

WAKUWAKU RYODEN 2024 *Ryoden Report*



RYODEN
グループの
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

私たちは、グローバルに多くの人々をつなぐ。

最先端のテクノロジーを、一見関係がなさそうなアイデアを、つなぐ。

共感の輪をひろげ、想像を深めながら。

豊かなつながりは、あらたな気づきとまだ見ぬ価値を生む源泉である。

変化を楽しんで、その先にある可能性を発掘する。

ワクワクしながら、チャレンジすべき領域を発想する。

今にとらわれず、“未来への期待=ワクワク”を発案する。

そして、ともにそれをカタチにする大胆な変革に向けて発進する。

私たちがつなぐものは、世界中にあふれている。

まだカタチのない未来には、ワクワクがあふれている。

私たちRYODENは、「つなぐ力」「カタチにする力」を日々進化させながら、

みんながワクワクする幸せな未来をつくるために、

これまでも、そしてこれからも、皆さまとともに歩みつづけます。

RYODENが目指す姿

RYODENの企業理念体系

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

目指す姿

Vision

環境・安心・安全で
サステナブルな社会の実現に貢献する

大切にしている価値観

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材を育成する

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

INTERVIEW

CEOメッセージ

新規事業や既存事業の
ドメイン拡張で、ワクワクを
生み続ける会社へ
変わります

詳細は
P5

社内座談会

75年の歴史で培った
「現場力」を武器に、
顧客の課題解決に
貢献します

詳細は
P21

CFOメッセージ

「事業創出会社」への
変革に向けて、成長投資を
加速していきます

詳細は
P25

CONTENTS

Section 1 RYODENが目指す姿

- 1 パーパス
- 2 企業理念体系
- 3 目次
- 5 CEOメッセージ

Section 2 RYODENの現在地点

- 11 RYODENの価値創造モデル
- 13 数字で見るRYODEN
- 14 RYODENのビジネスモデル
- 15 成長の軌跡
- 17 RYODENの強み
- 21 社内座談会

Section 3 RYODENの成長ストーリー

- 25 CFOメッセージ
- 28 過去中期経営計画の振り返り
- 29 中期経営計画 ICHIGAN2024
- 31 事業別戦略 | エレクトロニクス
- 33 事業別戦略 | FAシステム
- 35 事業別戦略 | 冷熱ビルシステム
- 37 事業別戦略 | X-Tech
- 39 Topics 戦略技術センター
- 41 新たな価値創出 | スマートアグリ事業

Section 4 RYODENの成長基盤

- 45 人的資本マネジメント
- 49 サステナビリティマネジメント
- 51 環境マネジメント
- 53 リスクマネジメント
- 55 マネジメントメンバー
- 57 社外取締役メッセージ
- 59 コーポレートガバナンス

Section 5 ファクトデータ

- 65 10年の主要財務データ
- 67 ESGデータ
- 69 会社情報
- 70 用語集

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 Report2024」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。

Section 1 RYODENが 目指す姿



取締役社長

高澤克行

CEOメッセージ

創業100年に向けて、 新規事業や既存事業のドメイン拡張で、 ワクワクを生み続ける会社へ

Q 前期業績の振り返り

ルネサス製品取扱い終了も 事業創出会社への変革は加速します

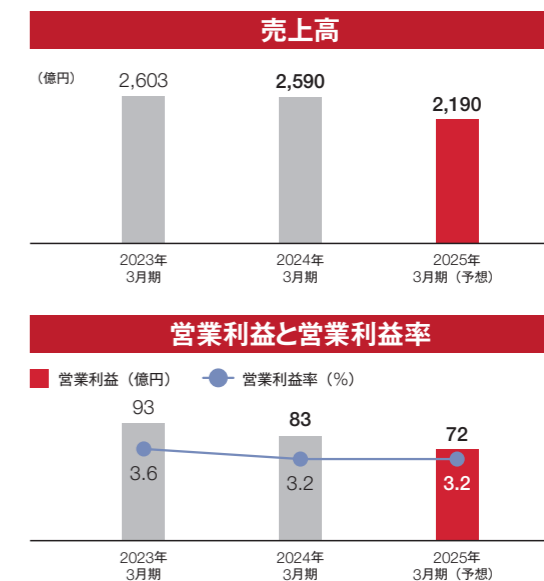
2024年3月期の業績は売上高が微減、営業利益も減益となりましたが、純利益では計画を上回り、親会社株主に帰属する当期純利益は過去最高を更新しました。2024年3月にルネサスエレクトロニクス株式会社製品（以下ルネサス製品）の取扱終了という今後の業績に大きなインパクトを及ぼす事案がありましたが、サプライチェーンの回復による出荷増や好調な車載市場などに支えられ、業績は総じて堅調に推移しました。エレクトロニクスは減収になったものの、利益率の高いFAシステムや冷熱ビルシステムの伸びが売上総利益の増加に寄与しました。

一方、営業利益、経常利益は減益となっておりますが、これは主に戦略投資によるものであり、データ活用の強化に向けた共通基盤づくりや開発投資、人的資本投資、そしてブランディングの強化などに取り組みました。また、戦略面ではソリューション提案や事業創出に向けて具体的な成果が出始めており、今後に向けて手応えを感じた1年となりました。

なお、ルネサス製品の取扱終了については、半導体業界の再編に伴う商流の変化として予想され

ていたことではあります。年間約500億円もの売上高がなくなりますので、決算に与える影響は大きく、今後どうカバーしていくのかは大きな課題です。もっとも、エレクトロニクスにおけるいわゆるハード売りについては、ボリュームが大きい一方で収益性は低く、また市況の影響を受けやすいという特徴がありますので、同じデバイスでもソリューションや事業を創出するビジネスのほうが収益力の強化につながります。

社内に不安や動揺は少なからずあったと思いますが、これをきっかけにリソースの再配置を行い、事業創出会社への変革に向けた機運がますます高まっていくことに期待したいと考えています。



Q 戦略投資の狙い

ソリューション型ビジネスを支える
データ活用プラットフォームを構築

ソリューション型ビジネスのベースにあるのはデータ活用です。したがって、集めたデータを解析まで含めて取り扱うシステムやソフト開発を行っています。当社の場合、FAシステムでも冷熱ビルシステムでも、デバイスから様々なデータが収集されてきますので、それらを解析するための共通基盤を構築することが今後の事業拡大につながります。

また、2024年2月には新技術開発施設「RYODEN-Lab.」を開設しました。昨年4月に設立した戦略技術センターの事業創出力を加速するところに狙いがあります。全社の技術を集約するとともに、新事業推進室のメンバーを加えることで新事業の創出、提案力の強化を図っていきます。現在は、①自動化・省人化・可視化、②AI・DX・セキュリティ・通信、③環境・脱炭素・省エネという3つのカテゴリーに分け、様々な技術開発テーマに取り組んでいますが、その中にはすでに事業化が進み、受注が増えてきた害獣・害虫遠隔監視ソリューション「Pescle（ベスクル）」（詳細はP44）や生産効率・エネルギー効率・環境最適化を実現する統合監視制御システム「Remces（レムセス）」（詳細はP44）のほか、2023年12月にアサヒ飲料様と共同開発したAIマシビジョン画像認識技術「FLOX-AI」なども含まれています。

また、事業創出会社への変革に向けたブランド戦略にも取り組んでいます。2024年2月に新たな事業ブランド「RYODEN Tii!」を策定しました。「Tii!」とは、「This is it」の頭文字であり、「その手が、あったか。」を意味しており、「お客様の潜在課題を解決する力」を表現したものです。まずは新規事業の象徴となる6つのオリジナル製品群を総称する事業ブランドとなっていますが、今後対象商品を随時増やしていくことになります。

Q 中期経営計画の進捗

当初計画には未達予定も
事業創出に確かな手ごたえ

現在推進している5ヶ年の中期経営計画「ICHIGAN 2024」では、新規事業の創出、コア事業の生産性向上、事業推進基盤の強化を軸に取り組んできました。スタートから4年が経過し、2025年3月期はいよいよ最終年度となります。ルネサス製品の取扱終了による影響や新規事業の収益化の遅れなどにより、残念ながら当初計画（業績目標）には届かない見通しですが、総じて戦略面での遅れはないと認識しています。特に事業創出会社への変革に向け、最大のテーマとして取り組んできたソリューション提案や新規事業の創出、データ活用によるリカーリングビジネスへの展開には具体的な成果が出始めており、数字以上の手応えを感じています。

例えば、「Remces（レムセス）」についてはエネルギー管理の基幹システムとして、今までお取引のなかった中規模メーカー様への導入が進んでおり、明らかに裾野が広がってきました。また、「Pescle（ベスクル）」についても害獣に関連する異物混入が問題となっている食品業界に一気に拡大する兆しがあります。

植物工場（スマートアグリ）についても、当初計画していた単一品種・大量生産型から多品種・付加価値型のビジネスモデルに転換したことが奏功し、工場野菜を生産する子会社、ブロックファームでは足元で単月黒字化を実現しています。消費者との距離が近いハウス食品様との共同開発も進めており、これからは「こう作れば売れる」といったビジネスモデル付きで植物工場（スマートアグリ）への投資を促していこうと考えています。

これまでの75年間で築いた強みが
100年企業への道しるべに

Q 事業創出に向けた「本質的な強み」

顧客の課題に向き合うことで培われた
技術力やノウハウが現場力となる

当社の本質的な強みは、長年にわたり培ってきた技術力とノウハウにあります。FAシステム、冷熱システム、ビルシステム及びエレクトロニクスの4つの基幹中核事業を通じて培われた現場力は、お客様の課題解決に向き合いながら成長してきた証です。

これまで当社はハードウェアを重視した事業の高収益化を行ってきましたが、今後はその現場力にICTやAIを加えてソリューション型ビジネスへと発展させてまいります。ソリューション型ビジネスは、データ活用や解析技術を組み合わせることでお客様のニーズに合わせた付加価値を提供できることが強みです。

ただ、当社はモノ作りの会社ではありませんので、お客様の課題を潜在的なものを含めて引き出し、必要となるデバイスをパートナー会社様と一緒に作ってもらうこともやっています。イメージとしてはシステムや設備のファブレスのような役割と言えるでしょう。ソリューションには、様々なカテゴリーのデバイスが必要となりますので、それらをパートナー各社様に依頼し、トータルで構成、提供するアレンジ力も当社の強みと言えます。

そうした各社様との連携やパートナーシップを重要な要

素として考えており、幅広いデバイスや技術を、これまで培ってきたノウハウと組み合わせることでお客様に最適なソリューションを提供します。これにより、他社にはない独自性と競争力を持った付加価値の提供、事業創出を推進します。

新規事業の創出だけでなく
既存事業のドメイン拡大も

当社の持つ強みは、新規事業の創出だけでなく、基幹中核事業のドメインを広げていくところにも活用できます。例えば、エレクトロニクスでは、ハードウェアに解析技術を組み合わせ提供していくことに注力しています。

具体的には、EVや充電器などの省エネ化に貢献するパワーデバイスへの需要が高まっていますが、使う側にはどのような配列で使うのが一番効率的なのかという問題が生じます。大手メーカーでは自前でシミュレーションをして配列を決めていますが、それ以外のメーカーに対しては当社が解析技術をセットして提供させていただくことでお客様が感じる価値を高めることができます。

今後は多様なお客様の多様なニーズにワンストップで対応していくことを目指していきます。そうすることで、解析技術やデータ活用を含めて幅広いサービスが受けられるRYODENにまとめようという動機につながります。

実際に自動車業界などでもワンストップでご利用いただく事例が増えてきました。お客様の求めるものがハードウ



RYODENが目指す姿

CEOメッセージ

エアだけでなく、その周辺を含めてということになってきましたので、こういう動きは競合先に対する大きなアドバンテージになると考えています。

Q 今後の取り組み

**直轄プロジェクトを立ち上げ
次期中計に向けたコア事業を創出**

中期経営計画最終年度である今年度は、次の中計に向けて将来の新たなコアとなる事業を創り上げることが最大のテーマです。そのため、2024年7月に私自身が直轄するプロジェクトを立ち上げました。ようやく新規事業の芽がいくつも出てきましたので、それらをいかに早くブレークスルーさせるかというところに狙いがあります。公募により若手中心の9名体制からスタートしました。何とかこの1年で見える形に仕上げ、来年度以降に向けて弾みをつけていきます。

なお、今年度の新事業売上高については前期比約100億円増の約210億円を計画しています。軌道に乗ってきた「Remces (レムセス)」及び「Pescle (ペスクル)」を軸に、新ブランド「RYODEN Tii!」の製品群をそれぞれ伸ばしていく想定です。

また、産学連携による事業創出にも取り組んでいます。信州大学とは、はっ水機能を施すレーザー加工機を共同開発しました。生物模倣技術(バイオミメティクス)の専用加工機としては世界初となります。現在の主流である化学コーティングは石油を原料とし、カーボンニュートラルの観点から使用量の削減が求められていますので、そこに成長機会を見出しています。

車載カメラのレンズのほか、カテーテル手術などに使われる血管のつまりを防ぐステントと呼ばれる医療用具や胃カメラレンズの曇り防止などで活用され、一部はすでに事業化が進んでいます。

さらに新潟人工知能研究所・事業創造大学院大学とは、生成AI事業への応用に関する協業を開始しました。まずは当社の技術サポートに活用する方針で、合計10万ページにも及ぶ機器操作マニュアルをAIに学習させ、キーワードを入れると自動的に拾い出してくれるものを開発しています。



新潟人工知能研究所、事業創造大学院大学との協業発表の記者会見の様子

Q サステナビリティへの取り組み

**社会課題の解決と
事業機会の創出を同じ視点で**

当社は、「環境・安心・安全でサステナブルな社会の実現に貢献すること」をビジョンに掲げており、価値創造モデルにおいても、環境・安心・安全の向上をアウトカム(価値創造の帰結)として定義し、基盤事業や新規事業の創出に取り組んでいます。すなわち、環境・安心・安全という社会課題の解決こそ、当社の技術やノウハウを活かせる事業機会であり、例えば、新たな事業ブランド「RYODEN Tii!」についてもすべてそこに結び付くものとなっています。

また、気候変動対策については、「グループ環境ビジョン」の下、2030年までに電力使用に関する温室効果ガス排出ゼロを目指すとともに、ZEB等の環境負荷低減に寄与するソリューションを提供することで、お客様とともに脱炭素社会の実現に貢献していく方針です。投資家の皆さまからの関心が高いTCFD提言に基づく情報開示にも取り組んでおり、市場の変化やレピュテーションなどの気候関連リスクのほか、スコープ3(サプライチェーン)を含めたGHG排出量も公表しています。当社自身の環境負荷は大きくありませんが、取り扱う製品についてもしっかりと考慮していく必要があります。

2024年3月にはCDP「気候変動レポート2023」でスコアBを取得しました。今後もさらにスコアを高めていくように、取り組みを推進し、情報開示の充実を図っ

ていきます。

**人的資本への投資は道半ば
全体的な底上げが必要**

また、当社自身のサステナビリティを支える人的資本経営については、まだまだ全体的な底上げが必要であると感じています。戦略技術センターや「RYODEN-Lab.」のような組織体制はできてきましたが、技術者の数はまだ十分ではありませんので、採用面の強化は大きな課題です。

また、ビジネスマインドの面から言えば、発想力や構想力に長けた人材を育成していかなければなりません。現在、人材育成センターを設置していますが、センター長をキャリア採用するとともに、管掌する体制も最適な形に見直しました。これからどのような人材が育ってくるのか非常に楽しみです。

ガバナンス体制については監査等委員会設置会社へ移行しました。取締役会の実効性向上、意思決定の迅速化及び、モニタリング機能の強化が目的です。新体制での取締役会は9名で構成され、そのうち5名が社外取締役です。また、社外取締役は女性2名、外国人1名、大株主からの1名で構成されており、多様性という点でも大きく前進しました。私は監督される立場ですが、現在の当社の置かれた環境や進むべき方向性を共有した上で、客観的なモニタリングと成長投資への後押しもしていただいています。

Q ステークホルダーの皆さまへ

**真の事業創出会社まであと一歩
成長するRYODENにご期待ください**

当社のポテンシャルは、成長する要素となる取り組みがいくつもできているところにあります。ただ、それを構築する仕組みづくりが十分でないところに課題がありましたが、それができれば一気に加速できる潜在能力は十分であると確信しています。当社の取り組みを市場評価に反映させるためにも、しっかりと投資を継続するとともに、投資家との対話や情報開示の充実にもさらに力を入れていきたいと考えています。また、積極的な投資を行う一方、株主還元についても充実させていきたいと考えています。

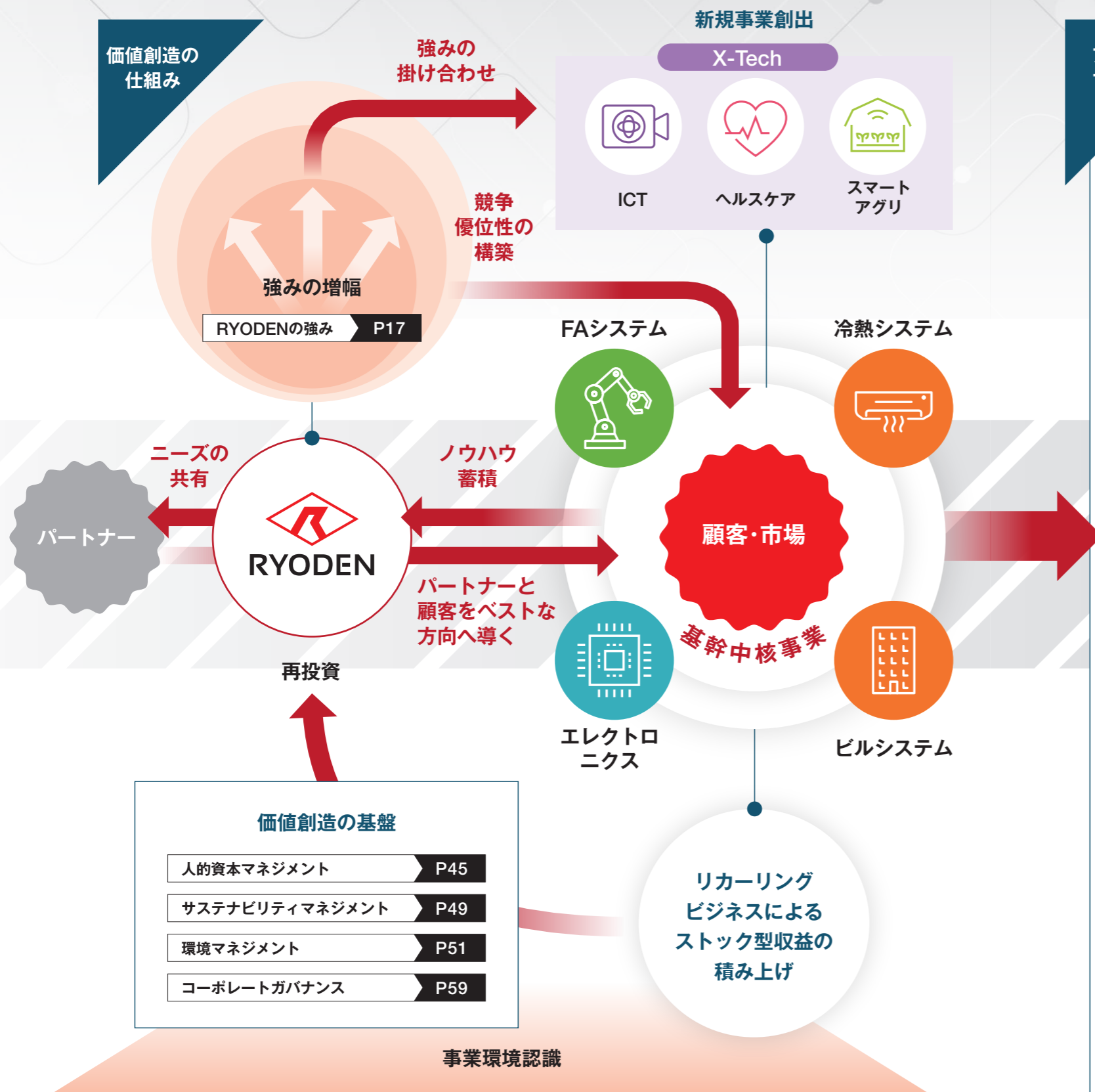
基幹中核事業のドメインを広げ、競合先が追従できないような素地が整いつつあり、新規事業もようやく軌道に乗ってきました。事業創出を続けられる会社として名実ともに一歩手前まで来ているかなと感じています。したがって、中計最終年度では少なくとも明確に行けるところまで駒を進めるとともに、それをベースに次の中計ではさらに昇華するためのステージへ入っていきたく考えています。

これからのRYODENのさらなる成長する姿にご期待いただくとともに、変わらぬご支援をよろしくお願い申し上げます。



RYODENの価値創造モデル

当社は、お客さまとパートナー、そしてマーケットとの対話を通じて社会に新たな価値を提供し、環境・安心・安全でサステナブルな社会の実現に貢献します。これによって企業価値を向上させ、再投資による基幹中核事業や新規事業を強化し、さらなる価値を創造していくという「価値の循環」を目指します。



アウトプット

Vision

目指す姿

環境・安心・安全でサステナブルな社会の実現に貢献する

経済価値 (2024年3月期)

- 営業利益 **83** 億円
- 新事業売上 **111** 億円
- ROE **6.9%**

社会価値

温室効果ガス総排出量 (Scope1+2)	女性中核人材(上級職)比率
3,962 t-CO ₂	2.5%
電力使用量	育児休業取得比率
11,187 MWh	65.7%
太陽光発電量	障がい者雇用者数
3,842 MWh	24.5 名

アウトカム

Purpose

志・存在意義

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

環境

社会と調和する地球環境をつくる

気候変動、エネルギー問題は国際社会における課題です。わたしたちは、社会の一員としての責任を果たすとともに、これらの問題に対応した商品やサービスの提供を通じて、社会と調和する地球環境を実現します。

安心

みんなが安心する暮らしをつくる

高度な情報化社会において、膨大なデータを適切に取得し、事業活動に役立てることは不可欠です。わたしたちは、法令を遵守した上で、例えば監視カメラ等のデータを誠実かつ正しく管理・活用することで、安心な暮らしを実現します。

安全

快適で安全な社会をつくる

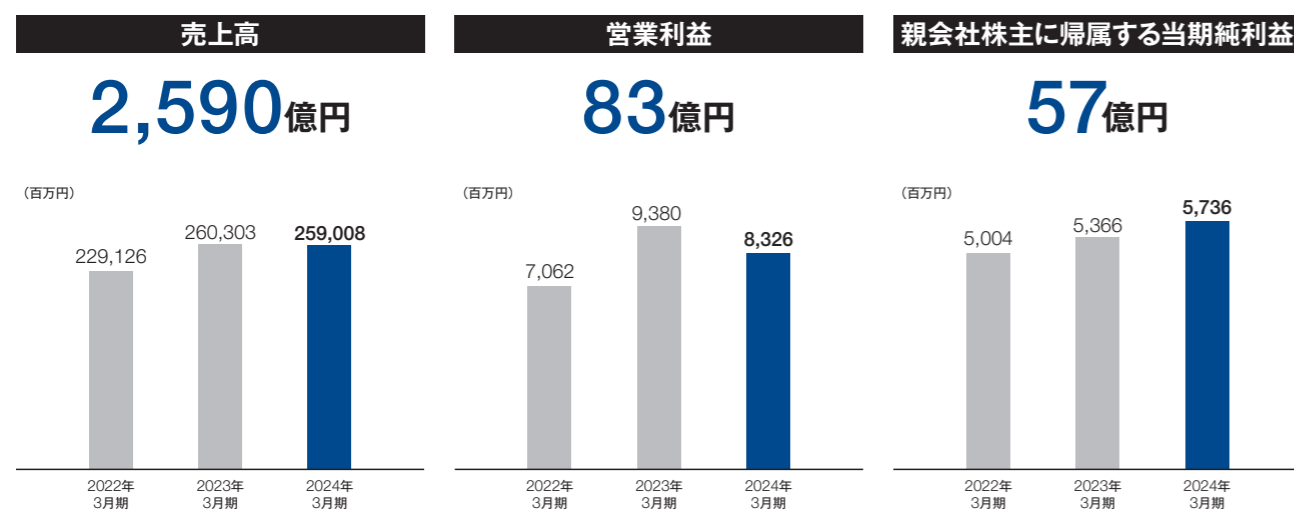
現代社会において、様々なリスクが存在しております。わたしたちは先進的なテクノロジーやソリューションの提供を通じて、安全な社会を実現するとともに、新規事業を通じた食の安全の提供にも努めています。

