

2025年3月期決算及び 新中長期経営計画説明会

2025年5月19日
株式会社RYODEN

東証プライム 証券コード 8084

INDEX

- Section 1 2025年3月期決算概要・2026年3月期見通し
- Section 2 新中長期経営計画「ONE RYODEN Growth 2029 | 2034」
- Section 3 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて
(アップデート)

INDEX

Section **1** 2025年3月期決算概要・2026年3月期見通し

Section **2** 新中長期経営計画「ONE RYODEN Growth 2029 | 2034」

Section **3** 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて
(アップデート)

決算概況

(百万円)	2024年3月期	2025年3月期	増減額	増減率
売上高	259,008	215,790	△43,218	△16.7%
営業利益	8,326	5,483	△2,843	△34.1%
経常利益	8,236	6,010	△2,226	△27.0%
当期純利益	5,736	4,700	△1,036	△18.1%
ROE	6.9	5.3	—	△1.6pt
ROA	5.4	4.0	—	△1.4pt
営業利益率	3.2	2.5	—	△0.7pt
PBR	0.68	0.61	—	△0.07pt

2024年3月31日をもってルネサスエレクトロニクス株式会社製品の販売が終了したことなどにより、売上高、営業利益、経常利益、当期純利益いずれも前期実績を下回りました。

財務の状況

(百万円)	2024年3月期	2025年3月期	増減額	増減率
総資産	156,027	141,995	△14,032	△9.0%
負債	68,944	52,782	△16,162	△23.4%
純資産	87,083	89,213	2,130	2.4%
自己資本比率	55.7%	62.7%	—	7.0pt
営業活動CF	9,942	18,453	8,511	85.6%
投資活動CF	△710	△15	△695	△97.9%
財務活動CF	△2,283	△4,202	△1,919	△84.1%
現金及び 現金同等物	18,422	33,305	14,883	80.8%

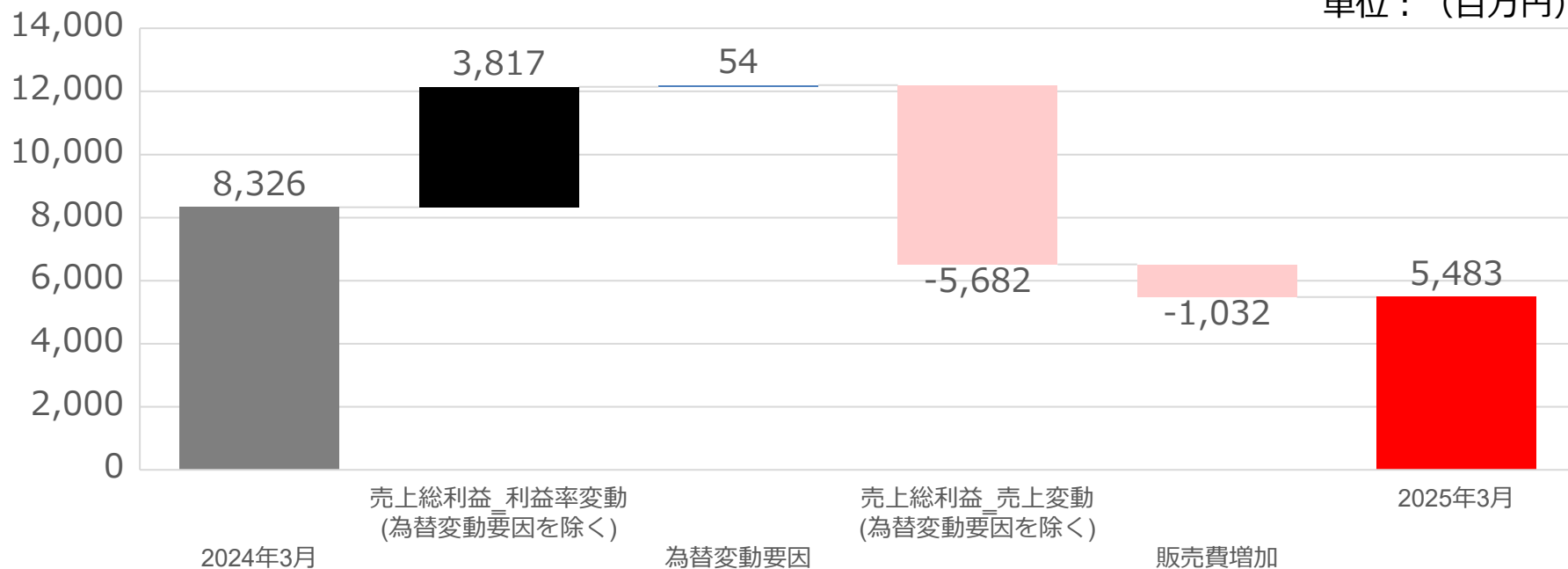
総資産については、売上高の減少により債権・債務が減少したことで総資産が減少
 純資産については、当期純利益の計上、為替換算調整勘定の計上などにより増加



RYODEN

営業利益増減要因(2024年3月期-2025年3月期)

単位：(百万円)



セグメント別実績

FAシステム

単位： 百万円	2024年3月期 実績	2025年3月期 実績	増 減 率
売 上 高	52,039	48,190	△7.4%
営 業 利 益	2,599	1,359	△47.7%
営業利益率	5.0%	2.8%	△2.2pt

X-Tech(クロステック)

単位： 百万円	2024年3月期 実績	2025年3月期 実績	増 減 率
売 上 高	6,106	8,687	+42.3%
営 業 利 益	△317	△13	-
営業利益率	△5.2%	△0.1%	-pt

冷熱ビルシステム

単位： 百万円	2024年3月期 実績	2025年3月期 実績	増 減 率
売 上 高	30,891	32,429	+5.0%
営 業 利 益	1,638	1,823	+11.3%
営業利益率	5.3%	5.6%	+0.3pt

エレクトロニクス

単位： 百万円	2024年3月期 実績	2025年3月期 実績	増 減 率
売 上 高	170,031	126,536	△25.6%
営 業 利 益	4,914	3,269	△33.5%
営業利益率	2.9%	2.6%	△0.3pt

2026年3月期の見通し

(百万円)	2025年3月期	2026年3月期	増減額	増減率
売上高	215,790	221,900	6,110	2.8%
営業利益	5,483	5,500	17	0.3%
経常利益	6,010	5,600	△410	△6.8%
当期純利益	4,700	4,800	100	2.1%
営業利益率	2.5	2.5	—	0.0pt

