



2025年5月9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)

## 新中長期経営計画（2025年度～2029年度）策定のお知らせ

当社は、2025年度から2029年度の5か年の新中長期経営計画「ONE RYODEN Growth 2029 | 2034」を策定しましたのでお知らせいたします。

### 記

前中期経営計画が2024年度に最終年度となることから、その振り返りを行うとともに、当社を取り巻く事業環境認識に基づき、新たに中長期経営計画「ONE RYODEN Growth 2029 | 2034」を策定しました。

「ONE RYODEN Growth 2029 | 2034」は、当社が100年企業となる2047年からのバックキャスト視点で策定しています。

当社は、新たなビジョン「未来を共創するエクセレントカンパニー」を実現するために全てのステークホルダーと共に価値を創出し、世界に誇れる企業へ進化し続けることを目指します。

### ■2029年度定量目標

#### 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

#### 非財務目標

GHG*削減量	Scope 1+2 2023年度比 ▲36%以上 Scope 3 2023年度比 ▲21%以上
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

\*温室効果ガス

■ 成長投資 250億円～350億円（5年間総額）

■ 株主還元 連結総還元性向50%又はDOE3.5%を下限とし、安定的・継続的な配当を実施する。

新中長期経営計画の詳細は、添付資料をご参照ください。また株主還元については、本日公表の「配当方針の変更に関するお知らせ」をご覧ください。

なお、2025年5月19日開催の機関投資家・アナリスト向け決算説明会で新中長期経営計画についてのご説明を予定しており、後日ウェブサイトで動画を公開する予定です。

以 上



# ONE RYODEN Growth 2029 | 2034

## 中長期経営計画

株式会社RYODEN 証券コード | 8084 2025年5月

# INDEX

前中期経営計画「ICHIGAN2024」の振り返り .....	P3-6
RYODENのビジョン .....	P7-14
中長期経営計画「ONE RYODEN Growth 2029 2034」	
財務/非財務目標および成長投資/株主還元方針 .....	P16
ONE RYODEN Growth2029 2034の経営戦略 .....	P17-18
6つの経営戦略 .....	P19-27
サステナビリティ経営 .....	P28-29
事業ポートフォリオ変革に向けた成長投資 .....	P30-33
セグメント別戦略 .....	P34-39

# 1 前中期経営計画 「ICHIGAN2024」 の振り返り



- 前中期経営計画の基本方針
- 重要経営目標と注力テーマの進捗評価
- 重要経営目標と実績

# ICHIGAN2024の振り返り：基本方針

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 ..... 環境・安心・安全でサステナブルな社会の実現に貢献する

2024あるべき姿 ..... 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

重要経営目標

売上高	<b>2600</b> 億円	新事業売上高	<b>220</b> 億円
営業利益	<b>100</b> 億円	新事業総利益率	<b>18%</b>
営業利益率	<b>3.8%</b>	ROE	<b>8.0%</b>

注力テーマ

1. 成長事業のビジネスモデル確立と次世代新規ビジネスの創出
2. 基幹中核事業における生産性の向上
3. 事業推進基盤の強化

# ICHIGAN2024の振り返り：重要経営目標・注力テーマの進捗評価

重要経営目標	✖	<p><b>重要経営目標は未達</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• 基幹事業を中心に収益改善が見られた一方で、成長を期待したX-Techや新事業の収益化が遅れ、またエレクトロニクスでの一部取引終了も影響した。</li><li>• イノベーションによる更なる付加価値創出に加え、収益力の強化に向けた事業ポートフォリオ変革が課題。</li></ul>
	△	<p><b>1. 成長事業のビジネスモデル確立と次世代新規ビジネスの創出</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• スマートアグリ・ICTなど様々な分野での取り組みが推進されたが、事業環境の変化を受けた方向転換や効果的な戦略の立案・実行に課題があり収益化に結び付かず。</li><li>• これらの成長ドライバーの事業化とスケール化が課題。</li></ul>
注力テーマ	○	<p><b>2. 基幹中核事業における生産性の向上</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• エレクトロニクスにおける車載関連事業や、FAシステムにおける中国地域での事業拡大等により収益率は改善。為替変動やコロナ後のグローバルでの景気回復などの外部要因も追い風となった。</li><li>• 更なる収益力強化には、既存事業の深化、拡大と新領域の探索に加え、生産性向上に向けた市場変化への対応力やソリューション提供力の向上が課題。</li></ul>
	△	<p><b>3. 事業推進基盤の強化</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• 事業部制への移行や戦略技術センターの設立などにより、事業戦略の推進体制は強化されたものの、構造変革を支えるシステム・管理部門体制の変更や、グローバル人財の育成、事業ポートフォリオ戦略推進に向けた仕組構築は遅延。</li><li>• 不確実で予想困難な時代を見据え、変化に柔軟に対応し得る強靱な事業推進基盤の確立が課題。</li></ul>

# ICHIGAN2024の振り返り：重要経営目標と実績

	ICHIGAN2024						ICHIGAN2024 実績と目標	
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	目標	達成率
売上高 (百万円)	230,087	196,841	229,126	260,303	259,008	215,790	260,000	83%
営業利益 (百万円)	4,747	3,415	7,062	9,380	8,326	5,483	10,000	55%
営業利益率 (%)	2.4	1.7	3.1	3.6	3.2	2.5	3.8	67%
新事業売上高 (百万円) (X-Tech) (基幹中核事業※1)	9,290 (9,290) (一)	7,605 (7,605) (一)	6,999 (6,999) (一)	5,709 (5,709) (一)	11,138 (6,106) (5,032)	17,876 (8,687) (9,188)	22,000	81%
新事業 売上総利益率 (%)	17.7	18.4	16.1	14.7	14.0	14.0	18.0	78%
ROE (%)	5.8	3.4	6.9	7.0	6.9	5.3	8.0	66%

※1：2020.4以降に取組を開始した基幹中核事業における新規ビジネスを表示しております

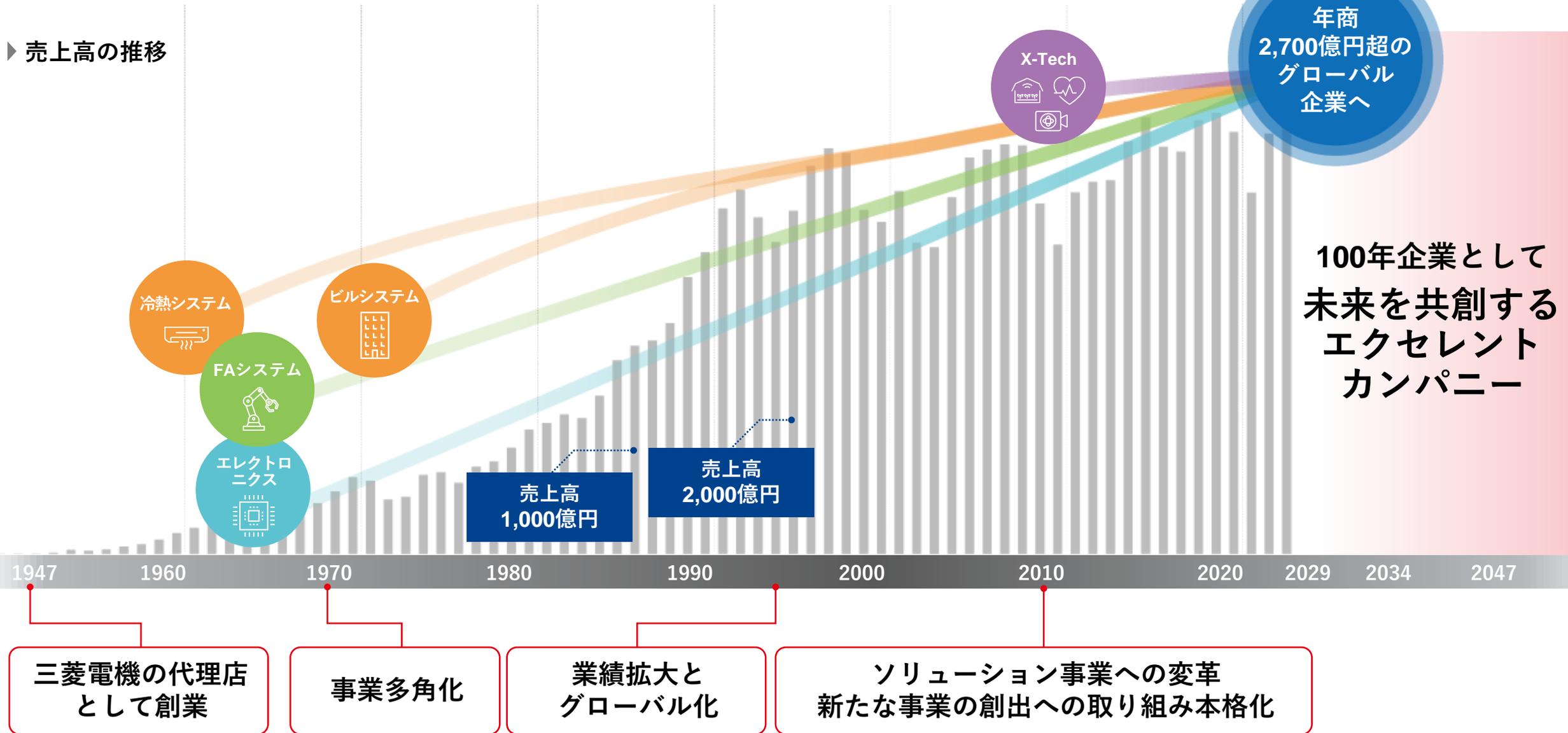
# 2 RYODENのビジョン

- ビジネス発展の軌跡
- RYODENの事業構成
- 経営環境認識と新ビジョン
- サステナビリティ経営の概念図
- RYODENのマテリアリティ（重要課題）
- ビジョン達成に向けたRYODENの強み
- 中長期経営計画の位置づけ

