

# WAKUWAKU RYODEN 2025

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、皆さまとともに歩みつづけます。

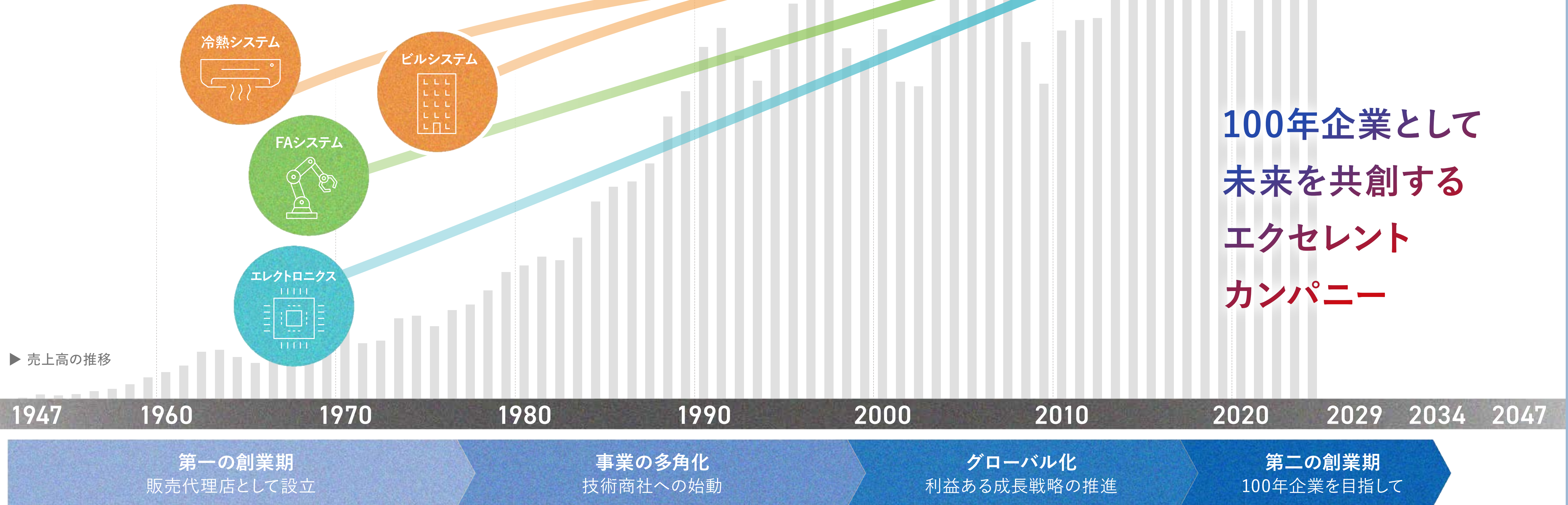
当社が設立されたのは戦後間もない1947年。

三菱電機の販売代理店からはじまり、1970年代には半導体や昇降機など、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を加速させ、

2010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。



# RYODENは 何を目指すのか

## SECTION 01 RYODENの目指す姿

→ P08-15

お客さま目線を持ってサプライヤーと相対し、お客さまに価値を感じていただけるにはどうすべきなのか？ RYODENは規模の拡大を求めるのではなく、お客さまにソリューションを提供することによって持続的な企業価値向上を追求し、他社との“異質化”を図っていく。

# 異質化

# Uniqueness

# 価値結合 Innovation

実現に向けて  
何が必要となるのか？

RYODENのイノベーションは「価値結合」。内外の技術やニーズ等を「つなぎ合わせ」、新たな価値をステークホルダーの皆さまとともに「創出」し「提供」する行動。パーパスが示す「つなぐ力」の実践そのものであり、これが中計の「価値創出・提供・循環」のサイクルを全社で加速させるエンジンとなる。

## SECTION 02 実現に向けた課題

／ P17-20

物(モノ)売りから事(コト)売りへ。前中期経営計画期間においても、想定を大きく超える事業環境の変化が起こり、計画未達での着地となった。新中長期経営計画では10年スパンでの事業戦略を描き、100年企業を見据えた経営を実践していく。そのためには、ただの代理店ビジネスに留まらない、チャレンジする集団への変革が欠かせない。

# どのように 実現するのか？

中長期経営計画において掲げた2029年 営業利益135億円、営業利益率5%という目標。その目標の実現のためには、基幹中核事業の延長線上だけにとどまらないイノベーションが求められる。新規事業の創出、基幹中核事業の深化、双方向でのイノベーションを起こし、企業価値の向上を追求し目標を実現する。

SECTION 03  
RYODENの成長戦略  
————— \ P22-32

SECTION 04  
セグメント別事業戦略  
————— \ P34-43

SECTION 05  
サステナビリティ経営  
————— \ P45-63

SECTION 00

## イントロダクション

- 01 パーパス
- 02 成長の軌跡
- 03 中長期的な目的・目標
- 04 それに対する課題
- 05 実行戦略・施策

SECTION 01

## RYODENの目指す姿

- 08 CEOメッセージ
- 12 中長期経営計画の全体像
- 13 財務・非財務目標
- 14 経営戦略と  
企業価値向上とのつながり
- 15 事業ポートフォリオの  
変化イメージ

SECTION 02

## 実現に向けた課題

- 17 過去中期経営計画の振り返り
- 18 ICHIGAN2024の振り返り
- 19 取締役会による経営管理体制
- 20 経営環境認識とメガトレンド

SECTION 03

## RYODENの成長戦略

- 22 中長期経営計画 基本方針
- 23 社外取締役座談会
- 27 6つの経営戦略
- 30 CFOメッセージ

SECTION 04

## セグメント別事業戦略

- 34 RYODENの事業構成
- 35 セグメント別定量目標
- 36 事業別戦略FAシステム
- 38 事業別戦略冷熱ビルシステム
- 40 事業別戦略エレクトロニクス
- 42 事業別戦略X-Tech

SECTION 05

## サステナビリティ経営

- 45 価値創造モデル
- 46 サステナビリティ経営戦略統括部長  
メッセージ
- 48 マテリアリティ(重要課題)
- 51 環境マネジメント
- 52 人的資本マネジメント
- 57 マネジメントメンバー
- 58 スキルマトリックス
- 60 社外取締役(独立)監査等委員メッセージ
- 61 コーポレートガバナンス

SECTION 06

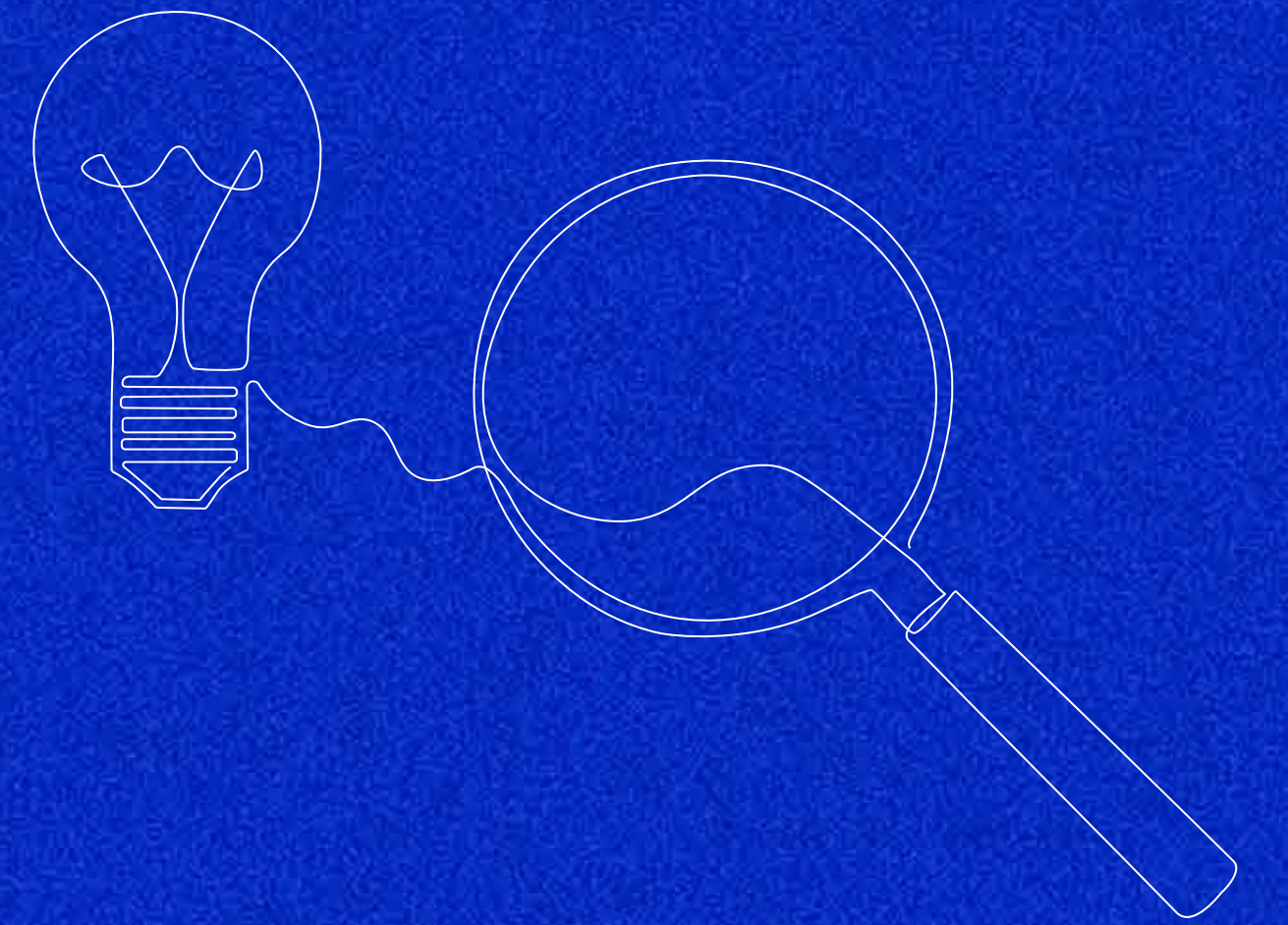
## ファクトデータ

- 65 企業理念体系
- 66 RYODENの経営資本
- 67 RYODENの強み
- 68 財務ハイライト
- 69 非財務ハイライト
- 70 会社情報

株主や投資家の皆さまをはじめとするステークホルダーの方々との重要なコミュニケーションツールとして、国際統合報告評議会(IIRC)の開示フレームワークも参照し、「Ryoden Report2025」を発行しました。財務情報と非財務情報を経営戦略とともに、わかりやすくお伝えし、「当社の長期持続的な成長と企業価値の向上、持続可能な社会の実現に向けた取り組み」の表現に力点を置き企画・編集をいたしました。

SECTION 01

RYODENの目指す姿



# お客さま目線で、RYODENならではの 着眼点を持った提案を強化し、 イノベーションの推進、他社との異質化を図ります。

半導体のサプライチェーンは、この3年程における半導体不足の問題や、メーカー側の再編を通じて、サプライヤーが決定権を持ってエンドユーザーと相対する構造へと変化してきました。そして、半導体商社の大半はユーザー目線ではなくサプライヤー目線での運営となり、また、利益率が低いことから規模の拡大を志向しています。

このような中、当社は、規模を求めるのではなく、お客さま目線を持ってサプライヤーと相対し、お客さまに価値を感じていただけるソリューションを提供することによって利益向上を図る方針を打ち出しました。

そこで最も重要となるのが、高収益な新規事業の成長、既存事業における顧客課題解決型ソリューション提案の強化、そしてそれらを可能にするデータです。データを収集するためにはデバイスやセンシングの知見が不可欠ですが、当社は、FAシステム事業での生産効率向上への取り組みや、冷熱ビルシステム事業でのエネルギー管理、植物工場事業におけるデータサイエンスへの取り組みを通じて培ってきた知見があり、これらを活かしてデータの蓄積及び顧客の抱える課題の発見ができることが大きな強みとなります。また、当社の持つ技術を組み合わせることでメーカーには提供できない解決策の提案が可能だと考えています。例えば、製造業のお客さまでは、生産効率を追求するとともに、企業の社会的責任としてエネルギー管理も必要ですが、メーカーが提供するソリューションは別々です。当社は連動したシステムを通じて両方の課題への解決策提案をすることができます。

事業環境が大きく変化していることは、当社にとって千載一遇のチャンスと捉えています。技術的な着眼点を持って積極的に提案することによりイノベーションを追求し、他社との異質化を図っていきます。

取締役社長

富澤 克行



# RYODENの強みを発揮し お客さまに最適な価値を提供します。



## RYODENの強み

多様化、複雑化するお客さまのニーズに対し、ハード、ソフトウェアそのもので提供できる価値は非常に限られ、それらを組み合わせることや活用方法を変える提案を行うことにより、本当の価値提供ができると考えています。

当社は、業界全体を俯瞰して事業を展開し、最適な価値を提供するためには、どのような技術を組み合わせるべきかを企画・展開できる強みがあり、いよいよその強みを発揮できる市場環境になりつつあります。

私は以前、三菱電機在籍時代に生産効率とエネルギー効率を同期・最適化するソリューションの開発に取り組んだことがありますが、メーカーにとってアディショナルな提案はあくまでも付帯的なものでしか成り得ず、主体として展開することができなかった経験があり、まさにそこがメーカーと商社との違いであると痛感しています。ちなみに、そのソリューションは2025年度に中国政府が定める智能化グリーン製造業界標準において、唯一の規範例として認可され、今はRYODENとして事業展開をしています。モノ売りではなくコト売りができることがメーカーにはない付加価値です。

## 商流の変革に向けて

FAシステム事業、冷熱ビルシステム事業においては、地域に密着した商流が多くありますが、今や、モノ単体の販売だけでは提供できる価値は極めて限定的で、お客さまと一緒に課題を発掘し、解決に取り組むソリューションの提供が求められており、その提供ができる企業が勝ち残っていくと考えています。商習慣としての地場の価値は徐々に下がり、お客さまが求める価値基準が変わってきているのです。

当社は、お客さまに対して潜在的な課題を提起し、考え方や取り組みを

提案することにより競争力を高め、利益率の向上を図っていきます。FAシステム事業においては、2025年10月、北海道の株式会社北弘電社の三菱電機FA機器代理店事業を買収しましたが、商流の変革が進む中、当社の提案力を活かし、勝ち残っていきたくと考えています。

### RYODENの強み(コア・コンピタンス)

#### 価値創出

イノベーションを発掘し価値を発想する力

#### 価値提供

ステークホルダーに価値を発案し発進する力

#### 価値循環

価値を発揮させ循環によりさらなる発展をさせる力

### ビジネス基盤

#### 幅広い事業領域

FAシステム、冷熱ビルシステム、エレクトロニクス、X-Tech、新事業など

#### ICT技術力

取引先の課題解決を支える、ソリューション提案を支える  
ICT技術RYODEN Tii!

#### グローバルイゼーション

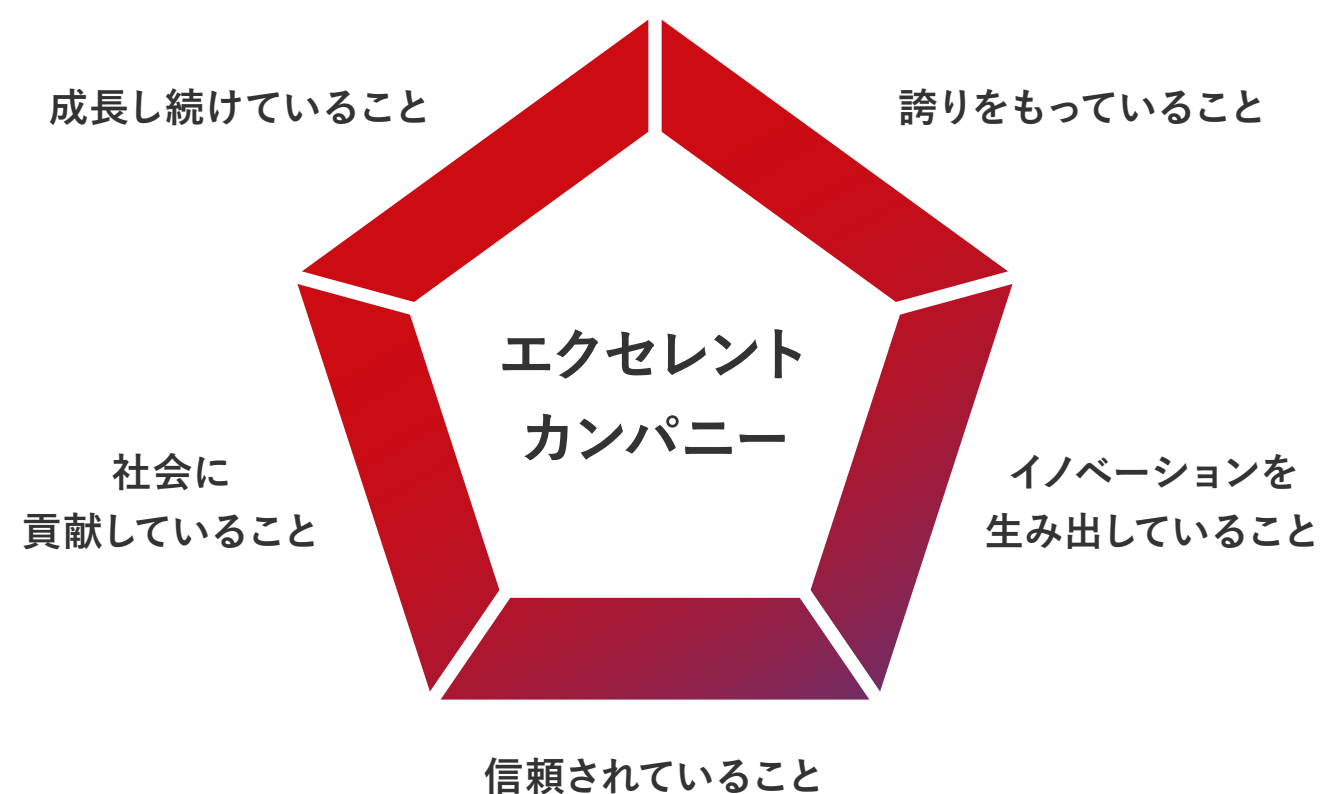
国内27・海外21拠点、日本、アジア、米国でのビジネス展開

▶ 詳細はP67

## 社員との対話を通じて中長期経営計画を浸透

中長期経営計画の策定にあたっては、経営陣が今後の方向性として既存事業を大きく伸ばすのではなく、既存事業で培ってきたものをベースとして付加価値を高めること、新規事業を伸ばすことを打ち出し、その上で、現場の社員が自分事(ごと)として、目標を達成するためにはどのようなチャレンジが必要かを考えました。私も現場の社員と直接、中長期経営計画の考え方について対話し、疑問に対しては繰り返し説明し浸透を図りました。前中期経営計画のときよりも社員がしっかり腹落ちできていると感じており、現在も経営企画室を主体とした現場への説明会を実施するとともに、研修の場では私から経営方針や考えを伝え、議論する時間を設けています。

## 未来を共創するエクセレントカンパニー



※「エクセレントカンパニー」とは、RYODENグループとして社内外から上記の認識を持たれている状態と定義しています

## 6つのワーキンググループで取り組みを推進

2025年5月、当社グループが100年企業となる2047年を見据え、目指すべき「ありたい姿」として「未来を共創するエクセレントカンパニー」をビジョンとして新たに掲げました。またこのビジョンを実現するために、当社グループが優先して取り組むべき6つのマテリアリティを特定し、そして、マテリアリティごとに設けた6つのワーキンググループのもとで取り組みを推進、モニタリングすることで実効性を高めています。足元でも人事制度の変更など重要なプロジェクトが進行していますので、今後の成果に期待していただきたいと思います。

## 全社でイノベーションを推進

前中期経営計画では「事業創出を続ける会社になる」ことを目標に掲げましたが、既存事業に携わる人には他部門のこととして認識されてしまったことが反省点としてありました。今回の中長期経営計画では、「既存事業の深化・拡大」に向けたマーケットとプロダクトのイノベーション、「新領域の探索」に向けたビジネスモデルのイノベーションを掲げ、各事業部から集まったメンバーにより具体的な取り組みへの落とし込みを行っており、全社で推進していきます。

中長期経営計画の  
着実な実行に向けて、  
全社で取り組みを推進していきます。



## チャレンジする集団へ。 企業価値の向上とIR活動に 注力していきます。

### 挑戦する風土を醸成

当社が展開している代理店ビジネスとは商圈を獲得しているだけで、どのように価値を提供するかは自分たちで考えてアプローチするものであり、販売代行店ではありません。各メーカーとの契約形態上も、我々がイニシアチブをとって付加価値を創出する余地があります。当社はパーパス「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」を掲げていますが、お客さまやサプライヤーの皆さまにワクワクしていただけるようにするためには、まず、社員がワクワクして、いかに価値を提供するかを考え、積極的にチャレンジする集団となる必要があります。社員一人ひとりが好奇心を持って、新たな価値を探求できる環境を整備していきます。

新事業の創出力・提案力強化に向けては、2024年2月に「RYODEN-Lab.」を開設しました。戦略技術センターと新事業開発を担当している新事業推進室のメンバーのもと、イノベーションへとつながる発想や斬新なデータ利活用のアイデアを生み出していきます。

そして、挑戦への意欲を高めるためには、成果を評価するだけでなく

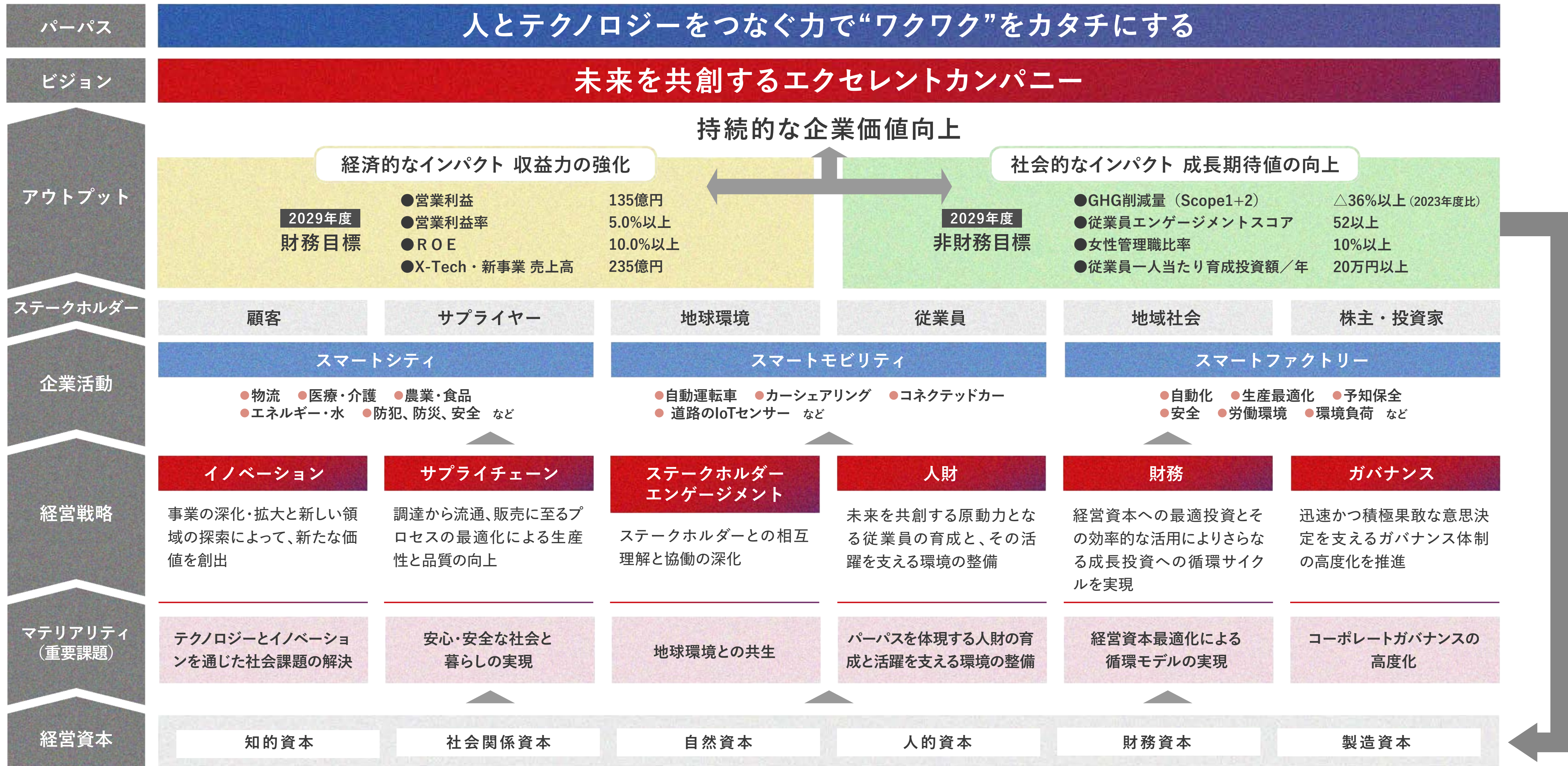
チャレンジする過程を評価に反映する必要があります。2026年度から表彰制度を変更し、2027年度からは新たな人事制度を導入する予定です。

### ガバナンスの強化、IR活動に注力

当社はコーポレートガバナンスの強化に向けて、2024年に監査等委員会設置会社へ移行しました。取締役会は株主・投資家目線での執行のモニタリングを重視するようになり、執行側への権限移譲も進みました。例えば取締役会決議事項の基準を変更し、一部を報告のみとすることで、スピード感を持った執行を後押ししています。

また、当社は個人の皆さまには馴染みの薄い会社であるため、私が社長に就任してから、当社の価値を認識いただくべく、個人投資家の皆さまへのIR活動に注力し、株主を増やすことができました。引き続き、個人投資家の皆さまへのアプローチを継続していきたいと考えております。一方で、より当社の企業価値を高め、PBR(株価純資産倍率)が1倍を超えるようにするためには、機関投資家の皆さまにも当社をより広く認識してもらうことが必要であり、この度、配当方針にDOEを掲げ、安定配当をよりわかりやすく明示しました。引き続き、投資家の皆さまの意見を真摯に受け止めながら取り組んでいきたいと考えています。

中長期経営計画のもと、新たな価値の創出へ挑戦する当社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お願い申し上げます。



**POINT**

- パーパスに基づくビジョンの再定義
- 定性的・定量的なビジョン、目標の提示
- 社内資本、自社の強み、マテリアリティの再整理
- 整理情報に基づく経営戦略、サステナビリティ経営の考え方の提示
- 成長根拠としての事業戦略の提示

## 財務目標

	2024年度 実績	2029年度 目標
営業利益	54億円	135億円
営業利益率	2.5%	5.0%以上
ROE	5.3%	10.0%以上
X-Tech・新事業 売上高	86億円	235億円

## 成長投資・株主還元

	2029年度までの目標
成長投資	5年間で250-350億円目標
株主還元	DOE3.5%又は連結総還元性向50%を下限として安定的・継続的な還元を実施
資本効率化	DEレシオ0.3倍以下での負債活用 政策保有株、ノンコアアセット売却 ROIC等を活用した最適投資の仕組み構築

## 非財務目標

G H G 削減量	2024年度実績	2029年度 目標
Scope1+2 2023年度比	+19%	▲36%以上
Scope3 2023年度比	▲16%	▲21%以上

人的資本投資	2024年度実績	2029年度 目標
エンゲージメント スコア※1 (偏差値)	49.2	52以上
D&I 女性管理職比率	1%	10%以上
従業員一人当たり 育成投資額/年	13万円	20万円以上

※1:エンゲージメントスコアは、ワークエンゲージメントになります。

## 経営戦略と企業価値向上とのつながり

PBR、時価総額を向上させるためには、収益力の強化としてROE(自己資本利益率)上昇に、将来期待値の向上としてPER(株価収益率)上昇に取り組むことが重要です。

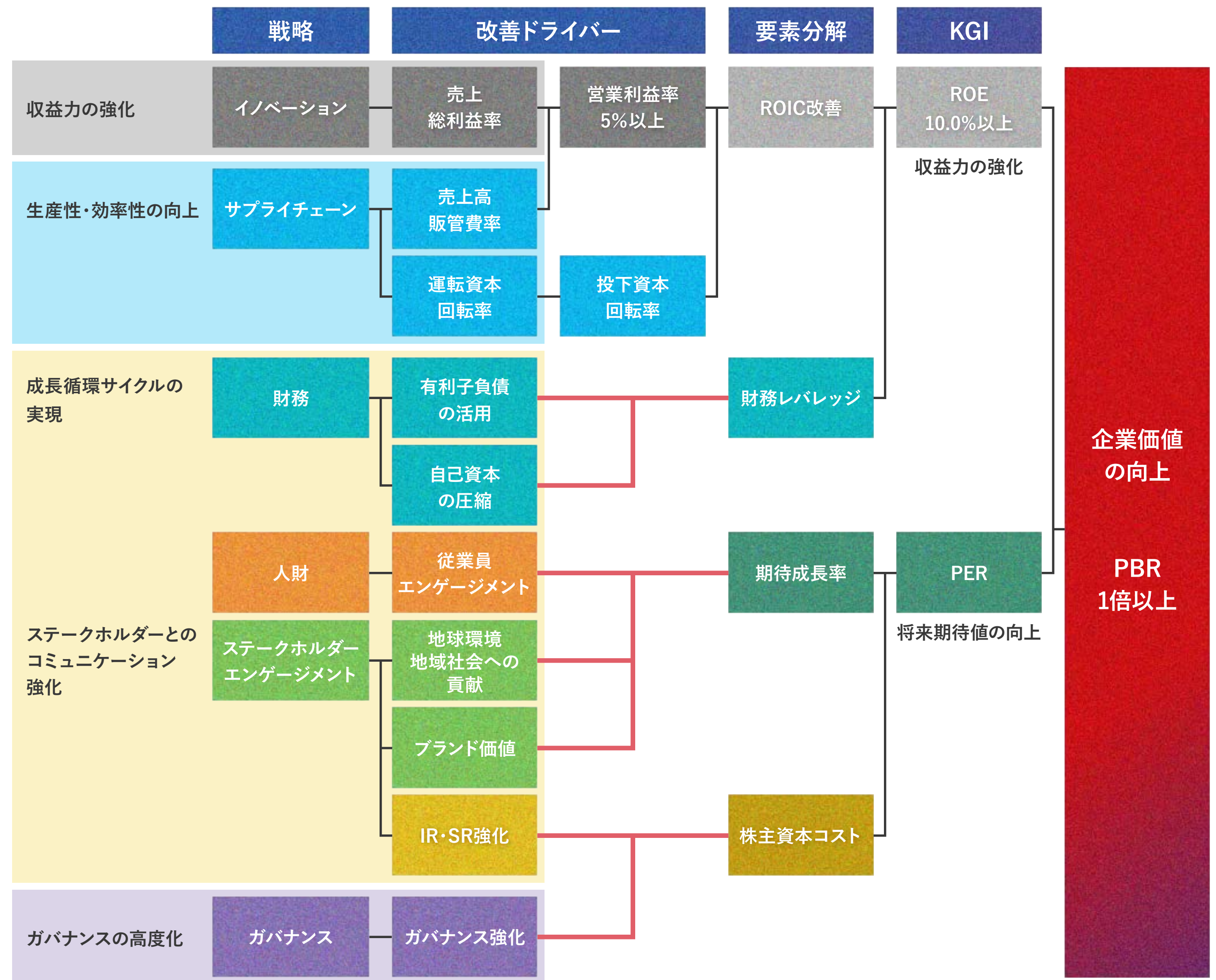
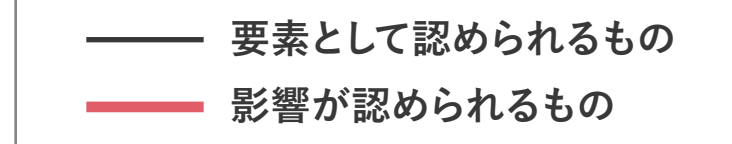
中長期経営計画における財務・非財務指標、各種戦略の策定にあたり、マテリアリティに基づく経営戦略を着実に実行することで、ROE・PERが上昇し、企業価値向上を実現することができるよう決めました。

