



2025年6月6日

各 位

会社名 株式会社 理 経
代表者名 代表取締役社長 猪坂 哲
(コード番号 8226 東証スタンダード市場)
問合せ先 執行役員役員室長 山岸 行人
(TEL. 03 - 3345 - 2199)

理経グループ中期経営計画（2026年3月期～2028年3月期）について

株式会社理経および当社の子会社（以下当社グループ）は、2028年3月期を最終年度とする「理経グループ中期経営計画（2026年3月期～2028年3月期）」を策定いたしましたので、お知らせいたします。

記

1. 中期経営計画の概要

当社グループは、社会変革を先取りした発想と先端技術で、お客様のニーズに対応したソリューションを提供し、高度情報化社会に貢献いたします。

その活動にあたっては、法令遵守、経営資源の有効活用と収益性向上により企業価値を高め、株主、取引先、従業員とともに繁栄し、豊かな社会づくりに貢献すること、並びに地球環境保全に積極的に取り組むことを経営の基本方針に掲げ、2028年3月期において連結売上高202億円、連結営業利益8億6千万円、連結当期利益5億1千8百万円、ROE 8.8%の達成を目指します。

2. グランドデザイン

(1) 基幹事業

システムソリューション、ネットワークソリューション、電子部品及び機器の主要三事業につき収益基盤の強化を行います。

(2) 新規事業

新たな成長に向けて、宇宙ビジネス、AI開発環境構築等のNEXT事業を創出します。

(3) 事業投資

新たなテクノロジーや事業機会の獲得を目的に、海外開発拠点を設置します。
また、市場拡大を企図し、M&A、業務提携等の施策を推進します。

(4) サステナビリティ戦略

自社の持続的な発展と社会的責任を果たすために、サステナビリティ戦略を策定し、事業や様々な活動を通して社会貢献を実施します。

(5) 人財投資

従業員の心身の健康、公正な評価、階層別教育等を通じてエンゲージメントを高め、生産性向上、離職率低下を実現し、企業の長期的な成長を目指します。

(6) 株主還元

2028年3月期以降において、配当性向30%、一株当たりの配当6円以上の維持を目標とします。

3. 数値目標

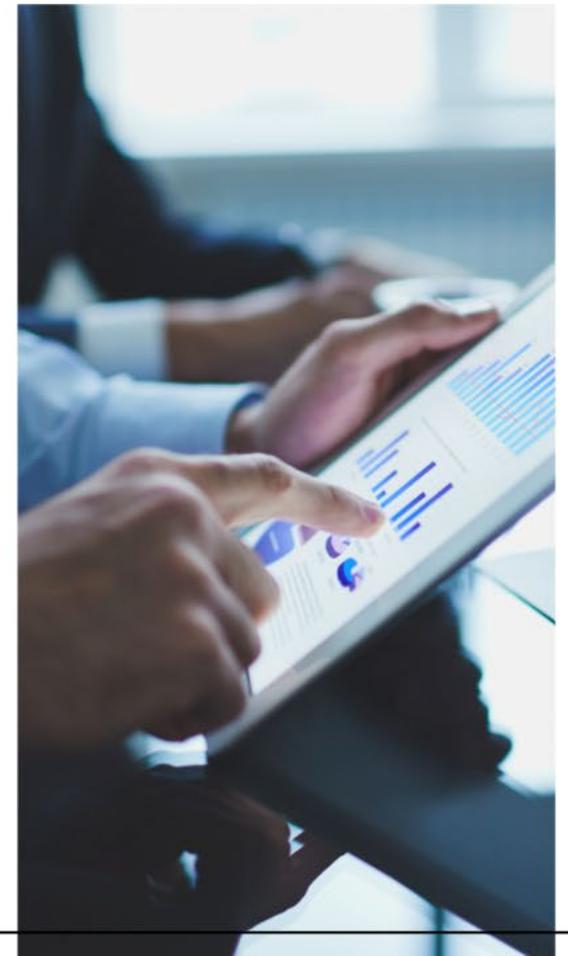
	2028年3月期 目 標
連結売上高	202億円
連結営業利益	8億6千万円
連結当期利益	5億1千8百万円
ROE	8.8%

詳細につきましては添付資料をご参照ください。

以 上

理経グループ 中期経営計画 2026年3月期～2028年3月期

2025年 6月 6日



01. 前中期経営計画 総括	-----	p1
02. 中期経営計画	-----	p6
02-1 経営方針・経営指標	-----	p7
02-2 事業方針	-----	p12
02-3 サステナビリティ戦略、人財投資	-----	p29
02-4 株主還元・配当方針	-----	p37
03. DX推進	-----	p39

01 前中期経営計画 総括

■ グランドデザイン（2022年3月期～2025年3月期）振り返り

基本方針

- 2017年3月期～2021年3月期 事業継承 赤字から黒字へ
- 2020年3月期～2022年3月期 事業の安定化 NEXTビジネスの創出
- 事業拡大、収益改善（ROE）