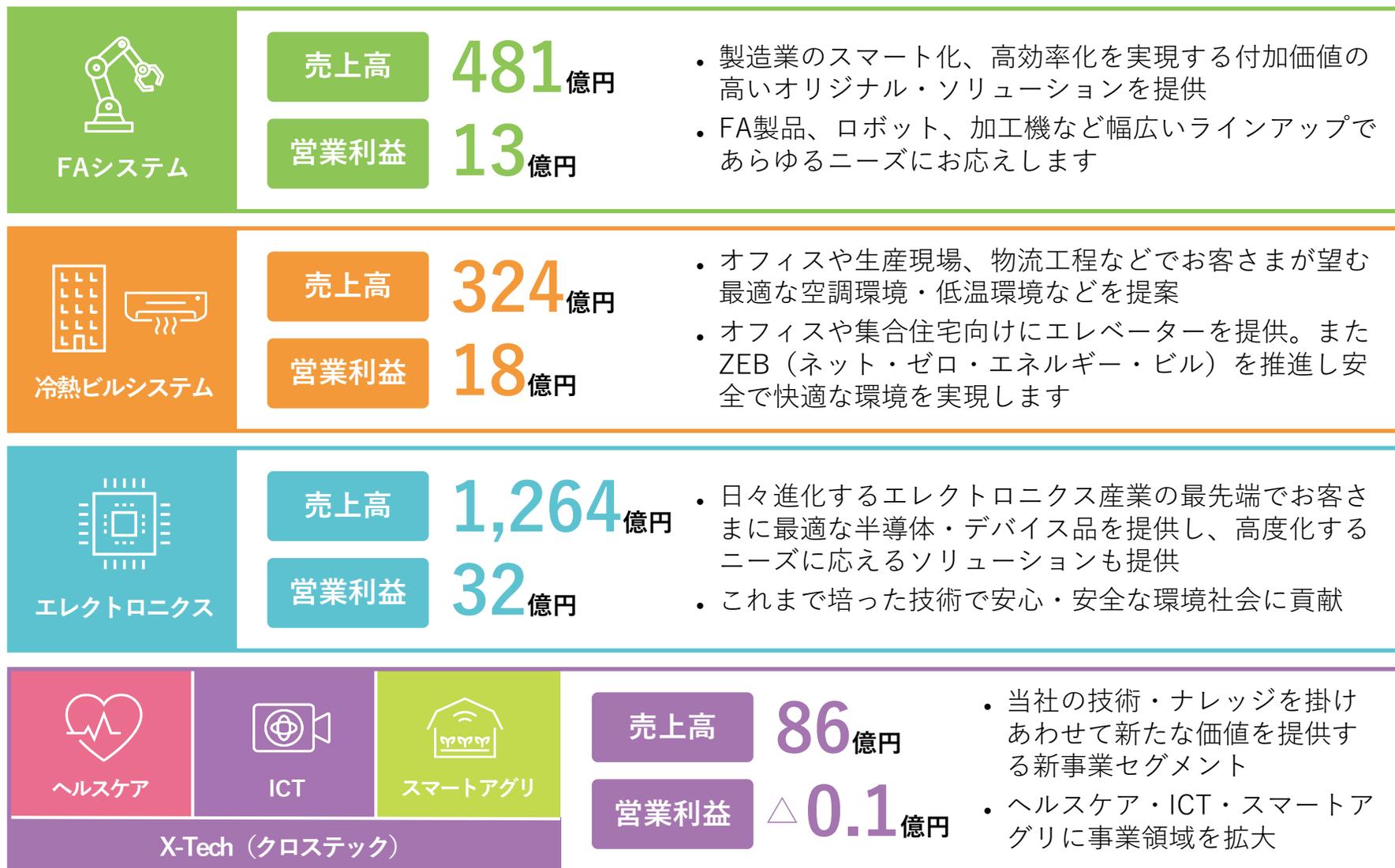


# ビジネス発展の軌跡

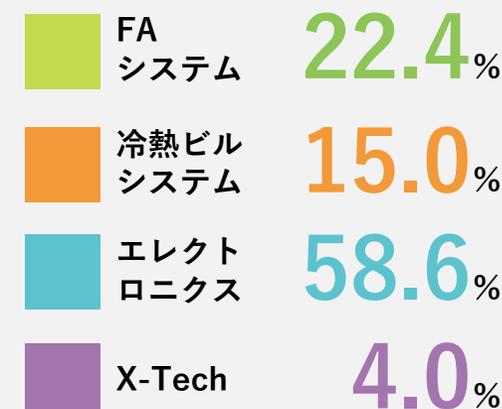
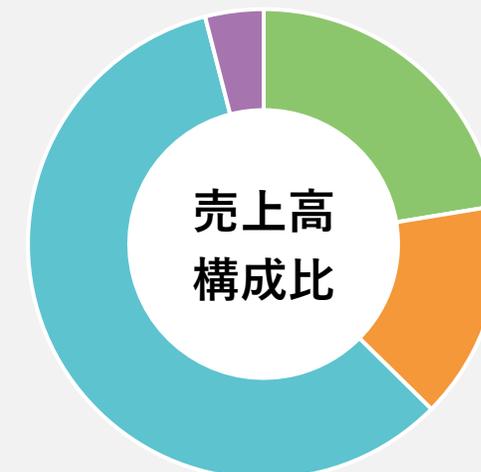
## ▶ 売上高の推移



# RYODENの事業構成



2024年度



# 経営環境認識と新ビジョン

## 未来を共創するエクセレントカンパニー

私たちは、全てのステークホルダーと共に価値を創出し、世界に誇れる企業へ進化し続けます。

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

### 2047年の経営環境認識（メガトレンド）

人口動態の変化	世界のパワーバランスの変化	気候変動	資源・エネルギーの変化	テクノロジーの変化	価値観の変化
<ul style="list-style-type: none"><li>・ 高齢化社会</li><li>・ 少子化</li><li>・ 世界人口の変化</li><li>・ 動態バランスの変化</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 国際秩序の不安定化</li><li>・ 新興国の台頭</li><li>・ 多極化する世界</li><li>・ 経済圏のシフト</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 環境規制強化</li><li>・ 異常気象</li><li>・ 炭素税</li><li>・ 環境問題対応</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 食糧不足問題</li><li>・ 世界的な水不足問題</li><li>・ エネルギーセキュリティ</li><li>・ 資源価格の高騰</li><li>・ 代替・食品素材</li><li>・ リサイクル技術</li><li>・ 防災</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ AIの進化</li><li>・ シンギュラリティ</li><li>・ スマートインフラ</li><li>・ ロボティクス</li><li>・ 通信技術の発展</li><li>・ エネルギー生産・蓄電技術</li><li>・ 遠隔医療技術の発展</li><li>・ デジタル経済圏の拡大</li><li>・ デジタル通貨の拡大</li><li>・ 再生医療</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 新たな価値観</li><li>・ インクルージョン</li><li>・ 健康志向</li><li>・ 多様性</li><li>・ ウェルビーイング</li><li>・ グローバル人財</li></ul>

# サステナビリティ経営の概念図

サステナビリティ基本方針に則り、「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

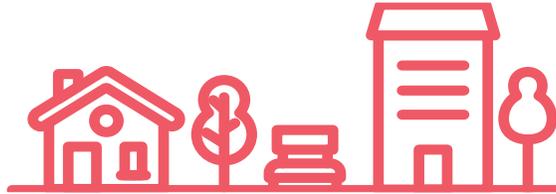


# 当社のマテリアリティ (重要課題)

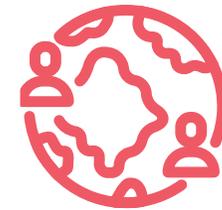
テクノロジーと  
イノベーションを通じた  
社会課題の解決



安心・安全な社会と  
暮らしの実現



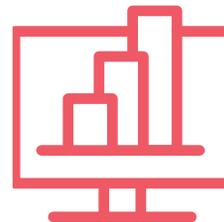
地球環境との  
共生



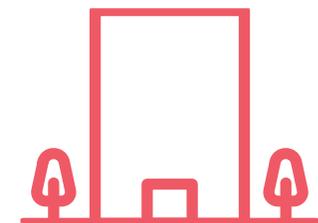
パーパスを体現する人財の  
育成と活躍を支える  
環境の整備



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



# ビジョン達成に向けた当社の強み（コア・コンピタンス）

メガトレンドからも、お客様や地域社会など様々なステークホルダーから、当社に求められる能力が変化しています。当社はこれまで、当社のビジネス基盤を活用して、お客様と強固な信頼関係を構築し、お客様の課題の解決に貢献して参りました。それら当社の現在の強みは更に発展させると共に、今回新たに定義したビジョン実現に向けた新たな3つの強みを発展させ、多様なステークホルダーの期待に応え続けていきます。

ビジネス基盤					
<b>幅広い事業領域</b>	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	<b>ICT技術力</b>	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！	<b>グローバルイゼーション</b>	国内27・海外21拠点 日本、アジア、米国でのビジネス展開
ビジネス機能					
<b>課題発見</b>	顧客の課題を発見出来る	<b>提案・解決</b>	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	<b>関係構築</b>	継続的な顧客との関係構築力

## ビジョン達成に向けた当社の強み（コア・コンピタンス）

### 価値創出

イノベーションを発想し価値を創出する力

### 価値提供

ステークホルダーに価値を提案し発信する力

### 価値循環

価値を発揮させ循環により更なる発展をさせる力

## ONE RYODEN Growth 2029 | 2034

### 事業創出会社への変革から成長へ

「事業創出会社」として成長を加速し、  
持続的な企業価値向上を目指します。

代理店、商社の枠を超えた  
**事業創出会社**として、  
新たな価値を生みだし続ける



ONE RYODEN Growth 2029 | 2034

# 3 中長期経営計画

## ONE RYODEN Growth

### 2029 | 2034

- 財務/非財務目標および成長投資/株主還元方針
- ONE RYODEN Growth 2029 | 2034の経営戦略
- 6つの経営戦略
- サステナビリティ経営
- 事業ポートフォリオ変革に向けた成長投資
- セグメント別戦略



# 財務/非財務目標および成長投資/株主還元方針

## 財務目標

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

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

## 非財務目標

	G H G 削減量	2024年度実績見込み <sup>※1</sup>	2029年度目標
Scope1+2	2023年比	+17%	▲36%以上
Scope3	2023年比	▲16%	▲21%以上
	人的資本投資	2024年度実績	2029年度目標
エンゲージメント スコア <sup>※2</sup> (偏差値)		49.2	52以上
D&I 女性管理職比率		1%	10%以上
従業員一人当たり 育成投資額/年		13万円	20万円以上

