



2025年2月13日

各 位

上場会社名 リョービ株式会社  
代表者 代表取締役社長 浦上 彰  
(コード番号 5851)  
問合せ先責任者 執行役員 経営企画本部副本部長  
兼 財務部部長 有廣 弘  
(TEL 03-3501-0511)

## 中期経営計画の策定に関するお知らせ

当社は、2025年から2027年の3カ年を対象とする中期経営計画を策定しましたので、下記の通りお知らせいたします。

### 記

#### 1. 中期経営計画の位置づけ

2035年のありたい姿を描くと共にその姿に近づくべく、2027年までの3年間は経営基盤強化と事業領域拡大のための積極的な成長投資を行う時期と位置付け、本中期経営計画として当社が取り組む重点施策を示しています。

#### 2. 財務目標

	2024年12月期 (実績)	2027年12月期 (目標)
売上高	2,933億円	3,370億円
経常利益	116億円	150億円
ROE	4.4%	7.0%

#### 3. 還元方針

累進配当を採用し、初年度は一株当たり100円を下限とし、以後、維持または増配し、総還元性向は40%を目安とします。また、自社株式の取得については、最適資本構成も意識しながら株価等を総合的に勘案したうえで、適切な時期・規模で機動的に実施いたします。

本中期経営計画の詳細につきましては、添付資料「リョービグループ 中期経営計画（2025年-2027年）私たちの知恵と行動で未来を拓く ～Challenge 2027～」をご参照ください。

以 上

# RYOBI

リョービグループ  
中期経営計画 (2025年-2027年)

# Challenge 2027

私たちの知恵と行動で未来を拓く

2025年2月13日  
リョービ株式会社

<b>1. 中期経営計画（2025年-2027年）の位置づけ</b>	<b>P.03</b>
<b>2. 事業別の方針・目標</b>	<b>P.09</b>
<b>3. 事業別戦略と主要施策</b>	<b>P.13</b>
<b>4. 企業価値向上に向けて</b>	<b>P.19</b>

# **1. 中期経営計画（2025年-2027年） の位置づけ**

# リョービの2035年のありたい姿 2035年からバックキャストした中期経営計画

**企業理念** 技術と信頼と挑戦で、健全で活力にみちた企業を築く。

**リョービの存在意義** 明日をみつめる確かな技術で、人々の暮らしの中にゆとりと豊かさを創造する。

**2035年にリョービがもたらす価値**

<b>経済価値</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 売上高：4,500億円</li> <li>✓ 経常利益：270億円</li> <li>✓ ROE：9.0%以上</li> <li>✓ 株主への還元強化</li> </ul>	<b>社会価値</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 成形技術×軽量化で循環型社会に貢献する</li> <li>✓ 住空間への安全で快適なアクセスを提供する</li> <li>✓ 印刷現場のスマートファクトリー化に貢献する</li> </ul>
-------------	---	-------------	--

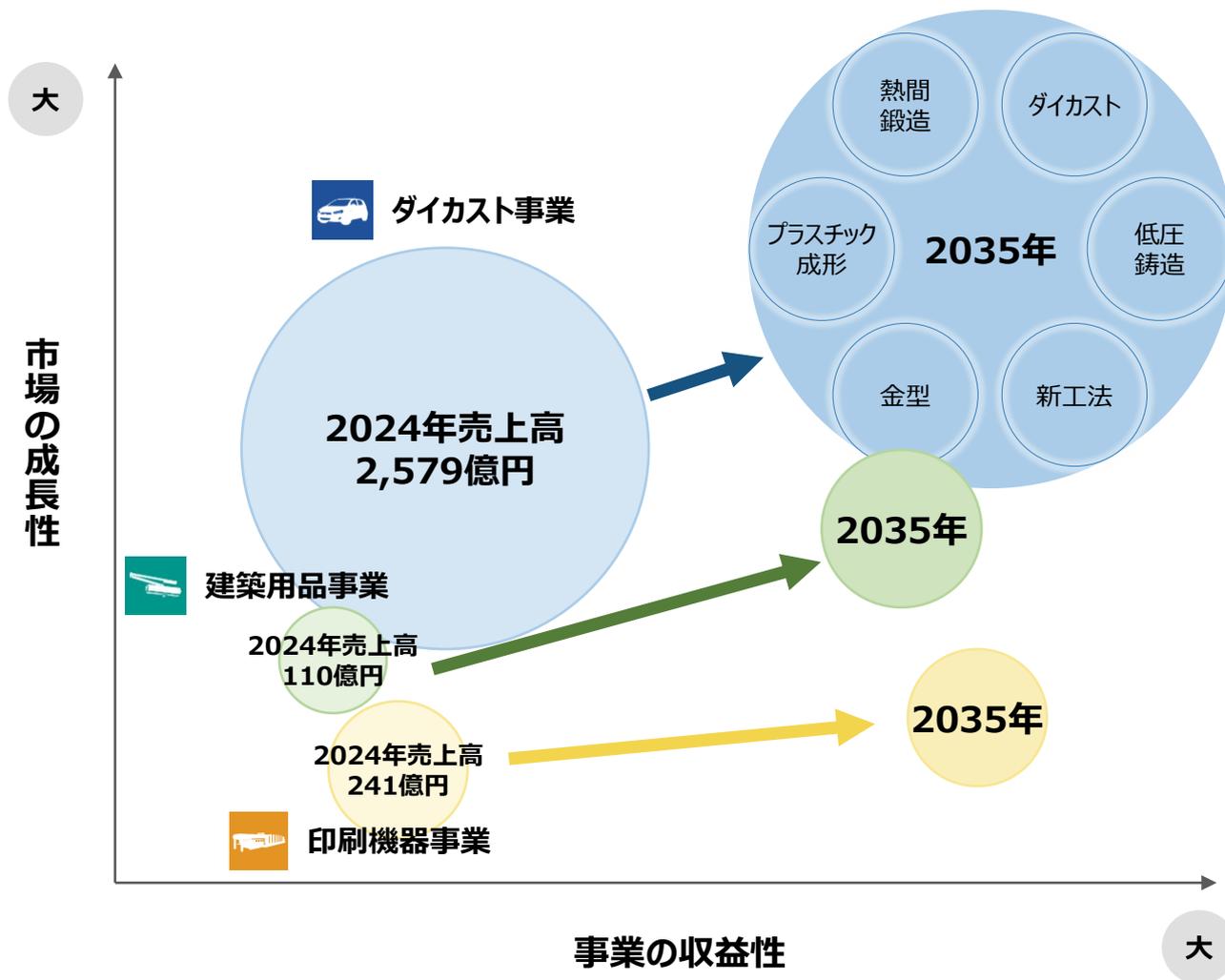
**2035年の事業別のありたい姿**

<b>ダイカスト事業</b>	アルミダイカストのみならず 社会に求められる素形材を提供する事業体となる
<b>建築用品事業</b>	住空間への安全で快適な アクセスを提供する事業体となる
<b>印刷機器事業</b>	印刷現場のスマートファクトリー化に貢献する 機器とサービスを提供する事業体となる