経営目標/経営方針

- | | |
|--------------------------|---------------------------------|
| ● 連結売上高 118.6億 | ● 構造改革 事業効率化、グループ相乗効果 |
| ● 営業利益 3.2億 | ● 基盤強化 ビジネスモデル、人財強化 |
| ● 当期利益 2.3億 | ● 企業価値 買収防衛、情報発信 |
| ● ROE 5.0% | ● 社会貢献 国策への参加、事業貢献 |

2030年3月期 ありたい姿

- | | |
|-------------------------|-------------------------|
| ● 連結売上高 150億 | ● 従業員 200名 |
| ● ROE 8.0% | ● 女性管理職比率 10% |
| ● サービスビジネス構成比 . . . 30% | ● 社会貢献事業構成比 . . . 20% |

■ 経営目標 計画対実績

2022年3月期

2025年3月期

単位 (百万円)	65期 実績		68期 計画	68期 実績
売上高	10,862		11,800	18,725
営業利益	248	事業拡大	320	1,114
経常利益	204	経営目標	320	1,019
親会社株主に帰属する 当期純利益	139	ROE改善	230	661
ROE	3.2%		5.0%	13.0%



経営課題進捗結果

構造改革



- ・新規事業（宇宙ビジネス取組み開始）
- ・重複事業統合（防衛装備品供給ビジネス）
- ・グループ間連携事業（ARI用シミュレーター/IoTヘルスケア）

基盤強化



- ・高収益事業へのシフト
- ・中核人材（スペシャリスト）採用/社員教育充実/待遇改善
- ・資本・技術提携、M&A（実現できず）

企業価値



- ・投資家向決算説明＆会社説明会実施
- ・HPリニューアル改編
- ・株価向上/時価評価向上/配当改善

社会貢献



- ・防災情報伝達・減災システム（ODAでインドネシア国へ）
- ・カーボンニュートラル施策開示、目標達成
- ・チャリティ活動（ITチャリティ駅伝/スポンサー、参加）

非財務情報進捗結果

多様性・人的資本

✦ 中核人財
 16名 採用
(2025年3月末時点)

 女性社員比率
32.2%
(2025年3月末時点)

 リスキリング
DX研修実施

外国人就業比率
 2.9%
(2025年3月末時点)

 女性管理職比率
10.2%
(2025年3月末時点)

 テレワーク
23.5%
(2025年3月末時点)

SDGs

 防災・減災×SDGs賞
【優秀賞】受賞
防災・減災×サステナブル大賞2024
減災サステナブルアワード

カーボンニュートラル

 GXリーグ参加
2023年度排出量103(t-Co2e)
2013年基準値より46.0%減
 2030年削減目標値達成

02 中期経営計画

02-1 経営方針・経営指標

経営方針・経営指標

経営方針

当社グループは、社会変革を先取りした発想と先端技術で、お客様のニーズに対応したソリューションを提供し、高度情報化社会に貢献いたします。
 その活動にあたっては、法令遵守、経営資源の有効活用と収益性向上により企業価値を高め、株主、取引先、従業員とともに繁栄し、豊かな社会づくりに貢献すること、並びに地球環境保全に積極的に取り組むことを、経営の基本方針としております。

経営指標

売上高 (>200億円)

ROE ($\geq 8.0\%$)

機動的な資本政策

営業利益 (>8億円)

PBR (≥ 1 倍)

配当性向 (30%)

経営指標 補足説明

収益率の向上
(売上高純利益率)

システムソリューション

ネットワークソリューション

電子部品及び機器

基幹事業

- ・製品提案力強化
- ・市場の即時キャッチアップ
- ・製品拡充
- ・顧客基盤/実績ベースの拡販

新規事業

- ・宇宙ビジネス事業推進
- ・AI開発環境インフラ構築



- ・プロジェクト参画
- ・企業連携
- ・3事業のソリューション活用
- ・市場ニーズに合った製品投入

営業利益8億円を維持

ROE向上

最低8.0%を維持

PBR向上

1倍以上を維持

B/Sの最適化
(総資産回転率
財務レバレッジ)

- ・資産の有効活用
- ・非効率資産の売却/削減
- ・機動的な資本政策の採用
- ・事業特性を踏まえた負債の活用

投資家・市場
からの信頼性
期待値の向上

株主資本コストの低減

- ・株主還元を強化
【配当性向30%、配当6円以上を目標】
- ・ガバナンス強化の取り組み開示
- ・ESG経営の強化（非財務情報）

将来不安の低減/競争力向上

- ・人財投資
- ・DX化推進

PER改善

経営指標 補足説明

売上に関する外部環境

- ①米国の関税政策（先行不透明）
- ②サプライチェーン（納期リスク）
- ③為替変動（売上高/仕入原価に影響）
- ④防衛省予算の増減

当社グループの想定

- ①売上高/営業利益の減額を見込む
- ②リスクに含めず（仕入先分散）
- ③リスクに含めず（為替予約等の活用）
- ④当社グループに関する予算は減額予想

経営指標

売上高 (> 200億円)

営業利益 (> 8億円)

ROE (≧ 8.0%)

当社グループに関わる防衛省装備品ビジネスは、予算増額で枯渇部材がほぼ充足されつつあり、今後は減額が予想されます。本中期経営計画の期間は、この減額分を基幹事業の強化、新規事業でカバーし、**売上高200億円**、**営業利益8億円**、**ROE8%**を目指すことを経営指標としております。