※1：2024年度における温室効果ガス排出量Scope1、2、3の値は2025年5月時点での暫定値を記載しております。

※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。

# ONE RYODEN Growth 2029 | 2034の経営戦略

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

## イノベーション戦略

プロダクト、マーケット、ビジネスモデルの三方向での事業拡大・深化および新領域の探索による新しい価値の創出

## 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

## サプライチェーン戦略

調達から流通、販売に至るプロセスの最適化による生産性と品質の向上

## 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

## 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、更なる成長投資への循環サイクルを実現

## ガバナンス戦略

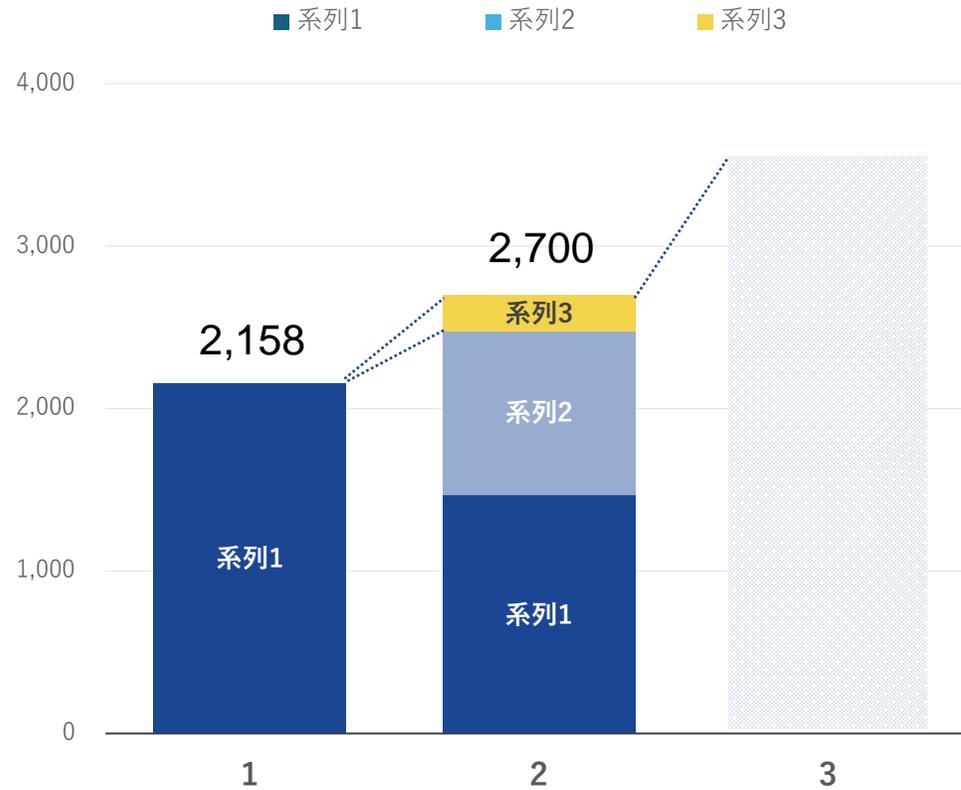
迅速かつ積極果敢な意思決定を支えるガバナンス体制の高度化を推進

# 経営戦略 収益/利益の拡大イメージ

目標

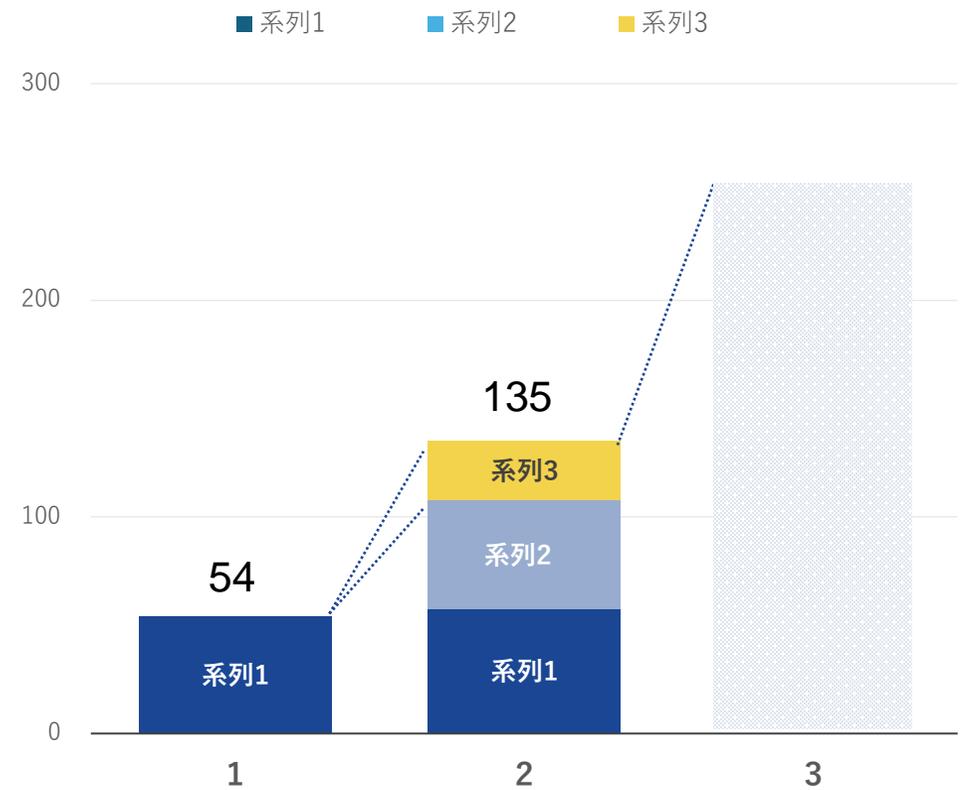
## 売上高

単位：億円



## 営業利益

単位：億円



※数値は変動する可能性があります

# 6つの経営戦略／イノベーション①

## 既存事業の深化・拡大と新しい領域の探索による、3つのイノベーションで新しい価値創出を推進

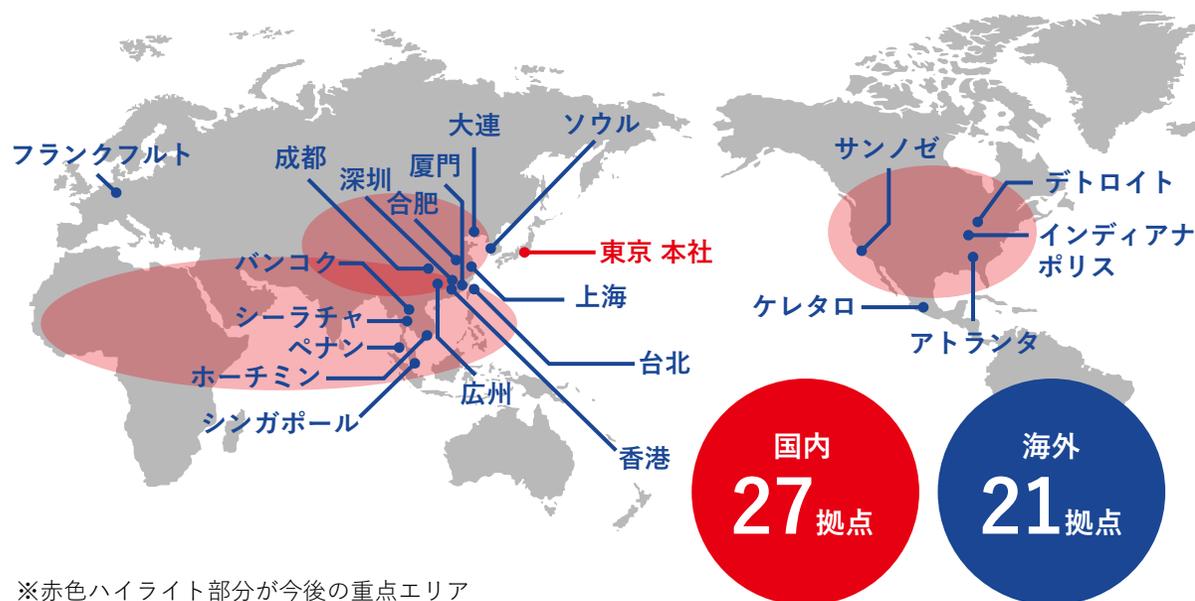
- 社内外の知を結集し、イノベーションによる異質化で、社会課題の解決に資するビジネスを創出
- 高い付加価値を有する製品・サービスの発掘、技術力を駆使したソリューションの提供により、顧客、社会の課題を解決

既存事業の深化・拡大		新領域の探索
マーケット イノベーション	プロダクト イノベーション	ビジネスモデル 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	ビジネスモデル変革による 付加価値創出
<ul style="list-style-type: none"> <li>・国内外で戦略的投資による マーケットの獲得</li> <li>・地域：グローバルサウス、 北米、中国</li> <li>・市場：スマートX市場、グリーン市場 サステナビリティ市場など</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・主力商材とのシナジーが高い新商材の発掘、 拡販</li> <li>・システムエンジニアリング事業強化</li> <li>・北米、東アジア、台湾などの海外商材およ びパートナーとのアライアンス拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・競争力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</li> <li>・当社の技術力による新商品発掘およびオリ ジナルサービスによる高付加価値創出</li> <li>・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</li> </ul>

# 6つの経営戦略／イノベーション②

## 注力地域：グローバル展開

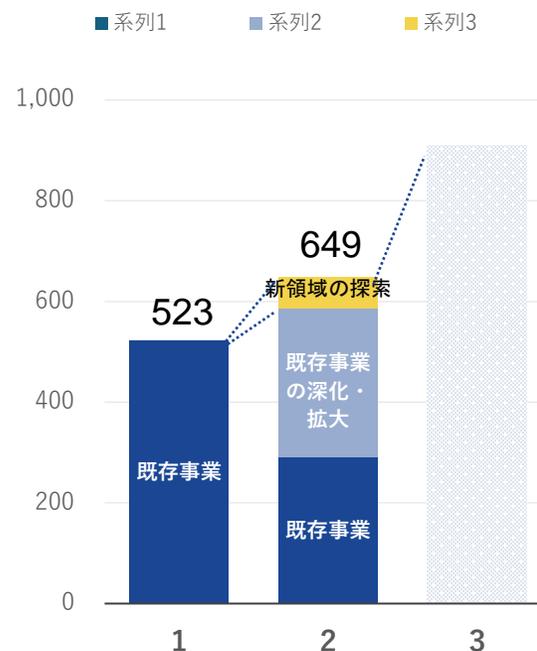
- ONE RYODEN Growth 2029 | 2034では、顧客追従型の海外展開から重点エリアを選択的に攻略する方針に転換
- 既存商材の強みを活かした市場、エリア軸の拡大を目指す
- 特に成長率の高いエリア・市場の攻略をエリア戦略の中心に据える
  - ・ 人口動態の変化が激しいグローバルサウス
  - ・ 市場規模の大きい中国
  - ・ 技術革新が速い北米



