

2026年3月期

決算説明会

株式会社RYODEN

2026年5月20日

東証プライム

証券コード 8084

2026年3月期 決算のポイント



- 売上高は、前年同期比 1.4%減、会社計画比 約1.0%減。
- 営業利益は、前年同期比 4.3%減、会社計画比 約4.7%減。
- 経常利益は、前年同期比 4.0%減、会社計画比 約3.0%上振れ。
- 冷熱ビルシステムが収益力を強化したが、FA、エレクトロニクスは回復遅れ
- X-Techが通年で黒字化達成
- エレクトロニクスの国内車載向け、台湾でのソリューションビジネス好調
- 最終利益は、前年同期比12.2%増、会社計画比 約5.5%上振れ。
- 政策保有株式の売却に伴い、特別利益を計上

1. **RYODENについて**
2. **2026年3月期 決算サマリー**
3. **中長期経営計画の進捗と投資の加速について**
4. **2026年3月期実績及び2027年3月期の見通し**
5. **資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて**
6. **トピック**



1. RYODENについて

設立：**1947年**

事業所数：**国内31拠点、海外21拠点**

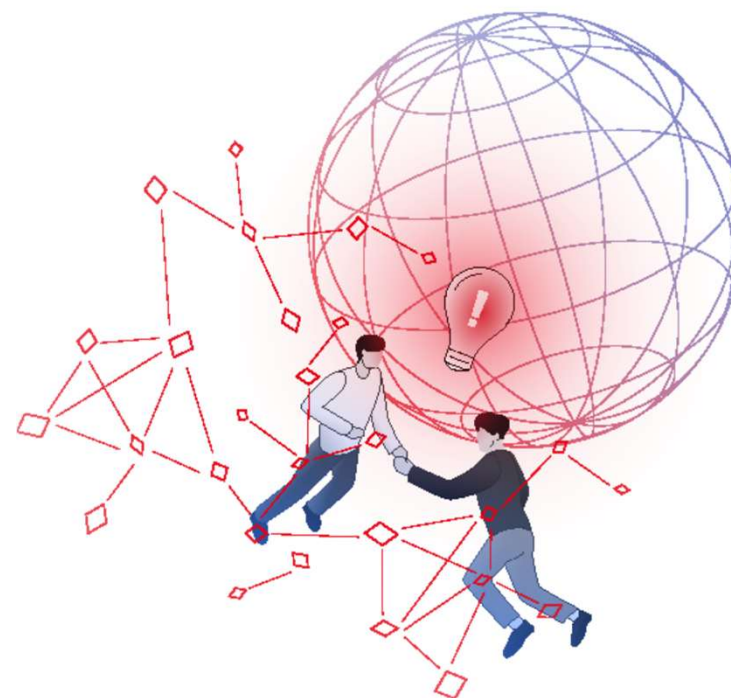
従業員数：**約1500名**

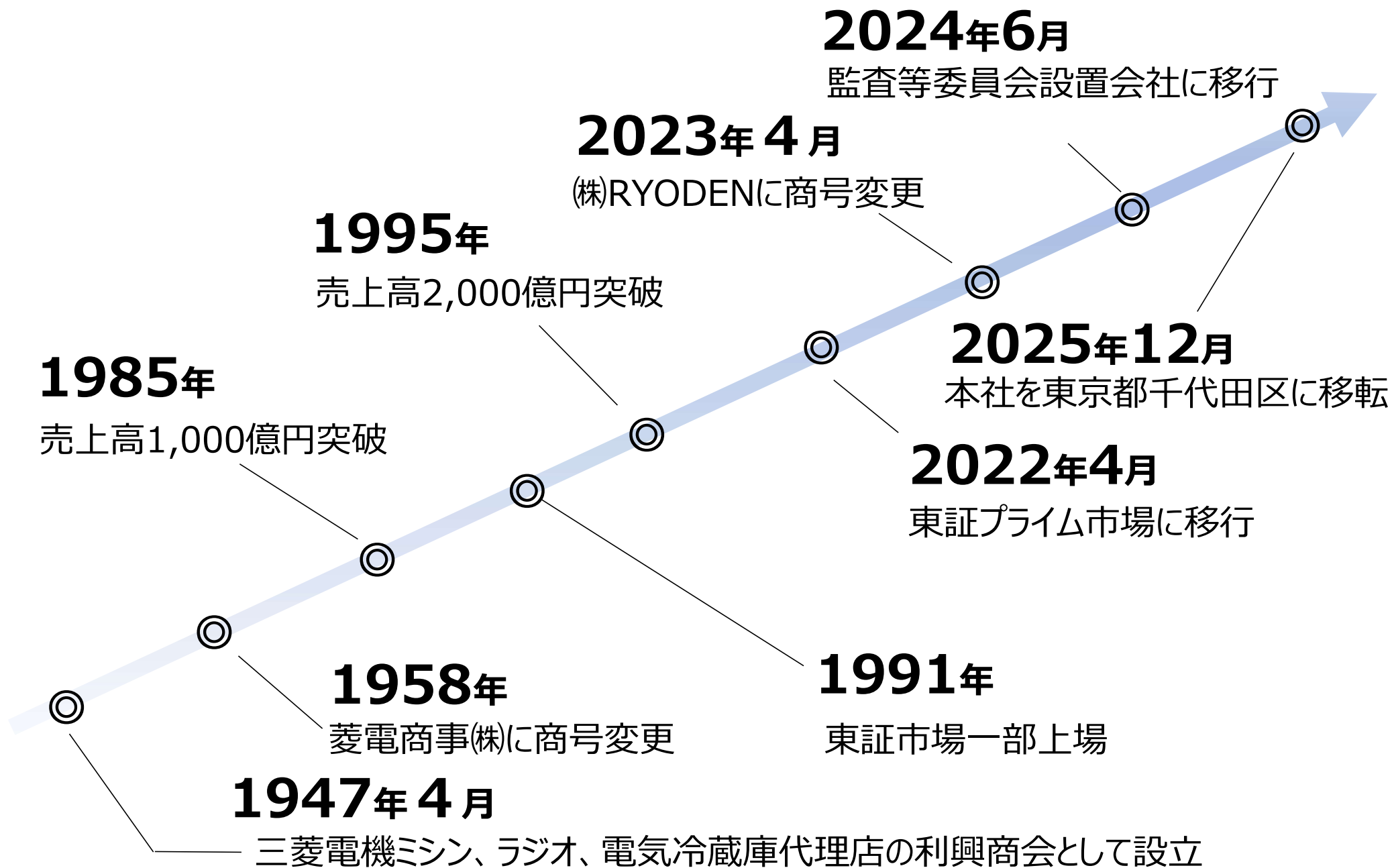
売上高：**2,127億円**

純利益：**52億円**

総資産：**1,543億円**

自己資本比率：**61.2%**





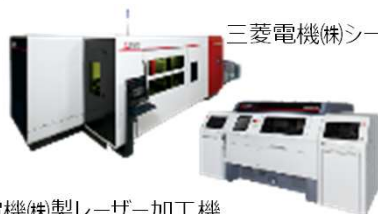
FAシステム



三菱電機(株)協働ロボット (MELFA ASSISTA)



三菱電機(株)シーケンサ



三菱電機(株)製レーザー加工機



クボタ空調(株)製 エリア空調機室内機

Order Made Elevator NEXCUBE



三菱電機(株)展望用エレベーター

ファシリアDD



三菱電機(株)設備用パッケージエアコン

500億円
(23.5%)

367億円
(17.3%)

売上高
2,127
億円

1,175億円
(55.2%)

X-Tech (クロステック)



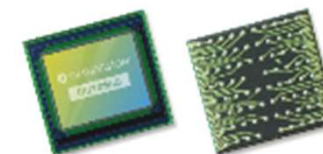
次世代型植物工場 Block FARM産 新商品



医療情報システム (イメージ)



ビデオカメラソリューション (FlaRevo)



OMNIVISION製 CMOSセンサー



三菱電機(株)SiCパワーモジュール



CHIMEI製 カメラモジュール

冷熱ビルシステム

エレクトロニクス⁶



2. 2026年3月期 決算サマリー

2026年度3月期 決算サマリー



(百万円)	2025年3月期	2026年3月期	対前年 増減額	対前年 増減率
売上高	215,790	212,772	△3,018	△1.4
FA	48,190	50,023	1,832	3.8
冷熱ビル	32,429	36,779	4,350	13.4
X-Tech	8,687	8,496	△190	△2.2
エレクトロニクス	126,536	117,507	△9,029	△7.1
営業利益	5,483	5,244	△238	△4.3
経常利益	6,010	5,767	△242	△4.0
当期純利益	4,700	5,275	574	12.2
			配当	138円