## 財務目標と非財務目標

財務目標として、営業利益135億円、営業利益率5.0%以上、ROE10.0%以上を掲げている理由は、収益力の強化が企業価値向上への重要な要素になると考えているためです。

また、非財務目標として、GHG排出量や従業員エンゲージメントなどの項目を掲げているのは、将来期待値の向上としてPER上昇に寄与すると考えているためです。

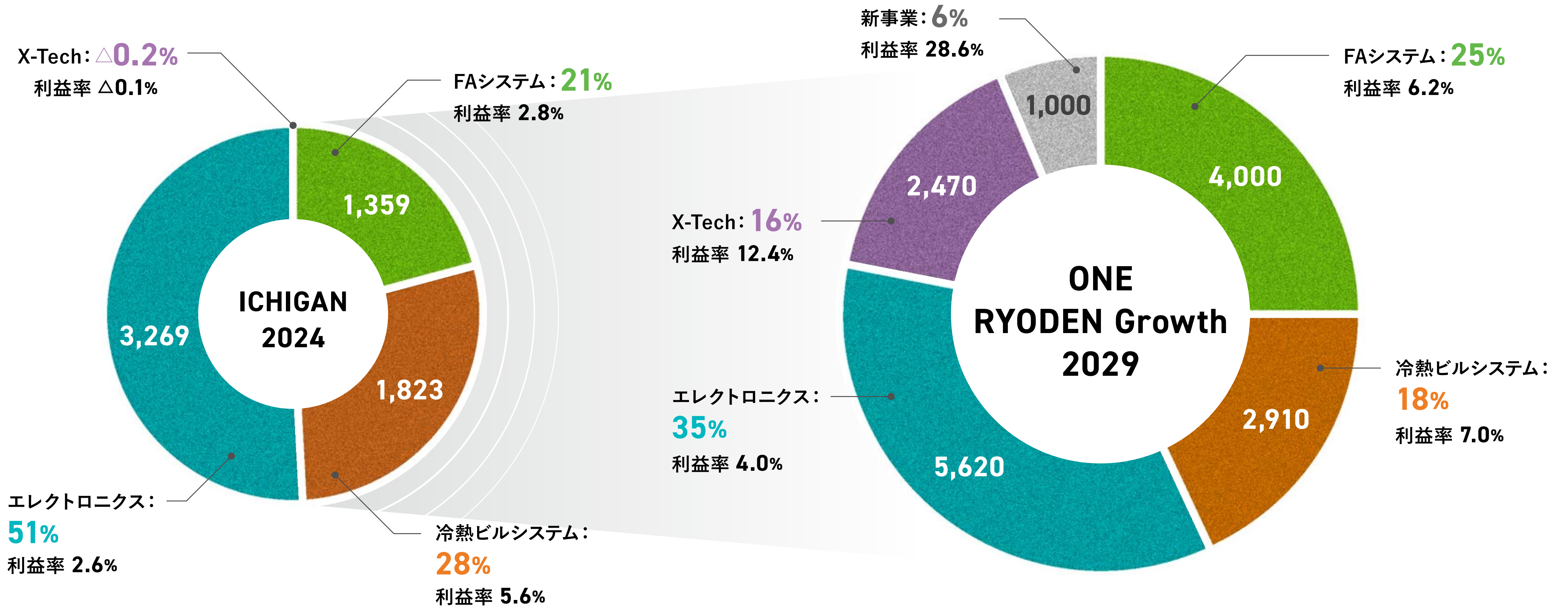
財務・非財務の両方の目標達成に向けてグループ全社員一丸となって取り組んでいくことが、持続可能な成長を実現するために必要な要素であると考えています。



営業利益 2024年度実績 **54億円** (営業利益率2.5%)

営業利益 2029年度(計画) **135億円** (営業利益率5.0%)

※グラフ内%は構成比 ※グラフは全社費用を除く  
単位:百万円



## SECTION 02

# 実現に向けた課題



RYODENでは、2010年代の中期経営計画から、「新事業の開拓」「収益力の強化」を計画の柱に掲げてきました。この方向性は前中期経営計画「ICHIGAN2024」でも同様ですが、中長期経営計画「ONE RYODEN Growth2029 | 2034」では、その方向性をより明確化させるため収益性に焦点を当て、収益力の向上を強調しています。さらには、サステナビリティの考えのもと、社会的価値についても併せて向上させ、持続的な企業価値向上を目指す計画としています。

### Challenge & Evolution 2018 戦略テーマ

- ①お客さま価値創造型ビジネスモデルの構築  
・グローバル・パートナーズ・ネットワークの構築 ・グローバル人財育成の推進
- ②グループ連結収益力の強化 ③ガバナンス経営の推進

最終年度数値 (2018年・79期)	売上高	2,403億円	営業利益	56億円	経常利益	56億円
	当期純利益	37億円	営業利益率	2.3%		

### ICHIGAN2024 戦略テーマ

- 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
- ②基幹中核事業の生産性向上 ③事業推進基盤の強化

最終年度数値 (2024年・85期)	売上高	2,157億円	営業利益	54億円	経常利益	60億円
	当期純利益	47億円	営業利益率	2.5%		
	新事業売上	178億円	新事業総利益率	14.0%	ROE	5.3%

CP・12  
(2010-2012)

### Challenge Plan 2012 戦略テーマ

- ①新成長分野・市場での事業推進と開拓加速 ②中核事業の収益力強化
- ③商社機能の強化 ④経営体質の強化 ⑤社会的責任の向上

最終年度数値 (2012年・73期)	売上高	2,037億円	営業利益	44億円	経常利益	46億円
	当期純利益	28億円	営業利益率	2.2%		

GSP・15  
(2013-2015)

### Growth Strategy Plan 2015 戦略テーマ

- ①グローバル市場戦略の加速 ②ソリューション提案力の強化 ③戦略的パートナーズ・ネットワークの構築
- ④連結収益力の向上 ⑤経営体質の強化 ⑥CSR経営の推進

最終年度数値 (2015年・76期)	売上高	2,219億円	営業利益	36億円	経常利益	32億円
	当期純利益	18億円	営業利益率	1.7%		

CE2018  
(2016-2018)

ONE  
RYODEN  
Growth  
2029 | 2034  
(2025-2034)

### 最終年度目標数値(2029年・90期)

営業利益	135億円	新事業売上	235億円
営業利益率	5.0%以上	ROE	10.0%以上

ICHIGAN  
2024  
(2020-2024)

# ICHIGAN2024

## ICHIGAN2024 実績と目標

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	目標	達成率
売上高(百万円)	230,087	196,841	229,126	260,303	259,008	215,790	260,000	83%
営業利益(百万円)	5,559	3,415	7,062	9,380	8,326	5,483	10,000	55%
営業利益率(%)	2.4	1.7	3.1	3.6	3.2	2.5	3.8	67%
新事業売上高 (百万円)	9,290	7,605	6,999	5,709	11,138	17,876	22,000	81%
(X-Tech)	(9,290)	(7,605)	(6,999)	(5,709)	(6,106)	(8,687)		
(基幹中核事業※)	(-)	(-)	(-)	(-)	(5,032)	(9,188)		
新事業売上総利益率(%)	17.7	18.4	16.1	14.7	14.0	14.0	18.0	78%
ROE(%)	5.8	3.4	6.9	7.0	6.9	5.3	8.0	66%

※2020.4以降に取り組みを開始した基幹中核事業における新規ビジネスを表示しております。



- エレクトロニクスでの大手仕入先との取引終了などの影響で重要経営目標は未達
- 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目指すもスケール化に課題
- 基幹中核事業における生産性の向上を実現し、収益率は改善
- 事業推進基盤の強化は一定程度進むも、具体的な仕組み・制度構築は遅延

## 取締役会における課題認識

### 取締役会での議論

当社取締役会は2024年度、前中期経営計画の振り返りとともに、新中長期経営計画の策定に向け、事業ポートフォリオを含めた中長期的な経営戦略の複数回の議論を行いました。

また従来の決議・報告事項に加え、審議事項という項目で議論すべき重要テーマの年間アジェンダを設定、執行側との充実した議論につなげる仕掛けにも着手しました。

さらに、中長期経営計画を達成するために当社取締役会が備えるべきスキルを特定することを目的としたアンケートを取締役会メンバーに無記名で実施、前中期経営計画の課題や達成できたこと、中長期経営計画達成のために監督側・執行側で必要なことはなにか、などを特定しました。

取締役会の課題認識は右記のとおりであり、当社取締役会は中長期経営計画の達成に向け、引き続き執行側の積極果敢な意思決定を後押しするコーポレートガバナンスの高度化に取り組んでいきます。

## 前中期経営計画の振り返り

### ① 課題

- 事業環境が激変する中（コロナ・半導体バブルなど）、実効性を伴う計画への修正を監督側は強く促すべきではなかったか
- 取締役会に中期経営計画の取り組みの内容や課題を執行側が具体的に示すことができなかつたことでの確な判断に至る情報が不足していなかったか

### ② 成果

- 社員がイノベーションや変革の必要性・重要性を意識することができた
- モノ売りから脱皮し、コト売りを志向することで新たな多くの成功事例が生み出された。今後はそうした成功事例をヨコ展開し、又は受け皿としスケール化する仕組みが必要

## 中長期経営計画達成のために必要なこと

### 実施アンケートの概要

- 時 期： 2024年12月  
 対象者： 全取締役  
 方 法： メールで回答を依頼（無記名式）  
 設 問： 下記5項目を設定
- ① 現中期経営計画で掲げたKPI未達の要因
  - ② 現中期経営計画で達成できたこと・良かったことなど
  - ③ 次期中期経営計画で掲げるビジョン・目標の達成のために必要なことや課題
  - ④ 次期中期経営計画達成のために必要なスキル（知見・経験・能力）
  - ⑤ その他（監査等委員会設置会社移行後の改善点など）

### ① 監督側

- スタート直後からのモニタリング
- 事業ポートフォリオ戦略の推進、選択と集中の議論を加速し、注力分野への重点的な事業投資を執行側に促す
- 投資家・株主目線の経営

### ② 執行側

- 事業ポートフォリオの組み換え（採算事業の加速、不採算事業の見直し）
- 柔軟な計画や施策の見直し
- 人財育成、次期経営幹部の育成 など

## 2047年の経営環境認識 (メガトレンド)

### 人口動態の変化

- 高齢化社会
- 少子化
- 世界人口の変化
- 動態バランスの変化



### 世界のパワーバランスの変化

- 国際秩序の不安定化
- 新興国の台頭
- 多極化する世界
- 経済圏のシフト



### 気候変動

- 環境規制強化
- 異常気象
- 炭素税
- 環境問題対応



### 価値観の変化

- 新たな価値観
- インクルージョン
- 健康志向
- 多様性
- ウェルビーイング
- グローバル人材



### テクノロジーの変化

- AIの進化
- シンギュラリティ
- スマートインフラ
- ロボティクス
- 通信技術の発展
- エネルギー生産・蓄電技術
- 遠隔医療技術の発展
- デジタル経済圏の拡大
- デジタル通貨の拡大
- 再生医療



### 資源・エネルギーの変化

- 食糧不足問題
- 世界的な水不足問題
- エネルギーセキュリティ
- 資源価格の高騰
- 代替・食品素材
- リサイクル技術
- 防災



## 新ビジョン

### 未来を共創する エクセレントカンパニー

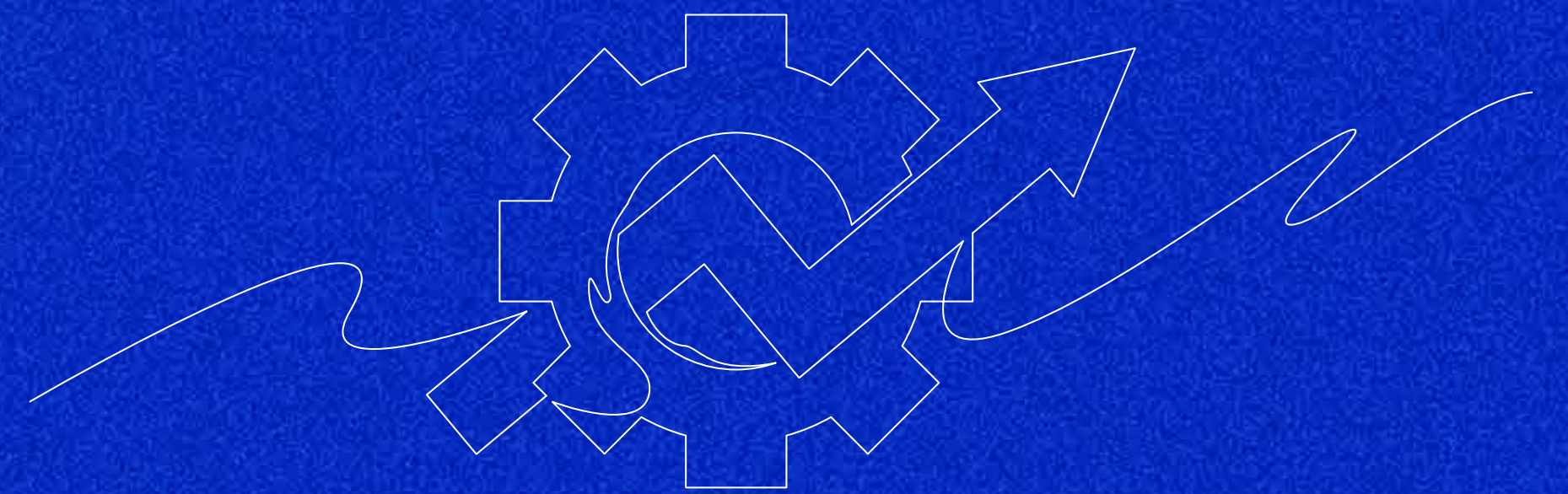
- サステナビリティを重視した経営へのシフト
- 企業の社会的責任に対する取り組みの重要性の加速

## 企業に求められる能力の変化

- 価値はモノから体験へ
- 価値の方向性は一方向から多方向へ
- 価値は一次的な提供から持続的な循環へ
- 価値の対象は顧客から多様なステークホルダーへ

SECTION 03

**RYODENの成長戦略**

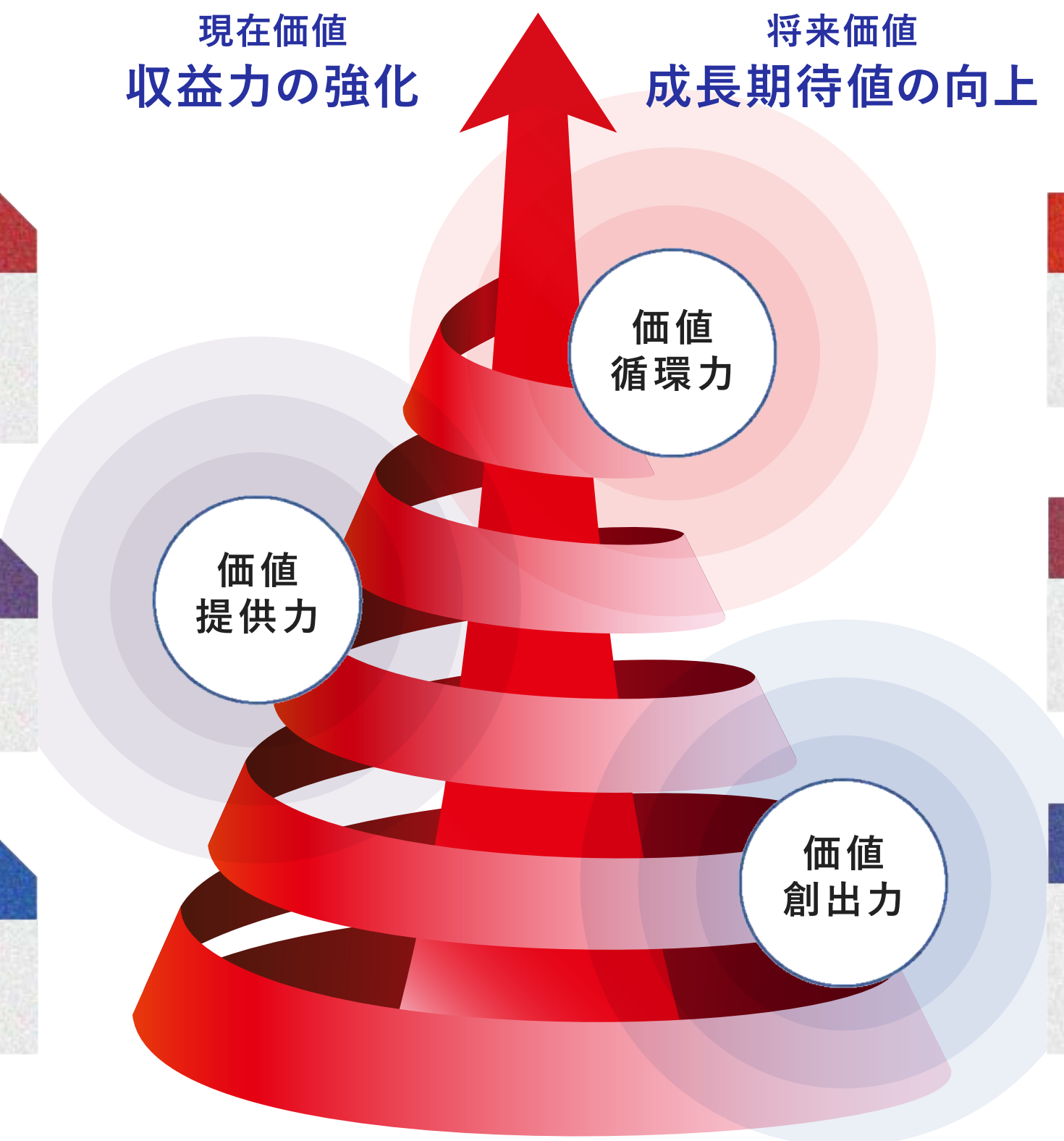


新たな中長期ビジョンを実現するために、「6つの経営戦略」の遂行と3つの強み（価値創出、価値提供、価値循環）の強化を図ります。

## 「未来を共創するエクセレントカンパニー」

### 持続的な企業価値の向上

現在価値 収益力の強化      将来価値 成長期待値の向上



#### 財務戦略

経営資本への最適投資とその効率的な活用により、さらなる成長投資への循環サイクルを実現

#### サプライチェーン戦略

調達から流通、販売に至るプロセスの最適化による生産性と品質の向上

#### イノベーション戦略

事業の深化・拡大と新しい領域の探索によって、新しい価値を創出

#### ガバナンス戦略

迅速かつ積極果敢な意思決定を支えるガバナンス体制の高度化を推進

#### ステークホルダーエンゲージメント戦略

ステークホルダーとの相互理解と協働の深化

#### 人財戦略

未来を共創する原動力となる従業員の育成と、その活躍を支える環境の整備

## 中長期経営計画の着実な推進に向けて 事業創出へのチャレンジを後押しし、 戦略の進捗をモニタリングしていきます。

RYODENは、前中期経営計画「ICHIGAN2024」において、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目指し、スマートアグリ・ICTなど様々な分野での取り組みを推進しましたが、想定していた収益には至らず、計画の最終年度である2024年度は営業利益率2.5%、ROE5.3%といずれも目標を下回りました。この結果を踏まえ、2025年度よりスタートした中長期経営計画「ONE RYODEN Growth 2029 | 2034」では、「事業創出会社」として成長を加速し、2029年度に「営業利益率 5.0%以上、ROE 10.0%以上」とすることを目指しています。

この中長期経営計画はどのような議論を経て策定されたのか、そして、どのように成長を加速し、目標の達成に向けて進捗をモニタリングしていくのかについて、社外取締役の松尾 英喜氏、藤原 悟郎氏、小笠原 由佳氏の3名での座談会を実施しました。

座談会では、RYODENの成長への道すじをより確かなものとするために、中長期経営計画における6つの経営戦略「イノベーション戦略」「サプライチェーン戦略」「財務戦略」「人財戦略」「ステークホルダーエンゲージメント戦略」「ガバナンス戦略」が、単年度計画で具体的な取り組みに落とし込まれ、一つひとつのステップの確実な実行に向けてモニタリングが行われること。そして、新事業の創出に向けた成長投資を着実に実行する体制の構築、人財の強化、チャレンジする風土の醸成、ガバナンスの実効性のさらなる向上を図ることについてお話いただきました。

社外取締役

松尾 英喜

社外取締役

小笠原 由佳

社外取締役

藤原 悟郎

## 前中期経営計画の振り返り、 中長期経営計画の推進に向けて

### 松尾：

前中期経営計画においては、社会環境、技術、お客さまの動向に大きな変化があり、目標を達成することができませんでした。「事業創出会社」として新たな価値を創出することを目指しましたが、変革に向けた投資が十分ではなかったように感じています。

### 藤原：

事業環境の変化を踏まえ、計画期間中に目標・戦略を見直すべきだったと思います。お客さまに提供する付加価値を高めるという理念を具現化するためには、改めて長期的な方向性を定めることが必要でした。

### 小笠原：

前中期経営計画における課題を踏まえ、2025年4月にスタートした中長期経営計画は1年程前から時間をかけて策定を進め、取締役会では社外取締役を含めて多くの議論を交わしました。

### 松尾：

中長期経営計画は、2034年度にあるべき姿からバックキャストして2029年度の目標を設定し、6つの経営戦略が策定されました。策定段階では社内の声もしっかり聴きとったという認識ですが、新しい価値の創出など難易度の高い取り組みも含まれます。今後、これらの戦略を具体的な方策に落とし込み、社員一人ひとりが自分の役割をしっかり理解して実践することが成果につながっていくのではないのでしょうか。

### 藤原：

中長期経営計画では高い目標を掲げており、達成に向けて一つひとつのステップを確実に実行していくためのフォロー体制が重要であり、その動向をしっかりと注視していきたいですね。

### 小笠原：

目標達成に向けて、世の中の変化、お客さまが求めていることをいち早く捉え、新しい柱を早期に創っていく必要があります。そのためには多様性を持った組織とすることが重要であり、例えば、複数の部門の知見を組み合わせて新たな提案ができるように事業部間のクロス人事を活発化することや、キャリア採用を強化して当社にはない知見や考え方を取り込むことに注力してほしいと思います。

また、2024年度における女性管理職比率は1%と低いことも課題です。2024年の秋に3つの拠点で女性社員と対話する機会をいただきましたが、遅れていると感じる部分もあります。人財管理・人事制度については取締役会実効性評価においても、率直な意見を提出しました。経営陣も課題として認識して真摯に対応いただいております。今後の取り組みに期待しています。

### 松尾：

新事業を創出するためにはチャレンジに伴うリスクにもしっかり対応できる体制をつくり、チャレンジする風土を醸成することが重要です。そして、自分たちのアセットをどのように活かすのか、どのような技術が足りな



いのか、それをどのように獲得していくのか、様々な角度から議論していかなければ新たな価値を創造することはできません。

思い切ったチャレンジングな投資を後押ししていきたいと思いますが、M&Aへの取り組みを進めるにあたっては、視野を広げて常にアンテナを立てておく必要があります。そのための組織体制を強化する必要があると認識しています。



## 中長期経営計画のモニタリング、ガバナンスの強化に向けて

小笠原:

取締役会でのモニタリングはもちろんのこと、サステナビリティ委員会でも中長期経営計画の進捗をフォローされていますので、確認状況を見ていきたいですね。

藤原:

ガバナンス面では、当社は2024年に監査等委員会設置会社に移行しましたが、取締役会では決議事項が減り、審議事項については年間のテーマが決められ、毎回、経営や戦略について議論を行っており、以前より充実した内容となっていると感じます。一方で、俯瞰的な視点の議論はまだ発展の余地があるのではないのでしょうか。

小笠原:

取締役会の実効性評価は、外部ではなく、社内の事務局でアンケートを作成し、調査・分析を行っており、厳しい意見も盛り込まれ、継続して改善が図られています。課題としては、詳細な資料は用意されている一方、論点が明確になっていない場合があるため、事務局と議案を上程される担当者がコミュニケーションを取り、論点を明確にすることを徹底していただければと思います。

松尾:

私も同感です。議論が細かすぎることもあるので、より大局的な方向性、考え方についての議論を増やしていきたいと考えています。

### 中長期経営計画のフォローアップに向けた取り組み

- 従業員の意識の変革  
▶ P55-56
- サステナビリティ委員会を通じた継続的なモニタリング  
▶ P46-47
- 監査等委員会設置会社移行後の効果  
▶ P60
- 取締役会の継続的な運営改善  
▶ P19



藤原:

今後、中長期経営計画の目標達成に向けたステップを、どのように具体化して単年度計画に落とし込んでいくのか、注視していきたいと考えています。

松尾:

目標の達成のためには会社を変える必要があるので、変革に向けた取り組みの進捗を注目しています。一番大事なのは従業員の意識の変革です。そこを見守るためにも、新たな事業や投資に関する提案が増えているかなどをモニタリングする必要があります。



## RYODENがアピールすべきポイント、 今後への期待について

### 藤原：

新事業の創出に向けては、様々な取り組みが進められていますが、より明確なポリシーを打ち出す必要があるように感じています。植物工場を運営するスマートアグリ事業については、社会課題の解決に貢献するという大きな意義を継続して広く発信してほしいと思います。

### 小笠原：

スマートアグリ事業は当社にとって初めてのB to Cビジネスであり、当社のことを知らない人が多いという前提で、わかりやすく説明することが大切です。広報機能を強化し、光合成技術やプラント制御技術などを融合した当事業の優位性をアピールしてほしいですね。

### 松尾：

スマートアグリ事業は、地球環境が大きく変化する中でも、安全で衛生

的な商品の安定した供給を可能にする技術が強みですが、それを起点として、ビジネスの発展につながる展示会への出展や新たなお客さまとコンタクトすることを通じて、新たな価値につなげていくことが大事です。

商社ビジネスを通じてお客さまのことを深く理解している強みを活かし、お客さまの課題をともに考え、当社の技術を持って解決するというアプローチの強化が必要です。2023年に新設した戦略技術センターでは、新たな事業機会の創出に向けて、全社の技術力を結集して技術開発と実装に注力していますが、コンセプトや考え方、将来の可能性をアピールし、より多くのお客さまと連携を進めてほしいです。

### 藤原：

中長期経営計画の期間においても世の中は大きく変化していきます。当社の優秀な人財が変化を的確に捉え、時代をリードしていく会社になるためには、人財の育成により一層注力することが重要になるでしょう。

### 小笠原：

組織力を高めるには、ガバナンスと人財の両方を強化する必要があります。良い人財を集めて育成し、能力を最大限に発揮できる環境をつくり、正しく評価される制度の整備が進むように提言していきたいと思います。

### 松尾：

当社グループが100年企業となるためには、強いだけでなく、すべてのステークホルダーにとって魅力のある良い企業にする必要があります。中長期経営計画のもと、新たな事業創出に向けたチャレンジ、そしてサステナブルな社会の実現に向けた取り組みを後押しし、持続的な成長の実現に貢献していきたいと思います。

# 1 イノベーション戦略

## 既存事業の深化・拡大

マーケットイノベーション	プロダクトイノベーション
<p>既存商材の強みを活かした市場、エリア軸の拡大</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>国内外で戦略的投資によるマーケットの獲得</li> <li>地域：グローバルサウス、北米、中国</li> <li>市場：スマートX市場、グリーン市場、サステナビリティ市場など</li> </ul>	<p>新商品/オリジナルサービスの変革による高付加価値の創出</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>主力商材とのシナジーが高い新商材の発掘、拡販</li> <li>システムエンジニアリング事業強化</li> <li>北米、東アジア、台湾などの海外商材及びパートナーとのアライアンス拡大</li> </ul>

