RYODEN



# RYODEN REPORT 2026

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

# RYODENが描く2047年の未来図

代理店・商社の枠を超え、社会課題を解決する「事業創出会社」へ。RYODENは、FAシステム、冷熱システム、ビルシステム、半導体（エレクトロニクス）で培った技術力とネットワークを活用し、持続的な企業価値の向上を目指しています。RYODENグループが描く2047年の未来図、それは、人とテクノロジーをつなぐチカラでお客さまの抱える課題を解決し、ワクワクをカタチにする社会です。私たちは、次世代を切り拓くイノベーションのチカラで新たな価値を創出し続けます。そして、世界に誇れる企業　— 未来を共創するエクセレントカンパニー — へ進化し続けます。



# 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

## 大切にする価値観
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

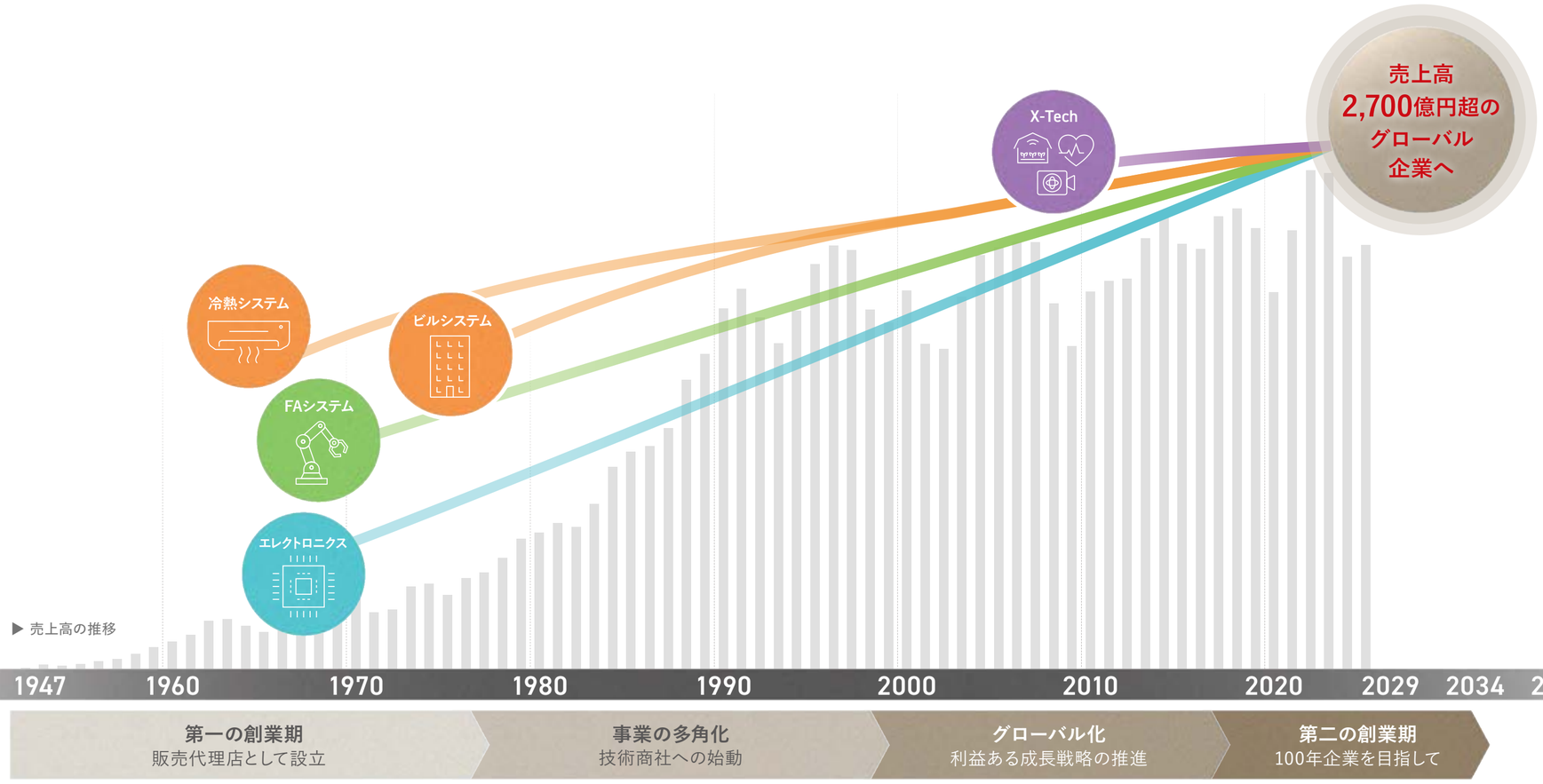
- 社会の変化に対応し、会社経営の安定と発展に努め、持続可能な社会の実現に貢献する
- 誠実な事業活動と先進的な技術の提供により、ステークホルダーの信頼に応える
- 社員の人格と個性を尊重し、専門性及び改革心と創造力の高い人財を育成する

## 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

# 100年企業として
# 未来を共創するエクセレントカンパニー

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。




## 2026年3月期

**売上高**

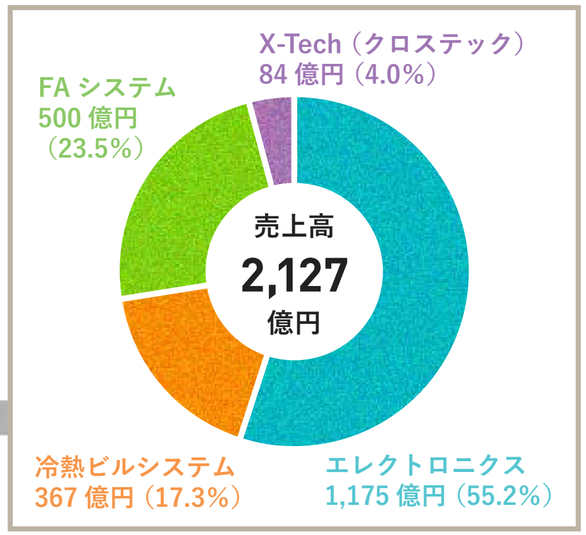
**2,127億円**

**営業利益**

**52億円**

**親会社株主に帰属する当期純利益**

**52億円**



# RYODENを知る

RYODENはどういった会社なのか？ 当社の特徴を端的に示す数値を集めました。

## 1. Financial & Growth

| 指標 | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度 | 単位 |
|---|---|---|---|---|
| 売上高 | 259,008 | 215,790 | 212,772 | 百万円 |
| 売上総利益 | 29,228 | 27,543 | 29,756 | 百万円 |
| 営業利益率 | 3.2 | 2.5 | 2.5 | % |
| 海外売上高比率 | 18.3 | 22.2 | 23.6 | % |
| 投資額（設備・R&D） | 6 | 18 | 46 | 億円 |

## 2. Capital Efficiency & Market Value

| 指標 | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度 | 単位 |
|---|---|---|---|---|
| ROE（自己資本利益率） | 6.9 | 5.3 | 5.7 | % |
| ROIC（投下資本利益率） | 8.0 | 6.4 | 7.0 | % |
| PBR（株価純資産倍率） | 0.68 | 0.61 | 0.75 | 倍 |
| PER（株価収益率） | 10.37 | 11.74 | 13.38 | 倍 |
| 時価総額 | 61,855 | 54,289 | 70,779 | 百万円 |
| 配当金（1株あたり） | 106.0 | 106.0 | 138.0 | 円 |

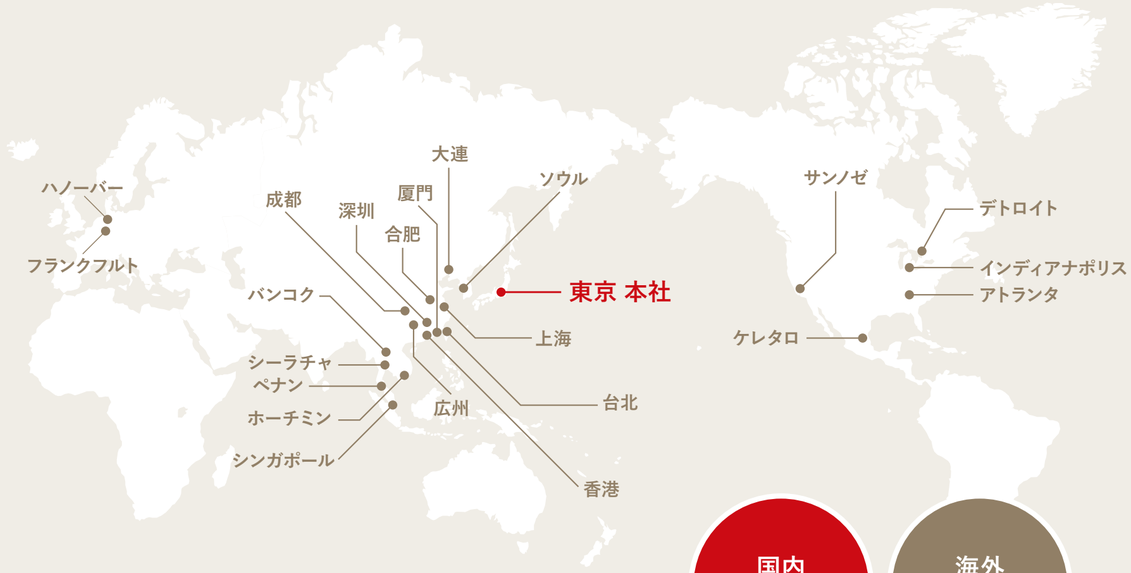
## 3. Human Capital & Innovation

| 指標 | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度 | 単位 |
|---|---|---|---|---|
| 従業員数 | 1,360 | 1,451 | 1,555 | 名 |
| エンゲージメントスコア | - | 49.2 | 49.7 | 点/100 |
| 従業員1人あたり育成投資額 | - | 13 | 7.4 | 万円 |
| 女性管理職比率 | 0.7 | 2.5 | 4.9 | % |

## 4. Environment & Governance

| 指標 | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度 | 単位 |
|---|---|---|---|---|
| 社外取締役比率 | 56 | 56 | 50 | % |
| 女性役員比率 | 22.2 | 22.2 | 20.0 | % |
| 重大法令違反 | 0 | 0 | 0 | 件 |
| GHG排出量 | 4,247 | 5,053 | 4,324 | t-$CO_2$ |
| 太陽光発電量 | 3,842.6 | 3,768.9 | 3,805.2 | MWh |

## 5. Base&Network




※拠点数は、2026年7月末時点の情報です。

# 中長期的な目的・目標

Uniqueness
異質化

## RYODENは何をめざすのか？

幅広い視点でお客様が気づいていない課題を発見し、ニーズに合わせた価値を提供する。そのためにRYODEN はこれまでの常識や枠組みにとらわれない独自の強みを磨き、お客さまに価値を提供し、持続的な企業価値の向上を追求し、他社との「異質化」を図っていく。

Innovation
価値結合

## 実現に向けて何が必要となるのか？

モノ売りからコト売りへ。RYODEN は、世の中に存在する価値・技術を結合することでお客さまに全く新しい価値を創出し提供する。「価値結合」によって、100 年企業を見据えた経営を実践していく。

business creation company
事業創出会社

## 実現した先には？

RYODEN は、これまでの歴史で培った信頼と実績を基盤としながら、変化を恐れず新たな価値を創出する「事業創出会社」へと進化する。テクノロジーとアイデアを掛け合わせることで、お客さまに価値を提供するだけではなく、持続可能な社会の実現に向けて挑戦を続けていく。

## 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。

P9

# 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。



# 目次

## イントロダクション
1 RYODENが描く2047年の未来図
2 企業理念体系
3 成長の軌跡
4 一目でわかるRYODEN
5 中長期的な目的·目標
6 価値創造モデル
7 目次·編集方針·報告対象期間·報告範囲

SECTION 01
## RYODENの目指す姿
9 トップメッセージ
15 中長期経営計画の全体像
16 RYODENの強み
18 財務·非財務目標
19 経営戦略と企業価値向上とのつながり

SECTION 02
## RYODENの成長戦略
21 中長期経営計画 基本方針
22 6つの経営戦略
27 CFOメッセージ

SECTION 03
## セグメント別事業戦略
31 RYODENの事業構成
32 事業概況 FAシステム
34 事業概況 冷熱·ビルシステム
36 事業概況 X-Tech（クロステック）
38 事業概況 エレクトロニクス

SECTION 04
## サステナビリティ経営
41 サステナビリティ経営戦略統括部長メッセージ
43 マテリアリティ·マトリックス
44 マテリアリティ（重要課題）
45 マテリアリティ（重要課題）への取り組み·目標
46 環境マネジメント
47 人的資本マネジメント
48 人的資本マネジメント 人事責任者メッセージ
49 取り組み方針
51 エンゲージメント事例
54 マネジメントメンバー
55 取締役に必要なスキル特定の理由
56 スキルマトリックス
57 社外取締役鼎談
61 コーポレートガバナンス

SECTION 05
## ファクトデータ
66 財務·非財務ハイライト
68 会社情報

## 編集方針

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 REPORT 2026」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。

## 報告対象期間

2025年度（2025年4月1日～2026年3月31日）の事業活動における情報を対象としています。ただし一部の内容については、過去の情報や2026年4月1日以降の情報も記載しています。

## 報告範囲

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

SECTION 01

# RYODENの目指す姿

9　トップメッセージ
15　中長期経営計画の全体像
16　RYODENの強み
18　財務・非財務目標
19　経営戦略と企業価値向上とのつながり

SECTION 01




トップメッセージ

# 変革を成果化へ
# 皆様への価値を具現化する
# 収穫の一年

取締役社長
**富澤 克行**

# 「中長期経営計画」の完遂に向けて、全力で取り組む決意をここに込めて。

商品や製品の価値があっという間にコモディティ化する変化の時代にあって、私たちRYODEN はどのような高付加価値をお客さまと共創し、互いの競争力を増強していくべきなのか？物販の枠を超えた事業を、どのような戦略と施策をもって展開していけばいいのか？そして、「未来を共創するエクセレントカンパニー」へと変貌していくのか？さまざまな想いを巡らせながら策定したのが、中長期経営計画「ONE RYODEN Growth 2029 ｜ 2034」です。

この中長期経営計画のコア戦略が、ユニークな発想で高付加価値の持続的な創出をめざす「異質化（Uniqueness）」と、当社の各事業が有するシナジーの横展開や、M&A などによる最適結合で新たな価値を創出する「価値結合（Innovation）」です。

「異質化」と「価値結合」の切り口のもとに落とし込んだ各種施策が、早くも実を結んでいます。例えば、従来の「空調」から「猛暑対策」へと発想を転換したソリューションは、当社「冷熱・ビルシステム」事業の好況を後押しいたしました。また、地道に育んできた閉鎖型植物工場は2025年度に黒字転化するとともに、今後さらなる実りが期待されています。

2026 年度は、初年度に撒いた変革の種を“ 利益” という成果に実らせていく重要な年度となります。「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」というパーパスの完遂のために。そして、100 年企業をめざして。なによりも私たち自身がワクワクしながら、中長期経営計画の2026 年度に取り組んでいきます。

# 変革の種を“利益”という成果に転換し、「中長期経営計画」を加速させる2026年度に。

「未来を共創するエクセレントカンパニー」のビジョン達成に向けて、中長期経営計画「ONE RYODEN Growth 2029 ｜ 2034」がスタートしました。その元年であった2025 年度は、一時的な利益変動に左右されない揺るぎなき「事業創出会社」へと成長すべく、さまざまな施策を積極的に展開してきました。

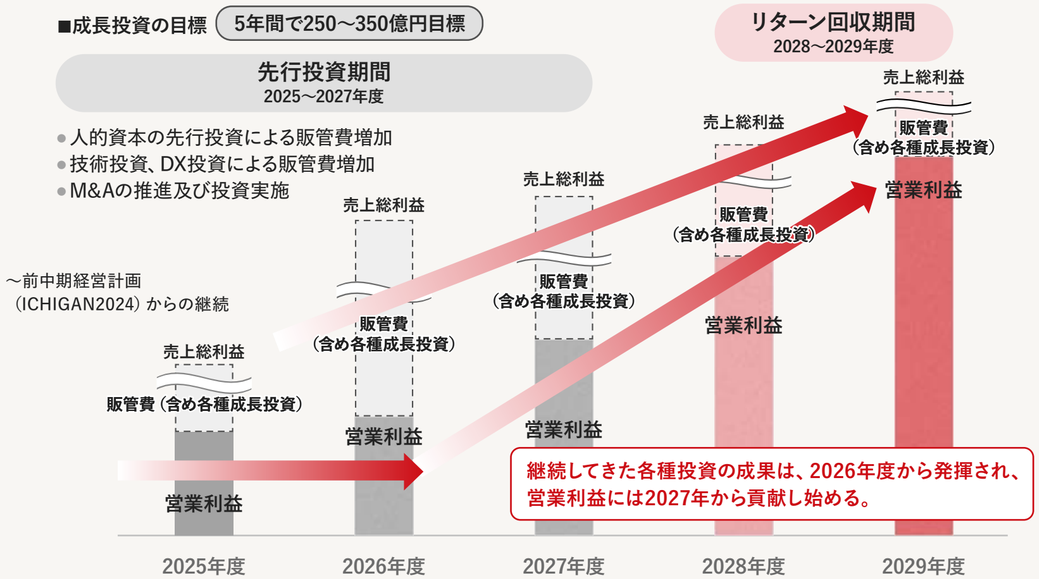
特に単年度だけでなく、中長期経営計画５年間の最終2029 年度における目標達成、ひいては2047 年の創業100 年を見据えた長期的スパンでの成長基盤を構築するために、かつてないスピード感と積極性で先行投資を実施してきました。

そのために販管費も増加したことなどから全社決算では減収減益となったものの、資本効率の向上のために以前から進めていた政策保有株式の売却を加速させた結果、当期純利益は前年比12.2% 増の52 億75 百万円となり、売上総利益も増加（売上総利益率は前年比1.2 ポイント増）しました。当社のビジネスモデル、事業ポートフォリオが着実に高付加価値化し、全体として高収益化に変革している手ごたえを実感しています。

事業別に2025 年度を振り返りますと、「FA システム」は計画的な人財投資や戦略的投資を継続するとともに、販売店や盤メーカー向けが堅調に推移したことなどから売上高が増収となりました。「冷熱・ビルシステム」は、空調製品の販売が伸長したことで4 期連続で増収増益となりました。「X-Tech」関連では、閉鎖型植物工場がついに年間で黒字に転化、光合成を最適化する技術を活用した受託研究やコンサルティング、テストプラントなどの受注も堅調に推移しました。「エレクトロニクス」は減収となりましたが、特定サプライヤーへの依存から複数のサプライヤーへと営業活動の開拓、深耕を進めたことが売上総利益率の向上に貢献しました。

2026 年度は、減収減益さえも覚悟のうえで先行投資した変革の種を大きく実らせ、“ 利益” というカタチにして収穫していく一年となります。国内外の事業環境の改善、需要の回復、M&A 効果の奏功なども見込み、業績は売上高2,520 億円、営業利益75 億円へと大幅な増収・増益転換を予想しております（2026 年7 月28 日上方修正）。この投資成果の芽生えをきっかけに、2027 年度からは営業利益率の上昇へ。そして中長期経営計画5 年間の最終3 か年においては、成長曲線が急カーブで伸長するものと予想しています。

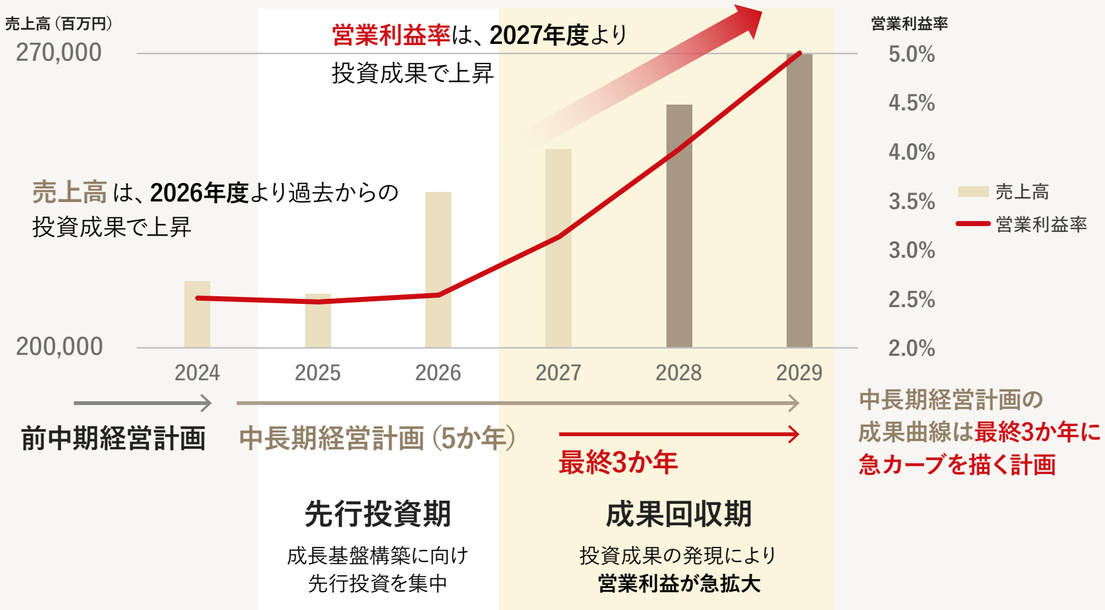
## 中長期経営計画　利益・成長投資進捗イメージ




## 中長期経営計画　定量目標投資進捗イメージ

イノベーション（M&A、価値結合による事業創出等）の推進により、売上成長を上回る利益成長

■5か年の売上高・営業利益率　計画のイメージ




その他の取り組みに関する詳細
▶ https://ssl4.eir-parts.net/doc/8084/tdnet/2818122/00.pdf

# 「異質化」と「価値結合」を切り口として、「未来を共創するエクセレントカンパニー」へと邁進。

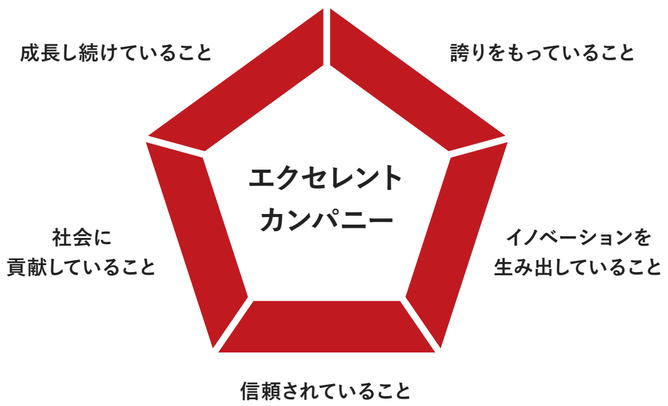
「未来を共創するエクセレントカンパニー」という企業像を明確に描きながら、当社では前中期経営計画に引き続き、中長期経営計画「ONE RYODEN Growth 2029｜2034」においても高収益化と高付加価値化の両面で物販の枠を超えた「事業創出会社」への変革を推進していきます。そのコア戦略として掲げているのが、「異質化（Uniqueness）」と「価値結合（Innovation）」という2つのキーワードです。

