニーズに応えるソリューションも提供 ▶ これまで培った技術で安心・安全な環境社会に貢献します 	<p>X-Tech (クロステック) 2.2%</p>  <p>売上高 57 億円 営業損失 △3 億円</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 当社の技術・ナレッジを掛けあわせて新たな価値を提供する新事業セグメント ▶ ヘルスケア・スマートアグリ・ネットワークに事業領域を拡大

売上高構成比

拠点/ネットワーク



<p>東アジア</p> 	<p>ローカルパートナーとともに戦略的展開</p> <p>中国、香港、台湾、韓国を統括する戦略局を上海に設置。特に中国は最重要市場と位置付け、ローカルパートナーとともに今後もFAシステム・エレクトロニクス事業を中心とした最新のソリューションを提供していきます。</p>
<p>東南アジア</p> 	<p>地域のお客さまの要望に応じたソリューション</p> <p>ASEAN諸国を統括する戦略局をバンコクに設置。タイでは、エレクトロニクス事業を中心として、FAシステム、冷熱の3事業を展開。また、シンガポールでは半導体を中心としたサプライチェーンを構築、ベトナム、マレーシアではFA・施設システム事業を展開するなど地域ごとのお客さまの要望に応じた幅広い活動を行っています。</p>
<p>欧州</p> 	<p>先端商品・技術・法規制などの情報拠点</p> <p>2011年に設立したドイツ、フランクフルトの拠点。半導体製品の輸出入を事業とするとともに、商品、技術、また環境問題にかかわる法規制などの先端情報を各国に提供し、RYODENのグローバル展開のための情報拠点として重要な役割を担っています。</p>
<p>北米</p> 	<p>先端商品・技術などの情報発信と空調設備機器の供給</p> <p>米国では新商材・技術の発掘や半導体の輸出入、さらにオートモーティブソリューションまで展開。メキシコでは日系企業向けの空調・衛生設備関連機器の供給などを中心に多様な商品とソリューションを提案しています。</p>

パフォーマンス

<p>事業規模</p> <p>売上高 2,603 億円 従業員数 1,242 名</p>	<p>収益性・効率性</p> <p>営業利益 93 億円 営業利益率 3.6% 純利益 53 億円</p>	<p>資本力</p> <p>ROE 7.0% ROA 6.2%</p> <p>総資産 1,510 億円 純資産 798 億円 自己資本比率 52.8%</p>
---	---	---

RYODENのビジネスモデル

長年の歴史と高度な技術を有する4つの基幹事業と、その蓄積から生み出された2つの新規事業を展開。幅広い事業領域とグローバルビジネスで得られる様々な知見、さらに高度なICT技術を掛け合わせることで、「事業創出会社」としてのポジションを確立し、新たな価値を継続的に生み出せるサイクルを構築しています。



RYODENの強み

RYODENが1947年の創業から長い歴史の中で磨き上げてきた3つの強み、それが「幅広い事業領域」「ICT技術力」「グローカライゼーション」です。これらの強みを最大限に発揮することによってお客さまや社会の要請にお応えするとともに、環境・安心・安全でサステナブルな社会と持続的な成長の実現を目指しています。

Strength 01

幅広い事業領域

4つの基幹事業で培ってきた強みを掛け合わせ、新たな価値を創出

FAシステム、冷熱システム、ビルシステムそしてエレクトロニクス。これまで築き上げてきたパートナー企業・顧客との信頼関係に基づく幅広い事業領域の強みを掛け合わせ、新たな価値を創出し、お客さまが抱える課題を解決するベストソリューションを提案していきます。

FAシステムでは製造業DXを切り口に「加工・組立・搬送・検査」を一気通貫で提案するトータルソリューションを提供。冷熱システム・ビルシステムでは事業ドメインを拡大し、さらにエレクトロニクスではEV市場に注力し、基幹事業においても成長を目指します。



Strength 02

ICT技術力

最先端のICT技術を駆使し、一歩先を行くソリューションを提供

4つの基幹事業で培った技術力を背景に市場のトレンドを先取りし、お客さまに最適かつ一歩先のソリューションを提案できる体制を構築。また2023年4月には事業創出のための技術を統括する「戦略技術センター」を設置し、開発資源の集中による技術の横展開・新技術の発掘と効率化に取り組んでいます。



Strength 03

グローカライゼーション

国内28拠点、海外21拠点のグローバルネットワークを構築

1990年にシンガポールに現地法人を設立して以来、世界で活躍するお客さまのすぐそばで様々なニーズにお応えする体制を構築してきました。現在は国内に28拠点、海外ではアジア、欧州、アメリカに計21拠点を展開しています。エレクトロニクス事業やFAシステム事業では、日系企業との取引だけでなく、各地での現地企業との取引も拡大しています。



FAシステム

売上高
構成比
17.8%

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、レーザー加工装置、AIビジョンシステムまで幅広いラインアップで、工場の生産性改善や省エネ、省人化等あらゆるニーズにお応えします。



FA・施設システム事業本部
FA事業部長
藤吉 雄一郎

取扱商品

■ 主な取扱商品

シーケンサ、サーボシステム、インバータ、モータ、プログラマブルコントローラ、各種表示器、センサ、配線用遮断器、電源機器、NC装置、産業用ロボット、レーザー加工機、放電加工機、マシンビジョンシステム、トレーサビリティシステム、生産管理システム、自動化システム

市場

自動車メーカー、半導体製造装置メーカー、工作機械メーカー、食品・医療メーカーなど



三菱電機(株)製協働ロボット
(MELFA ASSISTA)



三菱電機(株)製レーザー加工機



三菱電機(株)製シーケンサ

Topics

自動化・省人化への対応

製造業が直面する人手不足の課題に対し、自動化ソリューションを提案しています。

協働ロボット、AMR(自律走行搬送ロボット)を含む自動化システム、ディープラーニングを用いた画像検査の導入など、お客さまが求める仕様と予算に合わせた最適なシステム構築をご提案します。



極細ワイヤ型「ロボセンサー」を用いた振動センシング

極細ワイヤ型振動センサ「ロボセンサー」を用いたセンシングソリューションをご提案しています。

高感度、低ノイズ、電源不要、極細・軽量で従来では測定できなかった場所への設置ができ、広帯域(0.1Hz~3MHz)での振動測定が可能です。このソリューションによって工場設備の故障の予知・予兆保全が可能となり、様々な場面にご活用いただけます。



2022年度のレビュー

- ▶ 半導体製造装置市場は海外需要の落ち込みの影響から生産調整が行われ低調に推移
- ▶ 工作機械・一般産業装置市場の需要や自動車関連を中心とした設備投資案件は好調に推移



事業環境分析と当社の戦略

強み

- ▶ 専門の技術部隊・エンジニアリンググループを設置し、様々なニーズに対応
- ▶ 国内外拠点の連携によりグローバルなサポートを実現

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

戦略

- ▶ 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
- ▶ 統合監視制御システム (Remces (レムセス)) の販売を拡大 [参照](#) P44
- ▶ グローバルアカウント事業の拡大
— 成長市場 (中国、東南アジア、北米地区) での体制整備・売上拡大



FA・施設システム事業本部
FA事業部
阿部さん 古川さん

トータルソリューションの提供で「事業創出」

私たちはFAシステム部門で三菱電機(株)の販売代理店として、工場の製造工程で使用されるレーザーアプリケーションなどの産業メカトロニクス製品を販売するだけでなく、システムインテグレーターとして専用機販売を含む生産ライン構築や自動化システムの導入をご提案しています。

このたび、太陽光、風力等の自然エネルギーの普及をミッションとして蓄電池の製造・販売に取り組んでいる(株)パワーエックスから蓄電池製造ラインの一工程である自動溶接システムを受注しました。これは私たちのFA技術、レーザー加工への知見が評価されご採用いただいたものです。顧客のニーズも脱炭素の流れを受けて省力化、省エネ化が進んでいますが、私たちはこうした需要をビジネスチャンスと捉え、蓄電池だけでなく、EV市場や水素市場などといった次世代の製造分野へのモノづくり革新にも取り組んでいきたいと考えています。

冷熱ビルシステム

売上高
構成比
10.5%

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の販売から空調、クリーンルームの設計施工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。



執行役員
FA・施設システム事業本部
施設システム事業部長
笠野 直材

取扱商品

■ 主な取扱商品

パッケージエアコン、ルームエアコン、チリングユニット、エコキュート、低温機器（業務用冷凍庫及び冷蔵庫）、飲料クーラー、クリーンルーム・恒温恒湿システム、換気機器、暑熱対策機器、昇降機、ビルマネジメント全般、太陽光発電システム、EV充電器、定置型蓄電池

市場

オフィスビル、商業施設店舗、工場、物流倉庫など

ファシリアDD



三菱電機 (株) 製設備用パッケージエアコン

Order Made Elevator
NEXCUBE



三菱電機 (株) 製展望用エレベーター



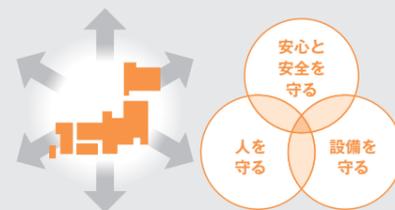
クボタ空調 (株) 製エリア空調機室内機

Topics

RYODEN×クボタ空調×テクノフォート、アライアンス強化

学校や製造現場などでの暑熱対策ニーズが拡大傾向にあり、その分野で“強み”のあるクボタ空調 (株) 製エリア空調機の販売のみならず、空調機器の保守及びアフターサービスをご提供する当子会社 (株) テクノフォートでのサービス対応も開始しました。

これにより、日本全国ワンストップで快適な環境を提供し、お客さまの「大切なもの」を守ります。



EV充電器、定置用蓄電池の取扱いを開始

自動車国内市場でのEV車シフトへの加速、脱炭素や電気代高騰への対応として、EV充電器、定置用蓄電池の販売を推進し、CO₂排出量の削減、持続可能なエネルギーの利用を促進し、カーボンニュートラルな未来の実現に貢献します。

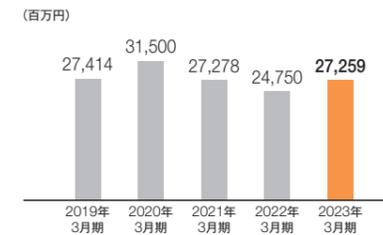


2022年度のレビュー

- ▶ 冷熱分野では、サービス業や食品製造業の設備投資需要が活況となり、業務用エアコン、冷凍機器等の販売が好調に推移
- ▶ ビルシステム分野では、資材高騰や人手不足、納期長期化の影響を受け低調に推移

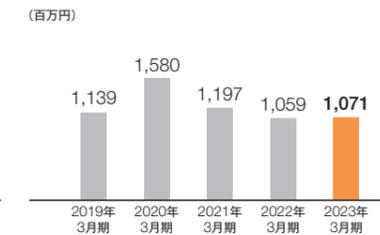
売上高

272億59百万円
前年比10.1%増



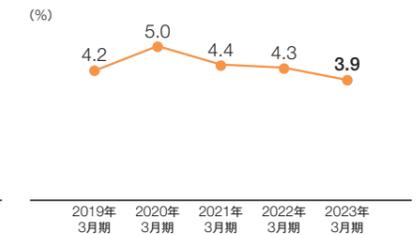
営業利益

10億71百万円
前年比1.1%増



営業利益率

3.9%
前年比0.4%減



事業環境分析と当社の戦略

強み

冷熱システム
豊富な商品ラインアップ・要件に応じたパートナー各社様との連携・設計施工部内を自社保有 (エンジニアリング部)

ビルシステム
三菱エレベーターのリーディングディーラー・環境への配慮と省エネニーズを実現・あらゆる建屋の設備をご提供

機会

冷熱システム
HACCPによる衛生管理の義務化による冷熱分野の需要増
暑熱対策など労働環境改善による産業分野での需要の高まり

ビルシステム
省エネ、ZEBなどエネルギー環境対策へのニーズの高まり

戦略

- ▶ クリーンルーム、環境試験設備等の産業冷熱ビジネスの拡大と暑熱対策などにより事業ドメインを拡大
- ▶ カーボンニュートラル実現に向けたパートナーとの連携推進と提案力の強化
- ▶ 省エネ、エネルギー管理需要へ向けたビルマネジメントビジネスの推進



FA・施設システム事業本部
施設システム事業部
西尾さん 庄司さん

カーボンニュートラル達成に向け私たちができること

私たちは冷熱システム部門に所属し、スーパーのショーケースや食品工場/低温物流倉庫などで使用される低温機器をメインに販売していますが、お客さまが要望する機器の販売だけでなく、工場・倉庫の集中管理設備で電力使用量や空調稼働状況が見えるシステムなどもご提案しています。

近年どんどん厳しくなる環境規制やエネルギーコストの高騰を背景に、私たちが取り扱う低温機器にも省エネかつ環境負荷を低減した冷媒 (次世代低GWP*冷媒) を採用した機器が求められている中、私たちは、冷媒メーカーで当社のパートナーである三井・ケマーズ フロロプロダクツ (株) と連携し、冷媒を再生するスキーム「eRネットワーク®」をお客さまに提案、めでたくご採用いただきました。同社の「eRネットワーク®」は、既存設備の冷媒を再生・再利用することで補充用の冷媒を確保するとともに、再利用することで使用済み冷媒の破壊頻度が減り、新たに冷媒を製造する必要がなくなるためCO₂排出量を大幅に削減することが可能です。また2023年現在、国内での冷媒再生率は40%を切る程度と低く、業界としても関連省庁と連携して冷媒の再生率を上げていくことが求められています。

こうした環境負荷低減への取り組みは、お取引先様の環境方針/SDGsの達成と課題解決に寄与し、ひいては2050年カーボンニュートラル達成に向けた取り組みの一助になると考えており、今後もパートナー企業と連携し、持続可能な社会の実現に貢献していきたいと考えています。

*GWP…Global Warming Potential (地球温暖化係数)
eRネットワーク®は、三井・ケマーズ フロロプロダクツ (株) の登録商標です。

X-Tech(クロステック)

売上高
構成比
2.2%

主な事業内容

長年培ってきた半導体関連技術(エレクトロニクス)、工場自動化技術(FAシステム)及び空調制御技術(冷熱ビルシステム)を融合した新事業セグメント。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。