数字で見るRYODEN

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。

創業 1947年	事業所数 国内 27拠点 海外 21拠点	従業員数 約1,360名
売上高 2,500億円超	営業利益 80億円超	自己資本比率 55%超
オリジナル製品群 RYODEN Tii! 6製品	社外取締役比率 55.6%	太陽光発電量 3,842,641 kWh

業績ハイライト



RYODENのビジネスモデル

75年以上にわたる歴史と高度な技術を有する4つの基幹事業と、その蓄積から生み出された新規事業を展開。幅広い事業領域とグローバルビジネスで得られる様々な知見、さらに高度なICT技術を掛け合わせることで、「事業創出会社」としてのポジションを確立し、新たな価値を継続的に生み出せるサイクルを構築しています。

売上高構成比

- FAシステム **20.1%**
- 冷熱ビルシステム **11.9%**
- X-Tech **2.4%**
- エレクトロニクス **65.6%**

FAシステム

売上高 **520億円**
営業利益 **25億円**

- ▶ 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オリジナル・ソリューションを提供
- ▶ FA製品、ロボット、加工機など幅広いラインアップであらゆるニーズにお応えします

冷熱ビルシステム

売上高 **308億円**
営業利益 **16億円**

- ▶ オフィスや生産現場、物流工程などお客さまが望む最適な空調環境・低温環境などを提案
- ▶ オフィスや集合住宅向けにエレベーターを提供。またZEB(ネット・ゼロ・エネルギー・ビル)を推進し安全で快適な環境を実現します

エレクトロニクス

売上高 **1,700億円**
営業利益 **49億円**

- ▶ 日々進化す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・デバイス品を提供し、高度化するニーズに応えるソリューションも提供
- ▶ これまで培った技術で安心・安全な環境社会に貢献

X-Tech (クロステック)

売上高 **61億円** 営業損失 **3億円**

- ▶ 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
- ▶ ヘルスケア・ICT・スマートアグリに事業領域を拡大



成長の軌跡

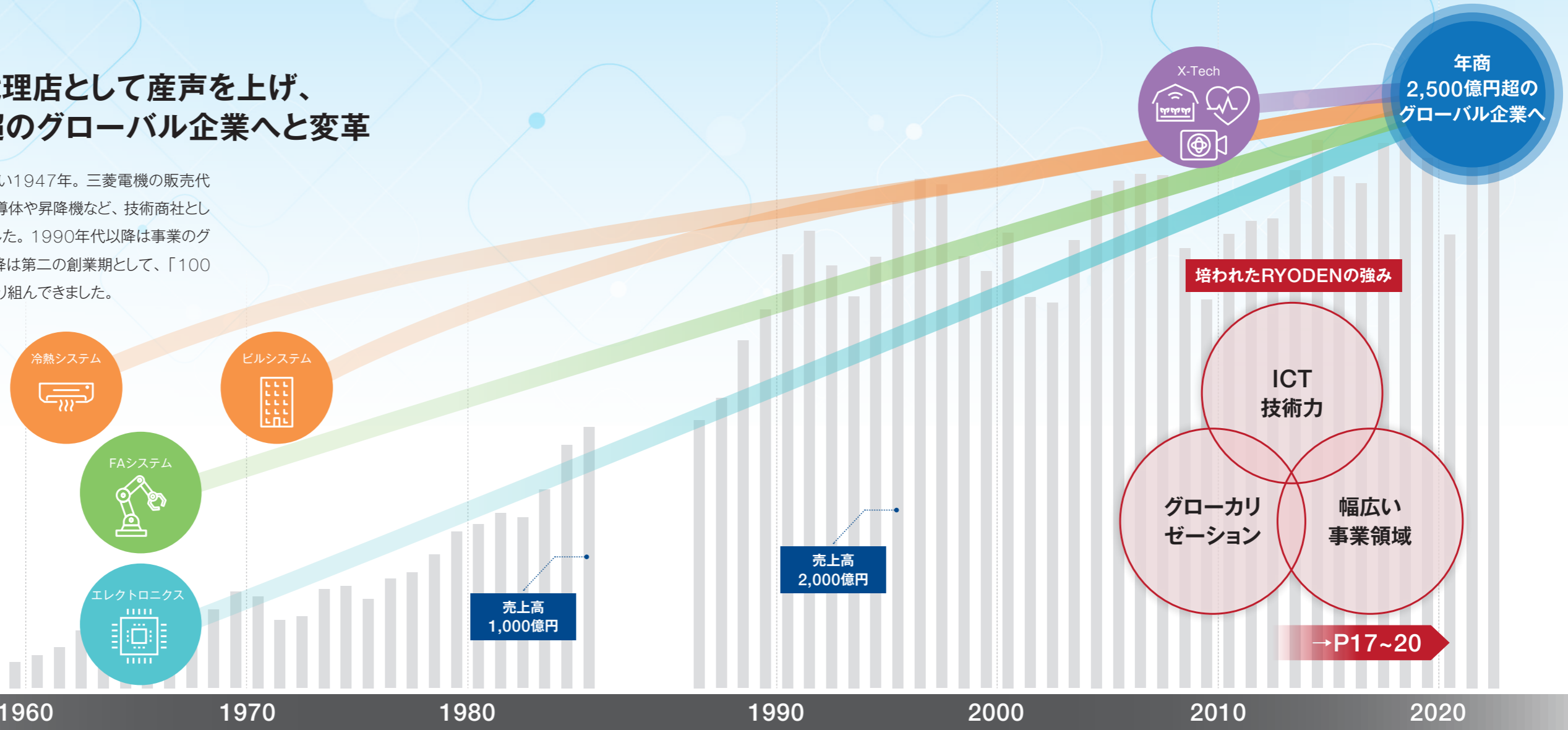
三菱電機の販売代理店として産声を上げ、年商2,500億円超のグローバル企業へと変革

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。

創業70周年を迎えた2017年にはソリューション事業活動への本格的な取り組みを開始し、現在は4つの基幹事業をベースに6つのソリューションを展開する事業体制となっています。

そして2023年には、従来の代理店・商社という枠組みを超えた事業創出会社への変貌を遂げる決意を込め、商号を「株式会社RYODEN」に変更いたしました。

▶売上高の推移



●1947年
三菱電機(株)の代理店として、ミシン、電気冷蔵庫、ラジオを主とする各種電気機械及び一般機械類の販売を目的とし「株式会社利興商会」を設立

●1958年
商号を「菱電商事株式会社」に変更

戦後間もない1947年、当社の前身となる利興商会(東京)が創立。その後大興商会(大阪)と合併し、1958年に商号を菱電商事へと変更しました。

●1963年
東京証券取引所市場第二部に株式を上場

●1964年
三菱電機機器代理店

●1971年
三菱電機昇降機特約店

●1973年
三菱電機半導体特約店

●1979年
三菱電機住設事業特約店

●1990年
三菱電機冷熱、海外半導体・電子デバイス特約店

●1991年
東京証券取引所市場第一部銘柄に指定

●1997年
創立50周年

●2004年
海外売上高比率10%を超える

●2013年
海外売上高比率20%を超える

●2014年
グローバルネットワークの構築

●2017年
創立70周年
ソリューション事業活動への本格取り組み開始

●2019年
新事業推進室設置

●2023年
商号を株式会社RYODENに変更

●2024年
監査等委員会設置会社に移行

RYODENの強み

創業から75年以上にわたる歴史の中でRYODENが磨き上げてきた3つの強み、それが「幅広い事業領域」「ICT技術力」「グローバル化」です。これらの強みを最大限に発揮することによってお客さまや社会の要請にお応えするとともに、環境・安心・安全でサステナブルな社会と持続的な成長の実現を目指しています。

強み 1 /

幅広い事業領域

4つの基盤事業を通じて培ってきた幅広い事業領域における経験とノウハウ。こうした「現場力」がRYODENの強みであり、お客さまが抱える課題解決を実現する提案力につながっています。

強み 2 /

ICT技術力

課題解決のためのソリューション提案を支える確かなICT技術力。セグメント横断組織である戦略技術センターの新設や積極的な開発投資に取り組むことで、さらなる技術力の向上にも注力しています。

強み 3 /

グローバル化

国内27拠点、海外21拠点を展開。エレクトロニクス事業やFAシステム事業では、日系企業との取引だけでなく、アジア、欧州、アメリカなど各地での現地企業との取引も拡大しています。

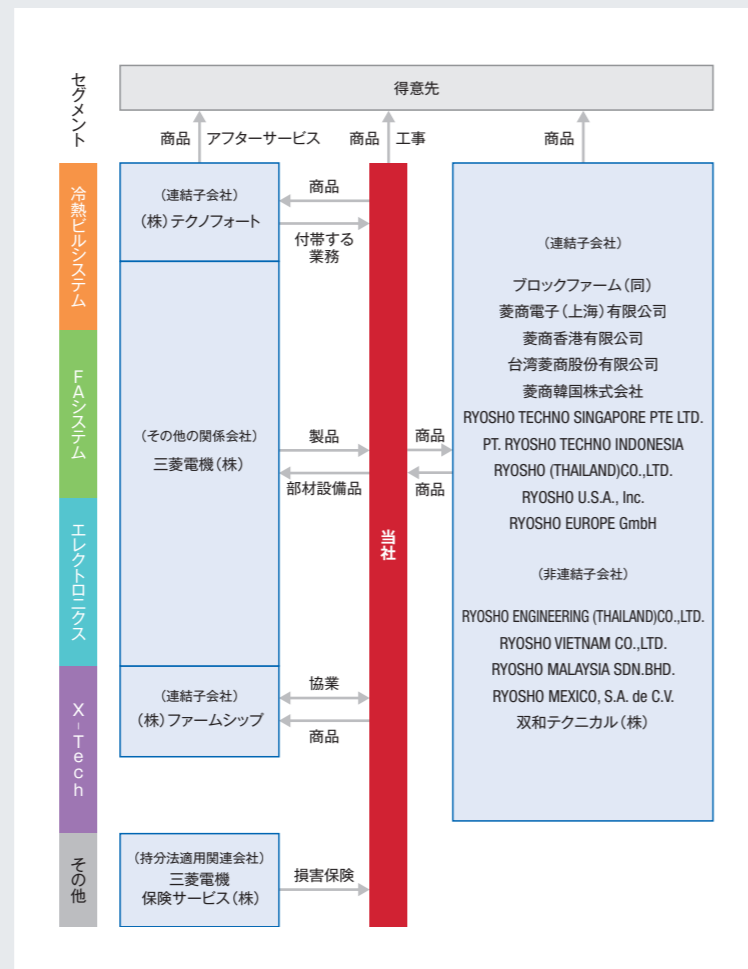
強み①

幅広い事業領域

4つの基盤事業で培ってきた現場力

FAシステム、冷熱システム、ビルシステム、エレクトロニクス。RYODENはこの4つの基盤事業を通じて、これまで多種多様なパートナー企業・顧客との信頼関係を築き上げてきました。75年以上の歴史を通じて培われた幅広い事業領域における経験とノウハウを掛け合わせ、お客さまが抱える課題を解決するベストソリューションを提案する「現場力」がRYODENの強みです。

この強みを活かし、商社としての機能だけにとどまらず、他社にはない独自性と競争力を持った付加価値の提供、既存事業のドメイン拡大を実現。また、ヘルスケアやスマートアグリ領域における新規事業の創出にも取り組んでいます。



強み②

ICT技術力

最先端のICT技術を駆使し、一歩先を行くソリューションを提供

4つの基盤事業で培った技術力を背景に市場のトレンドを先取りし、お客さまに最適かつ一歩先のソリューションを提案できる体制を構築。これまでに培ってきた技術力やノウハウを活かしたオリジナル事業ブランド「RYODEN Tii!!」も展開しています。

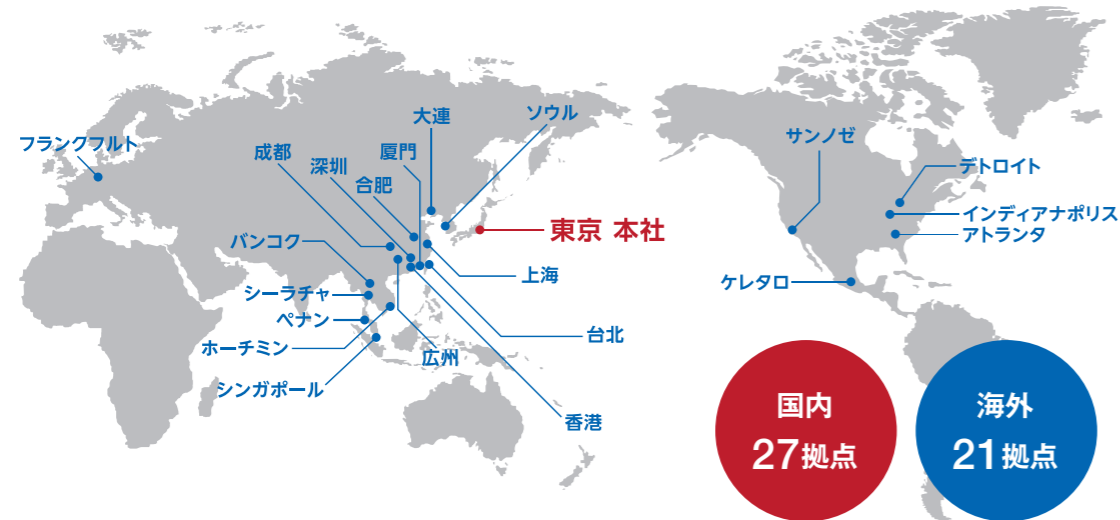
2023年4月には、FAシステム、冷熱ビルシステム、エレクトロニクス、X-Techのセグメント横断の「戦略技術センター」を設置。お客さまの技術サポートを行う技術営業グループと、新規開発を行う開発グループを戦略技術センター直下に配置することで、開発資源の集中と技術の横展開を実現し、新技術の発掘と効率化に取り組んでいます。



強み③

グローバル化

拠点/ネットワーク



国内27拠点、海外21拠点のグローバルネットワークを構築

1990年にシンガポールに現地法人を設立して以来、世界で活躍するお客さまのすぐそばで様々なニーズにお応えする体制を構築してきました。現在は国内に27拠点、海外ではアジア、欧州、アメリカに計21拠点を展開しています。

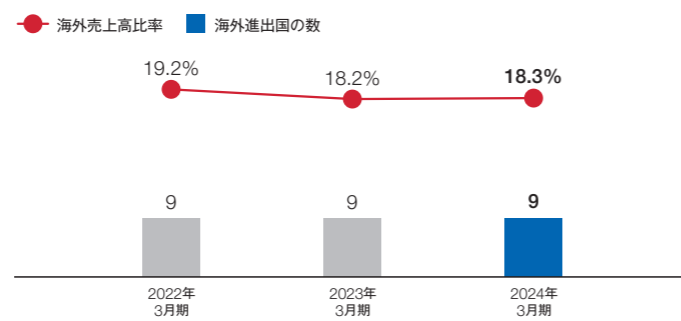
エレクトロニクス事業やFAシステム事業では、日系企業との取引だけでなく、各地での現地企業との取引も拡大しています。中国、香港、台湾、韓国を統括する戦略局を上海に設置。特に中国は最重要市場と位置づけ、ローカルパートナーとともにFAシステム・エレクトロニクス事業を中心とした最新のソリューションを提供しています。

また、ASEAN諸国を統括する戦略局をバンコクに設置。タイでは、エレクトロニクス事業を中心として、FAシステム、冷熱システムの3事業を展開。シンガポールでは半導体を中心としたサプライチェーンを構築、ベトナムではビルシステム、マレーシアではFAシステム事業を展開するなど地域ごとのお客さまの要望に応じた

幅広い活動を行っています。

さらに、2011年に設立したドイツ、フランクフルトの拠点では、半導体製品の輸出入を事業とするとともに、商品、技術、また環境問題にかかわる法規制などの先端情報を各国に提供し、RYODENのグローバル展開のための情報拠点として重要な役割を担っています。米国では新商材・技術の発掘や半導体の輸出入、さらにオートモーティブソリューションまで展開。メキシコでは日系企業向けの空調・衛生設備関連機器の供給などを中心に多様な商品とソリューションを提案しています。

海外進出国の数と海外売上高比率の推移

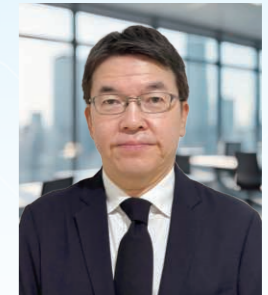


Topic 東南アジアでの取り組み紹介

1990年に当社初の海外拠点として設立されたシンガポールをはじめ、現在東南アジアにはタイ・ベトナム・マレーシアと4つの拠点が、戦略局をタイ・バンコクに設置しています。日本との密接な連携をベースとした各国での活動はもちろんのこと、国をまたいだ「つなぐ力」を最大限に発揮し、東南アジアを面で捉えた活動にも注力しています。

最も歴史のあるシンガポールは、過去からデバイスの技術メンバーがタイのお客さまにも定期的に訪問し技術サポートを行っています。FAシステム、冷熱システムは新商材の情報や案件対応で得たノウハウや人脈を東南アジア各国及び日本で共有しナレッジを強化しています。

特に冷熱システムでは、日本国内でも活況を呈しているクボタ空調(株)製エリア空調機をタイでも展開し暑熱対策機器として好評を得ています。今後はこのエリア空調機の他の東南アジア諸国への展開を検討しています。東南アジアでの「つなぐ力」の見せ所です。ぜひご期待ください。



執行役員
東南アジア戦略局長
RYOSHO (THAILAND) CO., LTD.
Managing Director
RYOSHO TECHNO SINGAPORE PTE LTD
Managing Director
RYOSHO MALAYSIA SDN. BHD.
Managing Director
須貝 朋之

Topic 中国での取り組み紹介

現在、中国市場は不動産不況、貿易摩擦、生産過剰、環境対策、人口減少などの様々な課題に直面しており、厳しい経済状況が続いています。その中でも大きく変化する市場にタイムリーに対応し、拡大する市場及び企業は多く存在しています。

当社を取り巻く環境は非常に厳しい状況ではありますが、多様化する市場やお客さま課題への解決策提案による価値創出に対する活動を強化しています。具体的な取り組みの例としては、中国企業の海外投資、製造設備技術向上、環境対策、省エネ、省人化に資する施策の展開です。

今後も現地に特化し、専門分野において中国市場から認知/信頼をいただける企業を目指し、現地企業とのパートナーシップ確立による日本、アジア、欧米市場も視野に入れたグローバルなビジネス展開を実施してまいります。



執行役員
東アジア戦略局長
菱商電子(上海)有限公司
董事長兼総経理
赤司 圭一

社内座談会



上席執行役員
デバイスシステム事業本部
副事業本部長
デバイスシステム事業本部
第三事業部長
元山 茂親

上席執行役員
FA・施設システム事業
本部長
八道 啓一

上席執行役員
新事業推進室長
デバイスシステム事業本部
新事業開発部長
経営企画室 副室長
稲澤 慎治

75年の歴史で培った強みを武器に 顧客の課題を解決するソリューション提案を

RYODENの強みや今後の方向性、課題などについて、事業本部及び新事業推進室の責任者3名に話してもらいました。

Q RYODENの強み

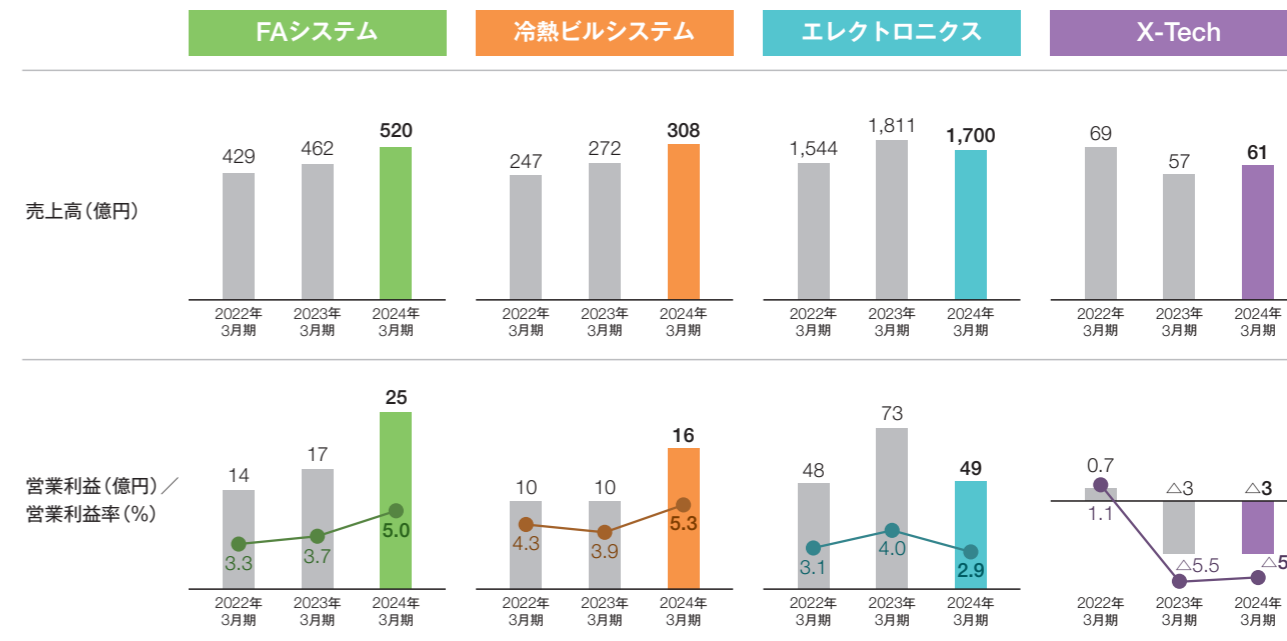
ものづくりの前線で培った 豊富な顧客接点と現場力

元山 私はキャリア採用により3年前に入社し、デバイスシステム事業本部に所属していますが、前職でもデバイス関連の事業に関わっていたので、当社の実力をある程度客観的に見ることができるのではないかと考えています。私から見た当社の最大の強みは、お客さまとの接点が圧倒的に多く、中小から大手まであらゆる層にコンタクトできることや、幅広いパートナーとの関係にあると捉えています。

また、75年に及ぶ歴史の中で築き上げてきた過去の実績に加えて、事業創出会社へ向けた変化の中で、大きな可能性を感じています。これまではメーカー主導のビジネスという傾向が強かったと言えますが、最近ではメーカーから代理店に対してより主体的な役割を求め声が大きくなっていますので、当社にとってもそこを強みにしていくチャンスだと思いますね。

八道 顧客基盤やネットワークという点では、広域をカバーしさらにグローバルに展開しているところは強みの一つだと思います。私はFA・施設システム事業本部に所属していますが、三菱電機グループ製品の取り扱いが主体で安定していることや、ものづくりの前線に立ちお客さまに様々な提案をさせていただく機会に恵まれているところも大きな強みと言えます。

そして、お客さまのニーズにより幅広いメーカー製品や



システムを取扱い、単純な代理店機能を超えた提案力や対応力も評価いただいています。

稲澤 私は、新事業推進室に所属し、経営企画室も兼務していますので、事業本部のお二人とは違った視点から申し上げたいと思います。現在、経営企画室が中心となり、次期中期経営計画の策定プロジェクトを進めていますが、当社の強みについても改めて議論しています。

お二人のお話しに出てきた顧客基盤やパートナーとのネットワークをはじめ、ノウハウ、資金力といった経営資本をどう活用するのが重要であり、お客さまの課題解決に寄り添ってきた現場力そのものが当社の強みだという意見も多数聞くことができます。他社に先駆けてきた地球

環境の温暖化対策などの環境負荷への対応も現場力から生まれてきたものだとと言えるでしょう。

一方、新事業推進室では、新しい事業を立ち上げていますが、特にデータを活用したAIビジネスには大きな可能性を感じています。今後、事業を拡大していく中でデータをしっかり収集・分析し、お客さまに提案するソリューションにつなげていくことがさらに現場力を強くし、新たな価値を創っていくものと期待しています。

