



2023年7月28日

各 位

会 社 名 株 式 会 社 RYODEN
代 表 者 名 取 締 役 社 長 富 澤 克 行
(コード番号 8084 東証プライム)
問 合 せ 先 総 務 部 長 岡 村 幸 三 郎
(TEL 03-5396-6111)

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応の件

当社は、2023年7月28日開催の取締役会において、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を図るために、資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応方針を下記のとおり決議しましたので、お知らせいたします。

記

1. 現状評価

当社は、2024年度を最終年度とする5ヶ年の中期経営計画「ICHIGAN 2024」を策定し、「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」ことをあるべき姿として掲げ、2022年度は売上高、各段階利益いずれも過去最高を達成、2023年度は半導体市場の調整局面入りなどから売上高は微増、各段階利益は減益を予想していますが、「承継と進化」をテーマに中期経営計画で定めた最終年度の目標の確実な達成に向け、取り組んでいます。

そうした中、売上総利益率は過去10年で1.1ポイント改善し、2023年3月期末のROE（自己資本利益率）は7.0%と資本コストを上回る実績となっておりますが、PBR（株価純資産倍率）は1倍を下回っています。

2. 方針・目標

中期経営計画「ICHIGAN 2024」の着実な達成を通じ、PBR1倍超の実現を目指します。

①収益力の強化

- ・中期経営計画に定める成長戦略を着実に実行し、基幹中核事業であるFAシステム・冷熱ビルシステム・エレクトロニクスで生産性を向上させるとともに、当社の技術・ナレッジを掛けあわせて新たな価値を提供する新事業セグメント：X-Techを含む新規事業の売上規模を拡大することで収益力を強化してまいります。
- ・2023年度下期から経営資源の配分として新たに新規事業開発・投資枠を設定し（年間4億円）、データリカーリングビジネスの基盤となるIoTプラットフォームの構築、画像認識技術のソリューション強化などに投資し、成長事業のビジネスモデル確立と次世代新規ビジネスの創出を加速します。
- ・2023年4月に全社にわたる事業創出のための技術を統括する「戦略技術センター」を設置、これまで各事業で個別に取り組んでいた技術を統括する専任の執行役員のもとに集結させ、開発資源の集中による技術の横展開・新技術の発掘と効率化に取り組んでまいります。
- ・『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』当社のパーパスに定める“ワクワク”＝新規事業を創出するのは当社の人材（人的資本）です。収益力の強化のための人材への積極的な投資について、今後戦略的に取り組んでまいります。

②株主還元強化

剰余金の配当については、短期的な業績に連動するのではなく中長期的な安定配当を維持継続することを配当方針としております。こうした方針は維持・継続しつつ、今後は配当性向 40～60%を目安に還元を実施し、株主の皆さまへの利益還元を強化してまいります。