+ 既存3事業で培った技術を活かした新たな事業の創出

# 2035年に向けた事業拡大のイメージ

成長領域の取り込みとソリューション領域強化により各事業を拡大する



**「モノづくり」と「ソリューション領域」による事業拡大の方向性**

- 自動車の軽量化や電動化に寄与する戦略製品（ギガキャストを含む）を軸とし、成長市場へ進出
- 成長性の高い国・地域へのマーケティング強化及びドア周りのソリューション領域への進出による収益力の強化
- 印刷工場の最適化サービスの領域拡大、特注機の拡大による収益性強化

# 中期経営計画（2025年-2027年）の位置づけ



私たちの知恵と行動で未来を拓く  
 ~Challenge 2027~

バックキャスト

2035年のありたい姿に向け、  
 経営基盤強化と事業領域拡大のための  
 積極的な成長投資を行う時期と位置づけ

財務目標	2024年	2025年-2027年	2035年
売上高	2,933億円	3,370億円	4,500億円
経常利益	116億円	150億円	270億円
ROE	4.4%	7.0%	9.0%以上

段階的にROEを引上げ、中長期的に株主資本コストを上回る水準を達成する

株主還元方針	内容
1株当たり85円 配当性向 30%を目安	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 初年度は一株当たり100円を下限とし、以後、維持または増配（累進配当）</li> <li>✓ 中計期間の総還元性向は40%を目安</li> </ul>

# 全社基本方針

各事業の成長を図ると共に社員が働きやすい組織へと、さらに変革を進め、  
経済価値のみならず社会価値をも創出する

## 基本方針A （事業の面）

### 市場におけるプレゼンスの向上

- 収益力の向上
- 効率性の向上
- 成長力の強化

→ P14～17

## 基本方針B （組織の面）

### 安全で働きやすく健康で活力ある職場づくり

- 労働安全衛生、心とからだの健康推進
- 多様な人材活躍推進
- ICTやAIなどのデジタル技術活用

→ P18

## 基本方針C （環境・社会の面）

### 環境・社会課題への対応

- 環境負荷低減活動の推進
- 持続可能なサプライチェーンとの共創
- ガバナンスの強化

→ P28

# 事業別基本方針

## 中期経営計画（2025年-2027年）の基本方針

2035年

収益力の向上

効率性の向上

成長力の強化

2035年のありたい姿



ダイカスト事業

アルミ素形材への期待に応える新規品受注獲得と新たな顧客の開拓

適正な価格反映と生産性向上

大型部品(ギガキャスト)や接合・締結の技術開発

アルミダイカストのみならず社会に求められる素形材を提供する事業体となる



建築用品事業

商品力強化と海外販売拡大

最適地生産と原価低減の推進

アクセスソリューションの市場開発

住空間への安全で快適なアクセスを提供する事業体となる



印刷機器事業

顧客ニーズへの対応力強化(新製品・新機能開発)