2026年3月期は、売上高、営業利益、当期純利益で微増を計画しています。

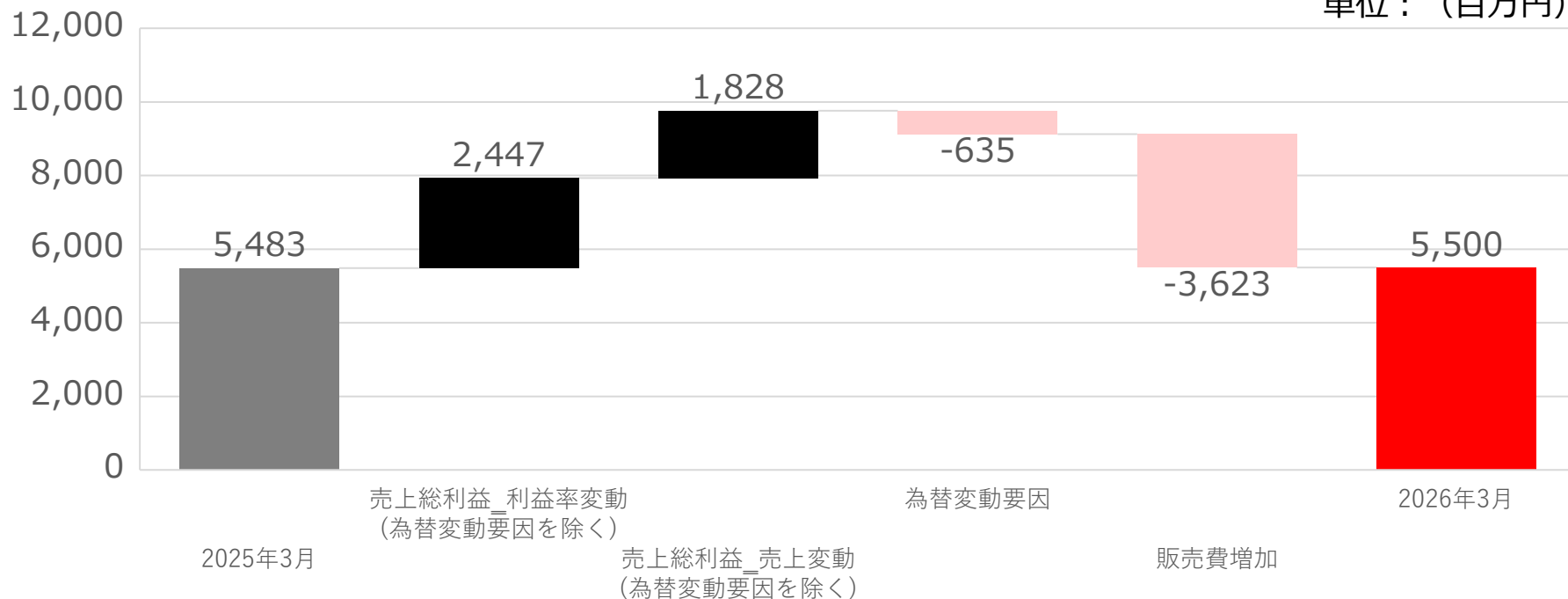
※想定為替レート：140円



RYODEN

営業利益増減要因(2025年3月期-2026年3月期)

単位：(百万円)



セグメント別2026年3月期見通し

FAシステム

単位： 百万円	2025年3月期 実績	2026年3月期見 通	増 減 率
売 上 高	48,190	52,900	+9.8%
営 業 利 益	1,359	1,700	+25.0%
営業利益率	2.8%	3.2%	+0.4pt

X-Tech(クロステック)

単位： 百万円	2025年3月期 実績	2026年3月期見 通	増 減 率
売 上 高	8,687	9,500	+9.4%
営 業 利 益	△13	300	-
営業利益率	△0.1%	3.2%	+3.3pt

冷熱ビルシステム

単位： 百万円	2025年3月期 実績	2026年3月期見 通	増 減 率
売 上 高	32,429	37,200	+14.7%
営 業 利 益	1,823	2,070	+13.5%
営業利益率	5.6%	5.6%	±0.0pt

エレクトロニクス

単位： 百万円	2025年3月期 実績	2026年3月期見 通	増 減 率
売 上 高	126,536	122,300	△3.4%
営 業 利 益	3,269	3,190	△2.4%
営業利益率	2.6%	2.6%	±0.0pt

INDEX

- Section 1 2025年3月期決算概要・2026年3月期見通し
- Section 2 新中長期経営計画「ONE RYODEN Growth 2029 | 2034」
- Section 3 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて
(アップデート)

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

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	進捗評価	重要経営目標は未達
		× ・ 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。 ・ 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。
注力テーマ	進捗評価	△ 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 ・ 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。 ・ これらの成長ドライバーの事業化とスケール化が課題。
		○ 2. 基幹中核事業における生産性の向上 ・ 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。 ・ 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。
		△ 3. 事業推進基盤の強化 ・ 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。 ・ 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。

ICHIGAN2024の振り返り：重要経営目標と実績

		ICHIGAN2024					ICHIGAN2024 目標と達成率	
	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

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
・ 高齢化社会 ・ 少子化 ・ 世界人口の変化 ・ 動態バランスの変化	・ 国際秩序の不安定化 ・ 新興国の台頭 ・ 多極化する世界 ・ 経済圏のシフト	・ 環境規制強化 ・ 異常気象 ・ 炭素税 ・ 環境問題対応	・ 食糧不足問題 ・ 世界的な水不足問題 ・ エネルギーセキュリティ ・ 資源価格の高騰 ・ 代替・食品素材 ・ リサイクル技術 ・ 防災	・ AIの進化 ・ シンギュラリティ ・ スマートインフラ ・ ロボティクス ・ 通信技術の発展 ・ エネルギー生産・蓄電技術 ・ 遠隔医療技術の発展 ・ デジタル経済圏の拡大 ・ デジタル通貨の拡大 ・ 再生医療	・ 新たな価値観 ・ インクルージョン ・ 健康志向 ・ 多様性 ・ ウェルビーイング ・ グローバル人材

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



2025-2029年度
2029年度 数値目標
営業利益率 **5.0%以上**
R O E **10.0%以上**

第二次

2030-2034年度
2034年度 目指すべき姿
営業利益率 **7.0%以上**
R O E **15.0%以上**

第三次

ONE RYODEN Growth 2029 | 2034

2047年度

100年企業

未来を共創する
エクセレントカンパニー

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 ※1	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※2 (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