Q 現中計の進捗と次期中計について

商流変化で数値計画は下振れも やるべきことは明確に

元山 最終年度を迎えている中期経営計画ですが、最終年度の計画の達成には今しばらく時間がかかる見通しです。その大きな原因は、エレクトロニクス事業におけるルネサス製品の取引終了です。利益率は小さくても売上高に大きな影響があります。商流の変化は想定できましたが、依存率の高さが業績の変動幅を大きくしました。

こうした商流・顧客の変化は半導体事業のビジネスは、今後も起こり得ますので、これを機に原点に立ち返り、事業ポートフォリオのバランスを再考する必要があります。

次の中期経営計画では、変化を前提とし目指すべき事業ポートフォリオを形にし、それに向けて舵を切る5年間にしたいと考えています。代理店ビジネスは依然として大き



積み上げた成功体験から 事業創出会社への意識変革が求められる



なウエイトを占めますが、最適な事業ポートフォリオを構築し、そこから新たなソリューションを生み出すことが重要です。

例えば、車載向けでは、パワーデバイスやセンシング、アウトプットが重要視されています。これらの経験値を蓄積し、新たなソリューションを強化、用途を広げることでビジネスの安定を図り、さらなる成長を目指します。

八道 商流変化は業績の下振れ要因ではありましたが戦略面では進捗していますし、今後やるべきことも明確になり、次の中期経営計画でもこれをさらに発展させることが重要と考えています。

当社は創立100周年（2047年）に向けた成長戦略を具体的に進めて行くために、次期中期経営計画ではビジョンの実現に向けて、カーボンニュートラルの実現、生産効率の向上という2つのテーマをより具体的に、かつ徹底して事業につなげて行く必要があります。

我々がものづくりの現場でお客様の生産性や競争力の向上に貢献するためには、ICTやエレクトロニクス事業との連携も重要なファクターになると考えています。

元山 工場で使われるFA機器に最適なデバイスを提供できれば我々の競争力が上がります。お客さまとの関係

を深め、どういった使われ方や組み合わせが効率的かを理解し、付加価値を高めるために連携を強化した上でご提案することが大事です。お客さまにメリットをもたらすとともに、社会にも貢献していくことができます。

八道 お客さまやシステムパートナーとの連携も重要であり、成功事例も増えています。パートナーと一緒に新分野を開拓したというのが現中期経営計画の成果の一つと言えるでしょう。

例えば、暑熱対策に有効な冷熱システムや、AI画像技術の応用ビジネス、大学と連携したレーザー技術応用装置ビジネスなどがあります。市場のニーズをつかみ、パートナーとともに新しいソリューションを提供することが事業創出のカギとなります。

稲澤 デバイスの宿命として商流の変化の影響は避けられません。ルネサス以外の商流も含め、デバイス事業では商流の変化が現中計期間に複数ありました。ニューノーマルの時代において、長期的視点でありたい事業ポートフォリオを再構築する必要があります。

当社は2020年の段階で、代理店以外のビジネスを展開しており、すでに事業創出会社としての活動はスタートしていました。一方で売上の大半は代理店ビジネスが占めていることから、この考えがなかなか浸透しなかったのも事実です。今後も社員全員が「当社は事業創出会社であり高い価値を提供する」というマインドを持ち、代理店ビジネスを維持・拡大しながらも新たな事業創出の機会を探る意識改革が重要です。次の5年ではそういった考えが浸透しているのではないかと考えており、それくらい長期スパンで取り組むべき課題であると認識しています。

創立100周年（2047年）にはどういう姿でいたいのか、これを決め、今後の5年・10年を考えていく必要があります。事業基盤においても事業面、インフラ面、ガバナンス面での整備を行っていく必要があると考えています。



次期中計策定プロジェクト キックオフの様子

Q 課題解決に向けた事業戦略の方向性

求められているのは 代理店ビジネスを超えた次の一手

元山 代理店としてのビジネスは依然として大きな比率を占めていますが、単なるモノ売りではなく、顧客の課題解決の提案ができるような複数対複数のコミュニケーションをサポートする役割が求められています。社員全員で現状を把握し、将来の姿を描き、それに向かうための選択肢を考える必要があります。

自動車業界のスマートモビリティ「Society5.0」への転換など、社会やお客さまの変化に対応することも重要です。ビジネスを3年、6年、10年のスパンで考え、バランスを見ながら長期的に取り組むことが求められます。

八道 これまで思い切った投資ができずに成果が出せていない部分もあると感じています。また、現中期経営計画では新型コロナウイルスの影響もありましたが、人材の確保や育成が計画どおりに進んでおらず、これを解決するためにはまずは人材投資が重要だと考えています。

そして既存のビジネスモデルから脱却し、新事業を創出するためにはソリューションへの転換やニーズの掘り起こしに対するスキルを培っていく必要がありますし、マインドを変えることが必要となります。

次の中期経営計画でも人的資本の強化は重要課題であり、人材不足の対策にはDXの推進や事業再構築、M&Aを含めた選択肢も検討すべきと考えています。また、各担当者まで中期経営計画における具体的なテーマと目標を明確に掲げ、具体的なアクションにつなげなければなりません。

稲澤 次の中期経営計画では、これまでの取り組みを具体的な成果に結びつけることが重要です。事業ポートフォリオの再構築や新たな事業創出のために、具体的な戦略を立て、社員全員がその方向性を理解し、一体となって取り組む必要があります。また、同時に社員一人ひとりがパーパスに基づいた高い志を持って活動できるよう、明確なビジョンとそれに基づいて活動できる環境を整備し提供することが求められます。

Q ステークホルダーへのメッセージ

元山 業績面で元に戻るには時間がかかりますが、事業を成長させていく中で形は変えていくことになると思います。サッカーにおけるオーバーラップのような攻めに打って出られるような展開もお見せできるような体制を整えてまいります。

八道 当社の立ち位置は市場の最前線であり、企画・戦略によりもっともっと価値を創造できると考えています。ビジョンの実現を目指し、ステークホルダー、特に従業員が家族に自慢できるような会社に行きたいと考えています。

稲澤 ステークホルダーの皆さまとの共創を通じて、社会課題の解決に貢献し、より良い未来を創造していくこと、それが私たちの使命です。社員一人ひとりの成長こそが未来を築くと信じ、人材への積極的な投資も行っていきたいと思っています。RYODENの未来にご期待ください。



CFOメッセージ

「事業創出会社」への変革に向けて、成長投資を加速するとともに、資本収益性向上につなげていきます

上席執行役員
財務戦略担当
経理部長
柴田 恭宏



Q 2024年3月期の振り返り

純利益は過去最高を達成 FA・冷熱ビルシステムセグメントの利益向上が貢献

2024年3月期の業績は、売上高が前期比0.5%減の2,590億円、営業利益が同11.2%減の83億円、経常利益が同9.3%減の82億円、親会社株主に帰属する当期純利益が同6.9%増の57億円と減収及び営業減益となりましたが、親会社株主に帰属する当期純利益は3期連続で過去最高益を更新しました。また、公表済みの業績予想に対しては売上高、各段階利益ともに予想を上回ることができました。

売上高が前期比で減少したのは、中国経済の減速や円安によるプラス効果の減少等によりエレクトロニクス事業が低調に推移したことが主因です。一方、粗利率の高いFAシステムや冷熱ビルシステムが伸びたことで、為替の影響を除く売上総利益では、前期比約6.5億円の増益を確保することができました。

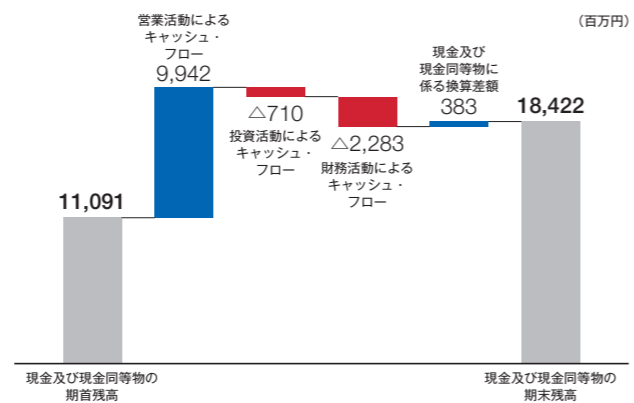
FAシステムは、サプライチェーンの回復に伴う出荷増や盤メーカー及び半導体装置メーカー向けの販売が好調であったこと、冷熱ビルシステムについても、インバウンドの

回復による設備投資需要の拡大により増収となりました。また両セグメントともに付加価値の高いソリューション型ビジネスが伸長し、利益率の改善が図られています。

新規事業で構成されるX-Tech(クロステック)については、植物工場におけるエネルギーコストの高騰によりスマートアグリビジネスの収益化に遅れが見られますが、太陽光や蓄電池の活用などを含む原価低減並びにプロダクトミックスの改善により足元では単月での黒字化を実現しています。

販管費については、先行投資や将来に向けた基盤づくりを目的とした費用投入(主にDX関連費用、技術戦略関連費用、プロモーション関連費用、開発投資)を実施した

■ キャッシュ・フロー図(2024年3月期)



ため増加しました。

財務面での特徴的な動きとしては、過去2期間マイナスとなっていた営業キャッシュ・フローが、ルネサス製品の取扱終了に伴う在庫の減少もあり、大きくプラスに転じました。これに伴い現預金の期末残高も192億円となり、手許流動性として月商比0.9ヶ月を確保しております。

Q 中期経営計画の進捗

ソリューション型ビジネスの推進、成長投資はさらに拡大へ

最終年度を迎えている中期経営計画については、新規事業の創出、コア事業の生産性向上、事業推進基盤の強化を戦略テーマに掲げ、収益構造の変革に取り組んできました。業績目標については、X-Techの収益化の遅れやルネサス製品の取扱終了に伴う影響等により、残念ながら営業利益、営業利益率、ROEともに未達となる見通しですが、基幹中核事業における付加価値の高いソリューション型ビジネスの拡大により、KPIに掲げた「新事業売上高」については、最終年度の売上高として約210億円を見込んでおり、中計前の水準から+140億円の増加となるなど、ポテンシャルの高い新たなビジネスが着実に育ってきている点には確かな手ごたえを感じています。

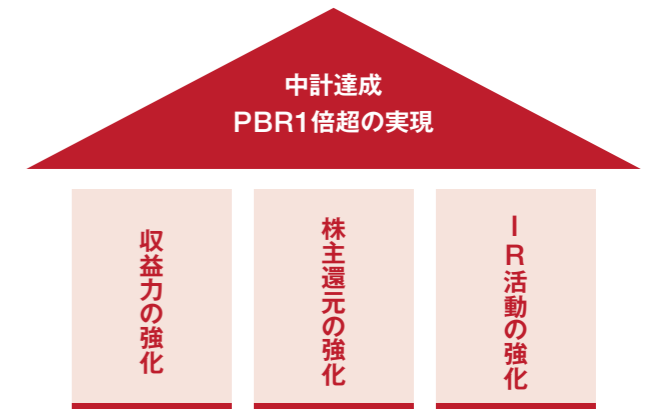
投資については、引き続き開発投資や人的資本投資、「RYODEN Tii!」ブランド製品群に対するプロモーション費用など将来に向けた基盤づくりを目的とした成長投資を継続するとともに、M&Aや事業パートナーとの資本提携についても、積極的に検討してまいります。

Q 今後の投資計画及び財務方針

事業創出会社への変革に向けてこれまで以上に大胆かつ冷静な投資判断を

当社は、代理店ビジネスを中心とした商社という特性から、これまではあまり投資を必要とされてきませんでした。ただ、先ほど申し上げたとおり、現中計では「事業創出会社」への変革に向けて積極的に投資を行う方針としており、今後もその方針に変わりはありません。

■ 中長期的な企業価値向上に向けた3つの柱



ただ単に規模を追う形のM&Aを仕掛ける事はありませんが、次期中計では資本収益性の高い事業に対するドメインの拡大や新たな価値の創出、ビジネスモデルの強化につながるM&A並びに各ビジネスパートナーとの資本業務提携を推進し、オーガニックな成長では不十分な領域やスピードを補完していく必要があります。

投融資検討委員会による事前検討を含め、成果の刈り取りに向けてしっかりとPDCAを回して取り組んでいきます。

また、新たな技術開発・事業開発を計画的且つ継続的に実施する目的で導入した開発投資や人材の育成・確保に向けた人的資本投資についても継続してまいります。

Q 資本コスト経営への取り組み

まずはROE8%超を目標に ROICの向上と利益成長を両立

当社では、CAPMなどの理論値から資本コストを概ね5.7%程度に見ており、ここ数年のROE(7%前後)は資本コストを上回る水準にあると認識しています。もちろん、これに満足するわけではなく、まずは8%超えを目指すとともに、ニケタ水準も視野に入れ資本収益性の向上に取り組んでいきます。

ROEを高めるためには、収益性と資本効率の両面から捉える必要があります。付加価値の高いビジネスの推進と最適なキャッシュアロケーションがカギを握ります。ROE向上を狙って意図的に高い財務レバレッジを掛けることは考えていませんが、財務の健全性と調達コストを勘案し、負債の活用を含めた最適な資本構成を目指してまいります。

RYODENの成長ストーリー
CFOメッセージ

リスクバッファーとして必要となる財務基盤を維持しながら、質の高い投資を拡大することで各事業のROIC（投下資本利益率）の向上と利益成長を両立させる方針です。

Q ステークホルダーへのメッセージ

中長期での企業価値向上に向けて積極的な対話に取り組みます

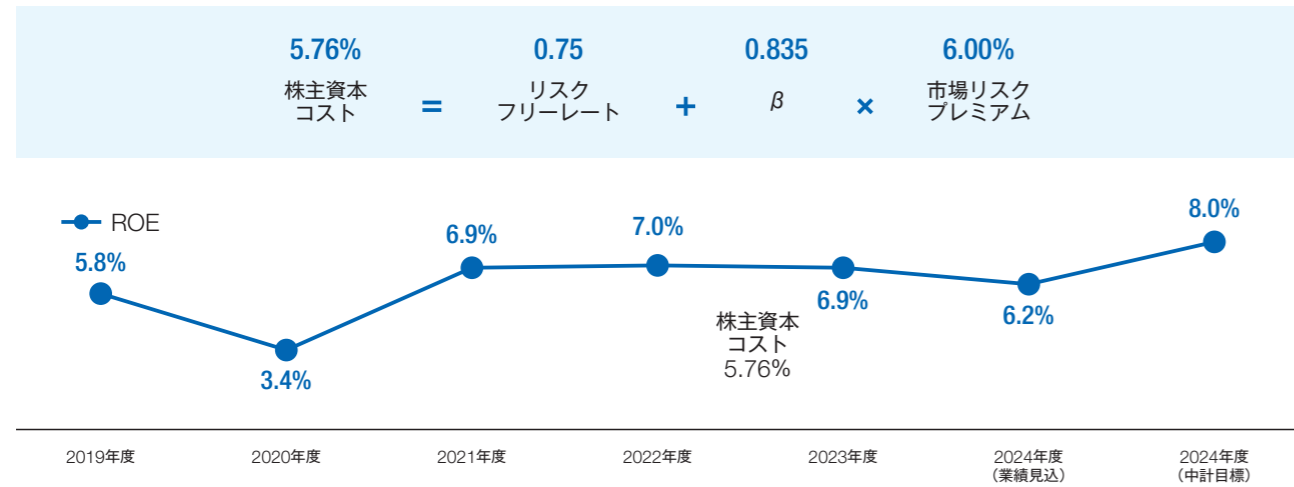
当社では、中長期的な企業価値向上に向けた3つの柱として、「収益力の強化」「株主還元強化」「IR活動の強化」を掲げています。このうち、収益力の強化については従前より申し上げたとおりですが、株主還元については、収益力の強化による利益成長を原資に配当性向40%~60%を目安として強化・拡充を目指していく方針です。

中長期的な株主還元の強化・拡充という方針は継続しつつ、これまで明確にお示ししていなかった目標とする還元の水準を新たにお示したものです。

IR活動の強化については、IRミーティングの数も増えており、継続して取り組んでいく予定です。ESGと事業の両輪で企業価値を高めていく当社の成長ストーリーを、適切なコミュニケーション手法でステークホルダーの皆さまにどうお伝えしていくか?この点を意識した上で精力的なIR活動に取り組んでまいります。

次期中計期間においては、基幹中核事業のさらなる収益力向上と現中計で芽を出し、立ち上げた新規事業を第4の柱と呼べるレベルまでスケールアップさせていくことが求められます。その実現可能性をしっかりとご理解いただけるよう積極的な情報開示に取り組んでまいりますので、変わらぬご支援をよろしくお願いいたします。

■ 目標ROEと資本コストの推移



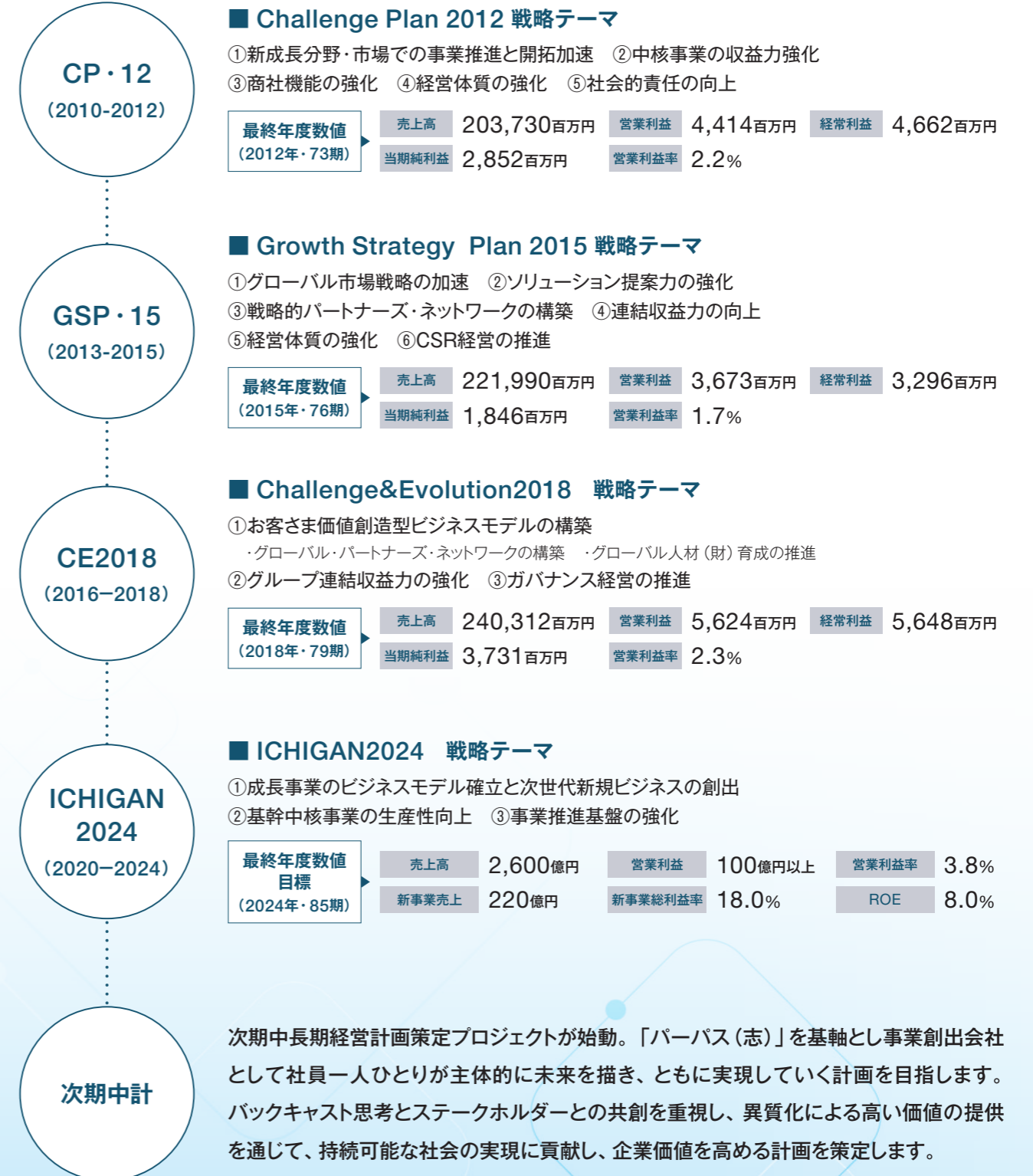
■ 2024年3月期の実績

実施時期	目的	具体的施策
2023.7	PBR一倍超	資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応を開示
2023.8	情報の非対称性の解消など	IR専任部署を設置し情報開示を強化
2024.2	ガバナンスの強化	監査等委員会設置会社への移行を決議
2024.3	気候変動への取り組み強化	CDP「気候変動レポート2023」で「B」スコア取得

■ 2025年3月期の実績

実施時期	目的	具体的施策
2024.5	中長期視点での経営を後押しするインセンティブ導入	譲渡制限付株式報酬制度 (RS) の導入を決議 (株式報酬型ストックオプションは廃止)
2024.5	株主還元強化	3期連続増配を取締役会で決議
2024.6	多様性の確保とサステナビリティ経営の一層の強化	外国人取締役 (再任) に加え女性取締役を複数選任
2024.6	資本コストや株価を意識した経営の実現を推進・加速	役員報酬制度のKPIを変更
2024.9	経営方針及び事業の理解促進	統合報告書作成、能動的なSR面談スタート

過去中期経営計画の振り返り



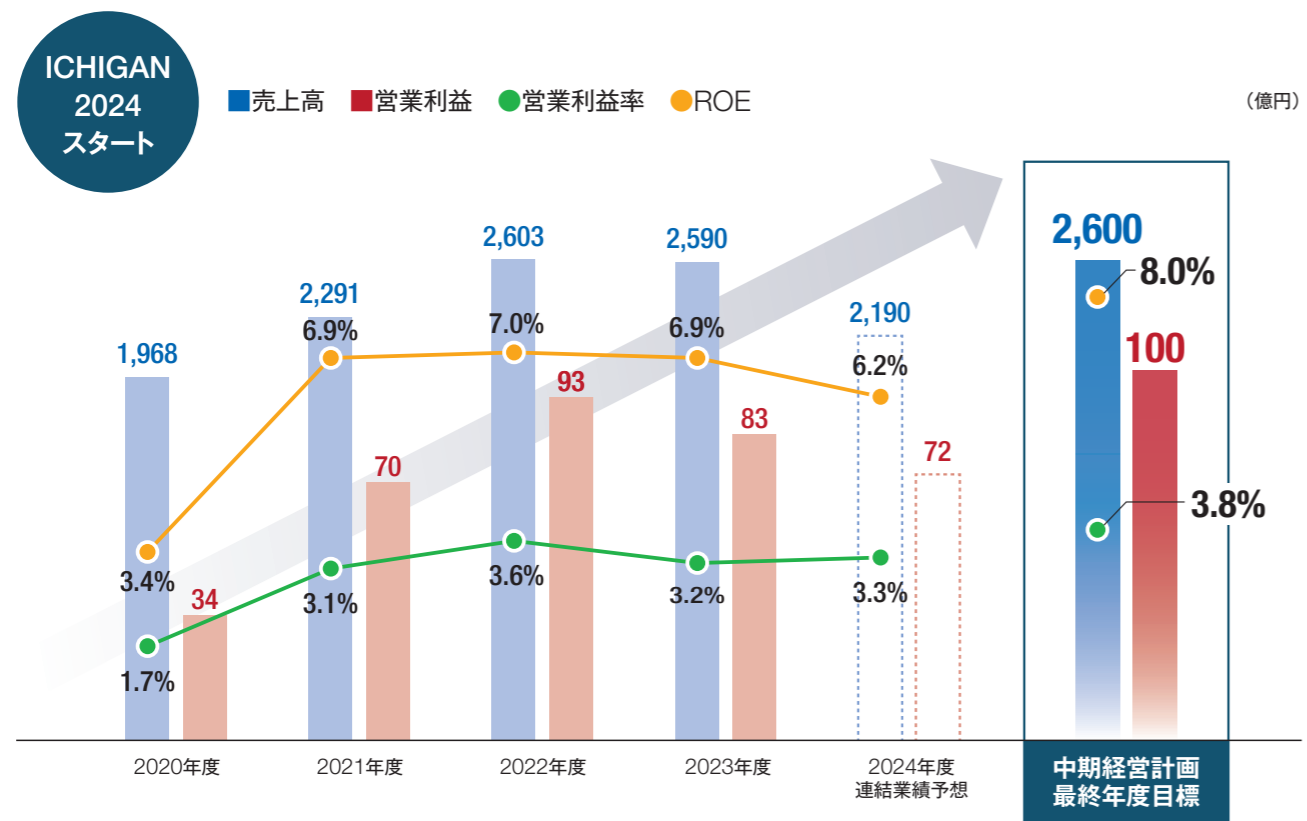
中期経営計画 ICHIGAN 2024 の概要

現中期経営計画「ICHIGAN 2024」は2024年度に最終年度を迎えます。「構造改革の実践」をスローガンに掲げ、2020年度からの5カ年計画に取り組んできました。「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」を5年後のビジョンとして設定しています。