サプライチェーンの強靱化

新規商材・サービスの獲得

印刷現場のスマートファクトリー化に貢献する機器とサービスを提供する事業体となる

オーガニックな成長だけでなく、外部アライアンス活用も検討しながらインオーガニックな成長実現を図る

## **2. 事業別の方針・目標**

# 2027年事業別目標数値

凡例：売上高  
 ( ) 内は営業利益

### 2025年（予想）

連結 3,050億円（117億円）

ダイカスト 2,700億円（110億円）

建築用品 110億円（2億円）

印刷機器 240億円（5億円）

### 2027年（目標）

連結 3,370億円（148億円）

ダイカスト 3,000億円（135億円）

建築用品 130億円（5億円）

印刷機器 240億円（8億円）

### 2024年（実績）

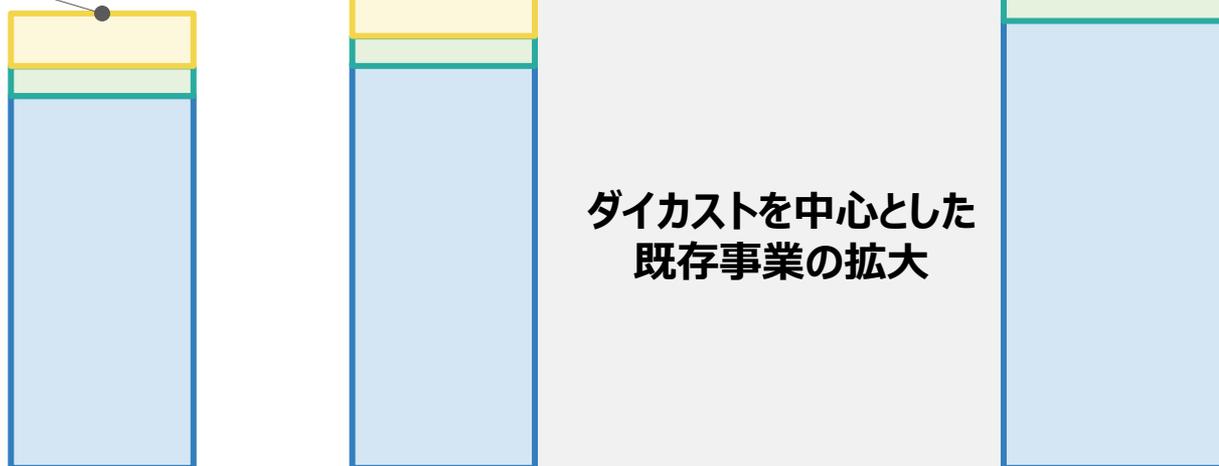
連結 2,933億円（95億円）

ダイカスト 2,579億円（90億円）

建築用品 110億円（△4億円）

印刷機器 241億円（9億円）

- 印刷機器事業
- 建築用品事業
- ダイカスト事業



2024年

2025年

2027年

ROE

4.4%

7.0%

# 事業別の事業環境認識

事業	内部環境	外部環境	
		内容	市場規模見込
ダイカスト	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. グローバル生産拠点を保有</li> <li>2. 国内外の主要な自動車メーカーとの取引実績</li> <li>3. メーカーとの共同開発、製品設計～金型製作～生産の一貫体制を保有</li> <li>4. 熱間鍛造など他のアルミ成形加工法を保有</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 日本の自動車市場は横ばい。世界の自動車市場は成長</li> <li>2. <u>世界すべての地域で電動車生産台数は右肩上がりの予測、中国・北米・欧州は成長が著しい</u></li> <li>3. 電動車生産においては中国自動車メーカーの台頭が著しい</li> <li>4. 燃費向上、軽量化のため、鉄からアルミへの置換ニーズ拡大</li> <li>5. 循環型社会への要請の高まり</li> </ol>	<p>国内</p> <p>海外</p>
建築用品	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 国内ドアクローザ市場シェア1位を維持</li> <li>2. ドア電動開閉商品を保有</li> <li>3. 輸出先は40カ国</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 住宅やビルの建設市場は緩やかに減少</li> <li>2. <u>少子高齢化の進行で、くらしの中のバリアフリー化需要の拡大</u></li> <li>3. <u>スマートハウスやインテリジェントビルにおけるドア周辺ネットワーク連携や自動化要望の高まり</u></li> <li>4. 海外は、米国、メキシコ、東南アジア、中国、インド、中近東で需要が拡大</li> </ol>	<p>国内</p> <p>海外</p>
印刷機器	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 中小～大手までの広い顧客基盤</li> <li>2. 包装印刷機械の競争力向上が必要</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 国内の印刷の市場規模は年々縮小傾向。包装印刷の市場は堅調に推移するも、商業印刷の市場規模は縮小</li> <li>2. <u>印刷機オペレーターの人員不足と高齢化により、自動化と省力化ニーズ増</u></li> <li>3. 海外では欧米を中心とした先進国で印刷市場の縮小が見込まれるが、インド・東南アジアを始めとした成長国では市場の拡大が見込まれる</li> </ol>	<p>国内</p> <p>海外</p>

# 重点課題

## 各事業の収益力・効率性・成長力向上と事業基盤整備が重点課題

	 <b>ダイカスト事業</b>	 <b>建築用品事業</b>	 <b>印刷機器事業</b>
<b>収益力</b>	<b>新規品受注獲得と新たな顧客の開拓</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ダイカストにおける成長セグメントの見極めと、顧客・製品ポートフォリオの戦略的組み換え</li> <li>✓ 軽量化・電動化部品の新規受注獲得</li> <li>✓ 自動車産業内外の新たな顧客の開拓</li> </ul>	<b>商品力強化と海外販売拡大</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 商品のラインナップ拡充</li> <li>✓ 高付加価値商品の拡販</li> <li>✓ 米国や東南アジアの販売代理店との協業強化</li> </ul>	<b>顧客ニーズへの対応力強化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 省エネ、省人化に寄与する差別化商品の提供</li> <li>✓ 顧客サポートの強化</li> <li>✓ 開発力を活かした新たな機器の提供</li> </ul>
<b>効率性</b>	<b>適正な価格反映と生産性向上</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 生産性向上・省人化・自動化の推進</li> <li>✓ 採算性改善に向けた適正な価格反映</li> <li>✓ 北米への積極的な成長投資と海外事業の再編・再投資</li> </ul>	<b>最適地生産と原価低減の推進</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 自動化生産ラインの活用</li> <li>✓ 中国拠点の原価低減</li> <li>✓ 適正な価格設定</li> </ul>	<b>サプライチェーンの強靱化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 品質向上、製造コスト低減</li> <li>✓ 内製加工強化</li> </ul>
<b>成長力</b>	<b>技術開発</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 自動車産業の構造変化への機動的かつ確実な対応</li> <li>✓ 大型部品(ギガキャスト)や接合・締結の技術確立</li> </ul>	<b>アクセスソリューション市場の開発</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ドア電動開閉商品を軸にしたソリューション提案の強化</li> </ul>	<b>新規商材・サービスの獲得</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 印刷工場最適化サービス等の新規事業の確立</li> <li>✓ 外部アライアンスを活用した事業シーズの獲得</li> </ul>

### 事業基盤整備

- 健全で活力にみちた職場づくりの推進
- 組織力の向上
- 業務効率化の推進

### **3. 事業別戦略と主要施策**

# 事業別戦略と主要施策（ダイカスト1/2）

## 2027年 目標

売上 3,000億円

営業利益 135億円

## 外部環境サマリ

1. 日本の自動車市場は横ばい。世界の自動車市場は成長
2. 世界すべての地域で電動車生産台数は右肩上がりの予測
3. 燃費向上、軽量化のため、鉄からアルミへの置換ニーズ増

## ダイカスト 事業戦略

### 重点課題

適正な価格反映と  
生産性向上

新規品受注獲得と  
新たな顧客の開拓

技術開発

価格反映と  
生産性向上による  
収益性の改善

自動車以外の  
市場開拓 及び  
グローバル連携体制  
の再構築

新規品受注に  
向けた販売力と  
技術開発の強化

大型部品(ギガキャ  
スト)や接合・締結  
の技術確立

自動搬送機による工程間搬送の省人化



6500tダイカストマシン（菊川工場）



# 事業別戦略と主要施策（ダイカスト2/2）

## 価格反映と生産性向上による収益性の改善

1. 採算性向上のための単価反映と費用回収の推進
2. 金型製造・鋳造における工数削減及び間接業務の自動化、省人化
3. 品質検査や工程間搬送の自動化による工数削減
4. 金型の競争力確保のためのリードタイムの短縮
5. CAE解析技術の充実
6. 新たな工法の収益性の向上



## 新規品受注に向けた販売力と技術開発の強化

1. 得意先ニーズに基づく国内外の新規品の開発と販売
2. 軽量化・電動化に貢献する戦略製品の開発と販売
3. 試作車部品の受注を足掛かりとした得意先の開発初期段階からの参画
4. 自社シーズを活かした提案型プレゼンを部門横断で実施
5. サステナブルマテリアルの開発

戦略部品の例



(右図)サスペンションハウジング



(左図)バッテリーケース

## 自動車以外の市場開拓及びグローバル連携体制の再構築

1. 自動車関連市場以外の新規顧客の調査・開拓
2. 軽量化・電動化に貢献する企業間連携
3. グローバル連携体制の見直しと設備投資計画の立案、推進
4. 全拠点の資産の有効利用による経営効率化



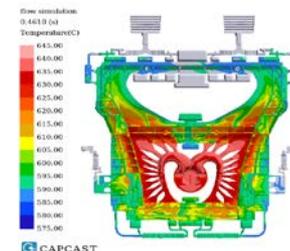
## 大型部品(ギガキャスト)や接合・締結の技術確立

1. 大型部品(ギガキャスト)の開発と試作品受注
2. 大型部品(ギガキャスト)の生産システムの構築
3. 金型製作、鋳造条件のデータ収集と標準化
4. レーザー溶接、摩擦攪拌接合（FSW）などの接合一体化技術の確立

ギガキャストの一例  
(リアアンダーボディ)