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

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

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

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

ガバナンス戦略

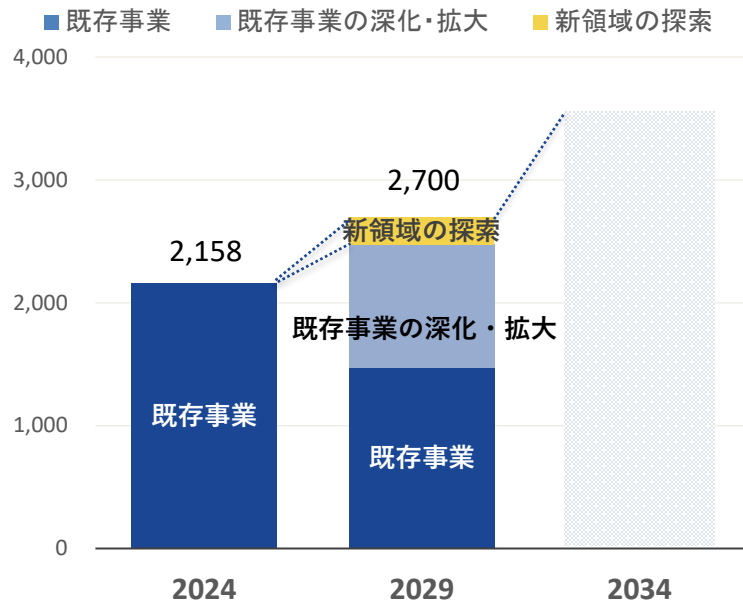
迅速かつ積極果敢な意思決定を支えるガバナンス体制の高度化を推進

経営戦略 収益/利益の拡大イメージ

目標

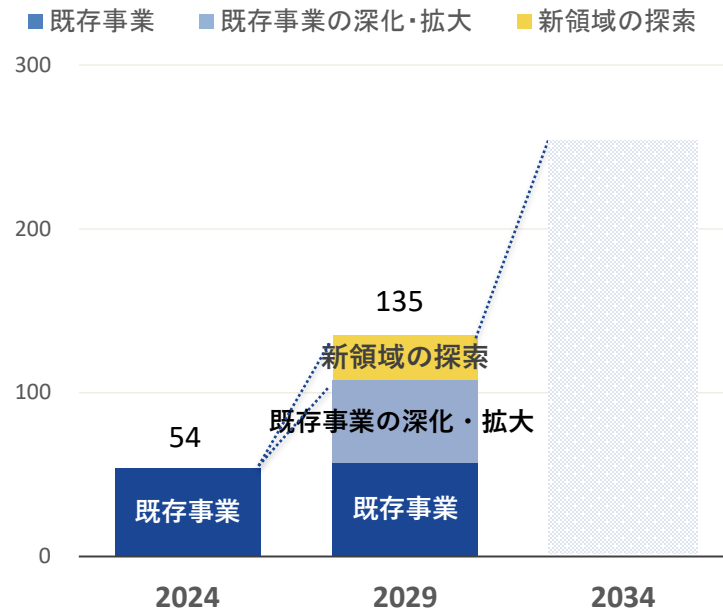
売上高

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

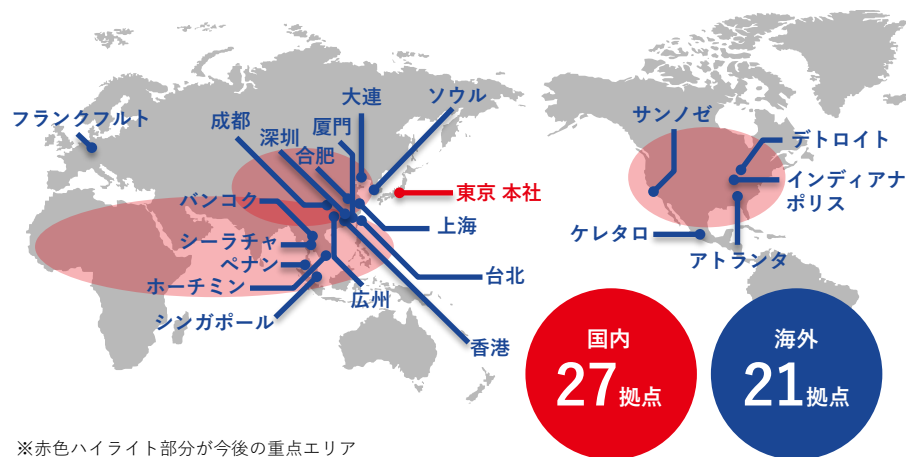
- 社内外の知を結集し、イノベーションによる異質化で、社会課題の解決に資するビジネスを創出
- 高い付加価値を有する製品・サービスの発掘、技術力を駆使したソリューションの提供により、顧客、社会の課題を解決

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
● 国内外で戦略的投資による マーケットの獲得 ● 地域：グローバルサウス、 北米、中国 ● 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	● 主力商材とのシナジーが高い新商材の発 掘、拡販 ● システムエンジニアリング事業強化 ● 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	● 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 ● 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 ● 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

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

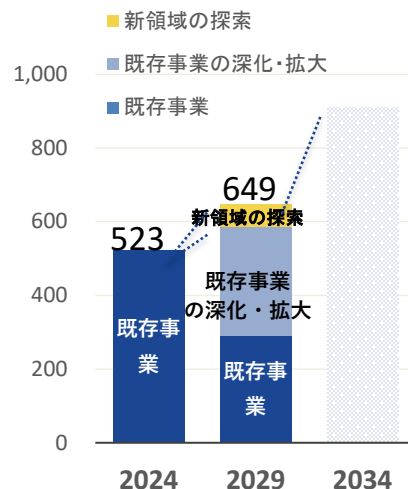
- ONE RYODEN Growth 2029 | 2034では、顧客追従型の海外展開から重点エリアを選択的に攻略する方針に転換
- 既存商材の強みを活かした市場、エリア軸の拡大を目指す
- 特に成長率の高いエリア・市場の攻略をエリア戦略の中心に据える
 - ・ 人口動態の変化が激しいグローバルサウス
 - ・ 市場規模の大きい中国
 - ・ 技術革新が速い北米