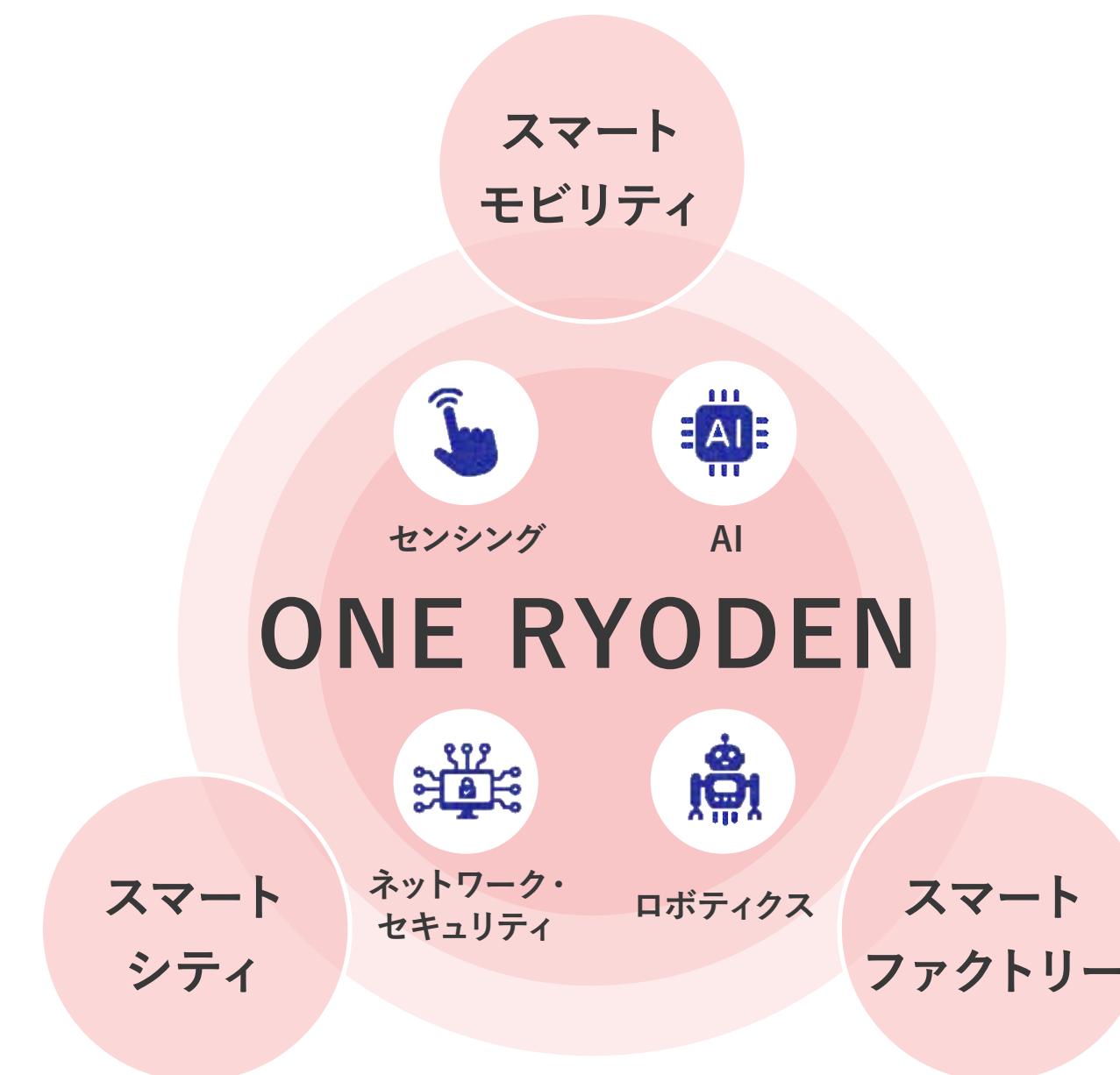
## 新領域の探索 ビジネスモデルイノベーション

### ビジネスモデル変革による付加価値創出

- 競争力の高い製品発掘とその強みを活かせる新市場/エリアでのビジネス拡大
- 当社の技術力による新商品発掘及びオリジナルサービスによる高付加価値創出
- ビジネスモデル変革による新市場/エリアでの高付加価値ビジネス創出

## 注力領域：スマートX市場

スマートシティ、モビリティ、ファクトリー領域への展開を加速。  
 新たなスマートX領域の探索を通じた社会課題の解決に取り組む。



### スマートモビリティ

- 自動運転車
- カーシェアリング
- ライドシェアリング
- コネクテッドカー
- 道路のIoTセンサー
- MaaS など

### スマートシティ

- 物流
- 医療・介護
- 農業・食品
- エネルギー・水
- 防犯、防災、安全
- 環境保全 など

### スマートファクトリー

- 自動化
- 生産最適化
- 予知保全
- 安全
- 労働環境
- FEMS
- 環境負荷など

## 2 サプライチェーンマネジメント (SCM)戦略

サプライチェーンの最適化と  
レジリエンスの強化により  
持続可能で競争力のある供給体制を構築

- サプライヤー管理体制と当社ブランドの品質保証体制の構築
- 営業・業務改革による業務品質と生産性の向上
- 需要・供給の変化に対応した環境適応とリスク低減、価値分配（在庫適正化、機会損失回避、障害回復力など）
- デジタル情報基盤の整備と活用

## 3 ステークホルダーエンゲージメント戦略

ステークホルダー・  
コミュニケーション推進により  
相互理解と協働を深化させ価値を共創

- ブランディングの強化
- SR・IR活動の推進
- 社会貢献活動の活発化
- 環境負荷低減活動の強化

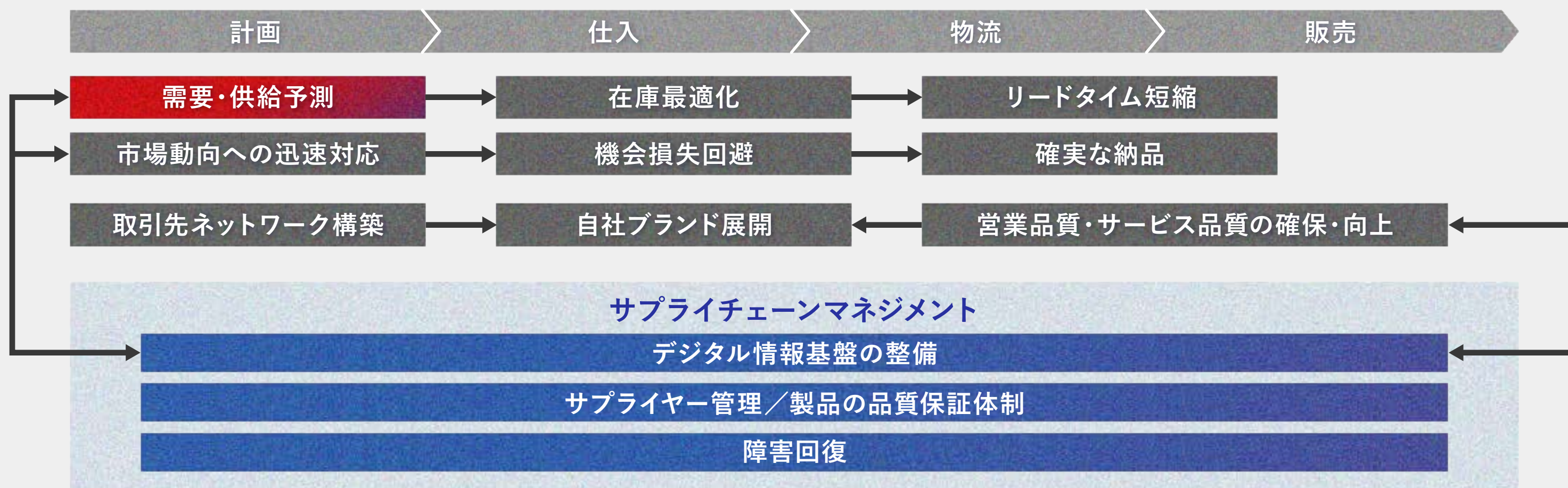
## 4 人財戦略

未来を共創する原動力となる  
従業員の育成と、  
その活躍を支える環境整備

- エンゲージメント向上
- 未来を共創する原動力となる人的資本への積極投資

### サプライチェーンマネジメント

→ 相関関係



## 5 ガバナンス戦略

経営の透明性と公正性を高め、  
迅速かつ積極果敢な意思決定を支える  
ガバナンスの高度化推進

- ガバナンスの強化
- コンプライアンスの徹底
- リスクマネジメントの進化
- データの積極活用によるガバナンスの高度化

# 6 財務戦略

経営資本の最適投資と効率的な活用により企業価値を高め、さらなる成長投資への還元サイクルを実現

財務	経営資本の最適投資と安定的な株主還元の循環サイクル実現	<ul style="list-style-type: none"> <li>成長循環サイクル実現のためのキャピタルアロケーション確立と実践</li> </ul>
	成長分野への投資実行による収益力向上(事業ポートフォリオ戦略)	<ul style="list-style-type: none"> <li>新規事業への積極投資</li> <li>既存事業への成長拡大投資と撤退・再編判断 (ROIC等を活用した最適投資の仕組構築)</li> </ul>
	リスクマネジメントの進化	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループガバナンスとリスク管理体制の強化</li> </ul>
	財務基盤の堅持	<ul style="list-style-type: none"> <li>資本構成最適化による資本収益力の向上</li> </ul>

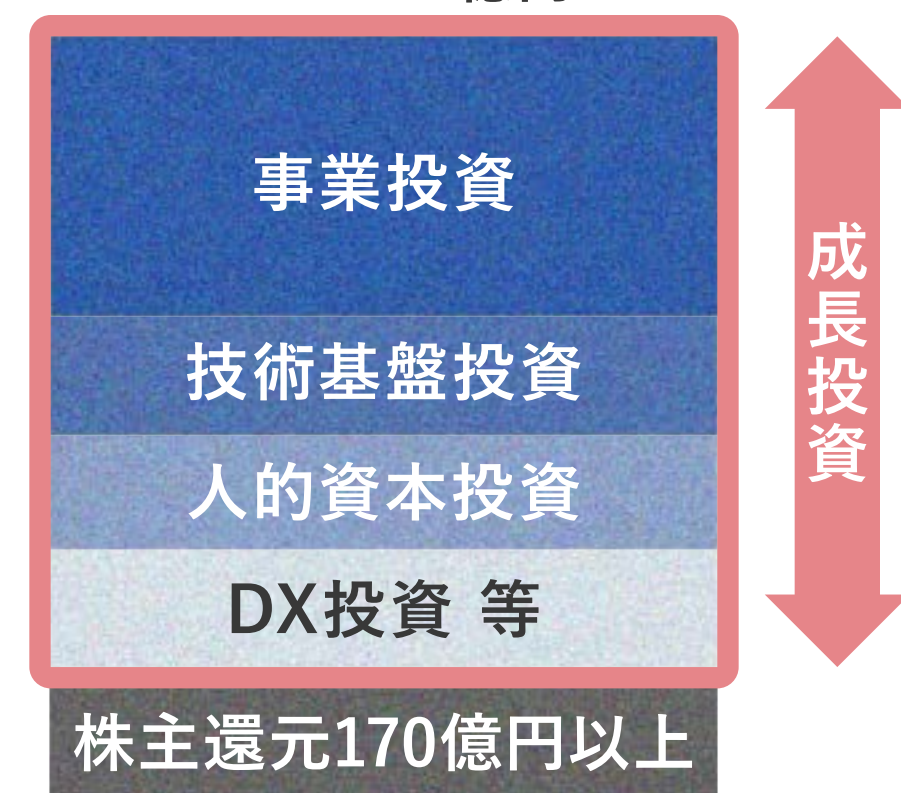
## 2029年度までの目標

成長投資	5年間で250-350億円目標
株主還元	DOE3.5%又は連結総還元性向50%を下限として安定的・継続的な還元を実施
資本効率化	DEレシオ0.3倍以下での負債活用 政策保有株、ノンコアアセット売却 ROIC等を活用した最適投資の仕組み構築

### キャッシュイン



### キャッシュアウト 250~350億円



## 資本収益性の向上へ、成長投資の着実な実行、 キャピタルアロケーションとバランスシートの 最適化を推進します。

前中期経営計画「ICHIGAN2024」の5年間は事業構造の変革に取り組み、  
将来に向けたポテンシャルの高い新たな事業が立上るなど一定の成果を得たものの、  
各KPIは目標を大幅に下回るものとなりました。この結果を踏まえ、  
2026年3月期にスタートした5か年の中長期経営計画「ONE RYODEN Growth 2029 | 2034」では、  
変革の実現に向けた取り組みに一層注力していきます。

計画最終年度の2030年3月期の目標として、「営業利益率5.0%以上、ROE10.0%以上」をKPIに掲げました。  
前中期経営計画においてもKPIとして営業利益率とROEを掲げていましたが、  
新中長期経営計画では各事業のROIC改善と事業ポートフォリオの変革、  
バランスシートの最適化を通じて資本収益性の向上を図り各KPIの達成を目指します。

中長期経営計画では各事業の成長戦略の実現に向けてオーガニックでは不足するアセットの獲得を目的とした  
M&A等の事業投資、技術基盤投資、人的資本投資並びにDX投資を対象に250～350億円の成長投資枠を設けました。  
この成長投資を着実に実行し成果をしっかりと刈り取るとともに、  
負債の活用やノンコアアセットの売却並びにエクイティコントロールによるバランスシートの最適化を進め、  
資本収益性の改善と資本コストの低減を図っていきます。

これらの取り組みを通じて各KPIを達成しPBR1倍超を早期に実現してまいりたいと考えています。

取締役 上席執行役員  
財務戦略担当  
経理部長

**柴田 恭宏**

## 2024年度の振り返り

前中期経営計画の最終年度である2024年度の業績は、ルネサスエレクトロニクス株式会社の製品販売が2024年3月31日をもって終了したことなどにより、売上高・営業利益ともに前年実績を下回る結果となりました。

事業別には、FAシステム事業、エレクトロニクス事業が中国向けを中心とした産業機器市場の回復の遅れと顧客の在庫調整の長期化により減収減益となりました。一方、冷熱ビルシステム事業は、インバウンド向けを中心とした旺盛な需要を取り込み、三期連続で増収増益となりました。クボタ空調様と進めている工場・作業場・倉庫など施設内の暑熱対策製品の販売拡大も業績伸長に大きく寄与しました。

また、X-Tech(クロステック)事業では、エネルギーコストの高騰によりスマートアグリビジネスの採算が悪化しておりましたが、取り組んできた多品種

変量生産による収益性の改善が進んだことにより赤字幅が大きく縮小し、今年度内での黒字化が見通せる状況となっています。スマートアグリビジネスは、既存事業であるFA、冷熱ビル、エレクトロニクスの各事業が長年にわたり培ってきた技術・ノウハウをベースに植物工場のプラントエンジニアリングから研究開発・生産・流通販売・ブランディングに至るバリューチェーンすべてを一気通貫で提供しており、業界トップのシェアを誇ります。

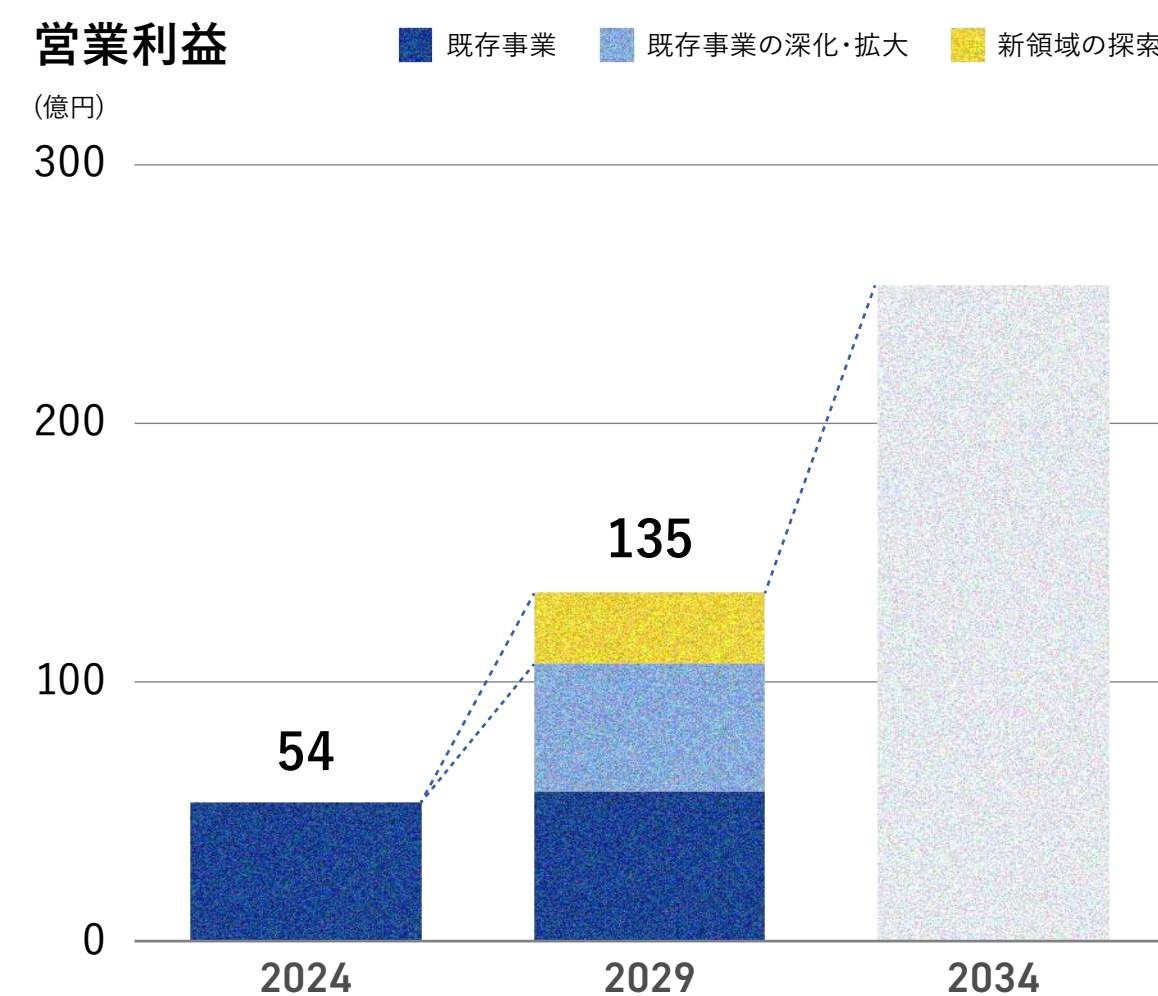
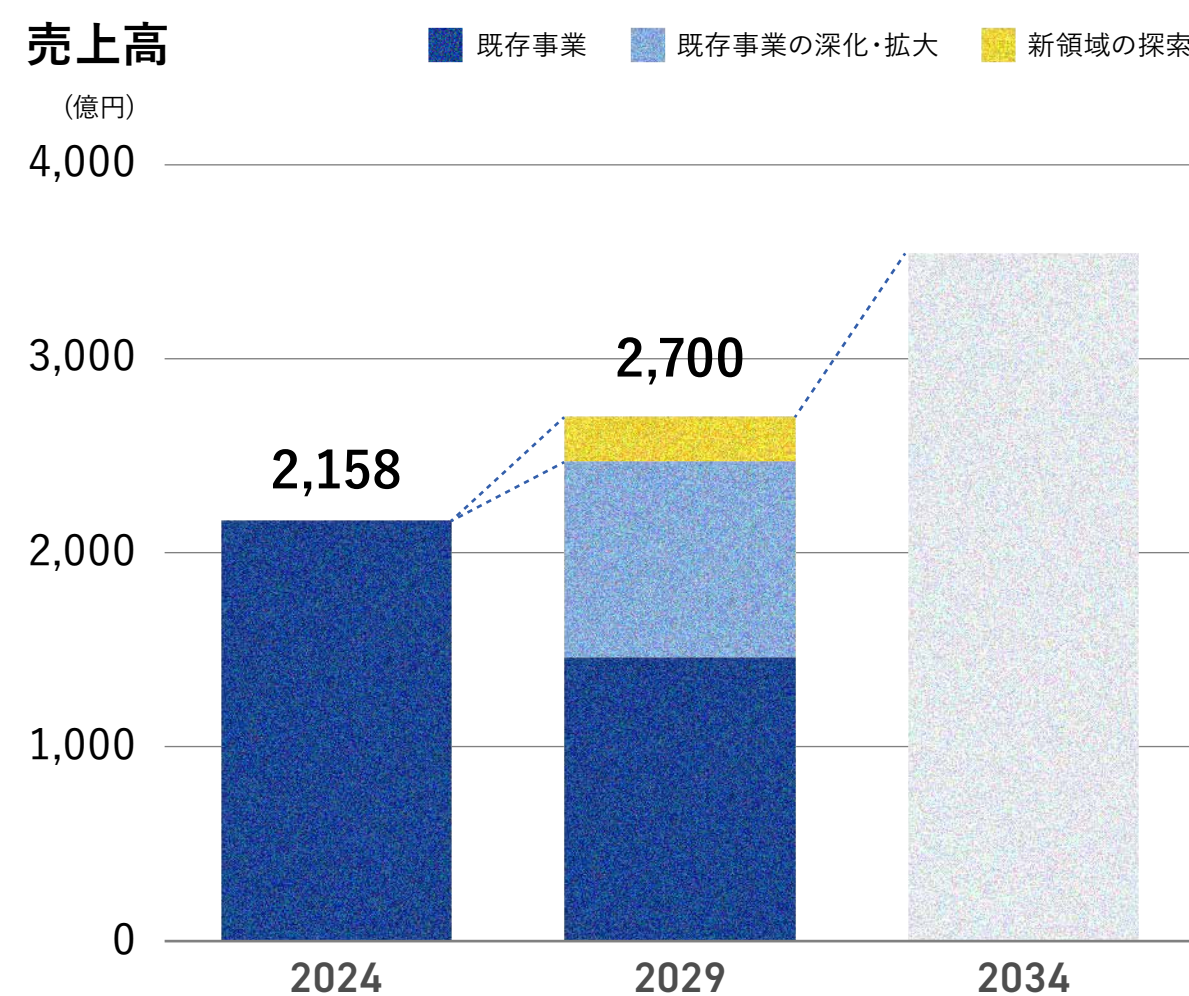
今後、気候変動や農業の担い手不足により安心・安全な野菜の安定供給に対するニーズがさらに高まることが予想されており、植物工場への投資が再拡大する局面でしっかりとしたポジションを確保できるよう、今後も投資を継続していきます。

直近では、植物工場で培った光合成に関する技術・ノウハウを活かして、海苔などの藻類や微細藻類、光合成細菌を生育・培養し生物由来の原

**2024年度は減収減益、ROEが低下。  
FA、デバイスが低迷したが、  
冷熱ビルは増収増益、  
X-Techは赤字幅を大幅に縮小。  
中長期経営計画では  
ROE10.0%以上を目指します。**

料を抽出する新たなビジネスも急速に立ち上がりつつあり、この「光合成エンジニアリングビジネス」に対しても必要な投資をしっかりと行っていく方針です。

### 収益/利益の拡大イメージ



### 中長期経営計画の目標

中長期経営計画では、最終年度となる2030年3月期の目標として「ROE10.0%以上」を掲げており、資本収益性の向上を経営課題として最重要視しています。CAPM(資本資産評価モデル)を用いて算出した足元の資本コストは約6%ですが、IRミーティングでのヒアリング結果等を勘案し、市場の要求する資本コストは6%~9%と推定しており、5年後のターゲットとして従来の目標である「ROE8.0%以上」では不十分であると判断し新たなKPIとして設定しました。「ROE10.0%以上」の達成を目指すことにより「PBR1倍超え」の早期実現を図ります。

# 新たに成長投資枠を設定。 イノベーションへの取り組みに注力します。

## 売上規模に固執せず、資本収益性の向上を図る

計画の策定にあたっては、売上規模ではなく本業での稼ぐ力を示す営業利益と資本収益性をどこまで引き上げることができるかという観点で成長戦略を策定しました。

既存事業の規模を単純に伸ばす発想ではなく、ソリューションとして高い付加価値を提供し既存事業の深化・拡大を図る「マーケットイノベーション」と「プロダクトイノベーション」、新領域の探索を目指す「ビジネスモデルイノベーション」を推進することにより成長戦略の実現を目指します。

## 成長ドライバーへ重点的にリソースを投下

中長期経営計画では、250～350億円の成長投資枠を設けており、事業投資、技術基盤投資、人的資本投資、DX投資を実施していきます。事業投資は、成長ドライバーへ重点的に投下し、「収益力向上に向けた基幹事業イノベーション」「成長事業(X-Tech)の事業領域拡大」「次世代の柱となる新事業の創出」を推進し、成長循環モデルを支える最適な事業ポートフォリオへの転換を目指します。

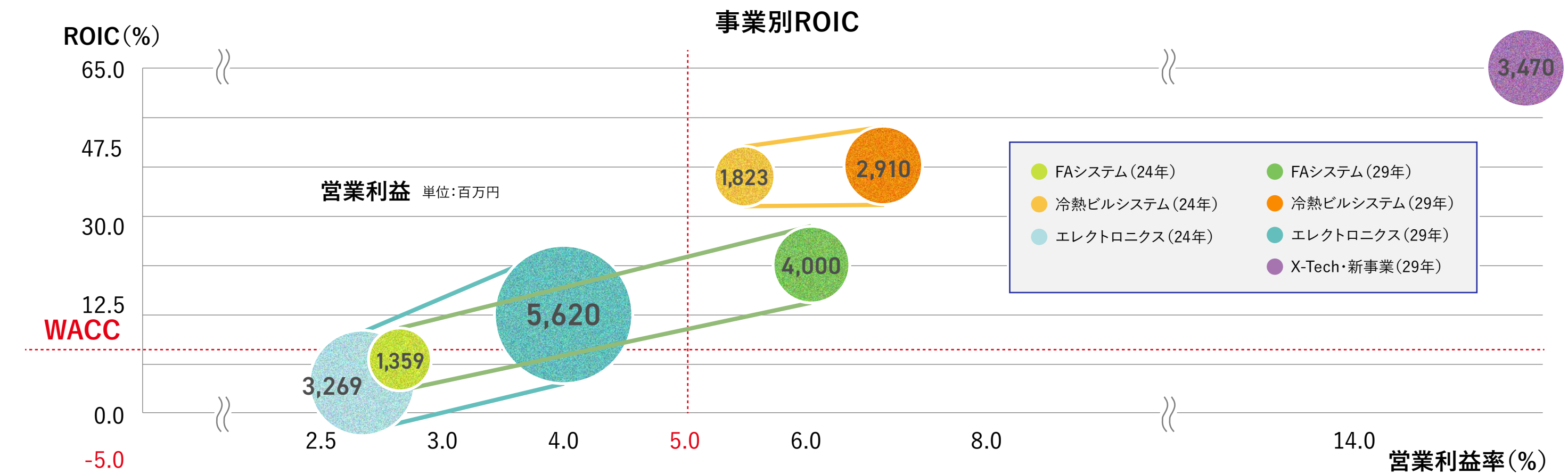
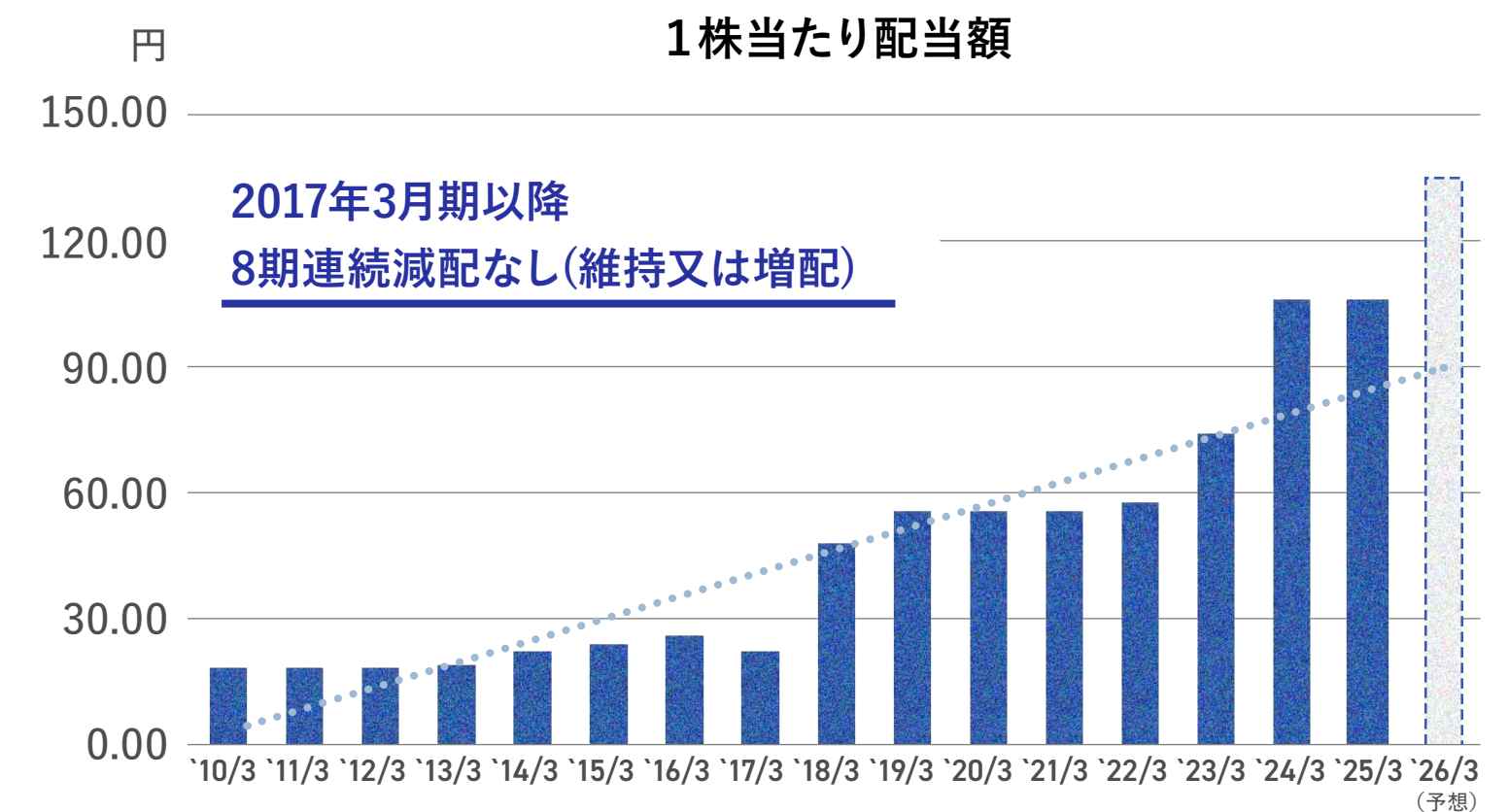
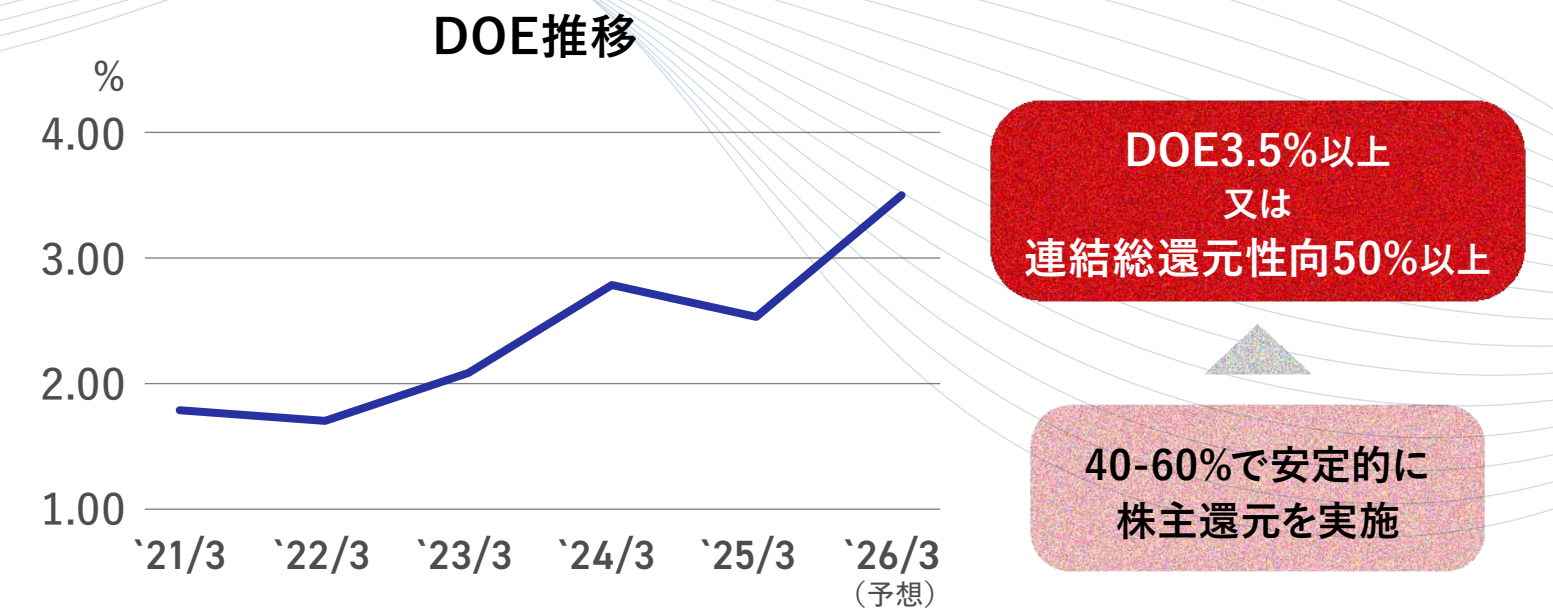
## 新たな株主還元方針を策定