※セグメント別売上高には内部取引額を含みます

(中間68円
期末70円) 8

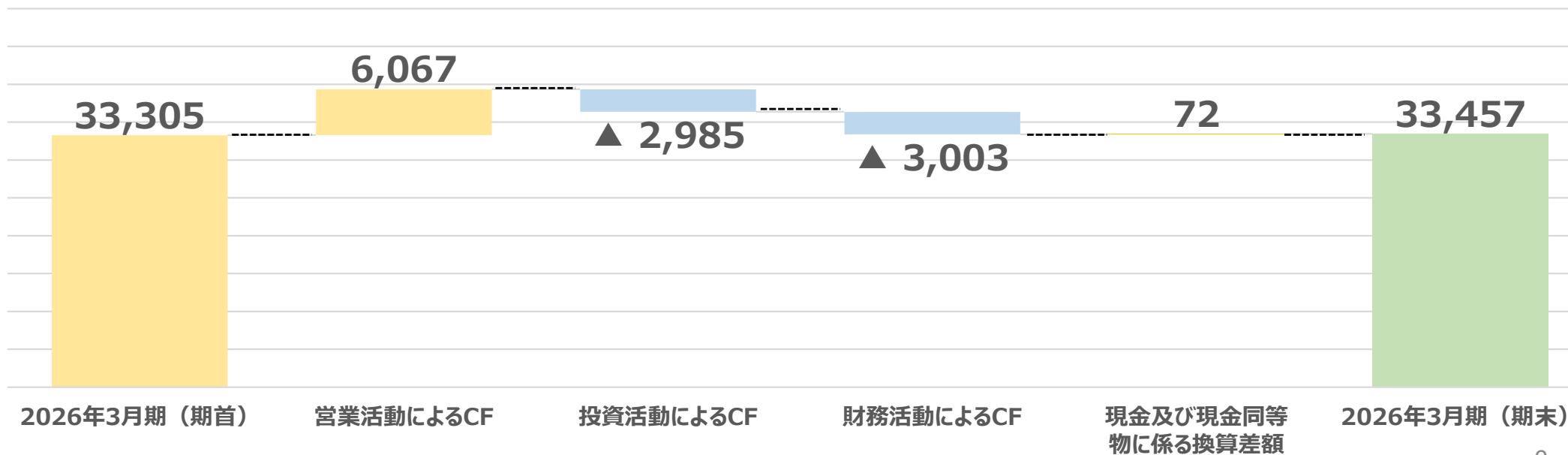
財務の状況



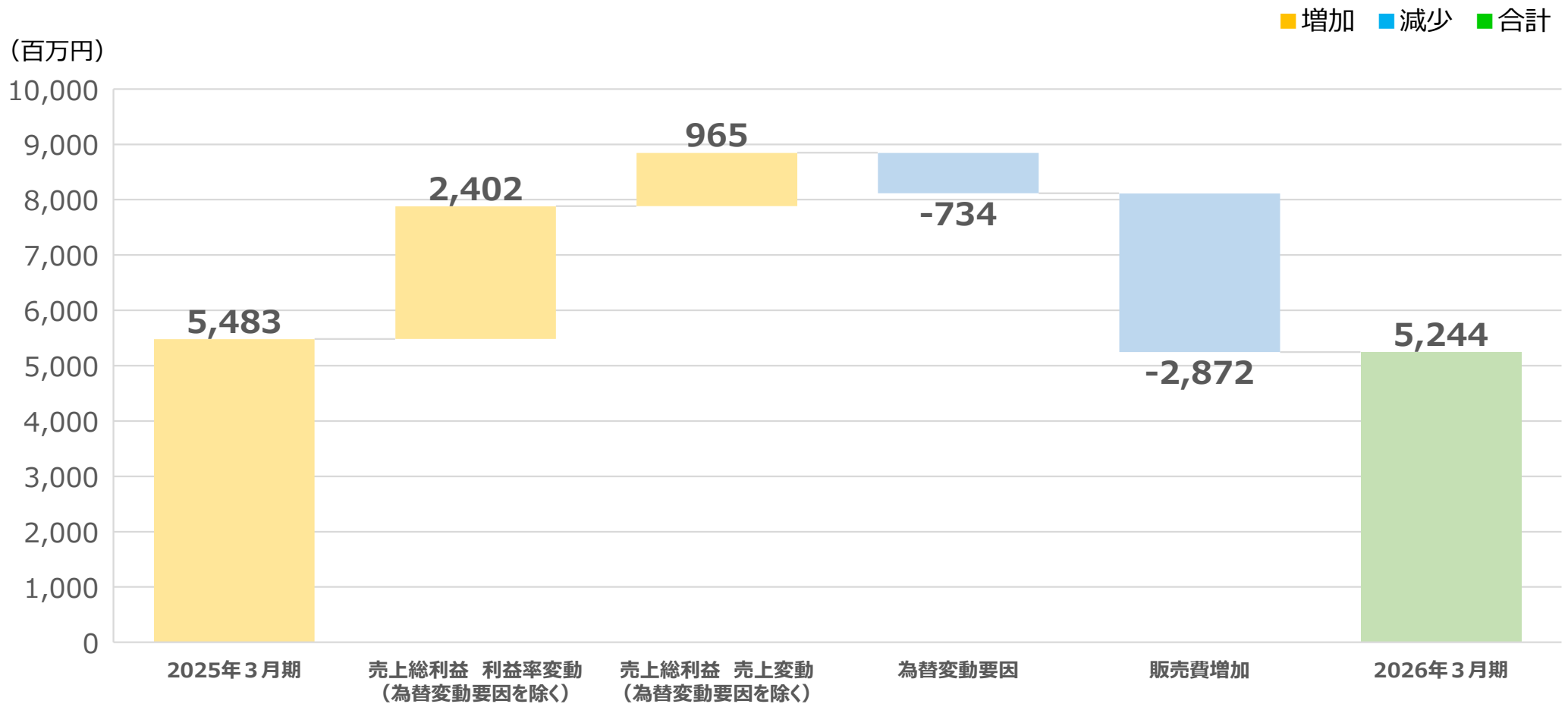
(百万円)	2025年3月期	2026年3月期	対前年 増減額	対前年 増減率
総資産	141,995	154,303	12,307	8.7
負債	52,782	59,770	6,988	13.2
純資産	89,213	94,533	5,319	6.0
自己資本比率	62.7 %	61.2 %	1.5pt	

キャッシュフロー

■増加 ■減少 ■合計 (百万円)



営業利益の増減益分析(25年3月期実績-26年3月期実績)



- 売上総利益・販管費の増減は為替の変動要因を除く
- 売上総利益率は売上構成比の変化、収益性の向上で上昇
- 販管費の内訳は、人的資本投資、開発投資、技術戦略関連費用、プロモーションなど将来の収益力増強に向けた向けた先行投資を継続



3. 中長期経営計画の進捗と 投資の加速について

中長期経営計画 定量目標 (全社)



イノベーション(M&A、価値結合による事業創出等)の推進により、売上成長を上回る利益成長

最終年度 売上高	最終年度 営業利益	最終年度 営業利益率
270,000 (百万円)	13,500 (百万円)	5%

	売上高 CAGR	営業利益 CAGR
中長期経営計画	+3.8%	+16.2%
最終3か年	+3.3%	+22.5%

5か年の売上高・営業利益率 計画のイメージ

売上高 (百万円)

270,000

営業利益率は、2027年度より
投資成果で上昇

売上高は、2026年度より過去からの
投資成果で上昇

200,000

2024

2025

2026

2027

2028

2029

営業利益率

5.0%

4.5%

4.0%

3.5%

3.0%

2.5%

2.0%

売上高

営業利益率

前中期経営計画

中長期経営計画 (5か年)

最終3か年

中長期経営計画の
成長曲線は最終3か年
に急カーブを描く計画

中長期経営計画 利益・成長投資進捗イメージ (全社)

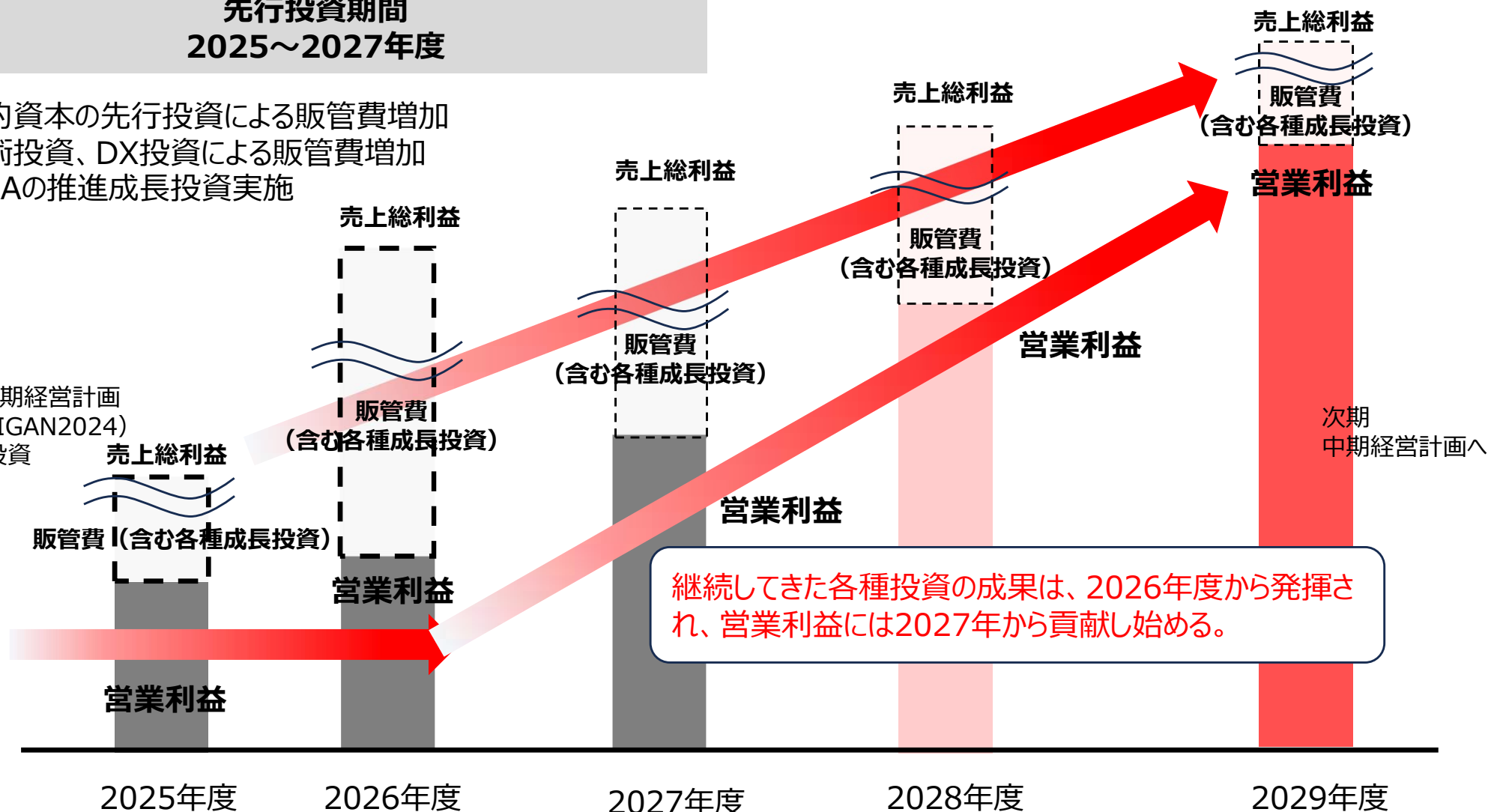
■ 成長投資の目標 5年間で250~350億円目標

リターン回収期間
2028~2029年度

先行投資期間
2025~2027年度

- ・人的資本の先行投資による販管費増加
- ・技術投資、DX投資による販管費増加
- ・M&Aの推進成長投資実施

～前中期経営計画
(ICHIGAN2024)
からの投資



継続してきた各種投資の成果は、2026年度から発揮され、営業利益には2027年から貢献し始める。

・2026年度は、過去からの投資の成果が表れ売上総利益は上昇に転じるが、中長期経営計画で最も投資（支出）が多くなる計画のため、営業利益は前年並みの予想となっている。