承継と進化、そして事業創出会社へ

当社グループは、2050年に向けて目指す姿として、「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」ことをビジョンとして掲げています。その実現に向け、第二の創業期としてソリューションビジネスの創造に挑んだGSP・15、100年企業を目指して顧客価値創造型のビジネスモデルの構築につとめたCE2018。この流れを承継するICHIGAN2024を経て、さらなる進化を目指します。



戦略テーマごとの進捗と評価

ICHIGAN 2024は最終年度の着地見通しも明らかになる中、ルネサス製品の取扱い終了という大きな商流変更が生じたことや、収益の柱と見込んだスマートアグリ事業環境の激変、ヘルスケアの市場低迷などの影響もあり、最終年度の経営目標値の達成にはまだ時間がかかる見通しです。

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

目標	2024年3月期の進捗評価
ネットワーク事業:IoT事業の加速、セキュリティ事業の開拓、FlaRevoビジネスの拡大	○ ハードウェア、ソフトウェア、クラウド領域におけるRFID事業の拡充とFlaRevoのシリーズ展開拡充
スマートアグリ事業:独自の付加価値追求、新事業開発、国内・国外への次世代農業分野の展開	△ 黒字化に遅れも、アソート・加工製品など高付加価値・高価格帯商品へのシフトにより収益大幅改善
ヘルスケア事業:メディカル関連事業の強化、“未病領域”新事業の創出	△ サブスクリプションサービス「トータルバックIT」展開も、医療関連の設備投資落ち込みの影響を受ける

2 基幹中核事業における生産性の向上

目標	2024年3月期の進捗評価
FAシステム事業:新事業・ビジネスモデルの創出、コア事業の領域拡大、海外事業の拡大	○ 統合監視制御システム「Remces」の認知度向上。Remcesを起点とした当社取り扱い製品展開
冷熱システム事業:エンジニアリング事業の強化、基幹事業の継続、注力アイテムの強化、海外市場の開拓	○ 製造業の設備投資やインバウンド需要回復で業務用パッケージエアコン・低温設備機器の販売好調
ビルシステム事業:“ビルまるごと”コーディネーター、昇降機事業の維持	○ 昇降機設備や環境・省エネ設備案件などビルマネジメント分野の受注獲得で好調に推移
エレクトロニクス事業:高付加価値新規事業の創出、事業ポートフォリオ化、リスクヘッジ推進	△ 商流変更に伴う売上ダウン。高利益品の拡大や新規商流獲得などアフタールネサス戦略を進める

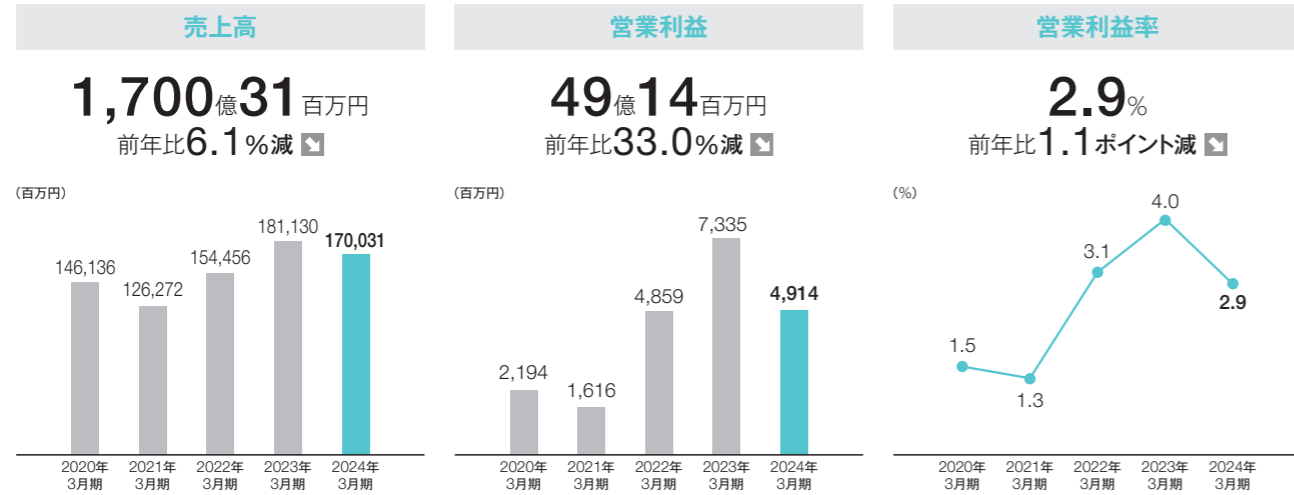
3 事業推進基盤の強化

目標	2024年3月期の進捗評価
グローバル人材の育成	○ 国内若年層総合職の海外グループ企業への研修派遣や、海外グループ企業スタッフの現地化など推進
グループガバナンスの強化	○ 監査等委員会設置会社への移行など基盤としてのガバナンス体制強化の継続的な実行

エレクトロニクス

売上高
構成比
65.6%

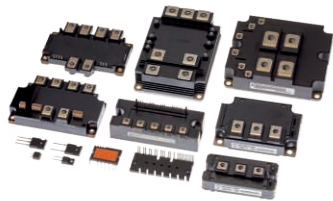
日々進化するエレクトロニクス産業の最先端で、お客さまに最適な半導体・デバイス品を提供するとともに、高度化するニーズに対するソリューションも提供しています。長年培ったエレクトロニクス技術で、安心・安全な環境社会に貢献しています。



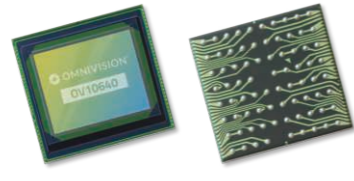
■ 主な取扱商品

メモリ、ロジック、アナログ、ASIC、パワーデバイス、光関連素子、ディスプレイ、センサ、表示デバイス (LCD、有機EL、LED)、電池、一般電子部品 (コイル、コンデンサ、抵抗、フィルタ)、コネクタ、プリント基板、その他デバイス品、素材 (アルミ材、高機能樹脂材など)、素形材 (金属加工品、樹脂成形品)、設備・機械製品

取扱商品



三菱電機 (株) 製SiCパワーモジュール



OMNIVISION製CMOSセンサー



Micron Technology, Inc. 製LPDDR5

Topics

(株) ヴィッツとRYODENの共同開発 自治体向けグラフィックシミュレータWARXSS

デバイス第三技術部では、自治体向けに自動運転サービスカーの導入を支援するグラフィックシミュレータ「WARXSS」を提供しています。

近年、高齢者の免許返納や公共交通機関の廃線、運転手不足などの影響で、自動運転サービスカーへの関心が高まっています。WARXSSは、実際の街を仮想空間に再現し、走行ルートの安全性検討や住民説明会での活用により、社会的な受容性の向上に貢献するシミュレータです。見通しの悪い交差点や夜間・悪天候下での安全対策も、場所や天候条件に左右されることなく、繰り返し検証することが可能です。

私たちは、このような自治体向けソリューションを通じ、安心・安全で持続可能な社会の実現に貢献してまいります。



事業環境認識と成長戦略について



エッジAIや電動化・自動運転 市場のトレンドを読みポートフォリオ拡充へ

執行役員
デバイスシステム事業本部第一事業部長 兼
デバイスシステム事業本部マーケティング部長
朝比奈 聡

Q デバイス部門における分野別売上

当社デバイス部門における分野別売上は、10年前には車載、産業、民生それぞれが3分の1を占めていましたが、市場変化に伴い直近の2024年3月期では車載分野が53%、続いて産業分野となっています。車載分野は今後の電動化拡大と自動運転化に伴い半導体・電子部品の搭載比率がさらに増える見通しです。また、産業は省人化に向けて多くの有望顧客を見込む重要な分野となります。

Q 半導体市場における見通し

半導体市場はグローバルで2024年の6,000億ドルから2030年には1兆ドルへ大きな成長が見込まれています。話題の生成AIは現在クラウド側が主流で、当社はAIデータセンター関連ビジネスを手掛ける顧客向けに売上が急伸しています。今後はクラウド側だけでなく端末側のエッジAIニーズが増えていく中で、当社はエッジAI処理に特化したベンチャー企業の商材をいくつか開拓し、お客様への提案活動を鋭意進めています。

半導体のもう一つの重要なキーワードは車載マーケットです。当社の分野別売上からも分かるように車載は重要な戦略市場であり、今後の電動化に向けたパワー半導体の拡大、自動運転化に向けたセンサーの拡大、コネクティッド化に向けた通信関連商材の拡充に加えてシステムま

で踏み込んだデマンドクリエーション力の強化につなげていきます。

Q 脱炭素に貢献する商材の展開

グローバルな脱炭素化に向けては、あらゆる分野で省電力化を担うパワー半導体へのニーズが高まっています。当社は従来のSi (シリコン) パワー半導体に加えて、GaN (窒化ガリウム)、SiC (炭化ケイ素) を使った次世代パワー半導体のポートフォリオ拡充を急速に進めており、関連商材の商談も活発化している状況です。今後は次々世代となる酸化ガリウム、ダイヤモンドなどにも注目しながら、有望なベンチャー企業が開発を進める新しいパワー半導体技術も取り込み、急峻な成長が期待される次世代パワー半導体市場をキャッチアップしていきます。

Q モジュール・システム化による高付加価値化

これまでの半導体、電子部品の単品販売からクロス販売へ、さらにはモジュール・システム化による高付加価値化を進めています。今期から大型車両向け高精度衝突警報装置の本格販売を開始して定量的な売上が見込まれるほか、2025年以降のビジネスとして台湾ODMメーカーとのパートナーシップでシステム製品の顧客提案も推進しています。

チーム一丸となって顧客への価値提供に取り組む



デバイスシステム事業本部
第一事業部
藤田 高吉 増居 市ノ川

私たち第一事業部はお客様やパートナー企業との共存共栄に向けて日々の活動を行っております。第一事業部では今年度からジョブ制に組織変更し、各ジョブのミッション遂行及びそれぞれの強みを活かせるよう、以下の取り組みを行っております。

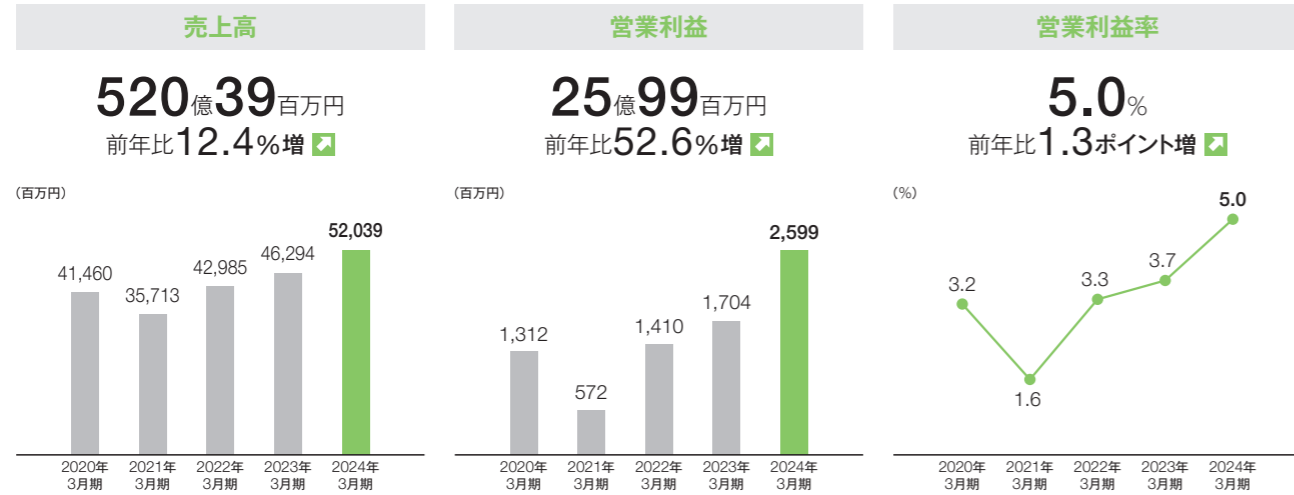
セールスは日々全員で情報共有を行い、最適なソリューションを提供できるように取り組んでおります。また、戦略会議ではお客様の動向を先読みし、当社だからできるワクワクする提案を可能にいきます。SCM営業はセールスが拡販活動に専念できるように拡販以外の業務を担っており、当事業部の利益最大化に向けて取り組んでおります。そして、取引先との交渉・調整を通じて、常にお客さまの生産計画を達成するべく活動しております。事業推進課では、セールスプロモーターとして社内の取りまとめ業務を行っております。主に売上集計・在庫マネジメント、事業部内での情報を管理しております。

今後もジョブ間を越えて協力しながら、お客様へ価値の提供・共有ができるよう取り組んでいきます。

FAシステム

売上高
構成比
20.1%

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、レーザー加工装置、AIビジョンシステムまで幅広いラインアップで、工場の生産性改善や省エネ、省人化等あらゆるニーズにお応えします。



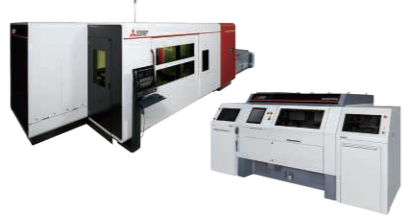
主な取扱商品

サーボシステム、インバータ、モータ、シーケンサ、コントローラ、各種表示器、センサ、配線用遮断器、電源機器、NC装置、産業用ロボット、レーザー加工機、放電加工機、マシンビジョンシステム、トレーサビリティシステム、生産管理システム、自動化システム、省エネ監視システム

取扱商品



三菱電機(株)製協働ロボット (MELFA ASSISTA)



三菱電機(株)製レーザー加工機



三菱電機(株)製シーケンサ

Topics

自動化・省人化への対応

製造業が直面する人手不足の課題に対し、自動化ソリューションを提案しています。

協働ロボット、AMR(自律走行搬送ロボット)を含む自動化システム、ディープラーニングを用いた画像検査の導入など、お客さまが求める仕様と予算に合わせた最適なシステム構築をご提案します。



極細ワイヤ型「ロボセンサー」を用いた振動センシング

極細ワイヤ型振動センサ「ロボセンサー」を用いたセンシングソリューションをご提案しています。

高感度、低ノイズ、電源不要、極細・軽量で従来では測定できなかった場所への設置ができ、広帯域(0.1Hz~3MHz)での振動測定が可能です。このソリューションによって工場設備の故障の予知・予兆保全が可能となり、様々な場面にご活用いただけます。



事業環境認識と成長戦略について



ソリューションビジネスの拡大でさらなる高付加価値化・利益率の向上を

FA・施設システム事業本部
FA事業部長

藤吉 雄一郎

FAシステム部門における主要販売品別売上

2023年度の主要販売品別売上構成比について大幅な変化はないものの、主力の工作機械メーカーが低調に推移した影響で、NC(数値制御装置)の構成比が前年比で低下しています。また、半導体関連の主要装置メーカーの量産開始に伴い、駆動機器の割合が増加しております。

今後、半導体製造装置の立ち上がりが見込まれており、駆動機器は高水準での推移を見込んでいます。さらにコントローラ、駆動機器の規模拡大及びエンドユーザ向けシステムビジネスの拡大に取り組みます。

販売ルート別の売上構成比

2023年度通期の販売ルート別売上構成比(実績)は販売店:23%、装置メーカー:46%、盤メーカー:14%、エンドユーザ:15%、その他:2%でした。

下期からのサプライチェーンの回復を受け、各顧客での部品在庫・装置在庫が増加し、発注調整の影響で工作機械を中心とする装置メーカー、販売店向けの規模が低調に推移しました。エンドユーザ向けについては、レーザー設備を中心とする大口物件もあり好調に推移しました。

今後は、半導体製造装置の立ち上がり、工作機械の回復を見込んでおり、装置メーカー向けが伸長する見通しです。

また、システムビジネスにも引き続き注力して取り組む方針を掲げており、エンドユーザの規模拡大を図ります。

営業利益率改善の理由

3年連続の営業利益率改善を実現し、2024年3月期では前年比1.3ポイント増の5.0%となりました。エンドユーザ向けソリューションビジネスを拡大させることで利益率の向上が実現できております。

さらなる成長に向けて、「RYODEN Tii!」に代表されるオリジナル商材などでの商材戦略を拡充し、付加価値ビジネスの売上シェア拡大を推進していきます。

海外展開の動向

海外事業の中核である中国向けについては、半導体製造装置の主要顧客が好調に推移し規模拡大が実現できております。また、2023年度にはマレーシア、ベトナムに拠点を開設し、FAビジネスを開始しております。

当社のストロングポイントである中国と、今後伸ばさせていくASEANでの拠点間連携を強化し、中国から東南アジアへ進出する顧客を開拓することで規模拡大を図っていく方針です。

「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」を実践



FA・施設システム事業本部
FA事業部
渡辺

私は現在、東京のFA部門でFA機器や産業メカトロニクス製品を中心に販売を行っています。最近の事例で、あるお客様から工場設備のリニューアルとしてNCユニットの商談をいただきました。商談を進める中で設備丸ごとのリプレイス要望が明らかになり、昔お付き合いのあった設備メーカーにお声掛けしました。設備丸ごとの提案に内容を切り替え対応をしたことが、お客様から大変評価をいただき、またパートナーからも感謝のお言葉をいただきました。

またこれを機に、お客様から新工場向けに複数の設備と周辺システムについてもご注文をいただき、現在、三社共同で、従来の課題を解決できる加工機や、自動化システムなどゼロベースから設計を進めております。

私自身、過去の海外赴任経験から、対面でのコミュニケーションの重要性を強く感じており、今回も人と人をつないだことで皆さまにかつてない価値(ワクワク)を提供できたことに手応えを感じています。そしてこれからもRYODENの持つ「つなぐ力」で、関係者に喜んでいただける仕事をしたいと考えています。

冷熱ビルシステム

売上高
構成比
11.9%

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。



■ 主な取扱商品

パッケージエアコン、ルームエアコン、チリングユニット、エコキュート、低温機器（業務用冷凍庫及び冷蔵庫）、飲料クーラー、クリーンルーム・恒温恒湿システム、換気機器、暑熱対策機器、昇降機、ビルマネジメント全般、太陽光発電システム、EV充電器、定置型蓄電池

取扱
商品

ファンリアDD



三菱電機 (株) 製設備用パッケージエアコン

Order Made Elevator
NEXCUBE



三菱電機 (株) 製展望用エレベーター



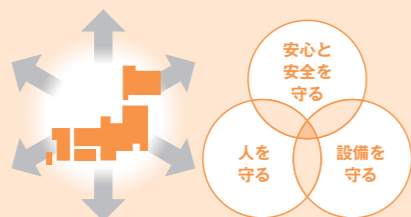
クボタ空調 (株) 製エリア空調機室内機

Topics

RYODEN×クボタ空調×テクノフォート、 アライアンス強化

学校や製造現場などでの暑熱対策ニーズが拡大しております。その分野で「強み」のある「クボタ空調 (株) 製エリア空調機」の販売に加え、空調機器の保守及びアフターサービスを当社子会社 (株) テクノフォートでも開始しました。

これにより、日本全国ワンストップで快適な環境を提供し、お客さまの「大切なもの」を守ります。



EV充電器、定置用蓄電池の 取扱いを開始

自動車国内市場でのEV車シフトへの加速、脱炭素や電気代高騰への対応として、EV充電器、定置用蓄電池の販売を推進し、CO₂排出量の削減、持続可能なエネルギーの利用を促進し、カーボンニュートラルな未来の実現に貢献します。



事業環境認識と成長戦略について



クボタ空調との連携を模範事例とし、 パートナーメーカーとともに脱炭素社会に貢献

執行役員
FA・施設システム事業本部
施設システム事業部長

笠野 直材

❑ 冷熱ビルシステム部門における主要販売品別売上

主要販売品別売上構成比は空調冷熱製品68~70%、電材住設品・産業用送風機6~8%、工事8~10%、三菱電機以外の商材13%で、ここ数年大きな変動はありません。データセンターや半導体工場、低温倉庫などの建築市場は旺盛で、インバウンド需要回復、環境に配慮した空調の省エネ化への対応により、主力の空調冷熱製品は堅調に推移すると想定しています。

今後は年々ニーズが高まっている暑熱対策製品拡販への対応強化、脱炭素・カーボンニュートラルに向けた廃熱回収・未利用熱対応の製品やシステム販売、今年度より開始した再生冷媒販売への取り組み強化によるソリューション商材の販売構成比の向上に注力していきます。

ビルシステム部門においては主力である昇降機のビジネス環境が資材高騰や人手不足により厳しさが継続する中、ビルマネジメント分野や太陽光発電・蓄電池ビジネスへの取り組みを強化していく方針です。

❑ 販売ルート別の売上構成比

販売ルート別売上構成比はサブコン35%、販売店55%、ソリューション10%です。サブコンは大型案件への人員配置・人員不足による受注回避からの商談減少により受注残が伸長せず苦慮しております。

一方、販売店は卸・低温を中心に好調に推移しており、両業態ともに販売ルート別・エリア別の拡大戦略を確実に

実行し、全体的な底上げに注力する方針です。特にソリューションにつきましては脱炭素化や暑熱対策への設備投資需要増に期待できることから、規模の拡大を図っていきます。

❑ 営業利益率改善の理由

2024年3月期はエンドユーザー向け高収益ビジネス、エリア空調機など高収益商材の取扱拡大により利益率の向上を図ることができました。また物流2024年問題により運賃の高騰が収益を圧迫する懸念があったものの、各現場の経費（販直費）削減策への取り組みも営業利益率の改善につながりました。

❑ パートナー戦略の推進状況

2024年4月にクボタ空調製エリア空調機販売専任部隊『Kプロ』を発足しました。暑熱対策ニーズへの対応、学校体育館空調へのPR・スベックイン活動を主目的とした活動部隊となります。クボタ空調の窓口を一本化することにより、さらなる関係・販売強化につなげ、「暑熱対策」での規模拡大を図っていく方針です。

この他にも高交換効率熱交換器搭載の井水利用空調機や廃熱回収・未利用熱活用によるエネルギー使用量削減策の提案、再エネ利用率の向上などに向けた産業用蓄電池ビジネスへの取り組みにも注力しており、パートナーメーカーとともに脱炭素社会の実現に貢献していきたいと考えています。

カーボンニュートラル実現に貢献する提案活動がモチベーションにつながる



FA・施設システム事業本部
施設システム事業部長
下田

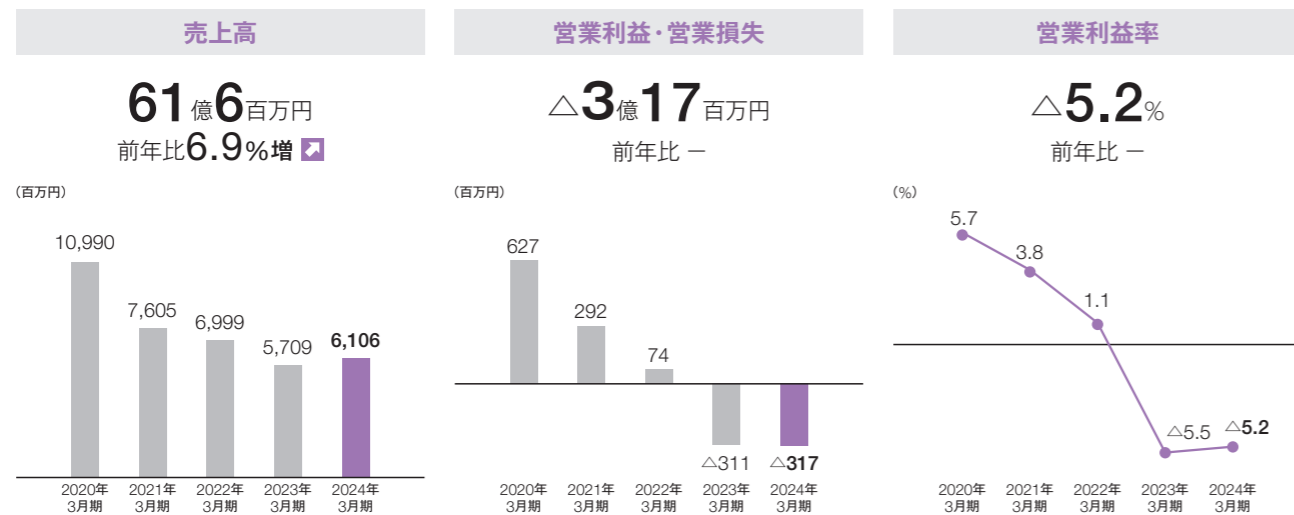
ビルシステム部門では、新事業推進室と連携して、『産業用蓄電池』の導入提案など、カーボンニュートラルを目指すお客様のニーズに対し、脱炭素化や再生可能エネルギーのさらなる普及に向けた提案活動を行っています。