大型部品のデータ解析



# 事業別戦略と主要施策（建築用品）

## 2027年 目標

売上 130億円

営業利益 5億円

## 外部環境サマリ

（国内）住宅やビルの建設市場は緩やかに減少も、バリアフリー化やスマートハウスの需要増  
 （海外）米国、メキシコ、東南アジア、中国、インド、中近東で需要が拡大

## 建築用品 事業戦略

### 商品力強化と 海外販売拡大

#### 高付加価値商品の拡販

1. GEOPROシリーズ・RUCADシリーズのスペックイン活動強化
2. 商品のラインナップ拡充

#### 海外向け商品の拡充と拡販

1. 国際規格品の拡充と普及品の価格競争力強化
2. 米国や東南アジアの販売代理店との協業強化

### 最適地生産と 原価低減の推進

#### 各工程における生産性の改善

1. 生産工程における省人化、自動化の推進
2. 完成品・仕掛品などの在庫削減

### アクセスソリューション市場の 開発

#### ドア周りの様々なシーンの困りごとを解決するアクセスソリューション事業の立ち上げ

1. 開きドア用電動開閉商品（RUCADシリーズ）の拡販を通じ、ブランド力を高める
2. 外部リソースの活用



# 事業別戦略と主要施策（印刷機器）

## 2027年 目標

売上 240億円

営業利益 8億円

## 外部環境サマリ

（国内）印刷機器の市場規模は年々縮小傾向

（海外）欧米を中心に先進国市場は縮小が見込まれるが、インド・東南アジアを始めとした成長国市場は拡大見込

## 印刷機器 事業戦略

### 顧客ニーズへの対応力強化

### サプライチェーンの強靱化

### 新規商材・サービスの獲得

#### 【機器販売】顧客ニーズベースの開発と製造コスト低減による競争力強化

1. 顧客ニーズを基にした独創的な商品の開発強化
2. 顧客個々の要望への個別対応力強化
3. サプライヤーと共に品質・コスト・納期の競争力強化

#### 【保守サービス】顧客との関係強化による収益の拡大

1. 点検・保全提案の推進による安定稼働の支援
2. 技術交流会による顧客現場改善のサポート強化
3. 顧客の機械に対するアップグレードの提案促進と対応力強化

#### 印刷工場最適化サービスの立ち上げに向けた新規商材の獲得

1. 工場最適化検討の支援による顧客要望の収集強化
2. パートナー企業の技術・商材・サービスを組み合わせたソリューション提案の強化



（左図）印刷用紙の供給・印刷物の搬送をAGV※と連動

# 事業別戦略と主要施策（経営基盤の整備）

## 事業基盤整備における重点課題

### 健全で活力にみちた 職場づくりの推進

#### 労働安全衛生・心とからだの 健康推進

- 安全衛生の維持向上
  - 安全性の高い職場環境づくり
  - 社員のメンタル・ストレスケア
- 働きやすい職場づくり・職場の活性化
  - 現場の作業環境の改善
  - 福利厚生制度の充実
- 働き方・業務の改善
  - 柔軟な働き方ができる環境づくり



働きやすい職場づくりのための管理職研修

### 組織力の向上

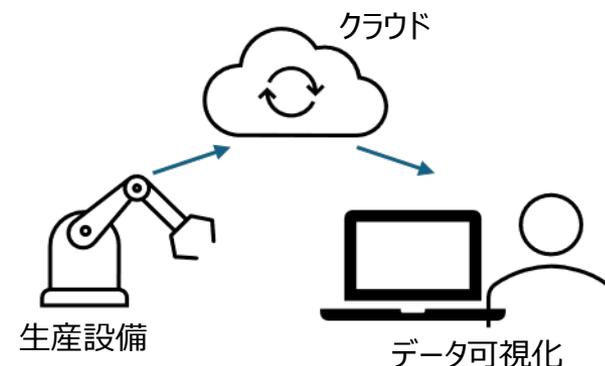
#### 多様な人材活躍推進

- エンゲージメントの向上
  - キャリア形成を支援する仕組みづくり
- 人材育成体制の充実
  - 管理監督者の育成、資格取得の推進、各事業での専門性教育の実施、中堅のジョブローテーション
- 多様な働き方の推進
  - 女性活躍推進などのダイバーシティの推進
- 人材の確保
  - 求職者へのプロモーション強化、海外人材の活用
- 働き方改革に伴う処遇の見直し
  - 評価・報酬制度の見直し

### 業務効率化の推進

#### ICTやAIなどの デジタル技術活用

- デジタル技術の活用
  - DX推進会議の運営
  - 各種業務の電子化
  - デジタル人材育成に関する仕組みづくり
  - 社内データ統合・可視化のための基盤構築



## 4. 企業価値向上に向けて

# 資本コストや株価を意識した経営の実現を目指して

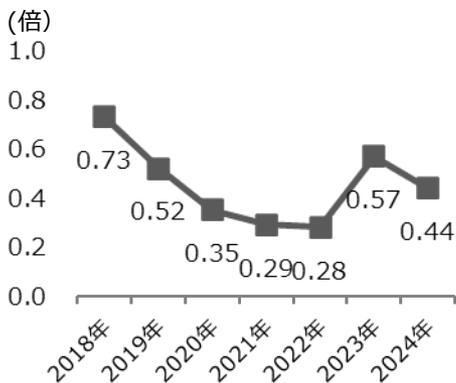
PBR1倍割れの脱却に向け、ROEの向上や株主資本コストの低減によるエクイティスプレッド※の改善が急務

## 現状認識

- PBRは、2024年12月末時点で0.44 倍となっており、1倍割れの状況が継続
- ROEは当社認識の株主資本コスト（8-9%）を下回っている
  - ✓ 投資家が期待する資本収益性の水準には未達
- 企業価値向上のためには、資本収益性の改善とともに、将来の利益成長期待の醸成が重要

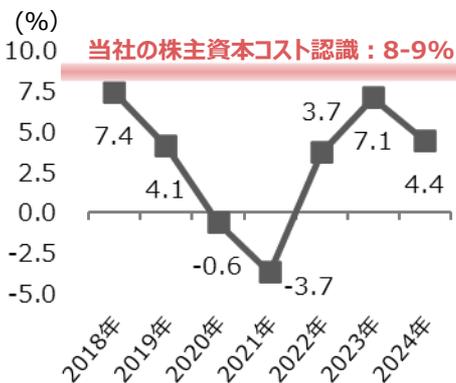
### PBR

(PBR向上への取り組み)



