

**RYOBI**

# INTEGRATED REPORT

統合報告書 2026

できたらいいなの、その先へ。

**RYOBI** リョービ株式会社

本 社 〒726-8628 広島県府中市目崎町762  
TEL 0847-41-1111

東京支社 〒114-8518 東京都北区豊島5-2-8  
TEL 03-3927-5541

<https://www.ryobi-group.co.jp/>

無断複製・転載等を禁止します。



2026年6月

©RYOBI LIMITED 2026 Printed in Japan



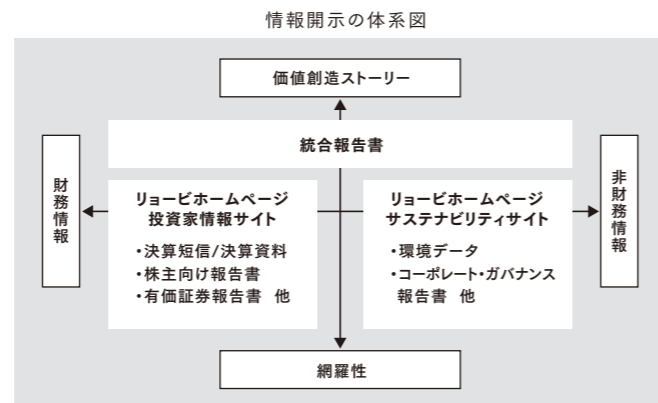
編集方針

リョービは、株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆さまに、価値創造に向けた財務、非財務の両面の取り組みを理解いただき、コミュニケーションツールの一つとして活用するために、本統合報告書を発行しています。なお、編集にあたっては、IFRS財団の「国際統合報告フレームワーク」と経済産業省の価値協創のための統合的開示・対話ガイダンスを参考にしています。報告書中での表記について、リョービ株式会社と連結子会社(国内・海外)を含むグループ全体を「リョービ」、リョービ株式会社単体を「リョービ株式会社」としています。

報告対象

【期間】2025年1月～2025年12月  
(一部、2026年1月以降の情報を含みます。)

【範囲】リョービ株式会社、子会社19社  
(2025年12月31日現在)



統合報告書2026の発行にあたって

リョービでは、持続的な企業価値向上に向けた取り組みについて株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまに、より一層ご理解を深めていただくため、統合報告書を毎年発行しております。「統合報告書2026」では、当社の普遍的な価値観や、これまで培ってきた力に加え、新たに始動した中期経営計画(2025年-2027年)における成長戦略、財務・非財務資本の強化策などを紹介しています。本統合報告書を通じて、当社が過去から現在、そして未来に向けて一貫した信念を持ち、新たな価値を創出して社会とともに成長し続ける企業であることをご理解いただけますと幸いです。編集にあたっては、ステークホルダーの皆さまと対話する中でお寄せいただいたご提言やご意見を可能な限り反映するよう努めました。今後も企業価値向上に取り組むとともに、皆さまへの分かりやすい説明を心がけてまいります。

取締役 執行役員  
経営企画本部本部長 藤井 和彦

目次

- 03 リョービの大切な価値観
- 07 トップメッセージ
- 13 事業内容

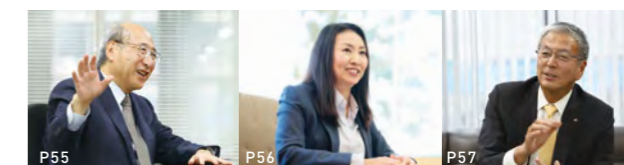
価値創造ストーリー

- 15 成長の足跡
- 17 価値創造プロセス
- 19 培ってきた力
  - ①ダイカスト製造技術
  - ②グローバルな生産体制
  - ③ダイカストで培ったものづくり力
- 25 事業環境認識とマテリアリティ
- 27 財務責任者メッセージ
- 31 事業戦略:ダイカスト事業
- 33 特集:ダイカスト事業責任者インタビュー
- 39 事業戦略:建築用品事業
- 41 事業戦略:印刷機器事業
- 43 DX戦略



ESG(環境・社会・ガバナンス)