執行役員
グリーンシステム事業本部長
スマートアグリ事業部長

新田 貴正



ヘルスケア事業部長

香島 由則

取扱商品

主な取扱商品

ICT

デジタルサイネージ、パソコン、サーバ、その他情報処理機器、映像・画像情報システム、RFID機器及びシステム、監視カメラ、コンピュータ周辺機器、コンピュータサプライ品

ヘルスケア

メディカルファシリティ、メディカルサプライ品

スマートアグリ

植物工場関連設備、植物工場野菜

市場

ICT

食品、自動車などの製造業、物流業

ヘルスケア

医療機関

スマートアグリ

食品メーカー



次世代植物工場 BlockFARM



ビデオカメラソリューション FlaRevo



医療情報システム(イメージ)



株式会社ファームシップ
樋田さん

生産・販売・流通に一气通貫で対応し、データドリブンで儲かる農業を目指します

私は現在、植物工場野菜の販売・流通事業を担う子会社(株)ファームシップに出向し、マネージャーとして同社の営業と物流部門を担当しています。

気候変動による露地産業の供給体制、農業従事者の高齢化や担い手不足、物流の2024年問題など、農業を取り巻く環境はより厳しさを増しており、食の持続可能な社会の実現のためには中長期的な課題解決が必要となってきております。

当社は、自社工場であるブロックファーム沼津工場の竣工、生産開発事業に本格参入し、工場野菜販売トップの(株)ファームシップをグループ化しました。従来取り組んでいた植物工場向け機材システムなどのインフラビジネスを合わせ、開発、生産、販売、流通、ブランディングまでのバリューチェーン全体を当社グループで担う体制を確立しています。

製販連携体制を強化したことで、従来の卸売型単品、薄利多売ビジネスから希少品種である香草類やアソート商品の量産化へ販売戦略を本格的にシフトし、競合他社が今までに実現できていない高付加価値商品で売上の拡大に取り組みます。

さらに今後は、「データドリブンで儲かる農業」をキーワードに、生産や販売の実ビジネスにおけるデータを蓄積、分析し、新たな農業モデルの仕組みを提供できる事業へ育ててまいりたいと思います。

ソリューション **スマートアグリ** ブロックファーム **参照** P41

ヘルスケア トータルパックIT **参照** P43

2022年度のレビュー

- ▶ ICTはIT関連機器、ビデオマネジメントシステム(FlaRevo)、RFID関連製品の販売が好調に推移
- ▶ ヘルスケアはサブスクリプションサービス等の販売が好調に推移
- ▶ スマートアグリは次世代型植物工場「Block FARM」でほうれん草の量産化に向け注力。ビジネスモデルの変革に取り組む



事業環境分析と当社の戦略

強み

ICT

オリジナルのビデオマネジメントシステム(FlaRevo)やRFID資産管理システムの活用提案力

ヘルスケア

強いパートナーシップに基づく技術力と提案力で医療現場のDXに貢献

スマートアグリ

工場エンジニアリング、工場運営、栽培、販売という植物工場事業に必要なすべての機能の保有

機会

ICT

ITとOTの統合によりセキュリティ対策の市場が拡大5G商用化及び労働人口不足によるIoT活用の視野拡大

ヘルスケア

病院の再編・統合により医療機関のスマート化に向けたビジネスチャンス拡大

スマートアグリ

2024年物流問題での流通改革に伴い、一定の需要増が期待

戦略

ICT

IT関連機器の拡販に注力。FlaRevo及びRFID資産管理システムの受注活動を強化

ヘルスケア

医療機関のDX化・管理負担削減に貢献する中小医療機関向けトータルバックITや画像統合配信システムの販売を拡大

スマートアグリ

次世代農業への参入を検討する企業向けにコンサルティング、エンジニアリング、データサービスを提供し、当社独自のリカーリングビジネスを確立 **参照** P41



ヘルスケア事業部
高井さん

医療機関のスマート化に向け課題を発掘、お客さま目線で解決

ヘルスケア事業は当社で新事業として位置付けられており、お客さまへの提案内容を一から検討するなど、「0」を「1」にするチャレンジができるワクワクする事業部だと感じています。

また、お客さまが潜在的に抱える課題を発掘し、お客さまの目線で提案・解決につなげることができたとき、お客さまから「ありがとう」という言葉を直接いただくことができるので、この仕事に携わることができて本当に良かったと思っています。

将来は先輩方のように病院で働く方々の働き方改革に資する様々な提案、いわゆるコンサルティング業務にも取り組みたいと思っており、医療情報に関する知識の習得や業務に役立つ資格の取得を目指し、日々研鑽を積んでいます。

エレクトロニクス

売上高
構成比
69.5%



執行役員
デバイスシステム事業本部
第三事業部長
元山 茂親

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。

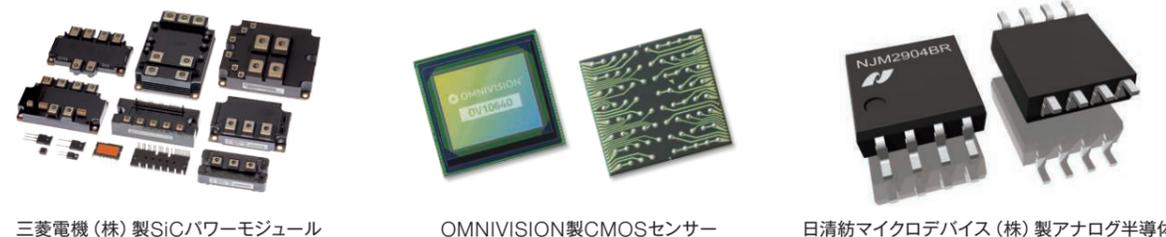
取扱商品

■ 主な取扱商品

マイコン、メモリ、ロジック、アナログ、ASIC、パワーデバイス、光関連素子、ディスクリット、センサ、表示デバイス (LCD、有機EL、LED)、電池、一般電子部品 (コイル、コンデンサ、抵抗、フィルタ)、コネクタ、プリント基板、その他デバイス品、素材 (アルミ材、高機能樹脂材など)、素形材 (金属加工品、樹脂成形品)、設備・機械製品

市場

車載関連市場、産業機器メーカーなど



三菱電機 (株) 製SiCパワーモジュール

OMNIVISION製CMOSセンサー

日清紡マイクロデバイス (株) 製アナログ半導体

Topics

台湾CHIMEI MOTOR (奇美車電) 製 大型車両用高精度衝突警報装置

当社子会社の台湾菱商股份有限公司では、台湾CHIMEI MOTOR (奇美車電) が開発したADAS機能を搭載したAIアルゴリズム内蔵カメラを販売しています。

この製品は、社会問題化している大型車両の左折時の巻き込み事故やバック事故防止を定めた国際基準に準拠しています。

高精度なビデオ認識技術により、歩行者・自転車・二輪車をリアルタイムで分析判断できるので、ドライバーへタイムリーに警告を発信することができます。交通死亡事故防止に貢献します。

既に台湾を始め欧米、アジア向けに多くの出荷実績があり、今後は日本市場でも展開予定です。

当社は、このような製品の販売を通じて、安心・安全でサステナブルな社会の実現に貢献してまいります。

ADAS: Advanced Driver-Assistance Systems (先進運転支援システム)



2022年度のレビュー

- ▶ 国内では、車載市場はカーナビなどのインフォテインメント機器向けSoC (System-on-Chip) やメモリ等の販売が好調に推移した
- ▶ 産業機器市場についても半導体製造装置・工作機械向けアナログ半導体や受動部品等の販売が好調に推移した
- ▶ 海外では、主に中国地域の産業機器関連向けアナログ半導体・パワー半導体の販売、北米地域の車載関連 (インフォテインメント機器) 用メモリの販売が好調に推移した



事業環境分析と当社の戦略

- 強み**
 - ▶ 50年の歴史で培ったノウハウと信頼
 - ▶ 世界を代表する半導体から、スタートアップ企業の最先端の製品まで、幅広い製品を提供
 - ▶ 技術と英知を集結し、新たな価値を創造
- 機会**
 - ▶ 人手不足によるIoT化、自動車の普及
 - ▶ 自動運転の実現、5G商用化と普及拡大
- 戦略**
 - ▶ 新事業・新規パートナー戦略
 - 顧客の成長戦略モデルでの新たなビジネスの創出と先行者利益の獲得
 - AI、先端技術の習得継続とその技術での新たなビジネスの検討
 - 海外新規パートナーの発掘を加速
 - ▶ 基幹事業の維持拡大



デバイスシステム事業本部
第三事業部
伊藤さん 藤井さん
井上さん

縁の下の力持ち インサイドセールスの取組み

私たちはインサイドセールスとして1人あたり数百社のお取引先様との間で数百種類の半導体部品の受発注、在庫管理等の業務を行い、営業活動を支えています。

私たちは、これまで支社独自で工夫していた業務改善への取り組みを横展開し、業務の効率化を図る情報交換の場“インサイドセールス交流会”を定期的に開催しています。ある拠点で従来2日間かかっていた業務がわずか数十分で実施できるまでに改善した業務改善方法を横展開し、エリアを超えた場所でも同じような業務の時間を大幅に短縮するなどの成果が得られました。

それぞれ担当する取引先は違いますが、この交流会を通じて同じような悩みを共有し、またその場で解決策のアドバイスがもらえるなど、生産性の向上と業務改善に“ワクワク”しています。今後も業務改善に取り組み、営業活動をますます支援していきたいと考えています。