■ 経営指標（年度別）

単位：百万円	69期 2026年3月期	70期 2027年3月期	71期 2028年3月期
売上高	19,600	19,800	20,200
営業利益	800	830	860
経常利益	770	823	853
親会社株主に帰属する 当期純利益	460	492	518
ROE	8.2%	8.5%	8.8%

02-2 事業方針

■ 経営方針 持続性のある企業成長

基幹事業
(収益基盤強化)

新規事業
(NEXT事業創出)

事業投資
(M&A、提携)

持続性のある企業成長

グランドデザイン

サステナビリティ
戦略

人財投資
(教育、環境)

株主還元
(配当方針)

2030年3月期に向けて

連結グループ会社別売上計画

単位：百万円

企業別	68期	71期
	売上実績	売上計画
理経	6,552	8,400
エアロパートナーズ	12,077	11,500
ネットウエルシステム	161	300
調整	▲65	—
合計	18,725	20,200

理経 : 基幹事業強化とNEXT事業創出
 エアロパートナーズ : 防衛省取引は68期が受注をピークに減少見込む
 ネットウエルシステム : 基盤となるサービス型事業拡大に注力

連結事業セグメント別売上計画

単位：百万円

事業セグメント	68期	71期
	売上実績	売上計画
システムソリューション	3,729	4,486
ネットワークソリューション	1,784	2,418
電子部品及び機器	13,212	13,296
合計	18,725	20,200

システムソリューション : 文教基盤事業を堅持しながら、SaaS型事業の拡大
 ネットワークソリューション : ビデオ配信サービスや導入設備の保守運用含めたサービス事業の拡大
 電子部品及び機器 : 電子部品、接着剤等基盤となる製造業向け販売強化と新規事業創出

■ 教育・官公庁へインフラ基盤システムの導入

■ 豊富な導入実績と専門的知見によりデジタライゼーション・イニシアティブの推進

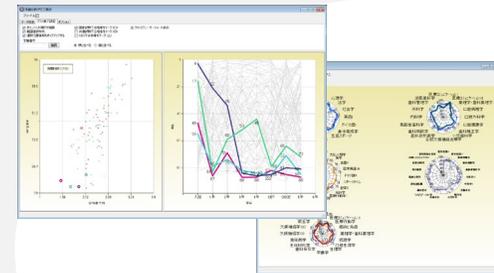
サマリー実現に向けた取り組み

堅調に推移



大学市場・官公庁市場をターゲットにした仮想サーバ・ネットワーク・セキュリティ機器などのアカデミック統合基盤システムの拡販

海外の先進的な製品やソリューションを開拓し、市場規模の拡大を目指す



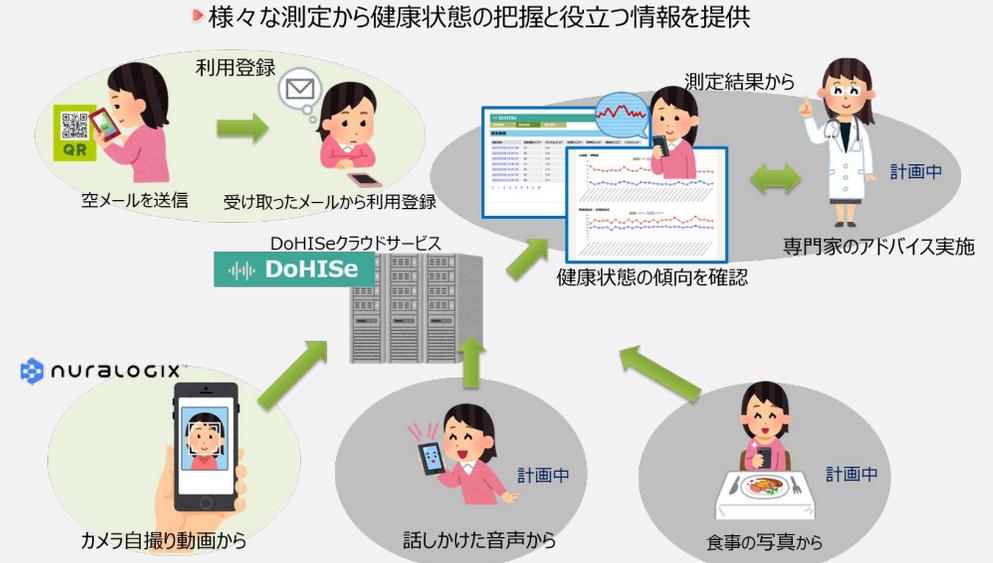
マルチクラウド環境に対応したエンタープライズID管理システムの拡販

豊富な導入実績に基づく顧客への導入支援・コンサルティング業務の提案を加速

インターネット活用市場におけるSaaSを軸としたサービス型事業の拡販、改良、継続、拡大
 DoHISe（健康状態測定・管理・改善）拡張によるヘルスケア事業基盤の育成と助走