これまで、「配当性向40～60%を目安に安定的に株主還元を強化・拡充する」方針としていましたが、中長期経営計画を機に中長期的な安定配当を維持した上で「DOE3.5%又は連結総還元性向50%」を下限として還元の強化とエクイティコントロールを図っていく方針を打ち出しました。この方針に基づき、2026年3月期の1株当たりの配当金は、前期より30円

増配となる136円を予想しています。また、自己株式の取得についても、手元現預金水準や株価動向などを勘案し、機動的に実施する方針です。

## 投資家の皆さまへの発信を強化

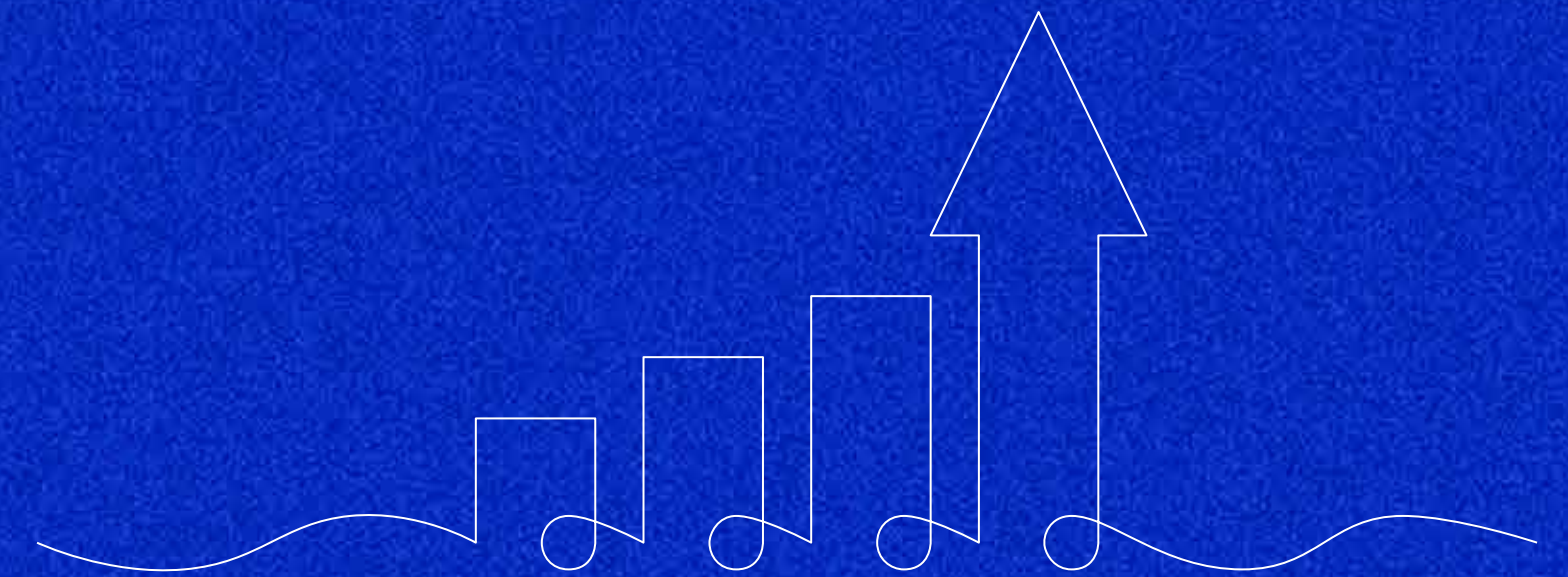
IR活動については、2023年にIR専任組織を新設し、投資家の皆さまとの対話を強化してまいりました。機関投資家の皆さまとのミーティング件数は増えており、これまで得られなかった投資家の皆さまの視点や当社へのご意見を知ることができる非常に重要な機会となっています。より多くの投資家の皆さまに当社に関心を持っていただけるように、経営方針や具体的な戦略、進捗状況をしっかり発信してまいります。引き続き、変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

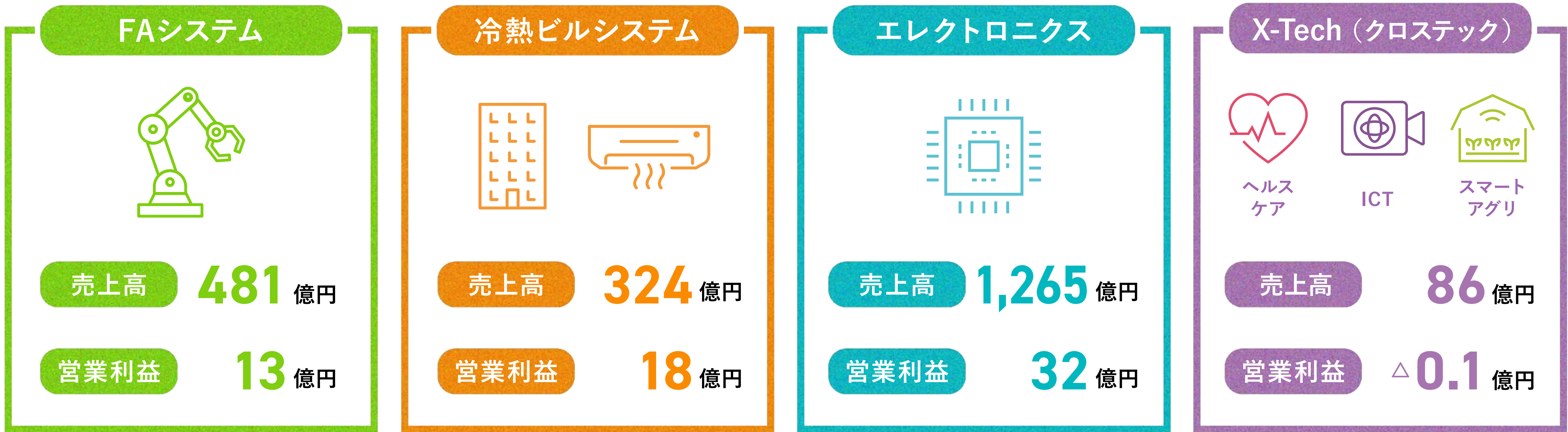


※ROIC：税引後営業利益 ÷ {運転資本 (売上債権 + 棚卸商品 - 仕入債務 + 未収入金) + 固定資産}

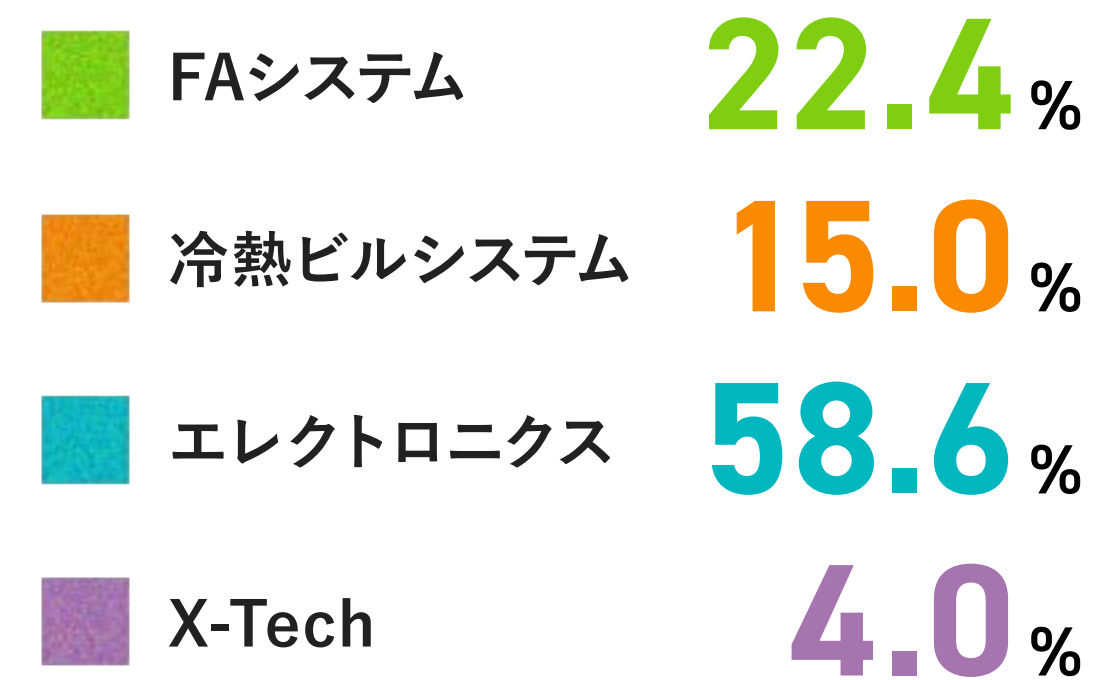
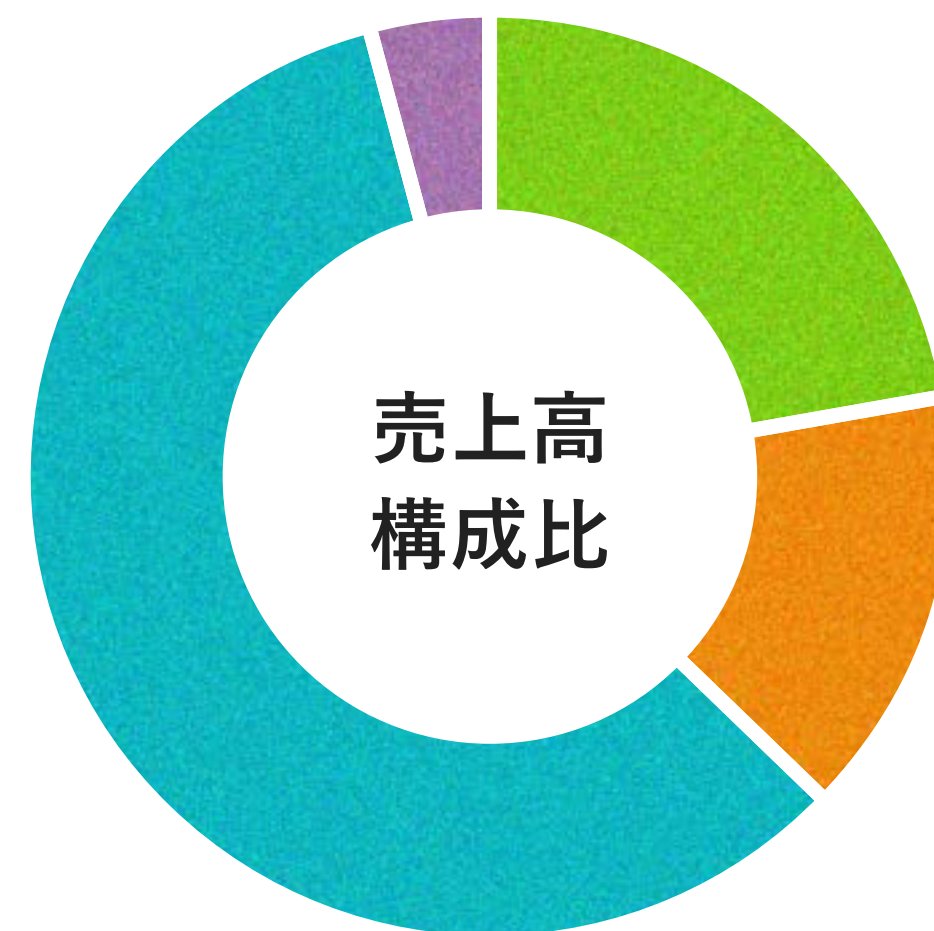
SECTION 04

セグメント別事業戦略





2024年度



## 売上高

(単位:百万円)

	2024年度 実績	2025年度 見通し	2029年度 目標
FAシステム	48,190	52,900	65,000
冷熱ビルシステム	32,429	37,200	41,500
エレクトロニクス	126,536	122,300	140,000
X-Tech	8,687	9,500	23,500
全社合計(セグメント間調整後)	215,790	221,900	270,000

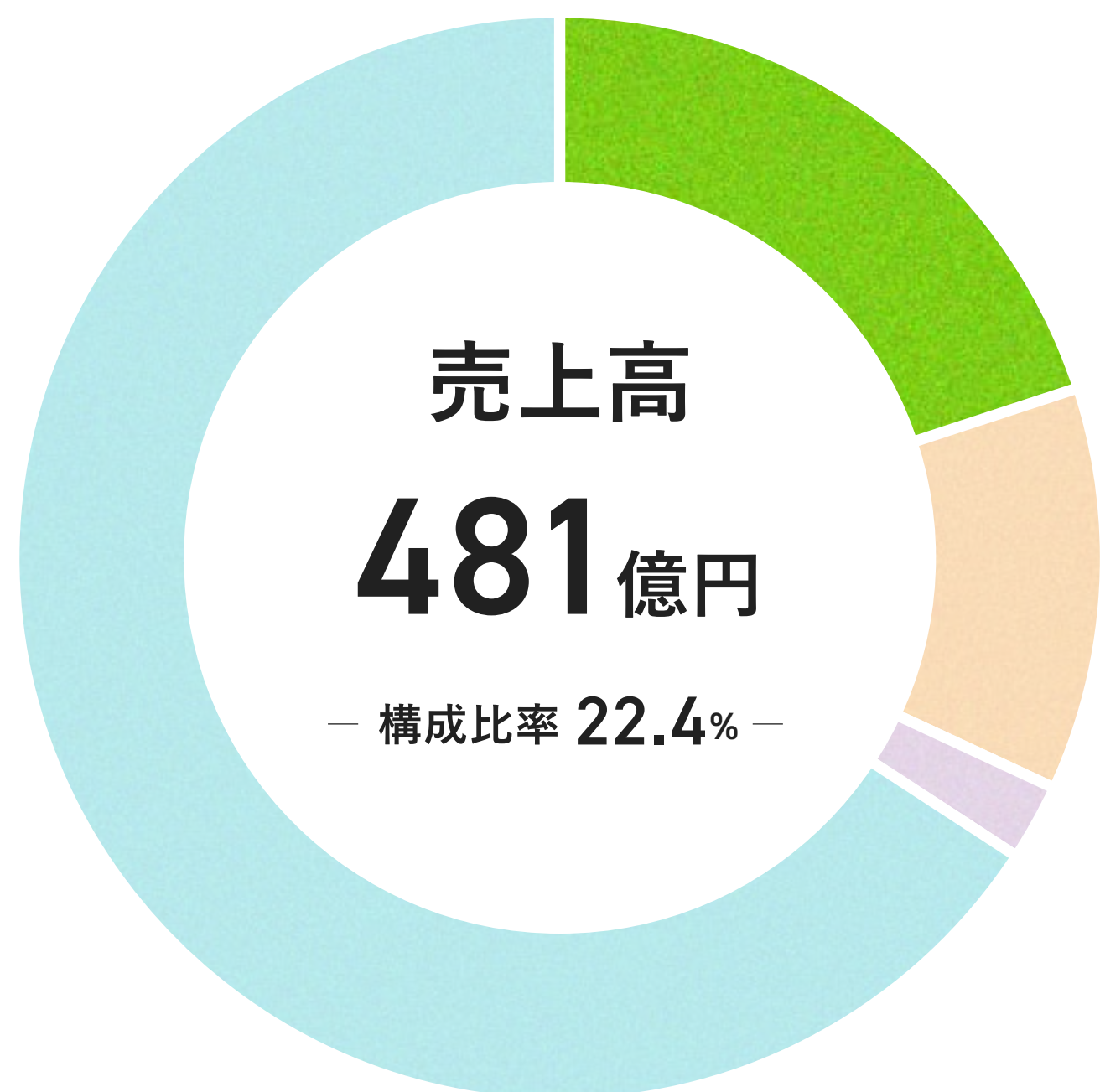
## 営業利益

(単位:百万円)

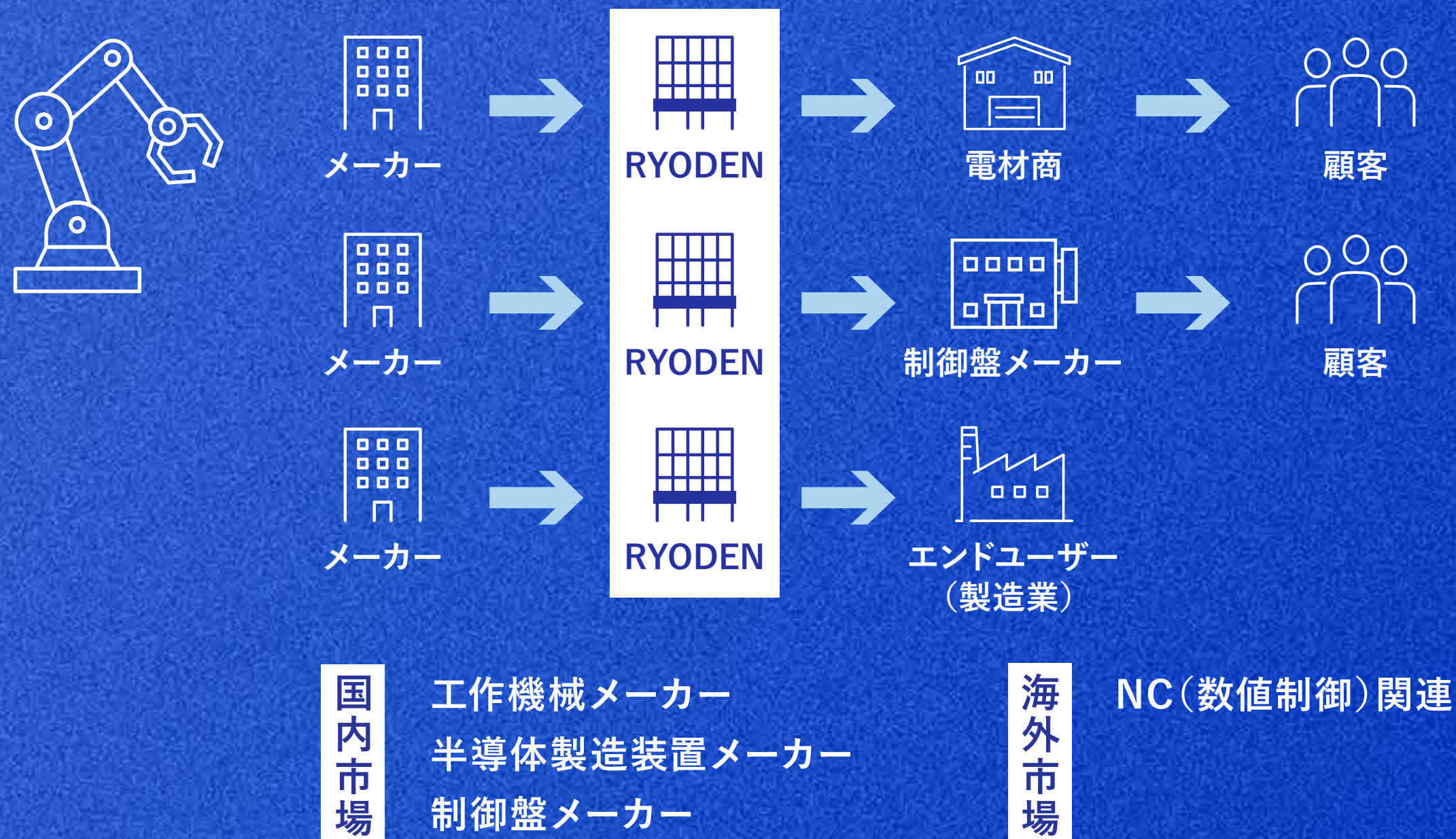
	2024年度 実績	2025年度 見通し	2029年度 目標
FAシステム	1,359	1,700	4,000
冷熱ビルシステム	1,823	2,070	2,910
エレクトロニクス	3,269	3,190	5,620
X-Tech	△13	300	3,470
全社合計(全社費用含む)	5,483	5,500	13,500

## FAシステム

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。



## ビジネスモデル

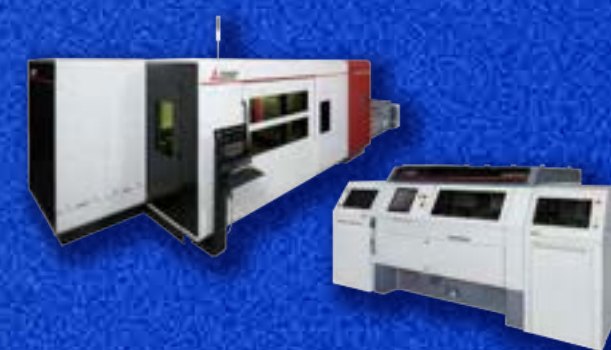


## 主な取扱商品

サーボシステム、インバータ、モータ、シーケンサ、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、省エネ監視システム



三菱電機(株)製協働ロボット (MELFA ASSISTA)



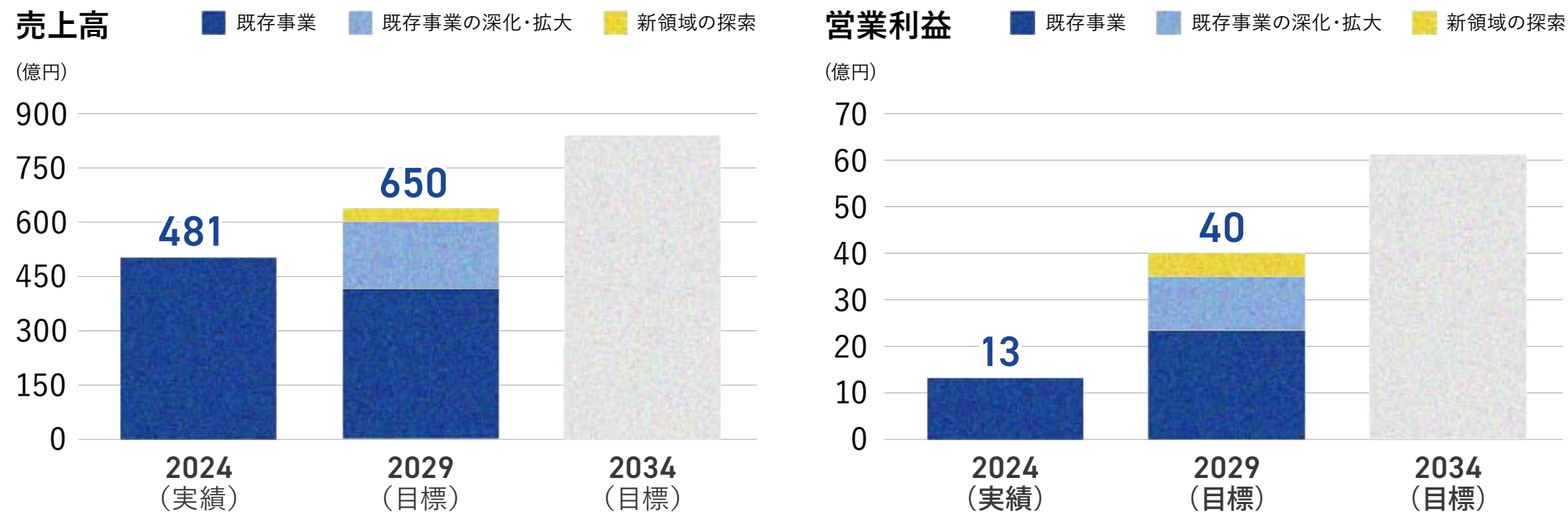
三菱電機(株)製レーザー加工機



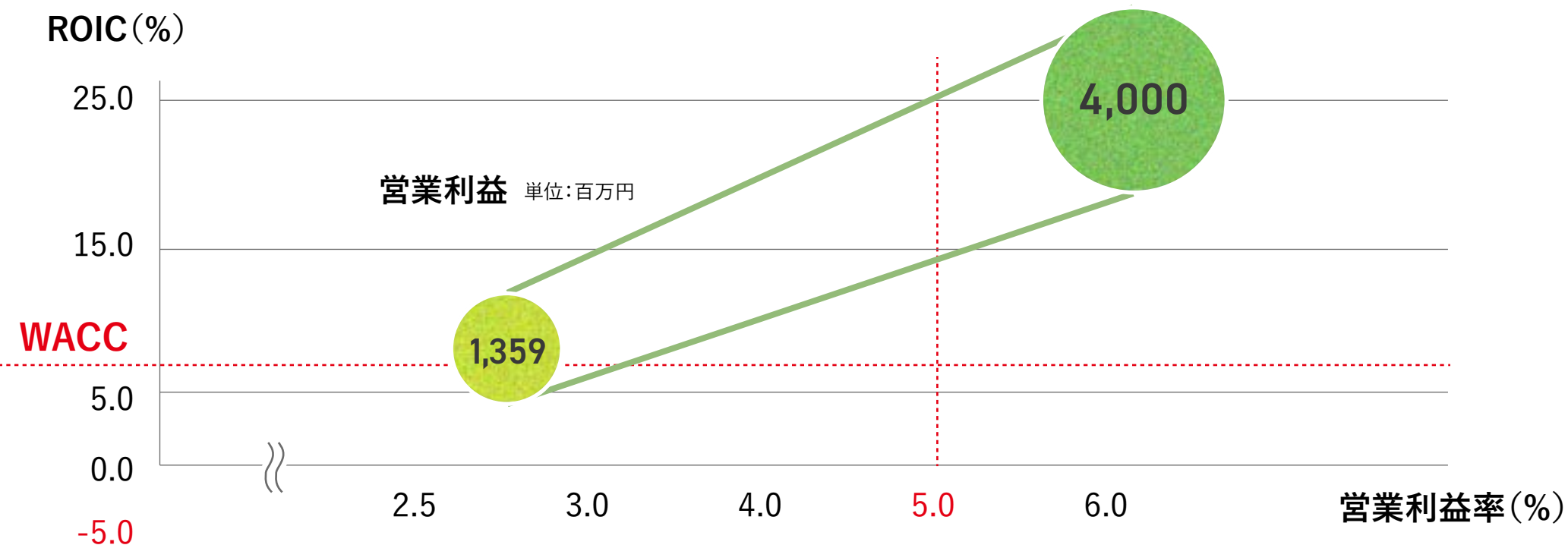
三菱電機(株)製シーケンサ

# 三菱FA代理店の強みを活かしつつ、 収益力向上、新領域開拓、戦略投資で さらなる成長を目指します

## 中長期経営計画目標



## 事業別ROIC



※ROIC：税引後営業利益 ÷ {運転資本 (売上債権 + 棚卸商品 - 仕入債務 + 未収入金) + 固定資産}

## 既存ビジネスの成長戦略

技術サポート体制の強化による三菱FA代理店としての確固たる地位を基盤として、国内外での事業規模の維持を図ります。また、パートナープロダクト品との組合せ提案の加速により、お客さまへの提供価値の向上と収益力向上を目指します。業務面では組織体制の刷新と最適化及びサプライチェーンの効率化による収益力向上を進めます。

## イノベーション(新規)領域の成長戦略

以下のイノベーション戦略を軸に持続的成長を目指します。

### •マーケットイノベーション戦略

国内・海外での戦略的投資による事業領域拡大とユーザー層の拡大を加速します。特に海外では中国を軸として今後も成長が見込まれるASEAN拠点とのネットワークを強化し、価値交流による業績拡大を図ります。

### •プロダクトイノベーション戦略

当社独自ソリューションのレーザー事業や、中国・台湾を中心とした競争力の高いパートナープロダクト品の拡充、国内外のパートナー企業とも連携したシステムエンジニアリング事業の強化(ロボット、自動搬送、画像検査、センシング等)により高付加価値提案を加速します。