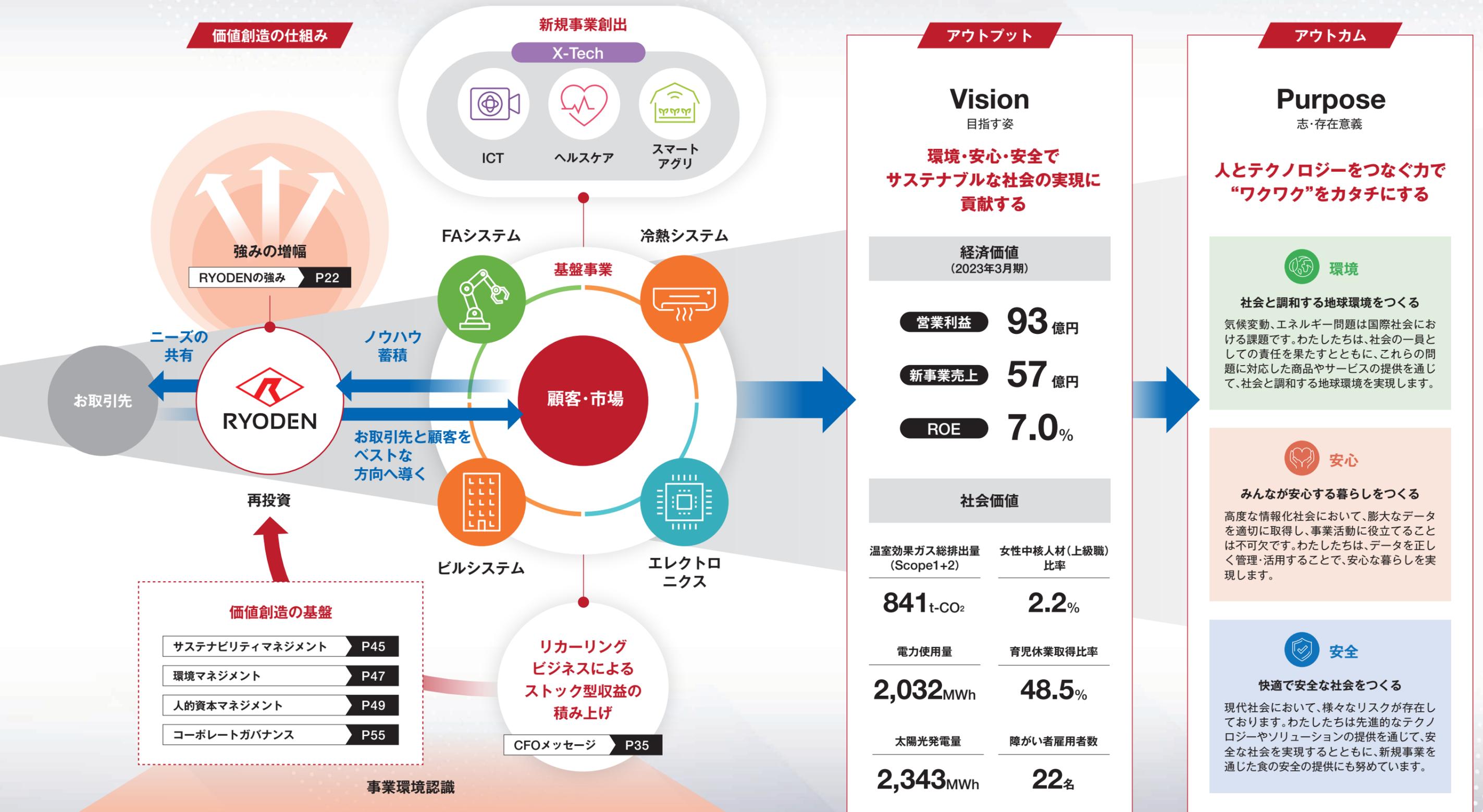
デバイスシステム事業本部
第三事業部
山口さん 立松さん

輪になって一致団結

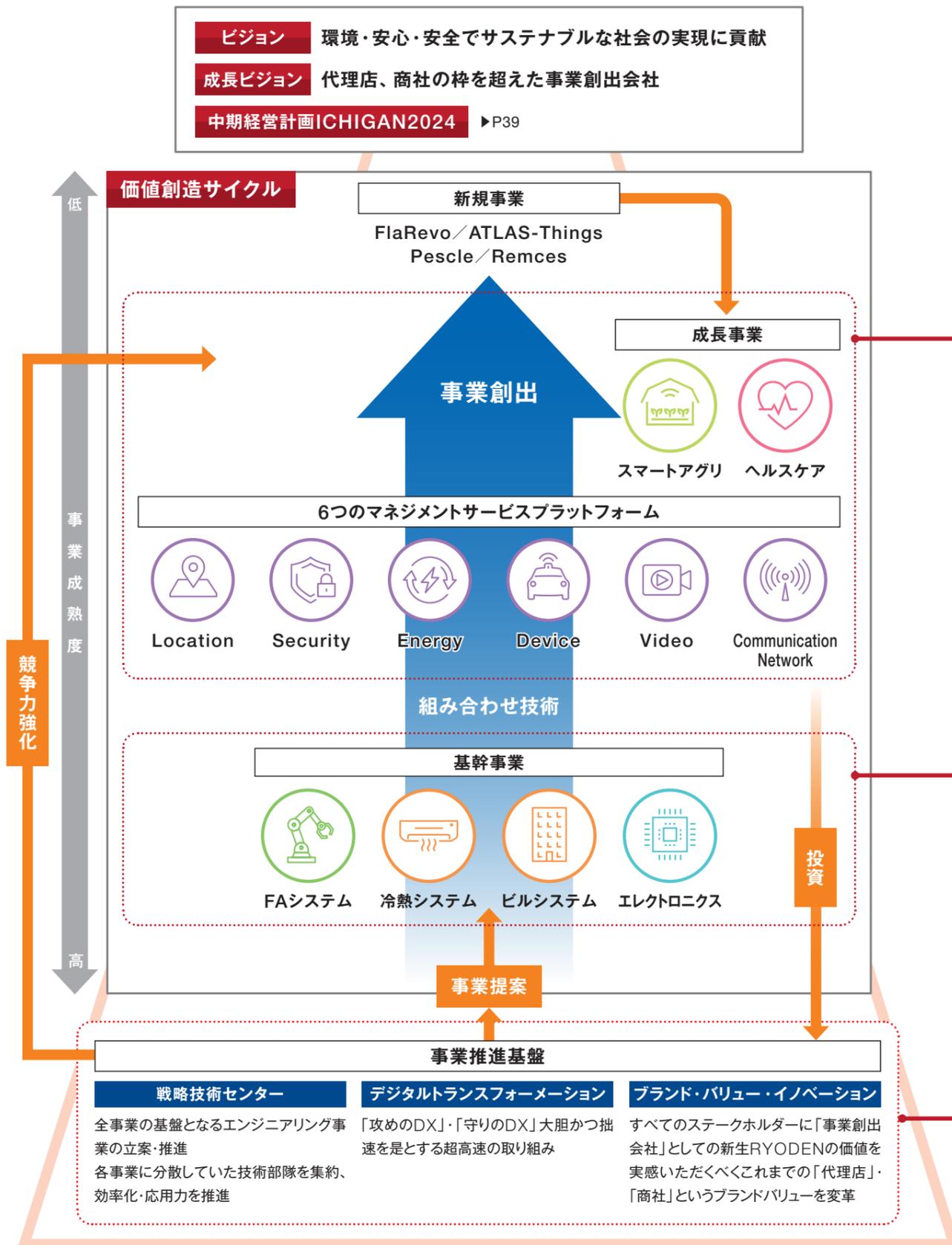
当社は2022年4月に従来の支社制から事業部制に移行しました。これにより、私たちが所属するデバイス第三事業部は事業部長が東京、同僚が静岡、広島、名古屋など様々な拠点にメンバーが存在するというこれまでにない状況となりました。そこで、物理的な距離は離れていても心は一致団結させるため、元山事業部長のもと第三事業部のミッション、ビジョン、バリューを制定し、またロゴマークも作成しました。ロゴマークは、役職を問わずに募集した結果、私たちが作成したものが選ばれました。デザインは第三事業部が車載事業をメインとしていることから車のモチーフを入れ、また「未来のモビリティ社会に向けた新ビジネスの構築」という目標の達成に向け輪になり協力して頑張ろう!という想いを込め、丸いデザインにしました。これからも様々な取り組みを通じて、全員で心をつなぐ、第三事業部を盛り上げていき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、再投資による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。



RYODENの価値創造サイクル



RYODENは幅広い領域での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を加速させる価値創造サイクルの確立を目指しています。その実現に向け、2020年度を始期とする5ヶ年の中期経営計画「ICHIGAN 2024」に取り組んでいます。

中期経営計画 ICHIGAN 2024実現に向けた具体施策

市場の潜在ニーズを掘り起こす
3つの見える化（視える・観える・診える）を実現するためのナレッジの蓄積・拡大とデータリカーリングビジネス展開力を強化

- スマートアグリでは蓄積した栽培データを活用し、次世代農業への参入を検討する企業向けにコンサルティング、エンジニアリング、データサービス提供といった当社独自のリカーリングビジネスを確立
- ヘルスケアでは中小医療機関向けIT機器・システムの一括提案・長期保証（10年）サービス：トータルパックITの販売を拡大。医療機関のDX化・管理負担削減に貢献
- ICTでは監視カメラでは成しえない、お客さまが見るべき映像を提案し、気づきを提供する当社オリジナルのビジネスカメラシステム：FlaRevoの販売を拡大

お客さまの視点に立った価値向上に資する提案の実現と事業間シナジー効果を超えた強みの結実による当社ONLY ONEソリューションを確立

- 製造業DXを切り口に、加工・組立・搬送・検査を一気通貫で提案するトータルソリューションを提供
- 暑熱対策としてのAREA（エリア）空調（クボタ空調（株）製）の全国販売とサービス体制を構築。アライアンス強化と事業スケールを拡大
- FA・冷熱・エレクトロニクスの当社の強みを結実した統合監視制御システム：Remcesの販売拡大

戦略技術センター

- 基幹中核ビジネスと新技術をつなぎ成長戦略に合致したエンジニアリングを構築
- 新事業の創出力強化、顧客向け提案/サポート力の強化及び知財戦略の立案などを実行

デジタルトランスフォーメーション

- リカーリングモデルを支えるビジネス推進基盤システムの構築
- デジタルツール活用による業務の省力化・効率化とITシステム基盤整備とBI活用による経営データの可視化

ブランド・バリュー・イノベーション

- 当社オリジナルソリューション（Remcesなど）の独自性、世界観、ストーリー性を言語化し事業ブランド化
- 「B for B to C」を意識し新生RYODENのブランド価値の変革を目指し、ブランディング活動を推進

CFOメッセージ

「事業創出会社」への転換に向け、 データ活用による リカーリングビジネスが着実に進展

取締役 専務執行役員
北井 祥嗣



2023年3月期を振り返ってください

2023年3月期の事業環境は、コロナ禍による影響が収束に向かう一方で、中国のロックダウン等に伴うサプライチェーンの混乱、長期化するウクライナ紛争に伴うエネルギー価格の高騰、欧米でのインフレ加速と金融引き締めによる金利や為替相場への影響など不安定な状況が続きました。そのような環境の下、売上高は前期比13.6%増の2,603億円、営業利益は同32.8%増の93億円、経常利益は同24.6%増の90億円、親会社株主に帰属する当期純利益は同7.2%増の53億円と、円安によるプラス効果（+14億円の増益要因）があったものの、それを除いても計画を上回る増収増益となり、過去最高業績を達成することができました。

特にエレクトロニクス事業が大きく伸びたのは、自動車関連を中心に半導体が大幅伸長したことが理由です。FAシステム事業及び冷熱システム事業についても、分野ごとに多少のバラツキがあるものの、総じて設備投資需要の回復に支えられ好調に推移しました。一方、新規事業であるX-Tech事業については減収減益となり、セグメント損失となりました。X-Techのヘルスケア事業（医療機関連向けITータルパッケージ）やICT事業（センシングやデータ活用によるソリューション）が見込み案件を含めて

順調に伸びてきたものの、スマートアグリ事業では、電気代の高騰による影響を受けたほか、今後を見据えたビジネスモデルの変革に取り組んだことで数字の積み上げには至りませんでした。ただ、そのような中でも当社ならではの技術の組み合わせにより電力使用量の半減（従来比）に成功したほか、多品種・変量生産型のビジネスモデルへの変革と合わせて、収益化の目処が見えてきたことは大きな収穫であると感じています。

■ 経営指標の推移

経営指標	2022年度実績	2023年度見通	2024年度目標
営業利益	93億円	70億円	100億円
営業利益率	3.6%	2.7%	3.8%
新事業売上高	57億円	75億円	220億円
新事業売上総利益率	16.7%	18.1%	18.0%
ROE	7.0%	5.9%	8.0%

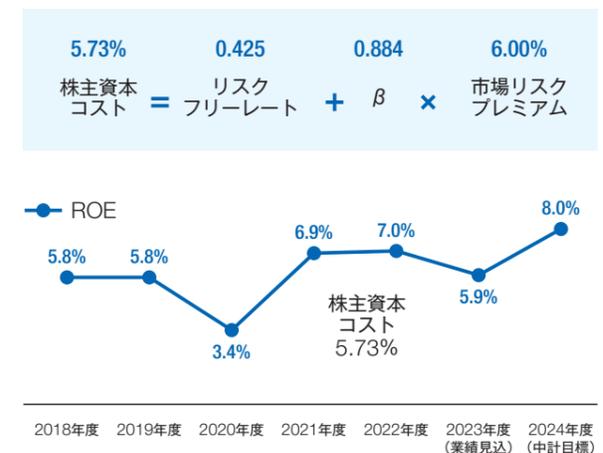
中期経営計画の進捗についてはいかがですか

中期経営計画「ICHIGAN 2024」についてはスタートして3年が経過し、残り2年となりました。商社の枠を超えた「事業創出会社」への転換に向け、成長事業のビジネスモデル確立と新規ビジネスの創出（スマートアグリ、ヘルスケア等）を成長の軸と位置づけ、最終年度の売上高2,600億円以上、営業利益100億円以上（営業利益率3.8%以上）、ROE 8.0%を目指しています。

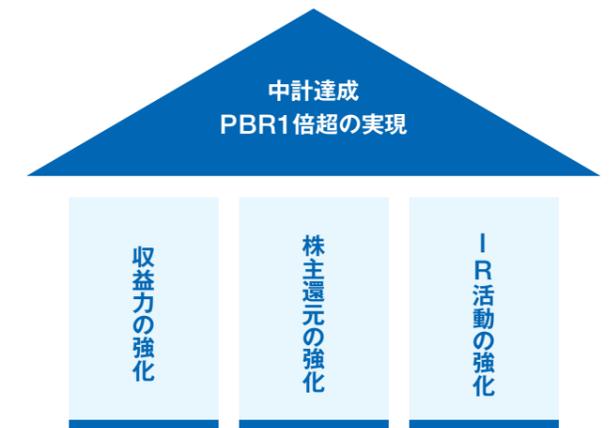
前期までの進捗については、今後のエレクトロニクス事業における在庫調整の影響などは慎重に見ておく必要があるものの、業績面では設備投資需要の回復や円安効果もあり総じて順調に推移しているほか、その中身や戦略面においても一定の成果が出始めてきました。特にヘルスケアやICTなどの新規事業をはじめ、FAシステム事業や冷熱システム事業といった各セグメントにおいても、提案型ビジネスによる付加価値向上やデータを活用したリカーリングビジネスが着実に育ちつつあるところは、収益構造の強化に向けて大きな手応えを感じています。ビジネスモデルの変革に取り組んでいるスマートアグリ事業についても、早期収益化に向けてしっかりと取り組んでいきたいと考えています。

中期経営計画も残り2年間となりましたが、新規事業の育成はもちろん、これからの技術開発の要となる戦略技術センターの設置やリカーリングビジネスを支えるDX推進、新生RYODENのブランド価値の訴求などを含め、これからの価値創造を支える投資を継続し、将来を見据えた事業基盤の強化を図っていきます。

■ 目標ROEと資本コストの推移（図1）



■ 中長期的な企業価値向上に向けた3つの柱（図2）



今後の財務的な変化や財務戦略について教えてください

当社の財務的な特徴について振り返りますと、商社としての事業特性上、モノを仕入れて売る薄利多売型ビジネスのウェイトが高いうえ、設備投資の動向や市況の変化など外部環境の影響を受けやすく、それによって業績が好不調を繰り返すといった傾向が見られます。また、エレクトロニクス事業の伸長とともに在庫を中心とする運転資本が膨らみ、その結果キャッシュアウトするといったところも課題と言えるでしょう。したがって、これまでの財務戦略のテーマは、回収遅延をいかに少なくするか、貸し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するかにあり、その点は今後も変わることはありません。

自己資本比率は50%を超える水準で推移しておりますが、今後も今の財務バランスを維持していく考えです。ただ、「事業創出会社」への転換が進み、データを活用したリカーリングビジネスによるストック型収益が積み上がってくれば、利益率は段階的に高まり、外部環境による影響も受けにくくなる収益構造へと強化されていくことが予想されます。もちろん、事業資産の拡大（のれんを含む）に伴って新たな財務リスク（減損リスク等）を抱える可能性もありますが、一定の財務規律と適切な投資基準を遵守するとともに、投融資検討委員会による事前審査などを通じてリスクマネジメントを徹底してまいります。また、ROEについては現状水準（7.0%）で資本コストを上回っているとの認識（図1参照）ではありますが、今後も財務レバレッジに依存することなく、利益率の向上と投下資本の回転率を

■ 収益力の強化施策 (図3)



“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を
加速させ事業創出会社への転換を進めていきます”

高めることでさらなる改善を目指していきます。

また、当社のこれまでの投資実績についても、商社としての事業特性から設備投資等は少なく、投資キャッシュ・フローは大きくマイナスになることなく推移してきました。ただ、直近2期についてはスマートアグリ事業への事業投資などにより投資キャッシュ・フローが2年続けて10億円をえるマイナスとなっています。今後も「事業創出会社」への転換に向けて、一定の開発投資をはじめ、事業パートナーとの資本業務提携などにも積極的に取り組んでいく方針です。また、M&Aについては単に規模を追うものではなく、価値の創出やビジネスモデルの強化につながるものを中心に検討していきます。言うまでもなく人的資本やDX推進など事業基盤の強化に向けた投資も継続していかなければなりません。

そこで、中長期的な企業価値向上のための施策として「収益力の強化、株主還元強化、IR活動の強化」(図2)を策定いたしました。

収益力の強化においては、基盤事業であるFAシステム、冷熱ビルシステム、エレクトロニクス、X-Techにおいて中期経営計画で定める成長戦略を着実に実行し、高利益率の新規事業の売上規模拡大と基幹中核事業での新規ビジネスで2024年度新規事業売上高220億円の達成を目指すとともに、新規事業開発・投資枠の設定 (年間4億円) で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を加速させていきます。(図3)

年間4億円の新規事業開発・投資枠の設定については、

2023年度下期から、データリカーリングビジネスの基盤となるIoTプラットフォームの構築や画像認識技術のソリューション強化などに投資を行っています。

収益力の向上施策と同時並行で、株主還元方針についても積極的に強化していく方針です。中長期的な安定配当は維持・継続していく方針に変更はございませんが、新たに配当性向40~60%を目安に還元することを還元方針に追加いたしました。

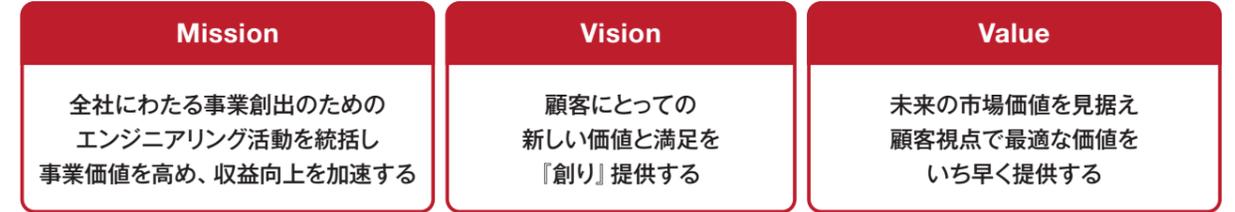
さらに、IR活動にもより一層力を入れていく方針です。これまでも株主及び投資家とIRミーティング等を通じた対話を行ってきました。今後はさらに積極的なコミュニケーションを図っていくとともに、対話で出された意見等を適宜取締役会に報告、経営戦略のレビュー等にも活用してまいります。2023年8月にはIR専任部署も設置をし、積極的なIR活動に取り組む体制づくりにも着手しました。

ステークホルダーへのメッセージをお願いします

当社では、「事業創出会社」への転換により、「ワクワク」を形にするパーパス経営を実践していく方針ですが、財務的には事業ポートフォリオや収益構造の変化という形で今後の方向性をお示しできる段階に入ってきました。これからの新生RYODENのブランド価値の訴求とともに、進化の方向性やそのプロセスをわかりやすくお伝えするためのIR活動に努め、その結果がPBRの改善にもつながるものと考えています。是非当社のこれからの成長する姿にご注目いただきますようお願い申し上げます。

Topics 技術から事業を発想する「戦略技術センター」

What's 戦略技術センター?