中長期経営計画 成長投資の内訳

最終年度（2029年度までの目標）成長投資 5年間で250－350億円

投資項目



概算金額と方向性

事業投資及び技術基盤投資：約275億円

■ 事業投資（約250億円）

- ・エリア戦略投資（国内・海外）
- ・事業変革投資（ソリューション、データリカーリング、モビリティ関連他）

■ 技術基盤投資（約25億円）

- ・基幹事業の収益性向上に向けた技術提案力強化と対応範囲の拡大
- ・先端技術開発推進による新事業創出
- ・データ利活用促進と技術の応用による収益への貢献

前中期経営計画から行っていた、各種の戦略的な投資が効果を表し、**技術基盤投資**は着実に結実し始めていることで投資を加速します。

中長期経営計画 成長投資の内訳



最終年度（2029年度までの目標）成長投資 5年間で250－350億円

投資項目

事業投資

技術基盤投資

人的資本投資

DX投資 等

具体的施策

国内外のM&A活動実施

- ・2025年実績：北海道三菱電機販売、北弘電社のFA事業譲受

・基幹事業の収益性向上に向けた技術提案力強化と対応範囲の拡大

・先端技術開発推進による新事業創出

・データ利活用促進と技術の応用による収益への貢献

・技術力強化のためのキャリア社員の採用

・一人当たり教育研修費アップ


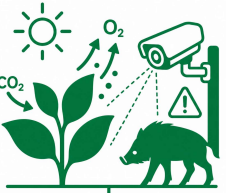
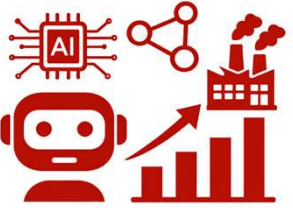
・新人事制度（2027年導入予定）の推進

ERPパッケージの導入他

前中期経営計画から行っていた、各種の戦略的な投資が効果を表し、**技術基盤投資**は着実に結実し始めていることで投資を加速します。

中長期経営計画 技術基盤投資詳細



重点開発投資項目	技術基盤の構築	・技術基盤を事業へ展開・技術を統合 応用	対応セグメント
<p>・基幹事業の収益性向上に向けた強化と拡大</p> 	<p>・商材の領域拡大と、当社による価値の組み合わせによる高付加価値化・高収益化</p>	<p>・ロボット・ビジョン連携パッケージ化、商材の拡大（当社による商材の結合による高付加価値化、高収益化の推進）</p> <p>・OTセキュリティ基盤→長崎県立大と共同研究を開始した世界でも初となる工場の生産ラインを直接監視・保護するセキュリティシステム</p>	<p>・FAシステム</p> <p>・冷熱ビルシステム</p> <p>・エレクトロニクス</p>
<p>・先端技術開発推進による新事業創出</p> 	<p>・X-Tech、光合成エンジニアリング等による新事業創出</p>	<p>・植物工場の運営で得られた知見を基にした量産システム提供（光源開発、環境制御、養液制御）と受託研究、最適化技術及び新事業（光合成生物、藻類培養、植物体抽出）</p> <p>・米国企業Microshare Inc.へ出資によるグローバル市場における害獣・害虫の包括的な遠隔監視。高度なデータ提供</p>	<p>・X-Tech (FlaRevo) (光合成エンジニアリング)</p> <p>・エレクトロニクス (Pescle)</p>
<p>・データの利活用促進と技術の応用による貢献</p> 	<p>・データ基盤構築（画像、分析、生成AI）</p> <p>・データ分析基盤を事業投入</p> <p>・オリジナルAIエージェント</p>	<p>・オリジナルAIエージェント問題解決機能付加により専門業務効率を飛躍的に向上</p> <p>・顧客現場へのAI導入支援サービス事業化</p> <p>・AIエージェント基盤の構築と、これを活用した社内生産効率向上事業立ち上げ</p> <p>・株式会社新潟人工知能研究所、および学校法人新潟総合学園 事業創造大学院大学と生成AIの事業応用における協業を開始</p>	<p>・FAシステム (Remces)</p> <p>・冷熱ビルシステム</p> <p>・X-Tech</p> <p>・エレクトロニクス</p>

技術プラットフォーム

基幹事業の収益性向上に向けた強化と拡大



「商材の領域拡大、価値組み合わせによる高付加価値化、技術営業力強化」



モノを売るだけでなく「自動化・解決力」を提供

機器をご提供する「商社」としての役割に加え、近年推進してきたソリューション提供の取り組みをさらに深化させます。人手不足や生産性、品質といった工場現場のリアルな悩みに対し、専門的な自動化の仕組みをセットでご提案します。「RYODENに相談すれば、複雑な課題もワンストップで解決できる」と確信いただける、強固な信頼関係を築き上げます。

最先端技術（AI・IoT・デジタルツイン）の導入

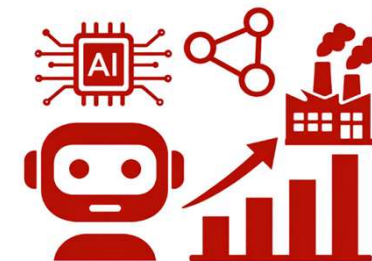
「最新のデジタル技術」を実際のモノづくりにどう活かすかを考え、実践します。仮想空間に工場の3Dモデルを作り、事前のシミュレーションで失敗を防ぎます。

また、工場システムをサイバー攻撃から守る専門チーム（SOC）を立ち上げ、24時間365日の安全を提供します。工場でのセキュリティを強化し、安定した生産環境を実現します。

技術を持った営業チーム「FAE」の強化

当社の営業は、製品のご案内に留まらず、現場に寄り添った技術提案を強みとして進化を続けてまいりました。その中核を担うのが、現場で「どう改善すれば生産効率が上がるか」を導き出す技術のスペシャリスト、FAE（フィールド・アプリケーション・エンジニア）です。今後は、この体制を拡充し、領域を広げることで、技術提案力をさらに高度化し、お客様へより一層の付加価値をお届けしてまいります。

「IoTとAIの統合開発環境の開発推進と強化」



「AIエージェント」で仕事のあり方を変える

AIを単なる検索ツールではなく、業務の内容を深く理解する「パートナー（AIエージェント）」へと進化させます。「保全・修理」や「品質管理」といった専門的な作業において、過去の膨大な記録やマニュアルから最適解を導き出し、判断を下せるよう手助けします。これにより、誰でも熟練者のような業務パフォーマンスを発揮できる環境を提供します。「現場専門業務に特化」と「現場の声をフィードバックして進化」が当社AIにしかできない特長です。

全データを共通化して「AIの信頼性と再現性を向上」

点在している社内の膨大なデータ（マニュアル、修理履歴、ログなど）を、AIが理解できるよう整理・統合する「ナレッジデータ基盤」を構築します。これにより、AIが的確に答えを出せるようになり高い信頼性と再現性を持たせます。

短期間・低コストでAIアプリを作れる仕組みを作る

お客様の課題に合わせて個別にAIシステムを開発するのではなく、開発のための「共通の土台（フレームワーク）」を整備します。これにより、用途ごとにAIを迅速かつ低コストで立ち上げることができるようになります。この基盤を通じて、製造業の各現場へAIの普及を加速させ、会社全体の「データ活用のあり方」を根本から変えるようなサービスを提供します。

技術基盤投資による
基盤構築と事業展開



価値結合：
イノベーションの実現



収益性・営業利益率
企業価値の向上

技術基盤投資・イノベーションの実現と営業利益拡大



技術基盤投資による
基盤構築と事業展開

価値結合：
イノベーションの実現

収益性・営業利益率
企業価値の向上

項目	内容
基幹事業	市場そのもの拡大、回復
プロダクト・イノベーション	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
マーケット・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
ビジネス・イノベーション	ビジネスモデル変革による付加価値創出

事業別中長期経営計画定量目標

上段：売上高（百万円）
下段：営業利益

事業セグメント	2024年度実績	2025年度実績	2029年度目標	(2024-2029) 増減率
FAシステム	48,190	50,023	65,000	+34.9%
	1,359	963	4,000	+194.2%
冷熱ビルシステム	32,429	36,779	41,500	+28.0%
	1,823	2,418	2,910	+59.5%
X-Tech	8,687	8,496	23,500	+170.5%
	▲13	122	3,470	-
エレクトロニクス	126,536	117,507	140,000	+10.6%
	3,269	3,345	5,620	+71.9%

※売上高には内部取引を含み、営業利益には全社費用を含んでおりません。

FAシステムの営業利益拡大の内訳

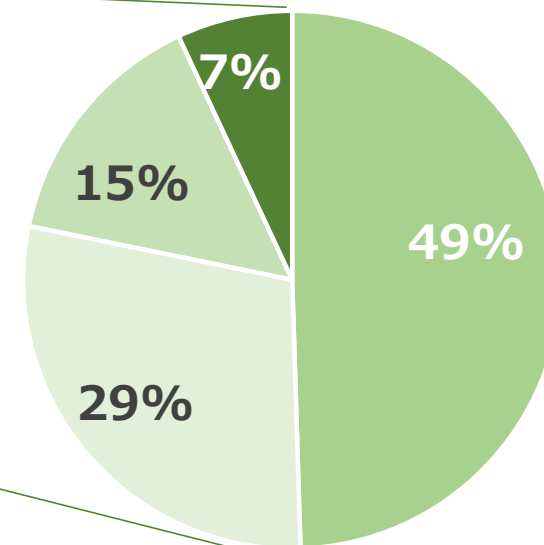
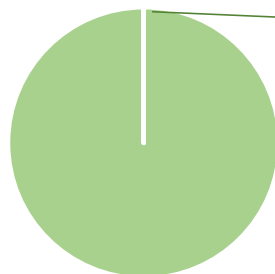


2024年度実績

2029年度計画

40億円

13.6億円



- 基幹事業
- プロダクト・イノベーション
- マーケット・イノベーション
- ビジネス・イノベーション

	売上高 CAGR	営業利益 CAGR
中長期経営計画	+5.1%	+19.7%

FAシステムの利益率向上

項目	内容
基幹事業	従来からの事業の拡大、用途拡大などによる成長領域
プロダクト・イノベーション	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
マーケット・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
ビジネス・イノベーション	ビジネスモデル変革による付加価値創出

冷熱ビルシステムの営業利益拡大の内訳

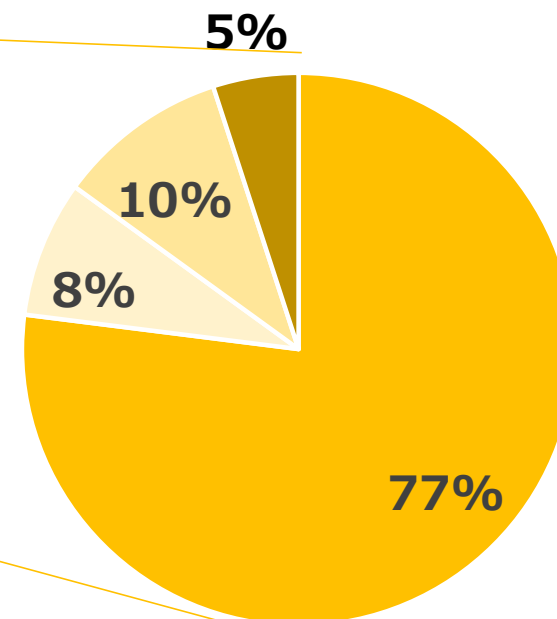
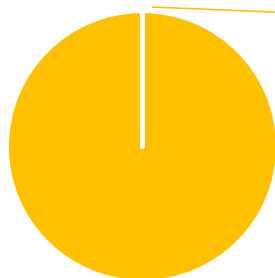