## 海外関係会社目標

### 売上高

単位：億円



### 営業利益

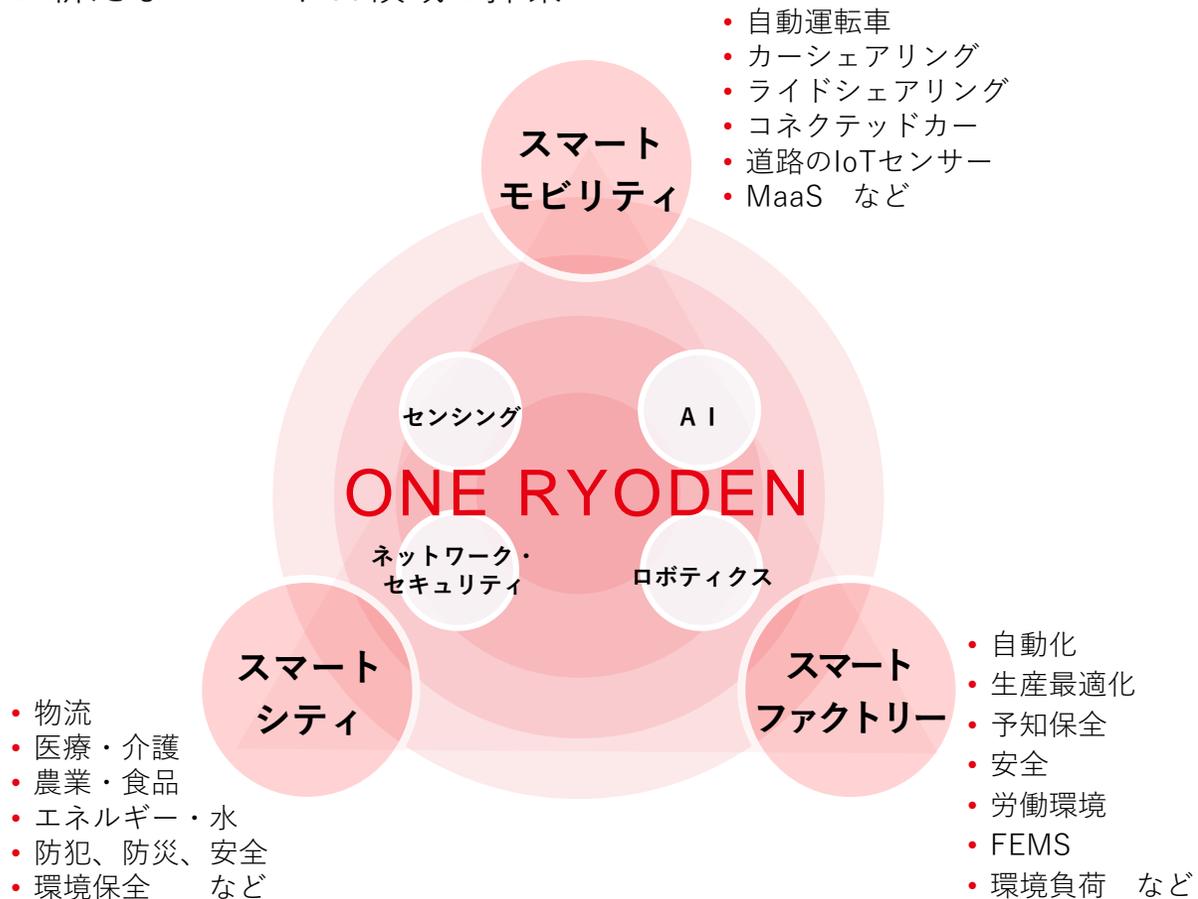
単位：億円



# 6つの経営戦略／イノベーション③

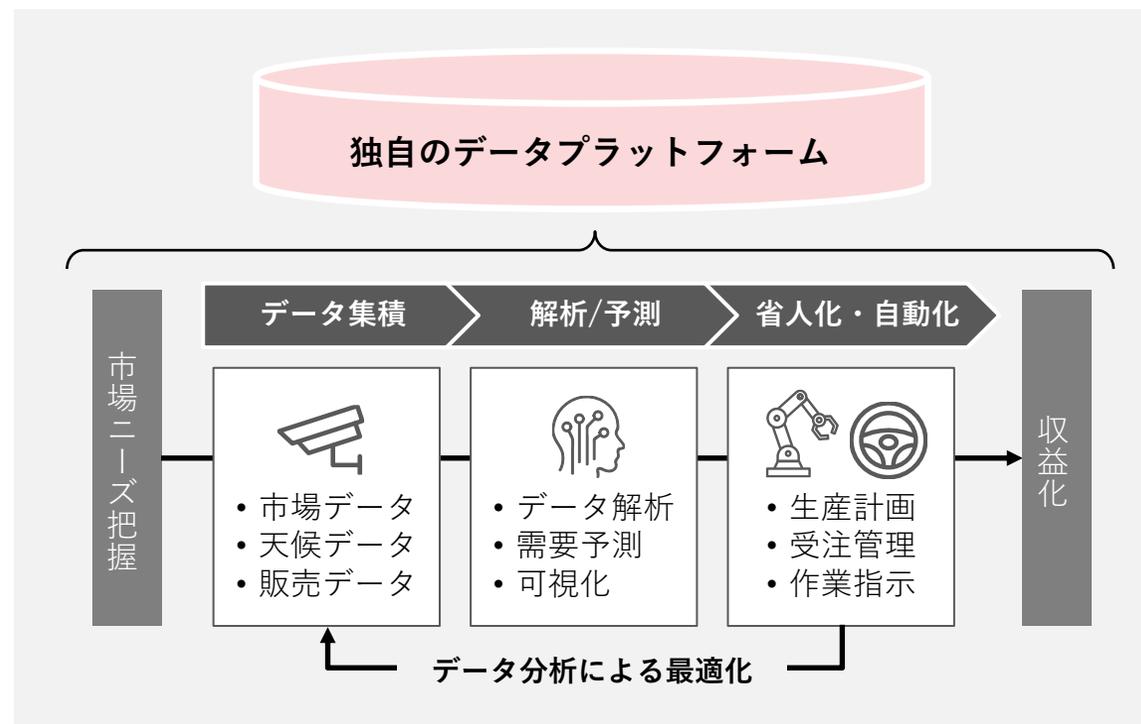
## 注力領域：スマートX市場

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



## 注力ビジネスモデル：データリカーリングモデル

- スマートX市場攻略に向けた、オリジナルブランド製品（RYODEN Tii!）の開発推進により市場浸透を加速し、お客様との継続的な関係を構築。
- 独自プラットフォームによるデータを活用した継続的収益サイクルを実現するシステム（データリカーリングモデル）の開発と推進。

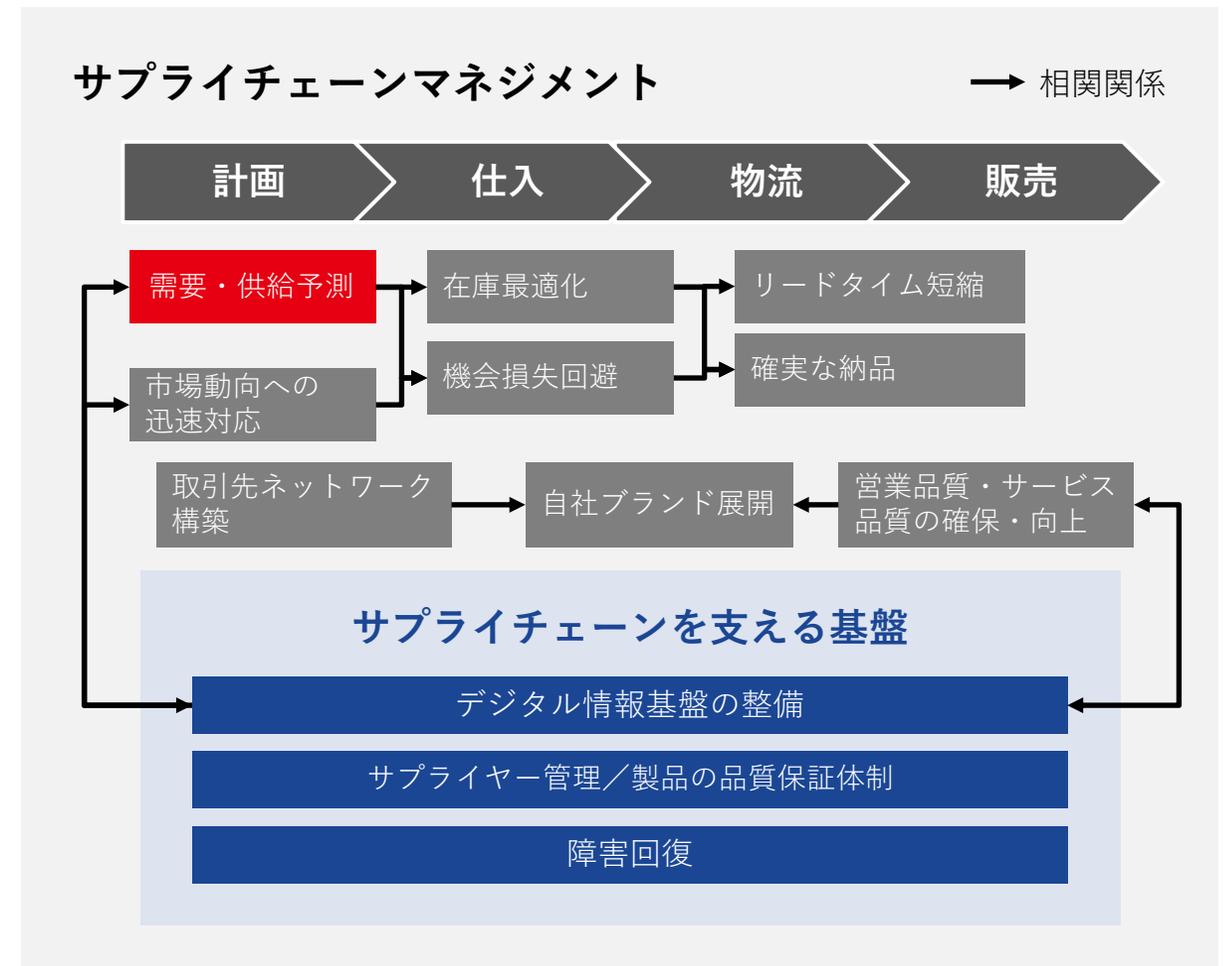


# 6つの経営戦略／サプライチェーン

商社機能におけるサプライチェーンを更に強化するべく、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、持続可能で競争力のある供給体制を構築します。

## サプライチェーンにおけるレジリエンスの強化

- 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



# 6つの経営戦略／財務戦略①

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、更なる成長投資への還元サイクルを実現

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

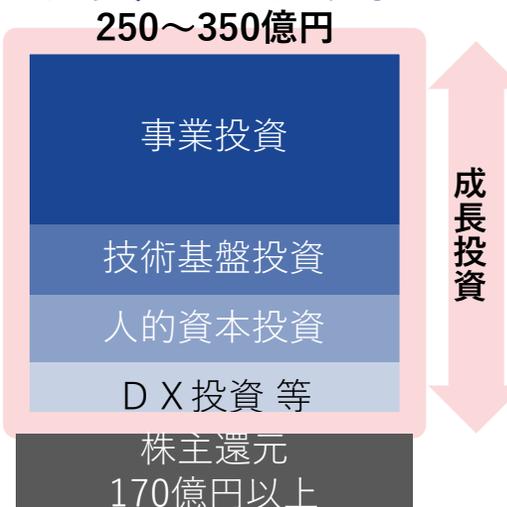
	2029年度までの目標
成長投資	5年間で250-350億円目標
株主還元	DOE3.5%または連結総還元性向50%を下限として安定的・継続的な還元を実施
資本効率化	DEレシオ0.3倍以下での負債活用 政策保有株、ノンコアアセット売却 ROIC等を活用した最適投資の仕組み構築