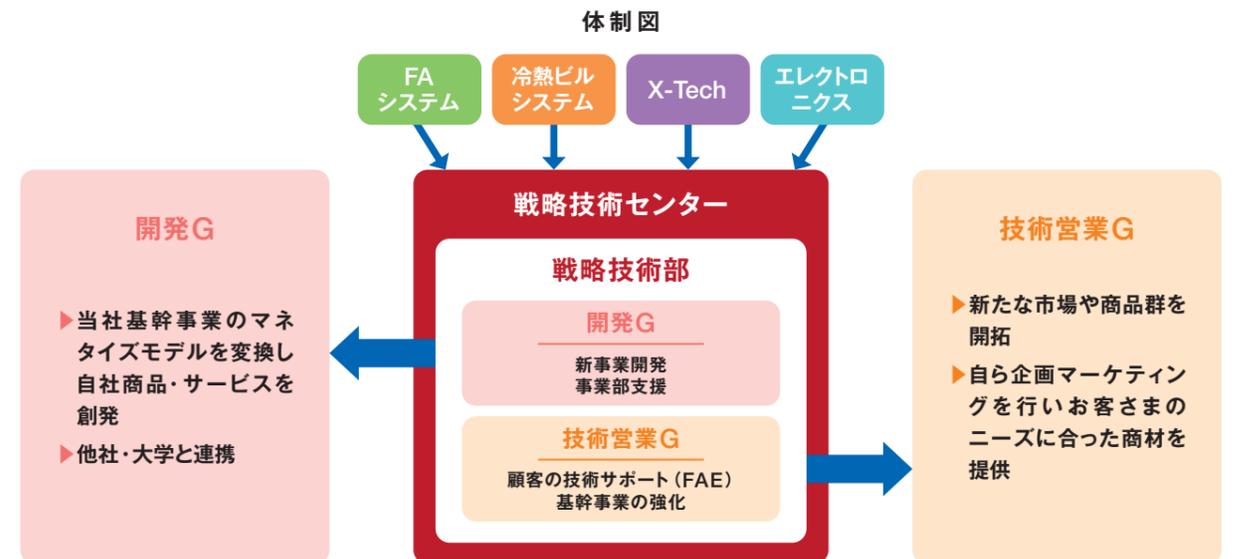
事業創出会社になるためには、社員一人ひとりが事業を発想し、それを構想して進めていくことが大切です。それを実現するセクションとして、2023年4月、社内に技術から事業を発想する役割を担う「戦略技術センター」を新設しました。

各事業に分散していた技術部隊を集約し、効率化・応用力の進化を図ることを目的とした組織となります。戦略技術センター直下には、新規開発を担う開発グループと顧客の技術サポートを担う技術営業グループが置かれています。

新事業開発を推進している新事業推進室、事業部、各支社のメンバーとの事業開発の共創をはじめ、IoT、AIなど当社の強みを活かす技術の構築、メガトレンドを意識した先端技術の発掘と活用に取り組んでいます。

活動方針として右記の4項目を掲げており、各事業部を横断しての技術の横展開、特許・知財戦略の立案と活用などのエンジニアリング事業はもちろんのこと、人事部と連携した人材育成等の事業創出がミッションです。

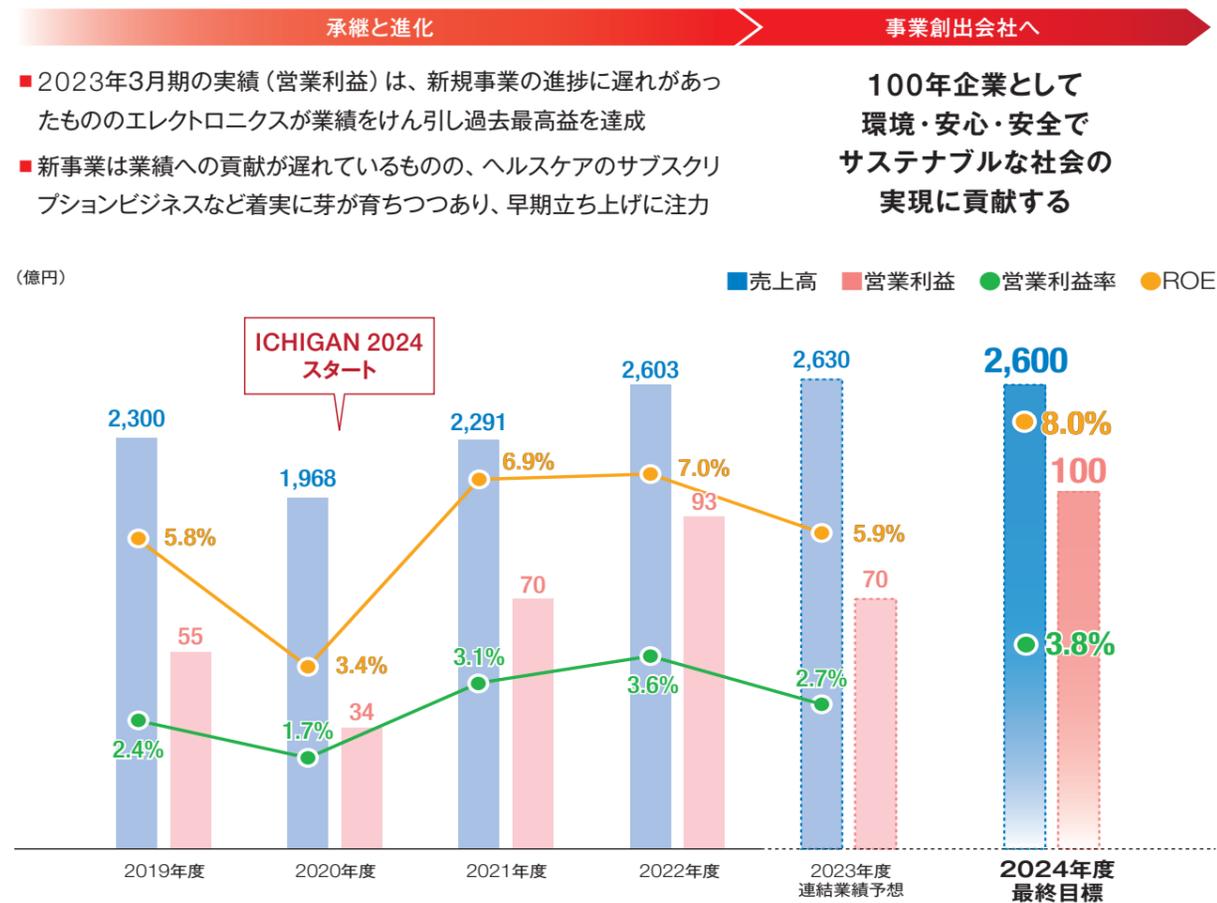
- 1) 全社にわたるエンジニアリング事業戦略の立案及び推進**
 - 新事業創出力の強化、ICT/IoT分野での新事業の創出
 - 顧客向け提案/サポート力の強化、リソースの有効活用
 - 主力パートナー (仕入先メーカー) に対するプレゼンスのさらなる向上
- 2) 要素技術力の強化**
 - 各事業部で必要となる技術の取りまとめ、発展による横展開を推進
 - 今後必要とされる要素技術、先端技術の深化
 - 特許、知財戦略の立案と活用 (展開、応用)
- 3) 人材育成**
 - エンジニアの専門性の強化
 - FAE増強に向けた教育
- 4) オープンイノベーション**
 - キャリア採用、パートナー連携、企業買収



中期経営計画 ICHIGAN 2024 進捗状況

当社グループは、2050年に向けて目指す姿として、「100年企業として環境・安心・安全でサステナブルな社会の実現に貢献する」ことをビジョンとして掲げています。その実現に向け、2020年度から5年間の中期経営計画「ICHIGAN 2024」の取り組みを強化しています。

中期経営計画 ICHIGAN 2024 (2020年度～2024年度)



経営数値目標に対する実績

	2022年度実績	ICHIGAN 2024目標
営業利益	93億円	100億円以上
営業利益率	3.6%	3.8%
新事業売上高	57億円	220億円
新事業総利益率	16.7%	18.0%
ROE	7.0%	8.0%

成長戦略における成果と今後の取り組み

「ICHIGAN 2024」は、最終年度に向けた総まとめの時期に入っています。新規ビジネスの創出に関しては、Block FARMの事業化などに成功。基幹中核事業でも様々な分野で新たなビジネスが進展しています。パーパスの策定や人材育成などによって、事業推進基盤も大幅に強化されました。今後もこれらの成長戦略を強力に推進してまいります。

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

成果	今後の取り組み
<ul style="list-style-type: none"> 閉鎖型人工光植物工場では世界初となるほうれん草の次世代型植物工場：Block FARMを2022年5月に竣工。これまで培ったナレッジにより早期量産化を実現 医療機関向けIT事業で一定規模の売上を確保 食の安心・安全に資するペストコントロールを支援するクラウド型AIサービスの立ち上げ、開始 	<ul style="list-style-type: none"> スマートアグリでは生産だけでなく流通・販売事業への本格参入による次世代農業バリューチェーンを構築、また多品種変量生産にも取り組み、収益化を目指す 医療機関向け電子カルテ、医療情報システム等のトータルバック提案を加速しさらなる収益規模を拡大 パートナー企業と連携し食品製造業を中心にペストコントロールの提案を拡大

2 基幹中核事業における生産性の向上

成果	今後の取り組み
<ul style="list-style-type: none"> FAシステムでは当社オリジナルソリューション（Remces・FlaRevo）を中心としたシステムエンジニアリングビジネスが進展 冷熱システムは商権拡大への基盤づくり エレクトロニクスでは車載向けモジュール製品のデザイン・インや新たなパートナーとのビジネスが拡大 	<ul style="list-style-type: none"> FAシステムは製造業DXのさらなる進化と加工・組立・搬送・検査を切り口としたシステムエンジニアリングビジネスを強化 冷熱システムは廃熱回収ビジネス・EMS等、環境関連ビジネスを拡大 エレクトロニクスは新たなパートナー・新たな商材の発掘の加速とFAE体制を強化

3 事業推進基盤の強化

成果	今後の取り組み
<ul style="list-style-type: none"> 不確実性の高い経済環境下で当社グループが進むべき「道しるべ」・「志」となるパーパスを制定 人材育成カリキュラムの策定と実行 事業推進体制の最適化により戦略機能強化と意思決定スピードの向上を実現 業務管理センターを設置し定型業務の集約によるコーポレート機能の強化 	<ul style="list-style-type: none"> サステナブル経営のさらなる推進 パーパス・バリューズの社内浸透 環境ビジョン実現に向けた活動の継続 攻めのDX基盤の構築と守りのDX基盤の整備

新たな価値創出

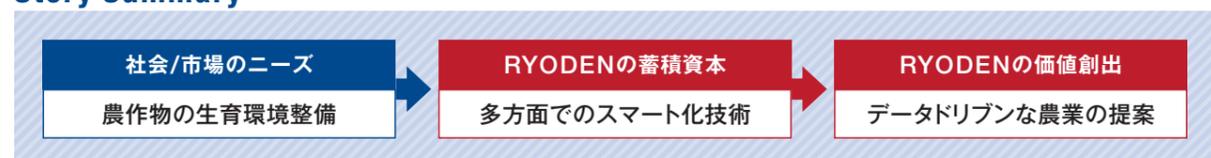
デジタルトランスフォーメーションの推進を戦略のテーマに掲げ、社会や市場にある潜在ニーズを掘り起こし、これまで基幹事業で培ってきた蓄積資本を組み合わせ応用することで、新たな価値を創出してまいります。

CASE 1

次世代型植物工場 (Block FARM)