2024年度実績

2029年度計画

29.1億円

18.2億円



- 基幹事業
- プロダクト・イノベーション
- マーケット・イノベーション
- ビジネス・イノベーション

	売上高 CAGR	営業利益 CAGR
中長期経営計画	+4.2%	+8.1%

冷熱ビルシステムの利益率向上

項目	内容
基幹事業	従来からの事業の拡大、用途拡大などによる成長領域
プロダクト・イノベーション	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
マーケット・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
ビジネス・イノベーション	ビジネスモデル変革による付加価値創出

X-Techの営業利益拡大の内訳

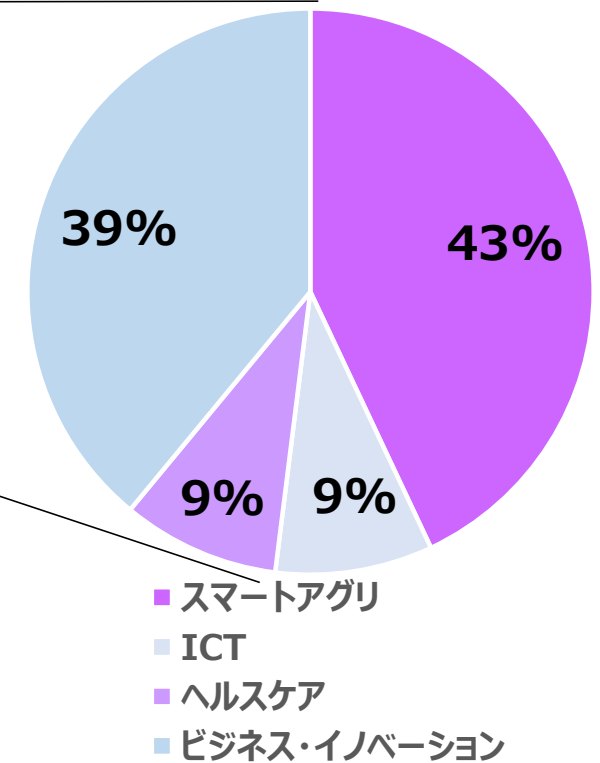


2024年度実績

2029年度計画

34.7億円

▲0.1億円



	売上高 CAGR	営業利益 CAGR
中長期経営計画	+18.0%	—

X-Techの利益率向上

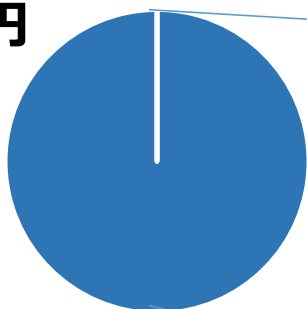
区分	利益率向上要素
成長事業	スマートアグリ分野（植物工場事業、光合成エンジニアリング他）
成長事業	ICT分野（高度なビジネスカメラをはじめとするオリジナルソリューションの拡大）
成長事業	ヘルスケア分野（各種メディカルソリューションの提供）
ビジネス・イノベーション	システムインテグレート、サービス事業、データリカーリング 他

エレクトロニクスの営業利益拡大の内訳



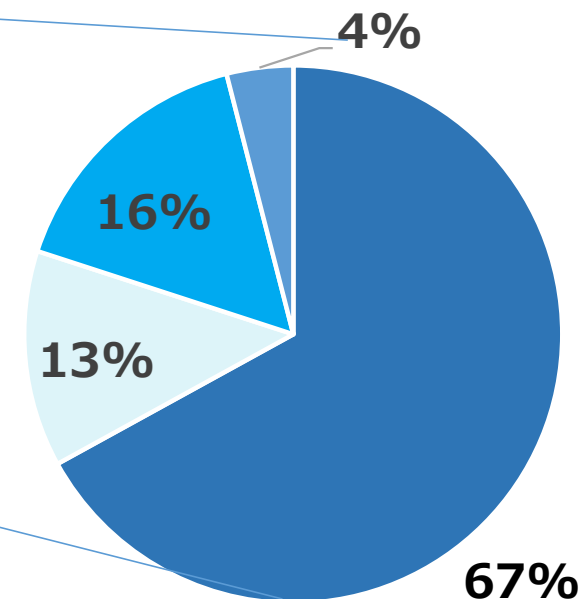
2024年度実績

32.7億円



2029年度計画

56.2億円



- 基幹事業
- プロダクト・イノベーション
- マーケット・イノベーション
- ビジネス・イノベーション

	売上高 CAGR	営業利益 CAGR
中長期経営計画	+ 1.7%	+ 9.5%

エレクトロニクスの利益率向上

項目	内容
基幹事業	従来からの事業の拡大、用途拡大などによる成長領域
プロダクト・イノベーション	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
マーケット・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
ビジネス・イノベーション	ビジネスモデル変革による付加価値創出



4. 2026年3月期実績及び 2027年3月期の見通し

セグメント別 2026年3月期実績・2027年3月期見通しサマリー

売上高 (百万円)	2026年3月期 実績	2027年3月期 上期予想	2027年3月期 下期予想	2027年3月期 通期予想
FAシステム	50,023	30,400	31,700	62,100
冷熱ビルシステム	36,779	19,200	21,300	40,500
X-Tech	8,496	4,500	5,500	10,000
エレクトロニクス	117,507	61,400	63,000	124,400
全社合計 ※1	212,772	115,500	121,500	237,000

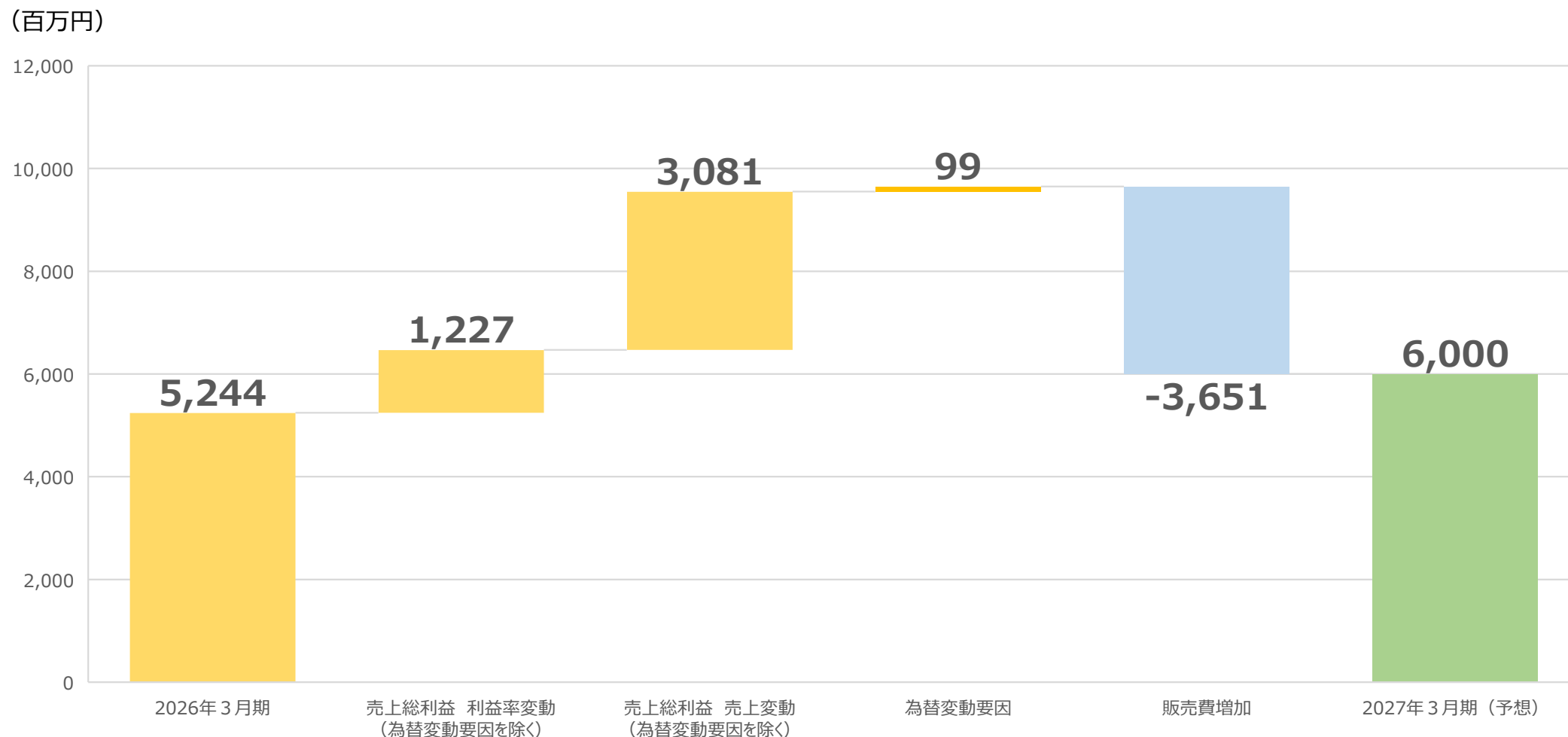
営業利益 (百万円)	2026年3月期 実績	2027年3月期 上期予想	2027年3月期 下期予想	2027年3月期 通期予想
FAシステム	963	1,240	1,120	2,360
冷熱ビルシステム	2,418	1,080	1,440	2,520
X-Tech	122	60	300	360
エレクトロニクス	3,345	1,530	1,680	3,210
全社合計 ※1	5,244	2,700	3,300	6,000

※1 全社費用含む

営業利益の増減益分析(26年3月期実績-27年3月期予想)