「異質化」とは、誰もが発想しえない土俵（マーケット）に果敢に挑戦することで、お客さまや社会に新たな価値を提供する、まさにユニークなビジネス創出への取り組みです。その成功事例が、近年の「猛暑対策」というニーズへの気付きをきっかけに発想した事業化でしょう。従来の空調機では対応しきれなかった体育館や大きな工場、現場の作業場といった「猛暑対策」のソリューションとして、「冷熱・ビルシステム」事業の好況を後押ししました。

また、「価値結合」とは、当社の各事業が培ってきた技術や価値の横展開やM&Aなどにより、新たな価値を創出しお客さまにご提供する取り組みです。例えば製造工場の現場では、生産効率はFAシステムが、エネルギー効率は冷熱システムが担っています。そのために生産ラインを高速化しても空調の冷熱能力が追いつかなければ、余分な電力を消費してしまうという非効率が生じます。工程ごとの最適化から工場全体を俯瞰した最適化へ……そうした現場の効率運用にも、当社は「価値結合」という切り口でお応えしていきたいと思います。

中国赴任中に私は、多くの企業が手段であるサイバーを「インダストリー4.0」の起点とした結果、現場の実態と乖離してしまったケースを目のあたりにした経験があります。手段にとらわれ過ぎると現場から遠ざかりますし、そもそも何を改革したいのかと。現場の課題を起点に着手してこそ、最適な手段が定まるのだと痛感しました。従来の常識や商習慣に囚われることなくニュートラルな視点をもって「価値結合」することで、お客さまが真に求める最適解を提案していくことを私たち固有の強みにしていきます。

**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。

# 「モノ」を売る、から、「解決」を届ける成長戦略を次々に展開していきます。

中長期経営計画においては、「異質化」と「価値結合」を事業イノベーションの切り口として5年間で250～350億円の成長投資と約25億円の技術基盤投資を計画しています。「モノ」を売る、から「解決」を届けるというビジネスモデルの構築に欠けているピースを短期間で埋めることで、よりスピード感を持って「事業創出会社」への変革を推進していきます。そのための具体的な重要施策が「M&A」、「SI事業」、そして「フィジカルAI」の推進です。

「M&A」においては、2025年度に三菱電機FA機器の販売代理店事業を北海道三菱電機販売と北弘電社から買収しました。この「M&A」の意図したところは、顧客タッチポイントと将来的な拠点の確保・拡充です。これをきっかけに、より付加価値の高いソリューションを当社事業の横展開で提供していくことで、北海道エリアを起点とした商圏の拡大を図っていきます。

また、欧州ではドイツ・ ハノーバーのTOPAS 社を子会社化しました。半導体販売と、電話やメール、Web 会議といった社内の連絡手段を一つに束ねるソリューションに強みを持つ同社の顧客基盤・技術対応力を取り込み、機能そのものを獲得する投資です。日本・アジア・米国の調達力と、欧州の顧客タッチポイントを相互に活用していきます。

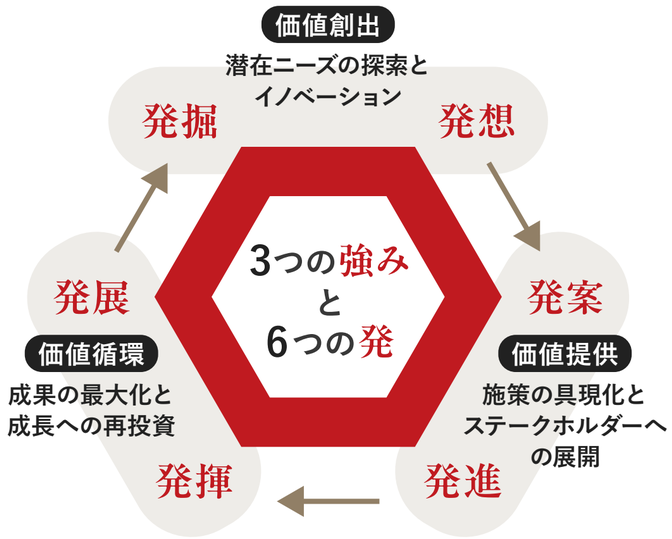
2026 年4 月に本格始動した「SI 事業推進室」を中心に展開するSI 事業は、まさに当社の価値リソースを結合した新事業と言えるでしょう。FA、冷熱ビル、エレクトロニクスの各事業が個別に磨いてきた強みを横断的に「価値結合」し、現場起点でのトータルソリューションとしてお客さまにご提案することで、確実な受注と継続収益に結びつけていきます。中堅・中小の製造業を主ターゲットとして2026 年度の計画を達成できる見通しです。

ものづくり現場におけるAI 活用の明日を先取りして2026 年7 月に実施したのが、中国・ 広東蘑菇物聯科技（Mogulinker）と、フィジカルAI の実用化に向けた戦略的提携契約の締結です。空気圧縮機、冷却塔、ポンプ、空調設備といった産業用設備向けの次世代制御ソリューションを共同開発し、工場全体のエネルギー効率向上を目指します。現場のフィジカルデータとAI を結びつけ、機器の販売からデータ活用によるリカーリング型のビジネスを推進していくこの試みも、ものづくり現場に精通した当社の技術的知見と、フィジカルAI を牽引する広東蘑菇物聯科技の強みを「価値結合」した事業モデルといえるでしょう。

## 「人財」を推進力に、一丸となって目標達成に取り組んでいきます。

「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」という当社のパーパスを達成するためには、なによりも社員自身がワクワクと心ときめかせながら、いかに価値を提供するかを主体的に考え、積極的にチャレンジする集団になる必要があります。

そこで中長期経営計画では、「エンゲージメントスコア」の向上、D &I（ダイバーシティー& インクルージョン）の推進、女性管理職比率の向上、従業員一人当たりの育成投資額アップといった人的資本マネジメントを積極的に展開していきます。




2025 年4 月より、当社では「人材」の表記を「人財」に統一しました。まさに企業躍進の財産である社員に対し、私は新たなニーズの「発掘」と取り組みの「発想」、それを具体的に落とし込む「発案」とその「発進」、そして具体的な効果の「発揮」と「発展」という「六つの発」を、変革の行動指針として伝えております。

2027 年4 月には、チャレンジへの評価を主眼とした新人事制度を導入いたします。管理職も含めて「手挙げ」を基本とし、失敗を恐れずチャレンジしていく社内風土を定着させることで、100 年企業への原動力、推進力としての「人財力」をさらにパワーアップさせていきます。





# 資本効率を向上し、株主還元を強化。
# ステークホルダーの皆さまの期待にお応えいたします。

財務のさらなる健全化も、中長期経営計画の重要戦略の一つです。具体的には、営業利益135 億円、営業利益率5%以上という目標を設定いたしました。チャレンジフルな目標値でございますが、事業経営の高付加価値化、高収益率化を加速させながら果敢に挑んでゆく所存です。

資本収益性を高めるうえで私が最も重視しているのは、「稼ぐ力の強化」と「バランスシートの最適化」です。「稼ぐ力」については、2025 年4 月に導入した「ROIC 管理指標」を軸とします。また、ROIC を各事業への投資とリターンを測る物差しとし、最適な事業ポートフォリオを構築する評価軸として活用したうえで、成長投資を最優先としつつ負債の積極活用を含めた「バランスシートの最適化」を進めていきます。

株主さまへの還元についても、新たに「累進配当」を導入し強化いたします。中長期経営計画期間中の到達目標として、「DOE4.5% 以上」を掲げました。また、2027 年3 月期の1 株当たりの年間配当予想額は、前期から32 円増配の170 円（※）といたしました。

社員一人ひとりが「六つの発」を自らのものとし、失敗を恐れずチャレンジを重ねることで、私たちは「未来を共創するエクセレントカンパニー」へと躍動してまいります。これからも私たちRYODEN は、変革への歩みをゆるめず、お客さまやパートナーの皆さまとともに、持続可能な社会の実現と新たな価値の創造に挑み続けていきます。RYODENの次のステージに向けた挑戦と、未来を創る確かな歩みにぜひご期待ください。

ステークホルダーの皆さまにおかれましては、引き続き温かいご支援とご指導を賜りますようお願い申し上げます。

※2026 年10 月1 日を効力発生日とする株式分割換算前の金額です。

# 中長期経営計画の全体像

**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

**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、全てのステークホルダーと共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めざします。

**アウトプット**

持続的な企業価値向上

**経済的なインパクト 収益力の強化**

2029年度 財務目標

| | |
|---|---|
| ●営業利益 | 135億円 |
| ●営業利益率 | 5.0%以上 |
| ●ＲＯＥ | 10.0%以上 |
| ●X-Tech・新事業 売上高 | 235億円 |

**社会的なインパクト 成長期待値の向上**

2029年度 非財務目標

| | |
|---|---|
| ●GHG削減量（Scope1+2） | △36%以上（2023年度比） |
| ●従業員エンゲージメントスコア | 52以上 |
| ●女性管理職比率 | 10%以上 |
| ●従業員一人当たり育成投資額／年 | 20万円以上 |

**ステークホルダー**
顧客 / サプライヤー / 地球環境 / 従業員 / 地域社会 / 株主・投資家

**企業活動**

| スマートシティ | スマートモビリティ | スマートファクトリー |
|---|---|---|
| ●物流 ●医療・介護 ●農業・食品 ●エネルギー・水 ●防犯、防災、安全 など | ●自動運転車 ●カーシェアリング ●コネクテッドカー ●道路のIoTセンサー など | ●自動化 ●生産最適化 ●予知保全 ●安全 ●労働環境 ●環境負荷 など |

**経営戦略**

| イノベーション | サプライチェーン | ステークホルダーエンゲージメント | 人財 | 財務 | ガバナンス |
|---|---|---|---|---|---|
| 事業の深化・拡大と新しい領域の探索によって、新たな価値を創出 | 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 | ステークホルダーとの相互理解と協働の深化 | 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 | 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 | 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 |

**マテリアリティ（重要課題）**

| 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 | 安心・安全な社会と暮らしの実現 | 地球環境との共生 | 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 | 経営資本最適化による循環モデルの実現 | コーポレートガバナンスの高度化 |
|---|---|---|---|---|---|

**経営資本**
知的資本 / 社会関係資本 / 自然資本 / 人的資本 / 財務資本 / 製造資本

**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

# RYODENの強み

## 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

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

### 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!

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

### グローカライゼーション
国内31拠点・海外22拠点
日本、アジア、米国、欧州でのビジネス展開
拠点数は2026年7月末時点の情報です。

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

# 社内公募制度 Rα＋（ラプラス）

## Rα＋（ラプラス）について

Let's create own innovation!

当社は、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、社会に提供し続けることを目指しています。この変革の核となるのは、社員一人ひとりの「挑戦する力」です。

当社は、社員の自律的な挑戦を促し、次なる成長エンジンを生み出すべく、2025 年度より、アイデア公募型の新規事業化プログラム「Rα＋（ラプラス）」を始動しました。本プログラムの名称には、RYODEN の事業領域に新しいα（プラスアルファ）を掛け合わせるという決意を込めています。当社のバリューズである「常に挑戦し、失敗から学ぶ」を体現する人財の育成と挑戦できる企業風土の醸成を通じ、持続的な価値創造のサイクルを加速させてまいります。



## 1年目の総括

初年度の募集では、当初目標の3倍となる92 件ものアイデアが寄せられました。この高い応募数は、事業創出会社への変革に対する社員の意欲の高さを示すものです。提案内容も既存事業の深掘りから新規領域への挑戦まで幅広く独創性にあふれるものでした。

厳正なる審査を経て、現在は3件が事業化検証フェーズへと進んでおり、次世代の成長エンジンとして期待を寄せています。

全社に向けて生配信を行った最終審査会は熱気あふれるものとなり、社員全体を巻き込む共創の場となりました。

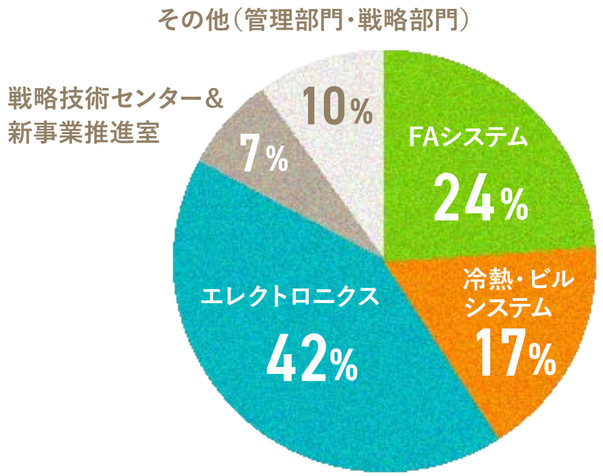
## 今後の展望（次年度に向けて）

次年度以降は、現在進行中のプロジェクトの事業化を推進しつつ、新たな事業の種を発掘してまいります。本プログラムの目的は単なるアイデアの創出に留まりません。社会課題の解決と当社の持続的な成長を両立する「新たな収益の柱」を育成することです。

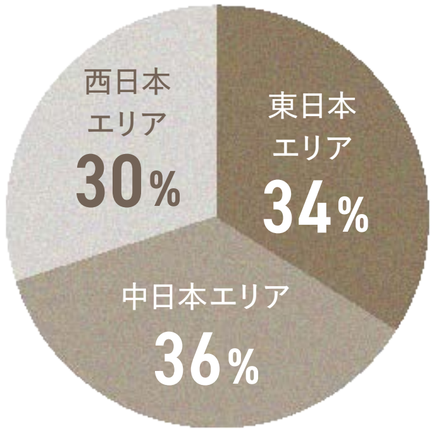
今後も社員の自律的な挑戦を支援し、収益化を進めることで中長期的な企業価値の向上を目指してまいります。

## 2025年度ラプラス応募者データ

### 応募者の部門別割合




### 応募者のエリア別割合




### 応募数

初年度（2025年度）
**目標30件 ➡ 実績92件**

２年目（2026年度）
**目標40件 ➡ 現在募集中**

売上計上まで到達する件数を
３年後に２件以上が目標

# 財務・非財務目標

## 財務目標

| | 2025年度 実績 | 2029年度 目標 |
|---|---|---|
| 営業利益 | 52億円 | 135億円 |
| 営業利益率 | 2.5% | 5.0%以上 |
| ROE | 5.7% | 10.0%以上 |
| X-Tech・新事業売上高 | 95億円 | 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 | 累進配当およびDOE4.5%以上を実現し、安定的・継続的な還元を実施※1 |
| 資本効率化 | DEレシオ0.3倍以下での負債活用<br>政策保有株、ノンコアアセット売却<br>ROIC等を活用した最適投資の仕組み構築 |

※1 2026年5月に配当方針を変更いたしました。

## 非財務目標

| GHG削減量 | 2025年度実績 | 2029年度 目標 |
|---|---|---|
| Scope1+2<br>2023年度比 | +1.8% | ▲36%以上 |
| Scope3<br>2023年度比 | ▲17.5% | ▲21%以上 |

| 人的資本投資 | 2025年度実績 | 2029年度 目標 |
|---|---|---|
| エンゲージメントスコア※2（偏差値） | 49.7 | 52以上 |
| D&I<br>女性管理職比率 | 4.9% | 10%以上 |
| 従業員一人当たり<br>育成投資額／年 | 7.4万円 | 20万円以上 |

※2 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

## 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）の上昇、将来期待値の向上としてPER（株価収益率）の上昇に取り組むことが重要です。

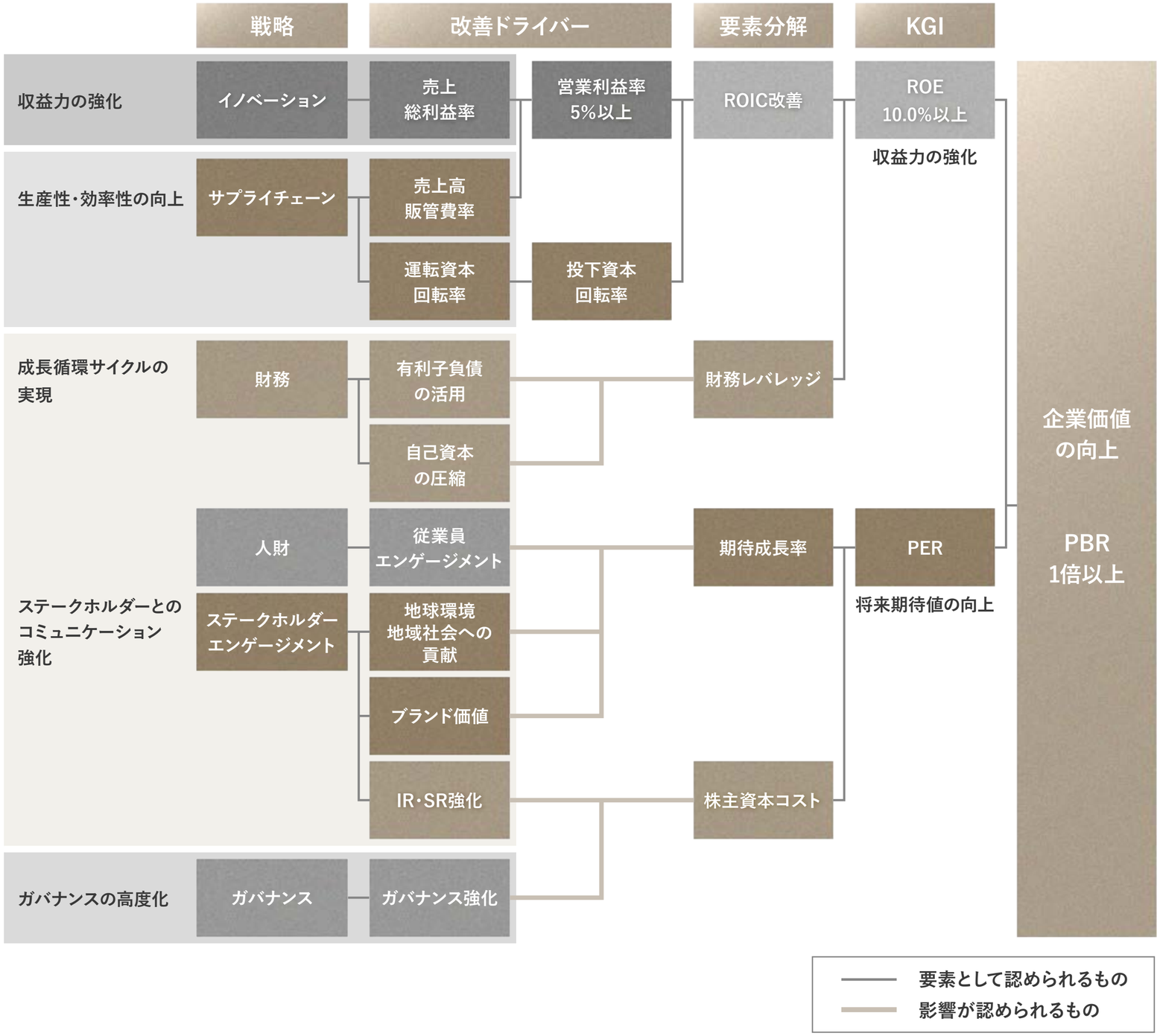
中長期経営計画における財務・非財務指標および各種戦略は、企業価値の向上を実現するために策定いたしました。これらを着実に実行することで、ROEおよびPERの向上を図ります。

## 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。



SECTION 02

# RYODENの成長戦略

21　中長期経営計画 基本方針
22　6つの経営戦略
27　CFOメッセージ

SECTION 2

# 中長期経営計画 基本方針

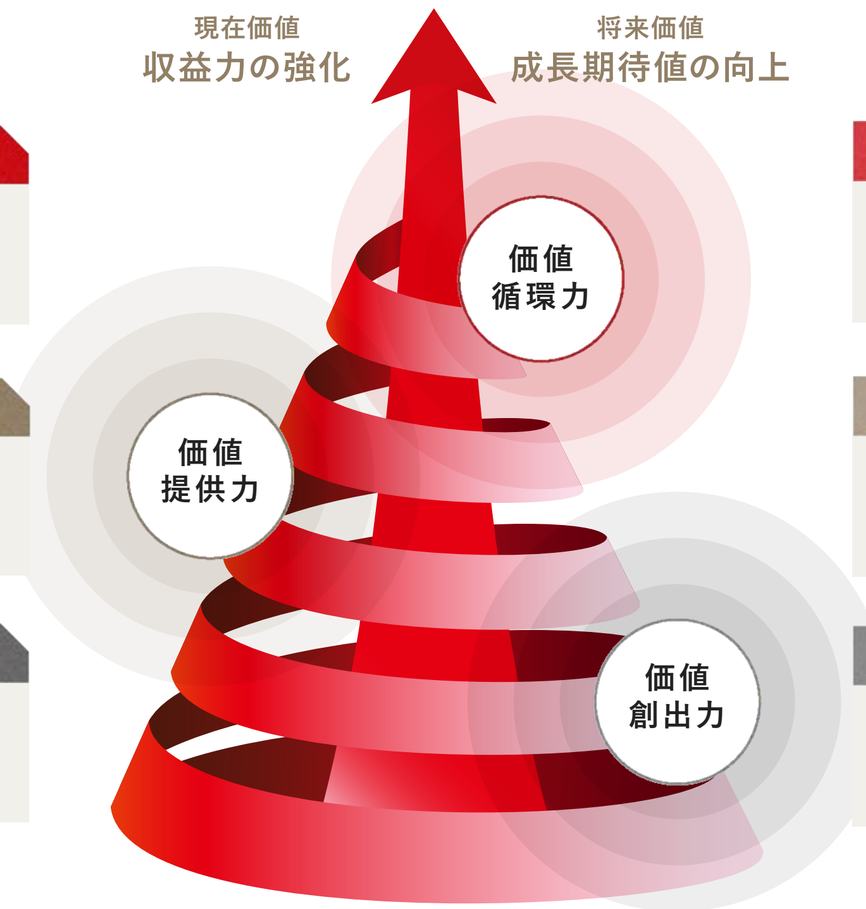
中長期経営計画の達成に向け、マテリアリティに対応した「6 つの経営戦略」をたて、それぞれにおいて全社横断的なワーキンググループを設置し、推進・管理をしています。各戦略 WG では、成長戦略や基盤強化等の全社横断的な課題に対し特定のテーマを掲げ、マテリアリティを基に設定したKPI の進捗を月単位・年単位で客観的に測定し、経営スピードを加速させています。単なる検討組織ではなく、KPI に基づくPDCA を回し、サステナビリティ委員会にてその進捗を報告することで、課題の把握、見直しなども行っています。中長期経営計画を着実に達成するため、市場環境の変化に即応する自律的な変革組織としての2025年度の活動内容を次頁以降ご紹介します。