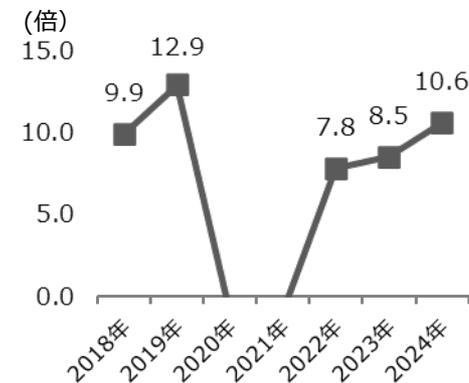
### ROE

- ✓ 各事業の収益力強化
- ✓ 適切な資本政策への取組



### PER

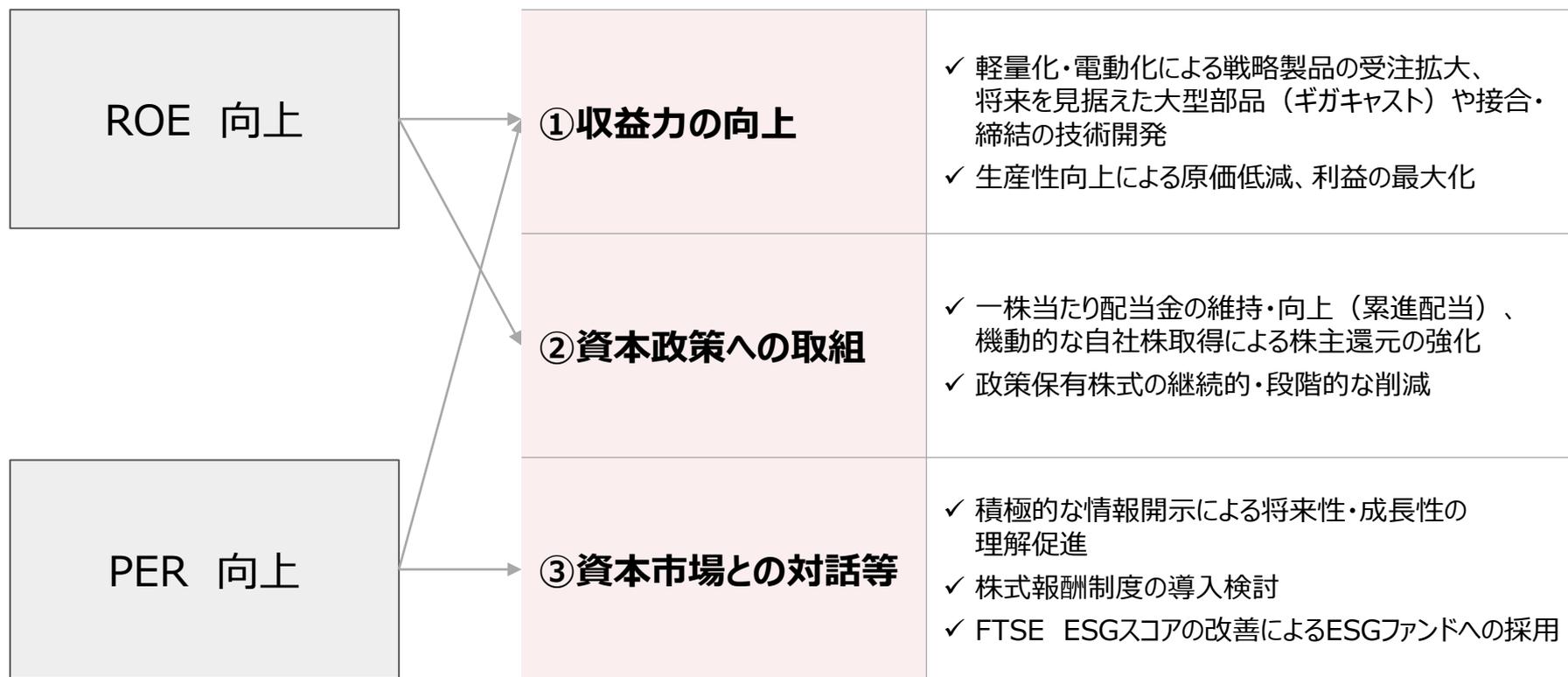
- ✓ 積極的な情報開示による、将来性・成長性の理解促進



※エクイティスプレッド = ROE - 株主資本コスト

# 企業価値向上に向けて

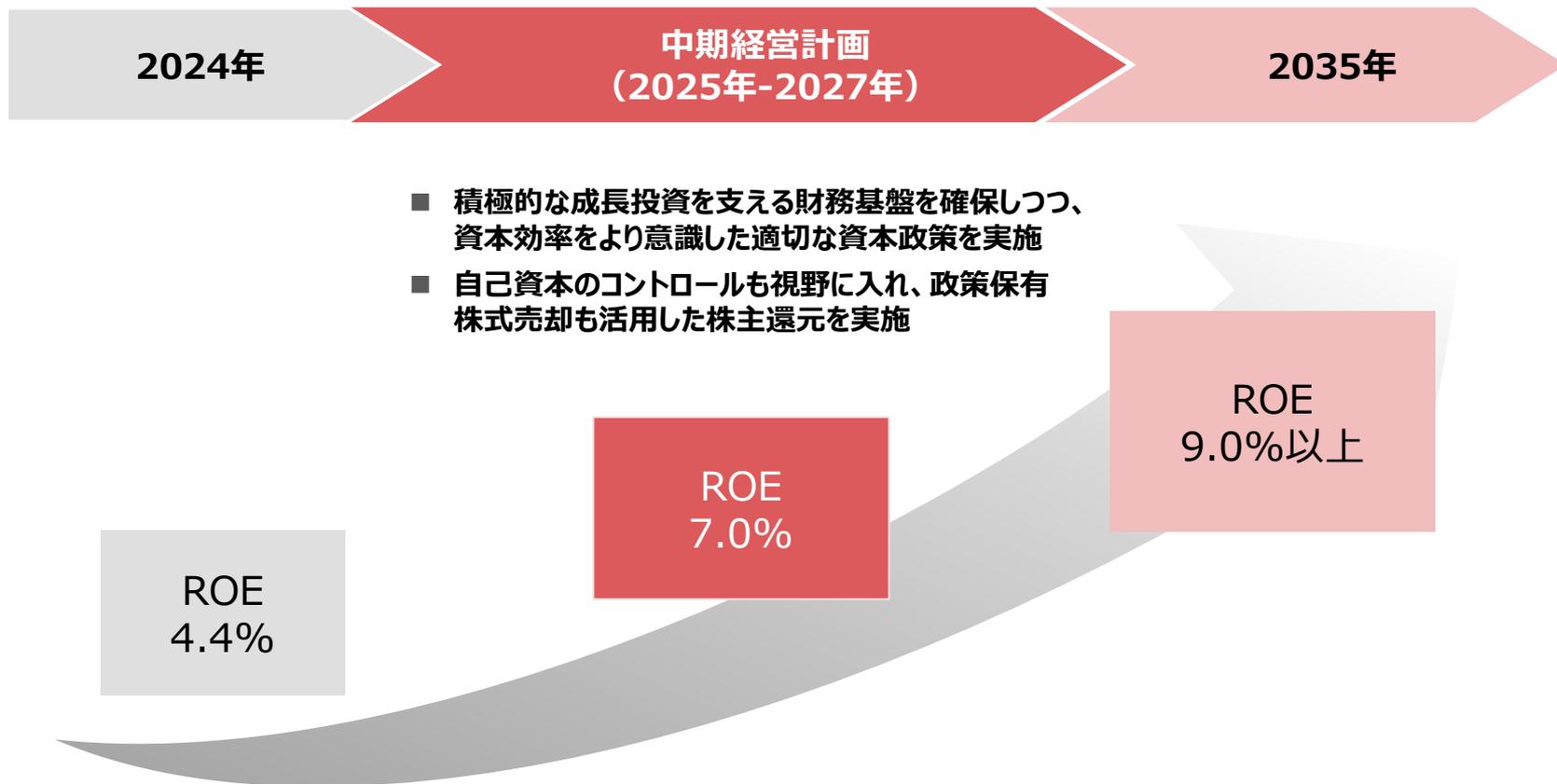
成長戦略の確実な実行による収益性向上、株主還元の強化、積極的な情報開示・投資家との対話を通じ、企業価値向上を目指す