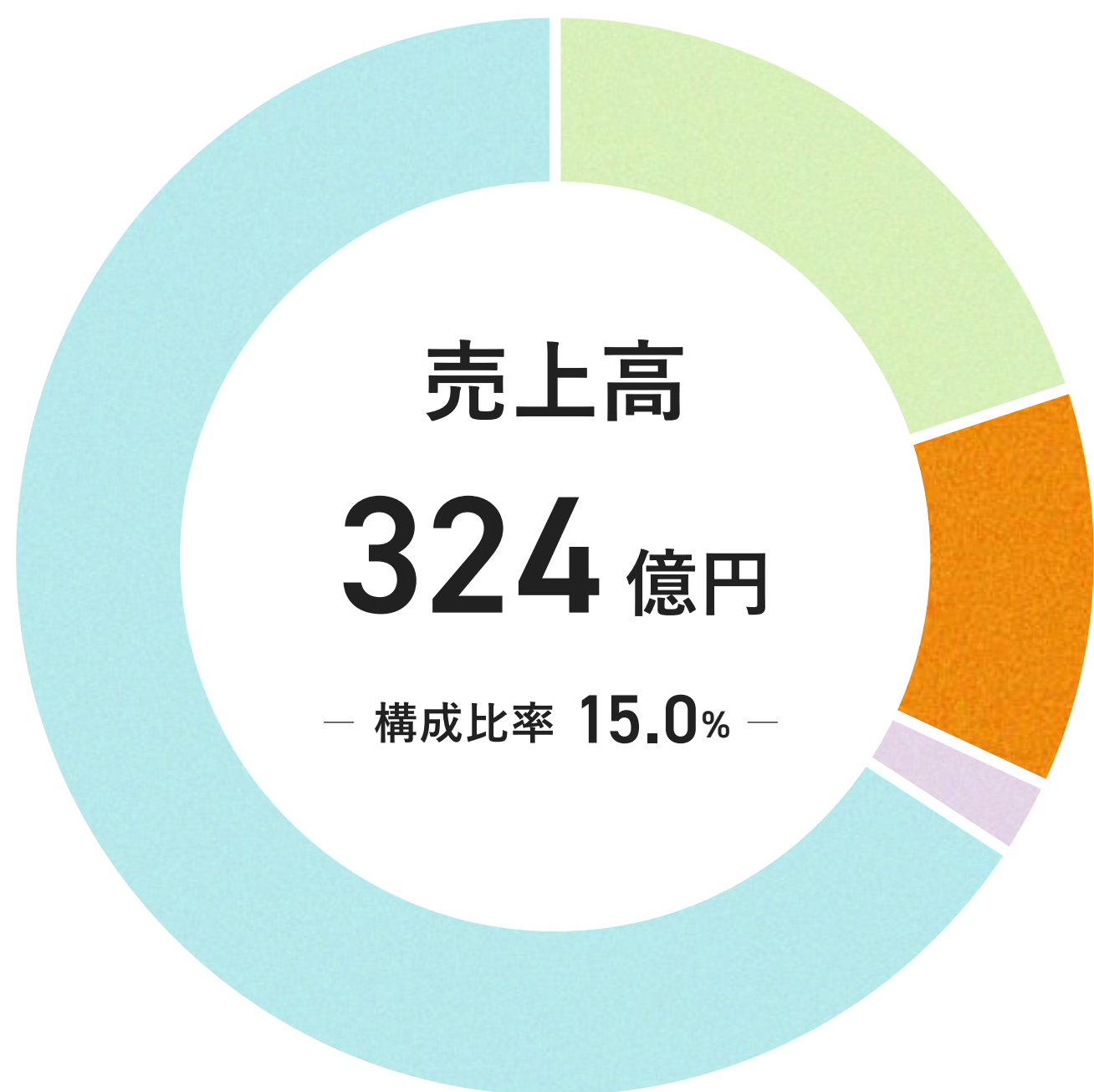


**石田 祐司**

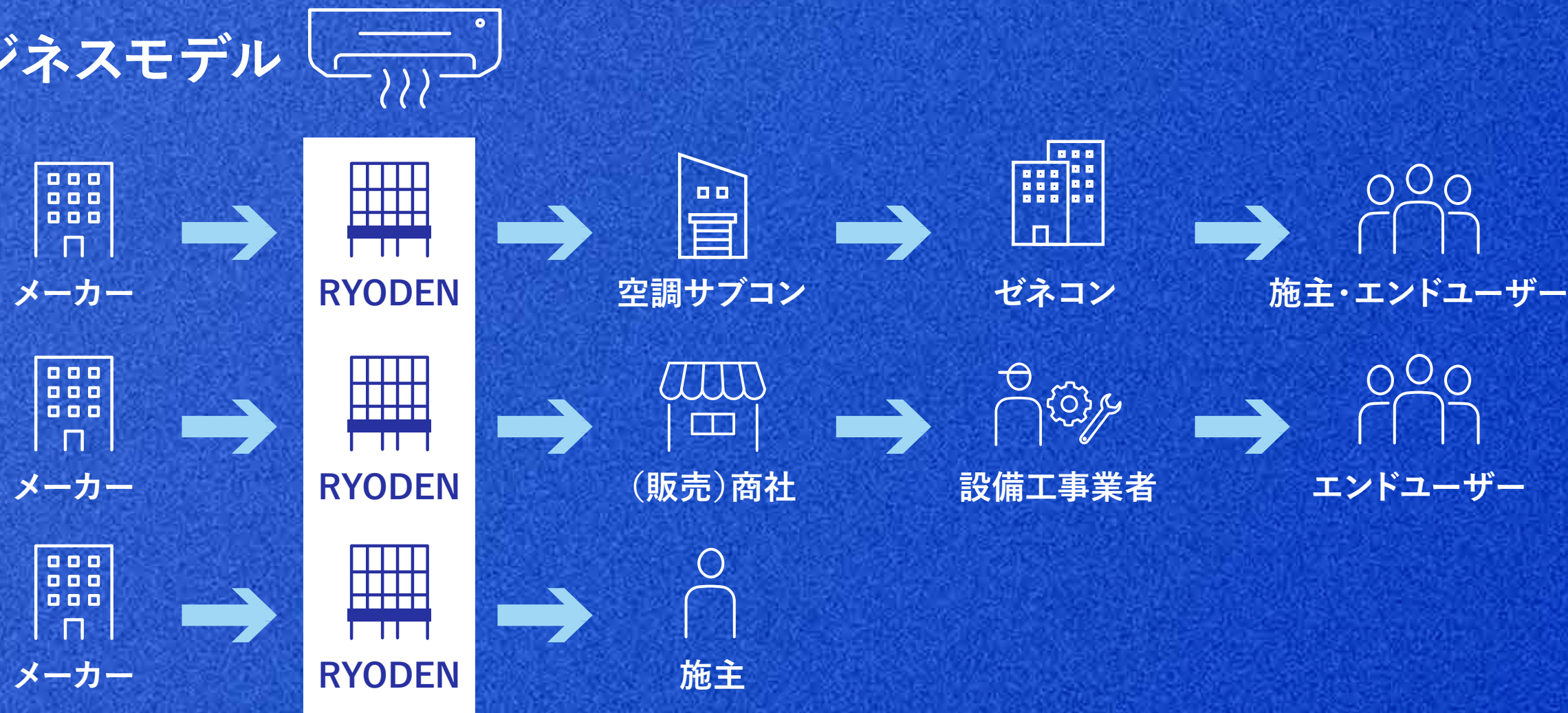
執行役員  
FA・施設システム事業本部  
FA事業部長

# 冷熱ビルシステム

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。



## ビジネスモデル



- |      |         |                |
|------|---------|----------------|
| 国内市場 | 冷熱      | ビル             |
|      | ・空調サブコン | ・建設会社、ゼネコン     |
|      | ・販売店    | ・施主になりうるあらゆる業界 |

## 主な取扱商品

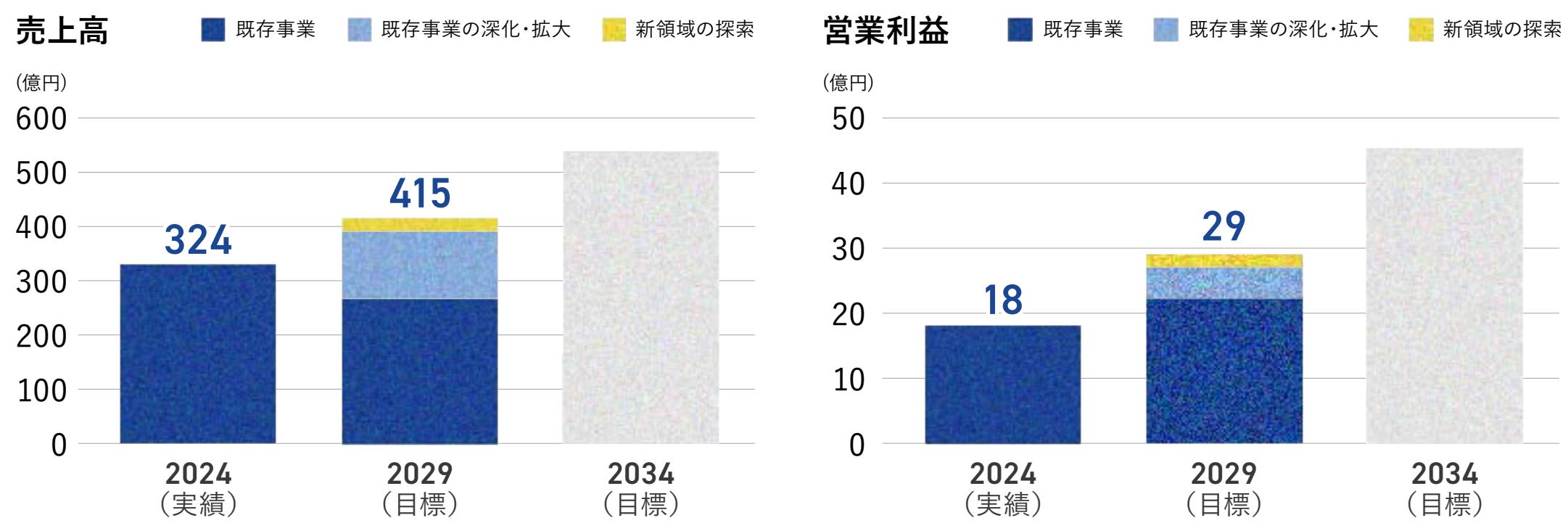
パッケージエアコン、ルームエアコン、チリングユニット、エコキュート、低温機器（業務用冷凍庫及び冷蔵庫）、飲料クーラー、クリーンルーム・恒温恒湿システム、換気機器、暑熱対策機器、昇降機、ビルマネジメント全般、太陽光発電システム、EV充電器、定置型蓄電池



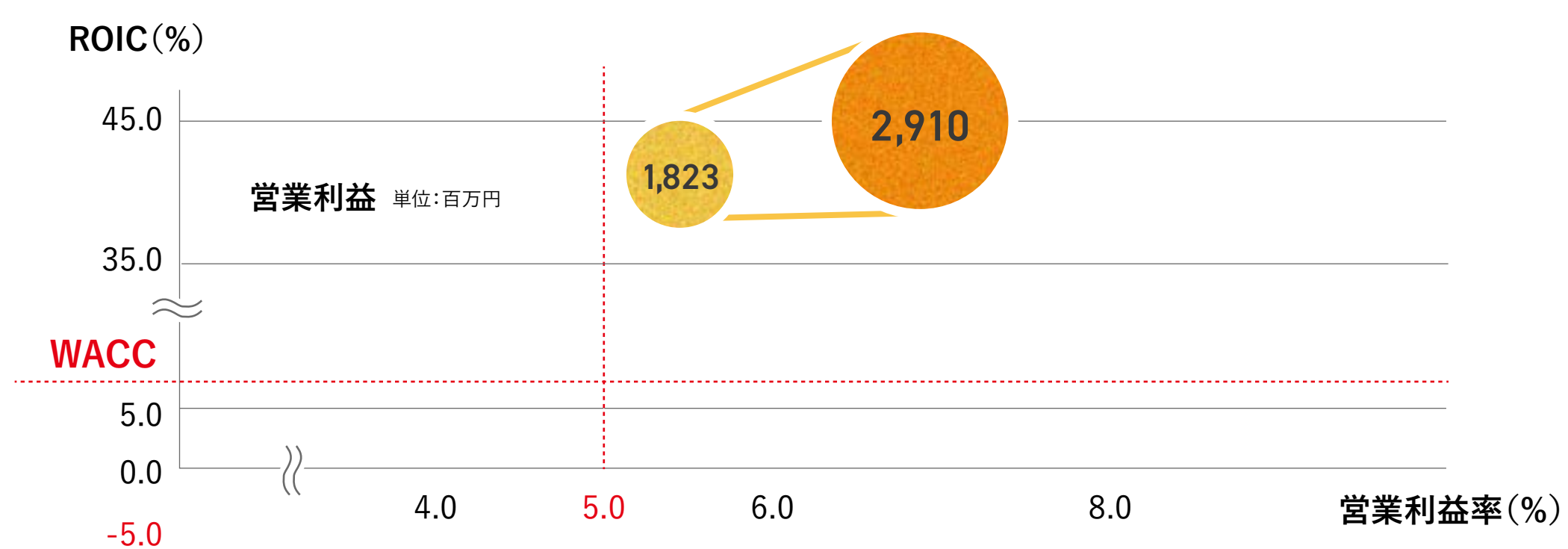
三菱電機（株）製設備用パッケージエアコン    三菱電機（株）製展望用エレベーター    クボタ空調（株）製エリア空調機室内機

# 冷熱事業でのスマート化の推進や新領域開拓、 ネットゼロ市場でのビジネス拡大で、 脱炭素社会に貢献します

## 中長期経営計画目標



## 事業別ROIC



※ROIC：税引後営業利益 ÷ {運転資本 (売上債権 + 棚卸商品 - 仕入債務 + 未収入金) + 固定資産}

## 既存ビジネスの成長戦略

サプライチェーン戦略の柱の一つである冷熱営業・業務の最適化プロジェクトを軸に基盤事業においても変革を目指してまいります。冷熱市場においては省エネ・脱炭素化への取り組み、熱中症対策の義務化等、多くの課題が存在しています。当社の特色である冷熱エンジニアリングビジネスと暑熱対策専任プロジェクトの強化を継続的に図り、これまで培ってきた基盤事業の強みと掛け合わせ、お客さまの課題解決に貢献してまいります。ビル事業においては三菱昇降機営業基盤をベースにH-エレベータ・搬送機・他社製エレベータ拡販に取り組み、基盤事業の維持・安定を図ってまいります。

## イノベーション(新規)領域の成長戦略

新たな取り組み(イノベーション戦略)により、お客さまへの価値提供・課題解決を実現し、冷熱ビルシステム事業の成長を目指してまいります。パートナー発掘による扱い商材の拡大、井水空調機や廃熱回収、未利用熱活用によるエネルギー削減提案への活動は継続・発展させつつ、人手不足に対応したオフサイト工法への取り組み、CoolAutomation JAPANとの代理店契約により可能になったメーカーを問わない空調システムのオープン化によるEMSやBMS領域での課題解決への取り組み、再生冷媒の取扱によるお客さまの事業活動継続や環境経営・地球環境保全への取り組み、ネットゼロビジネス推進による脱炭素社会への貢献等、新領域でのソリューション提案力の強化を図ってまいります。新領域(イノベーション)への取り組みは既存事業の成長にも寄与するものと考え、両輪での成長・事業拡大を目指してまいります。

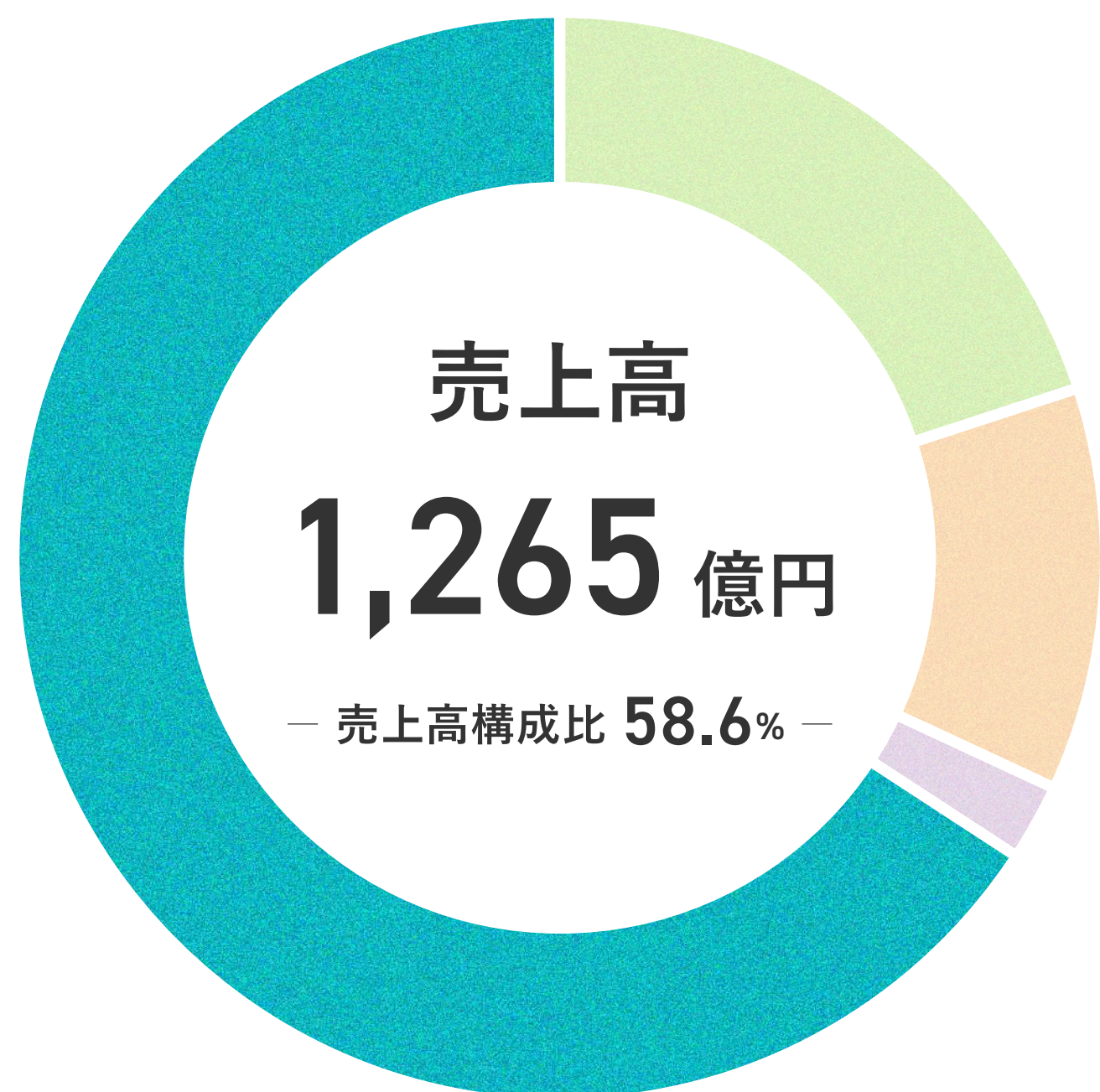


## 笠野 直材

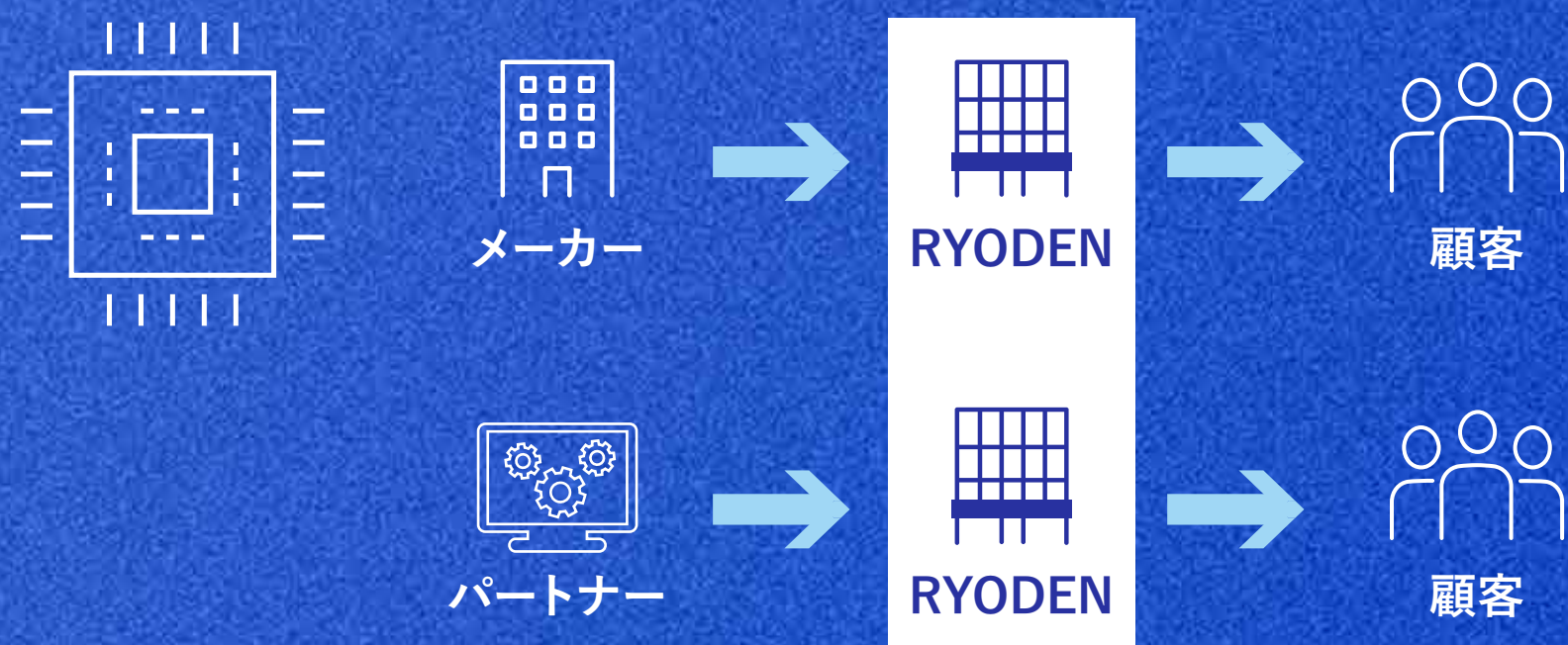
執行役員  
FA・施設システム事業本部  
施設システム事業部長

# エレクトロニクス

進化を続け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・デバイス製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。長年培ってき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。



## ビジネスモデル



- 国内市場**
- 工作機械メーカー
  - 車載市場
  - データセンター向け
  - 産業機器市場制御盤メーカー

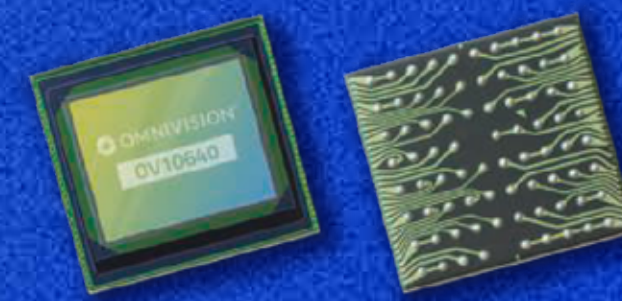
- 海外市場**
- 民生関連市場
  - OA機器向け
  - 産業機器関連市場
  - 車載関連市場

## 主な取扱商品

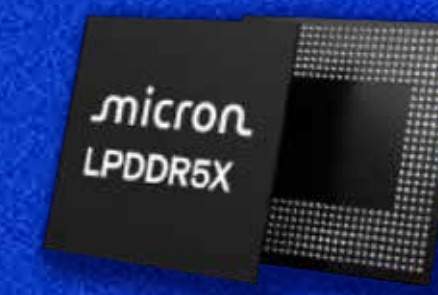
メモリ、ロジック、アナログ、ASIC、パワーデバイス、光関連素子、ディスクリット、センサ、表示デバイス(LCD、有機EL、LED)、電池、一般電子部品(コイル、コンデンサ、抵抗、フィルタ)、コネクタ、プリント基板、その他デバイス品、素材(アルミ材、高機能樹脂材など)、素形材(金属加工品、樹脂成形品)、設備・機械製品



三菱電機(株)製SiCパワーモジュール



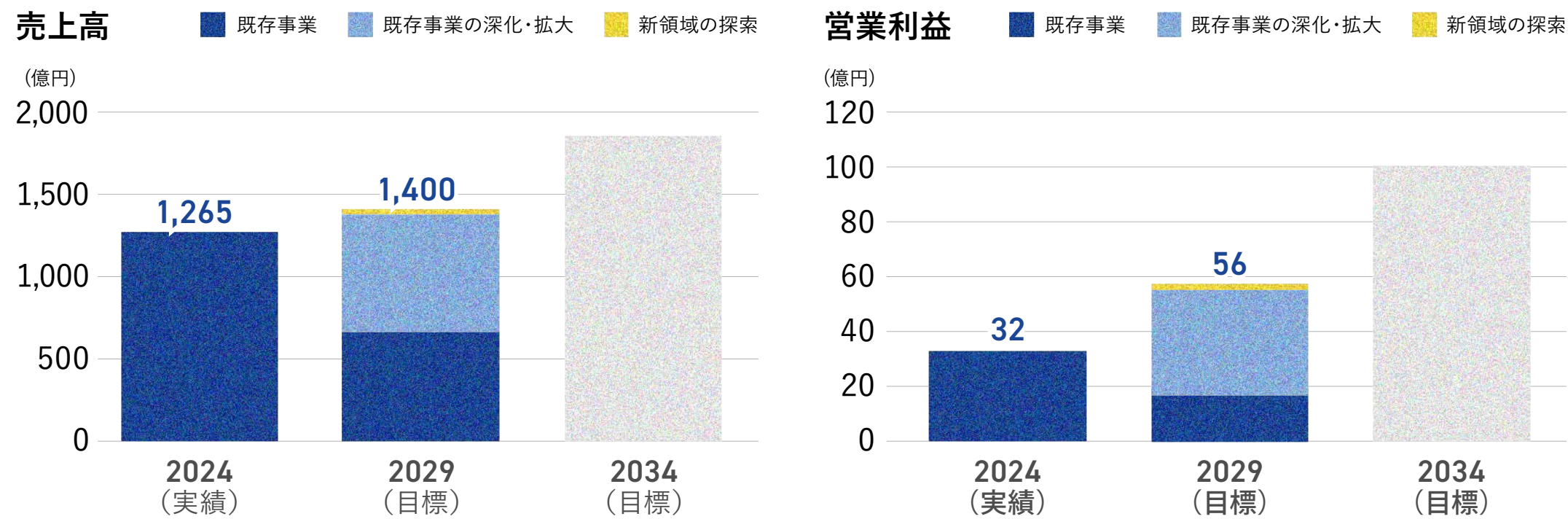
OMNIVISION製CMOSセンサー



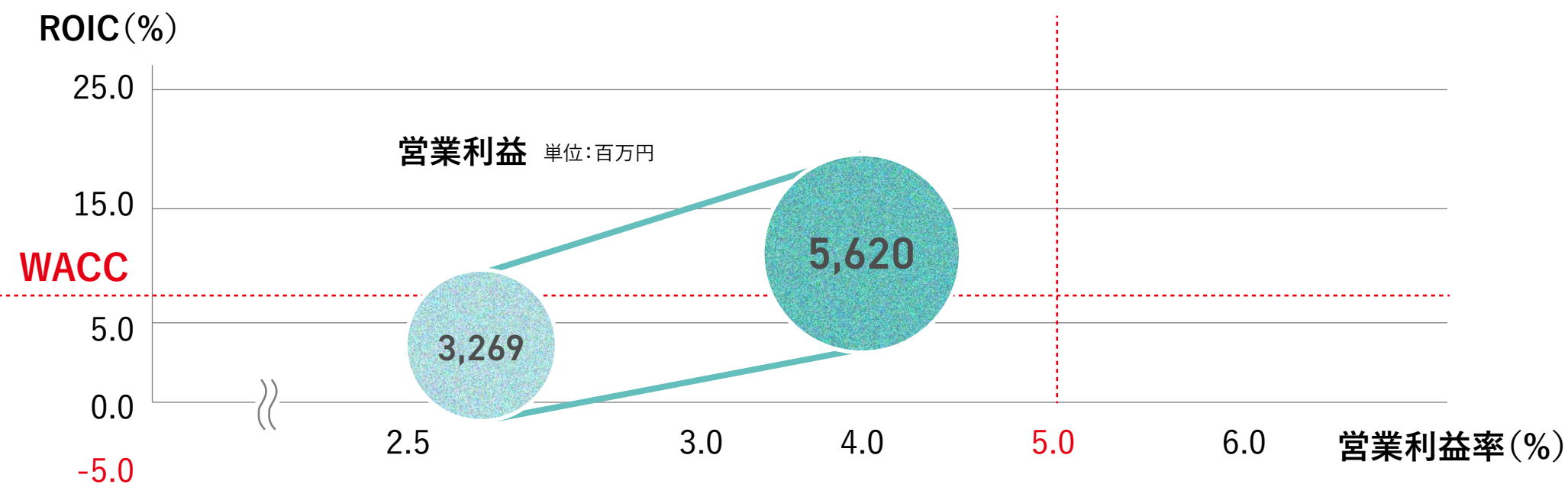
Micron Technology, Inc.製LPDDR5

# Globalな顧客・パートナーとの関係を活かし、 事業規模の拡大・収益力向上、新領域開拓、 戦略投資でさらなる成長を目指します

## 中長期経営計画目標



## 事業別ROIC



※ROIC：税引後営業利益 ÷ {運転資本 (売上債権 + 棚卸商品 - 仕入債務 + 未収入金) + 固定資産}

## エレクトロニクス事業 成長戦略

既存ビジネスにおいては、デジタル情報基盤の活用と機動的な営業体制を支えるサプライチェーンの確立による収益力向上を目指します。

ターゲット市場として、車載モビリティを軸とした事業基盤の拡大と、産業市場に対する高付加価値ソリューションの提案による収益力向上を目指します。

## イノベーション(新規)領域の成長戦略

3つのイノベーションにより、持続的成長を目指します。

### • プロダクトイノベーション戦略

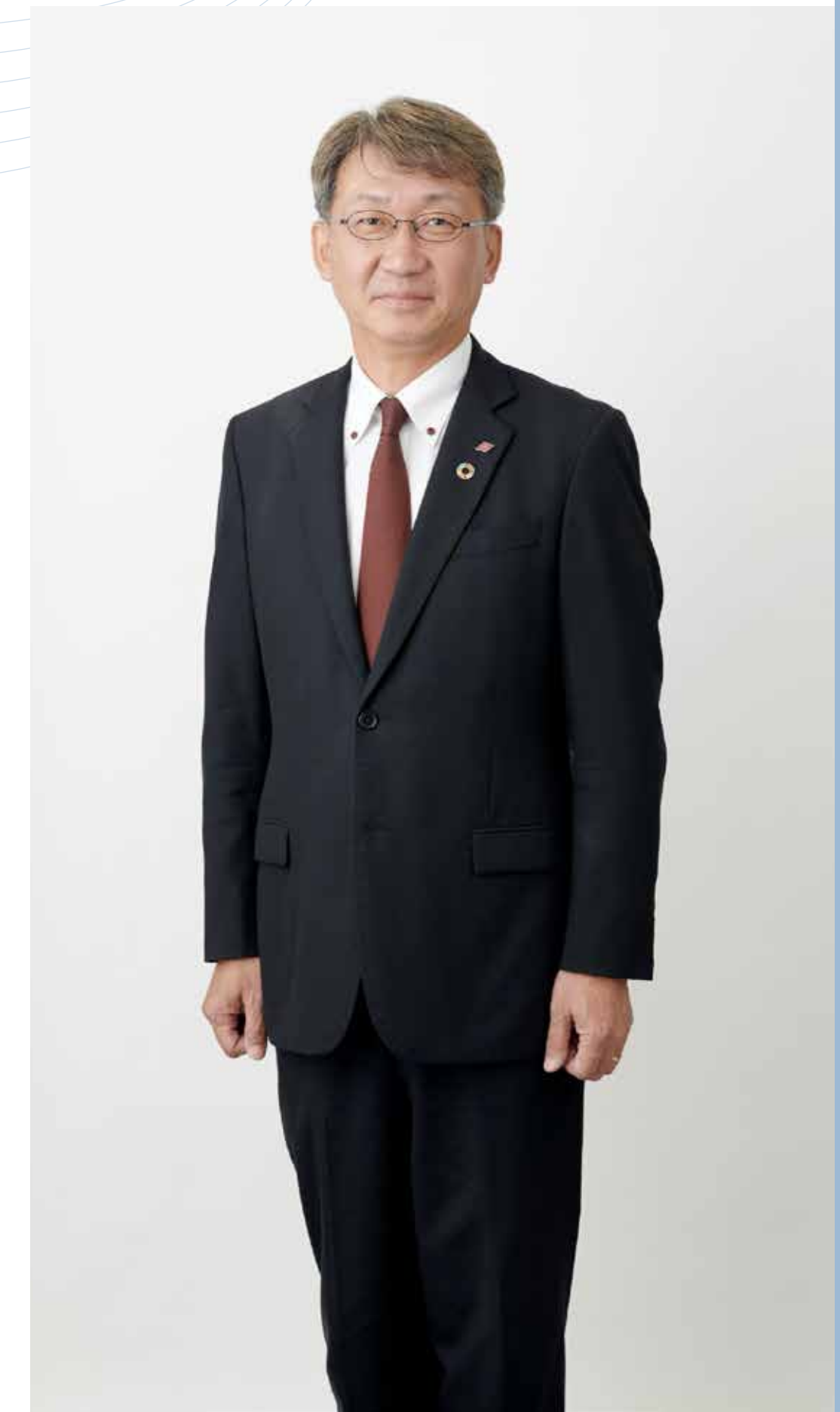
顧客・社会課題解決に貢献する高付加価値な新商材を発掘・提供し、既存顧客の深耕と新規顧客を開拓します。(新たなデジタル商材の発掘と市場開拓、省エネルギーソリューションの提供、等)