## 「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

### サプライチェーンマネジメント戦略

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

# 1 イノベーション戦略

社内外の技術やニーズをつなぎ合わせる「価値結合」を軸に新たな価値創出を目指します。既存事業の深化・拡大と新領域探索を両輪として、スマートファクトリーやスマートシティといった「スマートX 市場」への展開を加速させ、持続可能な社会の実現に貢献していきます。既存商材の強みを活かし市場・エリア軸を拡大（マーケットイノベーション）、新商品/ オリジナルサービスの変革による高付加価値化（プロダクトイノベーション）、ビジネスモデル変革（ビジネスモデルイノベーション）の3 軸による異質化を推進し、社会課題の解決に直結するビジネスを創出します。

## 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 |
|---|---|
| 既存商材の強みを活かした市場、エリア軸の拡大 | 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 |
| ●国内外で戦略的投資によるマーケットの獲得<br>●地域：グローバルサウス、北米、中国<br>●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 | ●主力商材とのシナジーが高い新商材の発掘、拡販<br>●システムエンジニアリング事業強化<br>●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 |

## 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

## 2025年度実績・KPI

**イノベーション意識の浸透とデータ利活用ビジネスの推進体制整備**

全社に向けてイノベーションの定義を広く浸透させ、組織全体での変革に向けた意識の醸成を図りました。

データ利活用ビジネスの定義を明確化し、それを支える技術基盤の構築と体制の強化を進めました。

**事業推進体制と投資管理プロセスの構築**

システムインテグレート（SI）事業を効果的に推進するため、新たな推進体制の検討を実施し、SI 事業推進室を新設しました（SI 事業推進室については31 ページ参照）。

投資の種類や対象にとらわれることなく、すべての投資を包括的に管理・監視するためのプロセス体制および組織化の検討を進めました。

| KPI | 2029年度目標 | 2025年度実績 |
|---|---|---|
| イノベーション売上高 | 1,000 億円超 | 328 億円 |
| 営業利益率 | 5.0%以上 | 2.5% |
| X-Tech、新事業売上高 | 235 億円 | 95 億円 |
| 海外関係会社売上高 | 2024 年度比124% | 106% |
| 一人当たり付加価値 | 一人当たり付加価値（売上総利益）の向上 | 2024 年比1.0 倍 |

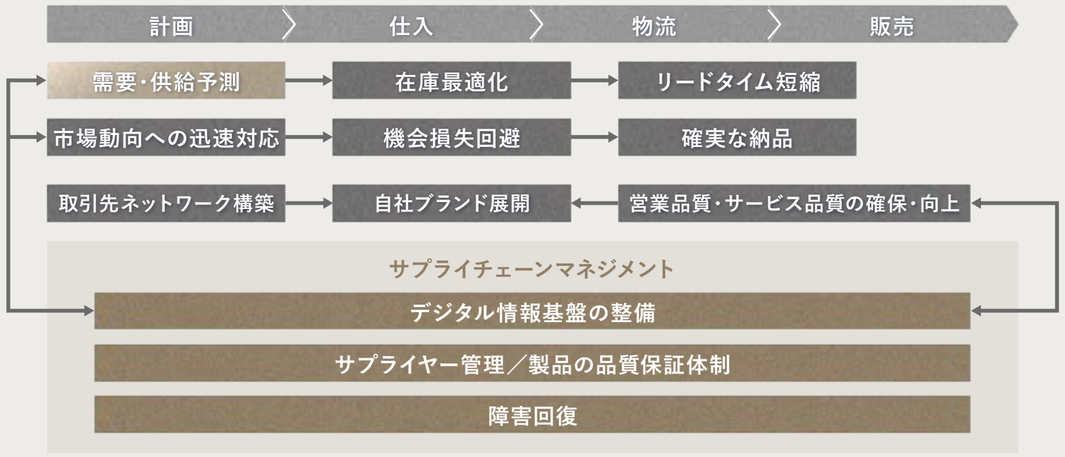
# 2 サプライチェーンマネジメント戦略

商社機能におけるサプライチェーンを更に強化すべく、国内外における製品の調達・流通・販売に至るまでのプロセスを最適化し、コスト削減やリスク管理、品質向上を図りながら、持続可能な競争力のある供給体制の構築を主眼に置き、戦略を実行しています。

**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

サプライチェーンマネジメント




## 2025年度実績・KPI

### 調達方針の策定と外部リリース

自社を含めたサプライチェーン全体でサステナブルな調達に取り組む意思を示すため、調達方針を策定しました。

### 調達方針

私たちRYODEN グループは事業活動を通じて持続可能な社会の実現に貢献するため、サプライチェーン全体において環境・社会・経済のバランスを考慮した調達活動を推進します。お取引先様と協働し、以下に基づいた「サステナブル調達」に取り組みます。

1. 基本的人権を尊重し、強制労働や児童労働を排除すること
2. 公正な労働条件を適用し、安全で衛生的な職場環境を保つこと
3. 法令・社会規範を遵守し、公正で透明な取引を行うこと
4. 環境保全を重視し、脱炭素や資源循環などの問題解決に努めること

詳細はこちら▶ https://sustainability.ryoden.co.jp/social/supply-chain

### エレクトロニクス＆FA 部門が取り組む業務の数値化・最適化

一人当たり労働生産性向上に向け、エレクトロニクス部門では業務プロセスの洗い出しを行い、インサイドセールスの業務量を数値化する仕組みを構築しモニタリングを継続しています。FA 部門では業務改善の数値化を目的に業務プロセスの組み換えを完了させました。

| KPI | 2029年度目標 | 2025年度実績 |
|---|---|---|
| 営業・業務改革による業務品質と生産性の向上 | 一人当たり労働生産性（営業利益）の向上 | 2024 年度比：0.9 倍 |
| | 当社責不具合：0 件 | 当社責不具合：9 件 |

# 3 ステークホルダーエンゲージメント戦略

「安心・安全な社会と暮らしの実現」「地球環境との共生」に向け、多様なステークホルダーと対話し、協働による価値創出を推進します。対話の知見を経営に還元し、持続的成長と社会価値の向上を目指します。

**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
- ＩＲ・ＳＲ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

## 2025年度実績・KPI

### ブランディング・インナーエンゲージメント

「RYODEN Tii!」や交通広告により、認知度スコアが4.4（前年度2.4）へ向上。
経営陣と社員の対話等により変化を楽しむ文化を醸成しました。

### IR・SR 活動

年間33 件の面談を実施（決算説明会含む）。投資家からの要望（PBR、ガバナンス等）を取締役会等へ共有し、経営課題の改善につながるサイクルを定着させています。（詳しくは51 ページへ）

### 社会貢献（CSV）

年間22 回実施。長崎県大村市では企業版ふるさと納税を活用し、環境保全とCO2 吸収を立証する「J ブルークレジット」取得を主導しました（詳細は53 ページ）。今後も事業と連動した地域課題解決（CSV）へと質を高めます。

### 脱炭素・自然資本

環境配慮製品の売上が435 億円に拡大し、CDP で「気候変動」「水セキュリティ」の２分野で「B」スコアを獲得。Scope 1+2 排出量の増加（1.8% 増）への対策として、2026 年度は非化石証書調達やEV 導入を加速します。

| KPI | 2029年度目標 | 2025年度実績 |
|---|---|---|
| ブランドに対する対外評価スコア | ブランドに対する対外評価スコアの改善 | 広告宣伝活動の強化 |
| IRミーティング件数 | 対2024年度比2倍 | 対2024年度比1.04倍 |
| 社会貢献活動実施回数 | 実施回数の維持 | 実施回数維持確保 |
| GHG排出量 | Scope1+2 2023年度比36%削減 | 2023年度比1.8%増加 |
| | Scope3 2023年度比21%削減 | 2023年度比17.5%減少 |
| 環境配慮製品・サービスの売上増加 | 2024年度比200% | 106% |
| 自然資本に対する自社の依存度と影響度、TNFDに沿った開示 | 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 | 2026年度から着手 |

# 4 人財戦略

経営戦略に連動した人財ポートフォリオ構築を軸に据え、社員スキルの可視化や新評価軸の策定を進め、自律的な成長と中計目標達成を支える組織基盤の構築を目的に、人事部と社内各組織が連携して活動しています。

**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

## 2025年度実績・KPI

### 各事業部との連携強化とタレントマネジメントシステム導入による人財戦略の進化

各事業部と連携し、各事業部における役割ごとの人数規模等を把握し、将来構築する動的な人財ポートフォリオの基盤整備を進めるとともに、タレントマネジメントシステムの導入準備に合わせた企画ローリングを推進しました。

### エンゲージメント向上への取り組み

PVV の「自分事化」を促す対話の場を通じ、“ 変化を楽しむ” 企業文化の醸成を推進しました。プロセスも称賛する新表彰制度の導入や、多様な働き方を支える環境整備を進め、社員が主体的にやりがいを持って活躍できる組織づくりを進めました。

| KPI | 2029年度目標 | 2025年度実績 |
|---|---|---|
| エンゲージメントスコア | 52ポイント | 49.7ポイント |
| 女性管理職比率 | 10%以上 | 5% |
| 従業員一人当たり育成投資額 | 年:20万円以上 | 年:7.4万円 |

## 本社移転



当社は2025 年12 月、35 年の長きにわたりお世話になった東京都豊島区東池袋から東京都千代田区麹町に本社を移転しました。働きやすい環境を整えることで、社員のエンゲージメントを高め、生産性や働き方の質向上を目指します。

また2026 年8月には社員の家族を新オフィスに招待し、職場見学や神宮外苑花火大会の観覧を実施しました。ステークホルダーの皆さまもお近くにお越しの際はぜひお立ち寄りください。

# 5 ガバナンス戦略

中長期の持続的成長を実現するコーポレートガバナンスの構築を通じ、企業の競争力の源泉となる強固な経営基盤を築くことを目指しています。

**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

## 2025年度実績・KPI

### ERM 体制の再構築と戦略リスクへの対応力強化

中長期経営計画達成に向けた阻害要因の低減と、新たな成長機会の追求を両立させるため、事業リスクの検証と対策推進体制の検討を主導しました。

下半期にかけては、戦略リスクへの対応体制の見直しに着手し、ギャップ分析を通じた的確な課題抽出と整理を実施しました。この課題整理をベースにガバナンスWG 内での継続的な協議を重ね、事業リスク委員会の体制や実効性の向上に向けた具体的な協議・検証を深く進めています。

### コーポレートガバナンスの強化と取締役会の実効性向上

取締役会が持つべき監督機能と戦略的な意思決定の質をさらに高めるため、継続的な実効性評価と体制の見直しを行いました。

事業リスク委員会の体制についての協議を重ねるとともに、実効性向上に向けた具体的な計画策定を推進。分科会を交えた事業リスクの検証や経営陣との活発な意見交換を通じて、より透明性の高く迅速な意思決定プロセスの刷新を図りました。

### グローバルガバナンスおよび関係会社マネジメントの強化

グループ全体での持続的な価値創造とリスク管理の高度化を見据え、関係会社マネジメントの運用方針の見直しに着手しました。

また、専門性の拡充を図りながら、コンプライアンス教育の集約や、的確な監査とフィードバック、改善活動のフォローアップ強化、さらには情報共有化の仕組みづくりなど、管理部門を中心とした多面的なアプローチでガバナンスの底上げを実践しました。

# 6 財務戦略

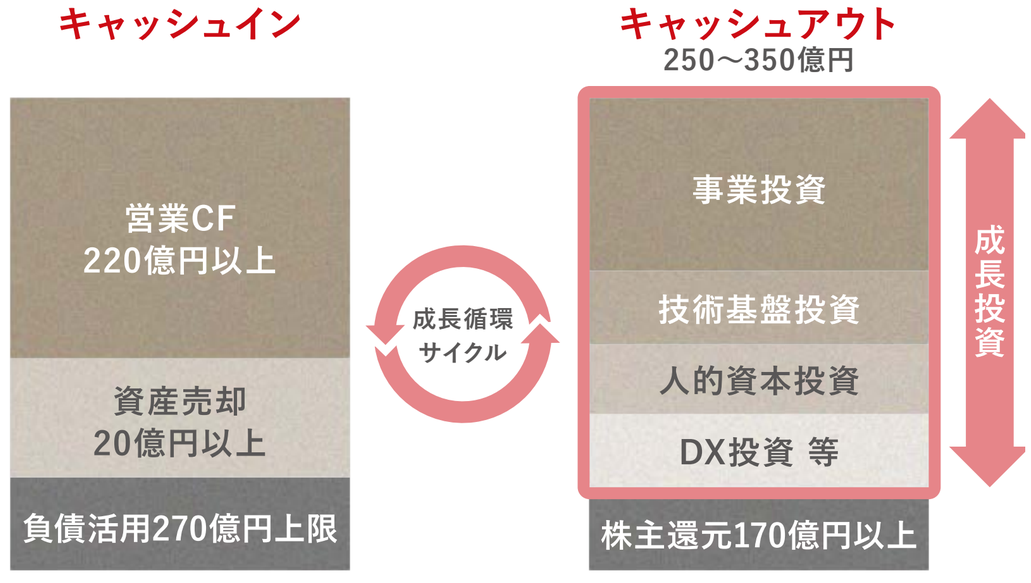
## 経営資本の最適投資と効率的な活用により企業価値を高め、さらなる成長投資への還元サイクルを実現

| | | |
|---|---|---|
| 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 | ● 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 |
| | 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） | ● 新規事業への積極投資<br>● 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） |
| | リスクマネジメントの進化 | ● グループガバナンスとリスク管理体制の強化 |
| | 財務基盤の堅持 | ● 資本構成最適化による資本収益力の向上 |

## 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 | 累進配当およびDOE4.5%以上を実現し、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<br>政策保有株、ノンコアアセット売却<br>ROIC等を活用した最適投資の仕組み構築 |

※2026年5月に配当方針を変更いたしました。





取締役上席執行役員
経理部長

柴田 恭宏

# CFOメッセージ

## 攻めの投資と規律ある財務戦略で、持続的な企業価値向上へ

### 変化する事業環境を最大の機会と捉え、イノベーションを生み出す投資と効果の最大化

テクノロジーの進化や競争環境の激化により、お客さまが抱える課題はかつてなく多様化・複雑化しています。従来の「単品のモノ売り」だけでは、こうした高度な顧客ニーズを十分に満たすことは不可能な時代を迎えています。同時に、サプライチェーンの上流にあたるメーカー各社も、製品ラインナップの選択と集中、販売網の再構築といった構造改革を進めており、我々代理店に求められる役割も大きく変化しています。

当社は、こうした外部環境の劇的な変化を、脅威ではなく、自らのビジネスモデルを「単品のモノ売り」から「ソリューションとしての価値提供」へと昇華させる絶好の機会と捉えています。この変革を確実なものとし、新たなイノベーションを創出していくため、現在、「事業投資」「技術基盤投資」「人財投資」「DX 関連投資」の4 領域に対する投資を最大限活用する方針を掲げています。

また、こうした投資拡大局面においては、「不確実性のコントロール」と「透明性の確保」が不可欠です。現在、投資モニタリング体制の整備を進めており、ガバナンス強化とリスクマネジメントを通じて投資効果の最大化を図ります。事業ポートフォリオ戦略としては、「FA システム」「冷熱・ビルシステム」「エレクトロニクス」といった基幹事業と、「X-Tech」を中心とした新事業領域へ適切に経営資源を配分し、当社の成長循環モデルを支える強固なポートフォリオへの変革を進めてまいります。

### 戦略的先行投資の成果化により、「事業創出会社」への変革は着実に実を結び始めた

中長期経営計画「ONE RYODEN Growth 2029 | 2034」の初年度となった2025 年度の業績は、売上高2,128 億円、売上総利益298 億円、営業利益52 億円、当期純利益53 億円となりました。特筆すべきは当社の「稼ぐ力」の源泉である売上総利益が、前年度から22 億円増加し、利益率も12.8%から14.0%へと大幅に改善した点です。

営業利益につきましては、前年度実績および公表予想を下回る結果となりましたが、これは現中計の最終年度目標の達成、さらにはその先の持続的成長を見据え、戦略的な

先行投資を意図的かつ積極的に実行したことによるものです。

個別の事業に目を向ければ、次世代の柱として育成しているX-Techの「スマートアグリ事業」といった新規領域で黒字化を達成したほか、基幹事業である「冷熱・ビルシステム」が4期連続の増収増益並びに過去最高益を更新しました。前中計から蒔いてきた成長の種が、着実に「数字」という成果として結実し始めているという力強い手応えを感じています。

## 資本効率と成長性を両立する、精度の高い事業ポートフォリオマネジメント

今後のさらなる成長に向けては、事業ポートフォリオ戦略の最適化が鍵を握ります。「FAシステム」「冷熱・ビルシステム」「エレクトロニクス」といった強固な顧客基盤を持つ基幹事業から創出されるキャッシュを、「X-Tech」をはじめとする新事業の成長領域へ適切に再配分し、企業としての成長循環モデルを力強く回していく方針です。

現在、「稼ぐ力」を示す営業利益率5%の達成を重要な経営指標として掲げていますが、事業ポートフォリオマネジメント（BPM）の定量評価軸には各事業の「稼ぐ力」と「資本効率」の両面を測る指標として「ROIC（投下資本利益率）」を採用しています。単なる規模の拡大を追うのではなく、投下した資本に対する「効率性」と、提供価値の向上を示す「質的な成長性」をしっかりとモニタリングすることで、より精度の高いポートフォリオ経営を推進してまいります。

## 成長投資を最優先としつつ、資本コストを意識した最適資本構成へ

中長期的な財務戦略の要諦は、積極的な投資を通じた「資本収益性（稼ぐ力）の向上」と、「バランスシートの最適化」の2点となります。

当社が生み出したキャッシュのアロケーションにおいて、最も優先すべきは「成長投資」です。これを力強く推進していく一方で、バランスシートの最適化に向けては、以下の3本柱を掲げています。

1. **成長投資の推進**
2. **機動的なエクイティ・コントロール**
3. **負債の適切な活用**

とりわけ、これまで保守的であった資本構成を見直し、有利子負債の有効活用を図ることで、全体の資本コストを的確に引き下げていく方針です。

同時に、株主の皆様への還元方針も一段と強化・明確化いたしました。中長期的かつ安定的な株主還元をお約束するため、新たに減配をしない「累進配当」を採用するとともに、中計期間中の到達目標として「DOE（株主資本配当率）4.5%以上」をコミットメントとして宣言しました。成長投資と株主還元の最適なバランスを追求し、双方を高い次元で両立させてまいります。

**資本コストや株価を意識した具体的施策**

| 実施時期 | 目的 | 具体的施策 |
|---|---|---|
| 2025.12 | 多様性の確保とサステナビリティ経営の一層の強化 | CDPから「気候変動」「水セキュリティ」の2分野で「B」スコアを獲得 |
| 2026.2～3 | 経営方針及び事業の理解促進 | 当年度の能動的なSR面談を実施 |
| 2026.4 | 成長戦略の推進 | 事業ポートフォリオ変革の一環として高付加価値ビジネスを拡大する「SI事業推進室」を新設 |
| 2026.4 | 多様性の確保とサステナビリティ経営の一層の強化 | サステナビリティ委員会の規程を改訂し、体制の強化を実施 |
| 2026.4 | 成長戦略の推進 | 各事業部におけるROICの管理指標を導入 |
| 2026.5 | 株主還元強化 | 配当方針を変更し、累進配当の実施及び現中長期経営計画期間中にDOE4.5%以上を目指す |
| 2026.7 | 株主還元強化 | 業績の上方修正と増配（DOE4.3%） |
| 2026.7 | 資本政策の実施 | 10月1日を効力発生日として株式分割（1株を2株）の実施を発表 |
| 2026.7 | 資本政策の実施 | 自己株式の取得（分割前300,000株）2026年8月～12月 |

## PBR1倍超えはあくまでも「通過点」。
## 対話を通じてステークホルダーの皆様からの更なる成長期待を高める

こうした一連の財務戦略や資本政策が市場からも一定の評価をいただき、足元（2026 年8 月）ではPBR が1.0 倍を超え、時価総額も1,000 億円を超える水準に到達いたしました。

しかしながら、PBR1.0 倍はクリアすべき最低限の基準(通過点）であると認識しております。この結果に満足することなく、持続的な企業価値の向上に向けて、引き続き資本収益性（ROE）と成長期待（PER）の双方の改善に全力で取り組んでまいります。

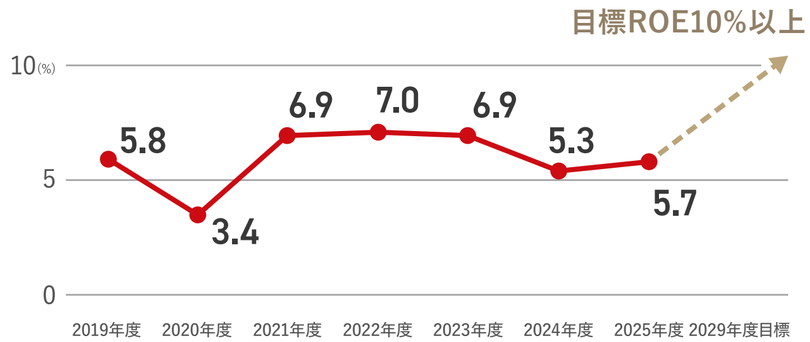
そのためにも、株主・投資家の皆様との対話（エンゲージメント）はこれまで以上に重要となります。昨年度は年2 回の決算説明に加え、前年を上回る数多くのIR・SR ミーティングを実施いたしました。対話を通じて皆さまから頂戴した貴重なご意見は、定期的に取締役会へフィードバックし、当社の経営戦略をより高度なものへとブラッシュアップするための重要な羅針盤として活用しています。

RYODEN が目指すのは、単なる商社にとどまらない「事業創出会社」への変革です。CFO として、規律ある財務基盤の構築と戦略的なリソース配分を通じてこの変革を力強くけん引し、ステークホルダーの皆さまとともに、RYODEN の持続的な企業価値向上を実現していく覚悟です。

**資本施策**

| 株主資本コスト | リスクフリーレート | β値 | 市場リスクプレミアム |
|---|---|---|---|
| 7.41% | 2.366% | 0.841 | 6.00% |

**ROEの推移**




- CAPM による資本コストは足元で7.41% となりました。前回までは6.21% としておりましたが、投資家ミーティングでのヒアリング結果等を勘案し、市場が評価する株主資本コストは7%～9%程度であると認識しており、現中計ではROE10% 以上を目指して資本収益性の改善に取り組みます。
- ROE は、5.7% と若干改善しました。見直した資本コスト7.41% には未達となっています。