■ 増加 ■ 減少 ■ 合計



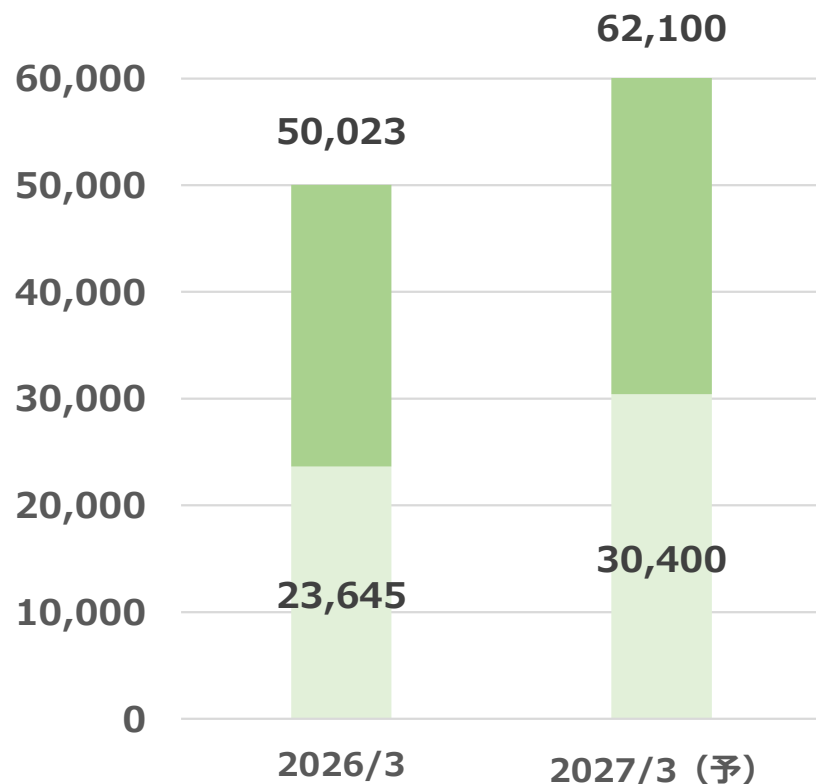
- 前年度に実施したM&Aの業績貢献により、売上・利益に貢献。
- 国内外での顧客の在庫調整完了。FA・エレクトロニクスの需要回復。
- 2025年度までに投資を行ったX-Tech大型案件の収益化。
- 人的資本投資、開発投資、技術戦略関連費用など先行投資を継続。

FAシステム（前期実績及び今期見通し）

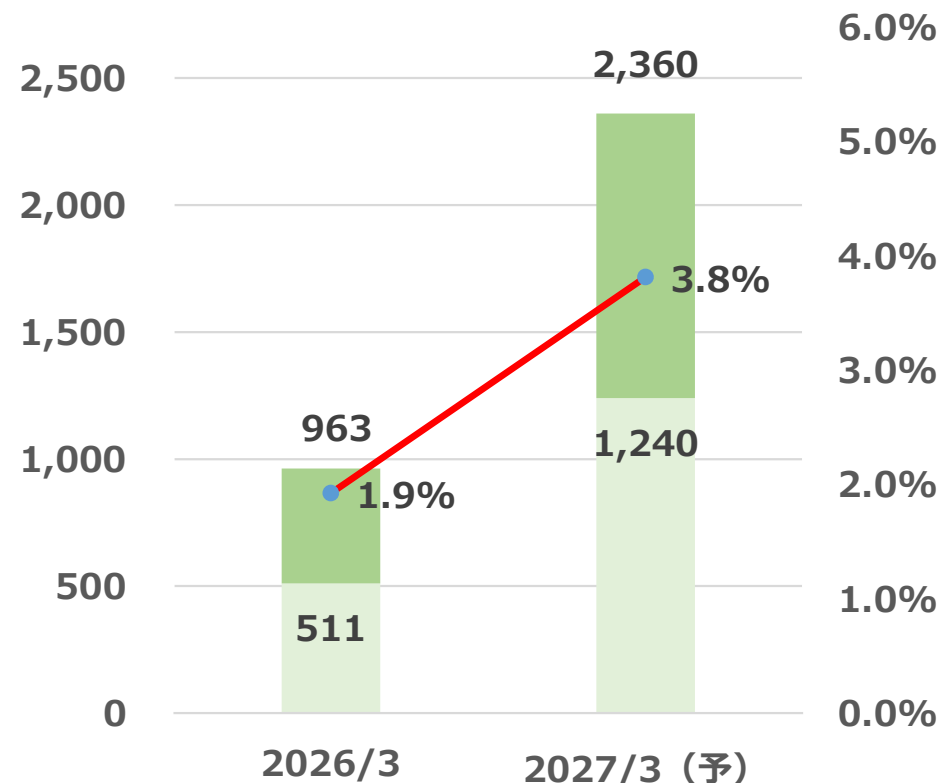


2Q 4Q

売上高（百万円）



営業利益（百万円）



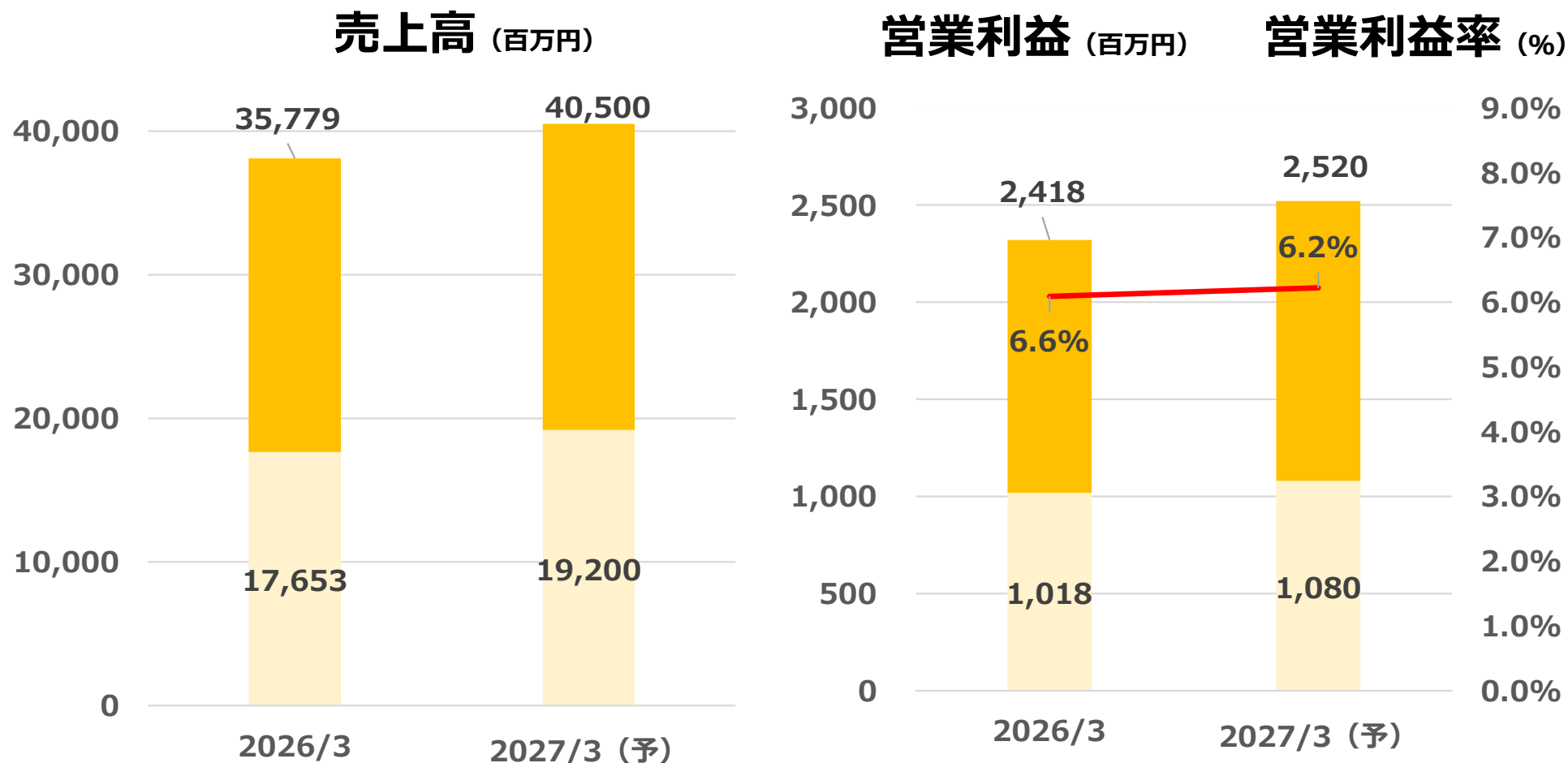
主なポイント

- ◆ 前期：販売店や盤メーカー向けが堅調に推移し、セットメーカー向け半導体装置関連の需要は回復基調にありますが、エンドユーザー向け等の回復は遅れており、主要取扱品の販売は、低調に推移しました。
- ◆ 今期：国内顧客の在庫消化の遅れに加え、中国経済停滞の長期化も回復基調を想定しています。