サマリー実現に向けた取り組み

SaaS型事業拡大



Webマーケティングによる高品質なリード獲得数の増強

運用支援と個別ソリューションによる
 カスタマーサクセスの補助強化

市場／製品毎に強みを活かせるサービス基盤の拡充

シナジーを生み出せるパートナー企業との業務（資本）提携

健康状態測定・改善製品の機能補充による
 相乗効果と付加価値向上

先行する特定市場へのPoC導入促進と
 先駆けベンダーとの枠組み構築と関係強化

- 衛星通信やFWAなど既存無線通信設備の拡販、新仕様に対応した機器の投入
- ネットワーク解析ツールの市場拡大

サマリー実現に向けた取り組み

堅調に推移



衛星通信やFWAなどの無線通信機器を
市場ニーズに合わせて提案

新たな仕様に対応可能なメーカーをリサーチし、
新規商材・新規市場を開拓



APPOSITE
TECHNOLOGIES



Artiza
Networks



ネットワーク解析ツールは、様々なサービス事業者に
おいて問題解決や事前検証に利用可能

対応範囲を拡大し、市場へ投入

ビデオ配信サービスの拡販や事業者向け配信システム提案を促進

各種サービス事業者向けの設備保守、運用サポートをメニュー化、サービス型事業拡大

サマリー実現に向けた取り組み

サービス型事業拡大



ビデオ配信サービス用プラットフォームの提案

サービス事業者向けへの機器・システム販売

企業・団体向けの配信サービス提供

メーカー、パートナーと共に日本市場にマッチした
ラインアップを取り揃え、ユーザのニーズに応える



各種サービス事業者を対象とする設備保守

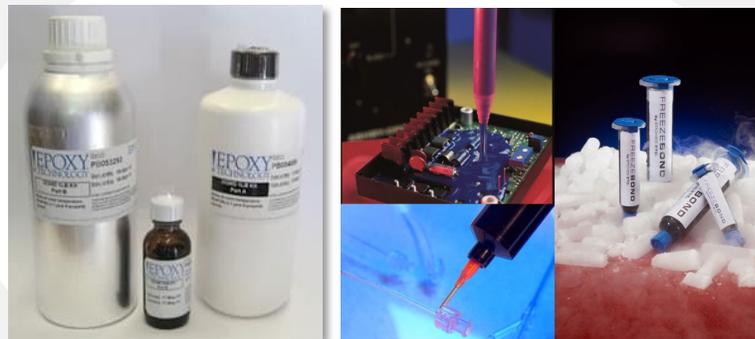
運用サポートを提供

自社の納入案件のみならず、知見を活かした
幅広い対応でサービス型事業の拡大する

機能性接着剤・基板実装デバイスの商品ラインアップ拡充による多彩な製品をワンストップで提供
光ファイバを利用したフォトニクス事業の展開

サマリー実現に向けた取り組み

製造業向け事業拡大



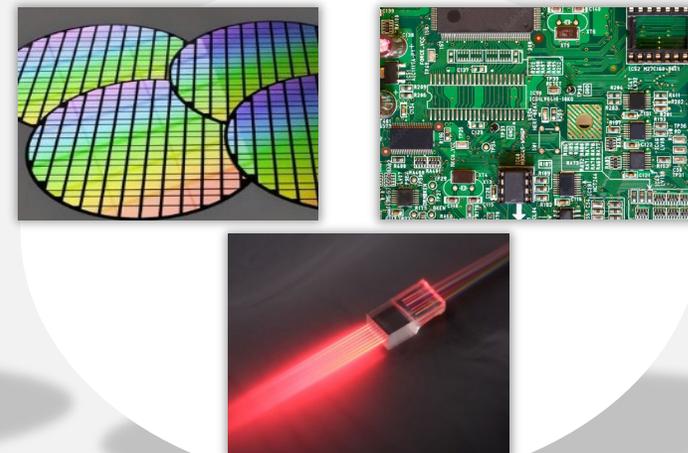
多彩な機能性接着剤商品群と長年培った
ノウハウを強みにコンサルティングによる
最適商品の提案を加速