**ROEの改善策**

❶ 収益性の向上（事業ポートフォリオの見直し、成長ドライバーへの積極投資 他）
❷ 負債活用を含めたバランスシートの最適化

SECTION 03

# セグメント別事業戦略

31　RYODENの事業構成
32　事業概況 FAシステム
34　事業概況 冷熱・ビルシステム
36　事業概況 X-Tech（クロステック）
38　事業概況 エレクトロニクス

SECTION 3

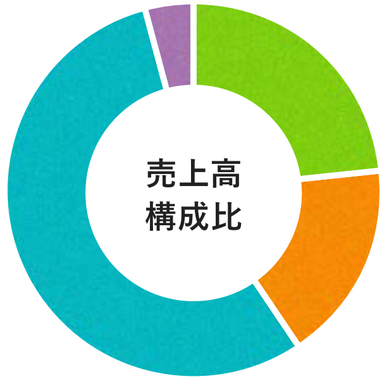
# RYODENの事業構成

**FAシステム**

売上高 500 億円
営業利益 9 億円

**冷熱・ビルシステム**

売上高 367 億円
営業利益 24 億円




**エレクトロニクス**

売上高 1,175 億円
営業利益 33 億円

**X-Tech（クロステック）**

ヘルスケア　ICT　スマートアグリ

売上高 84 億円
営業利益 1 億円

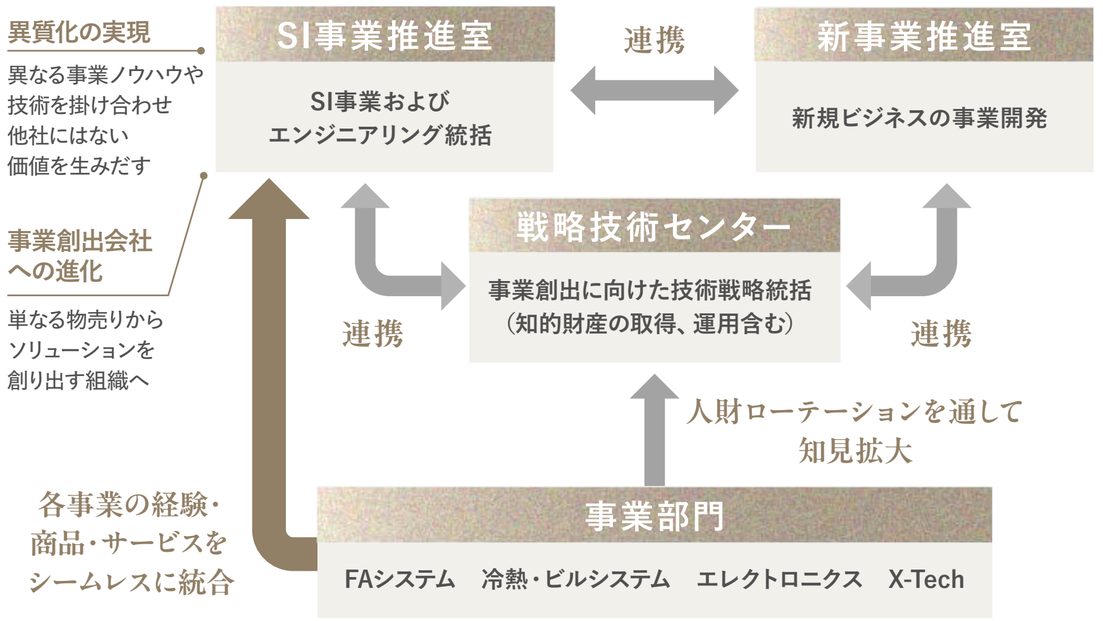
## SI事業推進室（新設）

SI 事業推進室は、中長期経営計画に基づく事業ポートフォリオ変革の一環として、イノベーション戦略を加速し、高付加価値ビジネスを加速するために新設されました。

本組織は、企画・営業・マーケティングを担う「SI 事業統括部」と、高度な施工・技術支援を担う「エンジニアリング統括部」の2 部門からなる、総勢60 名の専任プロフェッショナル集団で構成されております。

本組織の最大の強みは、大きく2 点あります。第一に、当社オリジナルの商材と高度なシステムインテグレーションを融合させた独自ソリューションにより、エンドユーザー様への直接的な価値提供と市場開拓を推進することです。第二に、従来の事業部という枠組みを取り払い、お客様の真の課題とニーズを起点とした「全社横断的なアプローチ」を実現する点です。

私たちは、本組織の活動を通じて全社のイノベーションをさらに加速させています。お客様と共に次世代の価値を創り出すパートナーとして、当社の持続的な事業成長を実現するとともに、喫緊の課題である脱炭素社会の実現に力強く貢献していきます。



# FAシステム

## 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産学共同研究や戦略技術部門のナレッジと共に、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、レーザー加工機、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の向上や省エネ、省人化等あらゆるニーズにお応えします。

## 事業部長メッセージ



石田 祐司

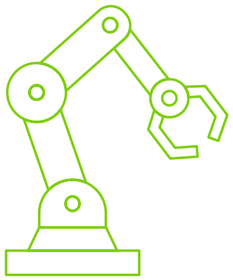
執行役員
FA・施設システム事業本部
FA事業部長

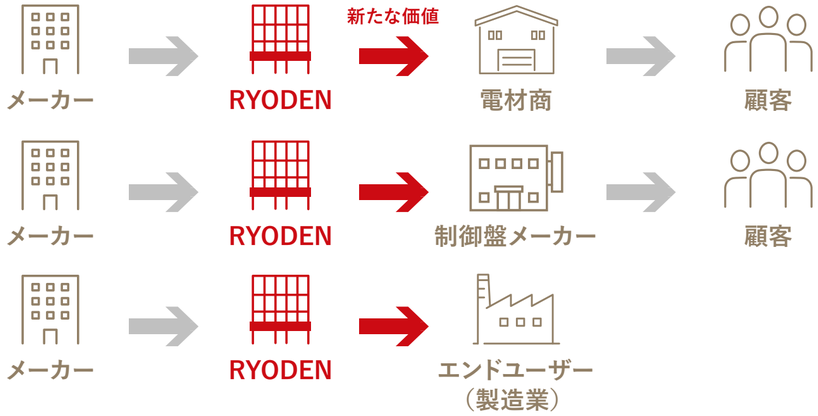
2025 年度前半は市況の低迷や過剰在庫の消化遅滞、自動車関連ユーザーの投資抑制など厳しい環境が続きましたが、年度後半より生成AI・データセンター向けを中心とした半導体市場が活性化し、市場の回復と合わせて2026 年度は大きな飛躍の年と位置付けています。

基盤事業では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継続し、国内外での事業規模の維持を図ります。また、マーケットイノベーションによる北海道事業領域の拡大によりRYODEN ソリューションを含めたシナジー提案による価値貢献を進めます。今後も国内・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て参ります。さらに、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と組合せ提案を加速し、ハード・ソフトを含めてお客様への提供価値の向上と収益力向上を目指します。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）に加え、新設されたSI 事業推進室と共に、フィジカルAI 制御ソリューションによるエネルギー最適提案などを推進します。

FA 市場における人手不足や自動化省人化ニーズは更に加速が見込まれ、中長期経営計画達成に向けて確実な成長を進めて参ります。

## ビジネスモデル






**国内市場** 工作機械メーカー
半導体製造装置メーカー
制御盤メーカー

**海外市場** NC（数値制御）関連
半導体製造装置
メーカー

## 主な取扱商品



三菱電機（株）製シーケンサ



三菱電機㈱製
SCADAソフトウェア



inbolt㈱製
3Dビジョンシステム

## FAシステムの強み

豊富な技術メンバーによるサポート力やAI を活用した技術ソリューション提案力と併せ、中国・東南アジアを中心としてグローバルな海外展開が他商社に先駆けて進んでいます。CHINA-DESK による更なる海外ビジネスの拡大や、競争力のある海外商材の取り扱い拡充を進めて参ります。

## 環境認識

**リスク、機会**

三菱電機製品の事業再編（トランス・モータ等）を事例として今後も環境変化が予想されるものの、代替製品の提案を含めて新たなソリューション提供のポートフォリオ構築を進めていきます。

## 各イノベーション戦略について

### 基幹事業

生成AI・データセンターを中心とした半導体関連分野の旺盛な需要は今後も継続すると見込まれます。部品の長納期化に対応するための戦略在庫を活用しながら、販売店経由のビジネスを含めて安定供給に努めて参ります。

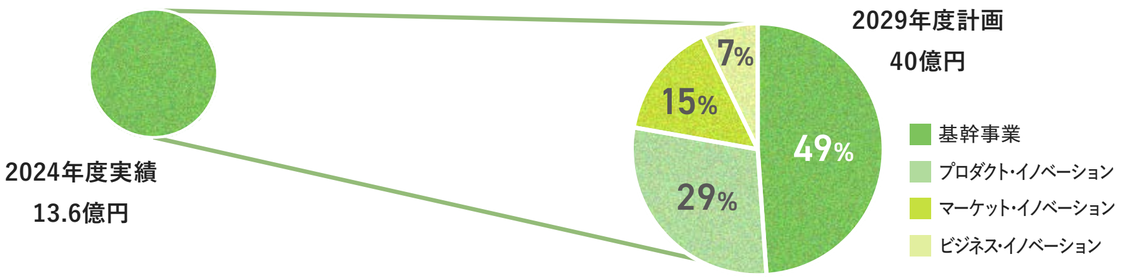
### プロダクト・イノベーション

当社独自ソリューションであるレーザー事業や、中国・台湾を中心とした競争力の高い海外商材の拡充、パートナー企業と連携したシステムエンジニアリング事業の強化（自動搬送、画像検査、ロボット等）により高付加価値提案を加速します。

### マーケット・イノベーション

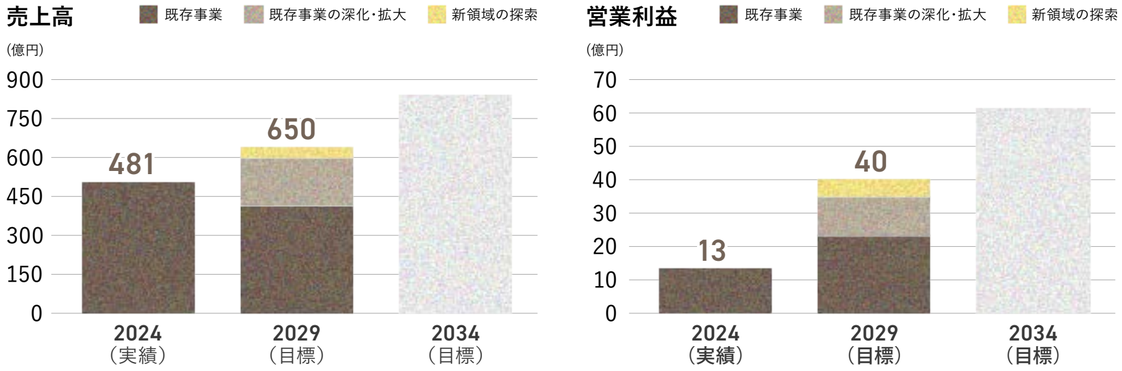
国内・海外での戦略的投資による事業領域拡大とユーザー層の拡大を加速して参ります。昨年度、事業譲渡により拡大した北海道エリアにおいてはRYODEN ソリューションとの提案シナジーを図り、お客様の事業発展に貢献して参ります。

### FA システムの営業利益拡大の内訳

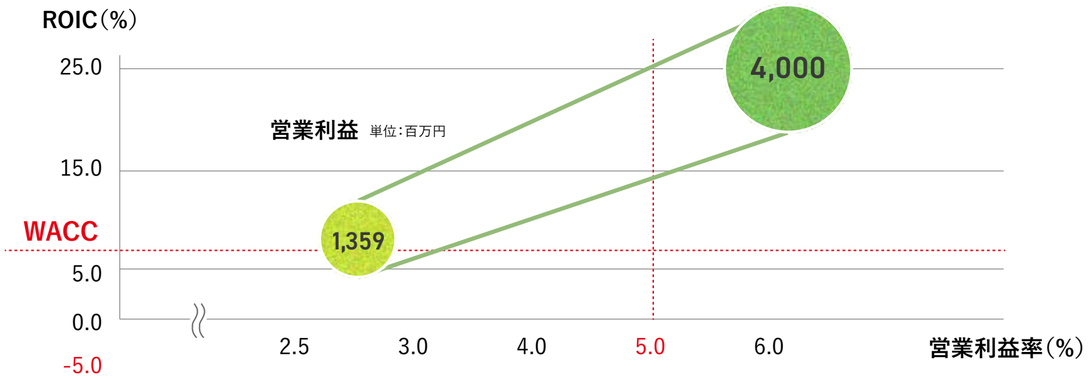



## 中計目標 事業別ROIC

### 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＋棚卸商品ー仕入債務＋未収入金）＋固定資産}

## 2025年度トピックス

FA システム事業は、中長期経営計画の経営戦略の1つであるイノベーション戦略「国内外で戦略的投資によるマーケットの獲得」の実現に向け着実に事業の拡大を行っています。

2025 年6 月、10 月の2 件の事業譲受により、北海道エリアの事業基盤を拡大、強化しています。

| | | |
|---|---|---|
| 譲受事業の内容 | 株式会社北弘電社の<br>三菱電機FA機器代理店事業 | 三菱電機株式会社の<br>FA機器販売代理店事業 |
| 譲受会社 | 株式会社北弘電社 | 北海道三菱電機販売株式会社 |
| 契約締結日 | 2025年6月30日 | 2025年10月9日 |
| 事業譲受日（事業開始日） | 2025年10月1日 | 2026年1月5日 |

# 冷熱・ビルシステム

## 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。

## 事業部長メッセージ



八道 啓一

常務執行役員
FA・施設システム事業本部長
兼 FA・施設システム事業本部
施設システム事業部長

冷熱事業の2025 年度実績は4 期連続増収増益、過去最高実績となり、中長期経営計画「ONE RYODEN Growth 2029｜2034」一年目を順調にスタートすることが出来ました。

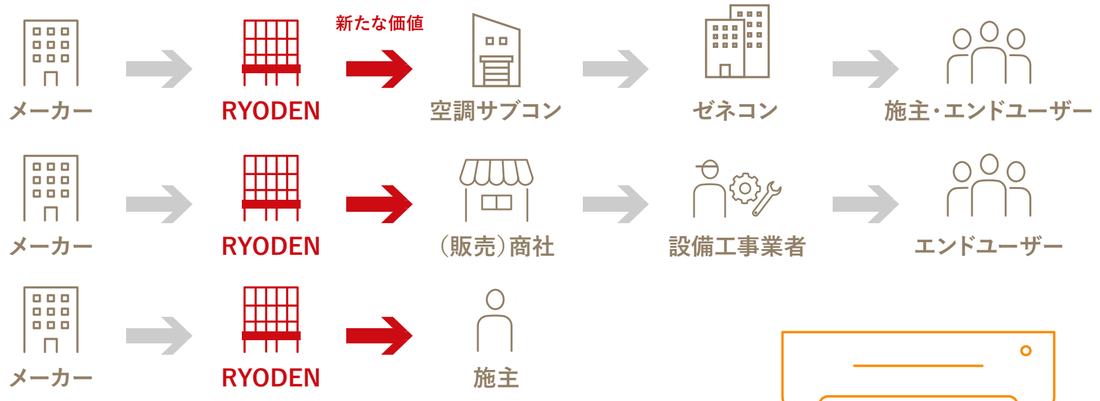
基盤事業である空調機市場は、データセンターや半導体工場建築需要の拡大、猛暑の常態化や環境規制による買い替え、省エネ・効率化への対応などにより安定拡大しています。今後も、世界的な猛暑の継続や環境規制の強化、脱炭素化への対応もあり、安定成長する事業環境と考えています。

その中で2026 年度は、暑熱対策ビジネスの継続強化、建築設備工程の効率化提案、更に2026 年度から提供を開始した環境サービス「R-AC CONNECT™」による工場、オフィスビルにおける課題解決に注力してまいります。

ビルシステム事業の2025 年度実績は施工人員不足による工期遅延、受注制限などにより基盤の昇降機事業が低迷しましたが、取り組んでまいりましたネットゼロ事業で成果を上げカバーいたしました。

2026 年度も、引き続き基盤事業である昇降機事業を安定拡大させ、さらに再生可能エネルギー価値最大化と最適化ソリューションの構築を目的にネットゼロ事業に注力してまいります。

## ビジネスモデル




**国内市場**

**冷熱**
- 空調サブコン
- 販売店

**ビル**
- 建設会社、ゼネコン
- 施主になりうるあらゆる業界

### 主な取扱商品



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・ビルシステムの強み

冷熱・ビルシステムの強みは、お客様を最もよく理解し、設備導入・設備環境に対応出来るプロフェッショナルなパートナーであることであり、専門知識とエンジニアリング力によりお客さまへの価値提供・課題解決を実現できるという点です。

新領域（イノベーション）への取組みも加速し、お客様や社会から選ばれ続ける企業を目指してまいります。

## 環境認識

**リスク**

メモリ、ナフサ等原材料高騰による原価高や工程遅延、人手不足による施工問題

**機会**

環境対策機器、システムの提供による脱炭素化、省人化への寄与

## 各イノベーション戦略について

### 基幹事業

暑熱対策ビジネス、施工・エンジニアリングビジネスへの取組強化により職場環境改善や人手不足などの社会課題を解決いたします。

### プロダクト・イノベーション

再生冷媒ネットワークの拡大を強化し、脱炭素化へ貢献いたします。

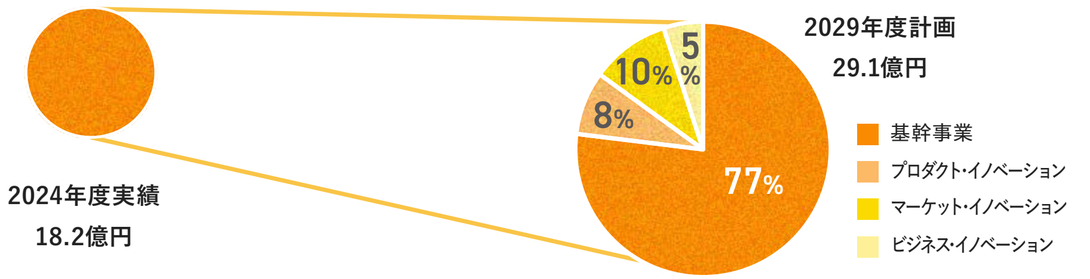
### マーケット・イノベーション

パートナー企業連携によるオフサイト工法構築による建築工期短縮化による人手不足、脱炭素化へ貢献いたします。

### ビジネス・イノベーション

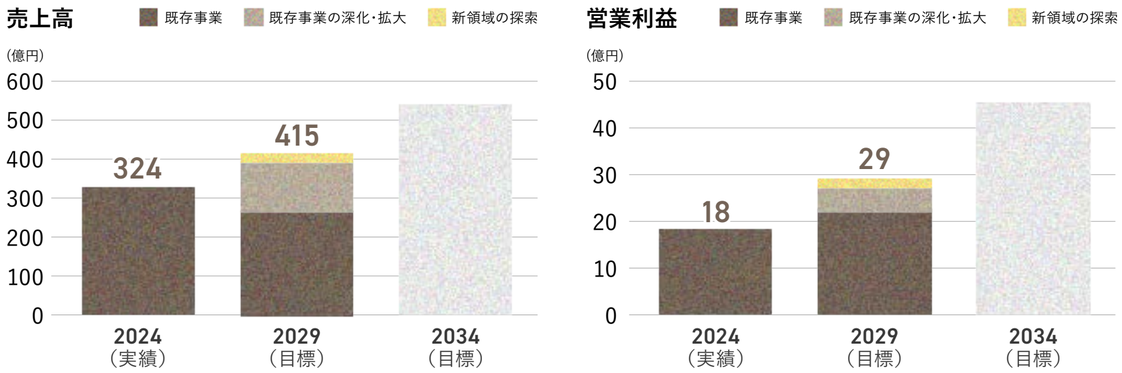
環境サービス「R-AC CONNECT™」によるデータの可視化、省エネ提案、予防検知から保守点検・修理まで一貫体制を実現いたします。

**冷熱・ビルシステムの営業利益拡大の内訳**

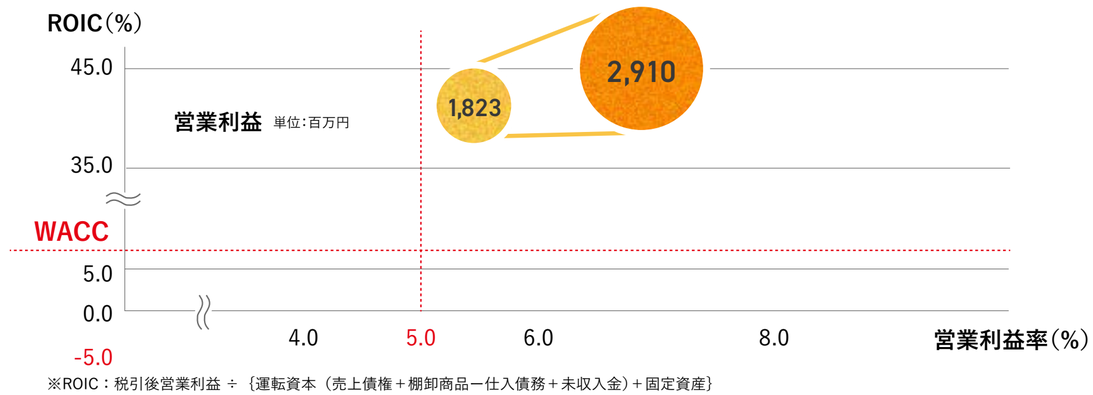



## 中計目標 事業別ROIC

**中長期経営計画目標**




**事業別ROIC**



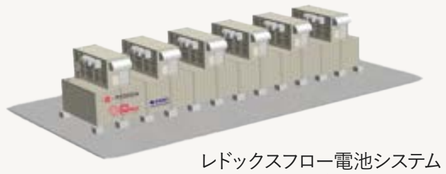

※ROIC：税引後営業利益 ÷ {運転資本（売上債権＋棚卸商品ー仕入債務＋未収入金）＋固定資産}

## 2025年度トピックス

株式会社RYODEN と日本エネルギー総合システム株式会社が共同で申請した「倉吉蓄電所（仮称）における系統用蓄電システム導入事業」が、一般社団法人 環境共創イニシアチブ（SII）の「令和7 年度 系統用蓄電池・水電解装置 導入支援事業」に採択されました。今後本事業の運営主体となる「合同会社倉吉蓄電所（仮称）」を通じ、2027 年度より蓄電所の運用開始を予定しています。

当社は、脱炭素化に向けたエネルギーの最適化を、次世代の成長を担う将来のコアビジネスと捉え、再生可能エネルギー価値最大化と最適化ソリューションの構築に注力してきました。

本事業では、長期安定運用が可能で、且つ高い安全性と環境性を兼ね備えている住友電気工業株式会社製の「レドックスフロー電池」を導入し、持続可能な事業運営を実現してまいります。



レドックスフロー電池システム
（1999kW）設置イメージ

今後は、本蓄電所を通じて「卸電力市場」「需給調整市場」「容量市場」に参画し、再生可能エネルギーの出力変動を吸収する調整力を提供することで、電力系統の安定化と日本のカーボンニュートラル実現に貢献いたします。

# 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。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

RYODEN → 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

RYODEN → OA機器等：三菱電機グループ各社
RYODEN → 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