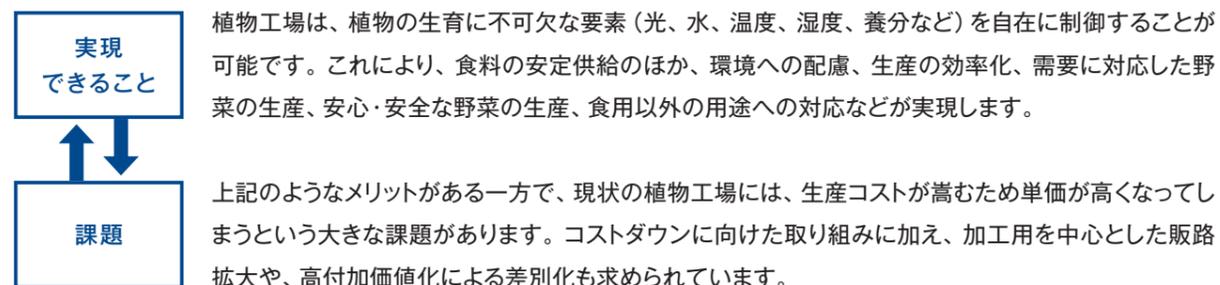
Story Summary



社会/市場のニーズ

農業をめぐる課題の解決に貢献する植物工場

人口増加に伴って、食料不足、環境破壊、エネルギー資源の枯渇をはじめとした問題が世界的に深刻化しています。国内では農業従事者不足が問題となっているほか、自然災害の増加に伴う安定調達ニーズの高まり、農作物の消費スタイルの変化に伴うニーズの多様化が進んでいます。こうした課題・ニーズの変化を解決する一つの手段として、農作物の生育環境を制御することで、場所を選ばず効率的に生産が可能な植物工場に期待が寄せられています。



RYODENの蓄積資本

農業のスマート化に貢献するRYODENの蓄積技術

FAシステム事業で培った生産効率の最適化技術や冷熱システム事業で培った環境コントロール技術、エレクトロニクス事業で培ったセンシング技術など、基幹事業で培った技術力を農業のスマート化に応用しています。

RYODENの価値創出

最先端技術を自在に組み合わせ、新たな価値を創造

RYODENの農業分野における価値は、最先端の技術を自在に組み合わせ、繋げていくことによって創出されます。その象徴となる次世代型植物工場BlockFARMが竣工し、植物工場では世界初となる、ほうれん草の量産も始めました。さらに生産だけでなく、流通・販売事業への本格参入による次世代バリューチェーンの構築にも着手。需要変動や野菜の生育環境と生産実績をデータとして蓄積した上で分析、野菜の栽培を最適化する栽培モデルの確立や、需要予測に基づいて生産効率を最適化する「多品種変量生産」にも挑戦しています。

主な取り組み

- 次世代型植物工場 BlockFARMの竣工、世界初となるほうれん草の量産出荷
- 流通・販売事業への本格参入による次世代農業バリューチェーンの構築
- 生育環境のデータ化・分析による需要予測に基づいた生産効率の最適化

今後の展望

植物工場を保有することで得られるナレッジを蓄積・拡大

植物工場ビジネスを展開する上で最大の強みとなるのが、植物工場を実際に保有し、運用していることです。自社工場だからこそ、栽培条件と生産実績に関するデータを蓄積することができ、こうしたデータを活かして栽培レシピや運営モデルを深化させ、生産性の向上や新たな栽培手法の開発に挑戦することができると考えています。

植物工場ビジネスのトップランナーとして

RYODENは植物工場ビジネスのトップランナーとして、研究開発、生産、販売、ブランディングを事業基盤としてノウハウの体系化を進め、今後次世代農業やフードテック市場へ参入する企業向けに、データドリブによる収益性の高い農業モデルを実現するためのサービスやシステムを提供し、食と農に関する課題の解決に貢献していくことを目指します。また、ハウス食品グループ本社(株)との協業を通じて希少品種や長鮮度など、露地野菜とは異質化した高付加価値野菜の開発にも取り組みます。

次世代型植物工場 Block FARM ご紹介動画を公開

次世代植物工場ビジネスの仕組みを動画にまとめておりますので、ご覧ください。



<https://www.youtube.com/watch?v=qsKVsbOKx00>



CASE 2

トータルパックIT (ヘルスケア)



社会/市場のニーズ **中小規模の医療機関でのDX化推進**

民間病院は医療法上、非営利でなければならず、医療に関わる機器など診療報酬の対象となるものは、導入可能であってもIT化に必要な機器は対象とならず、民間病院には負担が大きくなっています。また、人材不足も深刻な問題でデジタル技術を活用したDX化が喫緊の課題です。

RYODENの蓄積資本 **多岐にわたるサービス提供で得たクラウド技術**

多岐にわたるサービス提供で得たクラウド技術を活用したクラウド型システムの導入で初期導入費用を削減し、遠隔診断、遠隔バックアップ等の保守も簡略化することを可能にいたしました。

RYODENの価値創出 **クラウドを活用し、DX化と管理負担の削減に貢献**

電子カルテや健診システム等、医療情報システムとともに、PCやモニター等のハードをあわせてパッケージとして月額制(サブスクリプション)で提案。また医療データの保存をクラウド化することで、医療機関のDX化を支援し初期導入費用や管理負担の削減にも貢献いたします。

CASE 3

Pescle (ペスクル)



社会/市場のニーズ **現場技術者の確保や監視業務の効率化**

国内では2021年6月のHACCP施行により食品関連事業者へ衛生管理が義務付けられペストコントロールのニーズも高まっています。一方、ペストコントロールの業務においては、技量や知識と専門性が要求される現場技術者の確保や、監視業務の効率化が業界全体の課題となっています。

RYODENの蓄積資本 **高精度なセンシング技術**

これまで基幹事業であるエレクトロニクス事業で、センサー部品を扱ってきたノウハウや経験を食品工場や店舗等に侵入したネズミを含む小動物を検知・監視するシステムに応用しています。



RYODENの価値創出 **省力・省人化した衛生管理環境の構築に貢献**

Pescleは、ペストコントロールに必要なデータを効率よく収集・分析することで現場での業務を効率化し、現場作業者の負担軽減と業務品質向上を両立させることを可能としています。サステナブルなペストコントロール業務を支援し、食の安全を守る社会の実現に貢献します。

CASE 4

Remces (レムセス)



社会/市場のニーズ **非生産時間のムダを最小化**

工場などの生産性を大きく阻害する非生産時間の発生は、データの可視化・分析制御から、設備機器の提案、設計・施工までが一元的に管理できていないことが原因に挙げられます。また、最適制御による省エネや運用方法、環境制御による省エネや快適性の向上にも余地があると考えます。

RYODENの蓄積資本 **植物工場で得られた技術とナレッジを活用**

植物工場ビジネスにおけるIoTシステム開発で蓄積された、様々な設備機器やシステムを連携・統合するIoTプラットフォームの構築ノウハウを活用しています。

RYODENの価値創出 **データの可視化・分析・制御により社会課題解決に貢献**

Remcesは、IoTプラットフォームとしてデータを収集し、可視化・分析・制御により省人・省力化や省エネを実現、お客さまの運営そのものの変革を目指します。特定メーカーの機器に縛られないオープンネットワークで、柔軟なシステム構成が可能な点も特長です。

共同開発による価値創出



自動運転による移動サービス (MaaS) を推進する
仮想空間シミュレーションツール「WARXSS®」(ワーキス)



「WARXSS®」は、(株) ヴィッツと共同で開発・販売する仮想空間シミュレーションツールで様々なシーンやシナリオをグラフィックシミュレータを使い仮想空間上に再現させて自動運転のシステム評価や走行環境(危険)の見える化を提供するソリューションです。2023年度より始まったレベル4自動運転認証による各自治体における自動運転を使用したモビリティサービスの拡大や物流2024年問題などの課題を解決する自動走行技術の活用で拡がりを見せる自動運転市場に対して、仮想空間を活用し自動走行を安心・安全に運行できる環境を提供します。

現在、経済産業省・国土交通省の自動運転レベル4等先進モビリティサービス研究開発・社会実装プロジェクト「RoAD to the L4」内の取り組みにも活用されています。今後「WARXSS®」を活用し、自動運転やMaaSにおけるモビリティの様々な課題解決に貢献してまいります。



「RoAD to the L4」で活用されたWARXSS®の画面キャプチャ

サステナビリティマネジメント

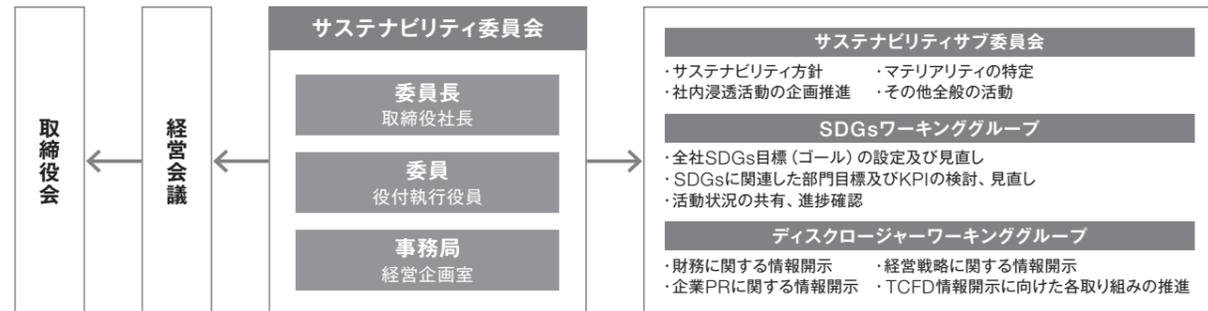
当社グループはサステナビリティへの取り組みを重要な経営課題と位置づけ、事業活動や社会貢献活動を通じて、幅広いESG課題に取り組んでいます。温暖化対策や人材育成、ダイバーシティの推進など、それぞれの課題について具体的な目標を設定し、社会や地球環境の持続可能な成長に貢献できるよう努めています。

サステナビリティに対する考え方

2050年に目指す姿として「100年企業として環境・安心・安全でサステナブルな社会の実現に貢献する」ことをビジョンとして掲げています。この理念とビジョンのもと、サステナビリティへの取り組みを重要な経営課題と位置づけ、当事業年度に制定したサステナビリティ基本方針に基づき、サステナビリティを重視した経営を行い、事業活動を通じて社会課題を解決し、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

サステナビリティガバナンス

当社が掲げるビジョン実現のために、取締役社長を委員長とした「サステナビリティ委員会」を設置しています。サステナビリティ委員会は、サステナビリティ課題への全社横断的な推進組織と位置づけ、サステナビリティ経営の基本方針の検証、アクションプランの進捗レビューなどを行い、サステナビリティ課題のプラスの事象（収益機会）の戦略的検証と気候変動リスクのマイナスの事象を管理します。



ESG課題への取り組み

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。また、2022年度からは、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)	2022年度実績	関連するSDGs
総括 サステナビリティ経営に向けたマネジメント体制の強化	サステナビリティ委員会の取り組み推進	サステナビリティ委員会の定期開催を通じたサステナビリティ活動進捗フォロー	①サブ委員会の運営②TCFD対応	
環境 事業所での温室効果ガスの排出削減(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	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によるクリーン電力使用にて温室効果ガス排出量削減(2021年度からクリーン電力使用)2022年度 439t-CO ₂ (2020年度比44%、2021年度比63%と大幅削減)参考:2020年度:998t-CO ₂ (クリーン電力未導入)2021年度:696t-CO ₂ 2022年度:439t-CO ₂	

重要課題/主要テーマ	取り組み	目標(非財務指標)	2022年度実績	関連するSDGs
社用車の温室効果ガス排出削減	・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排出削減	・2030年までに非化石燃料車の100%導入により社用車からの温室効果ガス排出削減	2022年度末:2.6%(BEV:5台/水素:1台)<2021年度末:1.1%(BEV:2台)>	
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)	コピー用紙:森林循環紙100%使用 達成	
廃棄物削減	・廃棄物最終処分量削減	・2030年度 廃棄物最終処分量削減(2030年度:2015年度比60%削減501.6kg)	廃棄物最終処分量の削減: 2022年度実績 609.1kg 2021年度実績 545.0kg	
生物多様性への対応 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推進	・コロナ禍の活動停滞からの回復(全拠点・エリアでの活動継続)	コロナ禍のため、活動自粛 2023年度 全拠点・エリアで活動を再開	
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6%程度)に ・2030年度 キャリア採用上級職数を115名程度(上級職の30%程度)に ・身障者雇用率の法定遵守	・2023年4月入社(2022年度の採用活動の結果)12.9% ・2022年度実績8名、2% ・2022年度実績62名(16.6%) ・未達。2022年6月1日時点:1.95%	
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6%程度)に ・2030年度 キャリア採用上級職数を115名程度(上級職の30%程度)に	・2022年度は、東京、大阪、京都、姫路、金沢、高松の営業部門14チームを実施し、完了。 ・キャリアプランセミナー50を東京・大阪で開催し、88名が参加 ・2022年度実績:8名、2% ・2022年度実績62名(16.6%)	
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65%以上維持	・受診率:定期健康診断100%、ストレスチェック99.9% ・年次有給休暇年間5日取得達成 ・2022年度年次有給休暇取得率79%	
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	・新規事業に対する品質リスク事前検証の実施 ・不具合事例の横展開と説明会などでの啓蒙活動	・当社の各新規事業に対する早期段階での品質リスク検証レビュー(品質リスク審査会議)を開催 ・当社責任による不具合の根本原因や再発防止策を定期的に全社に展開・周知する活動を実施	
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	・独立社外取締役の比率を取締役の1/3以上に(2022年度達成) ・取締役会の実効性評価→課題の洗い出し→改善→実効性評価のPDCAサイクルにより継続したガバナンス強化を図る ・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	・独立社外取締役の比率は1/3とした。今後も事業の特性や機関設計、当社を取り巻く経営環境等を総合的に勘案し、必要に応じて独立社外取締役の人数を含め、取締役会の構成について検討する ・内部監査の状況については2022年度の状況を2023年5月に報告 ・当社の中長期的な課題をテーマとして設定し取締役会で議論(昨年度より実施し今年度も継続して実施)し監督機能の強化を図っており、これにより執行と監督の円滑なコミュニケーションにもつなげている	
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(年2回、半年毎)	・コーポレートガバナンス体制改定に伴い、2022年下期より委員会呼称を「事業リスク委員会」に変更 ・リスクを「具体的に」特定し、具体的な対策を策定して、より実効性のあるものとし、対策遂行に繋げるため委員会資料を改訂	
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 ・通報窓口の定期的な教育、通報案件(概要)の社員へのフィードバック、運用状況の取締役会への報告	・左記目標は計画どおり実施。加えて信頼性の高いホットライン制度とすべく制度を見直し、従業員向け説明会を実施。その他ホットラインの監督機能強化のため取締役会に運用状況を報告するなどの施策を実施	

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。

環境に対する考え方

当社グループは2020年4月に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、サステナブル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・安全でサステナブルな社会の実現に貢献してまいります。