## キャッシュイン

営業CF 220億円以上
資産売却 20億円以上
負債活用 270億円上限



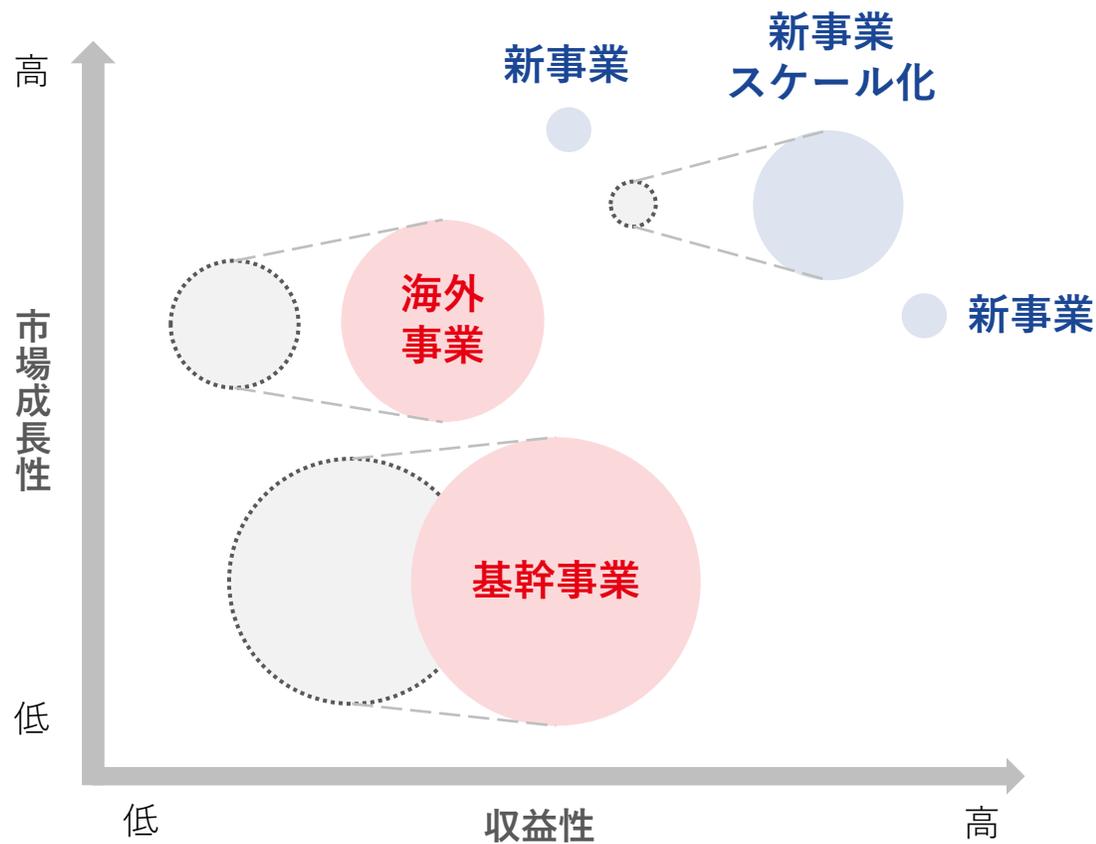
## キャッシュアウト



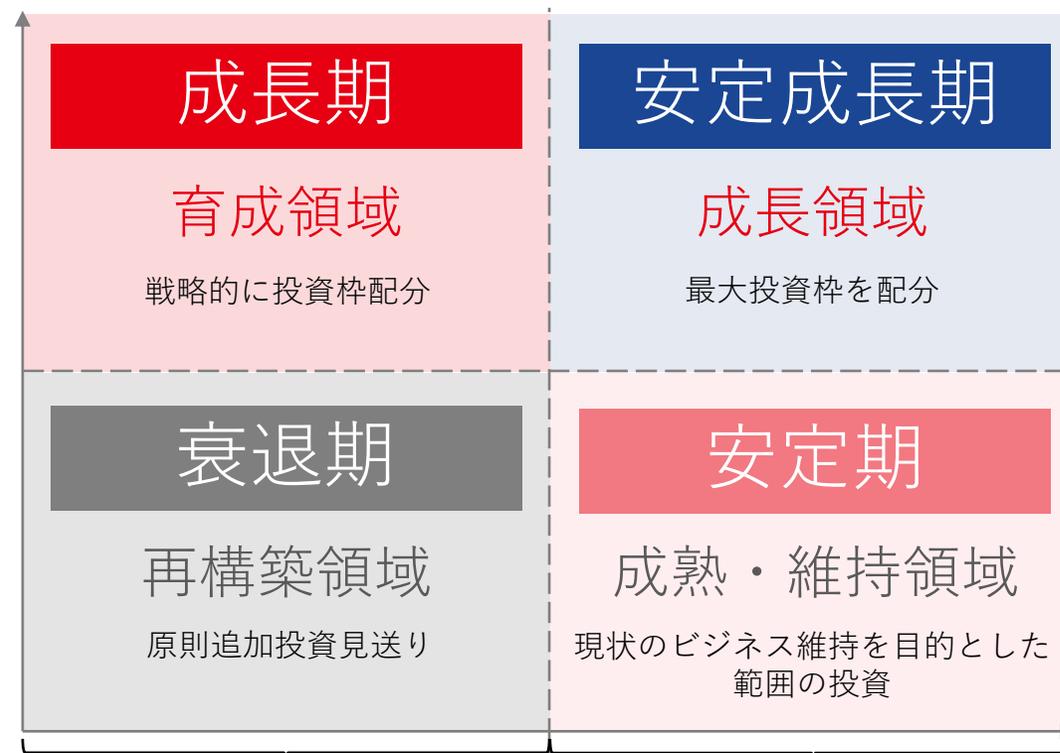
# 6つの経営戦略／財務戦略② 成長投資方針

## 投資活動による事業ポートフォリオの変革

- 適切な成長投資により成長循環モデルを支える事業ポートフォリオへの転換を目指す



## 事業ポートフォリオの投資配分方針



成長期：ROICとCAGR

衰退期：ROICと再構築・撤退基準

WACC

ROICスプレッド

# 6つの経営戦略／財務戦略③ 株主還元方針

配当性向：40%～60%を目安に安定的な株主還元

## 新たな株主還元方針

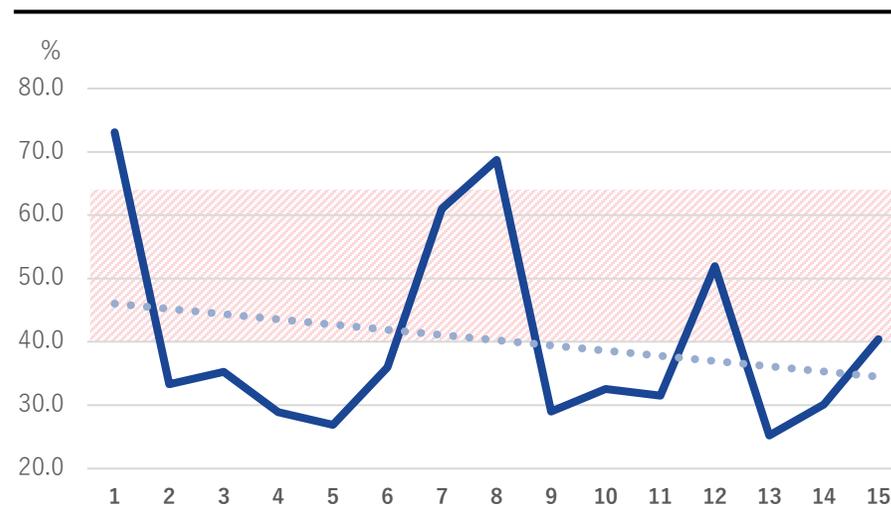
中長期的かつ安定的な株主還元を更に拡充するため、DOE3.5% 又は 連結総還元性向50%を下限とし、還元強化を図りつつ、短期的な利益変動によって配当を大きく増減することなく安定的・継続的な配当を実施して参ります。

また、株主還元手法の拡充やPBR向上を図る施策として、手元現預金水準や株価動向等を勘案し、機動的な自己株式の取得を戦略的に組み合わせて参ります。

1株当たり配当額



配当性向



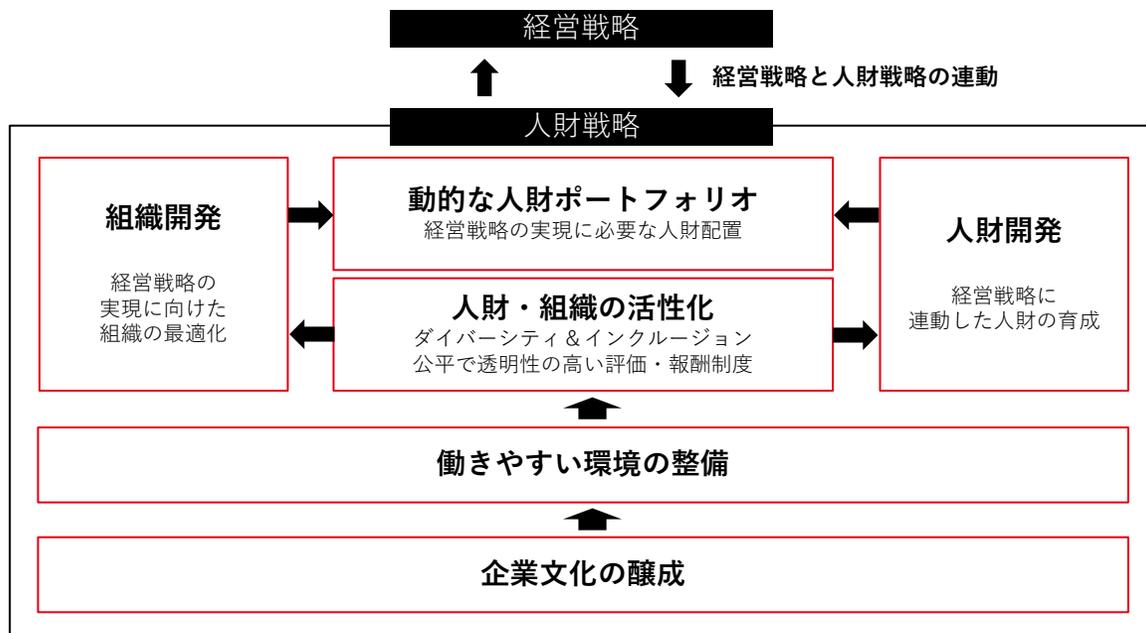
DOE3.5% 又は  
連結総還元性向50%

40-60%で安定的に  
株主還元を実施

# 6つの経営戦略／人財

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

人財	エンゲージメント向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>“変化を楽しむ”企業文化の醸成</li> <li>ダイバーシティ &amp; インクルージョンの推進</li> <li>公平で透明性の高い評価制度の構築</li> <li>働きやすい環境の整備</li> </ul>
	未来を共創する原動力となる人的資本への積極投資	<ul style="list-style-type: none"> <li>動的な人財ポートフォリオ計画の策定と運用</li> <li>P V V / 経営戦略の実現に向けた人財の育成と組織の最適化</li> <li>自律的なキャリア構築支援</li> </ul>