# 企業価値向上に向けた全体像

段階的にROEを引上げ、中長期的に株主資本コストを上回る水準を達成する

2035年のありたい姿に向け経営基盤強化と事業領域拡大のための積極的な成長投資を行う



# 最適資本構成

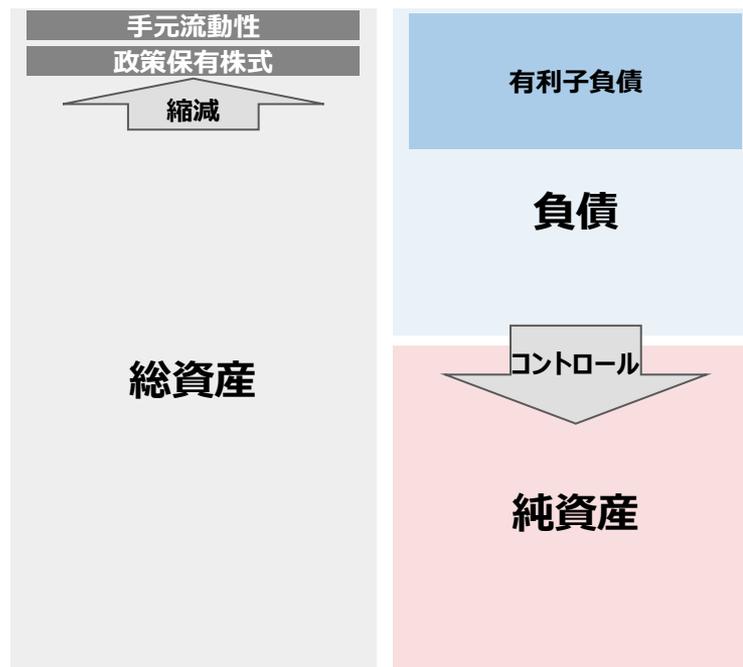
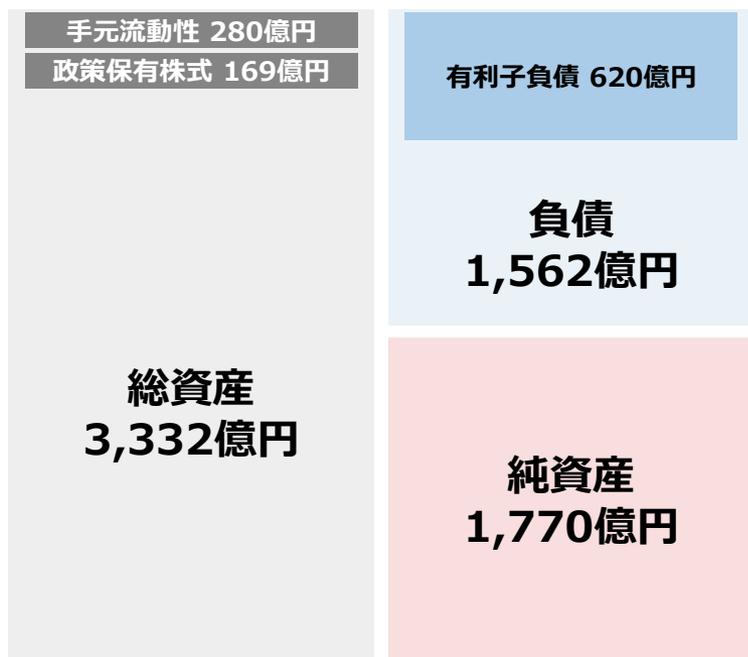
財務安定性と資本収益性を両立した最適資本構成を目指す

株主還元や有利子負債の活用により自己資本をコントロール

2024年

2027年（イメージ）

- 政策保有株式を売却して得たキャッシュ含め、配当や機動的な自社株買いなどの株主還元で自己資本をコントロール
- 財務安全性を保ちながらも必要に応じて有利子負債の活用を検討