RYODEN → 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

**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

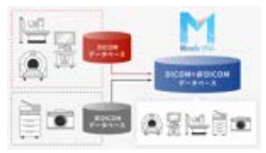
**スマートアグリ**

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

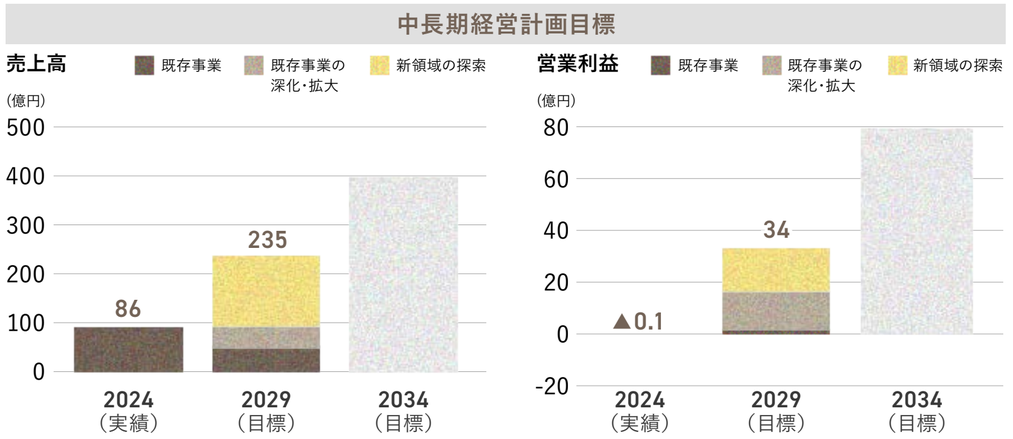

植物工場産
RYODENグループ 新商品

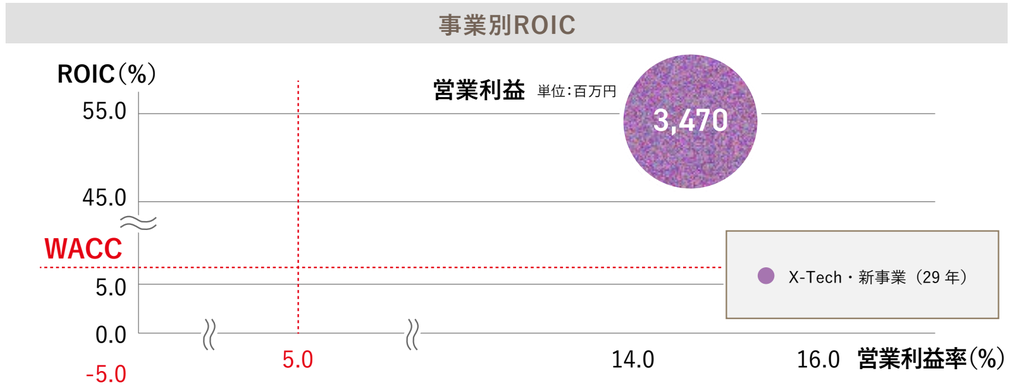


ビデオカメラソリューション
FlaRevo


オープン型医用画像データ
一元管理システム

## 中計目標　事業別ROIC




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

## 2025年度トピックス



当社の「光合成エンジニアリング」は、光・水・空気の統合制御技術と植物工場で培ったノウハウを基盤に、評価・分析からプラント設計・施工、運営支援まで一気通貫で顧客の事業化を支援するグリーンイノベーション技術です。食料不足やCO2 削減といった社会課題の解決と、持続可能な「食」の実現に貢献します。

その一環として、出光興産（株）等から受注した「海洋性紅色光合成細菌のベンチプラント」が2025年12 月に完工いたしました。本案件は、肥料・飼料等に活用される光合成細菌の大量培養技術確立に向けた実証プラントであり、当社システム「Remces」による統合制御と自動化を実現した最先端の閉鎖型プラントです。当社は構想段階から参画し、一貫したサポートを提供しました。今後は次期プラント検討へも参画し、成長市場における技術優位性の確立と企業価値向上に繋げてまいります。

# ヘルスケア事業 成長戦略

## 事業部長メッセージ

日本では2040 年に向けた中長期的な医療提供体制の再構築が進んでいます。国による新ガイドラインが2026 年度中に策定され、2027 年度は自治体による「地域医療構想」が更新されます。これにより、不要病床の削減や医療施設の再編・統合が加速する見通しです。また、マイナ保険証を基盤とした医療DXとデジタル活用による効率化の推進も重要なテーマとなっています。これらを踏まえ、ヘルスケア部門では「医療施設へ中立的立場で最適解を提供する企業」として、医療DX を軸として必要とされるアイテムの提供、業界での認知度向上、および収益の安定化に努めていきます。



香島 由則

ヘルスケア事業部長

## 環境認識

日本の医療は、少子高齢化や人口減少に伴う構造変化と、医療DX・働き方改革といった社会制度の大きな転換期に直面しています。

**リスク**

多くの医療機関において、物価高や人件費高騰により経営が悪化し、投資余力が低下

**機会**

国が進める医療DX 政策、地域医療構想に伴い、クラウド活用によるデータ管理システムの提供や院内効率化を支援するIT ソリューションの提案機会は増加

## ヘルスケア事業の強み

当社の強みは、多くのパートナー様と取引関係があり、また、医療メーカーの代理店ではないため、全メーカー様との取引が可能であり、各システムのパッケージ等について医療機関側のあらゆるご要望を満たすことができます。

# スマートアグリ事業 成長戦略

## 事業部長メッセージ



三上 祐志郎

グリーンシステム事業本部
スマートアグリ事業部長

2025 年度は、「光合成エンジニアリング」を通じたビジネスモデルの革新が大きく進捗した1 年となりました。受託研究や事業化コンサル、IoT システムライセンス、テストプラントといった新たな価値提供により案件を受注し、収益性を大幅に改善いたしました。また、市場における先行者利益の獲得に向け、開発投資と技術確立を力強く推進してまいりました。

植物工場の生産販売事業においては、厳しい外部環境下でありながらも「プロダクトミックス戦略」による高付加価値化を実行し、営業利益は前年比2 倍を達成いたしました。併せて、テレビCM 等による「ベジモンスター」の認知度向上施策を展開し、更なる拡販への体制を整えております。

2026年度は、「光合成エンジニアリングのビジネス拡大」と「生産販売事業の更なる収益性向上」を基本方針に掲げています。

前者においては、2025年度に受注した案件を事業化フェーズへと引き上げ、大規模プラント案件化を目指すとともに、2029 年度の中長期経営計画達成に向けた新規顧客開拓に注力いたします。後者においては、近年の気候変動に伴い生産・流通が不安定化した作物の商品開発を進め、市場へ投入することで高付加価値化をさらに追求してまいります。

## 環境認識

**リスク、機会**

気候変動の激化に伴う農作物の生育不順や供給不安に加え、エネルギーコストの高騰や資材価格の上昇が継続しており、植物工場の生産コスト圧迫や市場競争の激化が事業上の懸念要因となっておりますが、異常気象による食料安全保障への意識高まりや、アグリテック需要の拡大が追い風です。当社の光合成エンジニアリング技術や高付加価値作物の開発力を活かした、新たなビジネスモデル構築の好機と捉えています。

# エレクトロニクス

## 事業内容

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。

## 本部長メッセージ



元山 茂親

常務執行役員
デバイスシステム事業本部長

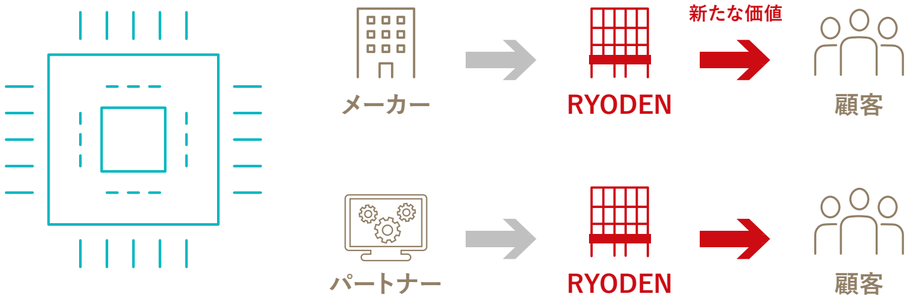
エレクトロニクス部門の財産は、常に変わらずGlobal な「顧客」と「パートナー（メーカー）」です。両者を半導体デバイス・電子部品というテクノロジーでつなぐ役割を担い、社会課題の解決や「ワクワクする未来」をカタチ作って行くことを目指しております。RYODEN が思い描く未来を実現していく「ONE RYODEN Growth 2029 | 2034」を支えていくのもエレクトロニクス部門で取り扱う半導体デバイス・電子部品の進化だと考えます。

今日の日常生活を支える「基盤事業」・「既存事業」や、社会課題を解決し、ワクワクする未来を創る「イノベーション」は、半導体デバイス・電子部品の技術がベースとなっております。我々は顧客とパートナーをつなぎサステナブルな社会の実現に貢献していきます。

中長期経営計画1 年目であった2025 年度は、売上・営業利益ともに大きく落ち込みました。顧客別・パートナー別に各々事情はあったものの、売上で大きくバランスを崩したのが最大の原因です。

2026 年度は将来の売上・利益を確保するため保有案件の受注・新規案件の発掘に注力します。今年の活動の成果が中長期経営計画の1st ゴールである2029 年度の売上・利益につながるためです。収益性向上にこだわり、3 つのイノベーション拡大による持続的な成長を目指します。

## 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


三菱電機㈱製SiC
パワーモジュール



Micron Technology, Inc.製
e.MMC


仮想空間シミュレータ
「WARXSS®」

## エレクトロニクスの強み

Global な「顧客」と「パートナー（メーカー）」との長期にわたる関係です。また、市場ニーズ・社会課題を理解し最適なソリューションを開発・提供できることです。RYODEN が思い描く未来を実現していく「未来」を創るのもエレクトロニクス事業です。

## 環境認識

**リスク**

部材等の高騰による価格見直しや開発コスト増・生産リードタイム増に伴う基盤事業の収益性や新規ビジネス機会の縮小などをリスクとして捉えています。

**機会**

開発効率の向上やシステムコストダウンに貢献する商材やソリューションの発掘・提供は差異化・異質化につながり事業基盤の確立と収益性向上につながると捉えております。

## 各イノベーション戦略について

### 基幹事業

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を確立し、車載モビリティ向け事業基盤の拡大と産業市場向け高付加価値ソリューションによる収益力向上を目指します。

### プロダクト・イノベーション

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、既存顧客の深耕を図り持続的な成長を目指します（新たなデジタル商材や省エネルギーソリューション等）。

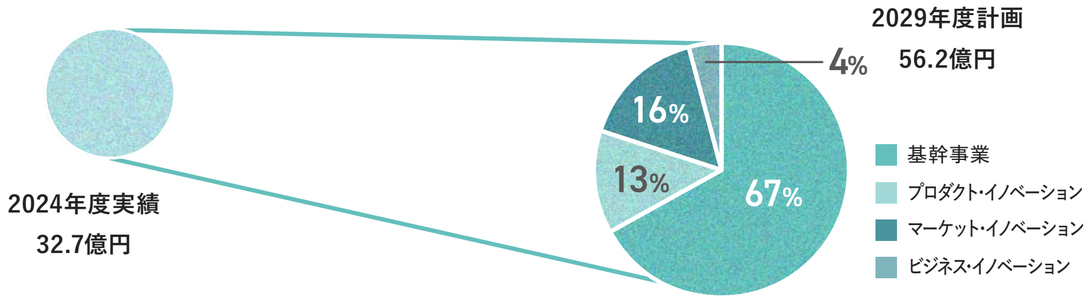
### マーケット・イノベーション

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、新たな収益基盤を構築し持続的な成長を目指します（アミューズメント業界への参入等）。

### ビジネス・イノベーション

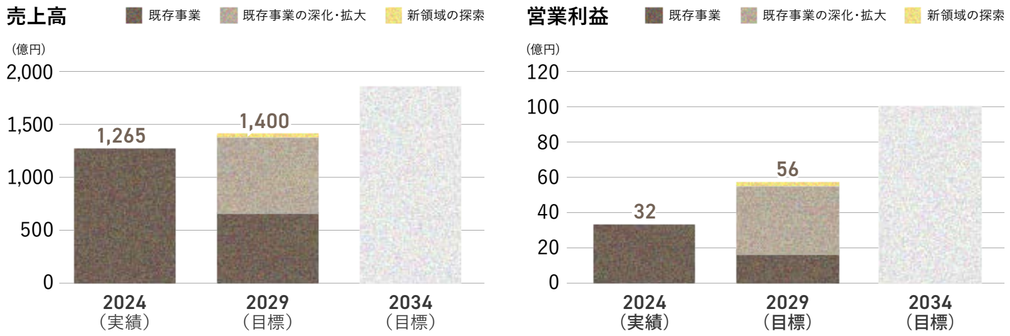
「モノ売り⇒コト売り」への転換と多様なビジネスモデルの展開により、顧客・パートナーとの長期的な関係構築と新たな収益源の創出による持続的な成長を目指します（知財ライセンスビジネス等）。

### エレクトロニクスの営業利益拡大の内訳

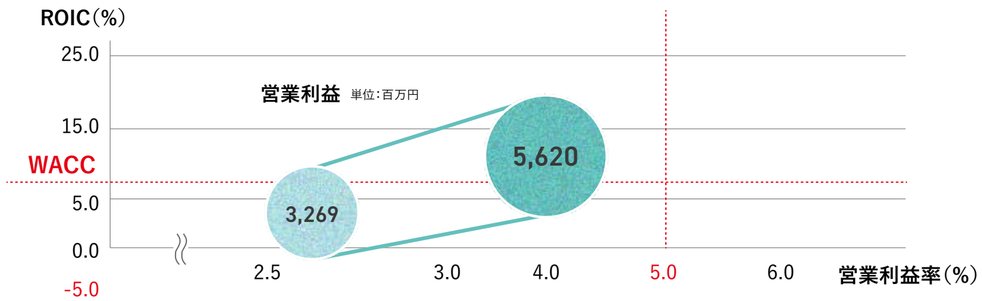



## 中計目標 事業別ROIC

### 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}

## 2025年度トピックス

### 新市場（アミューズメント市場）への参入

顧客のニーズを捉えて、これまで培ってきたエレクトロニクス技術と海外先端企業からの調達力を活かして、新規キャッシュレス決済端末を開発し、新たにアミューズメント市場へ参入いたします。新市場での当社のポジションを確立し、新たな収益基盤として持続的な成長につなげていきます。新たなビジネスモデル確立にもつなげるべく、対象市場の拡大・展開を図っていきます。



SECTION 04

# サステナビリティ経営

41 サステナビリティ経営戦略統括部長メッセージ
43 マテリアリティ・マトリックス
44 マテリアリティ（重要課題）
45 マテリアリティ（重要課題）への取り組み・目標
46 環境マネジメント
47 人的資本マネジメント
48 人的資本マネジメント 人事責任者メッセージ
49 取り組み方針
51 エンゲージメント事例
54 マネジメントメンバー
55 取締役に必要なスキル特定の理由
56 スキルマトリックス
57 社外取締役鼎談
61 コーポレートガバナンス

SECTION 4



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

# 持続的成長に向けた基盤構築と変革の加速

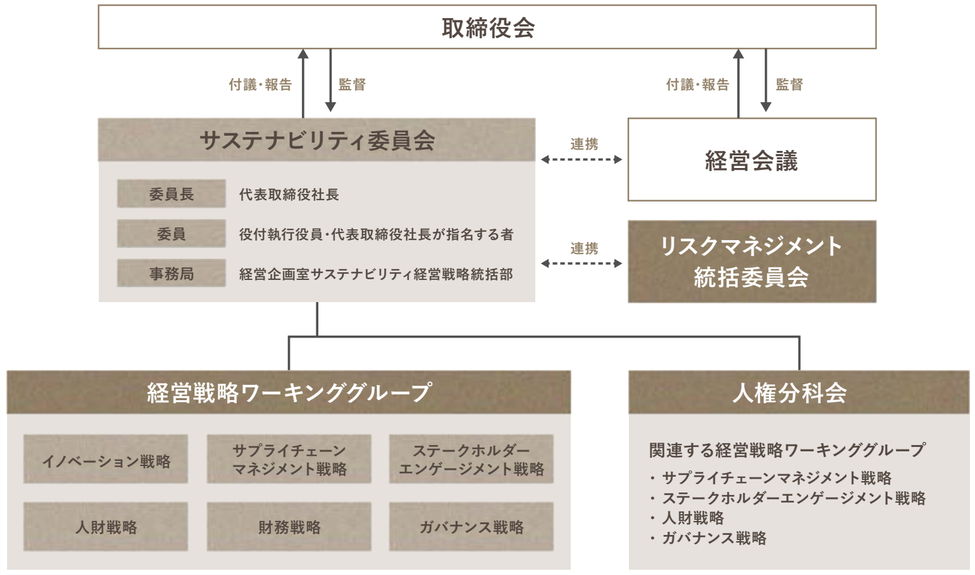
## サステナビリティを経営の核へ

RYODEN グループでは、2025 年度においてパーパス「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、持続可能な社会の実現に向けた「サステナビリティ経営の深化」を図っています。その具体的なアプローチとして、社会的価値と経済的価値の両立を目指し、中長期経営計画で策定した6 つのマテリアリティ（重要課題）の解決に向け、「イノベーション」「サプライチェーン」「ステークホルダーエンゲージメント」「人財」「財務」「ガバナンス」の6つの経営戦略に紐づけたワーキンググループを組織しました。本ワーキンググループには、サステナビリティ経営戦略統括部をはじめ、事業部門や管理部門などの多様な関係者が参画し、全社横断で課題解決に取り組んでいます。さらに、各ワーキンググループでは明確なKPI（重要業績評価指標）を設定し、進捗管理を徹底することで、実効性の高いPDCA サイクルを回しながら着実なマネジメントを実践しています。

また、社内の取り組みにとどまらず、IR 活動の一環としてESG（環境・社会・ガバナンス）関連の機関投資家との対話に参加しました。こうしたステークホルダーとの対話を通じて、当社のサステナビリティ活動に対する率直なご意見や期待を直接把握することができ、得られた知見は今後の経営戦略や活動のブラッシュアップにしっかりと反映させてまいります。

このように、当社の中長期経営計画は、利益などの「財務目標」だけでなく、環境や社会、ガバナンスといった「非財務目標」も同列に扱い、マテリアリティの解決を通じて初めて達成されるものです。この両輪で進めることこそが、RYODEN グループのサステナビリティ経営の姿であり、持続的な企業価値の向上へと繋げてまいります。

### サステナビリティマネジメント体制（2026年 4月 1日以降）



## 戦略領域ごとの深化と成果

### マテリアリティへの取り組み

マテリアリティに紐づいた6 つの経営戦略の取り組みのうち2025 年度の成果としてイノベーションへの取り組みを加速するため新組織を立ち上げました。ベースとなる基盤ビジネスに加え価値結合をさらに強力に推し進めるためシステムインテグレーション領域への対応を強化し、イノベーションを加速します。また、サプライチェーンマネジメント推進のため、あらたに調達方針を策定し公開しました。2026 年度は、各ワーキンググループで成果化に拘った活動をさらに強力に推し進めます。

### サステナビリティマネジメント体制の見直し

2026 年度より、サステナビリティ委員会から取締役会へ直接付議・報告を行う体制へと変更しました。これにより、経営の最高意思決定機関である取締役会が、サステナビリティに関する活動状況をダイレクトに監督し、迅速な経営判断を下すことが可能となります。またサステナビリティ議題の取締役会への付議・報告を年4 回以上実施し、サステナビリティ委員会での審議事項をタイムリーに経営へフィードバックし戦略の修正・強化を図ります。

### 気候変動への対応と環境マネジメントの実績

脱炭素社会への移行は、事業継続性における重大なリスクであると同時に、環境ビジネスを成長の柱へと転換させる「ダブル・マテリアリティ」の観点から不可欠な機会です。RYODEN は環境配慮型製品・サービスの拡充を戦略的重要事項と位置付け、環境負荷の低減と経済的価値の創出を両立させます。

### サステナビリティ経営の社内浸透と教育の推進

サステナビリティ戦略を企業の持続的成長のエンジンとするためには、従業員の「自分ゴト化」が不可欠です。このために社内浸透のための各活動を実施しています。

#### ❶ 社内向けの浸透活動

全社向けの教育ではe-Learning を毎年実施し理解の促進を図っています。2025 年度は「気候変動」をテーマとしました。また中日本支社・西日本支社の巡回を実施し、管理職層への個別説明を通じて現場へのサステナビリティ経営の浸透を図っています。2026 年度は経営層向けに外部講師を招聘し人権に関する最新動向を学ぶ研修を実施します。これによりリーダーシップによる戦略推進を強化します。

#### ❷ 意識調査と改善サイクル

社内向けにサステナビリティに関するアンケートを実施、従業員の「理解度・実践度」の定量的把握を継続し、2029 年度の目標値（理解度100%）に向けた改善サイクルを回します。

RYODEN は、「人とテクノロジーをつなぐ力」をその源泉とし、社会的価値と経済的価値の創出を両立させるサステナビリティ経営を愚直に推進してまいります。透明性の高い情報開示と誠実な対話を通じ、すべてのステークホルダーの期待に応え、持続可能な社会の実現に貢献し続ける決意です。