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

# 6つの経営戦略／ステークホルダーエンゲージメント、ガバナンス

## 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

ステークホルダー  
エンゲージメント

### ブランディングの強化

- ・ インナーブランディング（パーパス・ビジョン・バリューズ、事業ブランド浸透など）
- ・ アウターブランディング

### SR・IR活動の推進

- ・ 株主・投資家とのコミュニケーション推進
- ・ 株式の流動性の向上

### 社会貢献活動の活発化

### 環境負荷低減活動の強化

- ・ GHG排出量削減
- ・ 環境配慮製品・サービスの提供
- ・ 自然資本に対する自社の依存度と影響度の把握

GHG  
削減量

	2024年度実績見込み	2029年度目標
Scope1+2 2023年比	+17%	▲36%以上
Scope3 2023年比	▲16%	▲21%以上

## 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

### ガバナンスの強化

- ・ 取締役会の実効性向上
- ・ 取締役会のダイバーシティ推進
- ・ 中計のKPIに連動した報酬制度の導入
- ・ サクセッションプランの構築

### コンプライアンスの徹底

- ・ コンプライアンス教育の継続

### リスクマネジメントの進化

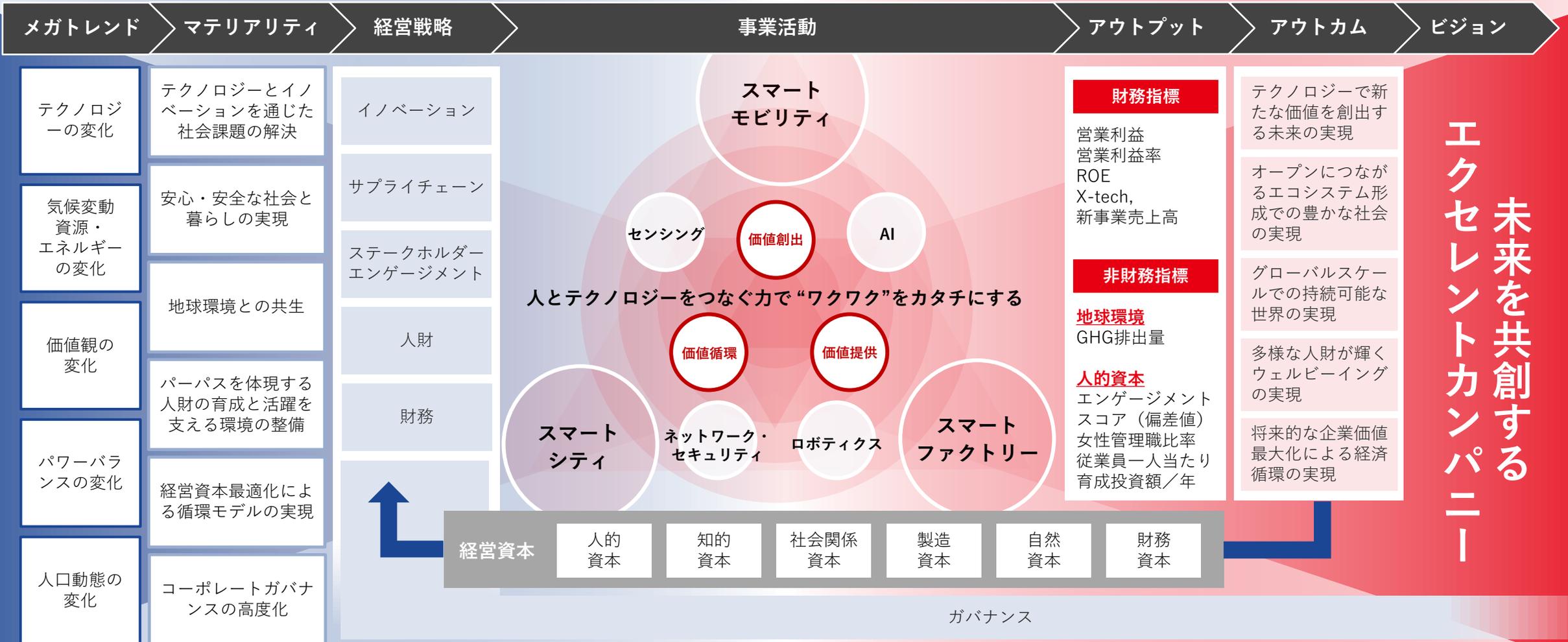
- ・ グループガバナンスとリスク管理体制の強化

### ガバナンスの高度化

- ・ データ活用によるガバナンス高度化

# 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共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。



未来を共創する  
エクセレントカンパニー

# サステナビリティ経営：各ビジネスの社会課題との関係、ビジネス機会、リスク

	FAシステム 	冷熱ビルシステム 	X-Tech (クロステック) 	エレクトロニクス 
社会課題との関係	<ul style="list-style-type: none"> <li>労働力不足、人件費高騰への貢献（生産性向上、自動化）</li> <li>グローバル工場革新牽引。省エネ、省人化ニーズへの対応</li> <li>高精度・高速化技術による効率化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>省エネ商材提供によるサステナブル社会実現</li> <li>ネットゼロ市場注力による脱炭素社会貢献</li> <li>エネルギーの安定供給ニーズへの対応。安全環境、快適環境への貢献</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>高度な情報化社会</li> <li>食糧問題、新産業創出</li> <li>省エネ、スマート保安</li> <li>産業効率化、安全性向上</li> <li>医療課題解決、経営改善</li> <li>社会・顧客課題解決、脱炭素</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地球環境保全への貢献（省エネ、サステナブル製品）</li> <li>グリーン調達要求に対応</li> <li>温暖化防止、環境負荷低減に寄与。高度な情報化社会への貢献</li> <li>持続可能なサプライチェーン構築</li> </ul>
機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>自動化、省人化への技術的なアプローチ</li> <li>ASEAN事業基盤垂直立ち上げ</li> <li>売れ筋商材増加・獲得、営業商談機会増加</li> <li>重要仕入先・顧客との連携強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ネットゼロ事業（エネルギー系、建屋系、ビルマネ）</li> <li>太陽光、系統用蓄電池等環境配慮型製品によるエネルギー市場の拡大</li> <li>主力機種取扱量拡大</li> <li>ネットゼロ事業取組強化</li> <li>システムエンジニアリング事業拡大、商材ラインアップ拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地球温暖化による脱炭素事業</li> <li>省エネルギーソリューション貢献</li> <li>医療現場のDX化需要増</li> <li>自動安全技術の向上</li> <li>ICT技術ベースの新事業創出と拡大</li> <li>AI活用等によるビジネス機会発生</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自動安全技術の向上</li> <li>省エネルギーソリューション貢献</li> <li>新市場（アミューズメント、エネルギーハーベストIoT）開拓</li> <li>グローバル市場展開</li> </ul>
リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>成長事業（SE、EMS、加工応用）立ち上げ遅延</li> <li>国内製造拠点の海外流出、地政学リスクなど製造業への予測不能な影響</li> <li>売れ筋商材の減少、損失</li> <li>営業商談機会の減少</li> <li>顧客からのクレーム、不満</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ネットゼロ事業へのポートフォリオ変革の遅れ</li> <li>資材高騰、労務費高騰などに起因する建設・設備投資の鈍化</li> <li>顧客満足度の低下</li> <li>対応困難な顧客要求。流通網の不備、コスト向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>市場変化、技術革新への対応遅れ</li> <li>事業投資の回収、スケール化の遅れ</li> <li>競合他社との競争激化</li> <li>事業安定性の脆弱性や高付加価値新規事業創出の遅れ</li> <li>情報網の陳腐化、減衰。活用する市場・業界の減衰、減少</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>競合他社との競争激化</li> <li>技術革新への対応遅れ</li> <li>事業安定性の脆弱性</li> <li>高付加価値新規事業創出の遅れ</li> <li>サプライチェーンの高度化の遅れによりロスが発生</li> </ul>

# 事業ポートフォリオ変革に向けた成長投資

中長期的な企業価値向上に向けた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方針に基づき、成長投資を含めた最適な経営資本への投資を実施する

## 目標

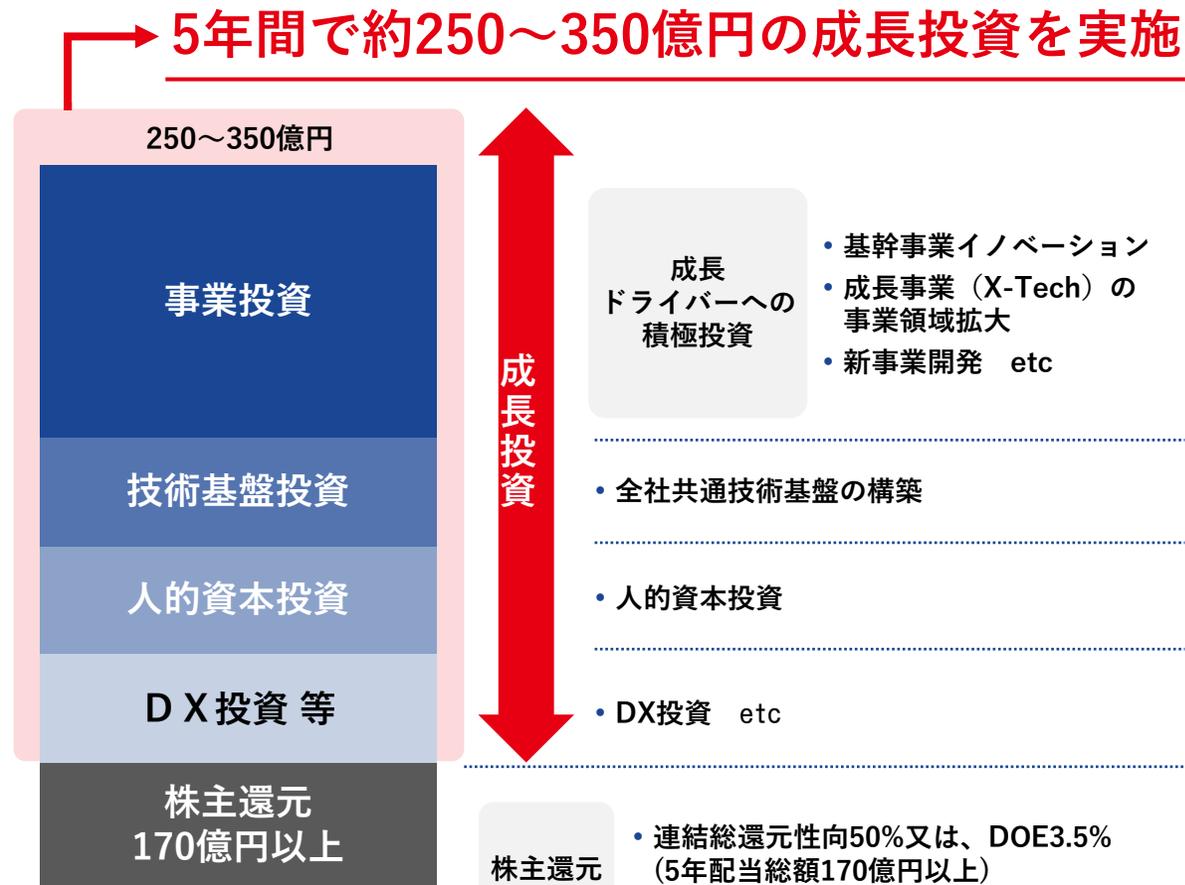
- 成長戦略により継続的に創出する営業CF  
5ヵ年税引前利益400億円超  
→税引後利益280億円以上
  - 事業規模拡大による売買資金増加額  
(約60億円)
- ※ROICを活用した資本効率改善・事業ポートフォリオ最適化によるCCC改善を織り込む

- 政策保有株式等売却
- 低CFノンコアアセットの売却

- 手元流動性比率1.0ヵ月目安
- 負債活用（借入・社債）  
(DEレシオ 0.3倍以下)