RYODENグループ環境ビジョン

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、サステナブル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

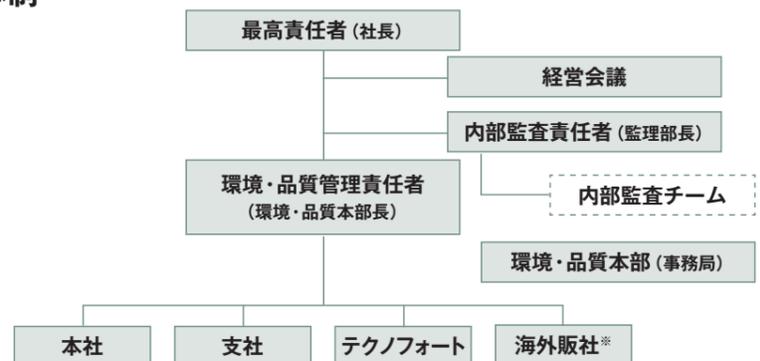
環境目標

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。

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
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。



*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

気候変動への取り組み(TCFD提言に沿った情報開示)

気候関連リスクの管理プロセス

- サステナビリティ委員会が気候関連リスクを監督しており、その下部組織として設置するワーキンググループが気候関連のリスクを管理します。
- 当社グループの気候関連リスクは、自社及び国内外のサプライチェーンに影響が及ぶため、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各部門・支社・グループ会社に対して、サプライチェーンまで含めた気候関連のリスク管理の指示・監督を行い、サステナビリティ委員会を通じてリスク管理に関する活動状況を取締役に報告し、指示・監督を受けます。

取り扱う気候関連リスク項目とその対応

- CO₂排出や気候変動に伴う物理的なリスクとなる災害、規制の変更、新たな規制、市場の変化やレピュテーションに関するリスクなどが挙げられます。
- これらの対応に必要な気候変動に対する戦略や事業計画及び年度予算、目標・実績等についてはサステナビリティ委員会で審議し、取締役会に報告し、審議、監督を受けます。

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】

2022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

	2018年度(基準年)		2021年度			2022年度		
	GHG排出量(t-CO ₂)	構成比	GHG排出量(t-CO ₂)	構成比	基準年度比	GHG排出量(t-CO ₂)	構成比	基準年度比
温室効果ガス総排出量(Scope1・2・3合計)	8,242,046.9	100.00%	6,801,331.4	100.00%	83%	6,963,092.0	100.00%	86%
Scope1・2 小計	1,632.8	0.02%	1,052.9	0.02%	64%	841.5	0.01%	55%
Scope1	592.4	0.01%	403.9	0.01%	68%	453.7	0.01%	90%
Scope2	1,040.4	0.01%	649.0	0.01%	62%	387.8	0.01%	38%
Scope3 小計	8,240,414.1	99.98%	6,800,278.6	99.98%	83%	6,962,250.5	99.99%	86%
Cat.1	857,547.4	10.40%	705,117.0	10.37%	82%	659,411.5	9.47%	81%
Cat.2	1,129.7	0.01%	1,128.3	0.02%	100%	860.8	0.01%	90%
Cat.3	280.3	0.00%	195.6	0.00%	70%	165.2	0.00%	64%
Cat.4	595.8	0.01%	1,605.0	0.02%	269%	1,522.8	0.02%	239%
Cat.5	4.3	0.00%	15.6	0.00%	363%	15.3	0.00%	260%
Cat.6	735.5	0.01%	383.3	0.01%	52%	1,155.8	0.02%	81%
Cat.7	257.4	0.00%	368.1	0.01%	143%	344.6	0.00%	89%
Cat.8	-	-	-	-	-	-	-	-
Cat.9	-	-	-	-	-	-	-	-
Cat.10	-	-	-	-	-	-	-	-
Cat.11	7,379,863.6	89.54%	6,091,465.7	89.56%	83%	6,298,774.6	90.46%	87%
Cat.12	-	-	-	-	-	-	-	-
Cat.13	-	-	-	-	-	-	-	-
Cat.14	-	-	-	-	-	-	-	-
Cat.15	-	-	-	-	-	-	-	-

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。

人的資本マネジメント

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。

人づくりに対する考え方

中期経営計画「ICHIGAN 2024」では、あるべき姿（5年後のRYODEN）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」ことを掲げています。この目標を実現するための戦略の柱のひとつとして、事業推進基盤の強化（グローバル人材の育成、グループガバナンスの強化）に取り組んでいます。

当社では、グローバル人材を「自ら考え、自ら行動する、成長意欲の高い自律型人材」と定義しています。そのための環境づくりとして、2020年度に人材育成委員会を発足させ、グローバル人材に必要なスキルを階層別に定義し、強みはさらに伸ばし弱みは育成・啓発し、克服する仕組みを構築しています。現在は、事業や部門ごとのスペシャリスト育成に向けたキャリア体系（キャリア開発研修、キャリアルート）を設計中であり、年齢や性別等にとらわれずに高いスキルや専門性をもった社員が最大限に活躍できる組織づくりに取り組んでいます。

人材育成体系の全体像

カテゴリ	入社時	2年目	若手社員	中堅社員	リーダー社員	幹部社員	
求める人物像	社会人基礎力	ひとり立ちスキルチェック	職能定義 ビジネススキルマップ	役割・等級定義 マネジメントマニュアル		経営者スキル	
教育カリキュラム	管理職育成	新入社員研修 社会人基礎力 スキルチェック	2年間でひとり立ち プログラム	BSM運動育成 プログラム 対ヒト・対コト	新任課長研修 課長職マネジメント スキル向上研修	管理職研修 当該管理職向け フル人材向け	役員向け研修
	担当職育成			資格別昇格試験		プロフェッショナル 向け研修	キャリアプラン セミナー
	事業部連携 専門教育	専門知識		リスクリテラシー			
			挑戦心&スキル、営業力・技術力、メンター、育成力				

2023年3月期（83期）の研修実施実績

若手向け・中堅社員向け・管理職向けといった階層別や部門全体の組織開発など、様々なプログラムを実施しています。研修当日の詰め込み型ではなく、職場に戻ってから日々の業務で実践を繰り返す内容で、確実なスキル化を目指しています。

主な研修の一例

研修名	対象者	受講者数	得られるスキル
2年間でひとり立ちプログラム	新卒1~2年目社員	200人	社会人マナー、コミュニケーション力、仕事の段取り力（仕事のすべてに通じる必須基礎能力として、若手全員を対象）を身につけ、問題発見力に繋げる。
課長職マネジメントスキル向上研修	課長クラス	120人	事業・ヒト・組織のマネジメントスキルを高める。
チーム力強化プロジェクト	対象部門	630人	課単位の組織活性。チームのミッションステートメントを共通認識とし、心理的安全性のある職場環境の中で、業務改善、新たな取り組み立案などを実践する。
年齢別キャリアプラン、ライフプランセミナー	対象年齢社員	140人	50歳向け、56歳向けなどその年代に応じたキャリア形成やライフプランの実現の支援。
ロジカルシンキング研修	上級事務職	15人	論理的思考力の強化。事務職のリーダーとして業務の幅を広げる。

参加者コメント

上司・OJTトレーナー・人事と連携したプログラムであり、安心して成長できるところが魅力的です。（入社1年目・営業職）

部署の中でなんとなく言い辛かったことも、この研修のおかげで課員全体からの発信が増え、組織のコミュニケーションが活発になりました。（営業部門・事務職）



新入社員チームビルディングの様子

人的資本強化に向けた取組 女性社員による座談会の実施

当社は、女性管理職確保に向けた取組みの一環として「育児とキャリアアップの両立」をテーマとして、現状の把握と課題の抽出を行うため、女性社員による座談会を実施しました。

課題	今後の取組み 2023年度中に実施予定
<ul style="list-style-type: none"> 女性管理職が少ないことから働き方、キャリアアップのイメージがでない 様々なライフステージに応じた柔軟な制度が必要 仕事と育児・介護の両立に悩みを抱えている 	<ul style="list-style-type: none"> 世代別のキャリアプラン研修の実施 育児休業中の復職に向けたマッチング面談の充実化 時短勤務者の業務フォロー体制整備 育児・介護に係る公的支援や両立策等の外部セミナーの紹介 管理職研修による個人にあわせたマネジメント・コーチングができるスキル強化

健康経営

からだの健康	こころの健康
<ul style="list-style-type: none"> 生活習慣病の高リスク社員に対する産業医による指導徹底 人間ドック等予防医療費の費用補助の拡充 長時間労働勤務者に対する健康確保措置 	<ul style="list-style-type: none"> メンタルヘルス高リスク者に対するカウンセリング体制構築 組織診断サーベイ実施による職場のストレス要因の見える化と職場環境改善

次世代育成支援・子育て支援

就業支援	金銭支援
<ul style="list-style-type: none"> 子供が小学校に入学するまで育児短時間勤務制を導入 子供が小学校3年生になるまでフレック勤務制 	<ul style="list-style-type: none"> 産前産後休業は有給、育児休業中も約50%の賞与支給 家族手当の増額、託児所利用・不妊治療に対する費用補助



グループリーダー 桑山さん（左から3人目）とグループの皆さん

私が所属しているデバイスの業務グループは、データ管理・SCM定型業務など営業部門のサポートを行っています。

2004年、私は出産・育児を経て復帰、その後2020年に現業務グループの課長職に登用されました。当初は自分がその役割に適しているのか不安を感じましたが、過去に女性管理職の先輩方が築いた成果を次世代に引き継ぎたいという思い、周囲の期待に応えたい気持ちから、多くの支援を受けながらこれまで頑張ってきました。

2023年9月現在、当社の女性管理職は私1名ですが、当社には取引先様対応、業務改善のために協力し、活躍している女性社員が多くいます。人事部を中心に多様性を確保するために女性管理職・役員を増やす取り組みをしていることは知っていますが、性別問わず、様々なライフステージの社員が「働きやすさ・働きがい」を実感し「RYODENで働いて良かった」と思えることが大切です。そのためには、現場の声を最重視し、全社で共に取り組んでいく必要があります。私もこれまでの経験を踏まえて様々な意見・提言をする必要があると感じています。同時に、次世代の女性社員が管理職を目指したい、と思えるように私自身がロールモデルとなり、働き方を見直し、自己啓発を続けていきたいと考えています。

その他の取組みについて、詳細はHP参照



リスクマネジメント

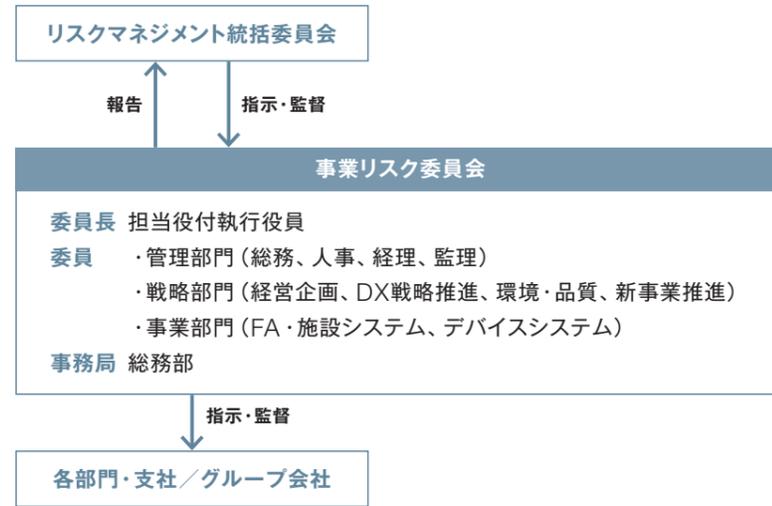
当社は、当社グループのリスクマネジメントに関する「事業リスク検証規程」を定め、担当の役付執行役員を委員長とする「事業リスク委員会」において当社グループ全体のリスクを分析し、当社グループの多面的なリスクマネジメントを行っています。

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を担当する役付執行役員とし、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、現在の委員は本社の管理部門長・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、発生可能性と影響度等を勘案し、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。



運用状況

原則年2回開催の事業リスク委員会を通じて、企業活動に関して抽出されたリスクとその対応策を策定。あわせて、リスクマネジメントが有効に機能しているかを評価・検証しています。

2023年3月期は2回開催し、半導体不足や仕入れ価格の上昇などの経済環境の変動に関するリスク、主要仕入先との関係、カントリーリスク、急速な円安の進行による在庫リスク、その他投資案件などへの対応・対策について検討・評価しました。

特定リスクと対応策



主要リスクと対応策

	発生可能性	影響度
5	いつ発生してもおかしくない	長期にわたり経営に大きな影響がある
4	1年に一度発生する	長期にわたり経営に影響がある
3	1~3年に一度発生する	数ヶ月にわたり経営に一定の影響がある
2	3~10年に一度発生する	一時的に経営に影響がある
1	10年に一度も発生しない	経営にほとんど影響しない