海外関係会社目標

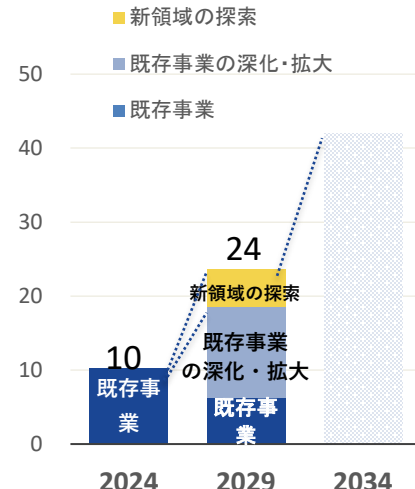
売上高

単位：億円



営業利益

単位：億円



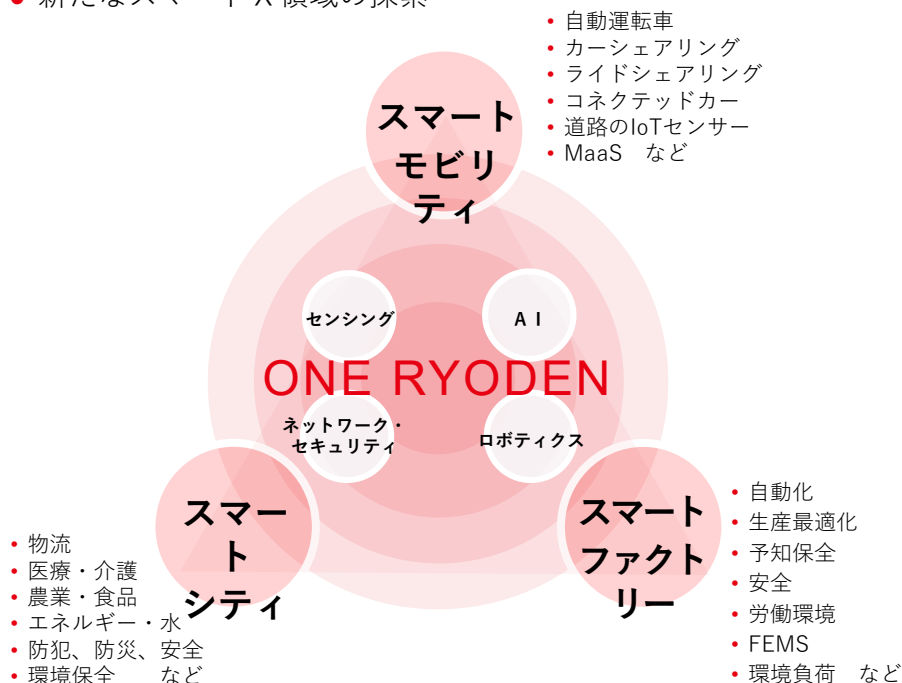
6つの経営戦略／イノベーション③



RYODEN

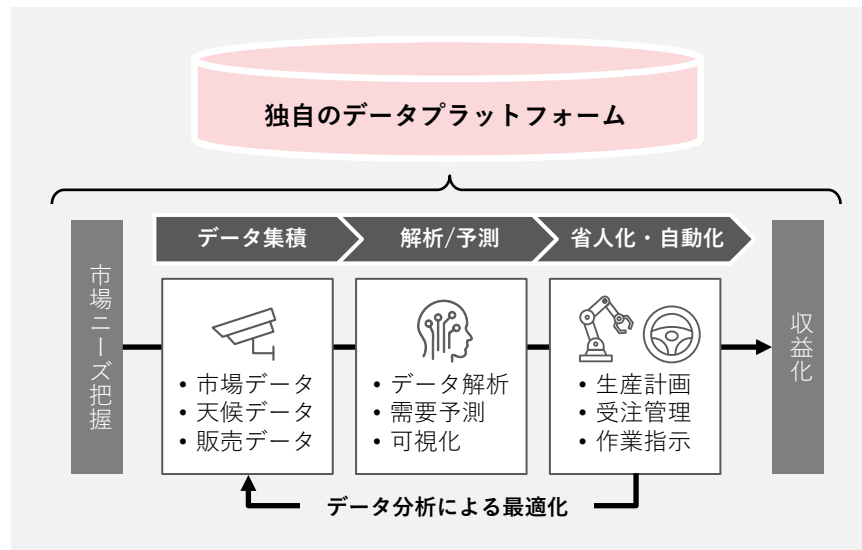
注力領域：スマートX市場

- 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／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	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
	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)	- 新規事業への積極投資 - 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み構築)
	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
	財務基盤の堅持	資本構成最適化による資本収益力の向上

	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	連結総還元性向50%又は連結株主資本配当率(DOE) 3.5%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

250～350億円

事業投資
技術基盤投資
人的資本投資
D X 投資 等
株主還元 170億円以上

成長投資

6つの経営戦略／財務戦略② 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

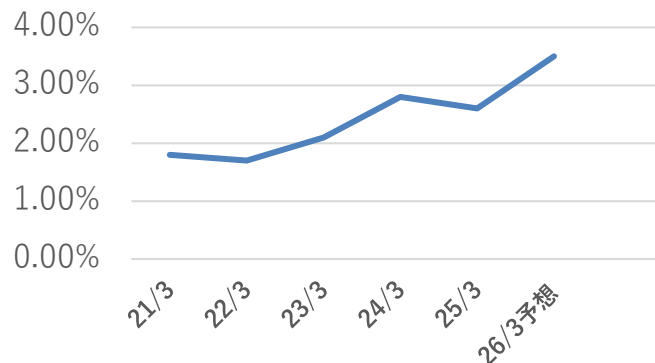
中長期的かつ安定的な株主還元を更に拡充するため、連結総還元性向50%又は連結株主資本配当率（DOE）3.5%を下限として、還元強化を図りつつ、短期的な利益変動によって配当を大きく増減することなく安定的・継続的な配当を実施して参ります。

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



DOE推移



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

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)