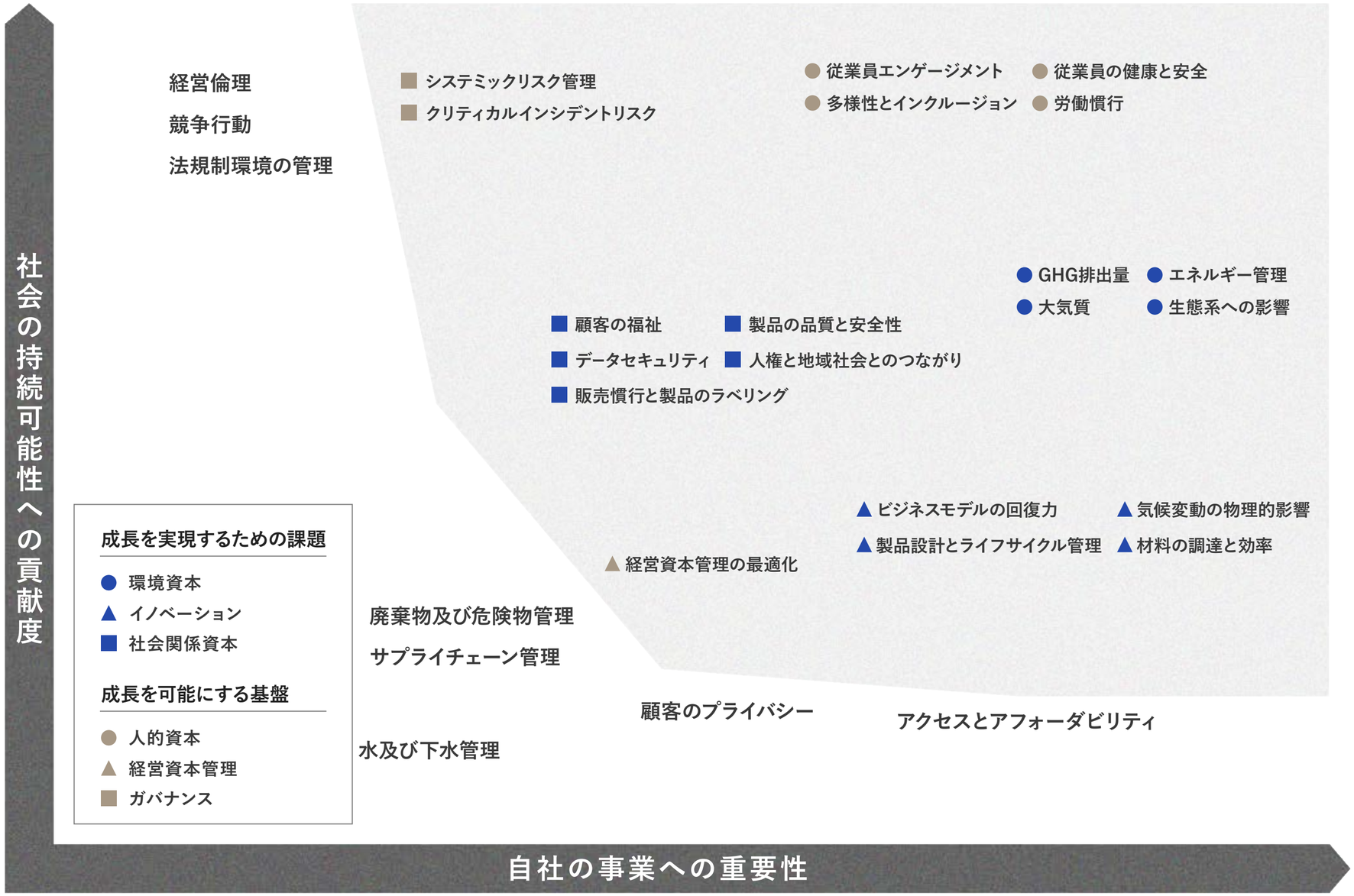
## 100年企業に向けて

我々は、技術力と創造力を結集し、予測不可能な環境変化を機会に変える「エクセレントカンパニー」を目指します。短期的な数値目標のみならず、社会的インパクトをKPI に含めたこの挑戦は、持続的な企業価値向上を確固たるものにするための投資です。今後も全てのステークホルダーとの協働を通じ、社会に貢献し続ける未来を、グループ全体で共創してまいります。

**2025年度（一部2026年度）主要トピックス**

| 実施時期 | 具体的施策 |
|---|---|
| 2025. 7 | 温室効果ガス排出削減目標がSBT 認定を取得 |
| 2025.12 | CDPから「気候変動」「水セキュリティ」の2分野で「B」スコアを獲得 |
| 2026. 4 | サステナビリティ委員会の規程を改訂し、体制の強化を実施 |

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。




## STEP1：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。

## STEP2：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。

## STEP3：特定（議論・承認）

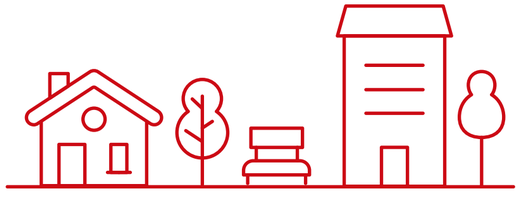
サステナビリティ委員会での議論を経て、社外取締役を含めた経営陣による意見交換を実施。経営会議での審議を経て、取締役会にて承認。

## 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

## 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

## 地球環境との共生



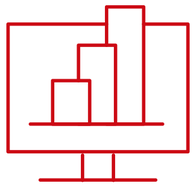
脱炭素化に貢献する製品・サービスの提供をはじめとして、気候変動対策や生物多様性の維持、自然資本の保全に努め、環境への負荷を低減しながら循環型経済（サーキュラーエコノミー）の実現に取り組みます

## 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



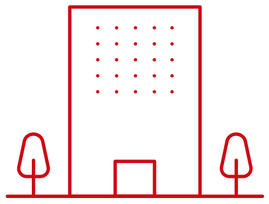
人が最大の資産であるとの認識のもと、未来共創の原動力となる人財の育成を進め、多様性を活かして一人ひとりが能力を最大限発揮し、パーパス・バリューズを体現して、健康で豊かな生活を実現できる環境を整備します

## 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

## 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<br>イノベーションを通じた<br>社会課題の解決 | イノベーション | ● イノベーションの推進による社会課題の解決<br>● 事業領域の融合とシナジーから新規事業を創出<br>● 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<br>● 研究開発体制の強化 | ● イノベーション売上高：1千億円超<br>● 営業利益率：5.0%以上<br>● X-Tech、新事業売上高：235億円<br>● 海外関係会社売上高：2024年度比124%<br>● 一人当たり付加価値（売上総利益）の向上 |
| 安心・安全な社会と<br>暮らしの実現 | サプライチェーン | ● サプライヤー管理体制の構築<br>● 当社ブランドの品質保証体制の構築<br>● 営業・業務改革による業務品質と生産性の向上<br>● 需要の変化に対応した環境適応とリスク低減<br>● デジタル情報基盤の整備と活用 | ● 一人当たり労働生産性（営業利益）の向上<br>● 当社責重大不具合件数：0件 |
| | ステークホルダーエンゲージメント | ● ブランディング強化<br>● IR・SR活動の推進<br>● 社会貢献活動の活発化 | ● ブランドに対する対外評価スコアの改善<br>● IRミーティング件数：2024年度比2倍<br>● 社会貢献活動実施回数：実施回数の維持 |
| 地球環境との共生 | | ● GHG排出量削減<br>● 環境配慮製品・サービスの提供<br>● 自然資本に対する自社の依存度と影響度の把握 | ● 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<br>● 環境配慮製品・サービスの売上増加：2024年度比200%<br>● 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 |
| パーパスを体現する<br>人財の育成と活躍を<br>支える環境の整備 | 人財 | ● 従業員エンゲージメントの向上<br>● 未来を共創する原動力となる人的資本への積極投資 | ● エンゲージメントスコア（偏差値）：52ポイント以上<br>● 女性管理職比率：10%以上<br>● 従業員一人当たり育成投資額／年：20万円以上 |
| 経営資本最適化による<br>循環モデルの実現 | 財務 | ● 持続的な企業価値向上に資する成長投資の実行<br>● 財務基盤の堅持<br>● 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 | ● PBR：1.0倍以上<br>● ROE：10.0%以上<br>● ROICの改善及び最適投資の仕組み構築<br>● 成長ドライバーへの投資：250～350億円（2025～2029年度累計） |
| コーポレート<br>ガバナンスの高度化 | ガバナンス | ● ガバナンスの強化<br>● コンプライアンスの徹底<br>● リスクマネジメントの進化<br>● データの積極活用によるガバナンスの高度化 | ● 取締役会実効性評価の実施と継続的な課題の改善<br>● 女性役員比率：30%以上<br>● 変化する事業環境に応じたリスクの低減・回避<br>● 重大法令違反ゼロ維持 |

## 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。

**1.法規制の遵守**

環境関連の法規制及びその他同意した要求事項を遵守します。

**2.脱炭素社会の実現**

気候変動の緩和・適応に貢献する製品・サービスの開発及び提供、再生可能エネルギーの導入を推進し、温室効果ガス排出の削減に努めます。

**3.循環型社会の実現**

持続可能な資源の利用、省エネルギー、リサイクルに努め、循環型社会の実現に貢献します。

**4.生物多様性への配慮**

取引先と協働し環境に配慮したバリューチェーンを構築することで、生物多様性の保全に努めます。

**5.環境負荷の低減**

適正な廃棄物管理・製品含有化学物質管理・水使用管理による汚染防止に努めます。

**6.継続的な改善**

環境パフォーマンス向上のため、環境マネジメントシステムの継続的な改善に努めます。

## 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

| | 2025年度 実績 | 2029年度 目標 | 2030年 SBT目標 |
|---|---|---|---|
| Scope1+2 2023年度比 | +1.8% | ▲36%以上 | ▲42% |
| Scope3 2023年度比 | ▲17.5% | ▲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。

## 社会課題への貢献

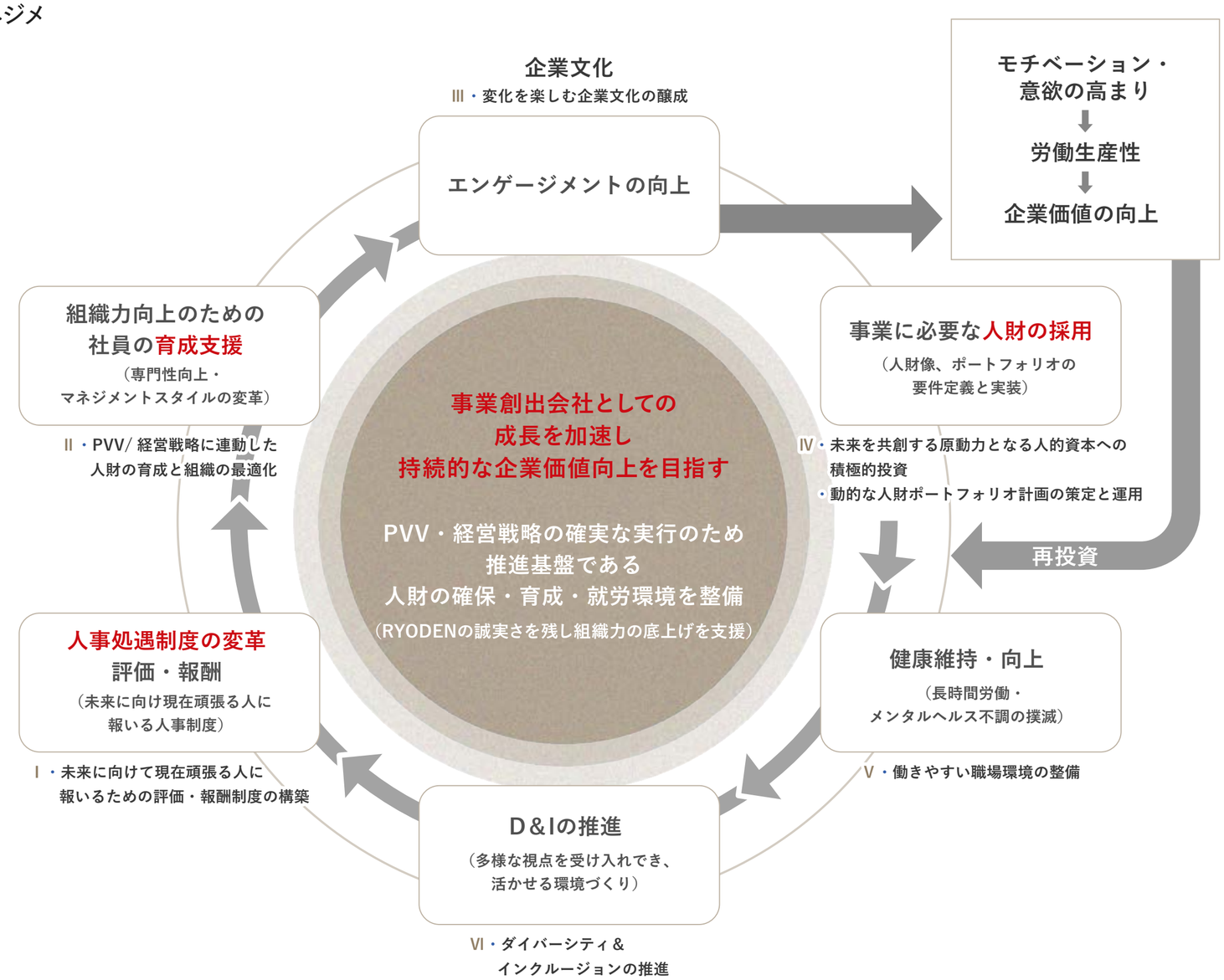
| | |
|---|---|
| FA システム | ● 労働力不足、人件費高騰への貢献（生産性向上、自動化）<br>● グローバル工場革新牽引 省エネ、省人化ニーズへの対応<br>● 高精度・高速化技術による効率化 |
| 冷熱・ビルシステム | ● 省エネ商材提供によるサステナブル社会実現<br>● ネットゼロ市場注力による脱炭素社会貢献<br>● エネルギーの安定供給ニーズへの対応 安全環境、快適環境への貢献 |
| エレクトロニクス | ● 高度な情報化社会<br>● 食糧問題、新産業創出<br>● 省エネ、スマート保安<br>● 産業効率化、安全性向上<br>● 医療課題解決、経営改善<br>● 社会・顧客課題解決、脱炭素 |
| X-Tech | ● 地球環境保全への貢献（省エネ、サステナブル製品）<br>● グリーン調達要求に対応<br>● 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<br>● 持続可能なサプライチェーン構築 |

## RYODENの人的資本マネジメント

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する）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 | 2025年度実績 | 2029年度目標 |
|---|---|---|
| エンゲージメントスコア（偏差値） | 49.7 | 52以上 |
| D&I 女性管理職比率 | 5% | 10%以上 |
| 従業員一人当たり育成投資額／年 | 7.4万円 | 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

# 人財の力で、事業創出会社へ。RYODENの新しい成長ステージ

当社は、中長期経営計画「ONE RYODEN Growth 2029|2034」のもと、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」を目指し、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企業となるべく、大きな変革の道を進んでいます。この経営戦略を確実に実行し、組織全体の底上げを通じて企業価値を向上させるための最大の推進基盤、それこそが社員一人ひとりの力だと考えています。

## 動的な人財ポートフォリオ策定と「獲得・育成」への連動

当社は、事業創出会社へと進化するため、限りある人的資本の価値を最大化する施策の導入を進めています。その施策の1つが、事業ポートフォリオの変化を見据えた「動的な人財ポートフォリオ」の策定です。経営・事業戦略の完遂に向けて、どのようなスキルや専門性を持つ人財が、いつ、何人必要なのかを具体的に洗い出し、可視化します。この明確な人財像と人員計画に基づき、新卒や中途（キャリア）採用の強化、戦略的中長期視点でのジョブローテーション、そしてスキル装備率向上に向けた育成プログラムを展開し、事業推進に必要な多様な人財プールを確実に確保・育成してまいります。

## 「未来に向けて現在頑張る人」に報いる制度への変革

これまでの当社の人事制度には、年功的な考え方が残存し、社員のチャレンジ精神を十分に後押ししきれていないという課題がありました。

そこで2027 年度の施行を目指し、「未来に向けて現在頑張る人に報いるための評価・報酬制度の構築」を進めています。具体的には、職能資格制度からジョブ型要素を取り入れた新制度手法への転換を図り、年齢に関係なく、現在の役割やパフォーマンス、挑戦の成果を主軸に公正に評価・処遇する仕組みへと刷新します。そして、失敗を恐れず、未知の領域に挑む社員を全力で支え、報いる企業文化を創り出していきます。

## 自律的な成長と組織最適化を支える成長対話

当社は、成長と変革の原動力となるのは、自ら考え実行する自律型人財だと考えています。社員一人ひとりが描くキャリアビジョンを支援するため、統合的な人財育成体系の構築やタレントマネジメントシステムの実装、社内公募などの環境整備を推進しています。

同時に重要となるのが、上司・部下間での対話とマネジメントの変革です。上司と部下との日常の「成長対話（1on1）」やフィードバックを通じて部下の思考と挑戦を引き出し、互いに成長し合える風土を醸成しています。

## 多様性を力に変えるD&I推進と健康経営

新たな価値を創出し続けるには、性別・年齢・国籍・キャリアの違いを超えた多様な視点と強みを活かすダイバーシティ＆インクルージョン（D&I）が不可欠です。女性管理職比率や男性育休の取得率の向上をはじめ、誰もが柔軟に働き、キャリアを切り拓き、能力を発揮できる職場環境を構築しています。そして、すべての基盤となるのが社員の健康です。メンタルヘルス不調の未然予防や過重労働の削減、生活習慣病予防など、健康増進施策にも積極的に投資し、社員と会社が一体となって心身ともに活き活きと活躍できる基盤を強化しています。

## 変化を楽しみ、RYODENの新しい時代を切り拓こう

人財戦略の実行基盤である「変化を楽しむ企業文化」の醸成は、私たちが未来を切り拓くための根幹です。パーパスや経営戦略を自分事として捉え、一人ひとりが熱量を持って挑戦する好循環を生み出す環境を整えています。

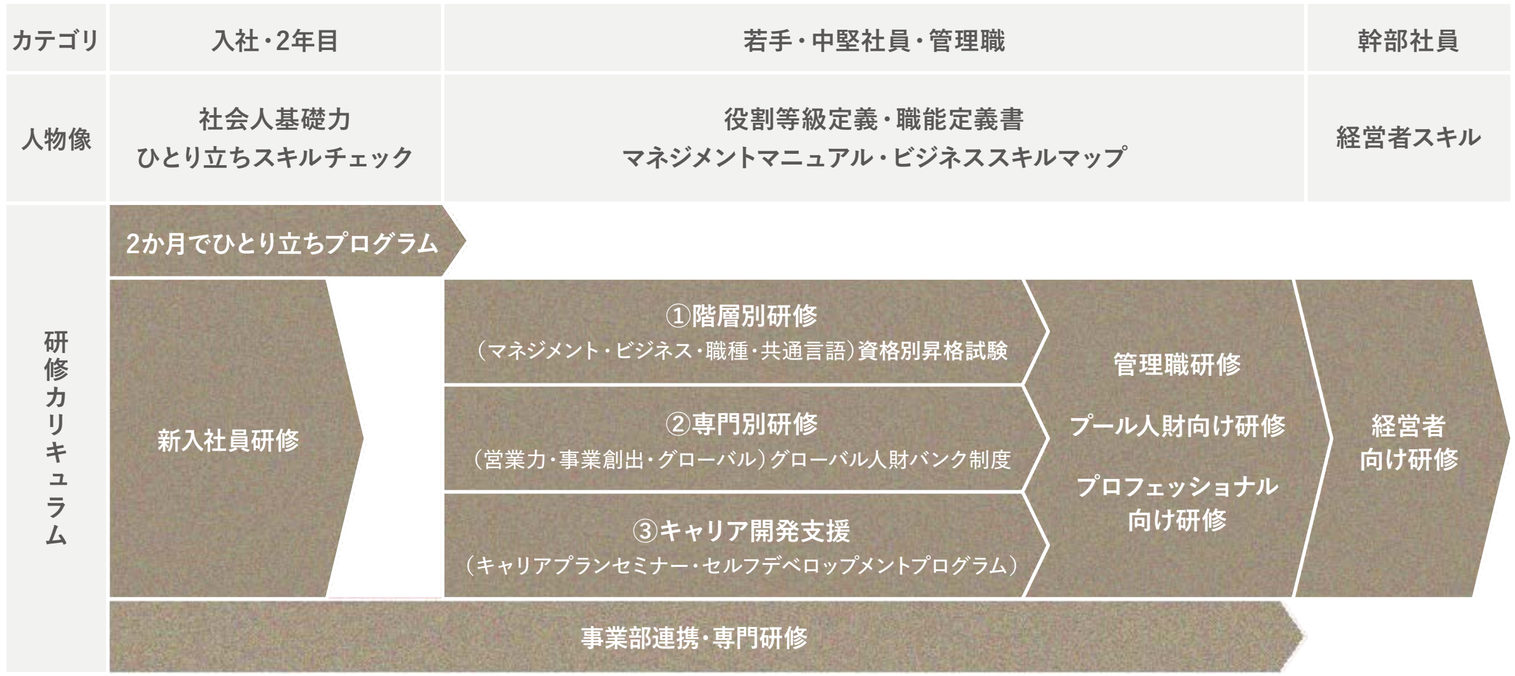
当社は引き続き人的資本への積極的な投資と環境整備に全力で取り組んでまいります。

# RYODENの人財育成

当社の人財育成体系は、PVV（パーパス・ビジョン・バリューズ）および経営戦略の実現を目指し、人事制度や人財ポートフォリオと連動した統合的な枠組みとして構築しています。共通・専門スキルの可視化と装備率向上に向け、事業部門を対象としたセールスイネーブルメントの実践による営業ナレッジの形式知化や、階層別研修・自己啓発プログラムの課題整理と再定義を進めております。

当社では、タレントマネジメントシステムの導入を進めており、研修受講履歴やスキルプロファイルを蓄積し、個々のスキルの「見える化」と客観的なデータに基づく適所適財の戦略的人財配置を実現する基盤を整備しています。また、特性診断（アセスメント）を活用した次世代の幹部・管理職候補の選抜・要件定義やサクセッションプラン（経営学習プログラム等）の設計にも取り組んでおり、経営の連続性確保と組織能力の持続的向上を目指しています。

## 人財育成体系の全体像




## 人財育成体系の3つの柱

### ❶ 階層別研修

〈概要・目的〉
新入社員から若手・中堅社員、管理職、経営幹部層に至るまで、役割や階層に応じたマネジメント力や共通ビジネススキルの習得を図るプログラムです。
〈特徴〉
新入社員向けの「2年間でひとり立ちプログラム」を廃止し、2か月でひとり立ちプログラムを開始しました。詰め込み型ではなく、職場に戻った後に日々の業務で実践を繰り返す運用を行うことで、スキルの確実な定着を目指しています。また、ビジネススキルマップやマネジメントマニュアルに沿ったスキルの標準化を進めています。

### ❷ 専門別研修

〈概要・目的〉
各事業部や職種において事業創出や競争力強化に必要な専門スキルを可視化し、装備率向上を図る研修です。
〈特徴〉
FA部門等で推進している「セールスイネーブルメント」の実践を通じたハイパフォーマーの営業ナレッジ形式知化や、事業創出・DXスキルの強化を行っています。さらに「グローバル人財バンク制度」を導入し、自発的に挑戦する社員や推薦人財に対し、グローバルビジネスで活躍するための語学・海外OJT等のスキルや経験を支援しています。

### ❸ キャリア開発支援

〈概要・目的〉
社員が組織に依存せず自律的にキャリアデザインを行い、成長を実感しながら主体的に業務に取り組める環境を支援する施策です。
〈特徴〉
年齢の節目（25歳、30歳、40歳、50歳、56歳等）において、「キャリアプランセミナー」を実施し、自身の強み・経験・ナレッジの棚卸しと将来のキャリア像を描く機会を提供しています。あわせて、セルフデベロップメントプログラムやオンデマンド学習環境を整備し、自発的な学びと成長を後押ししています。

## 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
- フレックスタイム勤務を導入
- 在宅勤務制度の導入

**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79名のうち50名が現地採用（2025年度末時点）
- 国内・海外駐在として外国籍８名在籍（2025年度末時点）
- 障がい者31名在籍（2025年度末時点）

## 女性管理職比率増加に向けた取り組み

**ダイバーシティ＆インクルージョン（D&I）推進**

- 2029 年度：女性管理職比率10％達成に向け、社外取締役と女性社員の対話イベント（詳細は52 ページ）やアンコンシャス・バイアス啓発ガイドの発行、人事制度等の見直し等を推進し、多角的な活躍支援に取り組んでいます。