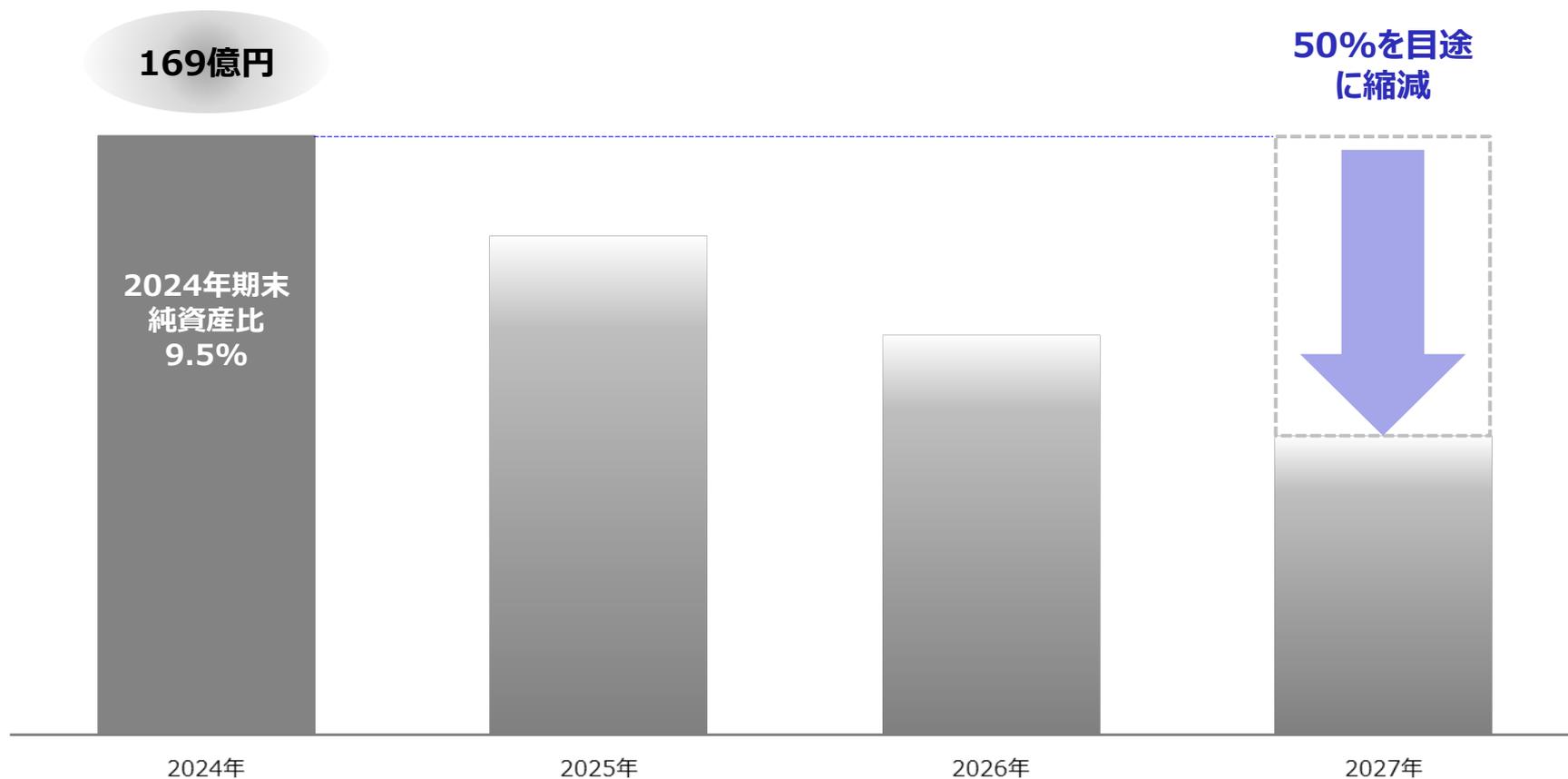


# 政策保有株式削減方針

2024年期末時点の政策保有株式残高169億円（純資産比9.5%）

2027年期末に2024年期末比50%を目途に縮減

売却によって得たキャッシュは設備投資及び株主還元に充当



# キャッシュ・アロケーション（2025年-2027年累計）

## 成長投資へ優先的に配分、株主還元を強化

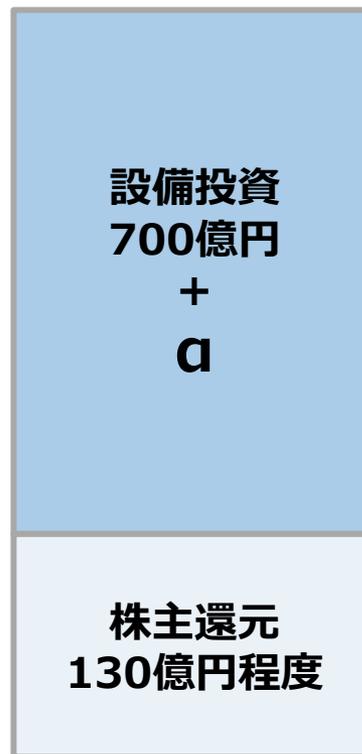
### キャッシュ・イン

- 大規模投資等に際しては必要に応じレバレッジを活用
- 稼ぐ力の強化により安定的なCFを創出
- 政策保有株式等の売却
  - 資産効率向上に向け、2024年期末残高の50%を目途に縮減



### キャッシュ・アウト

- 戦略投資
  - 軽量化・電動化の戦略製品の新規受注対応
  - 将来を見据えた大型部品（ギガキャスト）の技術開発投資
- コアビジネスであるダイカスト事業を中心とした成長投資やインフラ整備を実施
- 最適資本構成も意識した株主還元強化
  - 初年度は一株当たり100円を下限とし、以後、維持または増配（累進配当）
  - 中計期間の総還元性向は40%を目安
- 機動的な自社株取得の実施