日中の太陽光発電設備が発電した電気の余剰分を蓄電池に貯めて夜間使用することで再エネ使用率の向上につながります。私は、省エネ付帯商材（設備）と蓄電池を組み合わせ提案を行っていますが、世界の共通課題への取り組みであるこの再生可能エネルギー事業に携わっていることは、私自身のモチベーションにもつながっています。変化が目まぐるしい市場の動きをしっかりとキャッチし、エネルギー事業の拡充を図ることにより、持続可能な社会への実現に貢献していきたいと考えております。

X-Tech(クロステック)

売上高
構成比
2.4%

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。環境・安心・安全をモットーに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。



- 取扱商品**
- 主な取扱商品
 - ④ 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
 - ⑤ 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
 - ⑥ スマートアグリ
植物工場関連設備、植物工場野菜



次世代植物工場 BlockFARM



医療情報システム(イメージ)

事業環境認識と成長戦略について



執行役員
グリーンシステム事業本部
スマートアグリ事業部長

新田 貴正

培った技術をベースに 新領域への事業展開も

④ スマートアグリ事業の見通し

スマートアグリ事業は2017年に植物工場向け機材システムの開発と販売をスタートし、現在までに自社工場であるブロックファームを商業稼働させ、多品種変量生産の実現や加工品などの付加価値商品の製品化、また販売流通会社であるファームシップ社のM&Aにより、次世代農業バリューチェーンを構築、安心安全な高付加価値野菜の安定供給により業界トップシェアを獲得し業容の拡大を進めております。

⑤ 植物工場に続く今後のビジネス展開

さらに、今年度より植物工場事業で培ったノウハウであるデータドリブンによる課題解決と光合成エンジニアリング技術をベースに、従来の葉物野菜向けのビジネスだけでなく、新たに陸上養殖や微細藻類の成分抽出等、様々な光合成生物で事業化を進めるお客様向けのサービスとして、受託研究や量産技術の開発、運営システムの提供を目指してまいります。

今後は、植物工場野菜の安定供給や量産システムの提供を進めるとともに成長が見込まれるフードテック新市場において「産業の生物由来へのシフト」の実現を支援し、温室効果ガスの削減など社会課題の解決に向けて積極的に取り組んでまいります。



ヘルスケア事業部長

香島 由則

収益の安定化を図り、循環型 ビジネスモデルの構築を目指す

⑥ 医療機関の設備投資回復と需要の見通し

現在は光熱費や物価の高騰により病院経営が悪化、後継者問題などもあって廃業する病院が増えています。医療DX令和ビジョン2030推進により、すべての医療施設においてデジタル化への移行が行われます。直近であれば、マイナ保険証移行に伴いデジタル化が進んでいくものと見えています。

医療従事者の働き方改革、病院の統合再編なども含め市場は活性化に転じていると考えており、ヘルスケア事業部では中小医療施設のDX化促進の一助として「トータルパックITサービス」、「Miracle-VNA」といったサービスを展開していきます。

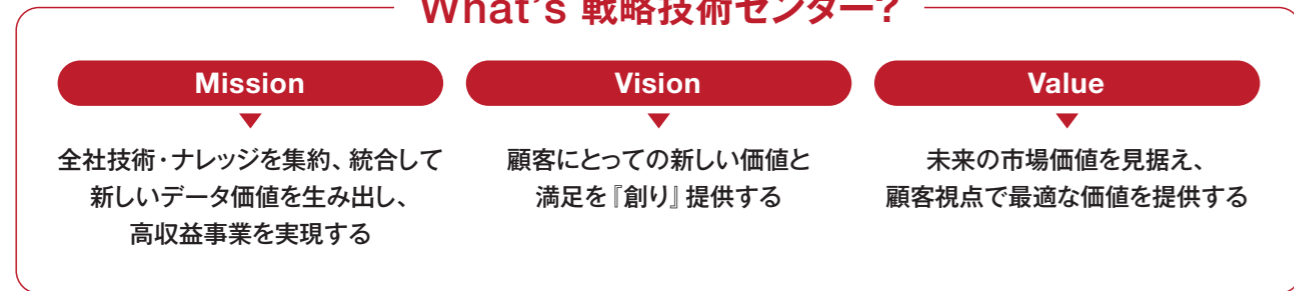
⑦ ビジネスモデルの転換に向けた戦略

ヘルスケア事業部は、ストックビジネスの強化を社内で先導するポジションであると考えています。ビジネスモデルの転換をさらに推し進めるにあたり、システムの売り切りではなく初期費用、保守、保障を含めての月額制、データ管理はクラウドサービスでの利用料とすることで収益の安定化を図っていく方針です。

それに加えて、ユーザーとの関係が長期に渡ることでパートナー関係を築くことが可能になるという特徴も活かし、課題抽出・提案機会の創出を通じた循環型ビジネスモデルの構築を目指します。

Topics **技術から事業を発想する「戦略技術センター」**

What's 戦略技術センター？



活動方針

① データリカーリングビジネスの推進

- 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開発
- 画像データ、生成AIを活用した自社商品・サービスの開発

② 基幹事業の付加価値向上

- 顧客向けソリューション提案／サポート力の強化
- 主力パートナー（仕入先メーカー）に対するプレゼンスのさらなる向上

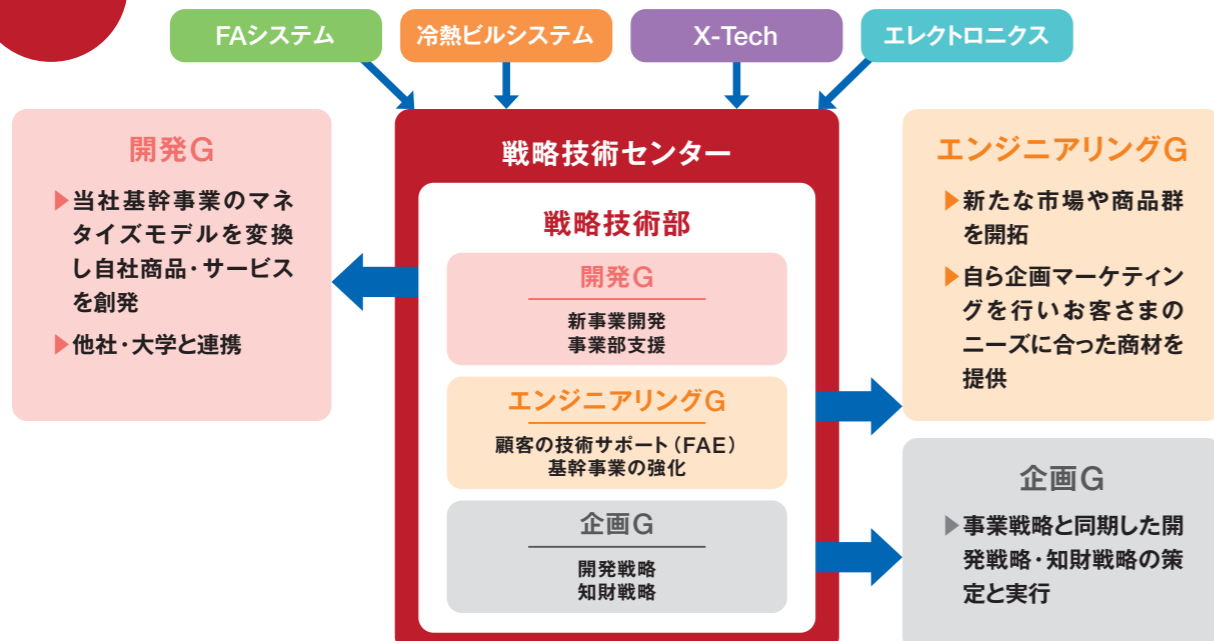
③ 要素技術力の強化

- 開発戦略・知財戦略の策定と実行
- エンジニアの専門性の強化

④ オープンイノベーション

- キャリア採用、パートナー連携、企業買収

体制図



Topic **戦略技術センターの役割とは？**

RYODENは“ワクワク”ファクトリーで、“ワクワク”を創り出すレシピや技術を生み出すのが戦略技術センターの役割です。

「全社技術」と「現場・顧客に密着したナレッジ」を集約、統合して新しいデータ価値を生み出すことで、「環境・安心・安全でサステナブルな社会の実現に貢献する」という全社Visionの方向性に沿って、社員一人ひとりが事業を発想し、それを構想して進めるためのIoTプラットフォームの開発を行っています。また、画像データ、生成AIを活用した自社商品・サービスの開発を行うことでデータリカーリングビジネスにおいて他社との異質化を目指しています。

基幹事業においても付加価値の向上に向けて、振動センサーを活用した予兆保全など、顧客向けソリューション提案／サポート力の強化を進めるとともに主力パートナー（仕入先メーカー）にも、ご満足いただけるよう技術サポート体制を強化しました。また、2024年2月には、「RYODEN-Lab.」を開設し、各種ソリューションやサービスを皆さまに体験いただく準備も整いました。

皆さまと技術をつなぎ、“ワクワク”をカタチにすることが私たちのミッションです。



戦略技術センター
戦略技術部長
北出 貴士

Topic **取り組み事例紹介**

RYODEN、株式会社新潟人工知能研究所、及び学校法人新潟総合学園 事業創造大学院大学は、生成型人工知能 (AI) 技術の事業領域への応用における協業を2024年5月から開始しました。

この協業を通じて、私たちは生成AI技術を駆使した開発に取り組み、革新的なビジネスモデルやサービスの創出、さらには事業運営の効率化を目指します。

生成AI技術の活用により製造業など多岐にわたる業界でのケーススタディの展開、新しい顧客体験の創造、業務プロセスの効率化と自動化を推進することで、デジタルトランスフォーメーションの促進と持続可能な社会構築に貢献していきます。

■ 生成AIの進化を追求して課題を解決



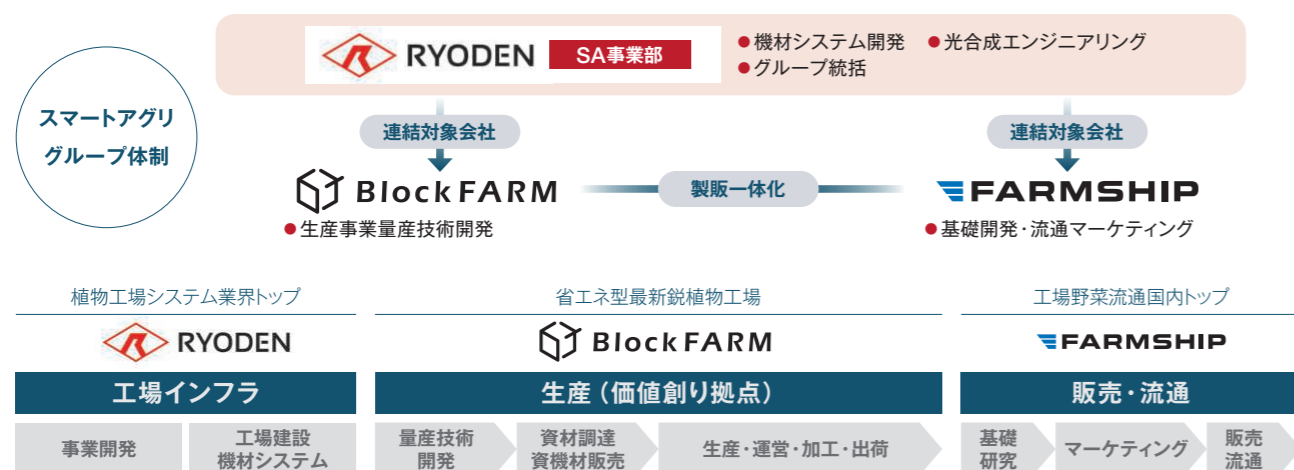
新たな価値創出

スマートアグリ事業

スマートアグリ事業基盤の構築

基幹事業で培った当社の技術を農業のスマート化に応用した次世代植物工場「ブロックファーム」を2022年に設立しました。2023年8月にはパートナーとして事業を行ってきたFARMSHIP社を傘下に加え、RYODENの持つ工場インフラの整備技術、ブロックファーム設立による生産事業参入にとどまらず、販売・流通事業にも範囲を拡大。これにより、当社グループ内で植物工場野菜のマーケットを創出・拡大し得る事業基盤が整いました。

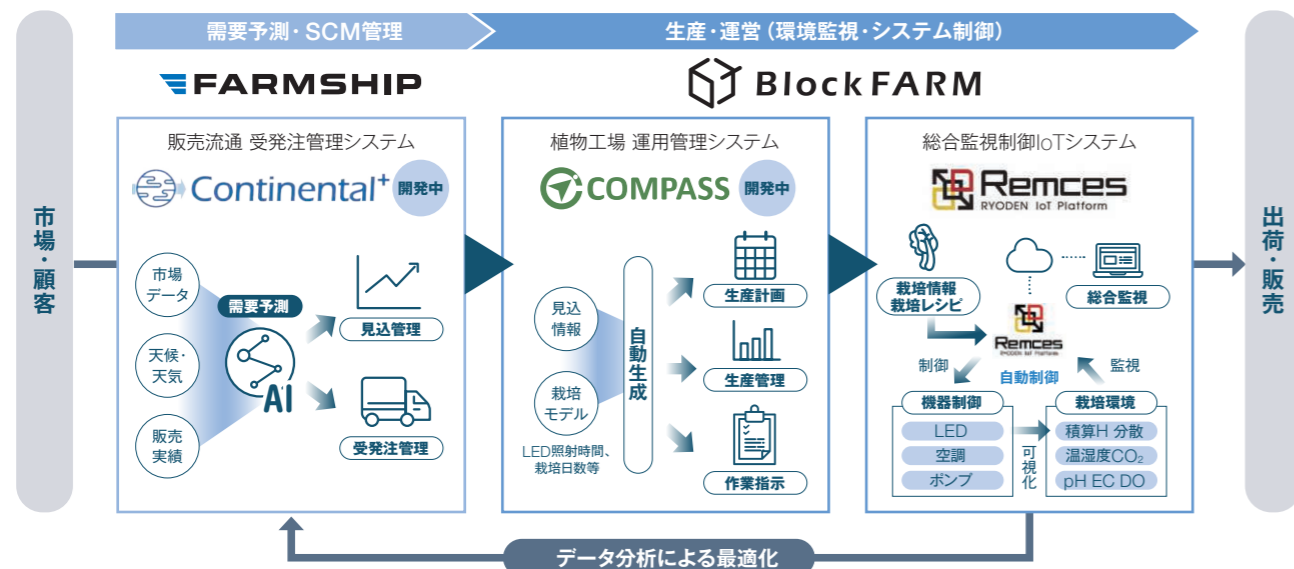
■ 次世代農業バリューチェーンをグループとして構築



オリジナル次世代農業システム“R-AX”

R-AXは、データとデジタル技術を活用し、次世代農業・フードテック分野のビジネスモデルを変革する当社独自のシステムとサービスです。同サービスを通じ新規参入のハードルを緩和、運用効率と収益性の高い次世代農業を確立してまいります。(2025年リリース予定)

■ トータルパッケージで市場参入をサポート



植物工場事業で培った技術を展開

葉物野菜をはじめ、微細藻類など多様な光合成生物への技術展開・事業支援を進めています。原材料の植物由来へのシフトや、フードテック市場に参入する企業に対して、受託研究、事業コンサルティングから、設備開発、量産プラントの設計・施工、販売に至るまで、幅広いサービスの提供体制を整えております。

このような新しいビジネスモデルを通じて、TCFD対策やカーボンオフセット、食料課題など世界的な社会課題の解決を目指し、持続可能な社会に貢献していきます。

■ 光合成エンジニアリングを活用したサービス展開のイメージ



オリジナル製品群の事業ブランド

RYODEN Tii!

基幹ビジネスで培った「課題解決力」から生まれた6つの事業

当社は、パーパスとして「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、商社の枠を超えた「事業創出会社」として、環境・安心・安全でサステナブルな社会の実現に向け取り組んでいます。

当社は、成長戦略を牽引していく主要なオリジナル製品群の事業ブランド「RYODEN Tii! (リョーデン ティー)」を策定しました。今後、積極的なブランドコミュニケーション活動を推進し、ステークホルダーに対して、広く企業価値の向上を目指します。



This is it.
その手が、
あったか。

「RYODEN Tii!」は、基幹ビジネスで培った「お客様の課題を解決する人の力」から生まれた6つのオリジナル製品群を総称する、当社の新事業の象徴です。「RYODEN Tii!」における「Tii!」は、「This is it」の頭文字で、「その手が、あったか。」を意味します。お客様が創造的な新しい一歩を踏み出す時に、その一言を言っていただけのような提案をし続ける意思を込めています。

また、ロゴデザインでは、「T」が「独自性・異質性のあるテクノロジー」を、「ii」が「事業に携わるすべての人がともに肩を組み一本の線につながる」を、「!」が「未来に向けて“ワクワク”するようなアイデア発想やひらめき」を表しています。「RYODEN Tii!」は6つの主要なオリジナル製品群からスタートしますが、今後新たに創出した新事業を順次加えてまいります。

「RYODEN Tii!」専用サイトを公開中!

「RYODEN Tii!」専用サイトを公開中ですので（右記QR）、ブランドの概要を紹介する動画（30秒）をご覧ください。
また、各製品ごとのコンセプトムービーも公開していますので、併せてご覧ください。

こちらからアクセス



▶ RYODEN Tii! 各製品のご紹介

クラウド型統合監視制御システム

Remces
FAシステム

「Remces (レムセス)」は、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です。リアルタイムで自動収集・分析したデータに基づき、空調、照明など各種設備をシステムが自動制御し、最適な状態を維持。脱炭素化、省人化などの課題に貢献します。

Ryoden Agriculture X-formation

R-AX
X-Tech

「R-AX (アール エー エックス)」は閉鎖型植物工場やスマートアグリ事業など「次世代農業の仕組みの基盤」を提供するシステムとサービスの総称です。植物工場のIoTシステムから作物栽培に必要な機材、生産後の流通・販売チャンネルまで、運営に付随するあらゆる事柄を網羅的にサポートします。

医療機関DX化支援サービス

Totalpac IT
X-Tech

「Totalpac IT (トータルパック アイティー)」は、医療機関向けに電子機器やITシステムなどを、一括で提案・提供する月額制のサービスです。医療機関のIT環境を包括的にサポートするために、電子カルテ機器から医療DXに必要なシステムまで対応しています。

ベストコントロールDXソリューション

Pescle
エレクトロニクス

「Pescle (ペスクル)」は、総合的有害生物管理(IPM)を支援するベストコントロール会社向けに開発したサブスクリプション型IoTサービスです。AI/IoT×センサで害獣・害虫を遠隔監視し、早期発見・原因分析することで、サステナブルな衛生管理の環境構築につなげることができます。

ビジネスカメラ

FlaRevo
X-Tech

「FlaRevo (フラレボ)」は、カメラで録画した映像を、業務効率化に活用する次世代の監視カメラシステムです。様々なカメラで録画した映像を、多様な形式で管理・活用でき、製造工場などで異常発生時の映像を自動的にブックマークしたり、直接現場に行かなくても該当の映像を確認できます。

クラウド入出荷サービス

ATLAS-Things
X-Tech

「ATLAS-Things (アトラス シングス)」は、モノの入出荷管理に特化したクラウドサービスで、リターナブル容器に着目した業界的にも珍しいソリューションを提供しています。具体的には、RFIDなどを用いて読み取ったリターナブル容器の管理データを、クラウドで一括管理が可能なソリューションです。

人的資本マネジメント

当社グループは、社員一人ひとりがやりがいを感じながら成長を続け、持てる力を最大限に発揮できるよう、多様性を尊重し、グローバル社会で活躍できる人づくりに取り組んでいます。また、健康に配慮した健全な職場環境づくりを推進し、社員と会社の良好な関係のもと、様々な施策を実施しています。

人材育成方針 ～人づくりに対する考え方～

中期経営計画「ICHIGAN 2024」では、あるべき姿（5年後のRYODEN）として「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」ことを掲げています。この目標を実現するための戦略の柱の一つとして、事業推進基盤の強化（グローバル人材の育成、グループガバナンスの強化）に取り組んでいます。

当社では、グローバル人材を「自ら考え、自ら行動する、成長意欲の高い自律型人材」と定義しています。そのための環境づくりとして、2020年度に人材育成委員会を発足させ、グローバル人材に必要なスキルを階層別に定義し、強みはさらに伸ばし弱みは育成・啓発し、克服する仕組みを構築しています。現在は、事業や部門ごとのスペシャリスト育成に向けたキャリア体系（キャリア開発研修、キャリアルート）を設計中であり、年齢や性別等にとらわれずに高いスキルや専門性をもった社員が最大限に活躍できる組織づくりに取り組んでいます。

ICHIGAN2024 3つの主要戦略



指標及び目標

指標	目標	当事業年度の実績
管理職に占める女性管理職の割合	2030年度までに2%	0.7%
中核人材に占める女性上級職の割合	2030年度までに5%程度	2.5%
男性労働者の育児休業取得率	2030年度までに40%	45.5%
労働者の男女の賃金の差異（全社員）	2030年度までに74%	61.5%

※連結（1,360名）の大部分を占めるのはRYODEN単体（996名）であり、また人事・雇用制度が異なるため、実績の数値は単体での開示

取り組み方針

- ▶ 「人が育つ文化」の醸成 ▶ 多様なキャリア選択が可能な人事制度の構築
- ▶ 心理的安全性と相互理解を高める環境づくり ▶ 健康経営の推進 ▶ ワークライフバランスの推進
- ▶ 育児が行いやすい勤務環境の構築 ▶ 女性活躍推進 ▶ 障がい者雇用促進 ▶ 外国籍人材の活躍推進



執行役員 人事部長 今石 浩一

現中期経営計画では、事業推進基盤施策の一つとして「グローバル人材の育成」をあげており、「自ら考え、自ら行動する、成長意欲の高い自律型人材」を目指して、スキルアップに着目した環境づくりなどを進めています。例えば、中期経営計画傘下の人材育成委員会と連携してビジネススキルマップを策定し、それに基づいて2023年度より手上げ制研修プログラムを実施しています。

当社には3つの基盤事業があり、基盤事業を強化しつつこれまで培った技術・ナレッジを掛け合わせ、新たな価値を提供する新事業の拡大に取り組んでいます。顧客や社会の潜在的な課題を「発掘」し、どういう視点を持つかを「発想」する、さらにこれまで築き上げてきたノウハウでイノベーションを「発案」し、アイデアを実際に「発進」として稼働させる。この4つの発の力を高め発揮することが、ナレッジの蓄

積や事業創出を加速させていくと考えており、育成施策にも落とし込んでいく必要があります。

一方で、VUCA*などで表されるような環境変化は、採用から配置、育成、処遇、退職に至るまでの雇用のあり方にも大きな影響を及ぼしてきています。RYODENが選ばれる企業であり続けるためには、職場での心理的安全性の確保、福利厚生なども含む報酬制度の充実化、多様な働き方を可能とする就業形態、そしてキャリア開発支援の充実化などに絶えず取り組むべきと考えています。

現在このような育成施策の課題も含めて人事制度全体の検証にとりかかったところです。2025年度よりスタートする次期中期経営計画とベクトルを合わせながら検証・検討を進めていきます。