<配当方針>

当社グループは、経営基盤・財務体質の強化のための内部留保の拡充と事業拡大のための投資財源への活用を基本として、株主各位への適正な利益還元を実施してまいります。

剰余金の配当につきましては、各事業年度の連結業績及び中長期的なグループ戦略等を勘案のうえ配当性向 40～60%を目安に利益還元を実施します。

また、自己株式の取得につきましても、株価の動向や財務状況を勘案のうえ実施する予定です。

※下線部分を追加。

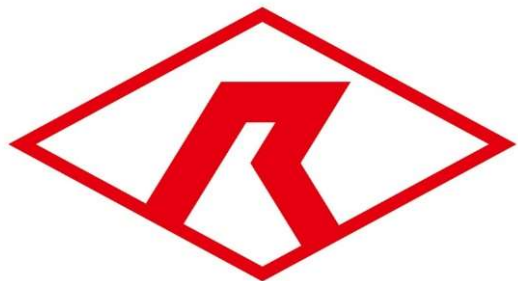
③IR活動の強化

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

またこうした活動を行う IR 専任部署を設置し、その活動を加速してまいります。

以上

※詳細につきましては、添付資料をご確認願います。



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

株式会社RYODEN

2023年7月28日
東証プライム
証券コード 8084

Purpose : 当社が進むべき道しるべ

**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 : 2050年の目指す姿

**100年企業として「環境」「安心」「安全」で
サステナブルな社会の実現に貢献する**

あるべき姿 : 2024年のRYODEN

**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つづける**



戦略テーマ

デジタルトランスフォーメーションの推進

- 成長事業のビジネスモデルの確立と次世代新規ビジネスの創出
- 基幹中核事業における生産性向上
- 事業推進基盤の強化

注力推進 分野

経営目標

環境・安心・
安全

営業利益

100億円以上

新事業売上

220億円以上

新事業総利益率

18%

ROE

8.0%



| 経営指標 | 2022年度実績 | 2023年度見通し | 2024年度目標 |
|---------------|----------|-----------|-----------|
| 営業利益 | 9,300百万円 | 7,000百万円 | 10,000百万円 |
| 営業利益率 | 3.6% | 2.7% | 3.8% |
| 新事業売上高 | 5,700百万円 | 7,550百万円 | 22,000百万円 |
| 新事業売上 総利益率 | 16.7% | 18.1% | 18.0% |
| ROE | 7.0% | 5.9% | 8.0% |

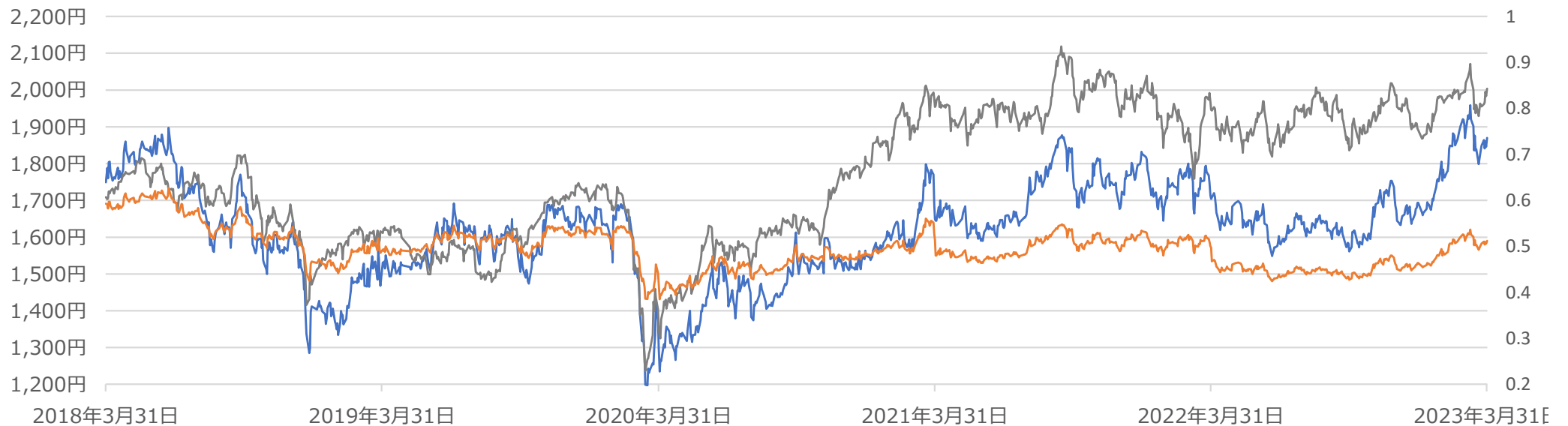
<課題認識>

- ✓ 2022年度はエレクトロニクスが大幅に伸長したことと為替の影響により営業利益を含む各段階利益は過去最高を達成。一方、2023年度はエレクトロニクスの調整局面入りなどから減益を見込む。
- ✓ 新事業の芽は着実に出てきているものの、収益化が遅れている。