### • マーケットイノベーション戦略

顧客ニーズを捉えた新製品開発による新規市場開拓と、グローバルな市場調査に基づく海外進出を推進します。(アミューズメント、エネルギーハーベストIoT市場、等)

### • ビジネスイノベーション戦略

「モノ売り⇒コト売り」への転換と知財ライセンスビジネス等の多様なビジネスモデル構築の展開により、顧客との長期的な関係構築と新たな収益源の創出を実現します。

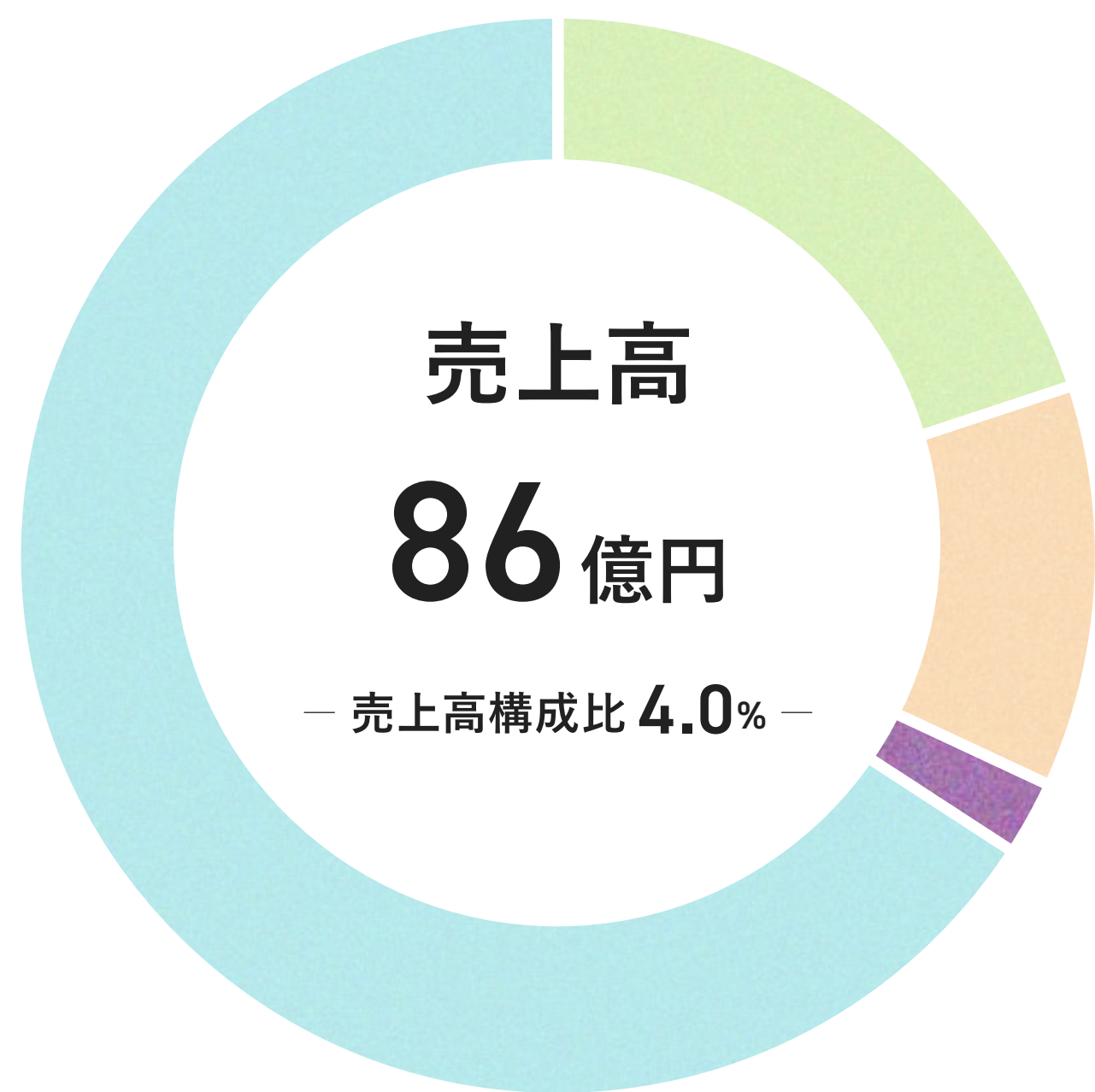


**元山 茂親**

常務執行役員  
デバイスシステム事業本部長

# X-Tech (クロステック)

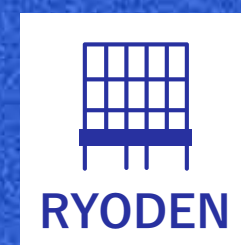
長年培ってきた半導体関連技術(エレクトロニクス)、工場自動化技術(FAシステム)及び空調制御技術(冷熱ビルシステム)を融合した新事業セグメント。自動車・機械・食品をはじめあらゆる産業分野にIoT技術を用いた当社独自のソリューションを提供しています。環境・安心・安全をモットーに幅広い分野でビジネスを展開しており、ヘルスケアやスマートアグリにも事業領域を拡げています。



## ビジネスモデル



### ヘルスケア

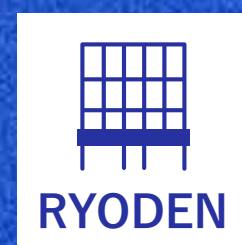


中小規模の病院

画像データ管理から運用支援システムまで、病院内の各種情報システムの設計・開発、販売・保守及びレンタルやクラウド提供をサポート



### ICT



OA機器等:  
三菱電機  
グループ各社

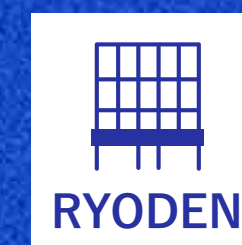


カメラ: 製造業

Communication Network、情報通信コンポーネント、モニタリング、RFIDなどの各ソリューションをはじめとした新規事業を提供



### スマートアグリ



食品

FAシステム、冷熱ビルシステム、及び、半導体関連技術で培ったノウハウを活かし、植物工場システムの開発・施工を手掛ける

## 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



ビデオカメラソリューション FlaRevo

### 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

植物工場事業化支援サービス、光合成エンジニアリングサービス



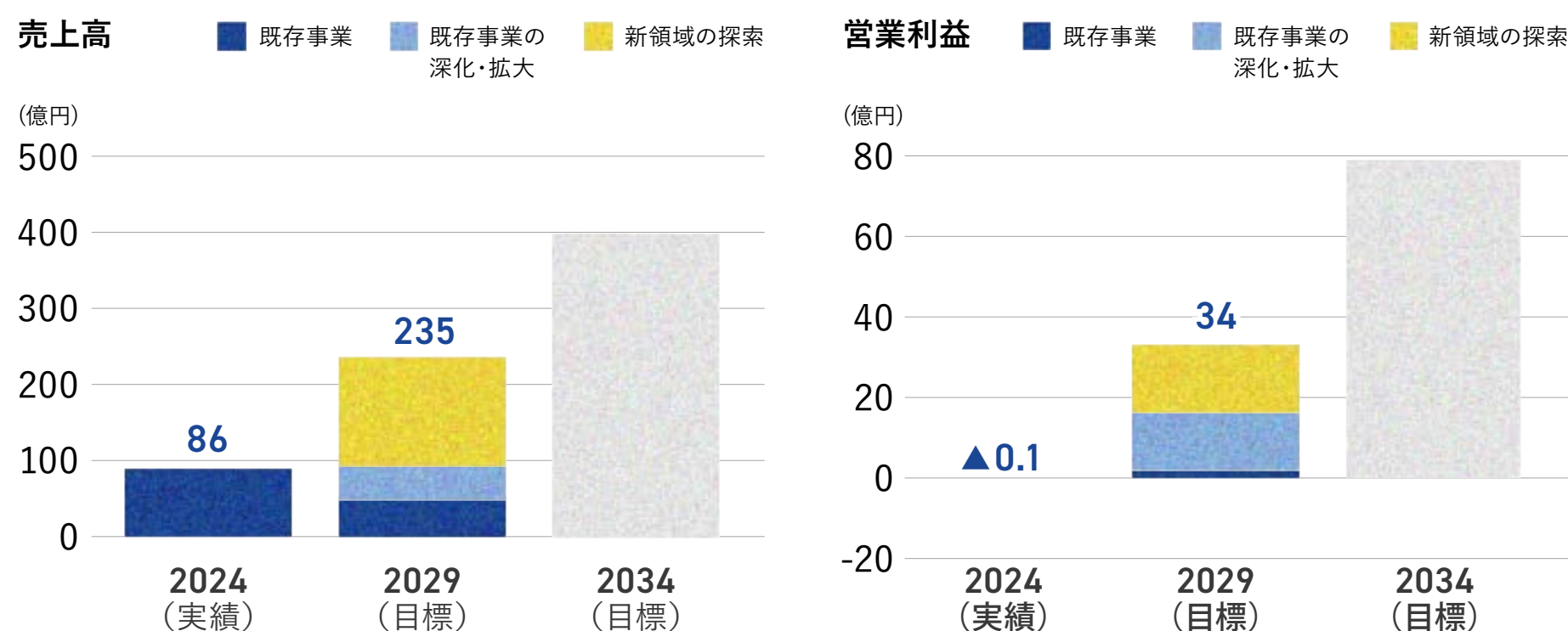
次世代植物工場 BlockFARM



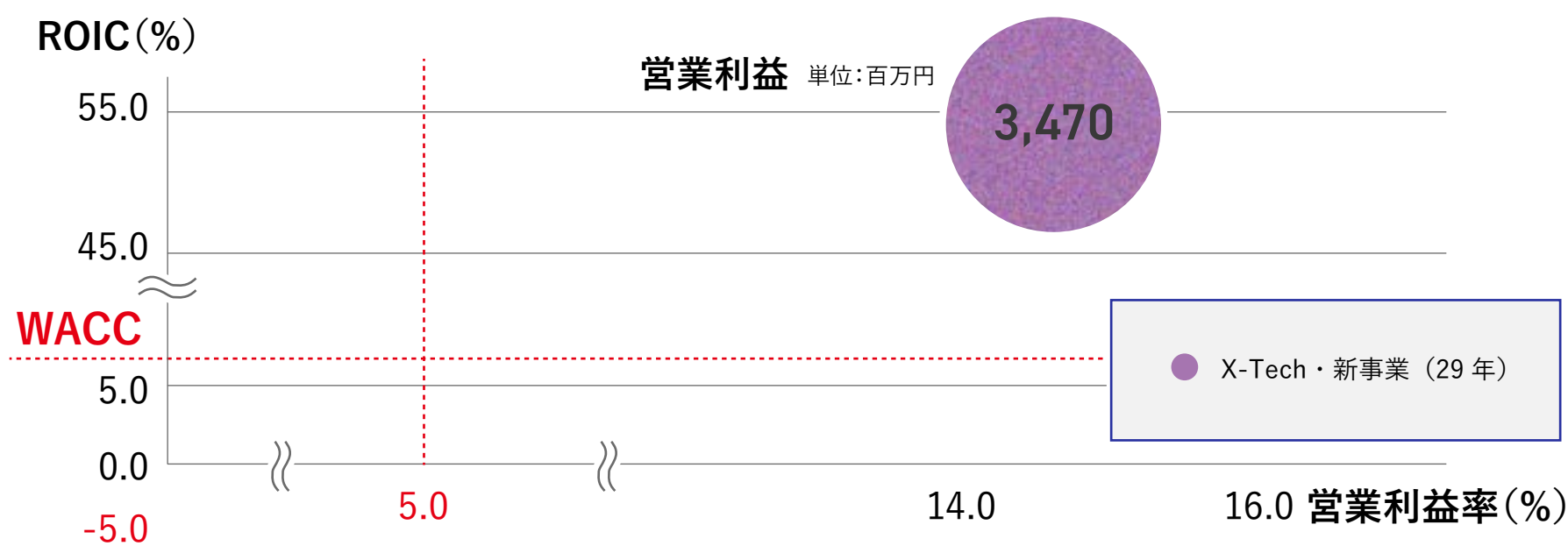
医療情報システム(イメージ)

# イノベーションの推進で 高収益化とビジネススケールを拡大し、 RYODENの成長をけん引します

## 中長期経営計画目標



## 事業別ROIC



※ROIC: 税引後営業利益 ÷ {運転資本 (売上債権 + 棚卸商品 - 仕入債務 + 未収入金) + 固定資産}

## スマートアグリ事業 成長戦略

中長期経営計画において、2029年度には現在の約3倍増の売上100億円営業利益率15%を掲げ成長戦略を策定しております。戦略の中核は、本年度より取り組みを開始した「光合成エンジニアリング」です。

これは、植物工場で培った光、水、空気(CO<sub>2</sub>)を最適化する光合成の促進ノウハウと運営効率の高い量産化の仕組みを、葉物野菜だけでなく、様々な光合成生物(藻類、微細藻類、植物体の成分抽出等)への事業化投資を進めるお客さまに提供するものです。この分野は原料の生物由来へのシフトによる安心安全、排ガスの活用による温室効果ガスの削減や固定化など、社会や当社が考える重要課題を解決する手段として期待されており、当社はこの有望市場に、植物工場ノウハウを昇華させることでいち早く参入し、収益の急拡大をすすめてまいります。また植物工場の生産販売事業は、2024年度は黒字化し2025年度から収益に貢献します。業界のトップポジションを堅持し気候変動や担い手不足に対応する持続可能な食と農への取り組みを進めてまいります。



**新田 貴正**

執行役員  
グリーンシステム事業本部長

## ヘルスケア事業 成長戦略

厚生労働省により推進されている「医療DX令和ビジョン2030」の実現に向けて、病院情報システムの導入・調達をサポートしてまいります。また初期投資を抑えることができるリカーリングモデルの提案や、メーカーを問わない調達力によって医療施設へ中立的な立場で最適解を提供することで、病院の経営課題の解決、さらには新たな地域医療構想2040の実現に貢献してまいります。環境変化の対応に苦慮する医療現場に寄り添えるパートナーを目指し、DX化の推進において提案力・実行力を備えている企業として、業界内評価、認知度の向上を図ります。

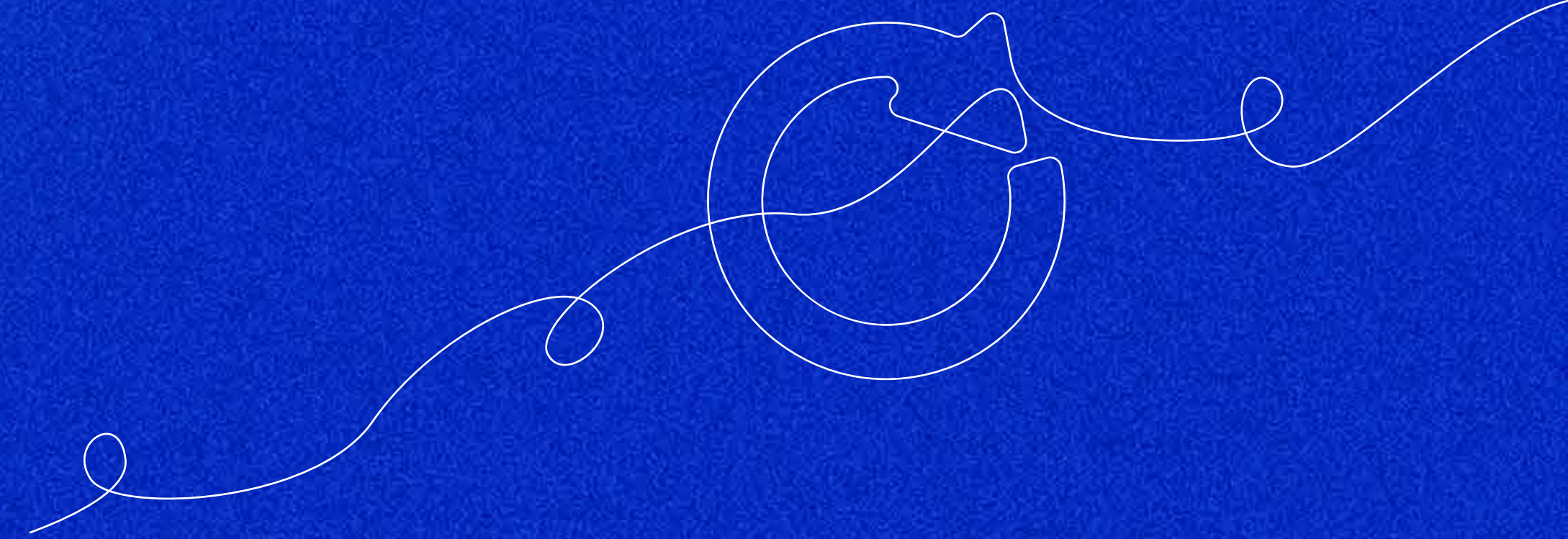


**香島 由則**

ヘルスケア事業部長

SECTION 05

サステナビリティ経営



# RYODENの価値創造モデル

経営資本を有効に活用し、企業活動を通じてすべてのステークホルダーとともに価値を創出します。

そして、その価値を経営資本に循環させ、持続的な成長サイクルを生み出すことで、「社会的価値」と「経済的価値」を両立させ、持続的な企業価値向上を目指します。





## 須貝 朋之

執行役員 経営企画室  
サステナビリティ経営戦略統括部長

# サステナビリティ経営の 推進母体として企業価値向上へ

## 役割とミッションについて

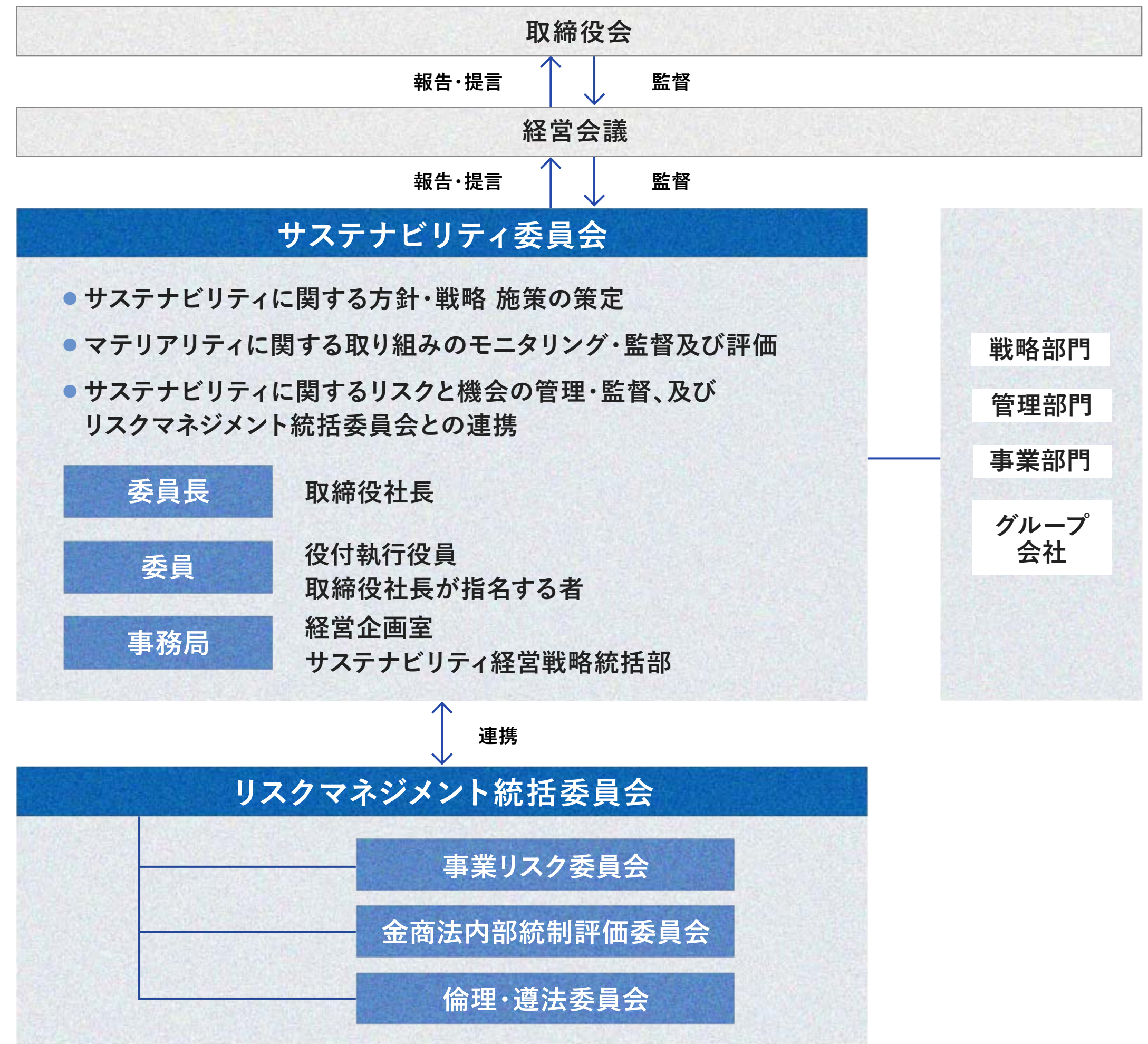
上場企業に対する持続可能性を意識した経営の社会的要請は高まっており、財務指標のみならずESGの視点も投資判断に組み込まれるなど、サステナビリティへの取り組みが企業価値を左右する重要な要素となっています。こうした社会的な要請に応えるために、当社は2025年4月にサステナビリティ基本方針を改定するとともに、推進体制も見直し、サステナビリティ経営戦略統括部を新設しました。

サステナビリティ経営戦略統括部のミッションは、言うまでもなく当社におけるサステナビリティ経営を推進する母体となることです。具体的な役割は、サステナビリティに関する包括的な経営戦略を構築し、その実行を支援します。また、アウトナー向け（情報開示によるステークホルダーとの信頼関係強化）及びインナー向け（社内でのサステナビリティへの理解促進）双方に向けた情報発信にも積極的に取り組んでまいります。

当社は、マテリアリティごとの重要課題を経営戦略に統合した形で今年度から新たな中長期経営計画「ONE RYODEN Growth 2029 | 2034」に取り組んでいます。短期的な利益追求を超えた中長期的視点に立った活動による持続可能な成長を図ってまいります。

## サステナビリティ基本方針

RYODENグループは、パーパスである「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」のもと、企業活動を通じて、すべてのステークホルダーとともに新たな価値を創出し続けることで、「社会的価値」と「経済的価値」を両立させ、持続的な企業価値向上を目指します。



### サステナビリティ経営における重要課題

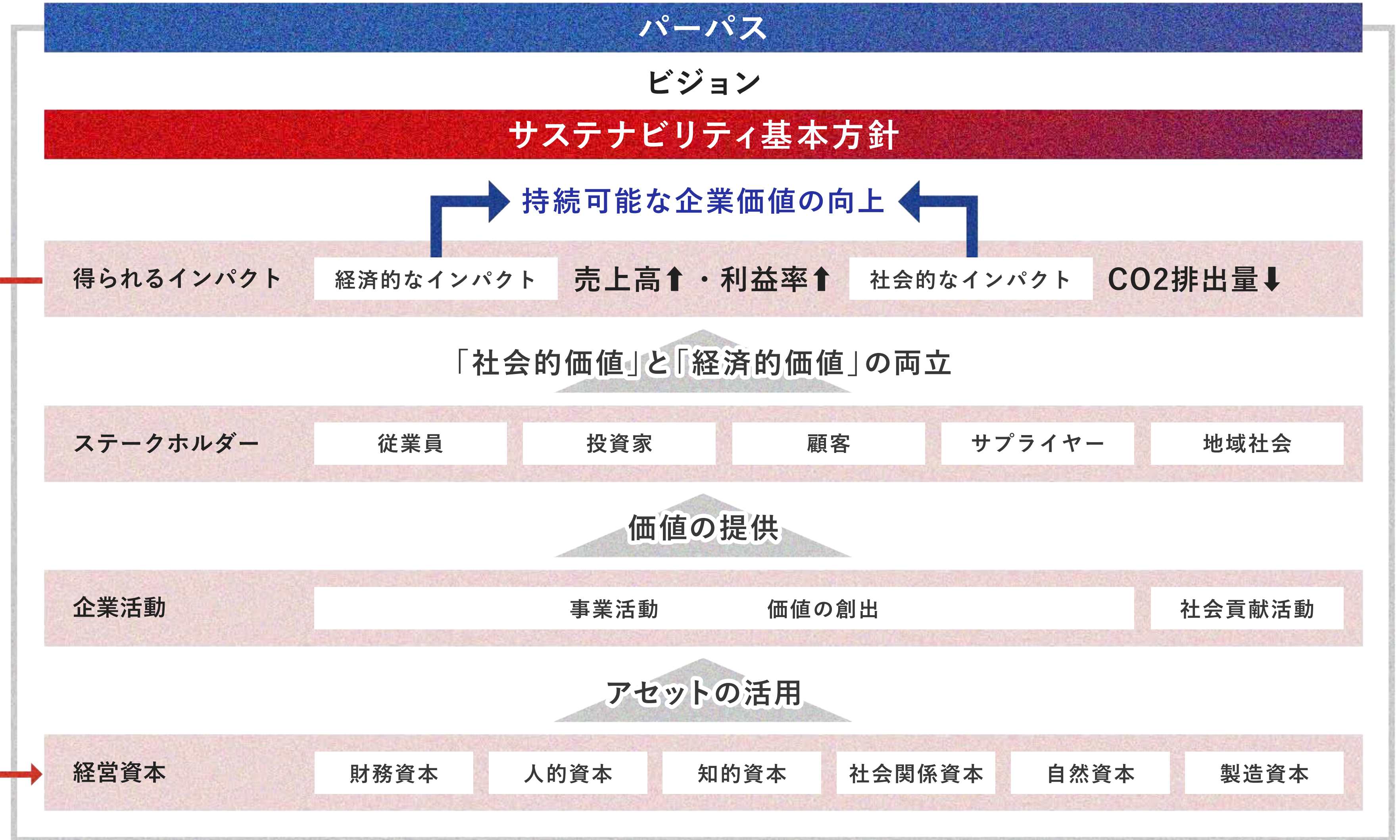
一見背反する社会的価値と経済的価値の実現を両立し、企業価値を持続的に向上させることが重要となり、これは当社のビジョンである「未来を共創するエクセレントカンパニー」を具現化することにつながります。具体的には温室効果ガスの排出量削減、再生可能エネルギーの活用、省エネルギー化の推進などの環境課題への対応、人財育成や労働環境の改善、人権の尊重等の社会課題への対応、イノベーションを通じた新たな市場開拓等の経済課題への対応などがあります。これらの活動を通じて当社の信頼性やブランド価値を高め長期的な企業価値の向上につなげていきます。

### ステークホルダーの皆さまへ

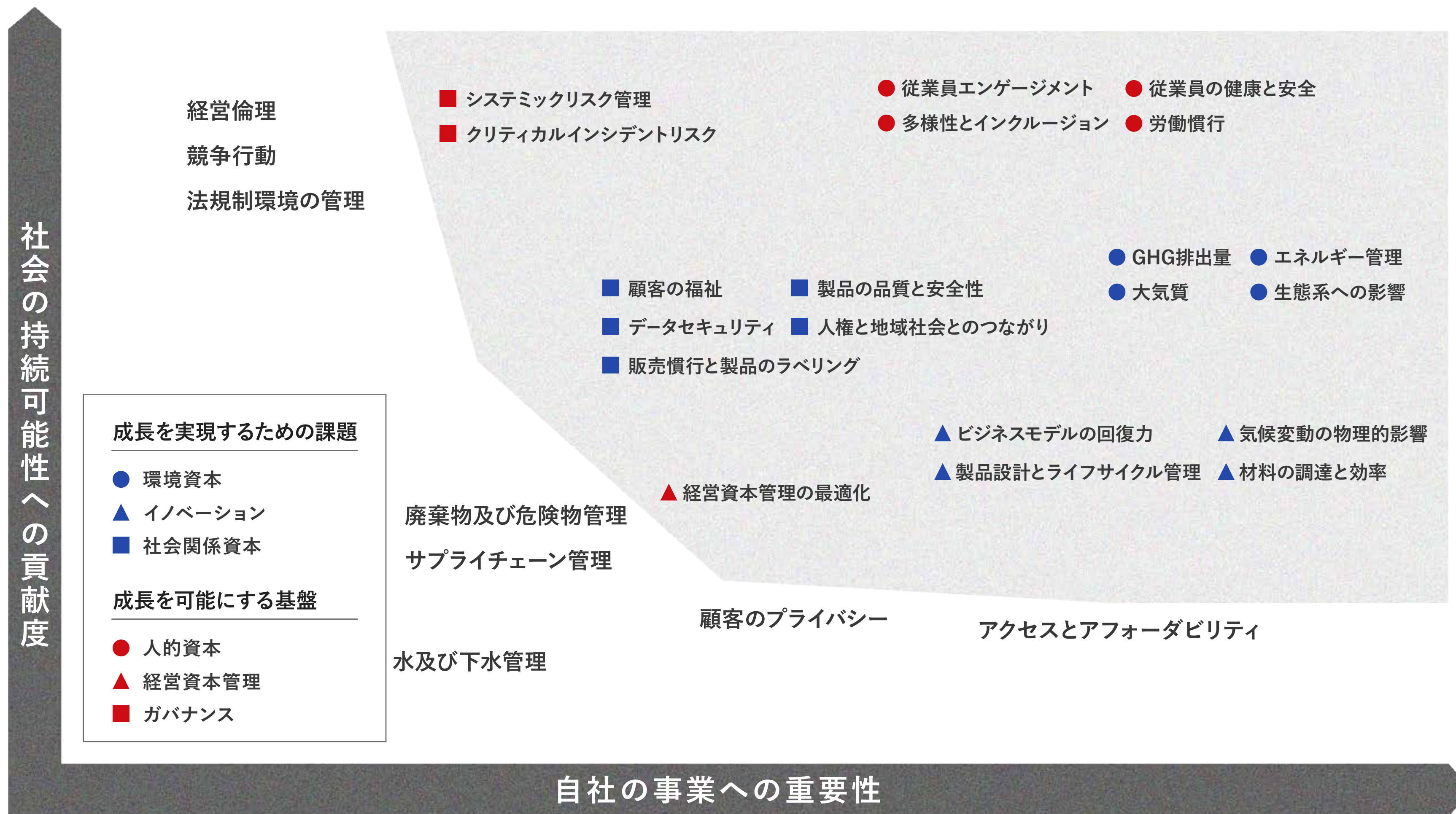
当社はサステナビリティ基本方針のもと、中長期経営計画を通じたサステナビリティ経営を推進することで、持続可能な社会の実現に向けた取り組みを一層強化し、環境負荷の低減、マテリアリティへの取り組み推進、ガバナンスの強化を柱に、社会的価値と経済的価値の両立による企業価値の向上を目指します。すべてのステークホルダーの皆さまと未来を共創するエクセレントカンパニーとして企業活動を行ってまいります。