顧客ニーズに応える
受託サービスを強化・拡充



電源を中心とする高信頼性実装
デバイスの商品ラインアップの拡充

製造業の顧客基盤を活かしたエッジ
及びセンサーデバイスの拡充による
NEXT事業創出とのコラボレーション



光ファイバ給電システム及び
フォトニクスデバイスの設計・受託開発
による新規事業の創出

航空機関連部品調達網の更なる充実

航空機関連国内整備事業展開の検討

航空機関連VR/MRシミュレータ関連の充実

サマリー実現に向けた取り組み

防衛省取引は堅調に推移



顧客ニーズに応える枯渇部品等を含めた部品調達力の充実

シミュレータを含む、航空機関連でのVRおよびMR技術関連製品の充実

海外企業との連携による、国内修理対応の検討

輸出事務効率化検討および推進

宇宙ビジネス事業推進

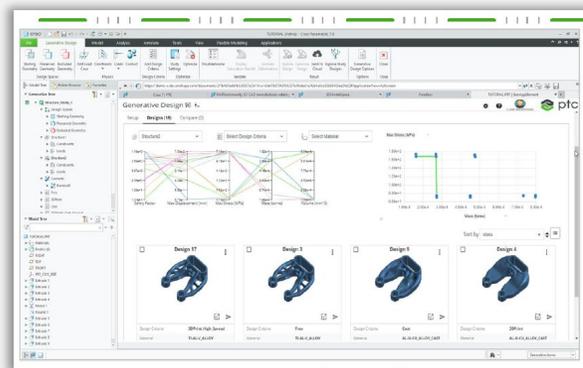
3つの事業セグメントの連携強化による宇宙市場での提供価値拡大を目指す

電子部品及び機器



太陽センサ、太陽電池セル、イーサネットスイッチなど衛星搭載製用部品

システムソリューション



【活用事例】
NASAにて発射台モデルや携帯型生命維持装置の設計等幅広く活用

ネットワークソリューション



受信アンテナ、送信アンプ、RFコンポーネント等

宇宙ビジネス事業推進

構想から運用まで
トータル支援

電子部品及び機器

システムソリューション

ネットワークソリューション

3つの事業セグメントの連携

価値創出型の宇宙ビジネスパートナーへ

- 仕様提案
- ソリューション利活用
- プロジェクト参画
- 企業連携
- 保守・運用

AI開発環境インフラ構築

AI開発に必要なとなるシミュレーション環境構築をワンストップで支援

コンピューティング基盤

- 高性能ワークステーション提案
- セキュリティ対策
- GPUクラウド活用

シミュレーション環境

- OpenUSD対応
- NVIDIA Omniverse™ 活用
- Physical AI連携

オンボード対応

- エッジデバイスへの実装
- HILS(Hardware-in-the-Loop Simulation)環境での検証

例) 外観検査AI用データ生成の支援



宇宙、生成AI、ヘルスケア、グリーン領域など、基幹事業強化と将来事業創出に寄与する新たなテクノロジーや事業機会の獲得を目的に海外テクノロジー開発センターを海外に設立予定



基幹事業に新たな価値を付加する商材・サービスの導入

基幹事業との連携強化により新規事業の創出

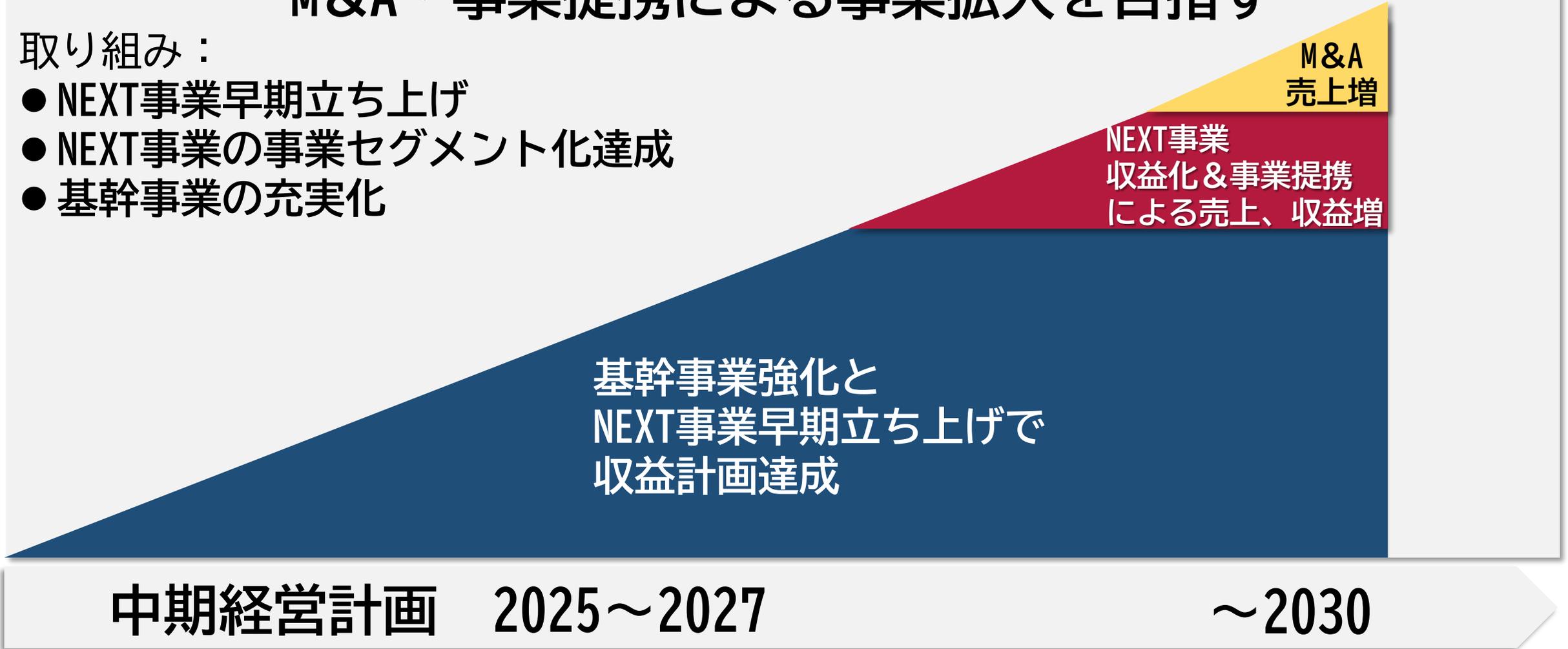
理経の強みとノウハウを活かしながら、
最適ソリューションの提供、事業機会の獲得を組織的に実現