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

キャッシュイン



250～350億円

事業投資

技術基盤投資

人的資本投資

D X 投資 等

株主還元
170億円以上

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

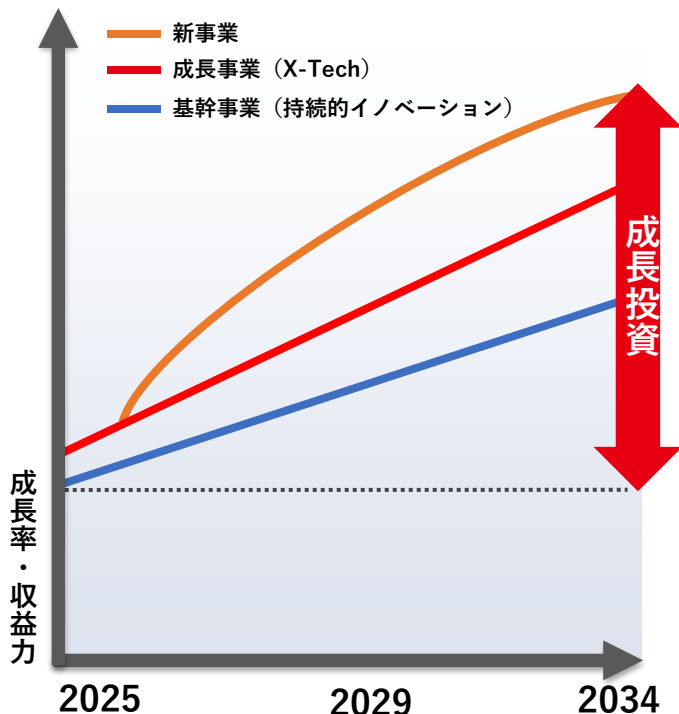
- DX投資 etc

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。



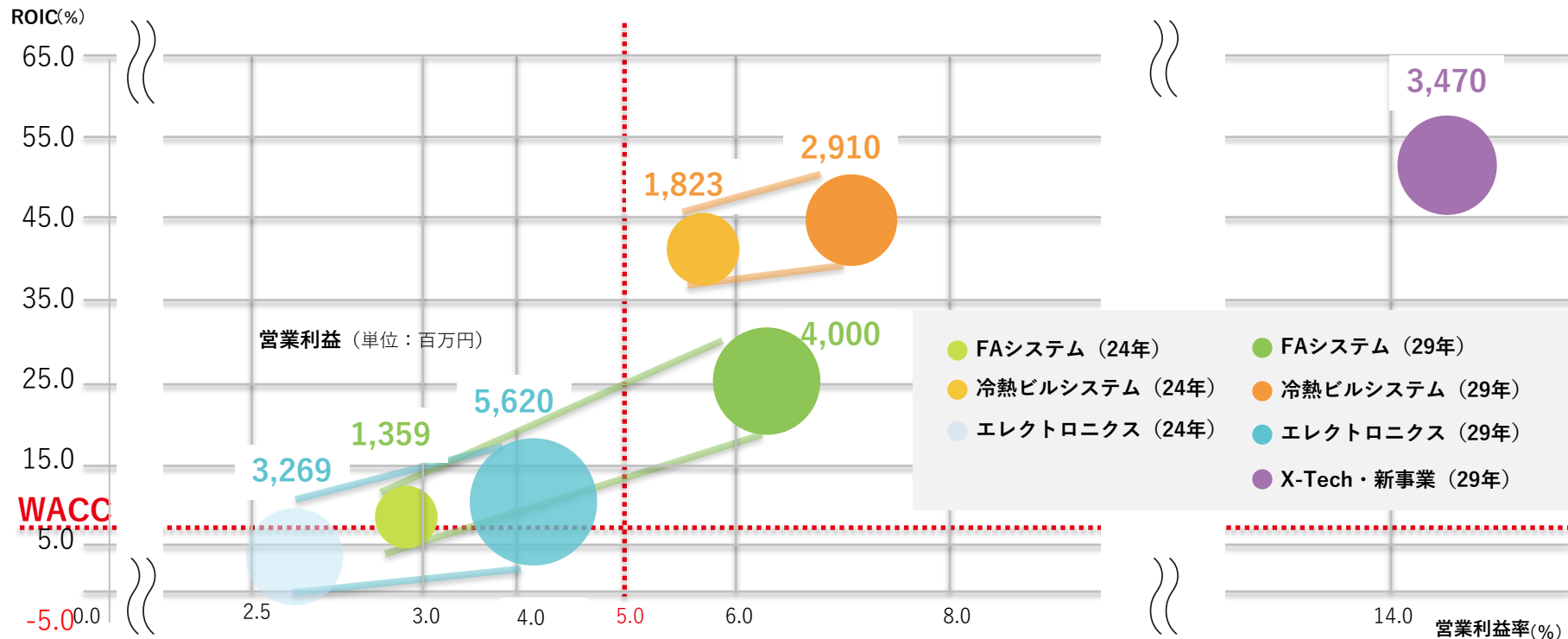
成長ドライバー 経営資源を重点的に投下

事業の深化・拡大・探索		新領域の探索
基幹事業イノベーション 変革と収益力向上への集中投資	成長事業 (X-tech) 事業領域の拡大	新事業 次世代の柱となる事業の創出
- 顧客課題解決型ソリューション提案の強化、高付加価値ビジネスモデルへの転換 - 環境配慮型製品の積極拡販とサステナブル市場での事業機会獲得 - デジタル技術活用による営業効率化とオペレーション高度化 - 戦略的パートナーシップとM&Aによる事業規模拡大と技術・ノウハウ獲得 - 取引先依存リスクの低減と戦略的パートナーシップの強化	- 植物工場技術を核としたスマートアグリ市場でのリーディング確立と周辺展開 - 光合成エンジニアリング技術を基盤とした循環型社会貢献事業の推進 - センシング・ネットワークセキュリティ技術を活用した新規ビジネスモデル創出 - 食品工場等へのDX提案による働き方改革・安心・安全への貢献 - データリカーリングビジネスモデルの推進と収益基盤強化	- データ分析力強化による製造業向けデータドリブン課題解決ソリューション提供 - 既存の枠にとらわれない革新的なビジネスモデルの探索と事業化 - 戦略的投資による事業開発アセット（技術、人財、データ等）の獲得