※物事の不確実性が高く、将来の予測が困難な状態



人事部副部長 人材育成センター長 武田 行子

私は20年間以上、人事関連業務を一貫して担当してまいりました。その中で、会社が持続的な営みを続けていくには、「会社の目的」と「社員のやりたいこと」を深く重ねることがもっとも効果的であり、双方ともに利益を享受できる、これを人材育成という視点から本格的に取り組むたいと考えてきました。このたび、人材育成に全社で取り組みたいと考えているRYODENに入社できたことをとてもうれしく思っております。

RYODENは技術商社として、100年企業として既存事業の延長線上にないものを目指すチャレンジングな会社であり、そのチャレンジを4つの「発」で実現したいと、言い続けてきました。この挑戦を支えるのは、これまでのナレッジの含蓄にあり、多様な価値観をもつ社員の知識・経験など、

組み合わせがなによりも重要だと感じています。この源泉となる多様性を活かしていくには、それを受け入れる組織文化の醸成、そして成果に導くことができる全員のリーダーシップの厚みが、お客様への価値提供、ひいては社員のエンゲージメントにつながっていくと考えています。

RYODENが100年企業として、既存事業の延長線上にない「攻め」に転じていくには、まずは既存事業の「守り」が盤石であることは当然の上で、RYODENに集う人がICHIGANで取り組まないと、実現できないと感じています。RYODENに集う社員の方々が会社とともに成長し、最大限に活躍できる組織と人づくりを支援していきたいと考えています。

RYODENの成長基盤

人的資本マネジメント

人材育成体系の全体像

カテゴリ	入社時	2年目	若手社員	中堅社員	リーダー社員	幹部社員
求める人物像	社会人基礎力	一人立ちスキルチェック	職能定義 ビジネススキルマップ	役割・等級定義 マネジメントマニュアル		経営者スキル
教育カリキュラム	管理職育成 新入社員研修 社会人基礎力 スキルチェック	2年間で一人立ち プログラム	BSM連動育成 プログラム 対ヒト・対コト	新任課長研修 課長職マネジメント スキル向上研修	管理職研修 当該管理職向け フル人材向け	役員向け研修
	担当職育成		資格別昇格試験		プロフェッショナル 向け研修	キャリアプラン セミナー
	事業部連携 専門教育	専門知識			リスクリング	
			挑戦心&スキル、営業力・技術力、メンター、育成力			

人材育成に資する社員研修の取り組み

若手向け・中堅社員向け・管理職向けといった階層別や部門全体の組織開発など、様々なプログラムを実施しています。研修当日の詰め込み型ではなく、職場に戻ってから日々の業務で実践を繰り返す内容で、確実なスキル化を目指しています。また、当社で育つキャリアデザインを自ら行い、意味を感じて成長を実感できるよう、年齢の節目で受講するキャリアデザインセミナーを新たに設計しました。

研修名	研修テーマ
ライフプランセミナー56	働き甲斐だけでなく、生涯生き甲斐を感じながら、どう働いていくか、どのような幸せな人生を楽しむかを描く。
キャリアデザインセミナー50	自身の存在価値を振り返り、強みを生かし、会社を代表するイチ人財として、さらにキャリアを磨き、会社とともに活躍する。
キャリアデザインセミナー40	改めて自社の強みを分析し、自身の強み・経験・スキル・ナレッジを棚卸し、次の10年キャリアアップしながら会社を牽引していく。
キャリアデザインセミナー30	会社の強みを理解し、会社と自身の強みをつなぎ、自身のキャリアは自身で築くものとして、成長をデザインする。
キャリアデザインセミナー25	イチ戦力として、具体的にどんな仕事でどのように成長していくか、自身の強みを生かしてデザインし、成長を実感する。

健康経営

からだの健康	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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

就業支援	<ul style="list-style-type: none"> 子供が小学校に入学するまで育児短時間勤務制を導入 子供が小学校3年生になるまでフレック勤務制 	金銭支援	<ul style="list-style-type: none"> 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
------	---	------	---

外国籍人材の活躍推進

採用促進	<ul style="list-style-type: none"> 海外グループ会社の管理職63名のうち33名を現地採用（2024年3月末時点） 国内における外国籍人材も積極採用進める（2024年4月に3名新規採用）
------	---

その他の取り組みに関する詳細はHP参照



女性活躍推進に向けた取り組み

当社では、マネジメントに長けた社員だけでなく専門性を備えた社員も重視し、女性管理職だけでなく女性の中核人材（上級職）候補の裾野を広げていくために、新卒総合職採用活動や研修制度の再構築、環境整備に取り組んでいます。

当社は従来から理工系の学生を中心として総合職を採用してきたことから、総合職に占める男性の割合が高く、2024年3月時点の中核人材（上級職）317名のうち、女性は8名（2.5%）ですがその一方、2024年3月時点で中核人材（上級職）候補となる女性社員は全社員の候補者426名のうち、176名です（41.3%）。

採用活動では新卒総合職のうち3割を女性とするとともに、入社後は育成方針に基づき、性別にとらわれずに中核人材（上級職）へスムーズに進むための環境整備に取り組んでいます。

ドレスコードフリー（服装自由化）の導入

「多様性の尊重」と「自律的な風土の醸成」などを目的として、2024年6月1日よりドレスコードフリー（服装自由化）を開始しました。服装自由化により、さらなる柔軟で働きやすい環境を整え、社内コミュニケーションの活発化や働き方改革につなげるとともに、こうした活動を通じて代理店、商社の枠を超えた事業創出会社としてパーパスの実現に向け取り組んでいきます。また今回の取り組みを推進し、「ワクワク」する会社を目指していきます。



国際ガールズ・デーへの賛同

当社はダイバーシティの推進をSDGsの重要課題の一つとして選定しており、様々な施策に取り組んでいますが、この度、国際NGOプラン・インターナショナルの働きかけにより国連が制定した「国際ガールズ・デー（10月11日）」の国内におけるイベント「PLAN GIRLS MOVEMENT」に協賛しました。

国際ガールズ・デーは「女の子の権利」や「女の子のエンパワーメント*」の促進を広く国際社会に呼びかける日です。当社は、こうした活動を通じて社会課題の解決に寄与してまいります。

*女性が人生におけるあらゆる選択肢を自分の意志で選びとり生きていくために必要な力、男性と対等に家庭内や社会の意思決定に参画する力をつけることをいいます。

株式会社RYODENは
国際NGOプラン・インターナショナルの
PLAN MOVEMENT PARTNERです
<https://www.plan-international.jp/about/girl/girlsday/>



エンゲージメント強化の取り組み

当社はパーパスの浸透に加え、「なぜ事業創出会社へ変革する必要があるのか」、その意思を経営陣自らの言葉で社員に伝えるとともに、サステナブルな経営を実現するために最重要のステークホルダーである当社社員の会社への要望を直接聴き、対策を実施することで社員のエンゲージメントを高め、生産性の向上やリテンション（社員の離職防止）につなげることを目的として、役員による社員とのエンゲージメントを実施しています。実施した内容は経営会議に報告し、こうした活動を継続的に実施していきます。

サステナビリティマネジメント

当社グループはサステナビリティへの取り組みを重要な経営課題と位置づけ、事業活動や社会貢献活動を通じて、幅広いESG課題に取り組んでいます。温暖化対策や人材育成、ダイバーシティの推進など、それぞれの課題について具体的な目標を設定し、社会や地球環境の持続可能な成長に貢献できるよう努めています。

サステナビリティに対する考え方

2050年に目指す姿として「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」ことをビジョンとして掲げています。この理念とビジョンのもと、サステナビリティへの取り組みを重要な経営課題と位置づけ、当社グループのパーパス、環境ビジョン等に則り、サステナビリティを重視した経営を行います。当社グループは、事業活動を通じて社会課題を解決し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

サステナビリティガバナンス

当社が掲げるビジョン実現のために、取締役社長を委員長とした「サステナビリティ委員会」を設置しています。サステナビリティ委員会は、サステナビリティ課題への全社横断的な推進組織と位置づけ、サステナビリティ経営の基本方針の検証、アクションプランの進捗レビューなどを行い、サステナビリティに関するリスクと機会の管理・監督を行っています。

ESG課題への取り組み

当社は、事業における重要度や中期経営計画で注力する分野、ステークホルダーからの視点などを総合的に勘案して事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推進しています。また、2022年度からは、当社のリスクを低減させる取り組みをESGの観点等から検討した重要課題を選定した上で目標を設定し活動しています。

重要課題/主要テーマ	取り組み	目標(非財務指標)	2023年度実績	関連するSDGs
総括	サステナビリティ経営に向けたマネジメント体制の強化	サステナビリティ委員会の定期開催を通じたサステナビリティ活動進捗フォロー ・2024年4月よりサステナビリティ推進グループを新設 ・全社でのサステナビリティを重視した経営に向け、2025年度での独立した専門部の立ち上げに向け準備を進めるなど運用体制の確立を図り、全社サステナビリティ関連活動を推進できる体制の土台を構築する	①サステナビリティ委員会は3月に開催 パーパス浸透については、KAMOMEプロジェクトを立ち上げ推進 ②TCFD/CDP対応についてはプロジェクト化し、環境・品質本部と連携して推進 ・TCFDロードマップ作成、リスクと機会の再整理とシナリオ分析を実施 ・2023年10月に経営幹部向けに外部講師を招いて、TCFDを含む気候変動セミナーを2回開催 ・2023年度CDP評価で、Bスコアを獲得	
環境	温暖化対策 事業所での温室効果ガスの排出削減(環境ビジョン達成に向けた活動)	非化石燃料起源の電力への切り替え・採用による削減 ・2030年までに事業所からの温室効果ガス排出をゼロに ・国内単体及びテクノフォートは2024年以降もScope2ゼロを維持継続 ・ブロックファーム社、ファームシップ社及び海外連結対象会社は2030年までにScope2ゼロ化を目指す	・国内単体及びテクノフォートの2023年度Scope2はゼロを達成	
	社用車の温室効果ガス排出削減	・非化石燃料車(電気自動車(EV)、燃料電池車(FCV))の採用による温室効果ガス排出削減 ・2030年までに非化石燃料車の100%導入により社用車からの温室効果ガス排出削減	<2023年度末:3.8%(BEV:6台)/水素:1台> <2022年度末:2.6%(BEV:5台)/水素:1台> <2021年度末:1.1%(BEV:2台)>	

重要課題/主要テーマ	取り組み	目標(非財務指標)	2023年度実績	関連するSDGs
環境	循環型社会形成への取り組み 森林資源保護	・森林循環紙使用による森林資源保護 ・森林循環紙100%使用(毎年継続)	コピー用紙:森林循環紙100%使用達成	
	廃棄物削減	・廃棄物最終処分量削減 ・2030年度 廃棄物最終処分量削減(2030年度:2015年度比60%削減 501.6kg) ・2024年度目標 2023年度実績以下に(2024年度目標追加)	廃棄物最終処分量:2023年度実績 636.5kg <2022年度実績 609.1kg> 2023年度目標 2022年度実績以下 ⇒未達	
	生物多様性への対応 生物多様性に配慮した社会貢献活動	・地球環境保全活動の推進 ・コロナ禍の活動停滞からの回復(全拠点・エリアでの活動継続)	各拠点で社会貢献活動を再開(欧米2拠点を除く)	
社会	ダイバーシティ推進	・多様な人材の活躍支援 ・2025年度新卒総合職に占める女性比率を30%に(目標年度変更2024年度⇒2025年度へ) ・2030年度女性上級職数を20名程度(上級職の6%程度)、うち女性管理職15名程度に ・2030年度キャリア採用上級職数を115名程度(上級職の30%程度)に ・障害者雇用率の法定遵守に向けた採用活動強化	・2023年度実績 2024年4月入社 8名 20.5% ・2023年度実績8名、2.5%(2024年3月時点)、女性キャリア採用増 ・2023年度実績63名、18.2%(2024年3月時点) ・2023年度実績2名入社	
	人材育成の取り組み	・成長し続けることができる機会提供 ・チーム力強化実践PJ実施率2025年度完了 ・年代別キャリアプラン研修 2025年度全社員中30%受講 ・年代別キャリアプラン研修の対象拡充(50歳に加え、30・40歳研修実施) ・2024年度よりチーム力強化実践PJのプログラムを変更し対応	・2023年度未実施。2024年度からプログラム変更し対応 ・年代別キャリアプラン研修の対象拡充(50歳に加え、25歳・30歳・40歳を実施) ・2024年度新規目標	
	働き方改革	・健康経営、ワークライフバランスの実現 ・定期健康診断・ストレスチェックの受診率100% ・年次有給休暇年間5日取得の遵守 ・2024年度年次有給休暇取得率65%以上維持 ・2024年度男性社員の育児取得率30%以上 <24年度目標追加>	・定期健康診断受診率:99.4%・ストレスチェック受診率:99.9% ・全社員が年次有給休暇年間5日取得 ・2024年度年次有給休暇取得率65%以上維持 ⇒2023年度実績:80.2% <新たな取り組み> ・2023年12月より在宅勤務制度導入 ・2024年度より時差出勤制度導入、育児のための勤務時間短縮制度を子が小学校3年まで拡充	
	品質等への取り組み 持続可能な消費・生産への技術的能力の強化支援	・新事業に対する品質リスクマネジメント体制の運用 ・重大不具合に対する原因追求及び再発防止策の横展開 ・新規事業に対する品質リスク事前検証の実施 ・不具合事例の横展開と説明会などでの啓蒙活動	・新規ビジネスに対するリスク審査会議継続実施 ・当社企画・開発の新規事業に対する品質保証体系を構築し、開発中のビジネスを対象にトライアルとして有効性を検証 ・四半期に一度、当社責任重大不具合事例の横展開を実施	
ガバナンス	コーポレートガバナンスの進化	・CGコードに沿ったガバナンス強化への取り組み ・監査役会設置会社から監査等委員会設置会社への移行対応(2024年4~6月)、移行後の課題検証 ・役員報酬見直し対応(2024年4~6月) ・CG報告書83原則の見直しと提出(2024年6月) ・社長後継者計画に基づく施策の実行 ・取締役会実効性評価(2024年4月)、独立社外役員意見交換会(2024年5月) ・諮問委員会規則改定(2024年6月) ・権限規定等取締役会から執行側への権限移譲内容検討(2024年6月)	・CG報告書83原則の取り組み内容の見直し(2023年6月~) ・機関設計・役員報酬の見直し方針の提案(2023年9月~) ・社長後継者計画の運用(2023年9月~)	
	リスクマネジメント対応	・事業リスク委員会によるリスク管理体制の充実でガバナンスを補完 ・事業リスク委員会の定期開催と社内情報共有の促進(年2回[半年1回]) ・事業のリスクは状況により変化するため、継続して測定を行う	・事業リスク委員会の定期開催(9月/3月) ・事業リスク委員会開催に当たっては作成資料の模式見直しを実施 ・リスクマネジメント統括委員会の開催(4月)	
	コンプライアンスの継続遵守	・倫理・遵法委員会による遵守状況の確認と共有 ・全拠点での遵法チェックの履行 ・コンプライアンス教育の充実 ・倫理・遵法委員会の定期開催と社内情報共有の促進(年2回) ・全拠点への遵法チェックの実行(年1回) ・国内外全従業員に対するコンプライアンス教育(e-learning)実施率100%継続 ・ホットラインの信頼性を継続するため引き続き通報窓口の定期的な教育、通報案件(概要)の社員へのフィードバック、運用状況の取締役会への報告など	・左記目標を計画どおり実施	

社内浸透の取り組み

- ① **社員向けe-learningの実施**
ESGとSDGsの関係性やSDGsの重要課題におけるKPIの状況及び活動実績への理解を深めるため毎年実施しております。
- ② **社内報を通じた理解の促進**
年4回発行の社内報に「SDGsコーナー」を設け、SDGs情報を掲載し理解の促進に努めています。

環境マネジメント

当社グループは、未来の人々と地球環境を共有しているとの認識のもと、より良い環境を次の世代に引き継ぐことが、社会の一員として重要な使命であると認識しています。そのため、企業活動においても、自らの活動が及ぼす環境負荷の低減、生物多様性への対応などに向けた目標を設定し、その達成に必要な体制を整備しています。

環境に対する考え方

当社グループは2020年4月にグループ環境ビジョンを制定しました。

RYODENグループ環境ビジョン

2030年
目指す姿

～きれいな地球を未来に引き継ぐために～

環境に配慮した事業活動で、サステナブルな社会の実現に貢献します

脱炭素社会への取り組みを強化(低炭素社会から脱炭素社会へ)します

・電力使用に関する温室効果ガス排出ゼロへの挑戦 ・ZEB等の環境負荷低減に寄与するソリューションを提供

製品ライフサイクル思考に貢献する環境ソリューションを創出し環境価値を増大します

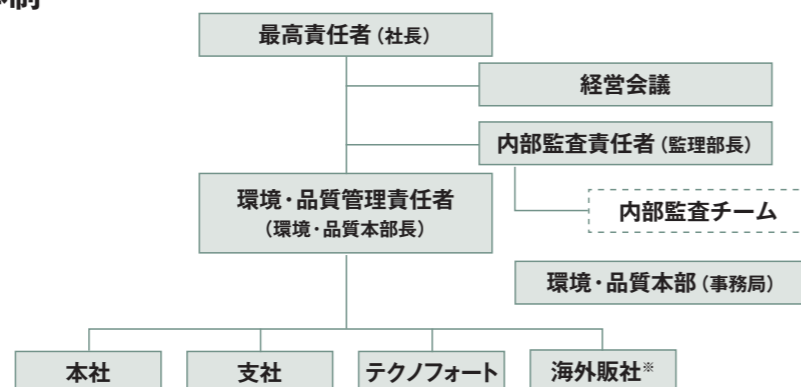
環境目標

脱炭素社会に向けた取り組みとして、当社グループ独自の指標である「トータルカーボンマネジメント」を設定。このほか森林循環紙の使用や廃棄物最終処分量の削減、地球環境保全活動などについても具体的な目標を設定し、その達成に向けて継続的に取り組むよう努めています。

区分	目標
①脱炭素社会に向けた取り組み	トータルカーボンマネジメント(TCM)に事業計画値(売上高)を関連付けた目標値を設定。経営と環境活動の一体化を目指す
②循環型社会の形成に向けた取り組み	森林循環紙の使用継続 廃棄物最終処分量の削減
③生物多様性に配慮した社会貢献活動	地球環境保全活動の継続、活性化

環境マネジメントシステム管理体制

環境ビジョンや環境目標の実現・達成に取り組むために、代表取締役社長を最高責任者とする環境マネジメントシステム管理体制を構築。本社や国内外の各事業拠点における環境管理体制や各種手続きを明文化し、環境に配慮した事業活動が行われているか、ルールが適正に守られているかなどを、継続的かつ客観的にチェックする体制も整えています。



※①RYOSHO TECHNO SINGAPORE PTE LTD ②菱商香港有限公司 ③RYOSHO (THAILAND) CO., LTD ④菱商電子(上海)有限公司
⑤台湾菱商股份有限公司 ⑥Ryosho Europe GmbH ⑦RYOSHO U.S.A., INC. ⑧菱商韓国株式会社

気候変動への対応(TCFD提言に沿った情報開示)

気候変動は国際社会における主要な課題であり、当社が重視する経営課題の一つです。当社は、2023年にTCFDの提言に沿って、脱炭素シナリオ(1.5~2°Cシナリオ)及び気候変動進行シナリオ(4.0°Cシナリオ)を設定し、当社グループに影響をもたらす気候関連のリスク・機会を洗い出した上で、2050年に目指す姿の実現に向け、2050年頃のリスク・機会の財務面・戦略面に与える影響を評価しています。

評価結果をもとに、持続可能な成長に向けて、成長機会の取り込み及びリスクへの対応を行ってまいります。

※TCFD提言に沿った情報開示の詳細は、コーポレートサイト サステナビリティ上で開示しています。
<https://sustainability.ryoden.co.jp/environment/climatechange/>

脱炭素社会に向けた取り組み

温室効果ガス排出削減目標として、すべての自社内における事業活動に伴う温室効果ガス排出量を2030年までに2021年度比で100%削減する目標を掲げています。

2023年度は、当社保有の栗原太陽光発電所(宮城県栗原市)由来のトラッキング付き非化石証書を活用し、国内単体及びテクノフォート社のScope2排出量ゼロを達成しました。

Scope1,2,3 温室効果ガス排出量

	2021年度		2022年度		2023年度 ^{※1}	
	GHG排出量 (t-CO ₂)	構成比	GHG排出量 (t-CO ₂)	構成比	GHG排出量 (t-CO ₂)	構成比
温室効果ガス総排出量 (Scope1,2,3合計)	6,801,331.4	100.00%	6,963,092.0	100.00%	8,039,970.1	100.00%
Scope 1,2 小計	1,052.9	0.02%	841.5	0.01%	3,961.6	0.05%
Scope 1 ^{※2} 社用車の燃料/空調機等(ガソリン・軽油・都市ガス)	403.9	0.01%	453.7	0.01%	441.1	0.01%
Scope 2 ^{※2} 電力使用	649.0	0.01%	387.8	0.01%	3,520.4	0.04%
Scope 3 小計	6,800,278.6	99.98%	6,962,250.5	99.99%	8,036,008.5	99.95%
Cat.1 ^{※2} 購入した製品・サービス	705,117.0	10.37%	659,411.5	9.47%	658,777.5	8.19%
Cat.2 資本財	1,128.3	0.02%	860.8	0.01%	3,247.4	0.04%
Cat.3 Scope1,2に含まれない燃料及びエネルギー関連活動	195.6	0.00%	165.2	0.00%	813.7	0.01%
Cat.4 輸送、配送(上流)	1,605.0	0.02%	1,522.8	0.02%	4,897.0	0.06%
Cat.5 事業から出る廃棄物	15.6	0.00%	15.3	0.00%	292.9	0.00%
Cat.6 出張	383.3	0.01%	1,155.8	0.02%	1,540.1	0.02%
Cat.7 雇用者の通勤	368.1	0.01%	344.6	0.00%	429.3	0.01%
Cat.8 リース資産(上流)	-	-	-	-	-	-
Cat.9 輸送、配送(下流)	-	-	-	-	-	-
Cat.10 販売した製品の加工	-	-	-	-	-	-
Cat.11 ^{※2} 販売した製品の使用	6,091,465.7	89.56%	6,298,774.6	90.46%	7,365,164.1	91.61%
Cat.12 販売した製品の廃棄	-	-	-	-	-	-
Cat.13 リース資産(下流)	-	-	-	-	-	-
Cat.14 フランチャイズ	-	-	-	-	-	-
Cat.15 投資	-	-	-	-	846.5	0.01%

※1 2023年度よりGHG算定範囲を単体、国内連結対象会社(株式会社ファームシップを除く)、海外連結対象会社に拡大

※2 第三者による検証済み

※Scope2はマーケット基準で算定

※「-」は算定対象外

Scope1,2,3の算出方法 環境省Webサイト(https://www.env.go.jp/earth/ondanka/supply_chain/gvc/)掲載のガイドラインを参考に製品使用年数、稼働時間、製品使用時の消費電力量、各種の原単位指標などを設定して算出しています。

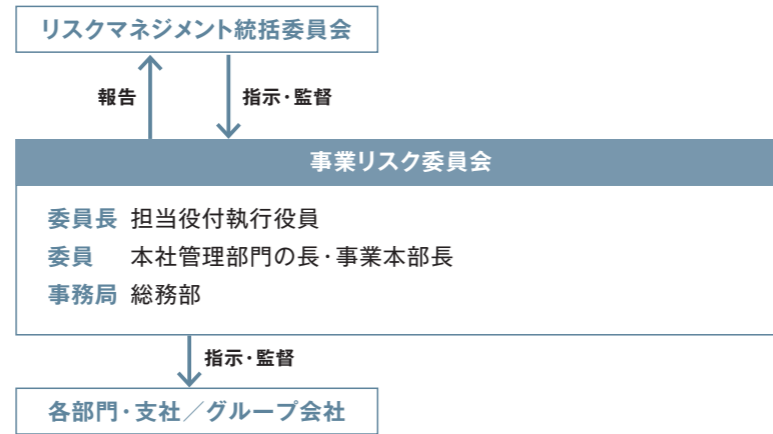
リスクマネジメント

当社は、当社グループのリスクマネジメントに関する「リスクマネジメント基本規程」を定め、担当の役付執行役員を委員長とする「事業リスク委員会」においてグループ全体のリスクを分析し、多面的なリスクマネジメントを行っています。