市場評価と資本収益性の現状分析



【市場評価】株価・PBR推移（過去5年）



<課題認識>

— 株価 — TOPIX — PBR

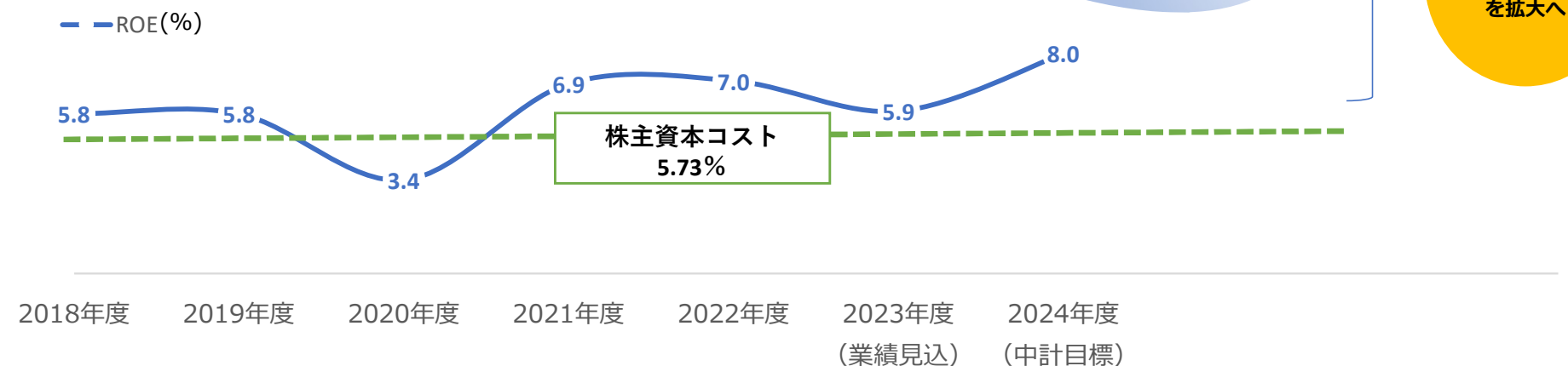
- ✓ PBRは一倍を下回る
- ✓ 当社の将来性・成長性が投資家に十分に伝わっていない

市場評価と資本収益性の現状分析



【目標ROEと資本コスト】

| | | | | | | |
|-------------|---|---------------|---|---------|---|----------------|
| 5.73% | = | 0.425 | + | 0.884 | × | 6.00% |
| 株主資本 コスト | | リスク フリーレート | | β | | 市場リスク プレミアム |



<課題認識>

- ✓ ROEは足元では目標8%には届いていない。

中長期的な企業価値向上のための施策



収益力の強化-その1

中期経営計画で定める成長戦略を着実に実行

FAシステム

製造業DXを切り口に「加工・組立・搬送・検査」を一気通貫で提案するトータルソリューションを提供。また統合監視制御システム（Remces）の販売を拡大

冷熱ビルシステム

クリーンルーム・環境試験設備等の産業冷熱ビジネスの拡大と暑熱対策などにより事業ドメインを拡大

X-Tech

- ✓ 次世代農業への参入を検討する企業向けにコンサルティング、エンジニアリング、データサービスを提供し、当社独自のリカーリングビジネスを確立（スマートアグリ）
- ✓ 医療機関のDX化・管理負荷削減に貢献する中小医療機関向けトータルパックITや画像統合配信システムの販売を拡大（ヘルスケア）

エレクトロニクス

Omnivision, Allegroなどの新規ビジネスパートナーとの関係を強化。パワー・アナログ・センサなどの販売を拡大し、特に需要増が期待されるEV市場に注力

中長期的な企業価値向上のための施策



経営目標値 | セグメント

単位：百万円

| FAシステム | 2022年度実績 | 2023年度計画 | 2024年度目標 |
|--------|----------|----------|----------|
| 売上高 | 46,294 | 51,500 | 60,130 |
| 営業利益 | 1,704 | 2,100 | 2,760 |

| 冷熱ビルシステム | 2022年度実績 | 2023年度計画 | 2024年度目標 |
|----------|----------|----------|----------|
| 売上高 | 27,259 | 33,110 | 37,230 |
| 営業利益 | 1,071 | 1,930 | 2,380 |

| X-Tech | 2022年度実績 | 2023年度計画 | 2024年度目標 |
|--------|----------|----------|----------|
| 売上高 | 5,709 | 7,550 | 11,900 |
| 営業利益 | △311 | 100 | 1,140 |

| エレクトロニクス | 2022年度実績 | 2023年度計画 | 2024年度目標 |
|----------|----------|----------|----------|
| 売上高 | 181,130 | 170,900 | 172,340 |
| 営業利益 | 7,335 | 3,400 | 4,870 |

中長期的な企業価値向上のための施策



収益力の強化-その2

● 高利益率の新規事業の売上規模拡大

X-Tech

売上11,900百万円

+

基幹中核事業

FAシステム

冷熱ビルシステム

エレクトロニクス

での新規ビジネス

売上10,100百万円

- システムソリューションビジネスを点から面へ拡大
- EV市場向け新商材の拡販
- 暑熱対策空調機の提供拡大…etc.