価値循環

## サステナビリティ経営の全体像



前中期経営計画では、社会の持続可能性に焦点を当てて、当社グループの企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組み入れるべく目標としてKPIを設定した上で、目標達成に向けた活動を進めてきました。これに対し新中長期経営計画では、新ビジョンの実現に向けて、経済主体としての持続可能性にも焦点を当て、当社グループが優先して取り組むべき6つのマテリアリティを新たに特定しました。



### STEP 1: 課題の抽出

投資家・顧客・従業員・サプライヤー・地域社会などのステークホルダーに対して、当社が提供できる価値(=ワクワク)と現状とのギャップから抽出した課題をSASB・ISO26000などの国際的基準を参照し28項目に整理。

### STEP 2: 重要性評価

社会の持続可能性への貢献度と自社の事業への重要性の2軸で評価。外部有識者、役職者のほか将来を担う若手・中堅社員で構成された中長期経営計画「ONE RYODEN Growth 2029 | 2034」プロジェクトメンバーなどが参加し、6つのマテリアリティ候補を選定。

### STEP 3: 特定(議論・承認)

サステナビリティ委員会での議論を経て、社外取締役を含めた経営陣による意見交換を実施。経営会議での審議を経て、取締役会にて承認。

## テクノロジーと イノベーションを通じた 社会課題の解決



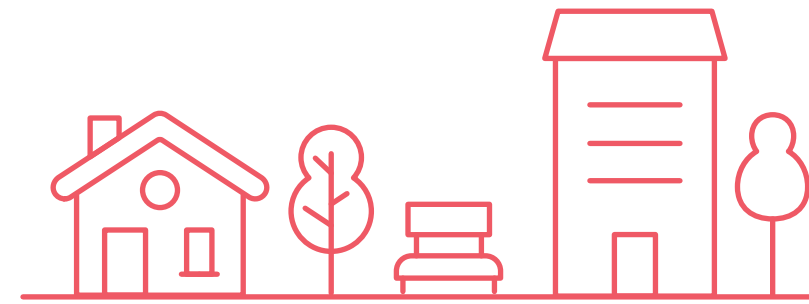
社内外の知を結集し、イノベーションによる異質化を図り、高付加価値の製品・サービス・技術力を活かしたソリューションを提供して、顧客及び社会課題の解決に貢献するビジネスを創出していきます

## パーパスを体現する人財の 育成と活躍を支える 環境の整備



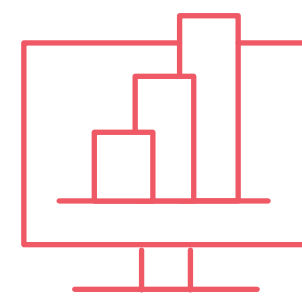
人が最大の資産であるとの認識のもと、未来共創の原動力となる人財の育成を進め、多様性を活かして一人ひとりが能力を最大限発揮し、パーパス・バリューズを体現して、健康で豊かな生活を実現できる環境を整備します

## 安心・安全な社会と 暮らしの実現



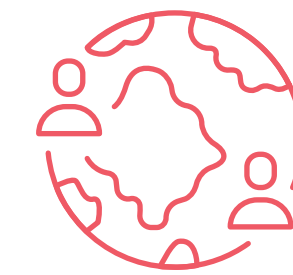
高品質で安全性の高い製品・サービスを安定供給する責任を果たすとともに、企業活動を通じた多様なステークホルダーとの共生・共創により、安心・安全な社会と暮らしの実現に貢献します

## 経営資本最適化による 循環モデルの実現



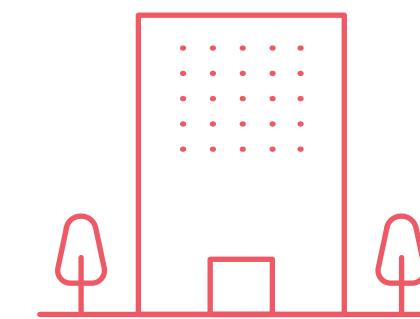
持続的な成長と発展を達成するため、経営資本への最適投資とその効率的な活用により企業価値を高め、さらなる成長投資への循環サイクルを実現します

## 地球環境との 共生



脱炭素化に貢献する製品・サービスの提供をはじめとして、気候変動対策や生物多様性の維持、自然資本の保全に努め、環境への負荷を低減しながら循環型経済(サーキュラーエコノミー)の実現に取り組みます

## コーポレートガバナンスの 高度化



グループ全体の経営の透明性と公正性を高め、迅速かつ積極果敢な意思決定を支えるガバナンス体制の高度化を推進します

マテリアリティ	経営戦略	取り組み	成果指標/KPI
テクノロジーとイノベーションを通じた社会課題の解決 	イノベーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>● イノベーションの推進による社会課題の解決</li> <li>● 事業領域の融合とシナジーから新規事業を創出</li> <li>● グローバル市場への積極進出による、W/Wでのソリューション提供</li> <li>● 研究開発体制の強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● イノベーション売上高:1千億円超</li> <li>● 営業利益率:5.0%以上</li> <li>● X-Tech、新事業売上高:235億円</li> <li>● 海外関係会社売上高:2024年度比124%</li> <li>● 一人当たり付加価値(売上総利益)の向上</li> </ul>
安心・安全な社会と暮らしの実現 	サプライチェーン	<ul style="list-style-type: none"> <li>● サプライヤー管理体制の構築</li> <li>● 当社ブランドの品質保証体制の構築</li> <li>● 営業・業務改革による業務品質と生産性の向上</li> <li>● 需要の変化に対応した環境適応とリスク低減</li> <li>● デジタル情報基盤の整備と活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 一人当たり労働生産性(営業利益)の向上</li> <li>● 当社責重大不具合件数:0件</li> </ul>
	ステークホルダーエンゲージメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ブランディング強化</li> <li>● IR・SR活動の推進</li> <li>● 社会貢献活動の活発化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ブランドに対する対外評価スコアの改善</li> <li>● IRミーティング件数:2024年度比2倍</li> <li>● 社会貢献活動実施回数:実施回数の維持</li> </ul>
地球環境との共生 		<ul style="list-style-type: none"> <li>● GHG排出量削減</li> <li>● 環境配慮製品・サービスの提供</li> <li>● 自然資本に対する自社の依存度と影響度の把握</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● GHG排出量削減/削減量:Scope1・2 2023年度比36%削減、Scope3 2023年度比21%削減</li> <li>● 環境配慮製品・サービスの売上増加:2024年度比200%</li> <li>● 自然資本に対する自社の依存度と影響度の把握:TNFDに沿った開示の完了</li> </ul>
パーパスを体現する人財の育成と活躍を支える環境の整備 	人財	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 従業員エンゲージメントの向上</li> <li>● 未来を共創する原動力となる人的資本への積極投資</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● エンゲージメントスコア(偏差値):52ポイント以上</li> <li>● 女性管理職比率:10%以上</li> <li>● 従業員一人当たり育成投資額/年:20万円以上</li> </ul>
経営資本最適化による循環モデルの実現 	財務	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 持続的な企業価値向上に資する成長投資の実行</li> <li>● 財務基盤の堅持</li> <li>● 適切な成長投資と株主還元の実行による、市場評価(≒株価)を意識した成長循環サイクルの実現</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● PBR:1.0倍以上</li> <li>● ROE:10.0%以上</li> <li>● ROICの改善及びROICを活用した最適投資の仕組み構築</li> <li>● 成長ドライバーへの事業投資:250~350億円(2025~2029年度累計)</li> </ul>
コーポレートガバナンスの高度化 	ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ガバナンスの強化</li> <li>● コンプライアンスの徹底</li> <li>● リスクマネジメントの進化</li> <li>● データの積極活用によるガバナンスの高度化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 取締役会実効性評価の実施と継続的な課題の改善</li> <li>● 女性役員比率30%以上</li> <li>● 変化する事業環境に応じたリスクの低減・回避</li> <li>● 重大法令違反ゼロ維持</li> </ul>

## 環境方針

RYODENグループは、より良い環境を次の世代に引き継ぐため地球環境との共生を目指し、脱炭素社会・循環型社会の実現に向け、環境に配慮した事業活動に取り組みます。

### 気候変動への対応 (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、2023年にTCFDの提言に沿って、脱炭素シナリオ(1.5~2°Cシナリオ)及び気候変動進行シナリオ(4.0°Cシナリオ)を設定し、当社グループに影響をもたらす気候関連のリスク・機会を洗い出した上で、2050年に目指す姿の実現に向け、2050年頃のリスク・機会の財務面・戦略面に与える影響を評価しています。

評価結果をもとに、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提言に沿った情報開示の詳細

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

シナリオ	炭素価格	財務的影響
1.5°Cシナリオ (IEA:NZE2050)	250USD/ t-CO2 (先進国の炭素価格)	約1.47億円 (IEA:NZE2050)
4.0°Cシナリオ (現状維持)	289円/ t-CO2 (現行の地球温暖化対策税)	約0.01億円

#### その他の取り組みに関する詳細

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

### 指標及び目標

当社グループは、温室効果ガス排出に対して責任を持ち、削減していく必要があると認識しており、2024年度に新たな温室効果ガス排出削減目標を設定しました。

削減目標は、気候変動の国際的な枠組みであるパリ協定に整合する科学的根拠に基づいた目標として、国際的なイニシアチブ「Science Based Targets initiative (SBTi)」よりSBT認定を取得しています。

この削減目標のもと温室効果ガス排出量削減の取り組みを推進していきます。

### GHG削減量

	2024年度実績	2029年度目標	2030年SBT目標
Scope1+2 2023年度比	+19%	▲36%以上	▲42%
Scope3 2023年度比	▲16%	▲21%以上	▲25%

※ 温室効果ガス排出量算定範囲は、単体、国内連結対象会社、海外連結対象会社が対象となります。  
※1 SBT目標の削減対象はScope3カテゴリ11(販売した製品の使用)ですが、2023年度比25%削減は取得したSBT目標を上回る削減目標となります。

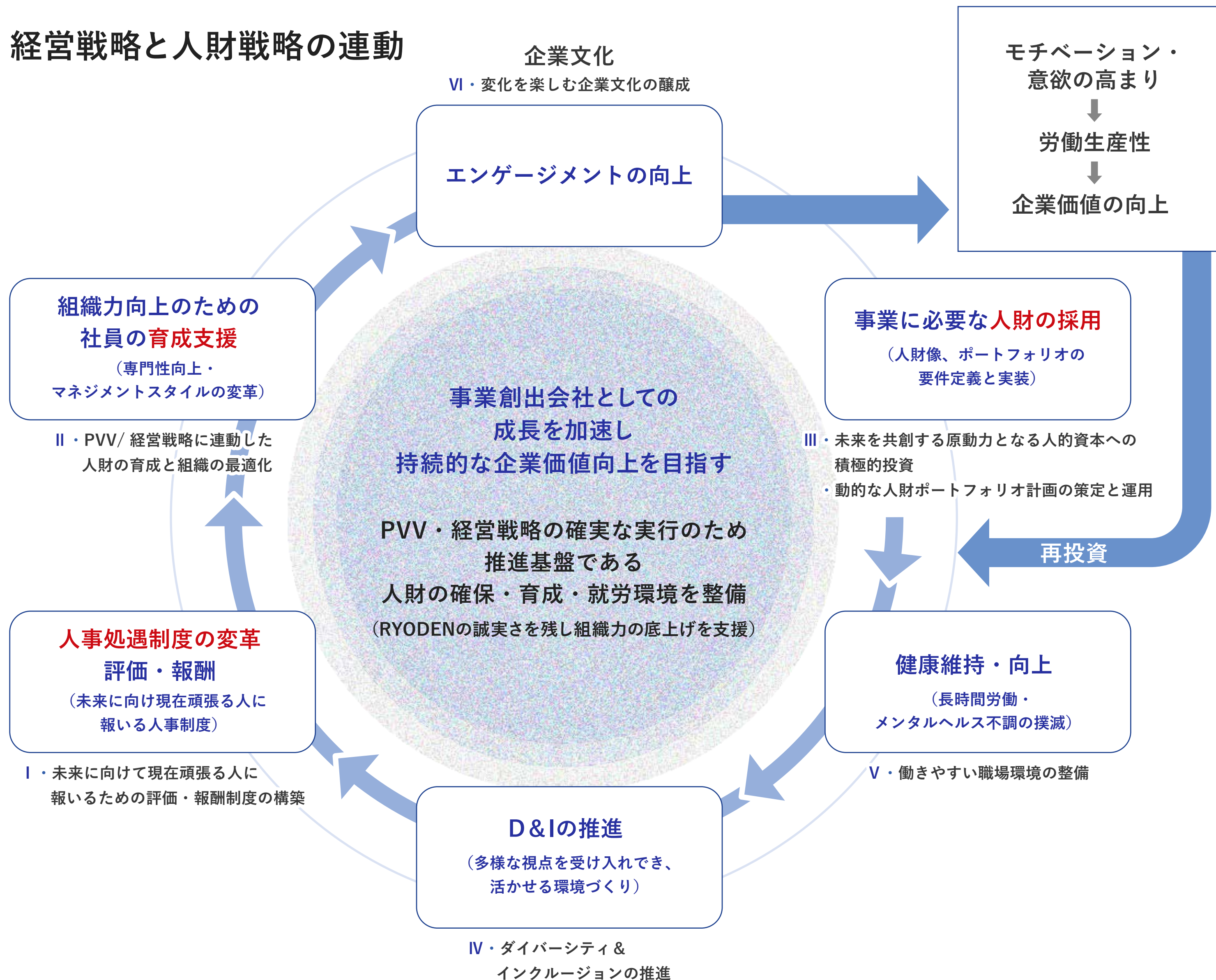
## 社会課題への貢献

FAシステム	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 労働力不足、人件費高騰への貢献 (生産性向上、自動化)</li> <li>● グローバル工場革新牽引 省エネ、省人化ニーズへの対応</li> <li>● 高精度・高速化技術による効率化</li> </ul>
冷熱ビルシステム	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 省エネ商材提供によるサステナブル社会実現</li> <li>● ネットゼロ市場注力による脱炭素社会貢献</li> <li>● エネルギーの安定供給ニーズへの対応 安全環境、快適環境への貢献</li> </ul>
エレクトロニクス	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 高度な情報化社会</li> <li>● 食糧問題、新産業創出</li> <li>● 省エネ、スマート保安</li> <li>● 産業効率化、安全性向上</li> <li>● 医療課題解決、経営改善</li> <li>● 社会・顧客課題解決、脱炭</li> </ul>
X-Tech	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 地球環境保全への貢献 (省エネ、サステナブル製品)</li> <li>● グリーン調達要求に対応</li> <li>● 温暖化防止、環境負荷低減に寄与 高度な情報化社会への貢献</li> <li>● 持続可能なサプライチェーン構築</li> </ul>

当社グループのパーパス・ビジョン・バリューズ(PVV)及び、経営戦略の確実な実行のため、推進基盤となる「人財の確保・育成・環境等の体制の整備」を行い、組織力全体の底上げを通じて、企業価値の向上につなげる(ステークホルダーへの利益還元に貢献)ことを人的資本マネジメントにおける基本指針としています。

人的資本マネジメントにおけるKPI	2024年度実績	2029年度目標
エンゲージメントスコア (偏差値)	49.2	52以上
D&I 女性管理職比率	1%	10%以上
従業員一人当たり 育成投資額/年	13万円	20万円以上

## 経営戦略と人財戦略の連動





**今石 浩一**

執行役員  
人事部長

## 中長期経営計画の達成に向け 多様な人財の採用・育成進める

### 環境整備は人事部門の重要な役割

当社を取り巻く環境は、人口動態や価値観、テクノロジーといったメガトレンドの影響を受け、その複雑さが増えています。このような状況において、未来を共創する原動力となる人財の育成と、その活躍を支える環境の整備は、人事部門の重要な役割です。

2025年度より始まった中長期経営計画「ONE RYODEN Growth 2029 | 2034」では、PVV・経営戦略の一環として「事業創出会社としての成長を加速し持続的な企業価値向上を目指す」ことを掲げています。この目標を達成するためには、多様な人財の採用・育成が不可欠であり、ダイバーシティ&インクルージョンや健康経営等の視点を反映させた人事制度や就労環境の整備が必要です。

### 企業価値向上に資する人事制度改革を

現在、諸制度改訂も含めた取り組みを進めているところです。これらの取り組みが、採用から評価・処遇を経て育成するという一連のサイクルとして循環し続けることで、事業の進化を促進し、変化を楽しむ企業文化を育んでいきたいと考えています。また、エンゲージメントと労働生産性を高めることにもつながると考えており、企業価値向上に貢献してまいります。

## グローバルで活躍できる ビジネススキルの醸成へ

### 自律的人財の育成に注力

当社は、中長期経営計画「ONE RYODEN Growth 2029 | 2034」に基づき、PVV・経営戦略「事業創出会社としての成長を加速し持続的な企業価値向上を目指す」の実現に向けた取り組みを進めています。具体的には、人財の確保・育成・環境整備を通じた組織力の強化、企業価値向上のために、引き続き、「自律的人財」の育成に力を入れることで、個々が学び成長し、グローバルビジネスでも活躍ができる人財育成を目指してまいります。

### 人財育成のPDCAサイクルを確立

今年度は、社員一人ひとりが自分自身の成長に必要な学びを選択できるオンデマンドを併用し、必要スキルの定義と学習ができる環境整備を実施しました。全社員を対象に、学習前後のスキルの学習レベルを測定、個人の成長と組織力をデータで可視化することで、人的資本投資とリターン最大化のPDCAサイクルを目指しています。また、経営企画室との連携により、グローバル人財バンク制度を導入、自発的に挑戦する社員、会社が推薦する人財の両方に対して、グローバルビジネスで活躍するためのスキル、経験の支援を行っています。

RYODENパーパス「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」の実現に向け、自律的な学びと成長を重視、価値創造を目指す人財育成を通じて、社員と組織の発展に貢献してまいります。

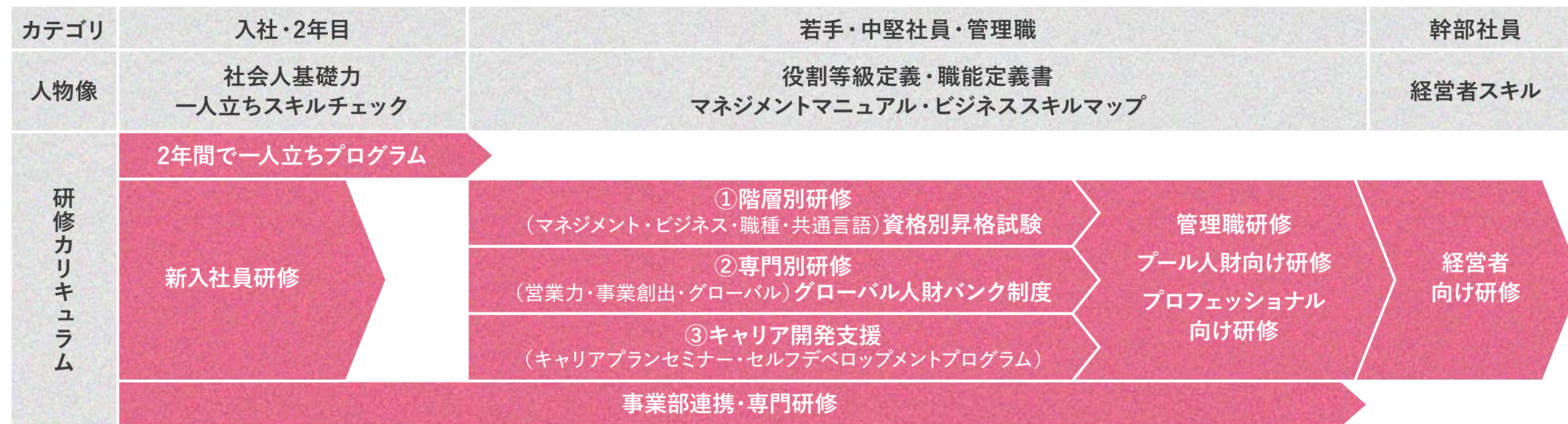


**武田 行子**

人財育成センター長

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。また、当社でのキャリアデザインを自ら行い、意味を感じて成長を実感できるよう、年齢の節目で受講するキャリアプランセミナーを実施しています。

### 人財育成体系の全体像



### 人財育成に資する社員研修の取り組み

研修名	研修テーマ
ライフプランセミナー56	働き甲斐だけでなく、生涯生き甲斐を感じながら、どう働いていくか、どのようにして幸せな人生を楽しむかを描く。
キャリアプランセミナー50	自身の存在価値を振り返り、強みを生かし、会社を代表する人財として、さらにキャリアを磨き、会社とともに活躍する。
キャリアプランセミナー40	改めて自社の強みを分析し、自身の強み・経験・スキル・ナレッジを棚卸し、次の10年キャリアアップしながら会社を牽引していく。
キャリアプランセミナー30	会社の強みを理解し、会社と自身の強みをつなぎ、自身のキャリアは自身で築くものとして、成長をデザインする。
キャリアプランセミナー25	戦力として、具体的にどんな仕事でどのように成長していくか、自身の強みを活かしてデザインし、成長を実感する。

### 健康経営

- からだの健康**
  - 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
- こころの健康**
  - 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

- 子育てとの両立支援**
  - 子供が小学校4年の始期に達するまで育児短時間勤務制を導入
  - 子供が中学校3年修了までフレックスタイム勤務を適用
- 金銭支援**
  - 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

### 多様な人財の役職登用と採用の推進

- 管理職登用と採用促進**
  - 海外関係会社管理職67名のうち42名が現地採用(2025年4月時点)
  - 国内における外国籍人財を5名新卒採用(2025年4月入社実績)

その他の取り組みに関する詳細

▶ <https://sustainability.ryoden.co.jp/social/humanresource/>

## エンゲージメント向上の取り組み

### 役員と社員との対話

当社では2024年度、社員のエンゲージメント向上のための取り組みとして、役員による社員との対話を実施しました。

これは、毎年実施しているサーベ이의結果、経営方針の現場への浸透・経営層との距離感などに課題が見られたことから始めた取り組みです。

パーパスの浸透に加え、なぜ当社が事業創出会社に変革する必要があるのか、その意思を経営陣自らの言葉で社員に伝えるとともに、社員の会社への要望などを直接聞き、対策を実施することでエンゲージメントを高めることを目的としました。

2024年度は富澤社長以下5名の役員による対話を実施。実施拠点は12拠点、参加回数は延べ34回、参加社員は303名となりました。

2025年度も継続して取り組み、エンゲージメント向上に役員が率先して取り組んでいます。



### 投資家・株主との対話

当社では、企業価値向上の取り組みとして、IR及びSR活動の積極的な展開を行っています。2024年度のIRミーティングの件数は、23回でした。また、SR面談は、2024年度から国内機関投資家を対象に、上位8社と面談を実施しました。

#### SR面談 主な対話の項目

- |                       |                      |
|-----------------------|----------------------|
| 1. 議決権行使について          | 5. 社会・人的資本マネジメントについて |
| 2. 株主還元について           | 6. 資本コストを意識した経営について  |
| 3. コーポレートガバナンスについて    | 7. その他               |
| 4. 環境活動・リスクマネジメントについて |                      |

### パーパスの社員浸透の取り組み

#### 部門横断の全社プロジェクト「KAMOMEプロジェクト」の挑戦

当社グループの全従業員に深くPVVを浸透させるべく、2023年に「KAMOMEプロジェクト」を発足しました。KAMOMEプロジェクトはPVVの浸透を通じてONE RYODENとして同じ方向を目指し、結束しながら新しい価値を創出する企業文化の醸成を推進するものです。そのあるべき姿をカモメの集団行動のイメージと重ね、「KAMOMEプロジェクト」と命名し、與五澤プロジェクトオーナー（現：取締役専務執行役員）を中心に、部門横断の全社プロジェクトとして、15名の多様なメンバーとともに2024

年12月末まで熱意あふれる取り組みを続けてきました。

KAMOMEプロジェクトの第一フェーズは2024年12月をもって終了しました。しかし、当社グループでは新中計「ONE RYODEN Growth 2029 | 2034」において、マテリアリティ（重要課題）の一つに掲げる、「パーパスを体現する人財の育成と活躍を支える環境の整備」の実現に向け、KAMOMEプロジェクトの活動を昇華させ、企業文化の醸成に全社戦略として取り組みを加速してまいります。

## 女性活躍推進のための取り組み

### 社外取締役と女性社員との ディスカッションを実施

当社取締役会では女性の活躍推進が課題であることが認識されており、新たな中長期経営計画でも非財務指標に女性管理職比率を掲げています。

2024年度、新任の小笠原社外取締役に当社の理解を深めていただくことと、女性活躍推進のための課題の把握と現場目線での施策の提言につなげることを目的として、小笠原取締役と女性社員とのディスカッションを2拠点で実施しました。

こうした企画は当社ではおそらく初めてであり、参加した男性社員は事務局の社員1名のみ。

小笠原取締役の人柄もあり、当日はかなり話しやすい雰囲気に参加した女性社員からは女性活躍のための具体的な提案・意見が出され、また率直な悩みなどが打ち明けられました。

参加した女性社員の部門、年齢や資格はバラバラで、同じ職場でもなかなか他部門や年齢層の異なる社員とこうした議題でディスカッションする機会はなく、後日実施したアンケートでは、参加した50名の社員から「参加して良かった」「同じような機会があれば同僚に参加を進めたい」という意見が多く挙げられました。



### 風土・制度の改善に着手

このディスカッションで出された提案等については事務局でとりまとめ、取締役会にも報告。

小笠原取締役からも経営に対する施策について提言をいただくなど非常に貴重な機会となりました。

また当日出された課題について、すぐに改善できるものはすぐに担当部門に働きかけ、改善を実施。

施策案として挙げたアンコンシャスバイアス(無意識による偏見)研修は2025年度に順次実施しています。

また社内報でも育児休暇を取得した男性社員の声だけでなく、その上司の声も掲載し、積極的な取得の促進を図っています。

今後も様々な施策を組み合わせ実施することで働きやすい環境を整え、「誰もが働き続けたい、働きがいのある会社」の実現を目指し、制度・風土・マインドの三位一体の改革を進めていきます。

### 人的資本関連の実績と目標値

指標	2024年度実績	2029年度目標
女性管理職比率	1%	10%
男性の育児休暇取得率	38%	100%

# RYODEN MANAGEMENT TEAM



## 社外取締役



## 監査等委員



当社は、新たに策定した中長期経営計画に基づき、6つの経営戦略の遂行と3つの強みの強化を図ります。

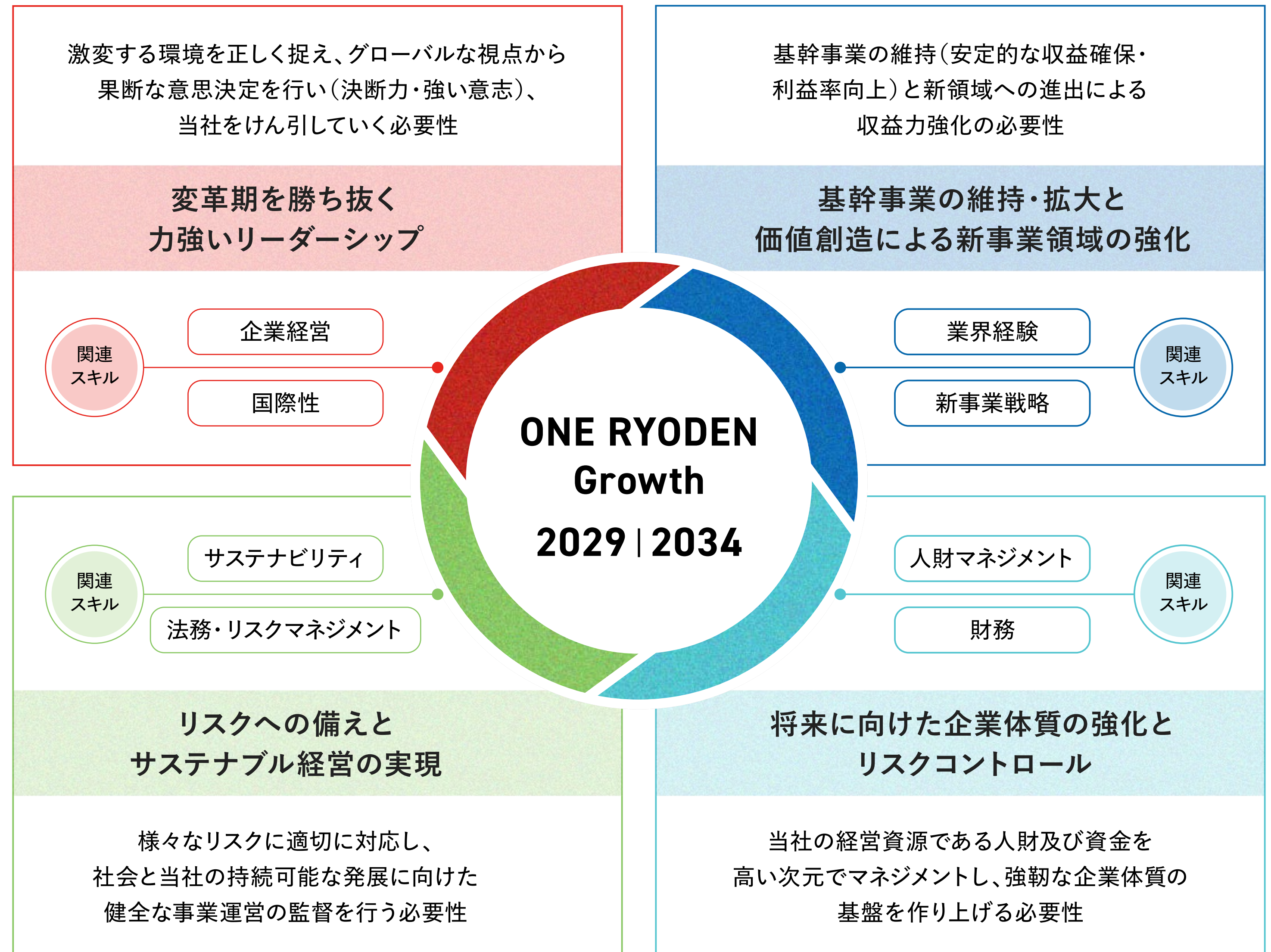
また本計画の策定とあわせて新たなビジョンを策定し、すべてのステークホルダーとともに新たな価値を創出することを目指してまいります。