海外テクノロジー開発センター

M&A・事業提携による事業拡大を目指す

取り組み：

- NEXT事業早期立ち上げ
- NEXT事業の事業セグメント化達成
- 基幹事業の充実化



NEXTステージへ飛躍

2023年5月想定

単位：百万円	73期 2030年3月期
連結売上高	15,000
ROE	8%
サービスビジネス 構成比	30%
従業員数	200
社会貢献事業 構成比	20%
女性管理職比率	10%



経営指標

2025年5月想定

単位：百万円	73期 2030年3月期
連結売上高	23,000
ROE	10%
サービスビジネス 構成比	35%
従業員数	220
社会貢献事業 構成比	25%
営業利益	1,000

02-3 サステナビリティ戦略・人財投資

当社は、自社の持続的な発展と社会的責任を果たすために、**サステナビリティ戦略**を策定し、適切に管理をしております。
 策定した戦略に対しては、**ESGの3項目**において、各課題の解決に向けた取組みを推進してまいります。

サステナビリティ戦略

自社の持続的な発展

- 人的資本
- 多様性
- ガバナンスの強化

社会的責任

- 地球環境の保全と持続可能な未来
- 地域や社会への貢献
- 新たなビジネスや価値の創出

E

- 環境負荷を軽減する製品とサービスの提供
- ISO14001認定範囲の順守
- カーボンニュートラルへの取り組み

S

- 従業員エンゲージメント向上と組織活性化
- 多様性
- 社会貢献

G

- ガバナンスコードのフルコンプライ推進
- 取締役会の体制強化

持続的な
成長による
企業価値の向上

地球環境の保全と持続可能な未来に向けて

当社グループは、事業の継続だけでなく、地球環境の保全と持続可能な未来を目指すことを目的とし、事業を通じた環境負荷軽減、気候変動への取り組みとしてカーボンニュートラルの実現等、環境に配慮した取り組みを継続して実施します。

環境に配慮した取り組み

環境負荷を軽減する製品とサービス

事業活動において、省エネルギー・省資源に配慮した製品・サービスの提供を積極的に推進し、環境改善、環境負荷の低減に努めてまいります

ISO14001認定範囲の順守

ISO14001認定範囲の順守により、環境活動の啓蒙と適正な資源循環を継続して推進してまいります

カーボンニュートラル

GX League

GXリーグ参画による、2050年カーボンニュートラル実現に向けた取り組みを引き続き推進してまいります



目指すべき持続可能な未来

持続的な企業成長の鍵となる「人的資本」への投資を強化

当社グループは、従業員の心身の健康、心理的安全性の確保、公正な評価、雇用の安定促進、階層別教育を通じてエンゲージメントを高め、生産性向上、離職率低下を実現し、企業の長期的な成長を目指します。

今後の主な人的資本施策の一例

従業員の心身の健康維持・増進への取り組みと心理的安全性の確保

ワークライフバランスの推進と多様な働き方の促進

個と組織の持続的な成長の実現

リスキリングとリカレント教育



人財の多様性を確保すべく、次の施策に注力します

性別、国籍、新卒、中途採用に関わらず、能力のある人財を管理職に登用

多様な働き方を推進し、「仕事と生活の調和が図れる職場環境」を創る

人財育成につき、階層別研修や女性活躍推進法に基づく行動計画を策定

具体的な数値目標

	従業員の女性比率	管理職者の女性比率	従業員の外国人比率
現状 (2025年3月末日)	32.2%	10.2%	2.9%
目標 (2030年3月期)	35%	15%	5%

社会貢献を重要な課題と認識し、以下の施策に取り組みます

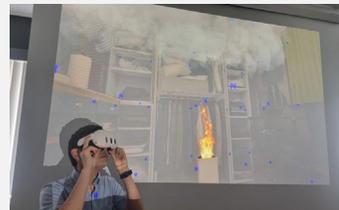
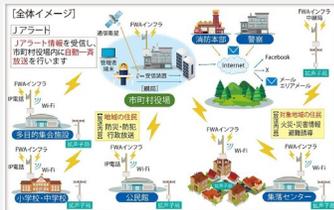
事業を通じて、社会に貢献する製品やサービスを提供し、新たなビジネスや価値を創出する

事業を通じて得た知識や技術、リーダーシップ、取り扱い製品等を教育の現場に提供し、支援する

地域や社会への貢献として、賛同できる活動へ支援をすることで社会への貢献を行う

事業を通じた社会貢献の一例

防災・減災×サステナブル大賞2024
減災サステナブルアワード
防災・減災×SDGs賞【優秀賞】を受賞



一般社団法人減災サステナブル技術協会が主催する『防災・減災×サステナブル大賞2024』内の『減災サステナブルアワード』において、当社の「防災情報の多様な伝達と減災に向けての訓練VRの開発」が、防災・減災×SDGs賞【優秀賞】を受賞しました。今後、更なる防災分野での社会貢献を行ってまいります。