キャッシュイン



キャッシュアウト

5年間で約250~350億円の成長投資を実施



成長  
ドライバーへの  
積極投資

- 基幹事業イノベーション
- 成長事業 (X-Tech) の事業領域拡大
- 新事業開発 etc

- 全社共通技術基盤の構築

- 人的資本投資

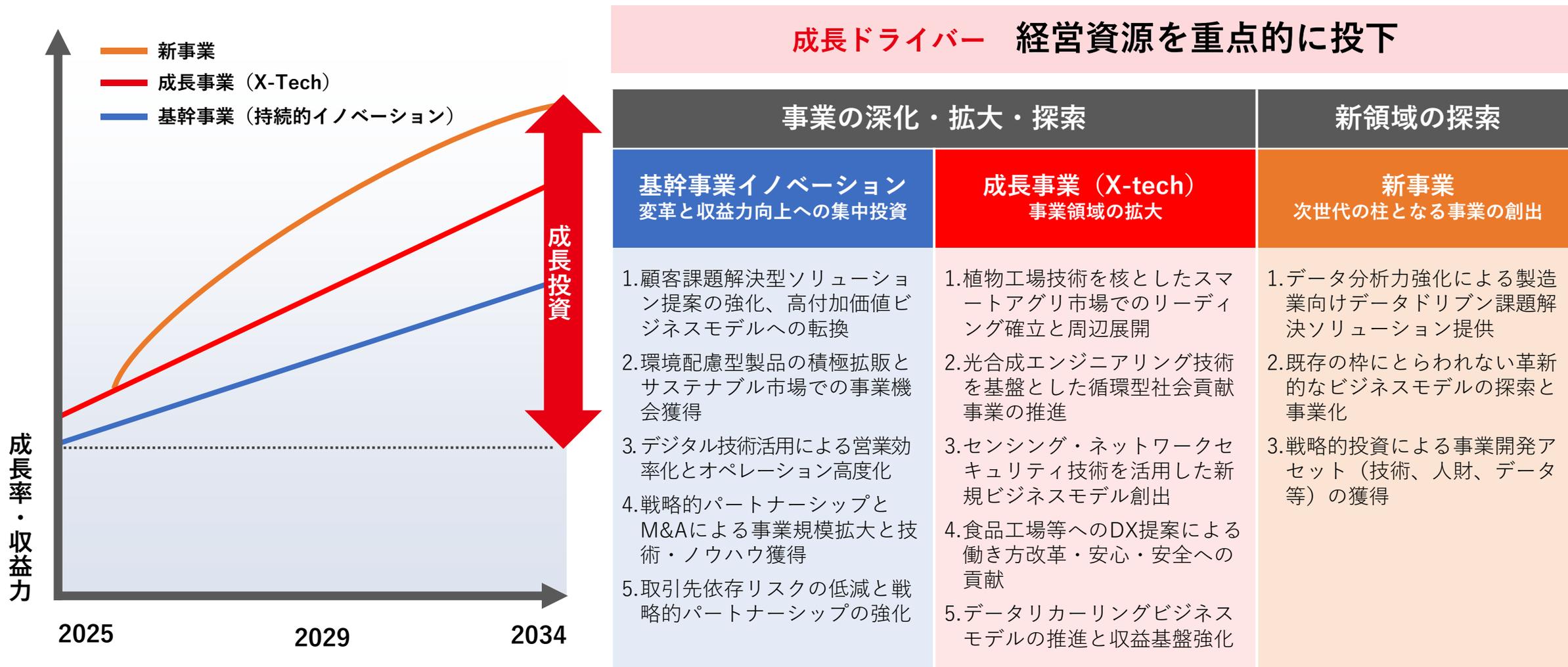
- DX投資 etc

株主還元  
強化

- 連結総還元性向50%又は、DOE3.5%  
(5年配当総額170億円以上)
- 手元現預金水準や株価動向等を勘案し、機動的な自己株式の取得を実施

# 事業ポートフォリオ変革に向けた成長投資

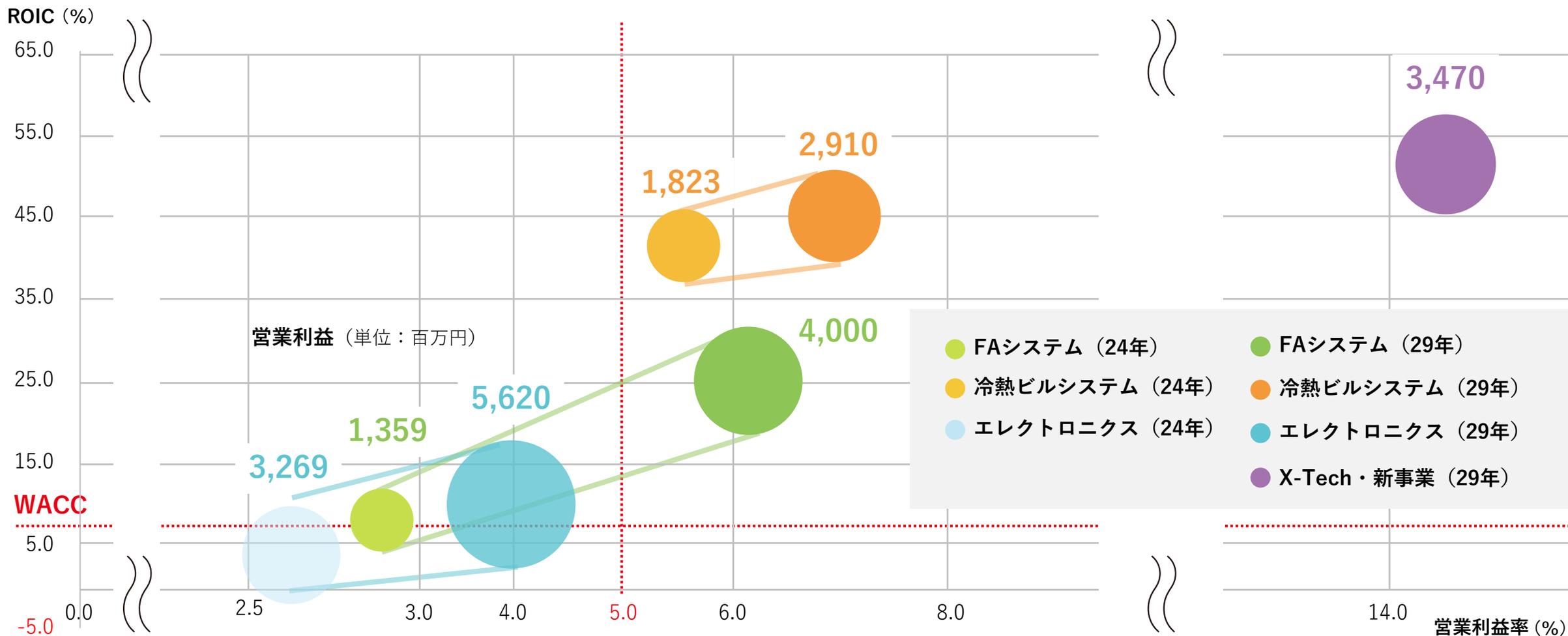
イノベーション戦略では、事業の深化・拡大と新しい領域の探索によって、新しい価値を創出し続けます。各セグメントの位置付けを明確化、メリハリをつけたリソース配分で事業ポートフォリオを変革し続けます。



# 事業ポートフォリオ変革に向けた成長投資

## 投資活動による事業ポートフォリオの変革

- 適切な成長投資により成長循環モデルを支える事業ポートフォリオへの転換を目指す



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

# 事業ポートフォリオ構成の変化イメージ

営業利益

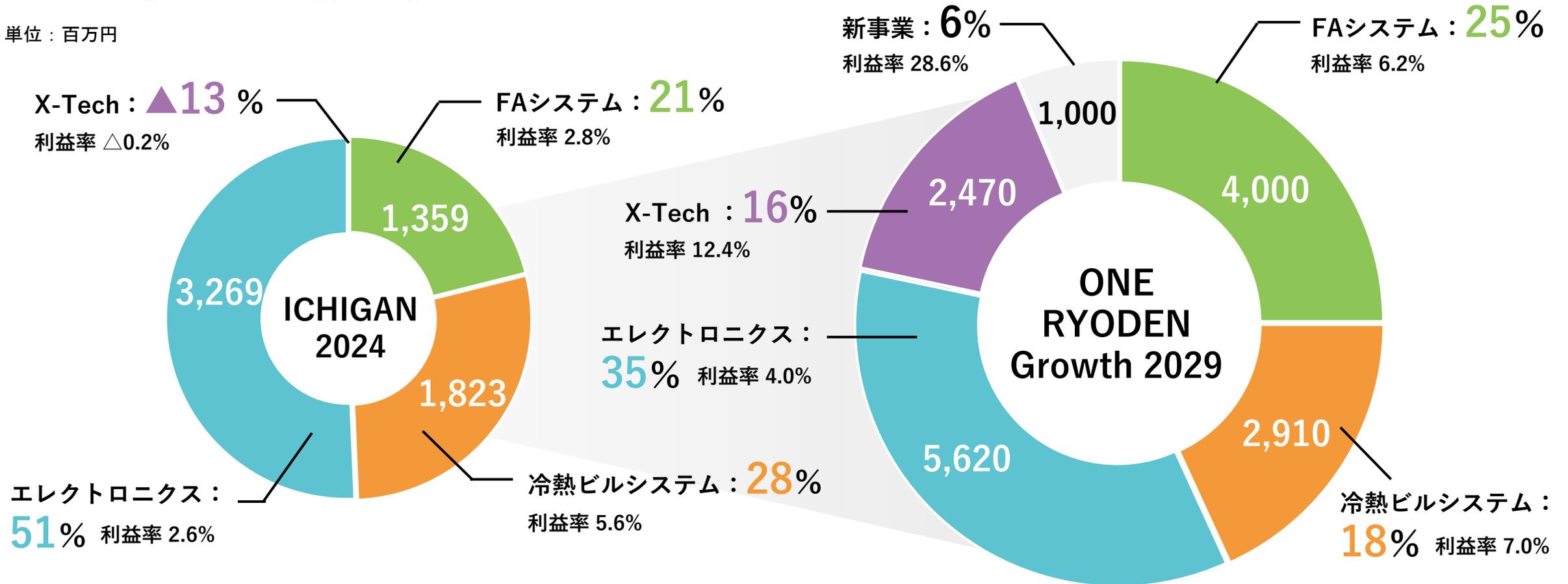
2024年実績 **55**億円 (営業利益率2.5%)

営業利益

2029年(計画) **135**億円 (営業利益率5.0%)

※グラフ内%は構成比 ※グラフは全社費用を除く

単位：百万円



# セグメント別定量目標一覧

売上高（単位：百万円）

	2024年度	実績	2029年度	目標	前中計実績比率
FAシステム		48,190		65,000	+34.9%
冷熱ビルシステム		32,429		41,500	+28.0%
エレクトロニクス		126,536		140,000	+10.6%
X-Tech		8,687		23,500	+170.5%
全社合計（セグメント間調整後）		215,790		270,000	+25.1%

営業利益（単位：百万円）

	2024年度	実績	2029年度	目標	前中計実績比率
FAシステム		1,359		4,000	+194.2%
冷熱ビルシステム		1,823		2,910	+59.5%
エレクトロニクス		3,269		5,620	+71.9%
X-Tech		△13		3,470	—
全社合計（全社費用含む）		5,483		13,500	+146.2%

# セグメント別戦略／FAシステム

## 既存ビジネス

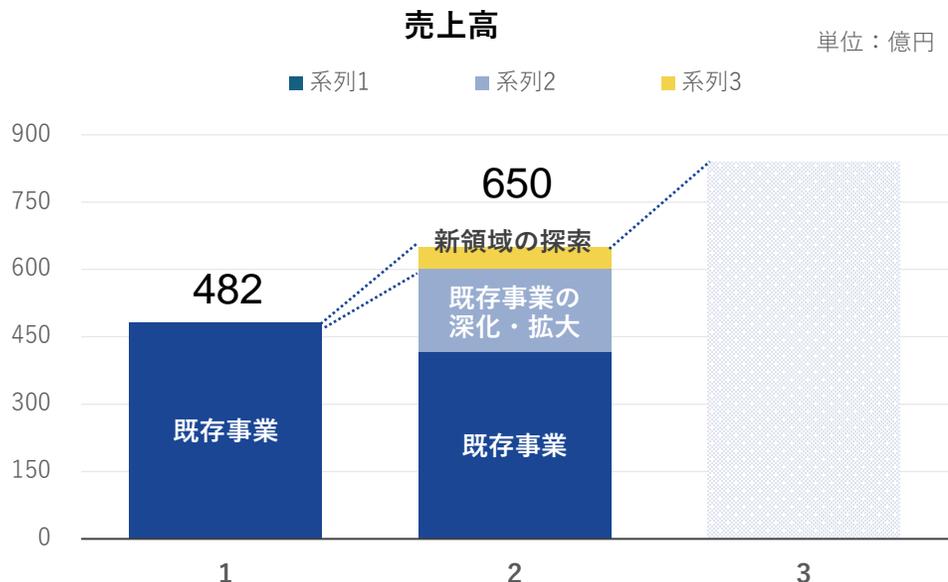
- 三菱FA代理店の確固たる地位を基盤とした国内外での事業規模の維持、業務体制の刷新と最適化及びサプライチェーンの効率化による収益力向上

## イノベーション戦略

既存事業の深化・拡大  
新領域の探索

- パートナープロダクトの拡充とシステムエンジニアリング機能強化により高付加価値ビジネスの展開を加速
- 国内・海外での戦略的投資による事業領域とユーザー層の拡大
- 先端技術開発 及び データ解析活用によるビジネスモデルイノベーションで新たな価値を提供