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



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%）

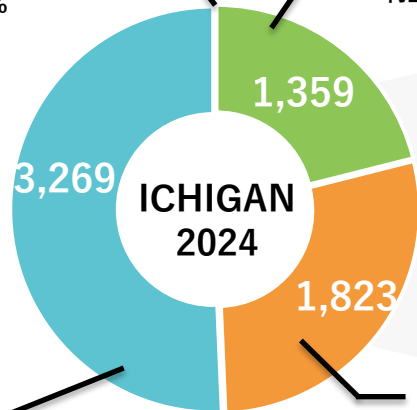
営業利益
2029年(計画) **135億円**（営業利益率5.0%）

※グラフ内％は構成比 ※グラフは全社費用を除く

単位: 百万円

X-Tech : **▲13%**
利益率 △0.2%

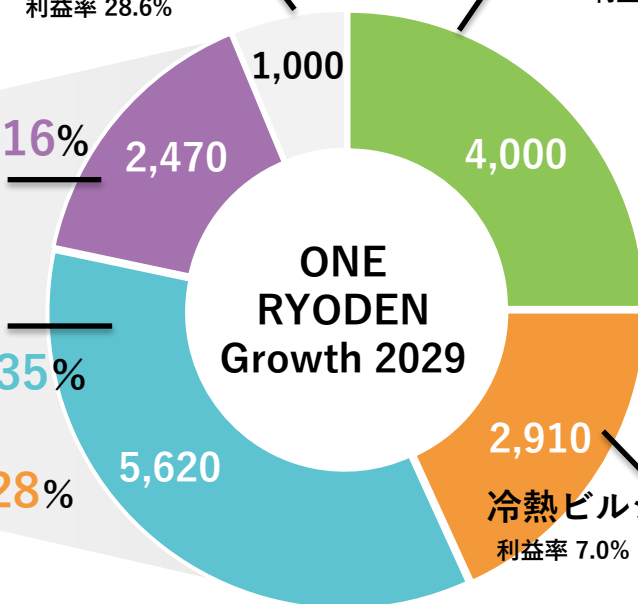
FAシステム : **21%**
利益率 2.8%



X-Tech : **16%**
利益率 12.4%

新事業 : **6%**
利益率 28.6%

FAシステム : **25%**
利益率 6.2%



エレクトロニクス : **35%**
利益率 4.0%

冷熱ビルシステム : **28%**
利益率 5.6%

冷熱ビルシステム : **18%**
利益率 7.0%

セグメント別定量目標一覧

売上高（単位：百万円）

	2025年3月期	実績	2030年3月期	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）

	2025年3月期	実績	2030年3月期	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

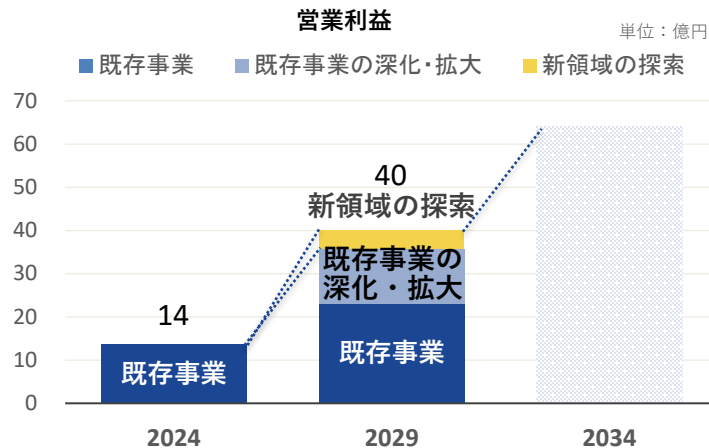
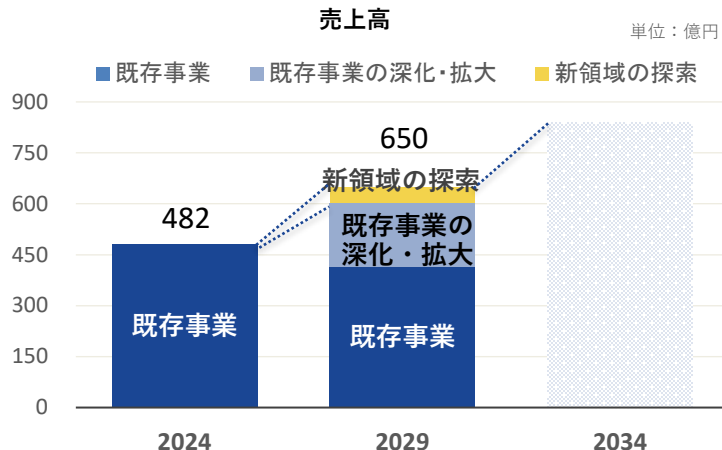
- 三菱FA代理店の確固たる地位を基盤とした国内外での事業規模の維持、業務体制の刷新と最適化及びサプライチェーンの効率化による収益力向上

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

既存ビジネス

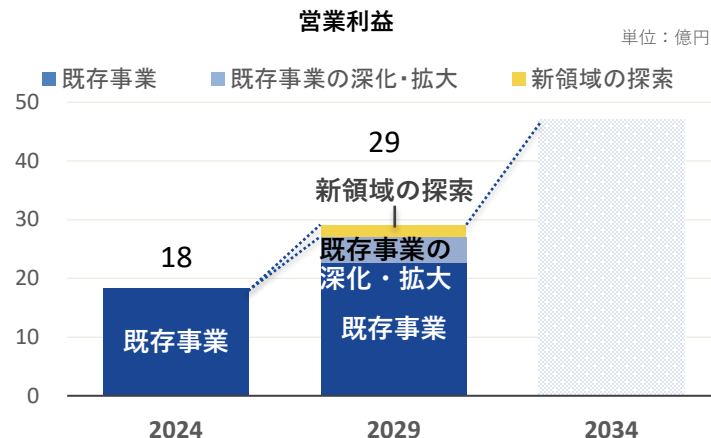
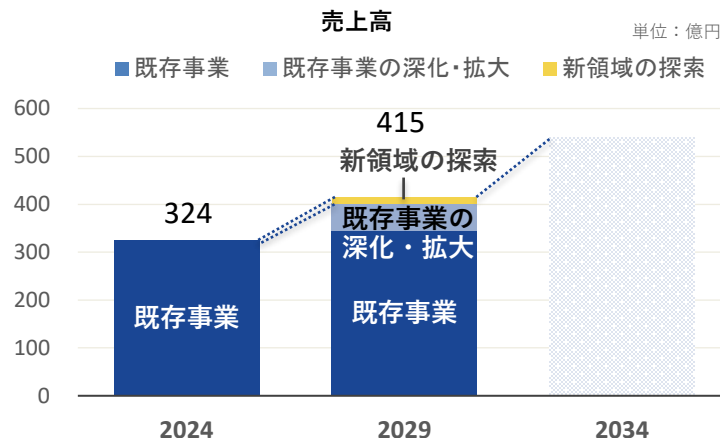
冷熱：スマート化推進による営業力強化、国内外でのエリア空調機の拡販と産業冷熱ビジネスの拡大
 ビル：三菱昇降機ビジネスのベース活かした搬送機、H-ELV等の拡販による基盤事業の維持・拡大

イノベーション戦略

既存事業の深化・拡大
 新領域の探索

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

目標



セグメント別戦略／エレクトロニクス

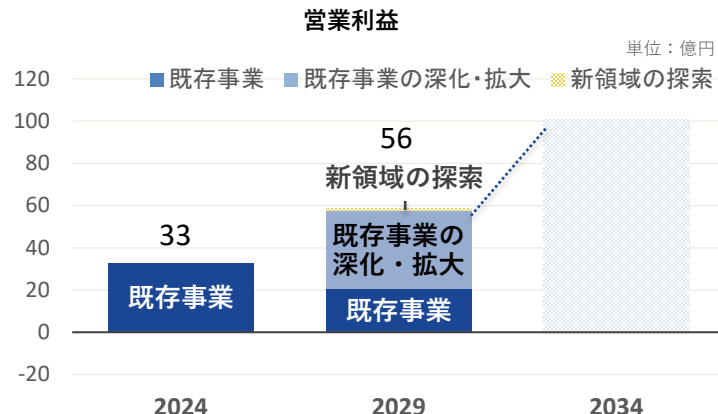
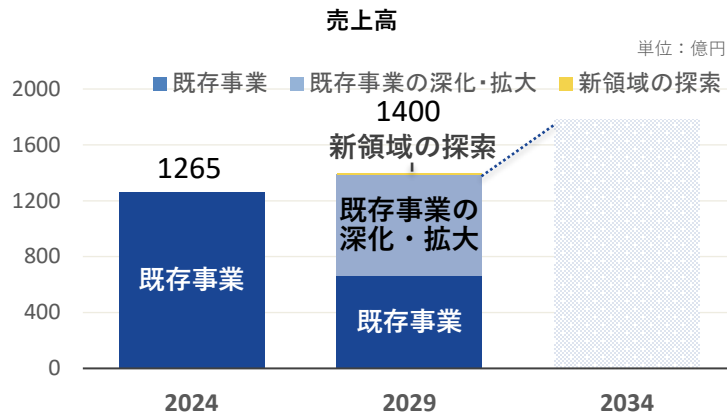
既存ビジネス

- ・ 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、エナジー・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