冷熱ビルシステム（前期実績及び今期見通し）



2Q 4Q

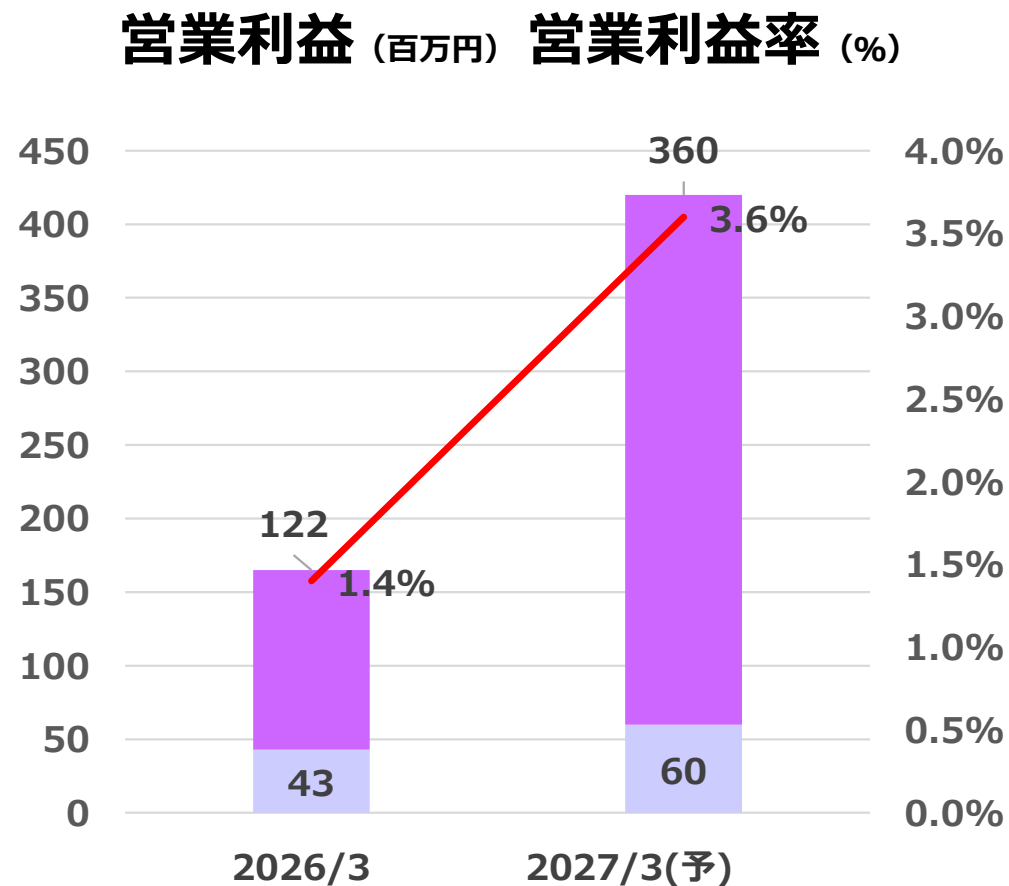
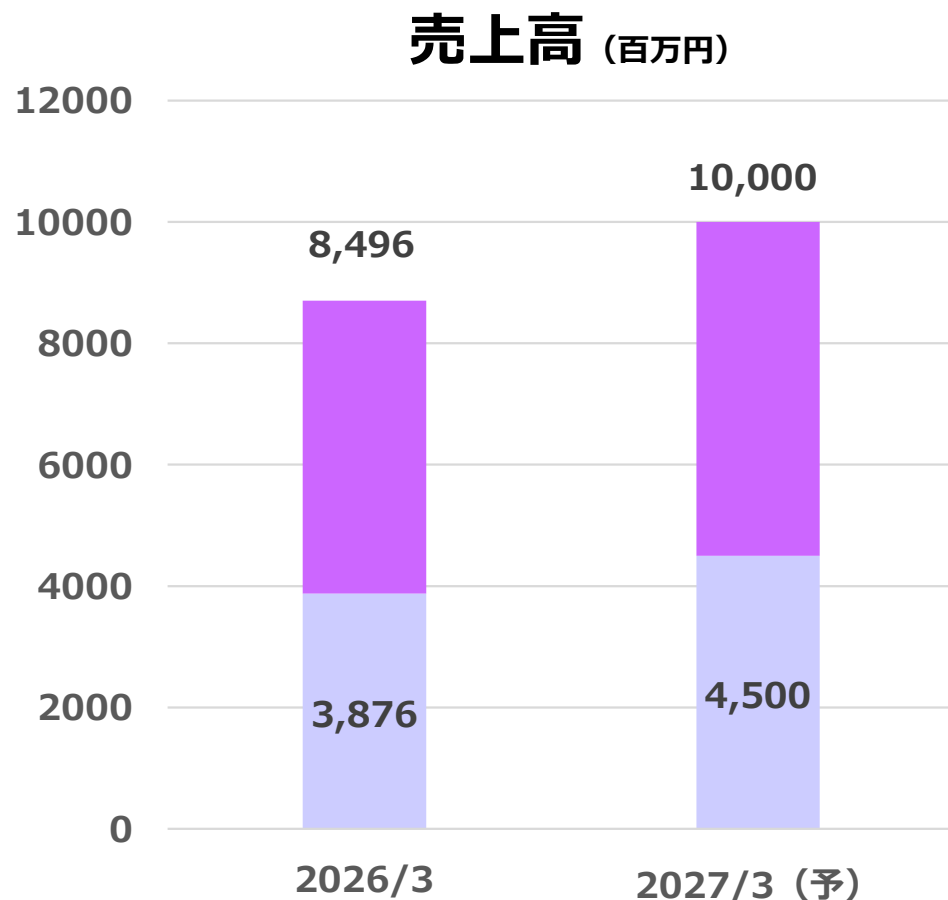


主なポイント

- ◆ 前期：冷熱分野では、職場環境改善や暑熱対策といった社会課題への対応需要を捉え、店舗設備用エアコンや施設エリア向け空調機の販売は好調に推移しました。ビルシステム分野では、産業用蓄電池などのエネルギー関連設備向けの販売や昇降機の販売が寄与したものの、資機材や労務費高騰に伴う計画見直しなどにより伸び悩みました。
- ◆ 今期：投資が順調に進み、またコールドチェーンの再編による需要増も期待され引き続き好調に推移と予想しています。



2Q 4Q



主なポイント

- ◆ スマートアグリ分野では、植物工場事業および野菜販売のトップシェアを維持するとともに、光合成を最適化する技術を活用した受託研究やコンサルティング、テストプラントなどの受注も堅調に推移しました。
- ◆ ICT分野では、ビデオマネジメントシステムは堅調に推移しましたが、メモリ高騰に起因するIT関連商材のコスト高や供給問題の影響を受けました。
- ◆ ヘルスケア分野では、医療機関の経営悪化による設備投資の減速の影響を受け、低調に推移しました。

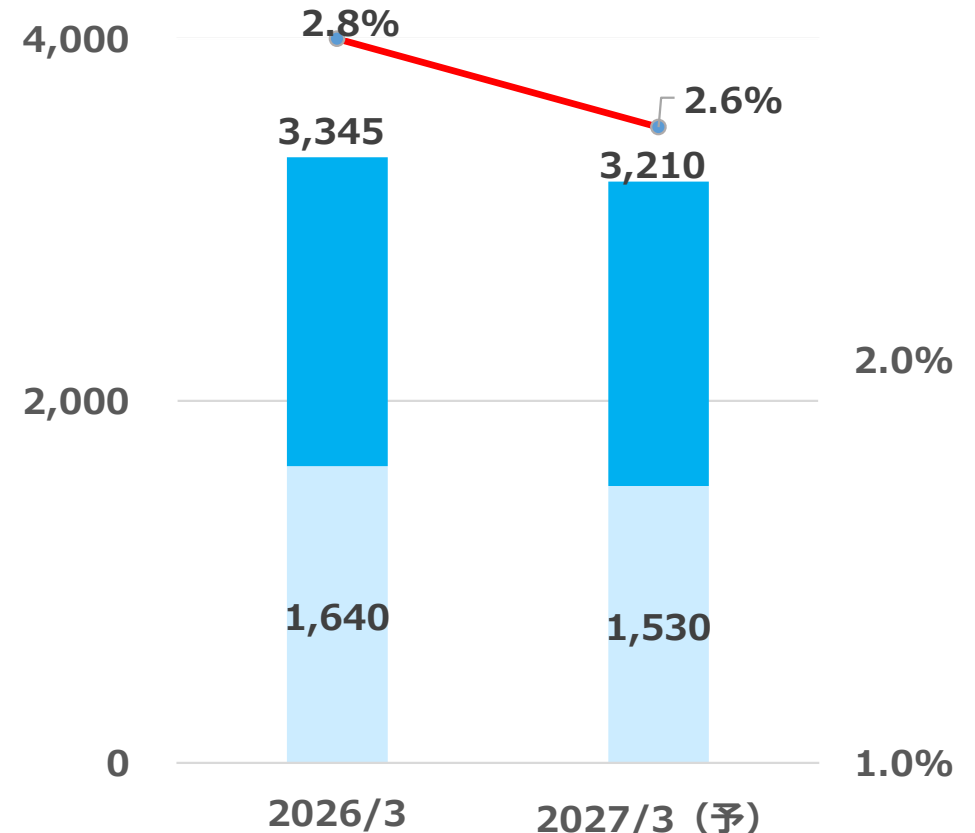
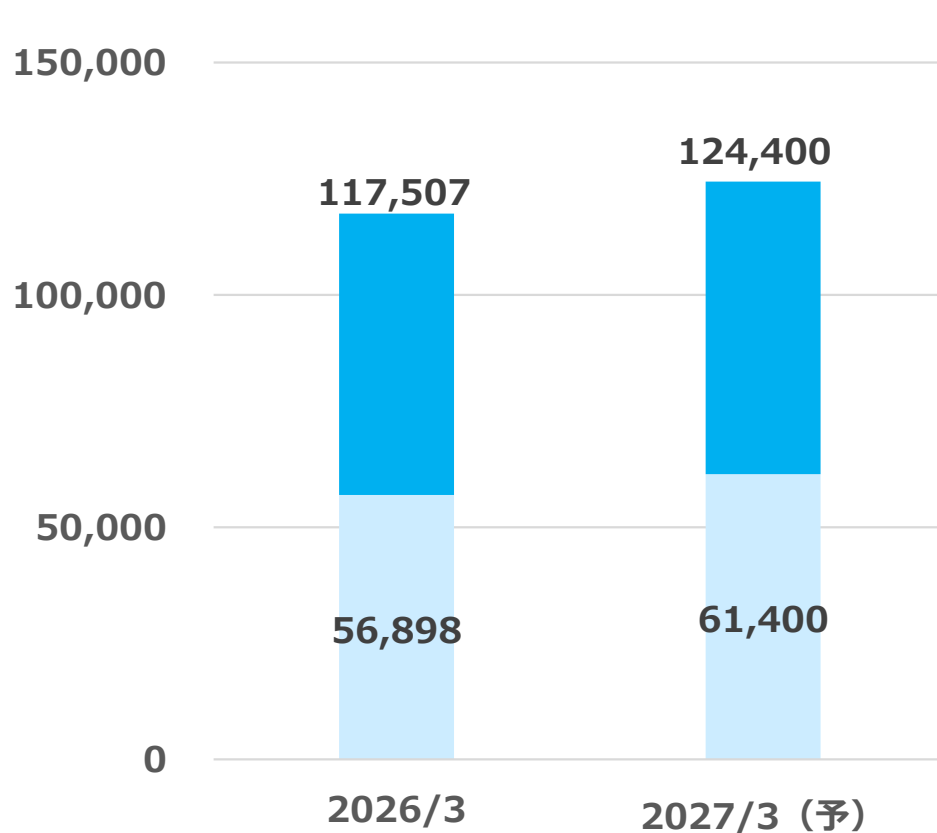
エレクトロニクス（前期実績及び今期見通し）



2Q 4Q

売上高（百万円）

営業利益（百万円） 営業利益率（%）



主なポイント

- ◆ 国内では、データセンター向けAIサーバー関連向けビジネスは好調。産業機器市場では、顧客の部品在庫の消化が進み、需要の底は脱した。車載市場ではBEVの減速や一部メーカーを除いた生産調整の継続、民生関連市場についても低迷が継続しており低調。
- ◆ 海外では、民生関連市場においてOA機器向け販売は堅調も、中国を中心として産業機器関連・車載関連向けは低調。台湾商材のソリューションビジネスを立ち上げ業績に寄与。