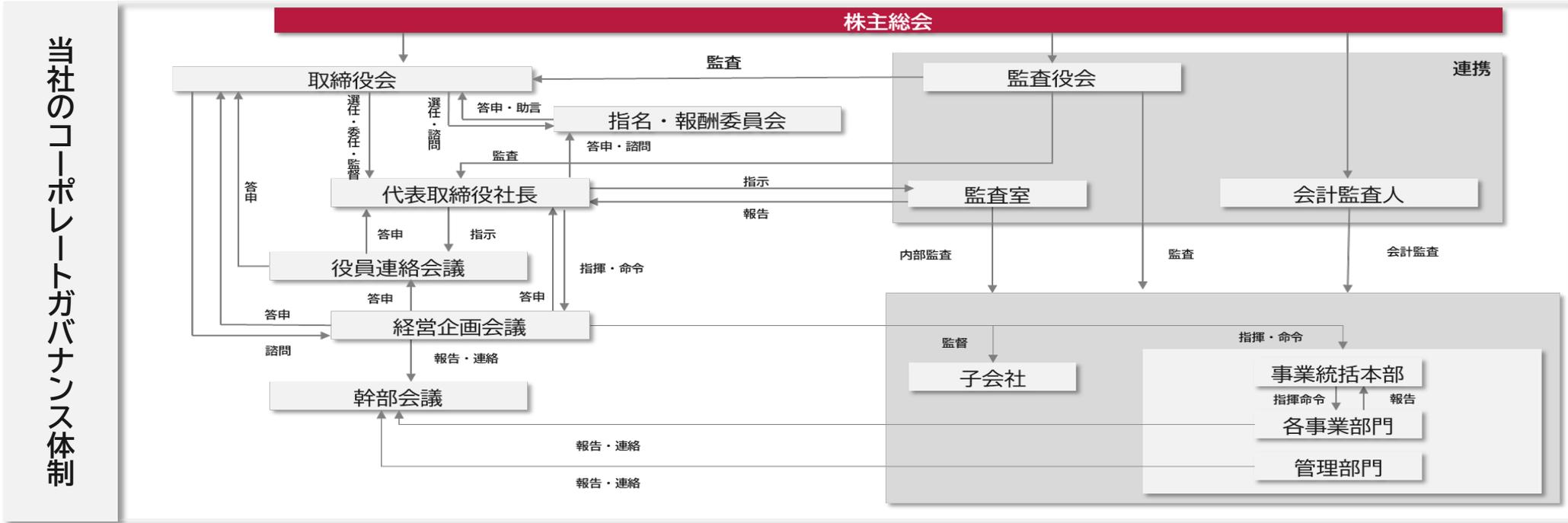
地域や社会への貢献の一例

NIPPON IT チャリティ駅伝



この大会で得た収益は、「うつ病」「ひきこもり」の方々の就労支援をしているNPO団体FDA (Future Dream Achievement) に寄付されます。ランナー1人の参加費で、現在就労に悩んでいる方が1日の就労トレーニングを受けることができます。そのほか、東日本大震災、熊本地震、能登半島地震などの地震災害、各地の豪雨災害などで被災された地域の復興支援として役立てられます。当社はゴールドスポンサー兼ランナーとして参加することで社会への貢献を行ってまいります。

効率的で透明性の高い経営管理体制の強化を目指します



今後の主な検討施策

コーポレート・ガバナンスコードのフルコンプライを推進

- 業績連動報酬や株式報酬等、役員報酬戦略の高度化
- 議決権行使プラットフォームの導入
- 招集通知の英文化

取締役会の体制を強化

- 取締役の任期1年（変更）
- 取締役会の実効性評価の充実化
- 取締役会の多様性の推進

当社グループは自社の事業展開の中で、またはパートナーシップとの連携のもと、SDGs17項目の課題に対して、今後も継続して課題解決を目指してまいります

SDGsへの取り組み例



防災情報の 多様な伝達と 減災訓練VR

防災情報の多様な伝達システムでは、自治体の地域特徴を十分に考慮した防災情報システムの提案および構築を行うとともに、訓練VRでは、訓練を通じて防災意識の維持向上および被災の最小化を実現します。

産業用XRの開発

自動運転用AI開発に必要な膨大な映像データを生成するシミュレーション空間の開発や、工場や物流倉庫のデジタルツインアセットの開発等、産業向けのXRを開発しております。