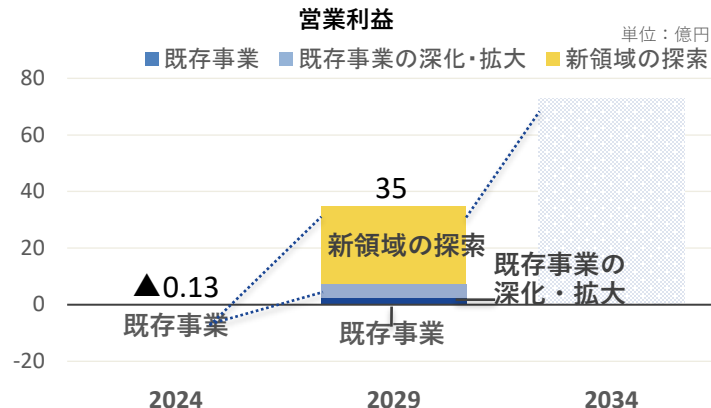
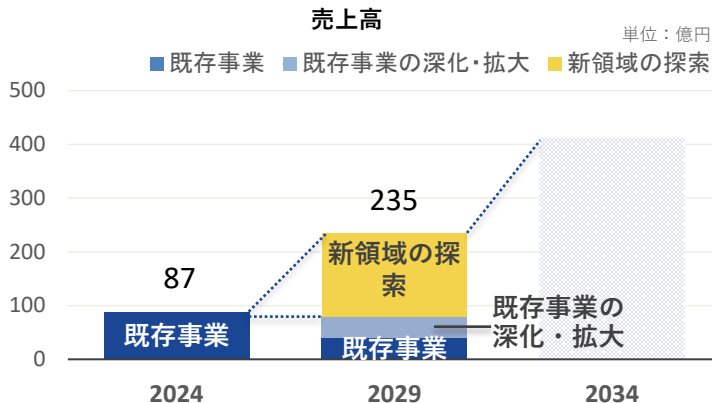
セグメント別戦略／X-Tech



RYOGEN

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	- 工場野菜事業の収益化、高収益ビジネスモデルの構築 - 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
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	- Remcesを軸にしたソリューション創出の加速 - 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
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	- 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 - 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
ヘルスケア	医療関連施設のDXサポート提供	- 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 - DX化推進企業としての業界内評価・認知度の向上
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	- 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 - 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 - 脱炭素領域での新規事業開発の加速

目標



セグメント別戦略／X-Tech スマートアグリ

グループの成長をけん引するスマートアグリ事業の拡大を進めます



3つの重点施策	具体的戦略
1. 植物工場事業の収益性向上	工場野菜国内トップ堅持 シェア20%以上 自社工場生産出荷高 800t/年間
2. 高収益なサービスモデル	設備・システムに加え、システムライセンスや コンサルティングなど付加価値サービスを展開
3. 光合成エンジニアリング	藻類・微細藻類などのあらゆる光合成生物へ 植物工場ノウハウを展開し「仕組み」を提供

2029年度目標

売上高 **100億円**

営業利益率 **15%**
(X-Techセグメントに含む)

データドリブンで儲かる農業モデルの実現

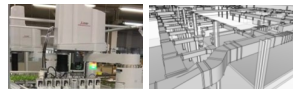
+

光合成生物（成分抽出）向けエンジニアリングへ展開

・持続可能な「食」への貢献

- ・生物由来への転換による安心・安全
- ・温室効果ガス削減への貢献

植物工場設備・機材



当社オリジナル
IoTシステム



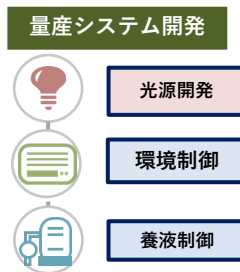
研究開発（葉物野菜）工場野菜流通販売
光合成マッチング
栽培モデル構築

自社生産事業



植物工場ノウハウ展開

光合成エンジニアリング



事業化支援サービス



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

今後事業化が進む成分抽出ビジネス向けソリューションをいち早く展開

INDEX

Section 1 2025年3月期決算概要・2026年3月期見通し

Section 2 新中長期経営計画「ONE RYODEN Growth 2029 | 2034」

Section 3 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて
(アップデート)