5. 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて

過去5年間の各種指標推移



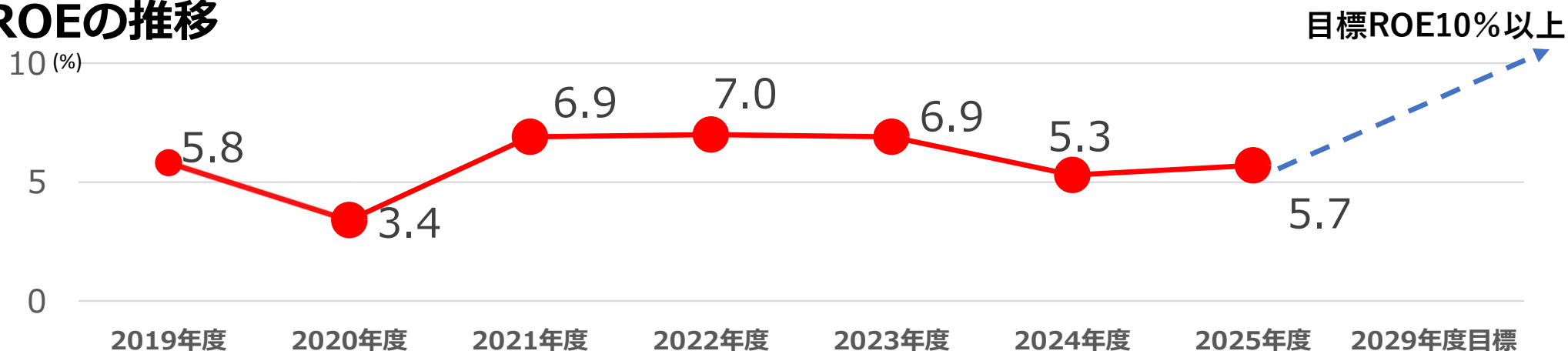
	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
売上高 (百万円)	229,126	260,303	259,008	215,790	212,772
営業利益 (百万円)	7,062	9,380	8,326	5,483	5,244
経常利益 (百万円)	7,285	9,077	8,236	6,010	5,767
親会社株主に帰属する 当期純利益 (百万円)	5,004	5,366	5,736	4,700	5,275
営業利益率 (%)	3.1	3.6	3.2	2.5	2.5
ROE (%)	6.9	7.0	6.9	5.3	5.7
PBR (倍)	0.50	0.51	0.68	0.61	0.75
PER (倍)	7.04	7.64	10.37	11.74	13.38
一株当たり純資産額 (円)	3,427.24	3,652.29	3,976.49	4,141.24	4,330.12
期末株価 (円)	1,704	1,870	2,710	2,512	3,275

売上高の減少と成長投資コスト増で収益性も悪化が継続していますが、2026年3月期は当期純利益が増益に転じたことで、ROEは回復しました。

PERは、国内証券市場とほぼ同様の推移をしており好調に上昇しています。

株主資本コスト	リスクフリーレート	β値	市場リスクプレミアム
7.41%	2.366	0.841	6.00%

ROEの推移



・CAPMによる資本コストは足元で7.41%となりました。前回までは6.21%としておりましたが、投資家ミーティングでのヒアリング結果等を勘案し、市場が評価する株主資本コストは7%～9%程度であると認識しており、現中計ではROE10%以上を目指して資本収益性の改善に取り組みます。

・ROEは、5.7%と若干改善しました。見直した資本コスト7.41%には未達となっています。

ROEの改善策

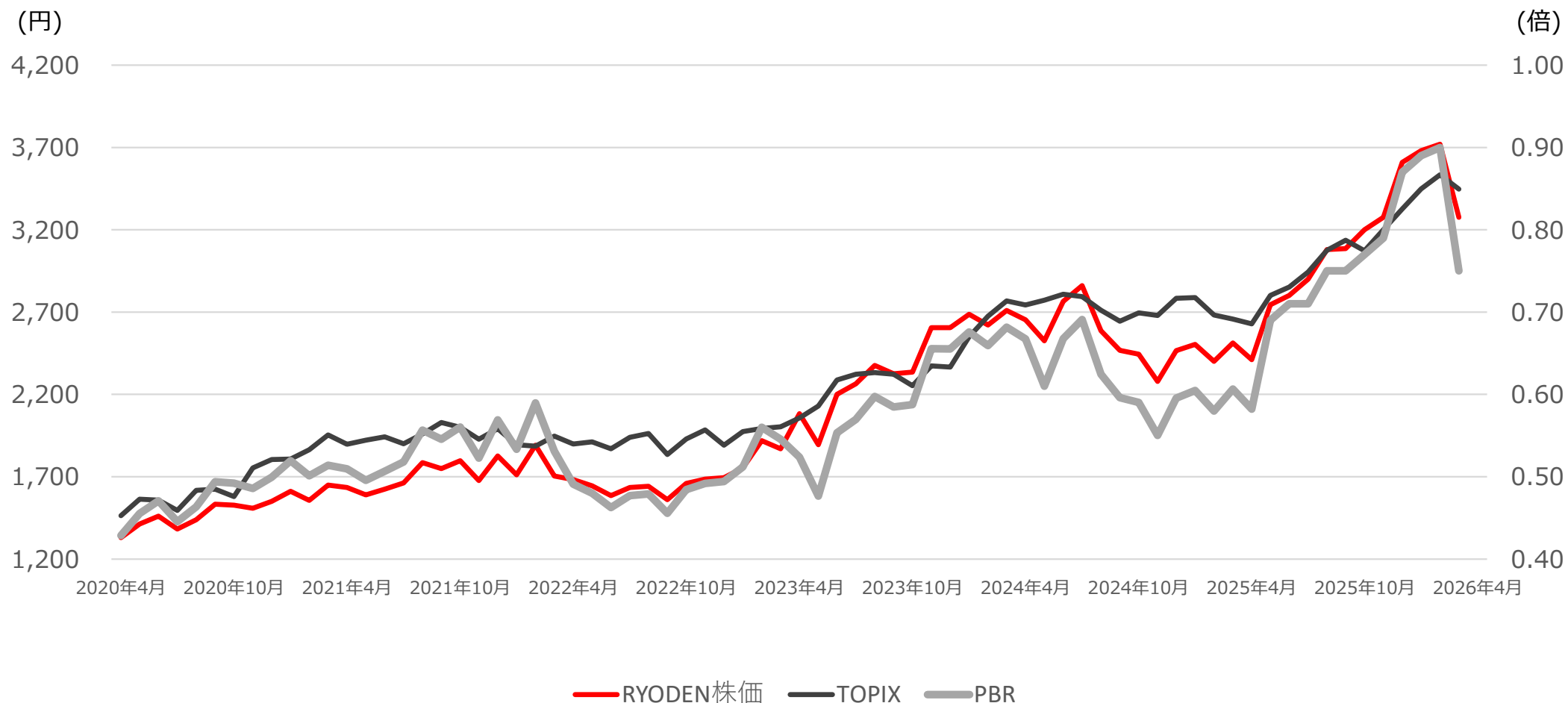
①収益性の向上（事業ポートフォリオの見直し、成長ドライバーへの積極投資 他）

②負債活用を含めたバランスシートの最適化

市場評価と資本収益性の現状分析



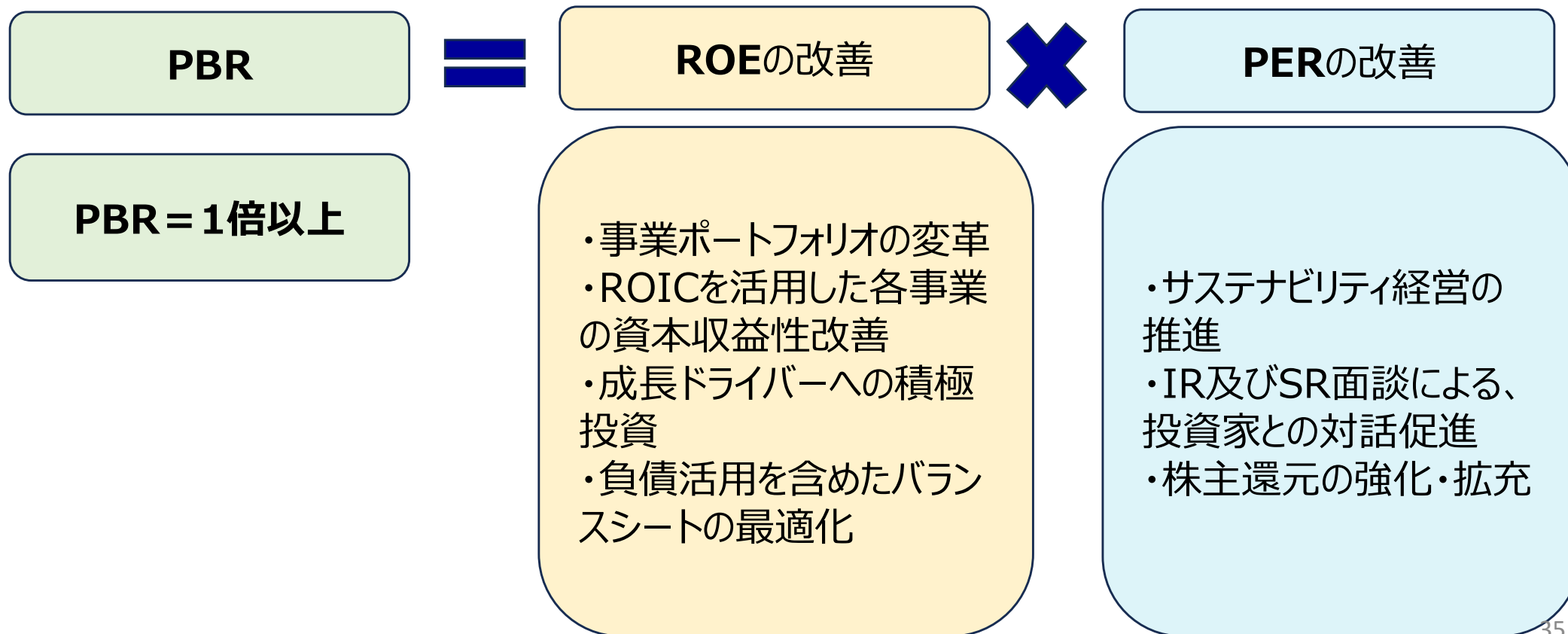
【市場評価】 株価・PBR推移（過去5年）



- 2025年度は四半期業績が減益を繰り返したが、株価、PBRともにTOPIXに連動した動きとなった。直近2か月はアメリカのイラン侵攻等で市場価格が下がる中アンダーパフォーム
- 各種施策を実行することで、引き続きPBR1倍超を目指す。

PBR改善の施策

- ・前述のとおり、ROEは22年度からの下落傾向に歯止めはかかったものの、株主資本コストよりも1.66%下回る水準
- ・ROEの改善と、PERの改善が引きつづき最重要課題であると認識している
- ・具体的な施策は、中長期経営計画で掲げた内容を着実に実行していくことと考えるが、下記内容については、より取り組みを加速していく