そこで当社取締役会は、前中期経営計画における課題の振り返り(▶P19)とともに、新中長期経営計画を達成しビジョンを実現するために取締役会が備えるべきスキルについて議論を重ねた結果、8つのスキルを特定しました。特定したスキルとその選定理由の関連性は右のとおりです。

各取締役のスキルについては、各取締役が保有するスキルのうち、特に当社が「期待する」スキルを最大3項目以内に限定して記載しており、取締役会メンバーの有するすべての専門性や知見を示すものではありません。

また、スキル・マトリックスは取締役会メンバーのサクセッションプランなどにも活用します。

### 特定スキルと選定理由



取締役の選定においては、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4割を超える構成としています。

企業経営	国際性	業界経験	新事業戦略
当社グループ全体の変革に向けた全社的・長期的なビジョンを示し、グループを率いる力強いリーダーシップの発揮とその執行状況を監督し得るスキル・経験	グローバルビジネスに関する豊富な経験、専門的な知見や見識	当社の成長基盤を支える基幹事業の維持拡大の戦略の策定・実行とその執行状況を監督し得るスキル・経験	新たな事業の創出やそのスケール化のための戦略(M&A戦略を含む)の策定・実行とその執行状況を監督し得るスキル・経験
人財マネジメント	財務	法務・リスクマネジメント	サステナビリティ
人財戦略の策定、D&Iの推進及びエンゲージメントの向上など人的資本経営の推進とその執行状況を監督し得るスキル・経験	財務健全性を堅持しかつ成長のための最適投資を推進する財務戦略の策定・実行とその執行状況を監督し得るスキル・経験	企業活動全般で発生し得る、リスク全般の管理体制の構築や整備の執行状況を監督し得るスキル・経験	経営の強靱性や持続可能性を高めていくとともに、社会課題を解決し持続可能な社会の実現に貢献するためのサステナビリティ経営の推進とその執行状況を監督し得るスキル・経験

		企業経営	国際性	業界経験	新事業戦略	人財マネジメント	財務	法務・リスクマネジメント	サステナビリティ
代表取締役社長	富澤 克行	●			●				●
取締役	東 俊一	●		●				●	
取締役 専務執行役員	與五澤 一元		●	●		●			
取締役 上席執行役員	柴田 恭宏						●	●	●
社外取締役(独立)	松尾 英喜	●			●	●			
社外取締役	藤原 悟郎	●		●				●	
社外取締役(独立)	小笠原 由佳		●			●			●
取締役 常勤監査等委員	友森 裕三			●			●		
社外取締役(独立) 監査等委員	関口 典子						●	●	●
社外取締役(独立) 監査等委員	トーマス・ヴィッティ		●					●	●



## 中長期経営計画の 目標は明確。 将来的な利益貢献に向け、 従来の商社の範囲を超える。

トーマス・ヴィッティ

2025年度は、RYODENにとって新たな時代の幕開けです。

「未来を共創するエクセレントカンパニーになる」という野心的な目標を掲げた中長期経営計画「ONE RYODEN Growth 2029 | 2034」の初年度であり、この全体目標の定義は、達成すべきことの3つの具体例によってさらに明確になっています。

1. 新規事業の創出
2. ユニークなサービスとソリューションの提供
3. 高い収益性の重視

既存の中核事業から新規事業へのシフトは、当初は時間を要し、コストもかさむため、企業全体の収益性を圧迫しますが、エレクトロニクス、FAシステムなど既存のコア事業が当面は会社の柱であり、利益に貢献する事業であることに変わりはないが、スマート・アグリ、ICTなど新しい事業を徐々に追加・強化することによって、従来の商社の範囲を超えることが今後の正しい道だと考えます。

急速に変化するビジネスの世界と社会においては、新規事業の適応と拡大は、将来にわたって成長と収益性を維持するために不可欠です。このような多角化は、ビジネスソリューションの有能なプロバイダーとしてのRYODENのユニークな役割を強化します。

顧客のために付加価値の高いソリューションとサービスを開発してきたRYODENの長年の経験と、従業員の知識とコミットメントを組み合わせることで、中長期経営計画で新たに創出される事業の一部を構成する革新的な技術が将来的に大きな利益貢献となる可能性が高いといえるでしょう。

しかし、成功はそれ自体でもたらされるものではなく、急速な高齢化社会の中で適切な人財を惹きつけること、あるいは世界的規模での技術開発に対応し続けることなど、競争が激しく変化の激しい市場でトップを維持し続けることは、企業にとって絶え間ない挑戦であり続けます。

このため、中長期経営計画は、取り組むべき課題、適用すべき戦略、達成すべき目標において、かなり具体的なものとなっています。これほど具体的な5年から10年の計画は、時間の経過とともに調整が必要になるかもしれませんが、目標が必ずしも達成されないとしても、中核となる強みを維持しつつ、計画的に多角化と国際化を進めることは今後の正しい道です。RYODENは、今後10年間の野心的な目標を掲げ、成長と収益性を第一に考えていますが、中長期経営計画の目標を達成し、必要に応じて調整するために、すべての利害関係者と継続的に関わっていく必要があるでしょう。



## 企業価値向上に資する ガバナンスの深化と 実効性向上への取り組み。

関口 典子

監査等委員会設置会社へ移行したことで、ガバナンスに対する意識は一層高まっていると感じています。取締役会における社外役員の数も過半数には達していないものの、各役員がそれぞれの知識や経験を活かし、活発かつ多角的な議論が行われています。その議論の成果が決議内容に反映されることで、経営に対する監督の実効性は十分に確保されていると考えます。

社外取締役監査等委員としての初年度は、内部監査部門である監理部との連携をさらに強化し、組織的な監査の実効性向上に努めました。また、取締役会で議決権を有する取締役としての視点も加えながら、本社及び事業所の監査を実施しました。

2025年度は、当社の経営が中長期経営計画「ONE RYODEN Growth

2029 | 2034」に沿って進められているかを継続的にモニタリングするとともに、事業創出会社としての「RYODEN Tii!」\*及び新規事業への取り組み、そしてそれらに不可欠な成長投資の実行については2029年度のROE10.0%達成に向けた重要な要素として、特に重点的に確認してまいります。

さらに、当社のマテリアリティの一つである「コーポレートガバナンスの高度化」や、従業員エンゲージメントの強化、GHG排出量削減、女性管理職比率の向上など、非財務指標に関する目標達成への取り組みに対しても、引き続き注視していく所存です。

「RYODEN Tii!」の特設サイトはこちらをご参照ください。

▶ <https://www.ryoden.co.jp/ryoden-tii>

## 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。具体的には「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り組み

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

## 機関ごとの構成

	① 取締役会	② 指名報酬諮問委員会	③ 経営会議	④ 監査等委員会
代表取締役社長 富澤 克行	◎		◎	
取締役 東 俊一	○		○	
取締役 専務執行役員 與五澤 一元	○	○	○	
取締役 上席執行役員 柴田 恭宏	○		○	
社外取締役(独立) 松尾 英喜	○	◎		
社外取締役 藤原 悟郎	○	○		
社外取締役(独立) 小笠原 由佳	○	○		
取締役 常勤監査等委員 友森 裕三	○		○	◎
社外取締役(独立) 監査等委員 関口 典子	○	○		○
社外取締役(独立) 監査等委員 トーマス・ヴィッティ	○	○		○

◎ = 議長又は委員長 ○ = 出席メンバー

## コーポレート・ガバナンス体制

### コーポレート・ガバナンス体制の概況

組織形態	監査等委員会設置会社
取締役の人数(うち社外取締役)	10名(5名)
取締役の任期	1年(監査等委員である取締役は2年)
独立社外取締役	4名
監査等委員の人数(うち社外取締役)	3名(2名)
執行役員制度の採用	有
任意の委員会の有無	有(指名報酬諮問委員会)
報酬制度	①定額報酬 ②業績連動報酬 ③譲渡制限付株式報酬

## 2024年度 取締役会への出席状況

	出席状況
富澤 克行	100%(15/15)
東 俊一	100%(15/15)
與五澤 一元	100%(10/10)
松尾 英喜	100%(15/15)
藤原 悟郎	100%(15/15)
小笠原 由佳	90% (9/10)
友森 裕三	93%(14/15)
関口 典子	100%(15/15)
トーマス・ヴィッティ	93%(14/15)

## 取締役の報酬等

### 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

### 取締役の報酬決定方針

取締役（監査等委員である取締役を除く。）の個人別の報酬額及びその内容は基本方針に基づき、指名報酬諮問委員会への諮問を経て取締役会で決定します。また、監査等委員である取締役の個人別報酬額及びその内容は監査等委員である取締役の協議により決定します。取締役報酬等の内容及び決定方針は当社サイトにて掲載しております。

#### 取締役の報酬決定方針

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

### 報酬の支給割合

#### 取締役社長

定額報酬	業績連動報酬(賞与)	株式報酬
<b>50%</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>

#### 取締役社長以外の業務執行取締役

定額報酬	業績連動報酬(賞与)	株式報酬
<b>50%</b>	<b>30%</b>	<b>20%</b>

### 取締役及び監査役の報酬等の額(2024年度)

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)				対象となる 役員の員数 (名)
		固定報酬	業績連動報酬	株式報酬型 ストック・オプション	譲渡制限付 株式報酬	
取締役(監査等委員及び社外取締役を除く)	187	87	30	28	40	5
監査等委員(社外取締役を除く)	13	13	-	-	-	1
監査役(社外監査役を除く)	8	8	-	-	-	2
社外役員	39	39	-	-	-	8

## 各委員会の詳細

### 指名報酬諮問委員会（2024年度開催回数：4回）

取締役を含む経営陣幹部の指名・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・ガバナンスの充実に資するため、「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、社外取締役が務めています。

### 経営会議（2024年度開催回数：25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名及び取締役1名、役付執行役員10名、執行役員1名で構成され、また常勤監査等委員も出席しています。

### 監査役会・監査等委員会

（2024年度監査役会の開催回数：2回、2024年度監査等委員会の開催回数：5回）

当社は2024年6月25日開催の定時株主総会において、監査等委員会設置会社への移行を内容とする定款の変更が決議されたことにより、監査等委員会設置会社に移行しています。当社の監査等委員会は、取締役3名で構成されており、このうち過半数の2名が社外取締役です。監査等委員会は、監査の方針・計画・方法、その他監査に関する重要な事項についての意思決定を行います。監査等委員会は、監査等委員会が定めた監査等委員会監査基準に準拠し、取締役の職務の執行を監査します。また法令に定める監査等委員会の人員を欠くことになる場合に備え、補欠の監査等委員1名（出縄正人）を選任しています。

### リスクマネジメント統括委員会（2024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。

### 事業リスク委員会（2024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。また、その運用状況をリスクマネジメント統括委員会に報告し、当社及び当社グループの多面的なリスクマネジメントを行います。

### 金商法内部統制評価委員会（2024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。

### 倫理・遵法委員会（2024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ます。

## 2024年度のコンプライアンス研修実績

当社は、2024年の10月～2025年の1月にかけて、すべての国内拠点及び国内関係会社を巡回し、全社員を対象としたハラスメント研修を実施しました。研修のタイトルは「ハラスメントを考える」とし、この機会にハラスメントについて考える時間としました。研修内容は、人事部で実施したストレスチェック結果の共有、セクハラ・パワハラ・マタハラ・カスハラの概要及び防止策の説明、ホットラインの周知等です。研修の実施結果については、経営会議・取締役会にも報告しており、引き続き啓蒙活動を継続してまいります。

### コンプライアンス体制の詳細

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

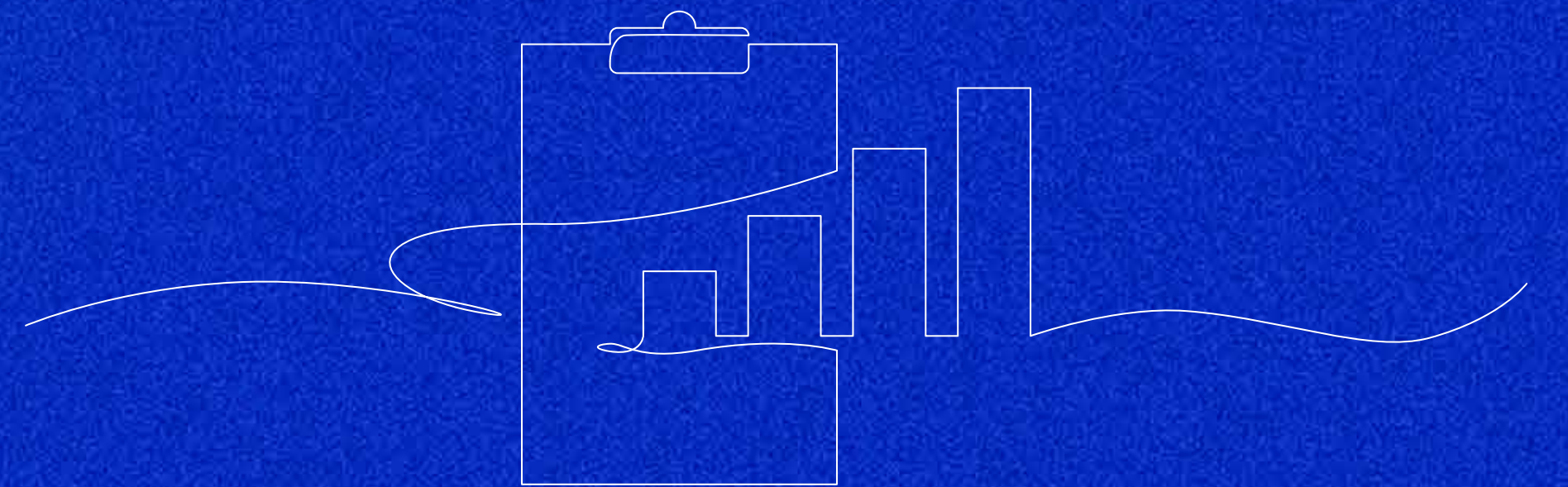
## 政策保有株式

当事業年度は、2024年12月24日の取締役会において保有の適否の検証を実施、また保有する株式のうち7銘柄の全数売却等を実施しました。

	非上場株式		非上場株式以外の株式	
	銘柄数 (銘柄)	取得価額/ 貸借対照表 計上額の 合計額 (百万円)	銘柄数 (銘柄)	取得価額/ 貸借対照表 計上額の 合計額 (百万円)
2024年度において 保有株式が 減少した銘柄	1	195	6	451
2024年度において 保有株式が 増加した銘柄	1	86	5	3
2025年6月23日 時点における 保有株式銘柄	7	135	20	4,247

SECTION 06

ファクトデータ



# RYODENの企業理念体系

## 志・存在意義

PURPOSE

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

## 目指すありたい姿

VISION

未来を共創する  
エクセレントカンパニー

## 大切にしている価値観

VALUES

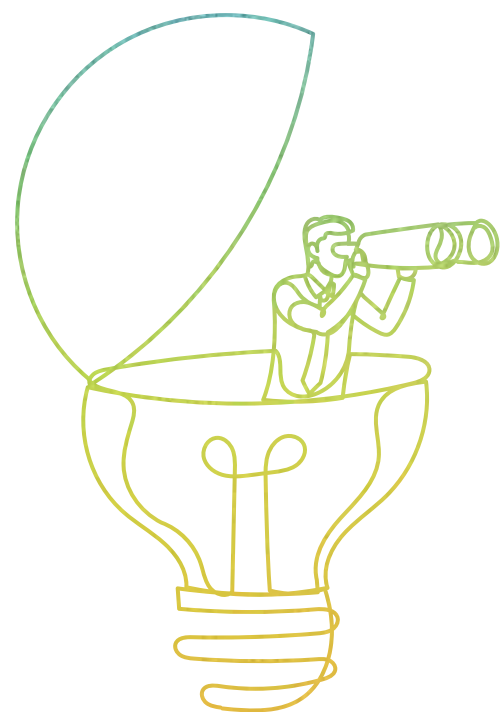
- 人とのつながりを力に
- 強みを知り、強みを磨く
- 常に挑戦し、失敗から学ぶ
- フェアに、そして誠実に

## 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財を育成する

## 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



# RYODENの 6つの資本

資本区分	関連要素・取り組み
財務資本	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 営業利益: 54億8,300万円(2024年度末)</li> <li>● 自己資本比率: 62.7%</li> <li>● フリーCF: 184億3,800万円</li> </ul>
製造資本	<ul style="list-style-type: none"> <li>● FAシステム、冷熱ビルシステム、X-Tech、エレクトロニクスなど幅広い製品・ソリューションを扱う事業構造</li> <li>● 日本、アジア、米国、欧州など国内外50弱の拠点</li> <li>● 植物工場</li> </ul>
知的資本	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 技術提供やソフトウェア・ICT関連など多様な知識・ノウハウ</li> <li>● 植物工場運営における多品種少量生産など独自性の高い知見</li> </ul>
人的資本	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 専門性、高スキルを持つ人財</li> <li>● イノベーションを実現する改革意識を備えた人財</li> </ul>
社会・関係資本	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ステークホルダーとともに価値を創出し培ってきた顧客基盤</li> <li>● 100年企業を目標にサステナブルな社会の実現に貢献</li> </ul>
自然資本	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「地球環境との共生」や「安心・安全な社会」のマテリアリティ対応</li> <li>● 温室効果ガス排出実質ゼロのクリーン電力の活用</li> </ul>

## ビジネス 基盤

幅広い事業領域

ICT技術力

グローバルイゼーション

## ビジネス 機能

課題発見

提案・解決

関係構築

## RYODENの 強みを発揮し、 社会課題の解決へ

人口動態の変化

世界のパワー  
バランスの変化

気候変動

資源・エネルギーの変化

テクノロジーの変化

価値観の変化

## RYODENの強み(コア・コンピタンス)

### 価値創出

イノベーションを発掘し価値を発想する力

### 価値提供

ステークホルダーに価値を発案し発進する力

### 価値循環

価値を発揮させ循環によりさらなる発展をさせる力

## ビジネス機能

### 課題発見

顧客の課題を発見できる

### 提案・ 解決

商材・技術・ソリューションを提案し、顧客の課題を解決する

### 関係構築

継続的な顧客との関係構築力

## ビジネス基盤

### 幅広い 事業領域

FAシステム、冷熱ビルシステム、エレクトロニクス、X-Tech、新事業など

### ICT 技術力

取引先の課題解決を支えるソリューション提案を支えるICT技術RYODEN Tii!

### グローカライ ゼーション

国内27・海外21拠点  
日本、アジア、米国での  
ビジネス展開

各事業の紹介については、こちらをご参照ください。

▶ <https://www.ryoden.co.jp/business>

オリジナル製品群「RYODEN Tii!」については、こちらをご参照ください。

▶ <https://www.ryoden.co.jp/ryoden-tii>

各拠点の情報については、こちらをご参照ください。

▶ <https://www.ryoden.co.jp/corporate/network#anchor01>

## 10年の主要財務データ

	第76期 2015年度	第77期 2016年度	第78期 2017年度	第79期 2018年度	第80期 2019年度	第81期 2020年度	第82期 2021年度	第83期 2022年度	第84期 2023年度	(百万円) 第85期 2024年度	(千米ドル) 第85期 2024年度	
業績サマリー	売上高	221,990	219,225	236,494	240,312	230,087	196,841	229,126	260,303	259,008	215,790	1,438,600.00
	海外売上高	54,439	48,919	50,111	45,826	42,645	34,259	43,897	47,281	47,382	47,854	319,026.67
	海外売上高比率(%)	24.5	22.3	21.2	19.1	18.5	17.4	19.2	18.2	18.3	22.2	22.2
	営業利益	3,673	2,730	5,078	5,624	5,559	3,415	7,062	9,380	8,326	5,483	36,553.33
	経常利益	3,296	2,442	5,055	5,648	5,758	3,653	7,285	9,077	8,236	6,010	40,066.67
	親会社株主に帰属する当期純利益	1,846	1,388	3,588	3,731	3,860	2,343	5,004	5,366	5,736	4,700	31,333.33
貸借対照表サマリー	総資産	119,382	122,763	133,710	132,729	128,304	125,529	140,970	151,049	156,027	141,995	946,633.33
	純資産	60,401	60,975	64,057	65,716	67,557	69,919	74,766	79,898	87,083	89,213	594,753.33
	有利子負債	3,158	1,849	1,909	2,428	1,221	1,438	1,633	4,265	4,057	3,431	22,873.33
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	3,747	4,601	△4,833	4,479	5,938	1,939	△7,623	△199	9,942	18,453	123,020.00
	投資活動によるキャッシュ・フロー	△777	474	674	△686	△518	183	△1,326	△1,251	△710	△15	△100.00
	財務活動によるキャッシュ・フロー	△1,550	△2,227	△942	△563	△2,281	△1,052	△883	△115	△2,283	△4,202	△28,013.33
財務指標等	1株当たり当期純利益(円)	85.22	64.04	165.44	171.98	177.77	107.79	229.99	245.93	262.43	214.80	1.43
	1株当たり純資産(円)	2,784.95	2,809.01	2,948.86	3,022.78	3,104.00	3,208.01	3,427.24	3,652.29	3,976.49	4,141.24	27.61
	1株当たり配当金(円)	52	44	48	56	56	56	58	74	106	106	0.71
	売上高営業利益率(%)	1.7	1.2	2.1	2.3	2.4	1.7	3.1	3.6	3.2	2.5	2.5
	ROE(%)	3.0	2.3	5.8	5.8	5.8	3.4	6.9	7.0	6.9	5.3	5.3
	ROA(%)	2.7	2.0	3.9	4.2	4.4	2.9	5.5	6.2	5.4	4.0	4.0
	自己資本比率(%)	50.5	49.6	47.8	49.4	52.5	55.6	52.9	52.8	55.7	62.7	62.7
配当性向(%)	61.0	68.7	29.0	32.6	31.5	52.0	25.2	30.1	40.4	49.3	49.0	

※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、2025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=150円で換算しています。

詳細はこちら ▶ <https://ir.ryoden.co.jp/results/highlight/>

Environment

項目	単位	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度 <sup>※1</sup>
GHG排出量 Scope1	t-CO <sub>2</sub>	401	404	454	441	506 <sub>519<sup>※4</sup></sub>
GHG排出量 Scope2	t-CO <sub>2</sub>	998	649	388	3,806	4,547 <sub>5,697<sup>※4</sup></sub>
GHG排出量 Scope3	t-CO <sub>2</sub>	6,948,775	6,800,279	6,962,251	45,095,343	37,834,605 <sub>37,835,796</sub>
GHG排出量 Scope1,2	t-CO <sub>2</sub>	1,399	1,053	841	4,247	5,053 <sub>6,216</sub>
GHG排出量 Scope1,2,3	t-CO <sub>2</sub>	6,950,174	6,801,331	6,963,092	45,099,590	37,839,658 <sub>37,842,012</sub>
電力使用量	kWh	2,112,420	2,088,283	2,032,552	11,877,666	10,100,667 <sub>15,063,477</sub>
(うちクリーン電力使用量)	kWh	0	540,179	1,067,692	3,240,602	3,283,244 <sub>3,588,202<sup>※4</sup></sub>
太陽光発電量	kWh	2,286,189	2,363,712	2,343,796	3,842,641	3,768,902 <sub>4,073,861</sub>
低燃費車両導入台数	台	165	172	166	166	159
低燃費車両導入率	%	76	76	75	76	76
廃棄物排出量 <sup>※2</sup>	t	99	107	126	137	126
廃棄物最終処分量 <sup>※2</sup>	t	1	1	1	1	1
リサイクル率 <sup>※2</sup>	%	99	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	0
廃液の排出量	m <sup>3</sup>	0	0	0	0	0
水使用量(取水量・排水量) <sup>※3</sup>	千m <sup>3</sup>	7	7	7	69	64 <sub>86</sub>
環境に関する罰金及び処罰のコスト	円	0	0	0	0	0
エネルギー使用量	GJ	26,763	21,339	26,032	102,054	96,477 <sub>127,928</sub>
エネルギー使用量原油換算値	kℓ	690	551	672	2,633	2,489 <sub>3,301</sub>
ガソリン使用量	kℓ	147	135	144	152	155 <sup>※4</sup>
軽油使用量	kℓ	22	17	20	20	19 <sup>※4</sup>
環境家計簿参加人数	人	95	116	102	100	98
環境家計簿における1家庭当たりのCO <sub>2</sub> 排出量	kg-CO <sub>2</sub>	2,896	2,867	3,762	2,853	2,983

※2023年度におけるGHG排出量は、算定範囲の変更により数値を修正しています。  
 ※GHG排出量の算定範囲は単体、国内連結対象会社、海外連結対象会社です。Scope2はマーケット基準で算定しています。  
 ※1 2024年度は連結子会社2社(ブロックファーム合同会社、株式会社ファームシップ)の会計期間に変更があり、同2社に関して15ヶ月(2024年1月～2025年3月)の期間で算定した数値を下段に記載しています。  
 ※2 単体+テクノフォートの合計値です。  
 ※3 国内の合計値です(一部除外あり:上下水道量の把握が難しいテナントオフィス)。  
 ※4 第三者による検証済です。

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

Social

項目	単位	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
社員数(連結)	人	1,289	1,214	1,242	1,360	1,451
平均勤続年数	年	17.5	17.3	17.8	17.7	16.6
新卒採用数	人	41	29	53	38	44
入社3年未満離職率	%	8.3	15.7	9.5	9.8	16.6
中途社員採用人数	人	18	9	18	31	90
正社員退職者数(定年・役員就任除く)	人	32	45	51	53	35
定年再雇用者数	人	20	36	30	14	17
障がい者雇用者数 <sup>※5</sup>	人	22.5	23.0	20.0	22.5	26.0
女性中核人材(上級職)比率	%	2.2	2	2.2	2.5	2.5
育児休業取得比率	%	51.4	36.1	48.5	65.7	61.8
男性	%	30.8	14.8	26.1	45.5	38.1
女性	%	100	100	100	100	100
平均残業時間(月間・従業員一人あたり)	時間	12.9	17.6	16.1	13.3	17.9
年次有給休暇取得率	%	62.5	66.0	79.0	80.2	73.7

※5 算定方法の見直しにより数値を更新しています。(2025年9月)

Governance

項目	単位	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
社外取締役比率	%	42.9	57.1	57.1	55.6	55.6
女性役員比率	%	9.1	18.1	18.1	22.2	22.2
取締役会における独立役員の割合	%	28.6	42.9	42.9	44.4	44.4
ホットライン通報件数	件	2	3	6	7	4
IRミーティング開催数	回	0	0	4	26	23
取締役会(開催回数)	回	14	14	15	15	15
指名報酬諮問委員会(開催回数)	回	5	9	5	6	4
経営会議(開催回数)	回	25	28	27	25	25
監査等委員会(開催回数、監査等委員である社外取締役の出席率)	回/%	6/100	5/100	5/100	7/100	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	1
事業リスク委員会(開催回数)	回	2	2	2	2	2
金商法内部統制評価委員会(開催回数)	回	5	3	3	3	4
倫理・遵法委員会(開催回数)	回	2	2	2	2	2
サステナビリティ委員会(開催回数)	回	—	—	1	2	2

※監査等委員会の開催回数等については、2023年度以前は監査役会の開催回数及び社外監査役の出席率を記載しています。

会社の概要 (2025年3月31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

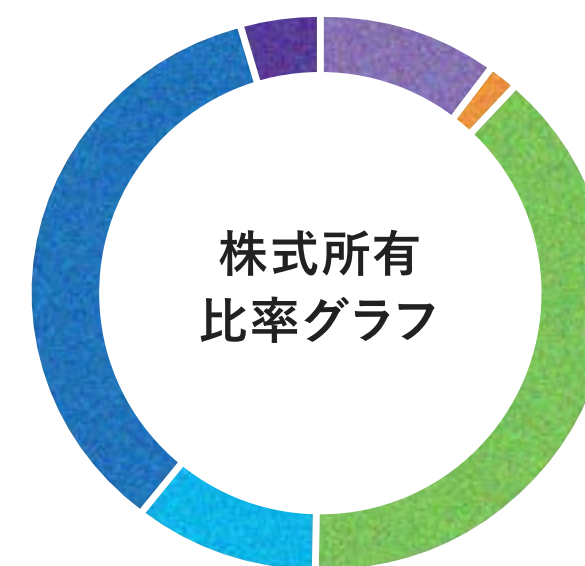
従業員数 連結1,451名(単体1,073名)

株式の概況 (2025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 21,612,037株  
(うち自己株式 100,078株)

株主数 41,702名



金融機関	9.14%	自己株式	0.46%
証券会社	1.32%	個人・その他	38.37%
その他法人	41.06%	外国法人等	9.65%

大株主 (上位10位)

株主名	持株比率(%)
三菱電機株式会社	36.05
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	7.58
RYODEN従業員持株会	2.08
シチズン時計株式会社	1.92
BBH BOSTON FOR NOMURA JAPAN SMALLER CAPITALIZATION FUND 620065	1.81
光通信株式会社	1.49
THE BANK OF NEW YORK, TREATY JASDEC ACCOUNT	0.99
BNYMSANV RE BNYMIL RE WS MORANT WRIGHT NIPPON YIELD FUND	0.99
JP MORGAN CHASE BANK 385781	0.84
DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO	0.73

第三者評価



CDP Bスコアを獲得  
(2024年)



日興アイ・アール総合部門  
優良サイト選出(2024年)

IRグループ活動報告

総務部IRグループ

輿石・鶴田・御橋・中村 (育休取得中)

Ryoden Report 2025をお手に取っていただき、誠にありがとうございました。当社の中長期経営計画「ONE RYODEN Growth 2029 | 2034」に傾けた情熱とその詳しい内容をステークホルダーの皆さまにお届けしたいという強い想いで、このRyoden Report 2025を製作いたしました。

当社を取り巻く事業環境が非常に大きな変化を迎えている中、イノベーションを通じて代理店・商社の枠をこえた事業創出会社への変革を加速していく姿と想いが皆さまにお伝えできれば幸いです。

私たち総務部IRグループはRYODENの企業価値の向上と、持続可能な企業を目指し、これからもステークホルダーの皆さまとの対話を第一に考え、公平かつ迅速な情報開示につとめてまいります。

# 2025

## Ryoden Report

### 表紙について

---

**【作品名】:未知のワクワクへ 未来もカラフルに彩っていく 【作家名】:麦ごはん**

Paralym Art®(パラリンアート)は、障がい者アーティストと一つのチームとなり、社会保障費に依存せず、民間企業・個人の継続協力で障がい者支援を継続できる社会貢献型事業です。RYODENはパラリンアートを応援しています。



〒170-8448 東京都豊島区東池袋3-15-15

2025年12月以降

〒102-0083 東京都千代田区麴町五丁目1番地

麴町弘済ビルディング

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