2024年度新規事業売上高**22,000百万円**の達成を目指す

● 2023年度下期より新規事業開発・投資枠を設定（年間4億円）

データリカーリングビジネスの基盤となるIoTプラットフォームの構築、画像認識技術のソリューション強化などに投資。成長事業のビジネスモデル確立と次世代新規ビジネスの創出を加速

中長期的な企業価値向上のための施策



収益力の強化-その3

事業創出のための技術を統括する「戦略技術センター」を設置（2023年4月）。開発資源の集中による技術の横展開・新技術の発掘と効率化に取り組む

戦略技術センター

エレクトロニクス FA 冷熱ビル 新事業

先行開発

IoTプラットフォーム技術



事業応用

デバイス・機器連携制御技術(FAE)

基盤

AI、Cloud、通信 技術

調査研究

新技術

事業出口

短期
2024年

中期
2026年

長期
2028年

RYODEN IoT プラットフォーム

Pescle*データ管理・データ活用

ZEBソリューション

植物工場最適化

予知保全ソリューション

省エネ

省エネソリューション

脱炭素ソリューション

コンビニ、食品等

Zeroboard連携

データ利活用新事業

機器予防保全ソリューション(振動センサ応用)

ADAS等向けデバイス新商材ソリューション

搬送型協働ロボット

IRIA空調ソリューション

画像検査AI

製造業、食品等

基幹事業貢献

植物工場
省人化AI



無線活用CO2監視、防災

FlaRevo 予知保全AI

Pescle* AI

生成AI支援FAE

製紙、食品等

基盤応用

ICT新技術応用

ChatGPT

生成AI応用(FAE飛躍的効率化等)

新技術応用

*ペストコントロールに取り組む企業向けの害獣監視サービス

株主還元強化

株主還元方針の見直し

配当性向40～60%を目安に還元することを還元方針に追加

※中長期的な安定配当は維持・継続

IR活動強化

- ◆ 取締役社長、IR担当役員による個人投資家向け会社説明会、機関投資家向け決算説明会の継続
- ◆ 株主及び投資家との間の建設的な対話への取り組み（IRミーティング等）を継続。積極的な対話に取り組むとともに、対話で出された意見等を適宜取締役会に報告、**経営戦略のレビュー等に活用**
- ◆ IR専任部署の設置（2023年8月）。**IR機能を強化し、積極的な活動に取り組む**



100年企業として「環境」「安心」「安全」で サステナブルな社会の実現に貢献

PBR 1 倍超の実現

中計達成

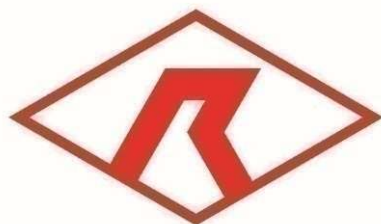
- 収益力の強化
- 株主還元の強化
- IR活動の強化

「商社」の枠を超え、「事業創出会社」を目指します

「規模」ではなく「利益」を追求します

「差別化」ではなく「異質化」を目指します

環境・安心・安全でサステナブルな社会の実現、そしてそれを支えるグリーン発展を持続する社会の実現に貢献する企業として、すべてのステークホルダーと価値を共有し、企業としての責任を果たしてまいります。



RYODEN

〒170-8448 東京都豊島区東池袋3-15-15

総務部（IR担当）

e-mail: ryoden_ir@mgw.ryoden.co.jp

TEL: 03-5396-6112

FAX: 03-5396-6448

資料の取り扱い上のご注意

このプレゼンテーションで述べられている業績計画等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。その要因のうち、主なものは以下のとおりです。

- ・主要市場（日本、アジア等）の経済状況、消費動向及び製品需給の急激な変動
- ・ドル等の対円為替相場的大幅な変動
- ・資本市場における相場的大幅な変動等