項目	発生可能性	影響度	リスク	対応策
経済環境の変動に関するリスク	5	5	<ul style="list-style-type: none"> 製造業や卸売業、建設関連及び医療関係やサービス業など幅広い業種に及ぶ各取引先が、景気変動やそれぞれの所属業界の需要低迷や設備投資の減少などによる状況変化を受け、業績及び財政状況に影響を及ぼす可能性がある。 半導体不足による自動車生産の減産や生産調整、世界的なサプライチェーンの混乱など一旦落ち着きつつあるものの、引き続き不確実性が高い状況が続いており、こうした影響が深刻化・長期化した場合、業績及び財政状況に影響を及ぼす可能性がある。 	<ul style="list-style-type: none"> 中期経営計画「ICHIGAN 2024」に掲げた戦略である「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」、「基幹中核事業の生産性向上」及び「事業推進基盤の強化」へ取り組み、営業利益率向上に向けたさらなる構造改革、新商材の開拓・ソリューションビジネスの実践による高利益率ビジネスを推進する。 クラウド型サブスクリプションビジネスなどの新規事業を早期に立ち上げ、景気変動に影響されにくい事業の成長によって企業体質を強化する。
主要仕入先との関係	3	4	<ul style="list-style-type: none"> 主要仕入先の事業戦略や製品の市場戦略、代理店政策の変更や供給動向などにより、当社グループの業績及び財政状況に影響を及ぼす可能性がある。 	<ul style="list-style-type: none"> 主要仕入先との関係や取引は安定しているものの、引き続き事業戦略の共有化などで関係強化に努めるほか、様々なソリューションを展開する中で様々な協業先ともパートナーシップを強め、多面的で安定した仕入先との関係を構築していく。
自然災害の発生	4	3	<ul style="list-style-type: none"> 社内インフラ（社屋、通信）の損壊などによる本社・支社機能及び営業活動へ支障が生じる可能性。 仕入先・販売先の被災、社会インフラ、物流網などの混乱に伴う、事業活動の制限や停止など。 	<ul style="list-style-type: none"> 防災マニュアルなどBCPの策定。 サプライチェーン全体での供給不足に対応するためのBCP在庫の確保。
在庫	4	3	<ul style="list-style-type: none"> 市況変動などによる廃棄損や評価損の計上に伴う、業績及び財政状況への影響。 世界的な半導体不足の影響による顧客の発注増により当社の総在庫も増加傾向。 	<ul style="list-style-type: none"> 「標準在庫管理運営規則」に事業セグメントごとの標準在庫月数の社内ルールを定め管理。 金額に応じた発注権限の設定や発注時点での顧客の所要量の精査、引き取り確約や仕入先への発注量の調整に注力し、適正な水準の維持に努める。
気候変動問題への対応	4	4	<ul style="list-style-type: none"> 環境関連法規制等の強化、気候変動に関するリスクへの対策、炭素税の導入などによる環境保全関連の費用増加に伴う、当社グループの業績及び財政状態への影響。 	<ul style="list-style-type: none"> 2020年に制定した「RYODEN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化すべく取り組む。 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・国内外の拠点における環境管理体制を明文化し、環境に配慮した事業活動が行われているか、継続的かつ客観的にチェックする体制を整備。 脱炭素社会への移行を事業機会と捉えた、社会課題の解決につながる事業の創出。



RYODEN'S MANAGEMENT TEAM

マネジメントメンバー

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・果敢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	技術・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	●	●		●				
取締役 常務執行役員	東 俊一	●	●	●			●		
社外取締役 指名報酬諮問委員会委員	藤原 悟郎	●	●				●		●
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	●		●			●	●	●
社外取締役(独立) 指名報酬諮問委員会委員	松尾 英喜	●		●	●			●	●
常勤監査役	平井出 浩志		●						●
常勤監査役	友森 裕三		●			●			
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。



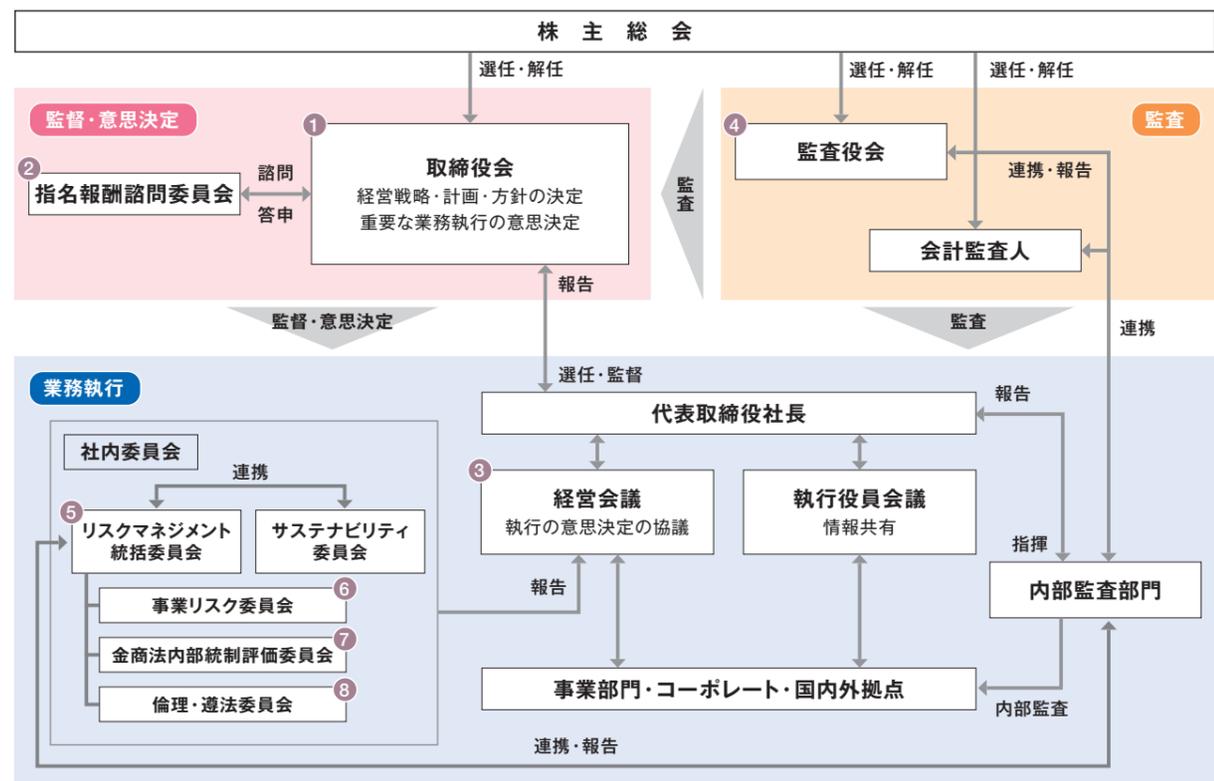
コーポレートガバナンス

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 <https://sustainability.ryoden.co.jp/governance/basic/>

コーポレート・ガバナンス体制



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
代表取締役社長	富澤 克行	◎		◎	
代表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	○		○	
取締役常務執行役員	東 俊一	○		○	
社外取締役	藤原 悟郎	○	○		
社外取締役	室井 雅博	○	◎		
社外取締役	トーマス・ヴィツティ	○	○		
社外取締役	松尾 英喜	○	○		
常勤監査役	平井出 浩志	○		○	◎
常勤監査役	友森 裕三	○		○	○
社外監査役	鈴木 雅人	○			○
社外監査役	関口 典子	○			○
常務執行役員	與五澤 一元			○	
常務執行役員	大庭 康			○	
常務執行役員	常盤 泰丸			○	

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)	8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 (2022年度開催回数:15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8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 (2022年度開催回数:5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 (2022年度開催回数:27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名及び役付執行役員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 (2022年度開催回数:6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 (2022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、役付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 (2022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、担当役付執行役員を委員長とする「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 (2022年度開催回数:3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、担当役付執行役員を委員長とする「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 (2022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、担当役付執行役員を委員長とする「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きます。

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、2022年度（2022年4月から2023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。また昨年度から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、独立役員からの意見交換会を実施しています。

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取締役会での議論 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り組み

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、各項目について、それぞれ次のとおりさらなる改善を図るべきであるとの指摘がなされています。

- ① **取締役会の構成** 社内女性役員の育成・登用を図るとともに、女性役員比率の目標を定めるべきである。財務会計スキルを含め、経営環境などを踏まえた専門性を確保するための経営陣幹部の教育・研修の充実化と年齢も含めた多様性をさらに確保すべきである。
- ② **取締役会の運営** リスクなどフォーカスすべき部分にフォーカスした資料の作成と説明、また議題の検討期間を確保すべくさらなる資料の早期化を図るべきである。重要案件に関する社外役員への情報提供の早期化についてはさらなる改善の余地がある。
- ③ **取締役会での議論** 経営戦略・ダイバーシティ・サステナビリティ・人材開発など重要かつ中長期的なテーマに関する議論がまだ不足している。
- ④ **指名報酬諮問委員会** さらなる実効性を確保すべく努力すべきである。
- ⑤ **その他** 全体として過去と比べると形式面ではかなり改善してきたものの、さらなる実効性を確保するためには実質面について引き続き優先順位をつけて取り組むべきである。

昨年度の評価結果を踏まえ、取締役会で議論するテーマの選定、現地視察などを行い実効性の確保に努めてまいりましたが、今回の実施結果を踏まえ、さらなる実効性のある議論につながるテーマの選定、取締役会資料の内容・提供時期の改善、社外役員の現地視察の充実化などに取り組むとともに、取締役会の実効性評価に関する自己評価については、取締役会の活動が当社の中長期的な企業価値の向上につながっているのか否かという本質的な自己評価を行い、さらなる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	2022年度出席状況	
			取締役会	監査役会
藤原 悟郎 新任		三菱電機(株)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。	—	—
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。	14/15	—
トーマス・ヴィッティ	○	国際的な弁護士として培われた法律専門家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。	11/11	—
松尾 英喜 新任	○	長年にわたり日本の大手化学メーカーである三井化学(株)において経営に携わり、経営についての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に対する助言、ガバナンスの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。	14/15	6/6
関口 典子	○	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いているためです。	11/11	4/4

※社外取締役藤原悟郎氏及び松尾英喜氏は、2023年6月23日開催の第83期定時株主総会において新たに選任されました。
 ※トーマス・ヴィッティ氏及び関口典子氏は、2022年6月23日開催の第82期定時株主総会における選任後の出席状況を記載しています。

取締役及び監査役報酬等

取締役の報酬に関する基本方針

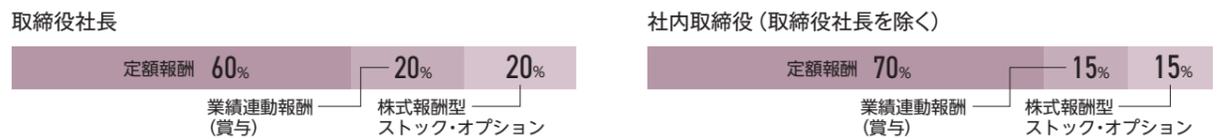
- ・当社の経営理念に沿って、企業価値の中長期的な拡大につながるものであること
- ・株主との利害の共有を図るものであること
- ・ステークホルダーに対し、説明可能な内容であり、透明なプロセスを経て決定すること

取締役及び監査役報酬決定方針

取締役及び監査役報酬については、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。監査役報酬については、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 (8名)	取締役(社内) (4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、個人個人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)	・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。	
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



取締役及び監査役報酬等の額(2022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 定額報酬	業績連動報酬等 賞与	非金銭報酬等 株式報酬型 ストック・オプション	
取締役	8	106	41	24	172
(うち社外取締役)	3	22	—	—	22
監査役	6	47	—	—	47
(うち社外監査役)	3	12	—	—	12

※1 上記員数及び報酬等の額には、2022年6月23日開催の第82期定時株主総会最終の時をもって退任した取締役3名及び監査役2名が含まれています。また、社外取締役5名のうち2名には報酬を支払っていません。
 ※2 上記賞与額は、取締役3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。

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。

2022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	8	160
非上場株式以外の株式	26	3,867

2022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	6	取引先持株会の定期買付により増加しています。

2022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	2
非上場株式以外の株式	1

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職員に対して、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、担当役付執行役員を委員長とする「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「RYODENグループ行動指針」に定め、当社及び当社グループの全役職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、社内での周知活動に取り組んでおり、利用件数も増加傾向にあります。



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職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。



成長の軌跡

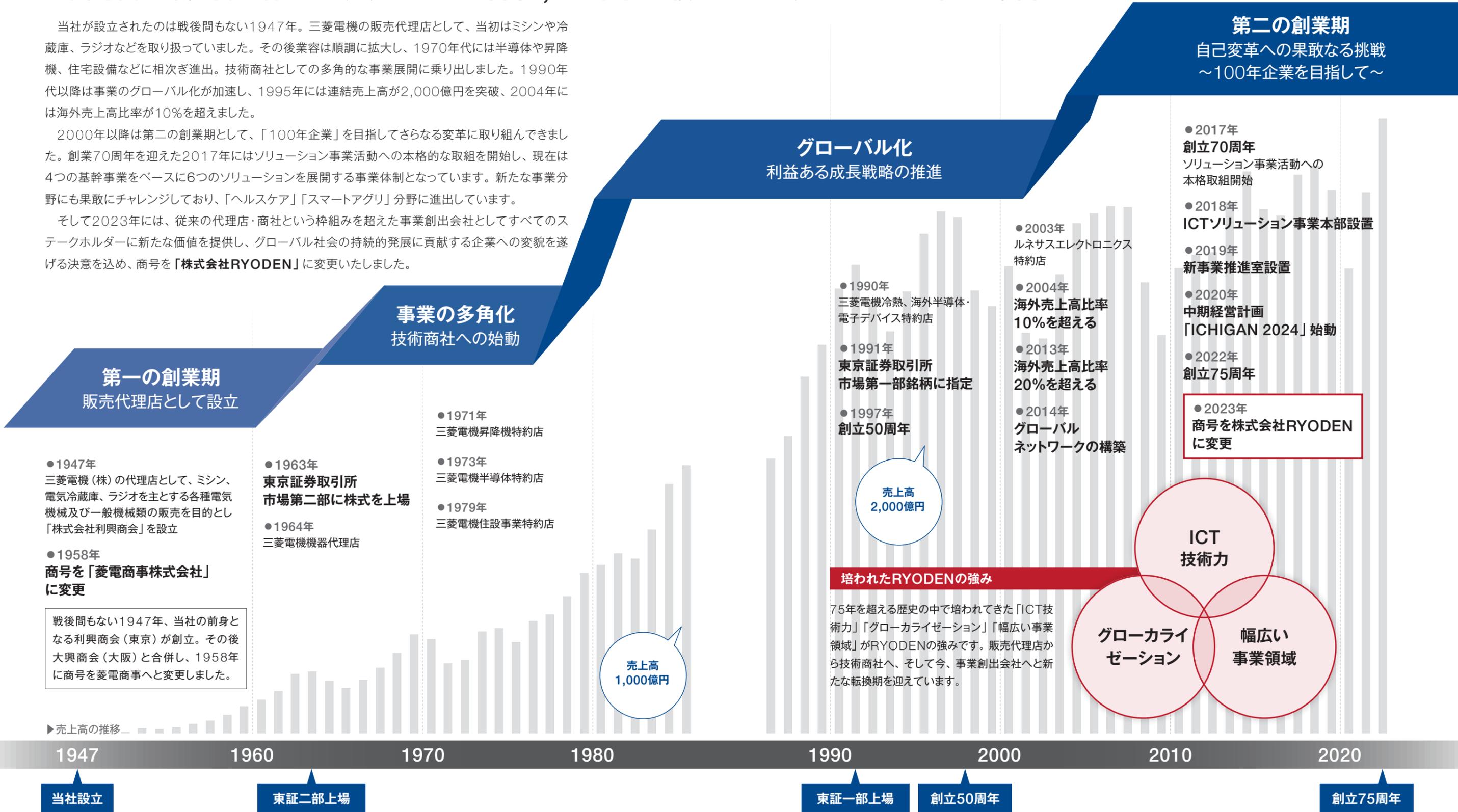
三菱電機の販売代理店として産声を上げ、年商2,000億円規模

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、当初はミシンや冷蔵庫、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」に変更いたしました。