## リファラル採用、カムバック採用

**中核人材・即戦力の確保**

- 社内の人脈を活かす「リファラル採用」と、退職者の再挑戦を歓迎する「カムバック採用」を推進しています。既存社員の紹介や過去の信頼関係を軸に、ミスマッチのない即戦力人財の獲得を目指しています。

## メンター制度

**若手社員の定着・成長支援体制**

- 若手社員（入社2 年目まで）の定着支援や成長確認、職場での悩み早期発見およびメンタル不調の防止を目的にメンター制度を推進しております。2025 年度には、従来のメンター制度を「ブラザー＆シスター制度」へと刷新し、メンターの負荷を軽減しつつメンティ（受講者）の心理的ハードルを下げる運用へ変更いたしました。入社2 年目までの社員に対する定期的な個別面談やフォロー体制を整備するとともに、特別社員向け相談窓口の明確化や各種ハラスメント外部通報窓口等の整備・周知を行うことで相談環境を拡充し、社員が安心して自律的に挑戦できる組織風土の醸成に取り組んでおります。

## 副業制度

**キャリア選択の幅を広げる副業制度**

- 全社員対象の副業制度を導入しています（非雇用形態のみ）。社員が副業により、新規スキルやビジネス手法を学び、新規事業のアイディアや、業務改善・外部連携のチャンスを広げ、当社の成長・競争力の向上につなげます。

**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

## 社外取締役と女性社員とのディスカッションレポート ～誰もが働き続けたい・働きがいのある会社を目指して～

当社では性別にかかわらず、誰もが活き活きと働ける職場の実現に向けさまざまな施策を実施していますが、そうした施策はどうしても本社目線での施策になりがちです。そこで、取締役会事務局（総務部）の企画により、現場目線での女性活躍のための課題の把握とそれに基づく施策を経営層に提言することを目的として、2024 年度から社外取締役と女性社員とのディスカッションを実施しています。

2024 年度は、その施策として企業風土改善のための「へんてこルール」撤廃活動やアンコンシャス・バイアス研修などを行いました。

2025 年度についても、同様のディスカッションを行い、細やかな配慮のある素晴らしい上司の取り組みの紹介や、営業活動で直面した率直な悩み、今後のキャリアプランなどについて活発な意見が交わされ、またオブザーバーとして参加した女性マネージャーからは、管理職としての苦労やその魅力について熱く語られました。

そして取締役会及び経営会議には、参加者の現場の生の声をそのまま報告、課題を共有し、施策の実施につなげています。

参加した女性社員からは、「女性営業職間の横のつながりができた」「先輩の悩みや経験を聞くことができ大変有意義な機会であった」などの声があり、引き続き「誰もが働き続けたい・働きがいのある会社」の実現に向け活動していきます。







## PVV表彰

当社は、2025 年度から持続可能な組織成長に向け、PVV(パーパス・ビジョン・バリューズ)の体現や、組織風土の変革につながる行動を表彰する新制度を導入しました。従来の業績表彰とは別に、営業サポート・バックオフィス・技術部門など全職種を対象とし、職責を超えて「誰かの“ ワクワク ” をカタチにした」自発的な取り組みを称えます。また、全従業員による推薦と投票で受賞者を決定することで、社内に称賛の連鎖を拡げます。社員一人ひとりの挑戦を評価・応援し、社内外から信頼される、発展し続ける企業づくりを目指します。

## PVV表彰者



デバイスシステム事業本部
第二事業部
**小林 はつみ**

コメント

裏方のような取組みに光を当てて頂き、とても嬉しく思います。協力してくれる人、変化を受け入れてくれる人の輪を大切にしていきたいです。



業務管理センター
第一グループ
**有賀 志保**

コメント

風土を変えるにはほんの少しのきっかけが大事だと思っています。これからも等身大でワクワクを届けます！

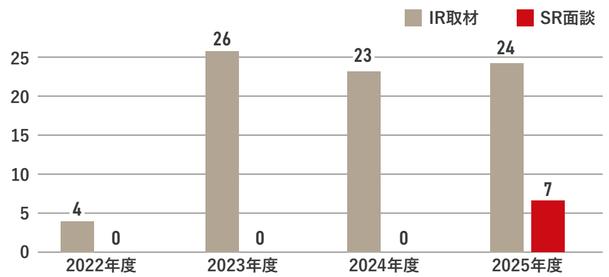
# 株主・投資家との対話

## 主なIR活動

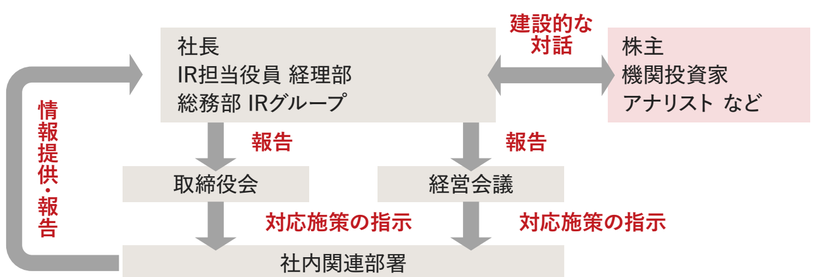
※2025年度役職

| IR活動 | 実施回数 | 内容 | 登壇者/対応者 |
|---|---|---|---|
| 機関投資家・アナリスト・金融機関向け決算説明会（2Q、4Q） | 2 回 | ・機関投資家への決算の説明・新中長期経営計画の説明による理解促進<br>・投資への意識向上 | 代表取締役社長<br>取締役上席執行役員経理部長（経理・財務担当部門管掌） |
| 機関投資家との個別面談 | 24 回 | ・業績と業界についての現状<br>・中長期経営計画の進捗<br>・決算結果と進捗<br>・ESG に関する取り組みなど個別取材 | 取締役上席執行役員経理部長（経理・財務担当部門管掌）<br>総務部長<br>IR グループリーダー |
| SR 面談 | 7 回 | ・議決権行使　・株主還元<br>・コーポレートガバナンス<br>・人的資本関連<br>・ジェンダー他多様性に関する事項<br>・成長戦略に関する事項<br>・財務戦略に関する事項他 | 取締役上席執行役員経理部長（経理・財務担当部門管掌）<br>IR グループリーダー<br>総務課長 |

## IR取材回数の推移 2023 年8 月IR グループ新設




## 経営陣および社内へのIR活動フィードバック




・IR活動報告（年1回）
取締役会で総務部長が
IR活動実績等について報告

・重要情報の共有（随時）
経営会議メンバーへは
内容に応じて随時報告

## 株主・投資家との対話における主なテーマと対話を踏まえた当社の取り組み

| 主なテーマ | 当社の対応 |
|---|---|
| ROIC を意識した経営 | 各事業部にROIC 管理指標を導入 |
| 資本政策 | 自己株式取得を実施（2025 年2月、2026 年6月）<br>政策保有株式の売却の推進 |
| B/S の適正化、キャッシュアロケーション | 中長期経営計画における財務戦略の推進<br>M&A の推進　株主還元強化<br>人的資本投資強化<br>2026 年度ERP パッケージ導入予定 |
| 株主総会前の適切な情報提供 | 2024 年度より有価証券報告書の総会前開示を実施 |
| コーポレートガバナンスの実効性評価 | 外部による取締役会の実効性評価 |
| 取締役のスキルマトリクス項目について | スキル項目の改訂を実施 |
| 中長期経営計画の内容の具体性の高度化 | 2026 年5 月の決算説明会資料にて対応 |
| ESG 関連 | CDP にて「気候変動」と「水セキュリティ」の2 分野でB スコア獲得<br>パリ協定「1.5°C目標」に整合するSBT 認定を取得 |

## IR・サステナビリティサイト　外部表彰

日興アイ・アール㈱が実施する2025 年度全上場企業ホームページ充実度ランキングにおいて、3 年連続で総合部門「優良」サイトに選出されました。

今後もホームページや統合報告書を通じて、すべてのステークホルダーの皆さまへの適時・適切な情報を発信できるよう努めてまいります。




日興アイ・アール総合部門
優良サイト選出（2025年）
https://www.nikkoir.co.jp

## 開示資料が2025年12月公表のJPX好事例に選出

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた取り組みについての開示資料が、2025 年12 月公表のJPX 好事例に選出されました。

# 社会貢献活動

## Jブルークレジット

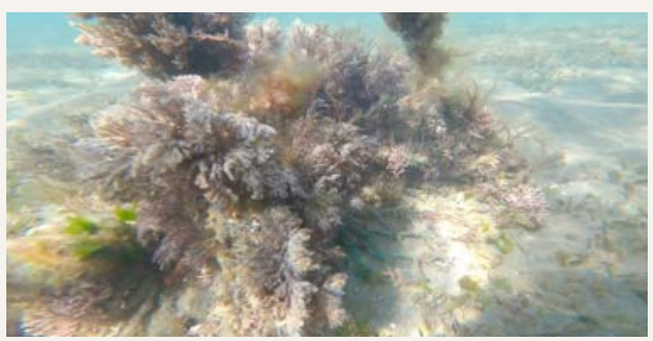
長崎県大村市が推進する「大村湾SDGs プロジェクト事業」に対し、企業版ふるさと納税を通じた支援を実施しており、2025 年度には、J ブルークレジット（※）の認証手続きを主導し、同市初となるクレジット発行の承認を得ました。

今回の取組は、地域における環境保全活動が環境価値として定量的に評価され、経済的価値を持つものとして可視化されたことを示すものです。

当社は、この活動から得られた「埋もれている環境価値を見出し、定量化・可視化するノウハウ」を活用し、地域貢献と経済的価値の両立を図ることで、ステークホルダーの皆さまへ新たな価値を提供するビジネスモデルの構築を目指してまいります。

※J ブルークレジット：ジャパンブルーエコノミー技術研究組合が、独立した第三者委員会による審議を経て、これを認証・発行し、その発行後も引き続き管理しているボランタリー・カーボン・クレジット

詳細はこちらをご覧ください。
（https://www.ryoden.co.jp/news/corporate/20260227_01）



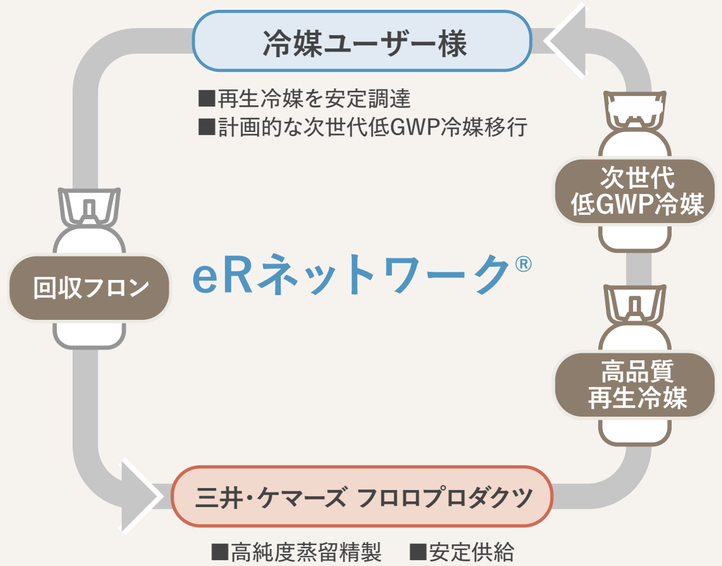
## 再生冷媒

HFC 冷媒（※）の供給リスク低減と脱炭素の推進に向けて三井・ケマーズ フロロプロダクツ㈱が提供する資源循環型スキーム「eR ネットワーク®」に参画しています。

高度な蒸留精製を経て新品同等レベルに再生された冷媒を活用することで、既存設備の安定稼働（BCP）を確実なものとします。さらに、焼却による破壊処理を回避することで$CO_2$ 排出量を大幅に削減し、フロンのサーキュラーエコノミー化に寄与します。

当社は今後も「破壊から再生へ」の転換を通じて、持続可能な社会の実現を目指してまいります。

※HFC：ハイドロフルオロカーボン
※冷媒：エアコン等の機器内部を循環し、気化熱や凝縮熱を利用して熱を運ぶ物質




## パラリンアート

障がい者の自立支援を目的としたパラリンアートの活動に賛同しています。アート作品の活用を通じて、障がいのある方の社会参加を応援するとともに、多様性を尊重する社会の実現に貢献してまいります。

## 地域清掃

マテリアリティである「安心・安全な社会と暮らしの実現」のために、清掃活動や里山保護など、幅広く社会貢献活動に参加しております。2025 年度は、国内12 件、海外10 件、合計22 回の地域清掃活動を行いました。

# RYODEN MANAGEMENT TEAM


富澤 克行


與五澤 一元


柴田 恭宏

## 社外取締役


松尾 英喜


小笠原 由佳


蔭山 裕司

## 監査等委員


常盤 泰丸


関口 典子


トーマス・ヴィッティ

当社は、昨年度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。

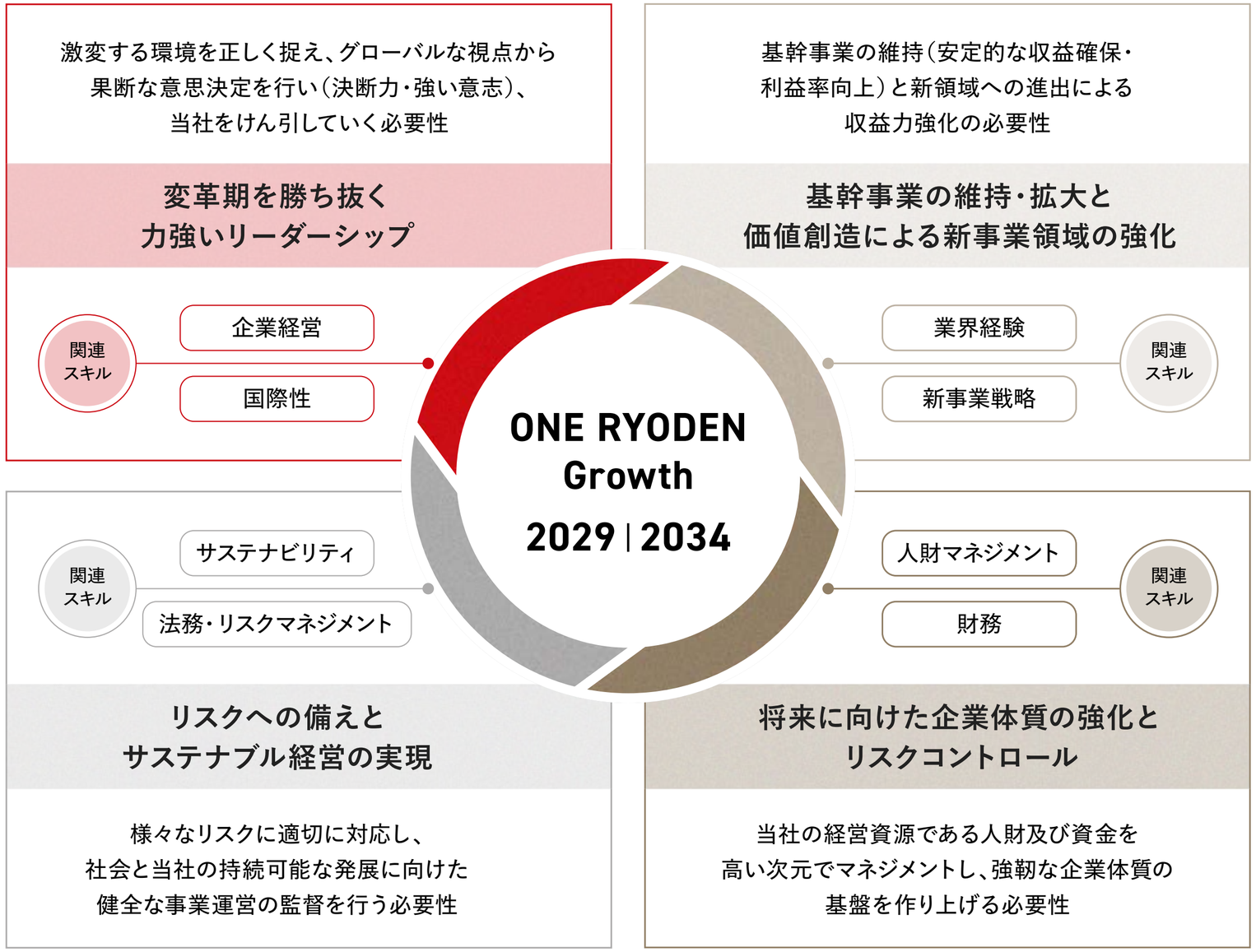
また、本計画の策定とあわせて新たなビジョンを策定し、すべてのステークホルダーと共に新たな価値を創出することを目指してまいります。

そこで当社取締役会は、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、次の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。

各取締役候補者のスキルについては、各取締役候補者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（候補者含む）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ています。

## 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**
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

**国際性**
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

**業界経験**
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

**新事業戦略**
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**
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**
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

**法務・リスクマネジメント**
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

**サステナビリティ**
経営の強靭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<br>専務執行役員 | 與五澤　一元 | | ● | | | ● | | | ● |
| 取締役<br>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（独立） | 小笠原　由佳 | | ● | | | ● | | | ● |
| 社外取締役 | 蔭山　裕司 | ● | | ● | | | | ● | |
| 取締役<br>常勤監査等委員 | 常盤　泰丸 | | | ● | | | | ● | |
| 社外取締役（独立）<br>監査等委員 | 関口　典子 | | | | | | ● | ● | ● |
| 社外取締役（独立）<br>監査等委員 | トーマス・ヴィッティ | | ● | | | | | ● | ● |

# 社外取締役座談会

## 守りのガバナンスから「攻めのガバナンス」へ 中長期経営計画の実行を、プロセスから支える

中長期経営計画「ONE RYODEN Growth 2029｜2034」は初年度を終え、2 年目を迎えました。先行投資による種まきの段階から、成果を刈り取る2026 年度へ。そして、最終3 か年における営業利益率の向上へ。このチャレンジングな変革期にあって、取締役会に求められる役割も変わりつつあります。

コーポレートガバナンス・コードの改訂も背景に、取締役会の実効性をどう捉え、そしてそれを向上させるために当社の取締役会の今とこれからについて、社外取締役3 名が忌憚なく語り合いました。

※蔭山裕司は、2026 年6 月開催の第86 回定時株主総会において社外取締役に就任しました。



# 「決議」から「審議」の場へと着実に変化した、取締役会のこの1年。

**松尾**　着任間もない蔭山さんもいらっしゃるので改めてこの１年の取締役会を振り返ると、一番の変化は、取締役会が議案を「決議する場」から「重要案件を審議する場」になったことです。執行に権限を委ね、大きな戦略を議論するという監査等委員会設置会社への移行の目的どおり、審議中心の取締役会になってきました。また、小笠原さんの尽力もあって、女性社員の声を拾い上げ、現場の課題を取締役会で議論するようなことを始めたことも見逃せない成果ではないでしょうか。

**小笠原**　2025 年度は中長期経営計画を戦略毎の切り口で審議したことで、以前は意識されなかった観点で議論されるようになりました。もっとも、中長期経営計画の初年度の業績は厳しかったと思います。計画に届かなかった理由として市況などが挙げられましたが、市況の追い風がなかったらどうするのか。そこは社外取締役として執行側に問い続けなければなりません。また、私が現場の女性社員と議論しながらまとめた報告書を執行側が真摯に受け止めてくれたことも励みになった１年でした。



**蔭山**　私は２回ほど取締役会に出席したに過ぎませんが、オープンな雰囲気の中で、メンバーの皆さんがそれぞれの知見とともに活発に議論されている姿に大いに刺激を受けています。また、取締役会が常に改善を図っていこうとする姿勢を強く感じています。

# 結果の追認から、意思決定プロセスの継続的なモニタリングへ。

**松尾**　当社は今、「課題解決」を提供する「価値創造会社」に変革する取り組みを続けており、それに伴い事業ポートフォリオが変わればリスクの性質も変わります。今までの守りのガバナンスでは足りません。リスクを管理しつつ成長への挑戦を後押しする「攻めのガバナンス」にどう転換していくかが問われています。そこで変わるべきは、監督の対象と頻度です。

まず、結果を追認するのではなく、意思決定プロセスそのものを継続的にモニタリングする。次に、年一度の報告では手遅れになりかねないため、途中段階で議論する。そのうえで執行にアドバイスする。この３つがそろってはじめて監督が機能すると考えます。

**小笠原**　私は、改めて取締役会の実効性とは何か、また社外取締役の役割とは何か、を考えた際に、私たちは取締役会で戦略の中身を議論するのではなく、戦略の質を高めることや戦略が実行される体制が整っているのかを執行側に問うことで、その成功確率を高めることがその役割だと思っています。数値の説明も必要ですが、なぜそうなったのか、今後どうなるのか、の方が重要で、今後は一歩踏み込み、執行側には「WHY」の説明をさらに求め、成功するための蓋然性を高める取り組みをしていきたいと思います。

**蔭山**　お二人の話にもございましたが、取締役会の実効性という観点では、報告を受けて議案を承認するだけでは不十分だと私も思います。例えば経営課題に対する打ち手が何で、その進捗をモニタリングできているか。未達成の場合は真の原因は何でどういった挽回策があるのか、それが妥当なのか、リスクが何でリターンは何か、WACC 以上の付加価値があるかなどを取締役会のテーブルに乗せて議論し深めていく。「意思決定の質を高めること」が重要と考えています。

# 成長投資と利益最大化のバランスを踏まえ、M&Aの進捗にコミットしていきます。



**松尾**　当社はこれまであまり投資はしてこなかった。しかしながら、今後売上と収益を伸ばすうえでM&A は不可欠だと私は考えています。M&A には、自社にない技術や機能を取り込むというケースと、優れた技術を広め市場をつくっていける会社に出資するケースがあり、当社のM&A は後者になります。その成功のためには相手が当社の目的を理解し、一緒に動いてくれなければなりません。相手をどれだけ理解し一体になれるか。成否はそこにかかっており、その工夫の余地はまだあります。

**小笠原**　私もM&A は当社にとっての大きな戦略の方向性として正しいと思います。一方で、ほぼ初めてとなる案件も増えていきますし、実際に出てきています。シナジー効果を最大に発揮させるためにも、なぜこの案件を選ぶのか、PMI の体制はどうするのかを問うと同時に、そこには成功のためのリソースを惜しみなく投入していただきたいと思います。さらにM&A 後のPMI の状況を定期的に報告いただく仕組みも必要です。M&A 経験もある蔭山さんはいかがですか。



**蔭山**　ここで少し私自身の経験に触れさせていただくと、私は三菱電機㈱で国内外のFA システム事業やプラントエンジニアリング関連事業などの事業に携わり、さらに経営計画、事業戦略、新事業開発、M&A やマーケティングも経験してきました。当社では、社外取締役としてこうした経験を活かしたいと考えています。当社は今、5 年間で250 ～350 億円という成長投資枠がありますが、全体戦略のなかでM&A をどう使っていくか、M&A でどこを補完し、強化していくか、また戦略を実行する上で、なぜM&A が必要なのかというナラティブもしっかりと監督していきたいと考えています。その投資リターンが資本コストを上回り付加価値を生み出しているか、ROE10.0％以上という目標に資するものなのかということも、しっかりと判断していきたいと思います。