リスクマネジメント体制

事業リスク委員会の委員長は担当役付執行役員が務め、事務局は総務部が担っています。

委員会を構成する各委員は、現在本社管理部門の長・事業本部長です。事業リスク委員会は当社グループ全体のリスクを分析し、発生可能性と影響度などを勘案し、管轄するリスクマネジメント統括委員会にその活動状況などを報告するとともに、主管部門に各対策の立案を指示し、その実施状況を監督します。

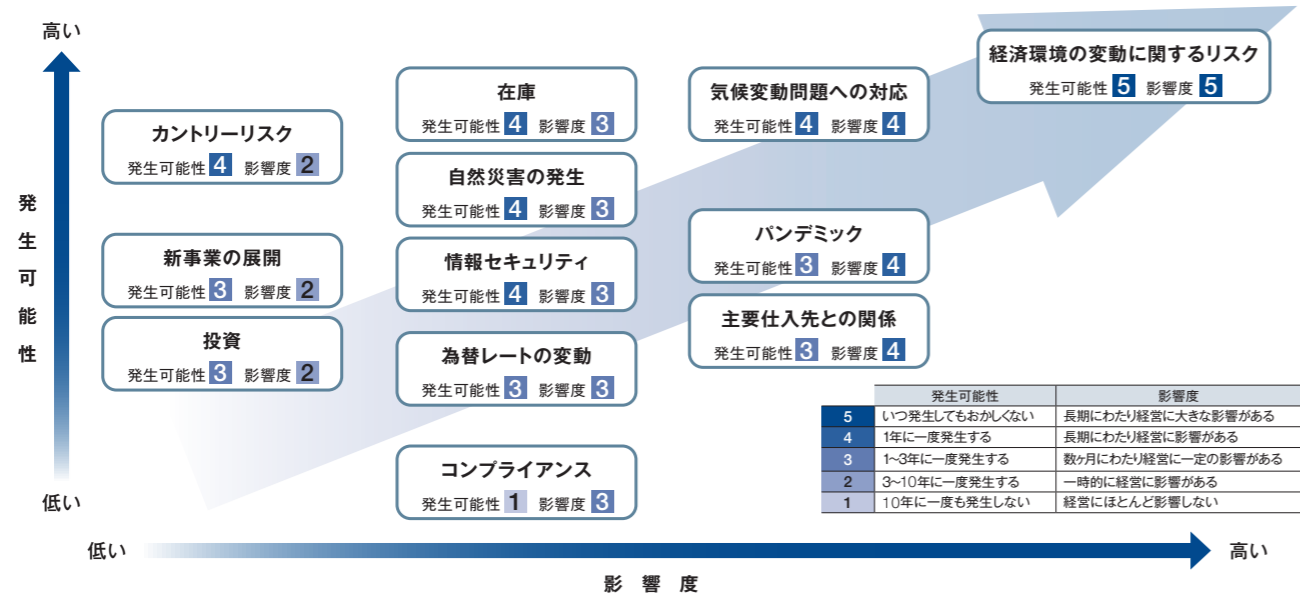


運用状況

原則年2回開催の事業リスク委員会を通じて、企業活動に関して抽出されたリスクとその対応策を策定するとともに、リスクマネジメントが有効に機能しているかを評価・検証しています。

2023年度は2回開催し、主要仕入先との関係、自然災害、情報セキュリティ、カントリーリスク、急速な円安の進行による財務リスク、車載・産業市場の顧客の生産調整に伴う納入遅延などによる在庫リスク、その他投資案件などへの対応・対策について検討・評価しました。

特定リスクと対応策



主要リスクと対応策

項目	発生可能性	影響度	リスク	対応策
経済環境の変動に関するリスク	5	5	<ul style="list-style-type: none"> 製造業や卸売業、建設関連及び医療関係やサービス業など幅広い業種に及ぶ各取引先が、景気変動やそれぞれの所属業界の需要低迷や設備投資の減少などによる状況変化を受け、業績及び財政状況に影響を及ぼす可能性がある。 	<ul style="list-style-type: none"> 中期経営計画「ICHIGAN 2024」に掲げた戦略である「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」、「基幹中核事業の生産性向上」及び「事業推進基盤の強化」へ取り組み、営業利益率向上に向けたさらなる構造改革、新商材の開拓・ソリューションビジネスの実践による高利益率ビジネスを推進する。 クラウド型サブスクリプションビジネスなどの新規事業を早期に立ち上げ、景気変動に影響されにくい事業の成長によって企業体質を強化する。
主要仕入先との関係	3	4	<ul style="list-style-type: none"> 主要仕入先の事業戦略や製品の市場戦略、代理店政策の変更や供給動向などにより、当社グループの業績及び財政状況に影響を及ぼす可能性がある。 	<ul style="list-style-type: none"> 主要仕入先との関係や取引は安定しているものの、引き続き事業戦略の共有化などで関係強化に努めるほか、様々なソリューションを展開する中でパートナーシップを強め、多面的で安定した仕入先との関係を構築していく。
自然災害の発生	4	3	<ul style="list-style-type: none"> 社内インフラ(社屋、通信)の損壊などによる本社・支社機能及び営業活動へ支障が生じる可能性がある。 仕入先・販売先の被災、社会インフラ、物流網などの混乱に伴う事業活動の制限や停止などにより、業績や財政状況に影響を及ぼす可能性がある。 	<ul style="list-style-type: none"> 防災マニュアルなどBCPの策定、サプライチェーン全体での供給不足に対応するためのBCP在庫の確保。
在庫	4	3	<ul style="list-style-type: none"> 市況変動などによる在庫の廃棄損や評価損の計上に伴う、業績及び財政状況への影響。 世界的な半導体不足の影響による顧客の発注増により増加した当社の総在庫も減少傾向にはあるものの、高い水準となっている。 	<ul style="list-style-type: none"> 事業セグメントごとの標準在庫月数を定めた「標準在庫管理運営規則」に則り管理を徹底。 金額に応じた発注権限の設定や発注時点での顧客の所要量の精査、引き取り確約や仕入先への発注量の調整に注力し、適正な水準の維持に努める。
気候変動問題への対応	4	4	<ul style="list-style-type: none"> 環境関連法規制等の強化、気候変動に関するリスクへの対策、炭素税の導入などによる環境保全関連の費用増加に伴う、当社グループの業績及び財政状態への影響。 	<ul style="list-style-type: none"> 2020年に制定した「RYODENグループ環境ビジョン」のもと、2030年までに社内電力使用における温室効果ガス実質排出をゼロ化すべく取り組んでいる。 取締役社長を最高責任者とする環境マネジメントシステム管理体制を構築。本社・国内外の拠点における環境管理体制を明文化し、環境に配慮した事業活動が行われているか、継続的かつ客観的にチェックする体制を整備。 脱炭素社会への移行を事業機会と捉えた、社会課題の解決につながる事業の創出。
情報セキュリティ	4	3	<ul style="list-style-type: none"> 災害などによる物理的故障、ソフトウェアの品質不良、人為的オペレーションミス、悪意を持った第三者からの攻撃やコンピュータウイルスによる乗っ取りなどによりシステムが停止した場合、可用性が損なわれ、サプライチェーンを含めた事業活動に影響を及ぼす可能性がある。 	<ul style="list-style-type: none"> 情報セキュリティ規則の整備、CSIRT体制を構築し、インシデント発生時の対応を定めている従業員には教育や訓練などによりセキュリティ意識の向上を図っている。 リモートワークの実施に伴うゼロトラストセキュリティへの移行や、物理媒体への暗号化などセキュリティ対策の実施。

RYODEN'S MANAGEMENT TEAM

マネジメントメンバー



富澤 克行



東 俊一



與五澤 一元



松尾 英喜



藤原 悟郎



小笠原 由佳

取締役会の知識・経験・能力のバランス、多様性及び規模に関する考え方

取締役会における透明・公正かつ迅速・果敢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。

マネジメントメンバーのスキル・マトリックス

		企業経営	業界知見	グローバル ビジネス	財務 会計	法務・リスク マネジメント	ガバナンス・ サステナビリティ	多様性 異業種経験*
代表取締役社長	富澤 克行	●	●	●			●	●
取締役 常務執行役員	東 俊一	●	●	●		●		
取締役 常務執行役員	與五澤 一元	●	●	●			●	
社外取締役(独立)	松尾 英喜	●		●			●	●
社外取締役	藤原 悟郎	●	●			●		●
社外取締役(独立)	小笠原 由佳				●		●	●
取締役 常勤監査等委員	友森 裕三		●		●			
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	●		●		●	●	●

*健全性や透明性、持続的な成長を実現するための知見として設定しています。



友森 裕三



関口 典子



トーマス・ヴィッティ

社外取締役メッセージ



独立社外取締役
松尾 英喜



社外取締役
藤原 悟郎



独立社外取締役
小笠原 由佳



独立社外取締役
関口 典子



独立社外取締役
トーマス・ヴィッティ

確かな経験と技術力 勇気を持って発想や方法の変革を

松尾 英喜

社外取締役の役割の一つは独立した客観的な立場での経営陣に対する監督です。経営は社内外の環境変化に影響を受けます。それらの影響に気づいていないと大きな問題に発展しかねません。最近発覚した自動車メーカーでの認証取得不正問題は経営が課題に対応していなかったことが背景にあります。環境変化が激しい中で経営に対する監督は重要になってきています。

もう一つは経営に対する助言・提言です。RYODENはまさに変革期にあり、商社の枠を超えた事業創出会社を目指し

ています。しかし簡単ではありません。これまで培ってきた知識、経験さらに技術力を活かさなくてはなりません。そして勇気を持って発想や方法を変えなくてはなりません。RYODEN社員の皆さんは真面目で熱意があり経験、技術力もある。それらを活かしてチャレンジして行く事が重要です。

私はこれまで意識や技術、そして組織変革に取り組み、新事業開発も経験してきました。私の経験がお役に立てると思っています。RYODENの皆さんと一緒にチャレンジしていくことにワクワクしています。

新規事業への挑戦に これからの時代を勝ち抜く力強さ

藤原 悟郎

現任に就き、一年が経過する中、取締役会では様々な議事に対し、活発な意見や助言が寄せられ、意義深い議論が交わされてきたと振り返ります。従来のビジネスの枠組みにとらわれず、「事業創出会社」を目指し、果敢に新たなチャレンジを行うRYODENの姿勢は、これからの時代を勝ち抜く力強さと底力を感じます。今後さらに感性を磨き、変化に応じ時代を捉え、事業を創出し、成果拡大を果して欲しいと期待します。

RYODENは社員一人ひとりがとても実直で、非常に

よい企業風土をもった会社と感じています。この企業風土もRYODENの強みとなり、新しいチャレンジを生む源泉になると感じています。

電機メーカーの事業企画の職を通じて有した経験と見識をもって、RYODENの持続的成長に向け、様々な視点で助言や提言を行うとともに、経営の監督機能の強化にも貢献していく所存です。役割にしっかりと応えるよう邁進し、取り組んでまいります。

積み上げられた強みと実績で サステナブルな社会の実現へ

小笠原 由佳

杓子定規に言えば、社外取締役は「独立した客観的な立場から経営陣や取締役に対する実効性の高い監督を行う」役割です。私の携わるインパクトファイナンスやサステナビリティの領域に引き付けて考えてみると、「きれいごとではなく、どのように、社会的な価値と財務的価値を両立させながら事業を成長させていくのか。」という問いとなると思います。この領域は世界的に変化が速く、様々な新しい動きがありますので、このような視点を持ってRYODENへの意見

や監督を行っていただければと考えています。

また、非営利と営利をまたがったキャリアを歩んできていますので、その意味でも多様な視点を提供できればと思います。まだ着任したばかりですが、RYODENは技術とお客様をつなぐ中で、積み上げられた信頼と強みがあると感じています。その強みを「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」方向へ結集していただきたいと思います。

監査等委員会を新設 100年企業に向けたガバナンス体制へ

関口 典子

2年間社外監査役として関与し、今回、社外取締役監査等委員に就任しました。昨年までの監査役4名体制から機関変更に伴い、1名減の監査等委員3名体制となりましたが、内部監査部門との連携を以前にも増して密にすることで一層の情報共有を図り、常勤監査等委員を軸とした監査体制をさらに強化していきます。

RYODENがビジョンに掲げる「サステナブルな社会の実現への貢献」は、ステークホルダーでもある従業員一人ひとりが担います。パーパスである「ワクワク」感を

持って働く従業員が増えることで新たな価値の創造へとつながり、さらなる「ワクワク」感を呼び起こす、という好循環を生み出すことが重要です。この観点から、人材育成の取り組みやダイバーシティ経営の推進につき、昨年度に続いてモニタリングしていきます。

2050年グループビジョンにおいて掲げる「100年企業」を目指し、コーポレート・ガバナンス体制の高度化、リスクマネジメントの機能強化を中心に、社外役員としての立場から貢献してまいります。

問われる専門商社の役割 革新的でオープンな事業展開を

トーマス・ヴィッティ

RYODENは、社員の献身と専門知識により、ビジネスを円滑に進め、改善することを得意とする専門商社です。この確立されたビジネスモデルは数十年にわたり成功を収めてきましたが、現在では深刻な課題に直面しています。例えば、中間業者の役割がますます疑問視され、コスト削減のために廃止されることがあります。また、労働力の減少と高齢化が進む中で、優秀な人材を確保することが難しくなっています。

RYODENは、これらの課題を十分に認識しており、既に多角化と新規事業への投資を進めています。しかし、長年にわたり成功してきたビジネスモデルを持つ企業にとって、急速な変

化に対応することは容易ではありません。経営陣は事業の拡大と発展に注力しており、取締役会では全参加者の意見を考慮し、オープンで率直な議論が行われています。しかしながら個人の裁量の拡大や、若い人材の積極的な登用など、さらなる成長のための手段にはまだ改善の余地があります。

急速に変化する環境の中で、RYODENがその中核となる強みと価値観を維持しつつ、革新的でオープンな姿勢で新たな事業を模索することが求められます。私は社外取締役として、このバランスを確保し、適切な解決策を提案する役割を果たしていく所存です。

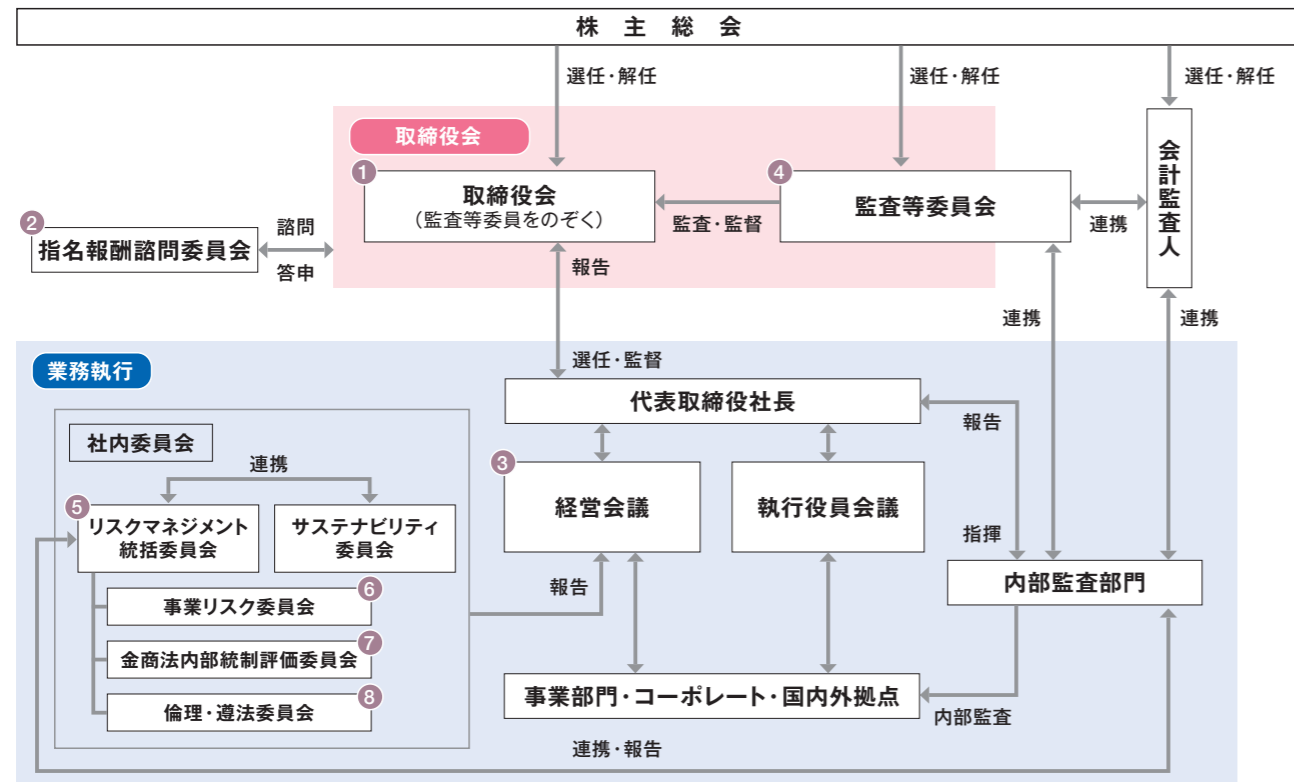
コーポレートガバナンス

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

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。

なお、2024年6月より、当社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図ることを目的に監査等委員会設置会社へ移行しました。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



機関ごとの構成

◎=議長又は委員長 ○=出席メンバー

役位	氏名	①取締役会	②指名報酬諮問委員会	③経営会議	④監査等委員会
代表取締役社長	富澤 克行	◎		◎	
取締役常務執行役員	東 俊一	○		○	
取締役常務執行役員	與五澤 一元	○	○	○	
社外取締役	松尾 英喜	○	◎		
社外取締役	藤原 悟郎	○	○		
社外取締役	小笠原 由佳	○	○		
取締役 監査等委員	友森 裕三	○		○	◎
社外取締役 監査等委員	関口 典子	○	○		○
社外取締役 監査等委員	トーマス・ヴィッティ	○	○		○
常務執行役員	大庭 康			○	
常務執行役員	常盤 泰丸			○	
上席執行役員	平井出 浩志			○	
上席執行役員	反田 哲史			○	
上席執行役員	八道 啓一			○	
上席執行役員	稲澤 慎治			○	
上席執行役員	柴田 恭宏			○	
上席執行役員	元山 茂親			○	
執行役員	今石 浩一			○	

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	監査等委員の人数 (うち社外取締役)	3名 (2名)
取締役の人数 (うち社外取締役)	9名 (5名)	執行役員制度の採用	有
取締役の任期	1年 (監査等委員である取締役は2年)	任意の委員会の有無	有(指名報酬諮問委員会)
独立社外取締役	4名	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

① 取締役会 (2023年度開催回数:15回)

取締役会は、経営の最高意思決定機関として会社の業務執行に関する重要事項を決定するとともに取締役の職務の執行を監督しています。当社は、当社を取り巻く経営環境に適切に対応するため、経営の意思決定の迅速化及び監督機能と業務執行機能の分離と業務執行の機動性を高めることを目的として執行役員制度を導入しています。

2024年6月25日開催の定時株主総会において、当社の取締役(監査等委員である取締役を除く。)の員数を10名以内、監査等委員である取締役を4名以内とする旨の定款変更を行いました。当社の取締役会は取締役(監査等委員である取締役を除く)は6名(うち社外取締役は3名、そのうち2名が独立社外取締役)、監査等委員である取締役は3名(うち独立社外取締役は2名)で構成されています。

② 指名報酬諮問委員会 (2023年度開催回数:6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。

③ 経営会議 (2023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名及び役付執行役員10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。

④ 監査役会・監査等委員会 (2023年度監査役会の開催回数: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。

⑤ リスクマネジメント統括委員会 (2023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。

⑥ 事業リスク委員会 (2023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。

⑦ 金商法内部統制評価委員会 (2023年度開催回数:3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。

⑧ 倫理・遵法委員会 (2023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期的に行っています。

RYODENの成長基盤

コーポレートガバナンス

取締役会の実効性評価

評価の方法

取締役会の実効性を確認し向上を図るため、2023年度（2023年4月から2024年3月）取締役会の実効性評価について、全取締役会メンバーに対し「取締役会の実効性評価に関する自己評価アンケート」を実施しました。また独立役員より忌憚のない意見をいただくことを目的とし、独立役員のみ意見交換会を実施しています。

アンケートの概要

対象者	取締役(議長を除く)・監査役
方法	無記名式のアンケート
項目	①取締役会の規模・構成 ②取締役会の役割・機能 ③取締役会の運営・課題 ④指名報酬諮問委員会に対する評価 ⑤取締役の議論 ⑥前回評価で課題とされた事項に対する評価 ⑦投資家・株主との関係 ⑧自己評価 ⑨その他
設問	全35問(自由記述欄11問含む)

評価結果と今後の取り組み

当社の取締役会は、重要テーマ(ダイバーシティ、競合他社・市場動向など)の選定及びその議論を充実させたことで、昨年度の評価で課題とされた事項に改善が見られました。

一方、資料の内容と配布時期、サステナビリティに関する議論については引き続き改善の余地があり、とくに経営(成長)戦略の議論についてはさらなる充実が望まれています。

また当社の経営課題としては次期経営陣の育成とサクセッションプラン、事業ポートフォリオの議論などが挙げられました。

この結果を踏まえ、本年度は次期中期経営計画策定に向け、事業ポートフォリオを含めた中長期的な経営戦略の取締役会での複数回の議論、資料の見直し、社長の後継者計画を通じた次期経営陣の育成・サクセッションプランの推進に取り組めます。

外部視点の導入

当社は、社外取締役5名(うち2名は監査等委員)を選任しています。社外取締役はそれぞれの豊富な経験と幅広い見識のもとに、業務執行に対する助言や牽制機能を担っています。また、監査等委員である社外取締役は客観的・独立的な立場から、経営執行状況の把握と監督を行い、監査等委員会が定めた監査等委員会監査基準に準拠し、取締役の職務執行が法令・定款に適合しているかを監査しています。

氏名	独立役員	選任の理由	2023年度出席状況	
			取締役会	監査役会
社外取締役	松尾 英喜	大手化学メーカーの三井化学(株)における長年の経営経験をはじめ、グローバルでの経験や生産・技術にも精通し、2023年からはその経験を活かして、当社社外取締役として適切に職務を遂行しております。今後も当社の経営監督機能の強化などに貢献いただけると判断し、選任しています。	10/10	—
	藤原 悟郎	三菱電機(株)の要職を務め、当社に関連する業界に関して豊富な経験と幅広い見識を有し、2023年からは当社社外取締役として客観的な立場から経営全般の監督機能に貢献いただいています。このため、今後も当社の経営監督機能の強化等に貢献いただけると判断し、選任しています。	10/10	—
	新任 小笠原 由佳	行政・民間・公益という異なるセクターでの20年以上にわたる非営利及びビジネス経験があり、サステナビリティ経営について優れた見識を有しています。こうした専門性と見識に基づき、当社社外取締役として、十分な役割を果たしていただけると判断し、選任しています。	—	—
監査等委員	関口 典子	公認会計士として、企業会計に関する豊富な経験と高度な専門性を有しており、また2022年からは当社の社外監査役として適切に職務を遂行しております。今後は監査等委員である取締役として当社の監査・監督機能の強化に貢献いただくことが期待できると判断し、選任しています。	15/15	7/7
	トーマス・ヴィッティ	弁護士として長年グローバル企業のM&Aに携わるなどの経験を活かし、2022年からは当社の社外取締役として客観的な立場から適切に職務を遂行しております。今後は監査等委員である取締役として当社の監査・監督機能の強化に貢献いただくことが期待できると判断し、選任しています。	14/15	—