のグローバル企業へと変革



10年の主要財務・非財務データ

		(百万円)										(千米ドル)
財務データ		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83期 2023年3月期	第83期 2023年3月期
業績サマリー	売上高	224,766	237,877	221,990	219,225	236,494	240,312	230,087	196,841	229,126	260,303	1,942,559.70
	海外売上高	63,857	66,342	54,439	48,919	50,111	45,826	42,645	34,259	43,897	47,281	352,843.28
	海外売上高比率 (%)	28.4	27.9	24.5	22.3	21.2	19.1	18.5	17.4	19.2	18.2	18.2
	営業利益	5,278	4,992	3,673	2,730	5,078	5,624	5,559	3,415	7,062	9,380	70,000.00
	経常利益	5,641	4,505	3,296	2,442	5,055	5,648	5,758	3,653	7,285	9,077	67,738.81
	親会社株主に帰属する当期純利益	3,550	2,891	1,846	1,388	3,588	3,731	3,860	2,343	5,004	5,366	40,044.78
貸借対照表サマリー	総資産	117,936	125,121	119,382	122,763	133,710	132,729	128,304	125,529	140,970	151,049	1,127,231.34
	純資産	57,582	61,444	60,401	60,975	64,057	65,716	67,557	69,919	74,766	79,898	596,253.73
	有利子負債	3,603	3,685	3,158	1,849	1,909	2,428	1,221	1,438	1,633	4,265	31,828.36
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	778	△4,168	3,747	4,601	△4,833	4,479	5,938	1,939	△7,623	△199	(1,485.07)
	投資活動によるキャッシュ・フロー	△1,920	△1,230	△777	474	674	△686	△518	183	△1,326	△1,251	(9,335.82)
	財務活動によるキャッシュ・フロー	△994	△1,087	△1,550	△2,227	△942	△563	△2,281	△1,052	△883	△115	(858.21)
財務指標等	1株当たり当期純利益 (円)	163.68	133.40	85.22	64.04	165.44	171.98	177.77	107.79	229.99	245.93	1.84
	1株当たり純資産 (円)	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	3,652.29	27.3
	1株当たり配当金 (円)	44	48	52	44	48	56	56	56	58	74	0.6
	売上高営業利益率 (%)	2.3	2.1	1.7	1.2	2.1	2.3	2.4	1.7	3.1	3.6	3.6
	ROE (%)	6.4	4.9	3.0	2.3	5.8	5.8	5.8	3.4	6.9	7.0	7.0
	ROA (%)	5.0	3.7	2.7	2.0	3.9	4.2	4.4	2.9	5.5	6.2	6.2
	自己資本比率 (%)	48.8	49.1	50.5	49.6	47.8	49.4	52.5	55.6	52.9	52.8	52.8
	配当性向 (%)	26.9	36.0	61.0	68.7	29.0	32.6	31.5	52.0	25.2	30.1	30.1

※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、2023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=134円で換算しています。

非財務データ

		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83期 2023年3月期
社会	期末従業員数 (人)	1,190	1,251	1,276	1,284	1,284	1,251	1,279	1,289	1,214	1,242
	新卒採用人数 (人)	20	32	41	39	24	30	38	41	23	53
	中途採用人数 (人)	26	43	20	13	7	8	24	18	9	18
	社会貢献活動参加人数 (人)	551	669	744	696	751	704	599	0*	0*	0*
	女性中核人材(上級職)比率 (%)	0	0	1.7	2.0	2.0	2.0	2.1	2.2	2.0	2.2
環境	温室効果ガス総排出量 (Scope1+2) (t-CO ₂)	1,648	1,766	1,793	1,832	1,787	1,632	1,528	1,399	1,053	841
ガバナンス	社外取締役比率 (%)	6.3	6.3	6.3	17.6	17.6	42.9	42.9	42.9	57.1	57.1
	女性役員比率 (%)	0	0	4.8	4.8	9.1	9.1	9.1	9.1	18.1	18.1

※ 第81期～第83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です。

ESGデータ (定性・定量)

ESG経営の指標となる定性データ及び定量データをまとめました。これらの情報は当社のサステナビリティサイトにも開示されており、Webサイトを通じたESG情報の発信にも積極的に取り組んでいます。

詳細はこちら <https://sustainability.ryoden.co.jp/> 

ESGデータ (定性データ)

(E) 環境

■ 環境ビジョン

<https://sustainability.ryoden.co.jp/environment/policy/>

■ 環境基本理念

<https://sustainability.ryoden.co.jp/environment/policy/>

■ 環境方針

<https://sustainability.ryoden.co.jp/environment/policy/>

■ TCFD提言への対応

<https://sustainability.ryoden.co.jp/environment/climatechange/>

■ 化学物質管理

<https://sustainability.ryoden.co.jp/environment/activity/>

■ 生物多様性

<https://sustainability.ryoden.co.jp/environment/contribution/>

■ ISO14001・9001情報

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

(S) 社会

■ 人権

<https://sustainability.ryoden.co.jp/social/diversity/>

■ 労働慣行

<https://sustainability.ryoden.co.jp/social/employee/>

■ 労働安全衛生 健康経営

<https://sustainability.ryoden.co.jp/social/safety/>

(G) ガバナンス

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

■ コンプライアンス

<https://sustainability.ryoden.co.jp/governance/compliance/>

■ 内部統制 リスクマネジメント

<https://sustainability.ryoden.co.jp/governance/riskmanagement/>

ESGデータ (定量データ)

(E) 環境に関するデータ

項目	単位	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
GHG排出量 スコープ1	t-CO ₂	505	401	404	454*
GHG排出量 スコープ2	t-CO ₂	1,023	998	649	388*
GHG排出量 スコープ3	t-CO ₂	8,052,782	6,948,775	6,800,279	6,962,251*
GHG排出量 スコープ1&2	t-CO ₂	1,528	1,399	1,053	841*
GHG排出量 スコープ1,2,3	t-CO ₂	8,054,309	6,950,174	6,801,331	6,963,092*
電力使用量	kWh	2,268,720	2,112,420	2,088,283	2,032,552
(うちクリーン電力使用量)	kWh	0	0	540,179	1,067,692*
太陽光発電量	kWh	2,492,074	2,286,189	2,363,712	2,343,796
低燃費車両導入台数	台	164	165	172	166
低燃費車両導入率	%	75	76	76	75
廃棄物排出量	t	124	99	107	126
廃棄物最終処分量	t	1	1	1	1

(S) 社会に関するデータ

項目	単位	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
社員数 (連結)	人	1,279	1,289	1,214	1,242
社員数 (単体)	人	1,073	1,082	1,016	1,008
男性	人	757	760	701	703
女性	人	316	322	315	305
平均年齢	才	43.3	43.7	43.8	44.2
男性	才	46.2	46.6	46.4	46.9
女性	才	36.4	36.7	37.8	38.1
平均勤続年数	年	16.6	17.5	17.3	17.8
新規採用人数	人	38	41	29	53
男性	人	18	19	21	39
女性	人	20	22	8	14
入社3年未満離職率	%	7.6	8.3	15.7	9.5
男性	%	8.6	9.1	16.3	11.6
女性	%	7	7.7	15.1	7
中途社員採用人数	人	24	18	9	18
正社員退職者数 (定年・役員就任除く)	人	25	32	45	51
定年再雇用者数	人	20	20	36	30
障がい者雇用者数	人	28	21.5	22.5	22
女性中核人材 (上級職) 比率	%	2.1	2.2	2	2.2
育児休業取得比率	%	46.7	51.4	36.1	48.5
男性	%	15.8	30.8	14.8	26.1
女性	%	100	100	100	100
育児休業復帰率	%	100	95.7	90.5	100
育児短時間勤務利用者推移	人	31	30	34	37
平均総労働時間	時間	161.4	163.3	167.7	160.2
平均残業時間 (月間・従業員一人あたり)	時間	13	12.9	17.6	16.1
年次有給休暇取得率	%	62.5	62.5	66.0	79.0

項目	単位	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
リサイクル率	%	99	99	99	99
有害廃棄物 (医療用、指定有害) の排出量	t	0	0	0	0
廃液の排出量	m ³	0	0	0	0
水使用量 (取水量・排出量)	m ³	9	7	7	7
環境に関する罰金及び処罰のコスト	円	0	0	0	0
エネルギー使用量	GJ	28,535	26,763	21,339	26,032
エネルギー使用量原油換算値	kℓ	736	690	551	672
ガソリン給油量	kℓ	188	147	135	144*
軽油給油量	kℓ	26	22	17	20*
環境家計簿参加人数	人	99	95	116	102
環境家計簿における1家庭当たりのCO ₂ 排出量	kg-CO ₂	3,161	2,896	2,867	3,762

※第三者による検証済 (但し、Scope3はCat1とCat11のみ)

(G) ガバナンスに関するデータ

項目	単位	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
取締役	人	7	7	7	7
うち社外取締役	人	3	3	4	4
うち女性取締役	人	1	1	1	1
社外取締役比率	%	42.9	42.9	57.1	57.1
女性役員比率	%	9.1	9.1	18.1	18.1
取締役会における独立役員の割合	%	28.6	28.6	42.9	42.9
取締役報酬 (社外取締役を除く)	百万円	137	128	139	150
監査役報酬 (社外監査役を除く)	百万円	37	37	37	35
コンプライアンス研修受講率	%	100	100	100	100
ホットライン通報件数	件	0	2	3	6
重要法令違反件数	件	0	0	0	0
労働基準法違反件数	件	0	0	0	0
IRミーティング開催数	回	0	0	0	4
政治献金	円	0	0	0	0
取締役会 (開催回数)	回	14	14	14	15
指名報酬諮問委員会 (開催回数)	回	8	5	9	5
経営会議 (開催回数)	回	25	25	28	27
監査役会 (開催回数、社外監査役の出席率)	回/%	6/100	6/100	5/100	5/100
リスクマネジメント統括委員会 (開催回数)	回	1	1	1	1
事業リスク委員会 (開催回数)	回	2	2	2	2
金商法内部統制評価委員会 (開催回数)	回	5	5	3	3
倫理・遵法委員会 (開催回数)	回	2	2	2	2
サステナビリティ委員会 (開催回数)	回	—	—	—	1

会社情報

会社の概要 (2023年4月1日現在)

商号	株式会社RYODEN (RYODEN CORPORATION)
創立	1947年4月22日
資本金	103億3,429万8,875円
従業員数	連結1,294名(単体1,058名)

株式の状況 (2023年3月31日現在)

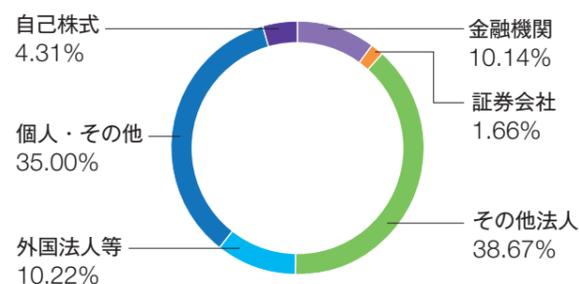
発行可能株式総数	56,550,000株
発行済株式の総数	22,824,977株 (うち自己株式 984,827株)
株主数	37,147名

大株主(上位10位)

株主名	持株数(千株)
三菱電機株式会社	7,755
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	1,437
菱電商事従業員持株会	496
シチズン時計株式会社	414
東京海上日動火災保険株式会社	326
BBH BOSTON FOR NOMURA JAPAN SMALLER CAPITALIZATION FUND 620065	277
光通信株式会社	217
DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO	215
BNYMSANV RE BNYMIL RE LF MORANT WRIGHT NIPPON YIELD FUND	215
明治安田生命保険相互会社	203

※菱電商事従業員持株会は、2023年4月1日付でRYODEN従業員持株会に名称を変更しています。

株式所有比率グラフ



役員の状況 (2023年6月23日現在)

氏名	地位	担当及び重要な兼職の状況
富澤 克行*	取締役社長	
北井 祥嗣*	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、財務戦略担当、 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、 コミュニケーション戦略担当、 環境・品質担当、DX戦略推進室長
東 俊一	取締役 常務執行役員	事業部門管掌、 デバイスシステム事業本部長
藤原 悟郎	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)
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)
松尾 英喜	社外取締役(独立) 指名報酬諮問委員会 委員	(東洋エンジニアリング株式会社 社外監査役)
平井出 浩志	常勤監査役	
友森 裕三	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 監査等委員) (王子ホールディングス株式会社 社外監査役) (独立行政法人国際協力機構 監事)
與五澤 一元	常務執行役員	経営企画室長、海外事業推進担当
大庭 康	常務執行役員	中日本支社長
常盤 泰丸	常務執行役員	FA・施設システム事業本部長 新事業推進担当代行

*を付した取締役は、代表取締役です。

用語集

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。
センシング	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。
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。人の生活を書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) の頭文字をとった造語。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。
GHG	Greenhouse Gasを略した環境用語で温室効果ガスのことを指す。
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。
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。
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旨とした建物のこと。

IRグループ新設のお知らせ

2023年8月にIR専任部署を設置しました。

当社はこれまでも会社説明会、決算説明会、IRミーティング等を通じて株主や投資家の方々との間で建設的な対話に取り組んでまいりましたが、今後はさらにこうした活動に積極的に取り組み、より一層株主や投資家の皆さまの意見等を経営戦略のレビュー等に活用してまいります。

統合報告書2023をお読みいただきありがとうございます。当社の取り組みをお読みいただき「ワクワク」していただけたでしょうか。100年企業として代理店・商社の枠を超え事業創出会社を目指す過程と企業価値向上への取り組みについてご理解いただく一助となりましたら幸いです。今後も皆さまとの対話を大切に、適時適切な情報開示につとめ、IR活動に真摯に取り組んでまいります。

総務部 IRグループ
中村・鶴田

2023

Ryoden Report



〒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>