省電力化に 有効な光ファイバ

当社は、新たに設立した千歳・恵庭営業所と連携を強め、光ファイバを活用したフォトリソグラフィ製品の設計・開発及び受託生産の取組を事業につなげていきます。

教育機関向け IT基盤の構築

教室で使用するPCの導入や、インターネットを安全・快適に利用するための仕組みなど、校内インフラ設備や無線ネットワークを構築しております。

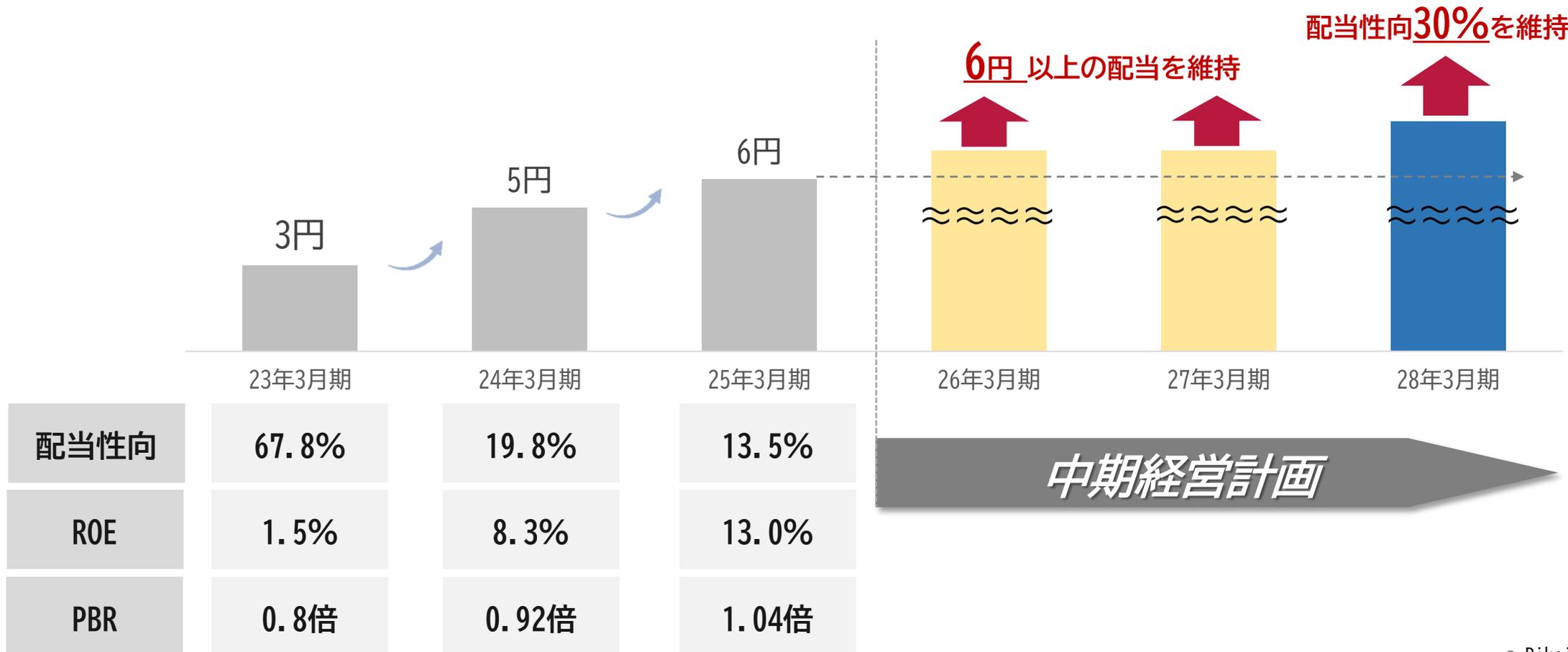
地方創生SDGs 官民連携 プラットフォーム



当社は地方自治体、企業と連携しながら、地方創生に貢献してまいります。

02-4 株主還元・配当方針

- ・株主の皆さまへの利益還元は経営上の重要課題と認識
- ・中長期的な事業展開と経営体質強化のための内部留保を確保しつつ、安定配当として配当性向30%とする
※ただし、6円以上の配当を維持する
- ・ROE8.0%以上を維持する



03 DX推進

2020年の「リモートオフィス環境整備やデジタル化対応整備」も含めると当社のDX推進はこの春で6年目に入ります。今まで、DXや変革に対する教育、DXコア人材の選定、セキュアなIT基盤の整備、業務系システムの集約などほぼ予定通りに進みました。2023年5月にはDX認定事業者になっています。この中期経営計画期間においても、デジタル技術の活用に乗り遅れるリスクを重要視して、DX推進に拍車をかけることで、業務スタイル・ビジネスモデルの変革を継続的に進めていきます。また、基幹システムである販売管理システムの刷新もひとつの大きなテーマとしています。また、DX推進自体もDX認定のひとつ上のランクを目指します。



DX推進計画の詳細については、当社HPの「DX推進計画について」に公表しています。

https://www.rikei.co.jp/wp/wp-content/uploads/page/about_the_dx_promotion_plan_202502.pdf

- ・本資料は、当社グループの業績及びグループの経営戦略に関する情報の提供を目的としたものであり、当社の株式の購入や売却を勧誘するものではありません。
- ・本資料の内容には、将来の計画や業績に関する見通し等の情報を掲載しておりますが、これらの情報は資料作成時点の当社の判断に基づいて作成されております。そのため、その実現や達成を確約するものではなく、また今後、予告なしに変更される場合があります。
- ・本資料利用の結果で生じたいかなる損害についても、当社は一切責任を負いません。また、本資料の複製、転送等を行わないようお願いいたします。