PBR改善の施策

PBRの改善

ROEの改善

- ・事業ポートフォリオの変革
- ・ROICを活用した各事業の資本収益性改善
- ・成長ドライバーへの積極投資
- ・負債活用を含めたバランスシートの最適化



PERの改善

- ・サステナビリティ経営の推進
- ・投資家との対話促進
- ・株主還元の強化・拡充

目標ROEと資本コスト

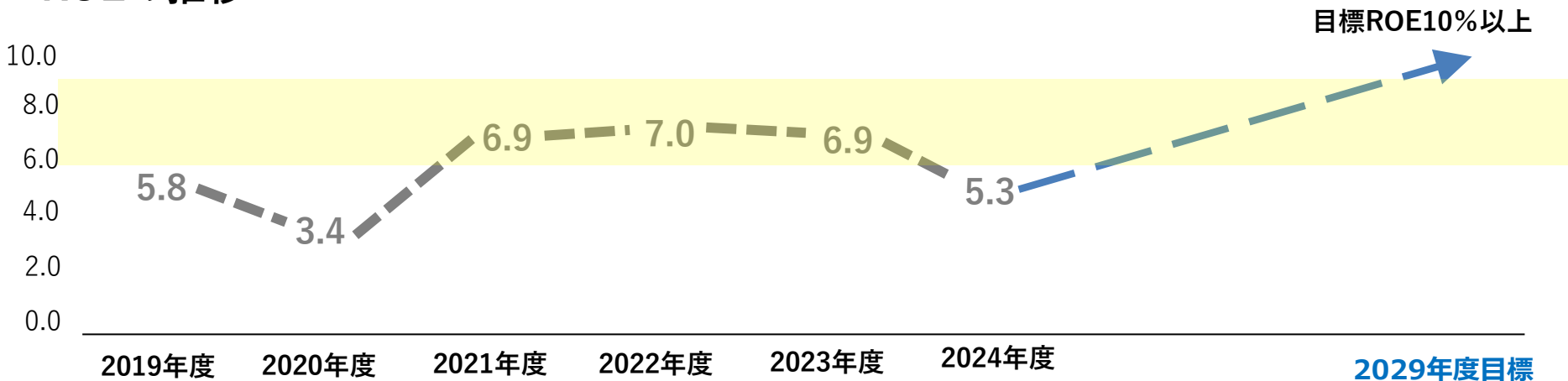
株主資本コスト
6.21%

リスクフリーレート
1.497

B 値
0.786

市場リスクプレミアム
6.00%

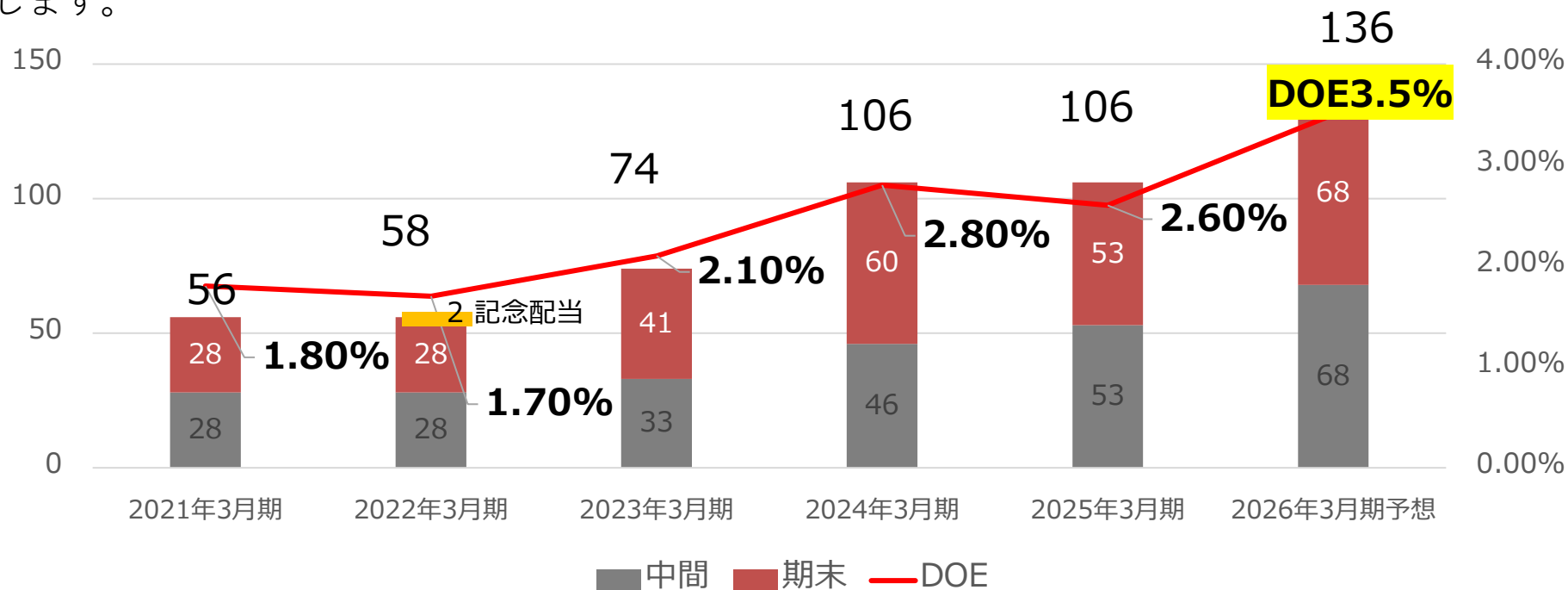
ROEの推移



CAPMによる資本コストは足元で約 6 %、投資家ミーティングでのヒアリング結果等を勘案し、市場の要求する株主資本コストは 6 %～9 %程度と推移しており、新中計ではROE10%以上を目指して資本収益性の改善に取り組みます。

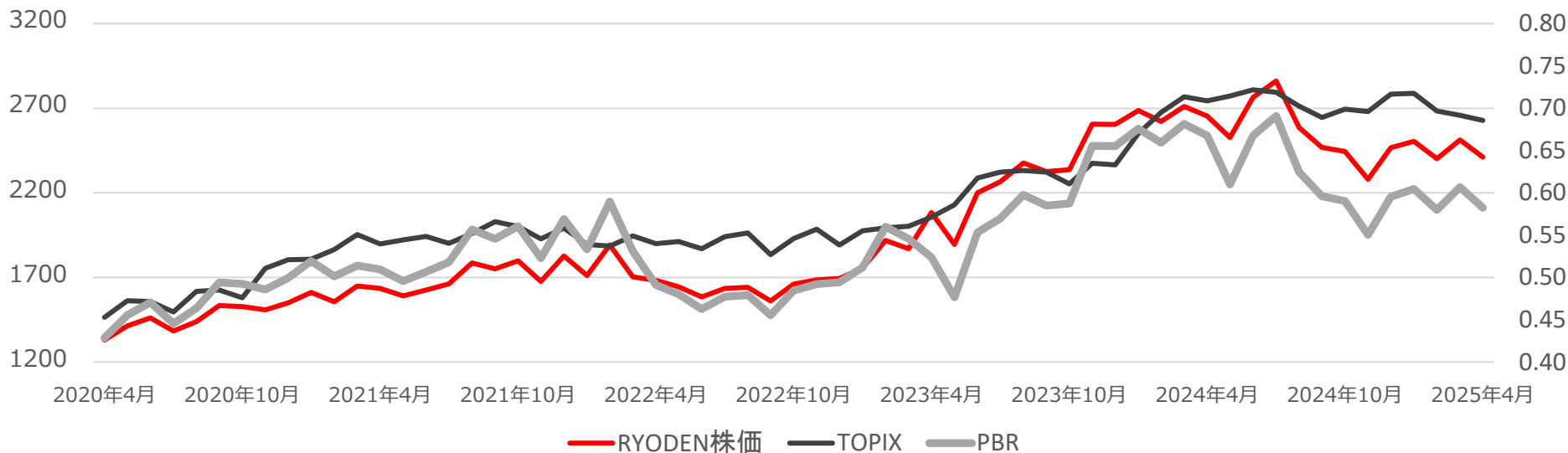
配当金・DOEの推移

中長期的な安定配当は維持・継続しつつ、配当性向40%～60%を目安に還元してまいりましたが、2026年3月期より連結総還元性向50%またはDOE3.5%を下限として剰余金の配当を実施します。



市場評価と資本収益性の現状分析

【市場評価】株価・PBR推移（過去5年）



- 株価、PBRともにTOPIXに連動した動きだが、後半は下回っている。
- 各種施策を実行することで、引き続きPBR1倍超を目指す。

資本コストや株価を意識した具体的施策

実施時期	目的	具体的施策
■ 2025年3月期の実績		
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）
2024.6	ガバナンスの強化	監査等委員会設置会社へ移行
2024.12	経営方針及び事業の理解促進	SR面談6社と実施
2025.3	気候変動への取り組み強化	CDP「気候変動レポート2024」で「B」スコア取得
■ 2026年3月期の実績と予定		
2025.5	経営方針及び事業の理解促進 株主還元、財務戦略の強化	新中長期経営計画にて、新たな成長ストーリー 株主還元指標、資本効率化、成長投資の開示
2025.9	統合報告書の発行	詳細な成長戦略などを多角的に開示
2025.12	経営方針及び事業の理解促進	SR面談を実施

ご清聴ありがとうございました。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