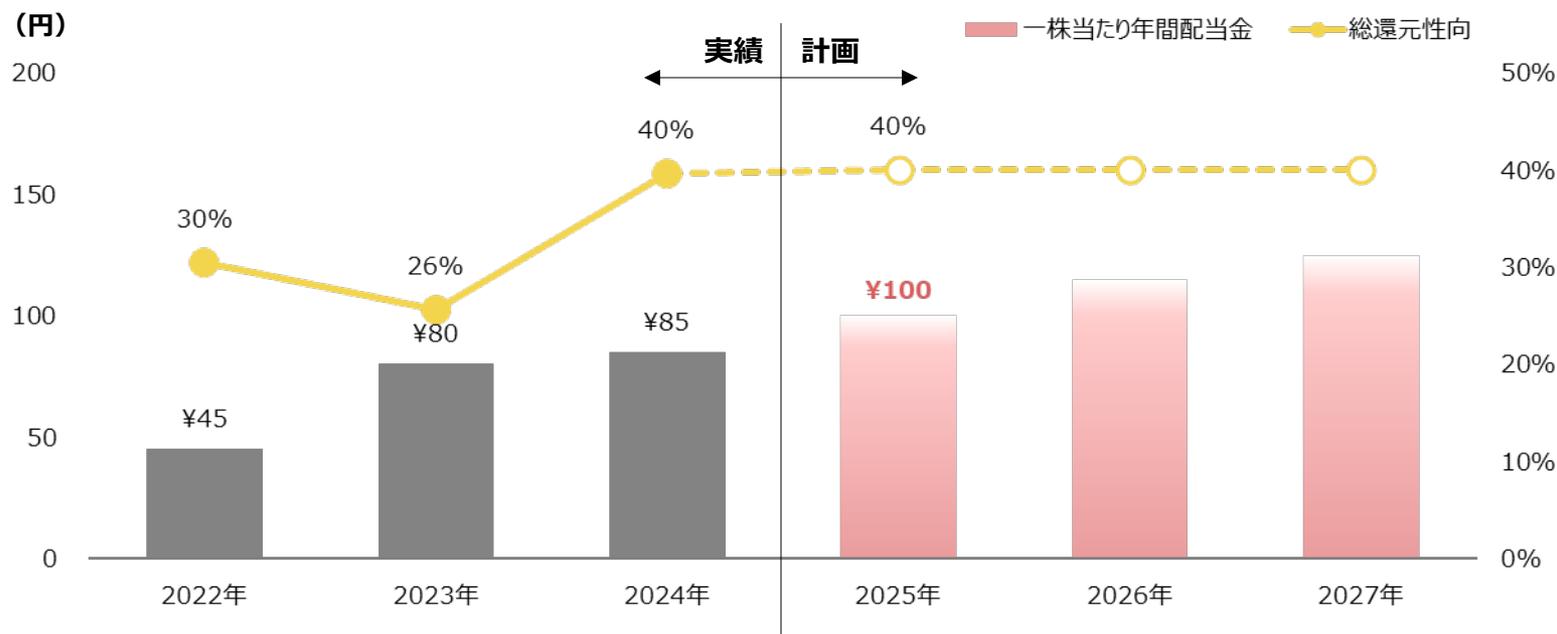


# 配当政策

株主資本のコントロールを意識し、株主還元を強化

従来の株主還元方針	中期経営計画（2025年-2027年）期間中の株主還元方針
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 安定的な配当継続</li> <li>■ 配当性向30%程度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 累進配当方針を採用</li> <li>■ 初年度は一株当たり100円を下限とし、以後維持または増配</li> <li>■ 機動的な自社株取得の実施</li> <li>■ 中計期間の総還元性向は40%を目安とする</li> </ul>

## 1株当たり年間配当金



# 資本市場との対話の強化

適時適切な情報開示、積極的なIRにより情報発信を強化

## 情報開示の拡充

- ✓ 成長戦略及びそれを支える資本政策の理解促進に向け、対外開示資料の改善に努める
- ✓ 非財務情報の開示拡充

## 投資家への積極的な発信

- ✓ 機関投資家との対話
  - 四半期ごとの決算説明会の他、国内外投資家との個別面談を強化
- ✓ 個人投資家との対話
  - 個人向けIR強化策実施の検討（HP充実、コーポレート動画導入、個人向け説明会等）

## 社内へのフィードバック

- ✓ 投資家との対話の内容を取締役会へ適時報告
- ✓ 投資家との対話において認識した課題を適宜経営施策に反映

# 環境・社会課題への対応

## カーボンニュートラル達成に向けて

- 軽量化・電動化部品の販売拡大
- 再生可能エネルギーの利用

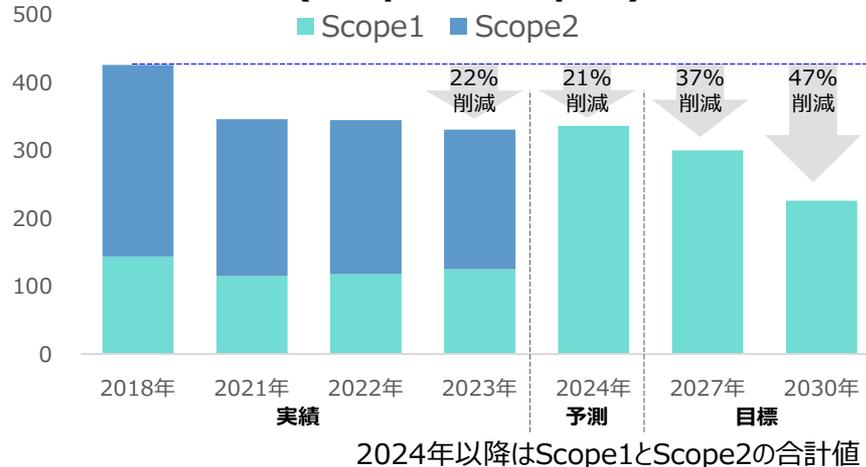
## 持続可能なサプライチェーンとの共創

- サプライチェーンマネジメントの強化
  - サステナブルガイドライン(人権方針や調達方針など)の制定と周知
  - パートナースhip構築宣言の対応、取引適正化の推進

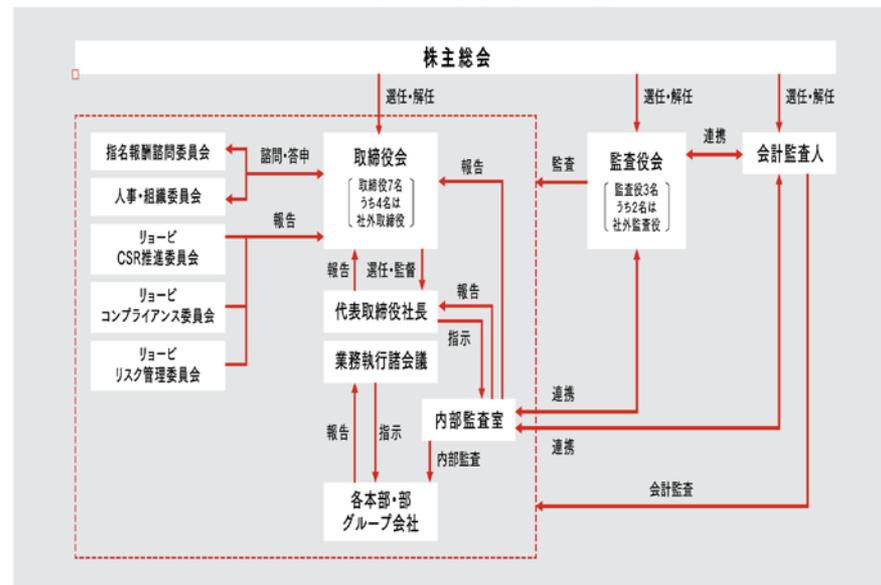
## ガバナンスの取組強化

- コーポレートガバナンス活動の推進
  - 株式報酬制度の導入検討
- コンプライアンス活動の推進
  - 品質コンプライアンスの徹底
  - ハラスメント防止の啓もう活動
- リスクマネジメントの推進
  - 自然災害に対するBCPの強化
  - グループ会社・サプライヤーを含むサイバーセキュリティの強化

## CO<sub>2</sub>排出量(Scope1とScope2)削減目標



## ガバナンス体制図画像



## 将来予測に関する注意事項

当資料には、当社の計画・戦略・業績等の将来予想に関する情報が含まれています。

これらの記載は、現在入手可能な情報に基づいて当社が判断したものであり、これにはリスクおよび不確実な要素が含まれています。

当社の実際の行為、業績は、経済情勢、事業環境、需要動向、為替動向等により、将来予想とは異なる可能性があります。

# RYOBI

できたらいいなの、その先へ。