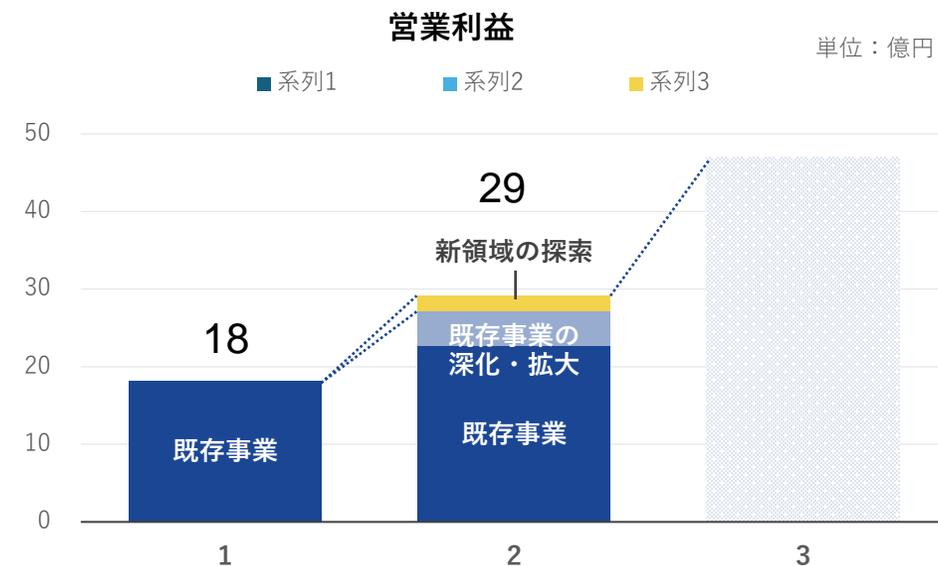
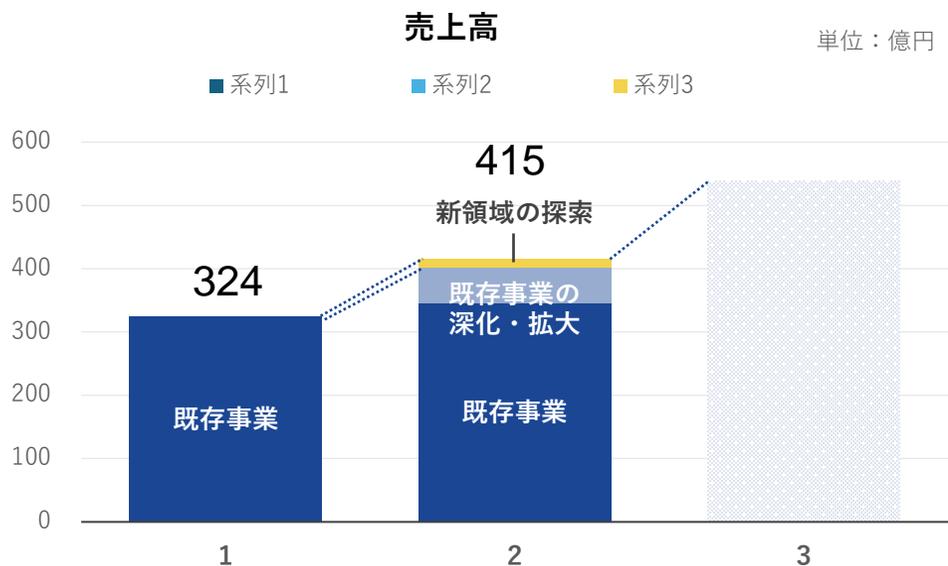
### 目標



# セグメント別戦略／冷熱ビルシステム

<p>既存ビジネス</p>	<p>冷熱：スマート化推進による営業力強化、国内外でのエリア空調機の拡販と産業冷熱ビジネスの拡大          ビル：三菱昇降機ビジネスのベース活かした搬送機、H-ELV等の拡販による基盤事業の維持・拡大</p>
<p>イノベーション戦略          既存事業の深化・拡大          新領域の探索</p>	<p>冷熱：多角的アプローチでのエンドユーザー顧客獲得、取扱商材拡大による建設市場での課題解決や再生冷媒販売等を推進          ビル：ビル事業の領域に留まらないネットゼロ市場でのビジネス確立、エネルギー事業を通じて脱炭素社会の実現に貢献</p>

## 目標



# セグメント別戦略／エレクトロニクス

## 既存ビジネス

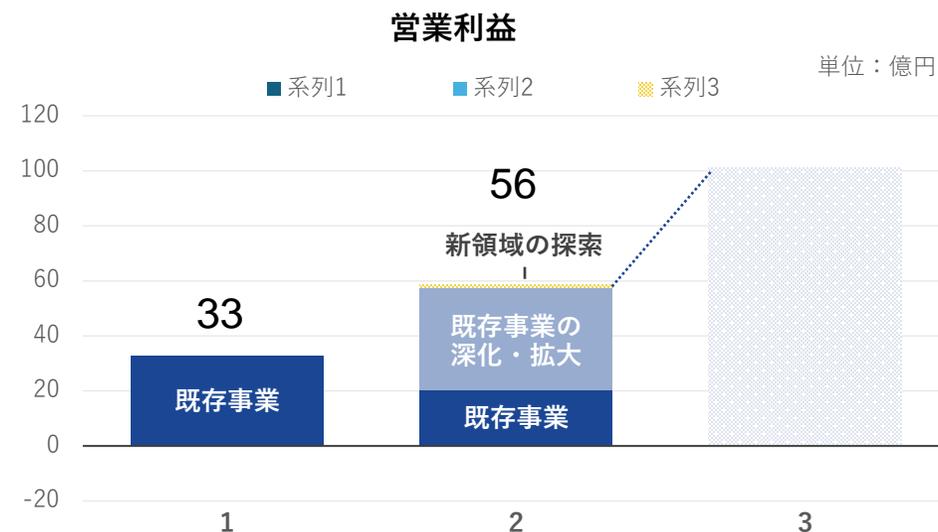
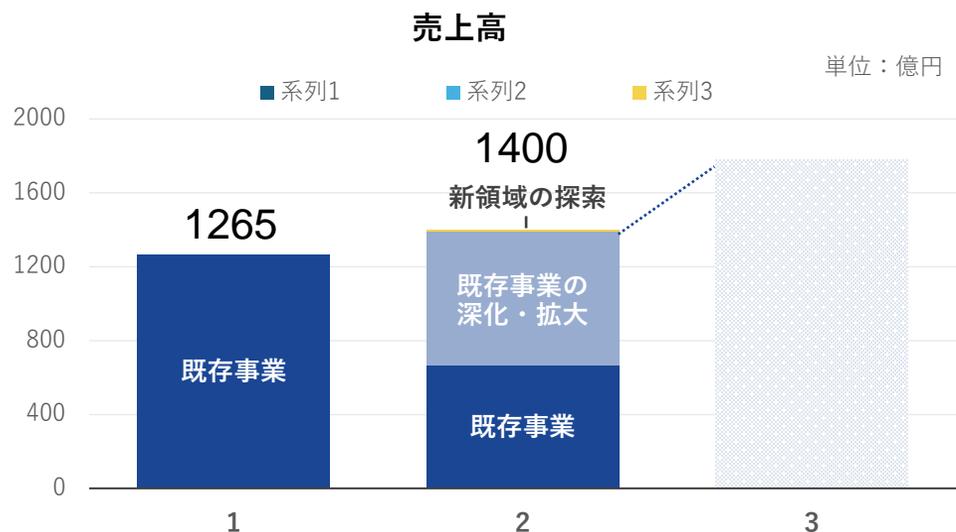
- デジタル情報基盤の活用と機動的な営業体制を支えるサプライチェーンの確立による収益力向上
- 車載モビリティを軸とした事業基盤の拡大

## イノベーション戦略

既存事業の深化・拡大  
新領域の探索

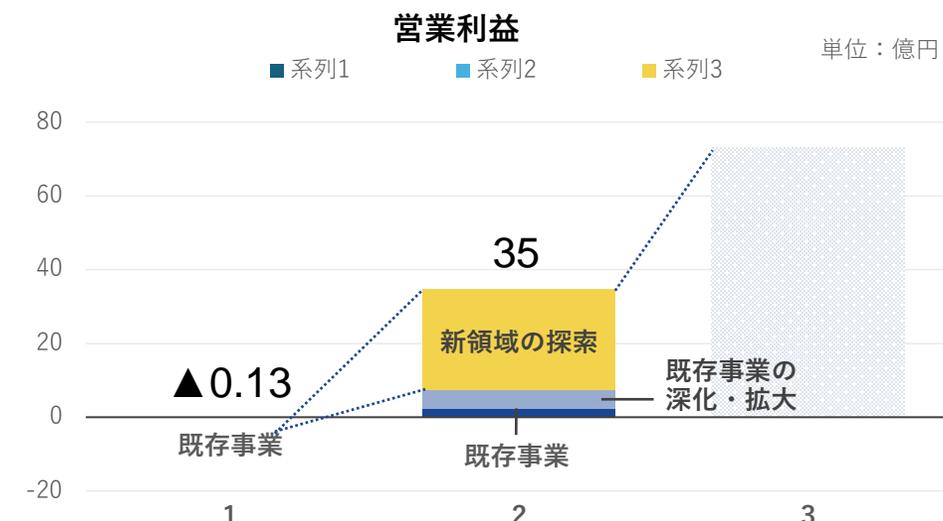
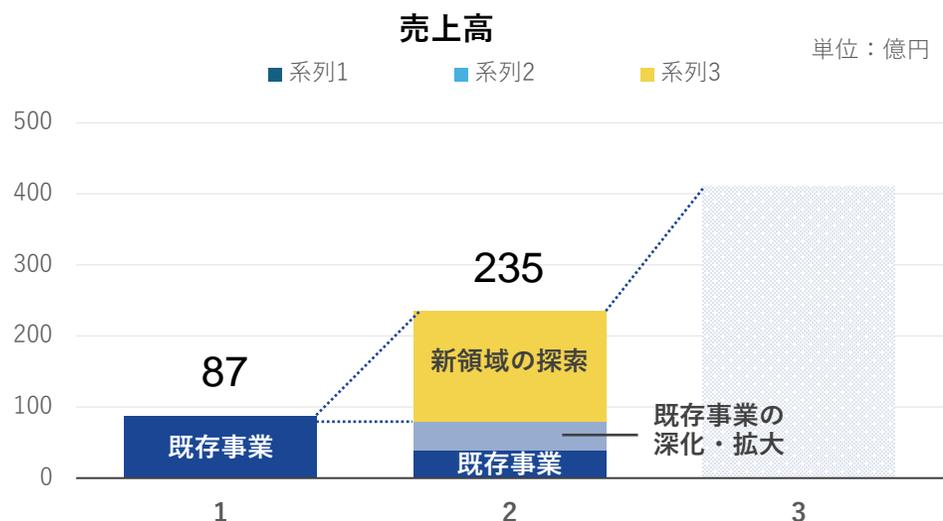
- 顧客ニーズをとらえた新商品開発による新規市場の開拓（アミューズメント、エッジ・ハーベストIoT市場等）
- グローバルな市場調査に基づく海外事業進出と事業領域の拡大
- パワーマネジメント・省電力等の高付加価値新商材の発掘と提供により、顧客・社会課題の解決に貢献
- ソリューションを軸としたビジネスモデルへの転換と知財ライセンスビジネスなどの多様なビジネスモデル構築

## 目標



# セグメント別戦略／X-Tech

X-tech・新事業	事業分野	イノベーション戦略（既存事業の深化・拡大、新領域の探索）
スマートアグリ	植物工場関連分野全般（企画、設計、販売）、工場野菜生産販売、光合成生物関連ビジネス	<ul style="list-style-type: none"> <li>工場野菜事業の収益化、高収益ビジネスモデルの構築</li> <li>光合成エンジニアリングによる市場イニシアティブ獲得</li> </ul>
Remces	工場・ビルなどの設備を一括管理し、環境・エネルギー効率の最適化を図る統合監視制御システム	<ul style="list-style-type: none"> <li>Remcesを軸にしたソリューション創出の加速</li> <li>アライアンスパートナー連携を強化し、EMS関連市場、製造業/建物市場を中心に事業拡大</li> </ul>
ICT	ICTを利用した画像認識、センシング、セキュリティなどをベースとしたビジネス	<ul style="list-style-type: none"> <li>課題解決型ICT事業へのビジネスモデル変革とスケール化推進</li> <li>映像データの活用による提案型ビジネスモデル確立による収益力向上</li> </ul>
ヘルスケア	医療関連施設のDXサポート提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>リカーリングモデルやシステム提案、メーカーを問わない調達力と導入支援による病院の経営課題改善</li> <li>DX化推進企業としての業界内評価・認知度の向上</li> </ul>
新事業	新規ビジネスモデル創出に向けたオープンイノベーションによる事業開発の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>サービスモデルの拡充によるデータリカーリングモデルの拡大</li> <li>ビジネスモデル開発による課題解決マッチングモデルの構築</li> <li>脱炭素領域での新規事業開発の加速</li> </ul>



# お問い合わせ先

株式会社RYODEN

〒170-8448 東京都豊島区東池袋3-15-15

総務部IRグループ

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の大幅な変動
- ・資本市場における相場の大幅な変動等