資本コストや株価を意識した具体的施策



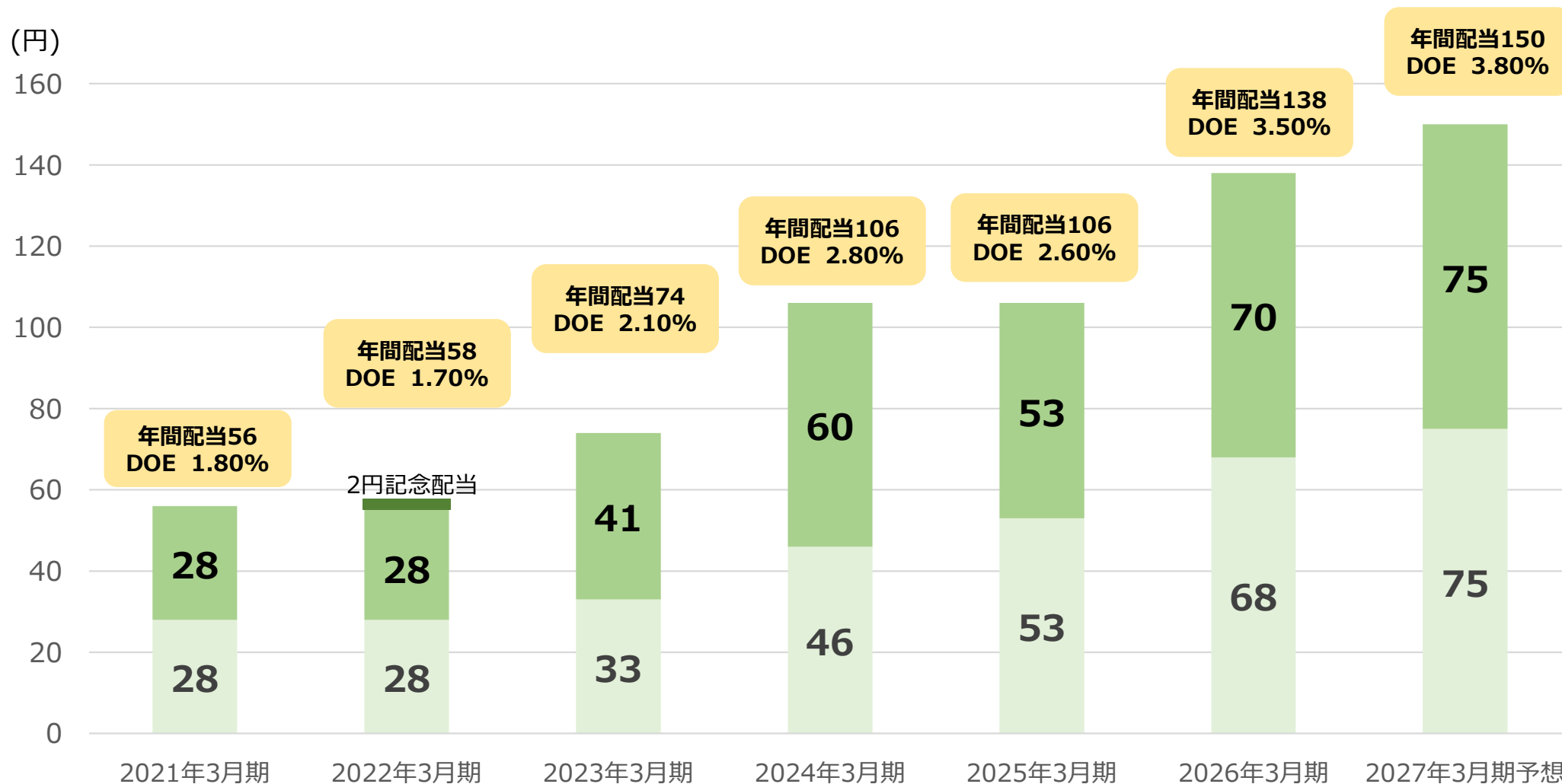
■ 2026年3月期及び直近の予定

実施時期	目的	具体的施策
2025.7	多様性の確保とサステナビリティ経営の一層の強化	温室効果ガス排出削減目標がSBT認定を取得
2025.7 2025.10	成長戦略の推進	北弘電社の一部事業譲受 北海道三菱電機販売一部事業譲受
2025.9	経営方針及び事業の理解促進	統合報告開示（英文版は11月）
2025.12	多様性の確保とサステナビリティ経営の一層の強化	CDPから「気候変動」「水セキュリティ」の2分野で「B」スコアを獲得
2026.2～3	経営方針及び事業の理解促進	当年度の能動的なSR面談を実施 社外取締役が参加し、更に充実した面談を実施
2026.4	成長戦略の推進	事業ポートフォリオ変革の一環として高付加価値ビジネスを拡大する「SI事業推進室」を新設
2026.4	多様性の確保とサステナビリティ経営の一層の強化	サステナビリティ委員会の規程を改訂し、体制の強化を実施
2026.4	成長戦略の推進	各事業部におけるROICの管理指標を導入
2026.5	株主還元強化	配当方針を変更し、累進配当の実施及び現中長期経営計画期間中にDOE4.5%以上を目指す



配当金・DOEの推移

中長期的な安定配当は維持・継続しつつ、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するという方針でしたが、2026年5月に**累進配当及び現中長期経営計画（最終年度2030年3月期）**期間中に**DOE4.5%以上**を目指す方針に変更しました。



中長期経営計画における財務戦略



当社は、2025年度より中長期経営計画「ONE RYODEN Growth2029 | 2034」の中で、マテリアリティ（重要課題）を掲げています。

財務関連のマテリアリティとして、「経営資本最適化による循環モデルの実現」を設定し、持続的な成長と発展を達成するため、経営資本への最適投資とその効率的な活用により企業価値を高め、さらなる成長投資へのサイクルを実現します。

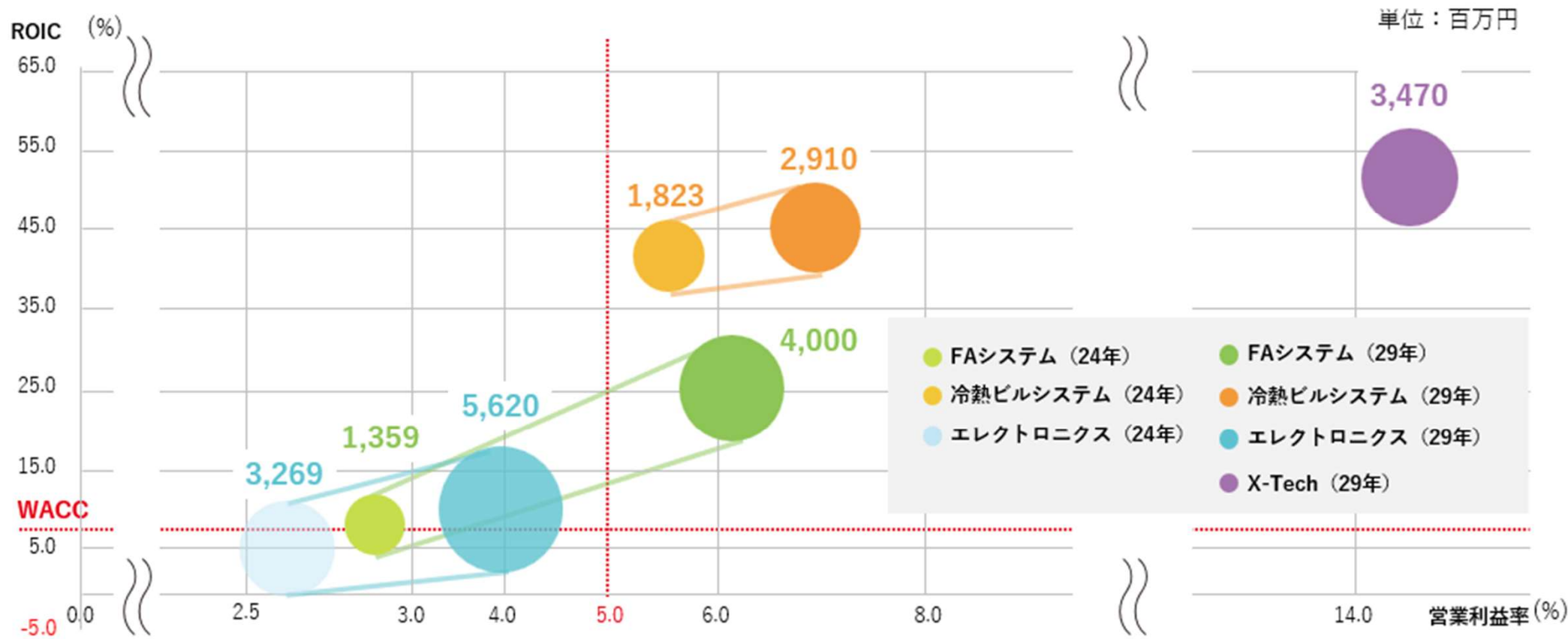
マテリアリティ	取り組み	成果指標/KPI
経営資本最適化による循環モデルの実現	<ul style="list-style-type: none"> ・持続的な企業価値向上に資する成長投資の実行 ・財務基盤の堅持 ・適切な成長投資と株主還元の実行による、市場評価（≒株価）を意識した成長サイクルの実現 	<ul style="list-style-type: none"> ・PBR：1.0倍以上 ・ROE：10.0%以上 ・ROICの改善及びROICを活用した最適投資の仕組み構築 ・成長ドライバーへの事業投資：250～350億円（2025～2029年度累計）
経営資本の最適投資と安定的な株主還元のサイクル実現	<ul style="list-style-type: none"> ・成長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）	<ul style="list-style-type: none"> ・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	<ul style="list-style-type: none"> ・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	<ul style="list-style-type: none"> ・資本構成最適化による資本収益力の向上 	

事業ポートフォリオ変革に向けた成長投資



投資活動による事業ポートフォリオの変革

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



※ROIC：税引後営業利益÷運転資本（売上債権＋棚卸商品－仕入れ債務）

中長期経営計画「ONE RYODEN Growth 2029 | 2034」の中で、各事業のROIC改善と事業ポートフォリオの変革、バランスシートの最適化を通じて資本収益性の向上を図ります。

中長期経営計画「ONE RYODEN Growth 2029 | 2034」の詳細な内容につきましては、[こちら](#)をご参照ください。



6. トピック

植物工場野菜 「VEGE MONSTER」TVCM放送中



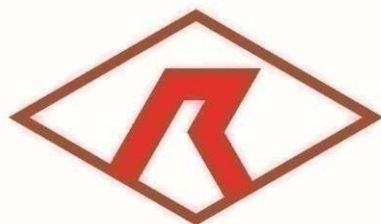
2026年5月～6月は、大人気アニメ「自動販売機に生まれ変わった俺は迷宮を彷徨う」

・TOKYO MXTV 毎週水曜日 22：00～22：30

・BS日テレ 毎週木曜日 23：00～23：30

の枠内で放送しています。





RYODEN

〒102-0083 東京都千代田区麹町五丁目1番地
麹町弘済ビルディング

総務部 IRグループ

e-mail:ryoden_ir@mgw.ryoden.co.jp

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的大幅な変動
- ・資本市場における相場的大幅な変動等