※小笠原由佳氏は、2024年6月25日開催の第84期定時株主総会において新たに選任されました。

※松尾英喜氏及び藤原悟郎氏は、2023年6月23日開催の第83期定時株主総会における選任後の出席状況を記載しています。

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以下のとおりです。

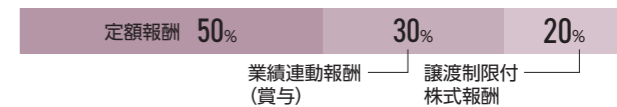
役員区分	該当する役員	報酬等の考え方	報酬等の決議の内容
取締役	取締役(監査等委員である取締役を除く。)	(1) 定額報酬 役位及び職責に基づく定額報酬(金銭)を、会社業績、優秀な人材の確保、従業員給与水準とのバランス、経済情勢(報酬水準の動向を含む)等を総合的に勘案し、取締役会で決定する。また支給時期は毎年一定の時期とする。 (2) 業績連動報酬 単年度の業績目標の着実な達成と適切なマネジメントを促すインセンティブとして、業績指標(KPI)を反映した業績連動報酬(金銭)を支給するものとし、具体的には連結営業利益、連結ROE及び一株当たり当期純利益(単体)を指標としてその額を算定した上で、指名報酬諮問委員会への諮問を経て取締役会で決定する。また支給時期は毎年一定の時期とする。 (3) 譲渡制限付株式報酬 取締役(社外取締役及び監査等委員である取締役を除く。)に対し、持続的成長の実現と企業価値の向上に中長期的に取り組むこと及び株主との一層の価値共有を進めることを目的として、株価向上へのインセンティブを与え続ける観点から、譲渡制限付株式報酬を支給する。その報酬額は、金銭報酬とのバランスを考慮し、指名報酬諮問委員会への諮問を経て取締役会で決定し、支給時期は年1回、毎年一定の時期とする。	<ul style="list-style-type: none"> 取締役(監査等委員である取締役を除く。)の業績連動報酬(賞与)も含めた報酬限度額を年額400百万円以内(うち社外取締役分は年額50百万円以内)とする。(2024年6月25日開催の第84回定時株主総会決議) 監査等委員である取締役の報酬限度額を年額60百万円以内とする。(2024年6月25日開催の第84回定時株主総会決議) 取締役(社外取締役及び監査等委員である取締役を除く。)に対して譲渡制限付株式の付与のために支給する金銭報酬の総額を年額100百万円以内とする。
	監査等委員である取締役	経営監督としての責任、優秀な人材の確保、従業員給与水準とのバランス、経済情勢(報酬水準の動向を含む)等を総合的に勘案し、監査等委員である取締役の協議により決定する。また支給時期は毎月一定の時期とする。	

報酬の支給割合

取締役社長



それ以外の業務執行取締役



取締役及び監査役の報酬等の額(2023年度)

役員区分	対象となる役員の員数(名)	報酬等の種類別の総額(百万円)			報酬等の総額(百万円)
		基本報酬	業績連動報酬等	非金銭報酬等	
		定額報酬	賞与	株式報酬型 ストック・オプション	
取締役	8	123	52	17	193
(うち社外取締役)	4	25	—	—	25
監査役	5	45	—	—	45
(うち社外監査役)	2	12	—	—	12

※1 上記員数及び報酬等の額には、2023年6月23日開催の第83期定時株主総会最終の時をもって退任した取締役2名及び監査役1名が含まれています。また、社外取締役6名のうち2名には報酬を支払っていません。

※2 単年度の業績目標の着実な達成と適切なマネジメントを促すインセンティブとして、取締役(社外取締役を除く)に対して業績連動報酬(賞与)を支給しています。その算定方法は第84回定時株主総会招集ご通知47頁に記載のとおりであり、上記の額は取締役4名(社外取締役は除く)に支給する予定額です。

※3 当社の業績と株式価値との連動性をより明確にし、株主との価値共有を高めるため、取締役(社外取締役を除く)に対して非金銭報酬として株式報酬型ストック・オプション(新株予約権)を付与しています。上記株式報酬型ストック・オプションの額は株式報酬型ストック・オプションとして取締役3名(社外取締役は支給対象外)に付与した新株予約権に係る当事業年度の費用計上額です。

※4 賞与・株式報酬型ストック・オプションの算定に用いた業績指標は、親会社株主に帰属する当期純利益であり、当該指標を選択した理由は、株主との利害の共有を図ることを目的としたものです。

RYODENの成長基盤

コーポレートガバナンス

取締役のトレーニング

当社は、取締役が必要とする知識などを習得するために、就任時及び就任後においても、必要な研修・外部セミナーへの参加などを行います。

政策保有株式

●保有方針及び保有の適否の検証

当社は、取引の維持・発展等に合理性がある場合に限り株式を政策的に保有しています。保有する株式は毎年見直しを行い、個別銘柄について保有目的や取引状況等を定性面と定量面から検討の上、取締役会において個別銘柄毎にその必要性を精査し保有の適否を検証し、その総合的な判断の結果、保有に合理性が認められない場合は売却を検討し縮減を図ることとしています。

<2023年度における適否の検証>

非上場株式を含む保有するすべての株式について、2023年12月22日の取締役会において次のとおり保有の適否の検証を実施しました。

・個別銘柄毎に、当該銘柄を保有することによる配当金及び取引における当社の収益への貢献の二つの側面から、当社が獲得することができる便益と資本コストとを比較することにより経済合理性を検証した結果、大半の銘柄に経済合理性があることを確認しました。

・定性面では、継続して保有するとした銘柄について、当該会社との取引関係の維持・発展や協業関係の強化へ貢献することが見込まれる点などを確認しました。

●議決権行使基準

政策保有株式に係る議決権の行使は、当該会社の経営の健全性や企業価値向上の観点から各議案への賛否を総合的に判断し、適切に行っています。

銘柄数及び貸借対照表計上額

	銘柄数（銘柄）	貸借対照表計上額の合計額（百万円）
非上場株式	7	127
非上場株式以外の株式	26	4,825

2023年度において株式数が増加した銘柄

	銘柄数（銘柄）	株式数の増加に係る取得価額の合計額（百万円）	株式数の増加の理由
非上場株式	—	—	—
非上場株式以外の株式	7	4	主に取引先持株会の定期買付により増加しています。

2023年度において株式数が減少した銘柄

	銘柄数（銘柄）	株式数の減少に係る取得価額の合計額（百万円）
非上場株式	2	0
非上場株式以外の株式	—	—

コンプライアンス体制

当社は、コンプライアンスの徹底を経営の重要課題とし、コンプライアンスに関する規程を定め、当社及び当社グループの全役職員に対して、その周知徹底を図るとともに教育を徹底しています。また、当社及び当社グループの内部統制システムの強化・拡充を図るため、取締役社長を委員長とする「リスクマネジメント統括委員会」を設置し、内

部統制に係る活動状況を統括しています。さらに、企業活動におけるコンプライアンスの徹底のため、担当役付執行役員を委員長とする「倫理・遵法委員会」を設置し、定期的にコンプライアンスに関する推進事項を定め実行するとともに、内部監査部門が当社及び当社グループのコンプライアンスの遵守状況を監査しています。

加えて、反社会的勢力には毅然とした態度で臨むことを「RYODENグループ行動指針」に定め、当社及び当社グループの全役職員に対しこれを徹底し、そのための体制の整備を行っています。コンプライアンス違反行為が行われた場合、又はその虞があることに当社及び当社グループの役職員が気づいたときは、ホットラインシステムを通じ、その内容を通報できることとし、通報者に対しては不利益な取り扱いを行いません。

ホットラインシステム

当社は、法令違反や不正行為の早期発見及び自浄作用を働かせることを目的に内部通報制度「ホットライン」を設けています。このホットラインの通報・相談窓口は社内だけでなく社外にも設置し、また経営幹部からの独立性確保のため監査等委員会にも窓口を設置しています。

ホットラインは匿名通報にも対応、通報者に対する不利益な取扱いの禁止や通報者の氏名・通報内容などの秘密保持は社内規則において明確に定めています。個別の通報に対しては、内容に応じて調査実施部門を編成し、事実関係の確認を行います。その結果、法律や社内規則の定めに沿っていないおそれのある行為などに対してはルールの見直しや説明会を実施することで正しい理解の促進・浸透に取り組んでいます。

また違法行為や社内規則違反などを確認した場合は、該当者に対する処分や該当部門への改善措置を実施します。このホットラインの仕組みは、ポスターを社内各部門・事業所に掲載するほか、社内での周知活動に取り組んでおり、利用件数についてはホームページなどでも公表しています。

情報セキュリティへの取り組み

当社は、社内情報システムへの不正アクセス対策及び企業機密情報、個人情報の漏洩防止策を継続的に推進し、当社及び当社グループの全役職員に対する教育を徹底しています。事務所のセキュリティガイドラインを設け、各事業所をゾーン管理し、入退室管理をICカードで行うなど、セキュリティの強化をしています。また、業務用パソコン及びサーバーの一元管理システムを導入し、クライアントの使用禁止ソフトなどの排除を行っています。

コンプライアンス教育

当社グループは、「RYODENグループ行動指針」の1番目に「法令・ルールの遵守」を掲げ、いかなる利益の追求よりも、法令・ルールの遵守を優先することを宣言しています。

また、「倫理・遵法委員会」の設置やホットラインシステムなどコンプライアンス徹底のための仕組みづくりに加え、その仕組みを動かす社員一人ひとりに研修の実施などにより教育を徹底することが大切であると考えています。グループを挙げてコンプライアンスのセルフチェックを年一回実施し、遵守状況の確認を行っています。

2023年度のコンプライアンス研修

テーマ	実施月
環境・品質	6月
ITリテラシー	7月
廃棄物（第一種特定製品（フロン排出抑制法）環境専門）	9月
SDGs	10月
コンプライアンス	11月
建設業	12月
安全衛生	2月

10年の主要財務データ

		(百万円)										(千米ドル)	
		第75期 2015年3月期	第76期 2016年3月期	第77期 2017年3月期	第78期 2018年3月期		第79期 2019年3月期	第80期 2020年3月期	第81期 2021年3月期	第82期 2022年3月期	第83期 2023年3月期	第84期 2024年3月期	第84期 2024年3月期
業績サマリー	売上高	237,877	221,990	219,225	236,494		240,312	230,087	196,841	229,126	260,303	259,008	1,715,284.77
	海外売上高	66,342	54,439	48,919	50,111		45,826	42,645	34,259	43,897	47,281	47,382	313,788.08
	海外売上高比率 (%)	27.9	24.5	22.3	21.2		19.1	18.5	17.4	19.2	18.2	18.3	18.3
	営業利益	4,992	3,673	2,730	5,078		5,624	5,559	3,415	7,062	9,380	8,326	55,139.07
	経常利益	4,505	3,296	2,442	5,055		5,648	5,758	3,653	7,285	9,077	8,236	54,543.05
	親会社株主に帰属する当期純利益	2,891	1,846	1,388	3,588		3,731	3,860	2,343	5,004	5,366	5,736	37,986.75
貸借対照表サマリー	総資産	125,121	119,382	122,763	133,710		132,729	128,304	125,529	140,970	151,049	156,027	1,033,291.39
	純資産	61,444	60,401	60,975	64,057		65,716	67,557	69,919	74,766	79,898	87,083	576,708.61
	有利子負債	3,685	3,158	1,849	1,909		2,428	1,221	1,438	1,633	4,265	4,057	26,867.55
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	△4,168	3,747	4,601	△4,833		4,479	5,938	1,939	△7,623	△199	9,942	65,841.06
	投資活動によるキャッシュ・フロー	△1,230	△777	474	674		△686	△518	183	△1,326	△1,251	△710	△4,701.99
	財務活動によるキャッシュ・フロー	△1,087	△1,550	△2,227	△942		△563	△2,281	△1,052	△883	△115	△2,283	△15,119.21
財務指標等	1株当たり当期純利益 (円)	133.40	85.22	64.04	165.44		171.98	177.77	107.79	229.99	245.93	262.43	1.74
	1株当たり純資産 (円)	2,834.19	2,784.95	2,809.01	2,948.86		3,022.78	3,104.00	3,208.01	3,427.24	3,652.29	3,976.49	26.33
	1株当たり配当金 (円)	48	52	44	48		56	56	56	58	74	106	0.70
	売上高営業利益率 (%)	2.1	1.7	1.2	2.1		2.3	2.4	1.7	3.1	3.6	3.2	3.2
	ROE (%)	4.9	3.0	2.3	5.8		5.8	5.8	3.4	6.9	7.0	6.9	6.9
	ROA (%)	3.7	2.7	2.0	3.9		4.2	4.4	2.9	5.5	6.2	5.4	5.4
	自己資本比率 (%)	49.1	50.5	49.6	47.8		49.4	52.5	55.6	52.9	52.8	55.7	55.7
	配当性向 (%)	36.0	61.0	68.7	29.0		32.6	31.5	52.0	25.2	30.1	40.4	40.4

※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、2024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=151円で換算しています。

ESGデータ

項目	単位	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度 ^{*1}
GHG排出量 Scope1	t-CO ₂	505	401	404	454	441 ^{*2}
GHG排出量 Scope2	t-CO ₂	1,023	998	649	388	3,520 ^{*2}
GHG排出量 Scope3	t-CO ₂	8,052,782	6,948,775	6,800,279	6,962,251	8,036,009 ^{*2}
GHG排出量 Scope1,2	t-CO ₂	1,528	1,399	1,053	841	3,962 ^{*2}
GHG排出量 Scope1,2,3	t-CO ₂	8,054,309	6,950,174	6,801,331	6,963,092	8,039,970 ^{*2}
電力使用量	kWh	2,268,720	2,112,420	2,088,283	2,032,552	11,877,666
(うちクリーン電力使用量)	kWh	0	0	540,179	1,067,692	3,240,602 ^{*2}
太陽光発電量	kWh	2,492,074	2,286,189	2,363,712	2,343,796	3,842,641
低燃費車両導入台数	台	164	165	172	166	166
低燃費車両導入台数	%	75	76	76	75	76
廃棄物排出量	t	124	99	107	126	137 ^{*3}
廃棄物最終処分量	t	1	1	1	1	1 ^{*3}
リサイクル率	%	99	99	99	99	99
有害廃棄物(医療用、指定有害)の排出量	t	0	0	0	0	0
廃液の排出量	m ³	0	0	0	0	0
水使用量(取水量・排水量)	千m ³	9	7	7	7	69 ^{*4}
環境に関する罰金及び処罰のコスト	円	0	0	0	0	0
エネルギー使用量	GJ	28,535	26,763	21,339	26,032	102,054
エネルギー使用量原油換算値	kℓ	736	690	551	672	2,633
ガソリン給油量	kℓ	188	147	135	144	152 ^{*2}
軽油給油量	kℓ	26	22	17	20	20 ^{*2}
環境家計簿参加人数	人	99	95	116	102	100
環境家計簿における1家庭当たりのCO ₂ 排出量	kg-CO ₂	3,161	2,896	2,867	3,762	2,853

※1 2023年度よりGHG算定範囲を単体・国内連結対象会社(ファームシップを除く)、海外連結対象会社に拡大
 ※2 第三者による検証済(ただし、Scope3はCat. 1とCat. 11のみ)
 ※3 単体+国内連結対象会社(テクノフォートのみ)の合計値
 ※4 国内の合計値
 ※Scope2はマーケット基準で算定

項目	単位	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
社員数(連結)	人	1,279	1,289	1,214	1,242	1,360
社員数(単体)	人	1,073	1,082	1,016	1,008	996
男性	人	757	760	701	703	689
女性	人	316	322	315	305	307
平均年齢	才	43.3	43.7	43.8	44.2	44.2
男性	才	46.2	46.6	46.4	46.9	46.6
女性	才	36.4	36.7	37.8	38.1	39.0
平均勤続年数	年	16.6	17.5	17.3	17.8	17.7
新規採用人数	人	38	41	29	53	38
男性	人	18	19	21	39	27
女性	人	20	22	8	14	11
入社3年未満離職率	%	7.6	8.3	15.7	9.5	9.8
男性	%	8.6	9.1	16.3	11.6	10.0
女性	%	7	7.7	15.1	7	9.4
中途社員採用人数	人	24	18	9	18	31
正社員退職者数(定年・役員就任除く)	人	25	32	45	51	53
定年再雇用者数	人	20	20	36	30	14
障がい者雇用者数	人	28	21.5	22.5	22	24.5
女性中核人材(上級職)比率	%	2.1	2.2	2	2.2	2.5
育児休業取得比率	%	46.7	51.4	36.1	48.5	65.7
男性	%	15.8	30.8	14.8	26.1	45.5
女性	%	100	100	100	100	100

(S) 社会に関するデータ

項目	単位	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
育児休業復職率	%	100	95.7	90.5	100	100
育児短時間勤務利用者推移	人	31	30	34	37	34
平均総労働時間	時間	161.4	163.3	167.7	160.2	156.0
平均残業時間(月間・従業員一人あたり)	時間	13	12.9	17.6	16.1	13.3
年次有給休暇取得率	%	62.5	62.5	66.0	79.0	80.2

(S) 社会に関するデータ

項目	単位	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
取締役	人	7	7	7	7	9
うち社外取締役	人	3	3	4	4	5
うち女性取締役	人	1	1	1	1	2
社外取締役比率	%	42.9	42.9	57.1	57.1	55.6
女性役員比率	%	9.1	9.1	18.1	18.1	22.2
取締役会における独立役員の割合	%	28.6	28.6	42.9	42.9	44.4
取締役報酬(社外取締役を除く)	百万円	137	128	139	150	167
監査役報酬(社外監査役を除く)	百万円	37	37	37	35	33
コンプライアンス研修受講率	%	100	100	100	100	100
ホットライン通報件数	件	0	2	3	6	7
重要法令違反件数	件	0	0	0	0	0
労働基準法違反件数	件	0	0	0	0	0
IRミーティング開催数	回	0	0	0	4	26
政治献金	円	0	0	0	0	0
取締役会(開催回数)	回	14	14	14	15	15
指名報酬諮問委員会(開催回数)	回	8	5	9	5	6
経営会議(開催回数)	回	25	25	28	27	27
監査役会(開催回数、社外監査役の出席率)	回/%	6/100	6/100	5/100	5/100	7/100
リスクマネジメント統括委員会(開催回数)	回	1	1	1	1	1
事業リスク委員会(開催回数)	回	2	2	2	2	2
金商法内部統制評価委員会(開催回数)	回	5	5	3	3	3
倫理・遵法委員会(開催回数)	回	2	2	2	2	2
サステナビリティ委員会(開催回数)	回	—	—	—	1	2

(G) ガバナンスに関するデータ

これらの情報は当社のサステナビリティサイトにも開示されており、Webサイトを通じたESG情報の発信にも積極的に取り組んでいます。

詳細はこちら <https://sustainability.ryoden.co.jp/>



(E) 環境

- 環境ビジョン・環境方針
- 気候変動
- 環境活動報告
- 地域貢献活動
- ISO14001情報

(S) 社会

- 人権の尊重と多様性の推進
- 労働慣行
- 人材育成
- 労働安全衛生・健康経営
- 社会貢献活動

(G) ガバナンス

- コーポレートガバナンス
- コンプライアンス
- 内部統制・リスクマネジメント

会社情報

会社の概要 (2024年3月31日現在)

商号	株式会社RYODEN (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1,360名(単体996名)

株式の状況 (2024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	22,824,977株 (うち自己株式 961,549株)

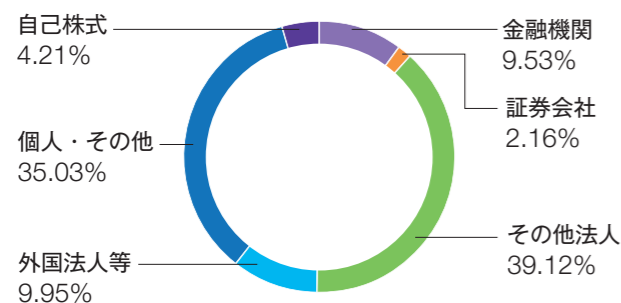
株主数 39,994名

大株主(上位10位)

株主名	持株比率(%)
三菱電機株式会社	35.47
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	6.23
RYODEN従業員持株会	1.90
シチズン時計株式会社	1.89
BBH BOSTON FOR NOMURA JAPAN SMALLER CAPITALIZATION FUND 620065	1.77
東京海上日動火災保険株式会社	1.49
光通信株式会社	1.47
THE BANK OF NEW YORK, TREATY JASDEC ACCOUNT	0.98
BNYMSANV RE BNYMIL RE LF MORANT WRIGHT NIPPON YIELD FUND	0.98
明治安田生命保険相互会社	0.93

※三菱電機従業員持株会は、2023年4月1日付でRYODEN従業員持株会に名称を変更しました。

株式所有比率グラフ



役員の状況 (2024年6月25日現在)

氏名	地位	担当及び重要な兼職の状況
富澤 克行	代表取締役社長	
東 俊一	取締役 常務執行役員	事業部門管掌 デバイスシステム事業本部長
與五澤 一元	取締役 常務執行役員	管理部門管掌 戦略部門管掌 経営企画室長
松尾 英喜	社外取締役(独立)	(東洋エンジニアリング株式会社 社外監査役)
藤原 悟郎	社外取締役	(三菱電機株式会社 営業本部事業企画部長)
小笠原 由佳	社外取締役(独立)	(日清食品ホールディングス株式 会社 社外取締役) (株式会社藤村総合研究所 取締役)
友森 裕三	取締役 常勤監査等委員	
関口 典子	社外取締役(独立) 監査等委員	(関口典子公認会計士事務所 所長) (東京応化工業株式会社 社外取締役 監査等委員) (王子ホールディングス株式会社 社外監査役) (独立行政法人国際協力機構 監事)
トーマス・ ヴィッティ	社外取締役(独立) 監査等委員	(アーキス外国法共同事業 法律事務所 東京経営パートナー)
大庭 康	常務執行役員	中日本支社長 T-PRO担当代行
常盤 泰丸	常務執行役員	東日本支社長 兼 東日本支社東北 エリア統括長

第三者評価



CDP Bスコアを
獲得
(2023年)



日興アイ・アール総合部門
優良サイト選出
(2023年)



Gomez IRサイト
総合ランキング
銅賞選出
(2023年)

用語集

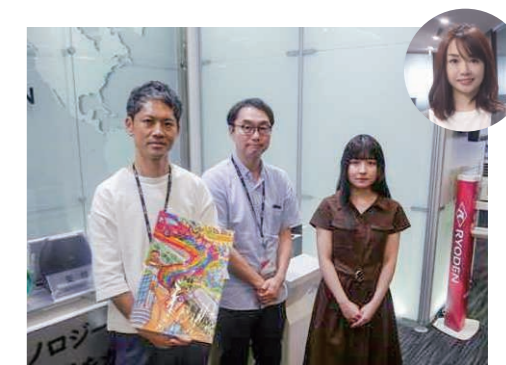
センシング	センサーと呼ばれる感知器などを使用して様々な情報を計測して数値化する技術のこと。計測して数値化できる情報には、温度・音量・明るさ・耐久性などの要素があり多くの場所で活用が可能。
ペストコントロール	ペストとは、ゴキブリ等の害虫、ねずみやイタチ等の害獣、カビ等の微生物といった、人の健康・経済活動などに悪影響を及ぼす原因となる生物全般のこと。人の生活を害さないレベルまで昆虫・獣などを制御する技術のことを「ペストコントロール」と言う。
GHG	Greenhouse Gasを略した環境用語で温室効果ガスのことを指す。
ICT	Information and Communication Technologyの略、情報通信技術。通信技術を活用したコミュニケーションのこと。
RFID	Radio Frequency Identifierの略。電磁界や電波などを用いた近距離の無線通信によって、ICタグの情報を非接触で読み書きする自動認識技術のこと。
ZEB	Net Zero Energy Buildingの略。快適な室内環境を実現しながら、建物で消費する年間の一次エネルギーの収支をゼロにすることを目指した建物のこと。

IRグループ活動報告

Ryoden Report 2024をお手に取っていただき、誠にありがとうございました。「当社の今、そして“ワクワク”する未来が見えてくるような誌面にしたい」という想いで、このRyoden Report 2024を製作いたしました。

変化の激しい現代において、当社が代理店・商社の枠をこえた事業創出会社への変革を加速していく姿と想いが皆さまにお伝えできれば幸いです。

私たち総務部IRグループは組織化されて1年が経過しました。RYODENの企業価値の向上と、持続可能な企業を目指し、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。



総務部IRグループ
鶴田・興石・御橋・中村 (育休取得中)

2024 *Ryoden Report*



〒170-8448 東京都豊島区東池袋3-15-15
TEL:03-5396-6111 FAX:03-5396-6448
<https://www.ryoden.co.jp>



2024.09

表紙について

【作品名】:WAKUWAKU 【作家名】:峯愛実

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。