## 未来成長を牽引するリーダーのサクセッション設計を、いち早く。

**松尾**　前述したように、企業風土の面では小笠原さんの貢献度がとても大きいです。課題に対する執行側の感度自体が大きく変わった気がします。また変革を託すに足る社長のサクセッションについては、ここ最近できつつありますが、社長というのは人格も含め多彩な能力・スキルが必要です。しかしそれを短期間で習得するのはとても難しいため、部・課長段階から候補者を育成する仕組みづくりが急務でしょう。もちろん、候補者に女性を含めることも当然のこととして進めるべきです。

**小笠原**　大切なのはどの部署が、いつまでに、どのような基準で選抜・育成するのかという仕組みです。当社は同じ部署に長く在籍する方が多く、横串を通した経験が不足しがちです。経営幹部候補生は社長室で一括して育成する、という会社もありますが、当社ではそれをどの部署が担うかという仕組みを人事制度と一体に設計することが当社の将来に必ず資すると思います。

**蔭山**　おっしゃる通りで、単一事業をやってきた人がある日突然社長になり、会社全体をマネジメントするのはとても難しい面があります。その意味では、早い段階で候補者を指名したうえで複数事業を経験させるとともに、あえて厳しい事業・役割に就かせる「タフ・アサインメント」を課すことも有効です。こうした取り組みを取締役会で後押ししていきたいですね。

**松尾**　そのためには経営レベルで一堂に会して育成計画を議論する仕組みが必要です。優秀な人財ほど上司は手放したがらないものですから、部門が抱え込むことを許さないルールを上層部でつくることが必要です。

# ステークホルダーの皆さまの信頼・安心に足る取締役会をめざして。

**松尾**　意思決定の質を上げていくためにも、取締役会のスキル・マトリックスは欠かせません。中長期経営計画の策定に呼応して見直しましたものの、環境や当社の事業戦略が変化する中、必要なスキルを再定義・更新し続けるべきです。女性取締役30%以上、独立社外取締役50%以上という目標値も、ぶれることなく達成していただきたいと思います。

ただ、当社の現在の取締役会は多彩な経験と知見を有するメンバーがそろっており、バランスのいい構成になっていると思います。この6月には、当社の事業に精通し、グローバルビジネスやM&A経験も有する蔭山さんも就任されました。

**小笠原**　あえて異なる視点から申し上げると、スキル・マトリックスも重要ではあるものの、メンバーの資質と言いますか、当社取締役会メンバーは互いの意見が異なってもお互いをリスペクトしていて人柄も良い。取締役会議長である富澤社長も様々な考え方や意見を聞く耳を持っていただいている。こうした点は、外部の投資家の皆さまにはなかなか伝わりにくい部分ですが、本質的にはかなり重要な点ではないかと最近考えています。

**蔭山**　新しい事業をスケールアップさせるためには、事業創出やグローバルビジネス、マーケティングの経験や知見を備えた方の補強がポイントになるかと思います。

**小笠原**　今後の当社で何が大事かと考えると、市場との対話・人財マネジメント・新規事業などのスキルが必要ではないかと思います。

**松尾**　取締役会のあるべき姿ということでは、大株主である三菱電機との関係性を踏まえた独立性の確保も重要です。一方でボードメンバーには多様な知見や専門性を備える必要があり、この度就任された蔭山さんは、私たち独立社外取締役にはない当社の属する業界の知識や経験が豊富です。蔭山さんのそうした経験をしっかりと生かしていただければと思います。前任の藤原さんも含め、大株主のために取締役会で発言していたかというとそれはまったくありません。そこは投資家の皆さまにも安心していただければと思います。もし万が一、蔭山さんが大株主の利益を考えたご発言があった場合は、我々独立社外取締役がけん制すればいい。蔭山さんの能力を発揮し、連携して当社の企業価値向上を目指していきたい。

**小笠原**　大株主との関係性は、ステークホルダーの皆さまから厳しい見方があるのは事実です。だからこそ目をそらさず、当社として今後どうしていきたいか、取締役会で正面から議論すべきですし、ステークホルダーにも丁寧に説明する必要があります。

**蔭山**　当社は三菱電機の関連事業や製品を取扱う一方で、多様なパートナー製品とシステムインテグレーションを通じて顧客に価値を提供しています。この戦略の展開により当社の事業が強くなり企業価値が高まることは、三菱電機にとっても良い影響や循環をもたらすはずです。私は三菱電機の社員ではありますが、当社の社外取締役としては、当社のステークホルダーの皆さまの利益に資するかどうかという視点を基準に一人の独立した社外取締役としての視点・緊張感をもって当社に貢献していきたいと考えております。

# ステークホルダーの皆さまの想いを共有しながら、攻めのチャレンジをサポート。

**松尾**　中長期経営計画を機に、当社は高収益化と高付加価値化の両面で物販の枠を超えた「事業創出会社」への変革を推進しております。取締役会はそのリスクを適切にコントロールしつつ、攻めのチャレンジをサポートしていきます。また、社員とのコミュニケーションも深めながら目標達成へのモチベーションを全社的に高めてまいりますので、ぜひご期待いただきたく思います。

**小笠原**　まず株主の皆さまにお伝えしたいのは、株主利益の最大化という負託を私たち社外取締役が受けていることです。短期的な経済的利益と中長期的な社会・環境への貢献が重なる部分もありますが、その成功の鍵は、結局のところ「人」です。人財マネジメントの前進をしっかりと後押ししてまいります。

**蔭山**　社外取締役として着任以来、国内外の幅広いプロダクトと技術でお客さまに応える関係性や、一商社にとどまらない課題解決力といった当社の強みを改めて実感しております。中長期経営計画においては、この強みをさらに発展させながら、「未来を共創するエクセレントカンパニー」に挑戦してまいりますので、ご支援のほどよろしくお願いいたします。

## 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/

## 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） | 9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 |

## 機関ごとの構成

◎＝議長又は委員長　○＝出席メンバー

| | ❶ 取締役会 | ❷ 指名報酬諮問委員会 | ❸ 経営会議 | ❹ 監査等委員会 |
|---|---|---|---|---|
| 代表取締役社長　富澤　克行 | ◎ | | ◎ | |
| 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（独立）　小笠原　由佳 | ○ | ○ | | |
| 社外取締役　蔭山　裕司 | ○ | ○ | | |
| 取締役 常勤監査等委員　常盤　泰丸 | ○ | | ○ | ◎ |
| 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 | ○ | ○ | | ○ |

## 2025年度 取締役会への出席状況

| | 出席状況 |
|---|---|
| 富澤 克行 | 100%(14/14) |
| 與五澤 一元 | 100%(14/14) |
| 柴田　恭宏 | 100%(9/9) |
| 松尾 英喜 | 100%(14/14) |
| 小笠原 由佳 | 100%(14/14) |
| 蔭山 裕司 | - |
| 関口 典子 | 100%(14/14) |
| トーマス・ヴィッティ | 86%(12/14) |

蔭山 裕司氏は、2026年6月25日開催の第86回定時株主総会で新たに選任されました。

# 実効性評価

## 取締役会の実効性向上の取り組み

コーポレートガバナンスの一層の充実化を図り、実効性を向上するため、毎年1回、取締役会メンバーを対象とする取締役会（指名報酬諮問委員会を含む）の実効性に関する評価を実施し、その結果を取締役会で分析・評価しています。

### 2025年度における実施･評価方法

| | |
|---|---|
| 対象者 | 取締役全員（10 名） |
| 実施･ 評価方法 | ● 外部コンサルタントのレビューに基づくアンケートを取締役全員に実施。またその結果に基づき外部コンサルタントが取締役会議長及び社外取締役にインタビューを実施<br>● アンケート･ インタビュー結果を外部コンサルタントが分析、取締役会事務局が取りまとめ<br>● 取締役会において結果を分析･ 評価 |
| 質問内容 | ① 取締役会の規模･構成　④取締役個人の自己評価<br>② 取締役会の運営･事務局　⑤投資家･株主とのコミュニケーション<br>③ 取締役会の機能･モニタリング　⑥指名報酬諮問委員会 |

## 評価結果の概要、課題及び施策

アンケート･ インタビューの分析を踏まえ、取締役会で審議した結果、当社取締役会（指名報酬諮問委員会を含む）の実効性は引き続き確保されていること、またコーポレートガバナンスの強化は着実に図られていることを確認しております。引き続きさらなる実効性向上に取り組んでまいります。

| 項目 | 評価･認識する課題 | 施策 |
|---|---|---|
| 取締役会の規模・構成 | ● 現時点の規模・構成におおむね課題はない<br>● 独立社外取締役の増員･ 多様性のさらなる確保などは今後の課題である | 指名報酬諮問委員会で取締役会の規模・構成・必要なスキルなどに関する議論を進める |
| 取締役会の運営・事務局 | ● アジェンダ設定により中長期の重要テーマの議論はできている。ただしテーマ選定などでさらなる工夫の余地はある<br>● 事務局の体制や機能は現時点では適切である<br>● 取締役会資料の送付時期・質・ボリュームについては引き続き改善の余地がある | ● 取締役会でいつ･ 何を･ どこまで議論すべきか、社外取締役の意見も踏まえアジェンダを設定し、戦略的な意思決定･ 判断に資する議論につなげる<br>● 執行側が取締役会の機能をより理解した上で論点を明確化し、資料を簡素化する。また重要案件については事前説明を実施する<br>● 社外取締役と現場社員との対話機会の充実化を図る<br>● 事務局は監督と執行の橋渡しとしての役割を引き続き発揮する |
| 取締役会の機能・モニタリング | ● 監査等委員会設置会社に移行し、監督機能の強化･ 意思決定の迅速化などが図られている<br>● 重要テーマ（中計の進捗・事業ポートフォリオ・ガバナンス・リスク関連）の 議論はさらなる深化が求められる | |
| 投資家･ 株主とのコミュニケーション | 積極的なIR･SR 活動により投資家等とのコミュニケーションはかなり改善されてきているが、工夫の余地はまだある | IR（SR）資料（統合報告書含む）のさらなる改善、SR 面談への社外取締役の出席などにより、当社の戦略について理解を深めていただく |
| 指名報酬諮問委員会 | 形式面（議長･メンバー）に課題はなしさらなる実効性の向上が望まれる | 指名報酬諮問委員会の年間のアジェンダの設定、執行役員との定期的な面談などにより役員の選任プロセスの充実化、報酬体系･ 報酬水準等の定期的な検証、社外取締役のサクセッションなどの議論を深める |

# 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 |
|---|---|---|
| 50% | 25% | 25% |

**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 |
|---|---|---|
| 50% | 30% | 20% |

**取締役の報酬等の額（2025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 | 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) | 176 | 99 | 35 | 41 | 4 |
| 監査等委員(社外監査等委員を除く) | 18 | 18 | － | － | 1 |
| 社外役員 | 40 | 40 | － | － | 4 |

# 各委員会の詳細

## 指名報酬諮問委員会（2025年度開催回数:5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、社外取締役が務めています。

## 経営会議（2025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、役付執行役員11 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。

## 監査等委員会（2025年度開催回数:7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（2025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（2025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（2025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（2025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。

SECTION 05

# ファクトデータ

66　財務・非財務ハイライト
68　会社情報

SECTION 05

# 10年の主要財務データ

| | | 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 | 第85期 2024年度 | （百万円）第86期 2025年度 | （千米ドル）第86期 2025年度 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 業績サマリー | 売上高 | 219,225 | 236,494 | 240,312 | 230,087 | 196,841 | 229,126 | 260,303 | 259,008 | 215,790 | 212,772 | 1,329,825.00 |
| | 海外売上高 | 48,919 | 50,111 | 45,826 | 42,645 | 34,259 | 43,897 | 47,281 | 47,382 | 47,854 | 50,158 | 313,487.50 |
| | 海外売上高比率（%） | 22.3 | 21.2 | 19.1 | 18.5 | 17.4 | 19.2 | 18.2 | 18.3 | 22.2 | 23.6 | 23.6 |
| | 営業利益 | 2,730 | 5,078 | 5,624 | 5,559 | 3,415 | 7,062 | 9,380 | 8,326 | 5,483 | 5,244 | 32,775.00 |
| | 経常利益 | 2,442 | 5,055 | 5,648 | 5,758 | 3,653 | 7,285 | 9,077 | 8,236 | 6,010 | 5,767 | 36,043.75 |
| | 親会社株主に帰属する当期純利益 | 1,388 | 3,588 | 3,731 | 3,860 | 2,343 | 5,004 | 5,366 | 5,736 | 4,700 | 5,275 | 32,968.75 |
| 貸借対照表サマリー | 総資産 | 122,763 | 133,710 | 132,729 | 128,304 | 125,529 | 140,970 | 151,049 | 156,027 | 141,995 | 154,303 | 964,393.75 |
| | 純資産 | 60,975 | 64,057 | 65,716 | 67,557 | 69,919 | 74,766 | 79,898 | 87,083 | 89,213 | 94,533 | 590,831.25 |
| | 有利子負債 | 1,849 | 1,909 | 2,428 | 1,221 | 1,438 | 1,633 | 4,265 | 4,057 | 3,431 | 3,117 | 19,481.25 |
| 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 | 4,601 | △4,833 | 4,479 | 5,938 | 1,939 | △7,623 | △199 | 9,942 | 18,453 | 6,067 | 37,918.75 |
| | 投資活動によるキャッシュ・フロー | 474 | 674 | △686 | △518 | 183 | △1,326 | △1,251 | △710 | △15 | △2,985 | △18,656.25 |
| | 財務活動によるキャッシュ・フロー | △2,227 | △942 | △563 | △2,281 | △1,052 | △883 | △115 | △2,283 | △4,202 | △3,003 | △18,768.75 |
| | | | | | | | | | | | | （米ドル） |
| 財務指標等 | 1株当たり当期純利益（円） | 64.04 | 165.44 | 171.98 | 177.77 | 107.79 | 229.99 | 245.93 | 262.43 | 214.80 | 244.84 | 1.53 |
| | 1株当たり純資産（円） | 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 | 4,380.05 | 27.38 |
| | 1株当たり配当金（円） | 44 | 48 | 56 | 56 | 56 | 58 | 74 | 106 | 106 | 138 | 0.86 |
| | 売上高営業利益率（%） | 1.2 | 2.1 | 2.3 | 2.4 | 1.7 | 3.1 | 3.6 | 3.2 | 2.5 | 2.5 | 2.5 |
| | ROE（%） | 2.3 | 5.8 | 5.8 | 5.8 | 3.4 | 6.9 | 7.0 | 6.9 | 5.3 | 5.7 | 5.7 |
| | ROA（%） | 2.0 | 3.9 | 4.2 | 4.4 | 2.9 | 5.5 | 6.2 | 5.4 | 4.0 | 3.9 | 3.9 |
| | 自己資本比率（%） | 49.6 | 47.8 | 49.4 | 52.5 | 55.6 | 52.9 | 52.8 | 55.7 | 62.7 | 61.2 | 61.2 |
| | 配当性向（%） | 68.7 | 29.0 | 32.6 | 31.5 | 52.0 | 25.2 | 30.1 | 40.4 | 49.3 | 56.4 | 56.4 |

※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、2026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=160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 | 範囲 | 単位 | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| GHG排出量(Scope1) | 連結 | t-$CO_2$ | 404 | 454 | 441 | 506 | 503 |
| GHG排出量(Scope2)※1 | 連結 | t-$CO_2$ | 649 | 388 | 3,806 | 4,547 | 3,821 |
| GHG排出量(Scope3) | 連結 | t-$CO_2$ | 6,800,279 | 6,962,251 | 45,095,343 | 37,834,605 | 37,192,504 |
| エネルギー使用量 | 連結 | GJ | 21,339 | 26,032 | 102,054 | 96,477 | 113,205 |
| 電力使用量 | 連結 | kWh | 2,088,283 | 2,032,552 | 11,877,666 | 10,100,667 | 12,098,409 |
| クリーン電力使用量※2 | 連結 | kWh | 540,179 | 1,067,692 | 3,240,602 | 3,283,244 | 3,400,393 |
| 太陽光発電量※3 | 連結 | kWh | 2,363,712 | 2,343,796 | 3,842,641 | 3,768,902 | 3,805,201 |
| 水使用量(取水・排水量) | 国内※4 | 千㎥ | 7 | 7 | 69 | 64 | 65 |
| 廃棄物排出量※5 | 国内※6 | t | 107 | 126 | 137 | 126 | 630 |
| 廃棄物最終処分量 | 国内※6 | t | 1 | 1 | 1 | 1 | - ※5 |
| リサイクル率 | 国内※6 | % | 99 | 99 | 99 | 99 | - ※5 |

算定期間:4月～翌3月の12ヶ月
※会計期間が異なる海外子会社は1月～12月の12ヶ月、ブロックファーム及びファームシップについては2024年度以前は1月～12月の12ヶ月で算定

※1 マーケット基準
※2 再生可能エネルギー総消費量のこと(太陽光発電自家消費+非化石証書購入分+グリーン電力証書)
※3 栗原太陽光発電所、浜松、京都、前橋、ブロックファーム*での太陽光発電量(売電、自家消費どちらも含む) *2023年度より連結子会社
※4 算定範囲:RYODEN単体(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)、テクノフォート
※5 廃棄物排出量について、2025年度より建設系産業廃棄物を算定対象に追加
建設系産業廃棄物の最終処分量の算定方法が確立していないため、廃棄物最終処分量及びリサイクル率について未算定
※6 算定範囲:2023年度-2024年度「RYODEN単体+テクノフォート」、2025年度「RYODEN単体+国内連結」で算定

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

## Social

| 項目 | 範囲 | 単位 | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 従業員数 | 連結 | 人 | 1,214 | 1,242 | 1,360 | 1,451 | 1,555 |
| 新卒採用数 | 単体 | 人 | 29 | 53 | 38 | 44 | 49 |
| 中途社員採用人数 | 単体 | 人 | 9 | 18 | 31 | 90 | 75 |
| 定年再雇用者数 | 単体 | 人 | 36 | 30 | 14 | 17 | 16 |
| 障がい者雇用者数 ※1 | 単体 | 人 | 23 | 20 | 23 | 26 | 31 |
| 入社3年未満離職率 | 単体 | % | 16 | 10 | 10 | 17 | 17 |
| 育児休業取得率 | 単体 | % | 36 | 49 | 66 | 62 | 82 |
| 育児休業取得率(男性) | 単体 | % | 15 | 26 | 46 | 38 | 69 |
| 育児休業取得率(女性) | 単体 | % | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| 従業員一人当たり月平均残業時間 | 単体 | 時間 | 18 | 16 | 13 | 18 | 24 |
| 年次有給休暇取得率 | 単体 | % | 66 | 79 | 80 | 74 | 67 |
| 一人当たり年間研修時間 ※2 | 単体 | 時間 | - | - | 12 | 11 | 21 |
| 女性管理職比率 | 単体 | % | 2 | 1 | 1 | 3 | 5 |

※1 障碍者雇用法に基づき算定した換算人数　※2 2021年度、2022年度は未算定

## Governance

| 項目 | 単位 | 単位 | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 取締役数 | 単体 | 人 | 7 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 社外取締役比率 | 単体 | % | 57 | 57 | 56 | 56 | 50 |
| 女性取締役比率 | 単体 | % | 18 | 18 | 22 | 22 | 20 |
| 独立取締役比率 | 単体 | % | 43 | 43 | 44 | 44 | 40 |
| ホットライン通報件数 | 単体 | 件 | 3 | 6 | 7 | 4 | 12 |
| IRミーティング開催数 | 単体 | 件 | 0 | 4 | 26 | 23 | 24 |
| 取締役会開催数 | 単体 | 回 | 14 | 15 | 15 | 15 | 14 |
| 指名報酬諮問委員会開催数 | 単体 | 回 | 9 | 5 | 6 | 4 | 5 |
| 経営会議開催数 | 単体 | 回 | 28 | 27 | 25 | 25 | 27 |
| 監査等委員会開催数 ※1 | 単体 | 回 | 5 | 5 | 7 | 5 | 7 |
| リスクマネジメント統括委員会開催数 | 単体 | 回 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| サステナビリティ委員会開催数 ※2 | 単体 | 回 | - | 1 | 2 | 2 | 2 |

※1 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を記載
※2 2022年度より設置

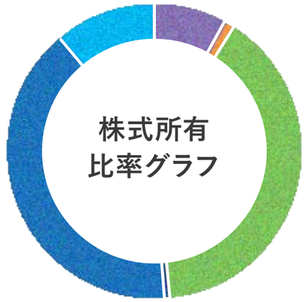
## 会社の概要（2026年3月31日現在）

| | |
|---|---|
| **商号** | 株式会社RYODEN<br>（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1,555名（単体1,154名） |

## 株式の概況※（2026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<br>（うち自己株式55,063株） |
| **株主数** | 37,629名 |

※2026年10月1日を効力発生日として株式分割を実施します。
株式分割後の発行可能株式総数は113,100,000株、発行済株式総数は43,224,074株となります。




| | | | |
|---|---|---|---|
| 金融機関 | 8.16% | 自己株式 | 0.25% |
| 証券会社 | 0.86% | 個人・その他 | 40.17% |
| その他法人 | 39.69% | 外国法人等 | 11.12% |

## 大株主（上位10位）

| 株主名 | 持株比率(%) |
|---|---|
| 三菱電機株式会社 | 35.97 |
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口） | 6.67 |
| RYODEN従業員持株会 | 2.14 |
| シチズン時計株式会社 | 1.92 |
| BBH BOSTON FOR NOMURA JAPAN SMALLER CAPITALIZATION FUND 620065 | 1.85 |
| 光通信KK投資事業有限責任組合　無限責任組合員光通信株式会社 | 1.67 |
| DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO | 1.46 |
| 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 |

※持株比率は、発行済株式（自己株式を除く）の総数に対する所有株式数の割合です。

## 第三者評価

CDP Bスコアを獲得
（2025年）

企業ホームページ 優良サイト 2025 日興アイ・アール 総合部門

日興アイ・アール総合部門
優良サイト選出（2025年）
https://www.nikkoir.co.jp

## IRグループ活動報告

**総務部IRグループ**



RYODEN REPORT 2026 をお読みいただき、誠にありがとうございました。今年の統合報告書のテーマは「成果化と収穫」。これまで実施してきた先行投資の成果を力強く刈り取り、今後業績のV 字回復、そして右肩上がりの成長を実現していくという強い決意とビジョンを込めました。当社を取り巻く事業環境は非常に大きく変化していますが、そのような環境下にあっても、各イノベーションを通じて、代理店・商社の枠を超えた事業創出会社として、お客さまに価値を提供していく会社へと成長してまいります。

私たちは、RYODEN の企業価値の向上と持続的な成長を目指し、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。

# RYODEN
# REPORT 2026

Paralym Art®
SILVER PARTNERS
障がい者アートを応援しています

表紙について

**【作品名】With　　【作家名】やまざき**

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。

RYODEN

〒102-0083　東京都千代田区麹町五丁目1番地
麹町弘済ビルディング
https://www.ryoden.co.jp