- 45 サステナビリティの推進
- 46 環境への取り組み
- 49 社会への取り組み
- 53 ガバナンス



- 61 主要財務データ
- 63 連結財務諸表
- 67 組織のプロフィール

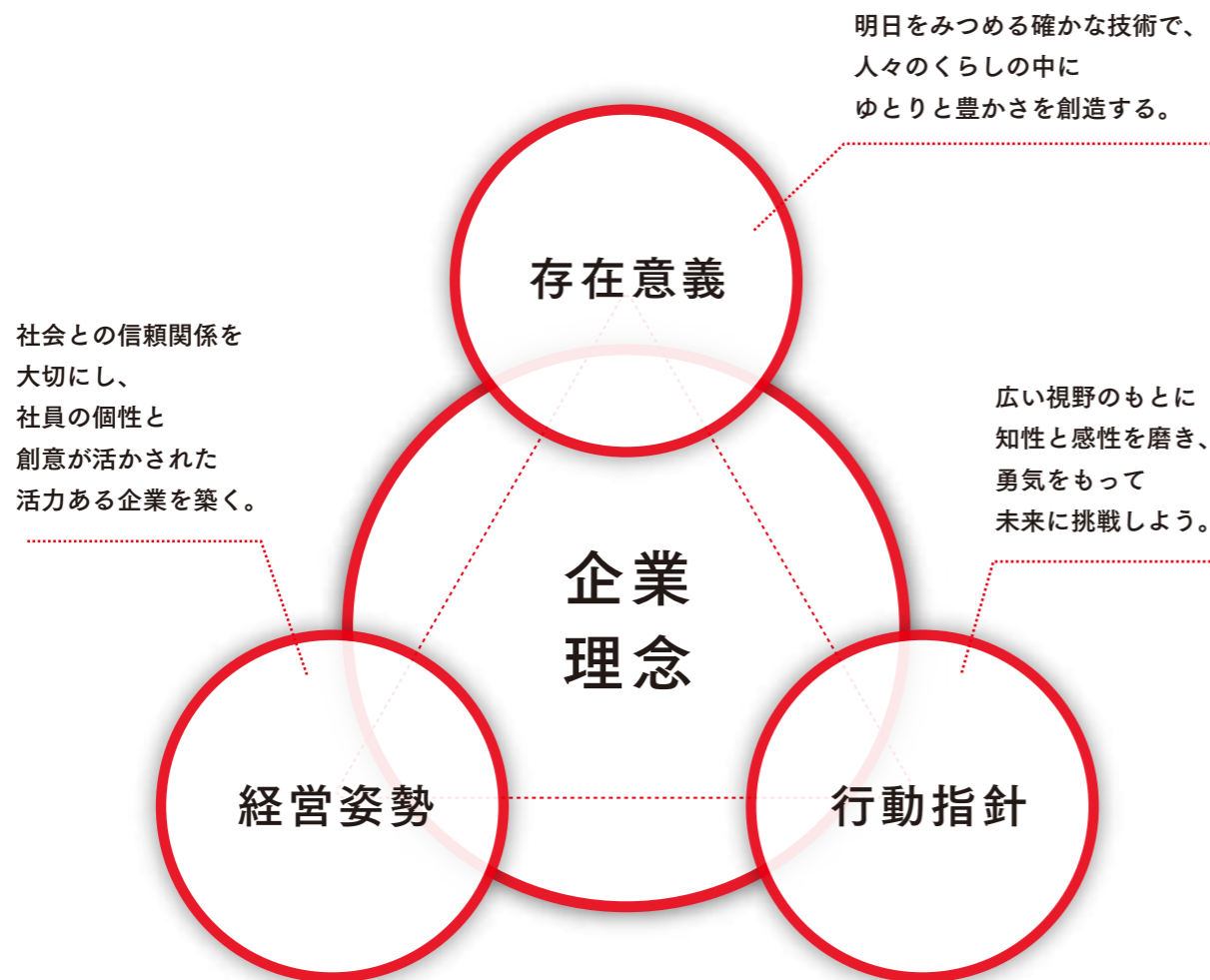
INTEGRATED REPORT 2026

# 技術と信頼と挑戦で、健全で活力にみちた企業を築く。

リョービグループは、「技術と信頼と挑戦で、健全で活力にみちた企業を築く。」を企業理念として、お客さまや社会のニーズに応え、独創的で高品質な商品やサービスを創造し、提供することにより、社会にとってかけがえのない存在になることを目指しています。

## 企業理念を構成する3つの要素

リョービの企業理念は、「存在意義」「経営姿勢」「行動指針」の3つの要素で構成されています。



## 企業理念に込めた思い

リョービの企業理念は、1991年に実施した長期経営ビジョンと基本戦略を策定する社内プロジェクトにおいて、21世紀という新たな時代の到来と社会の大きな変化を見据えて策定されました。国際化や価値観の多様化が進む中で、いかなる環境変化にも対応し得る「揺るぎない軸」として定義されたこの理念は、リョービの企業活動の根幹をなすものとなっています。

## 存在意義(事業領域と社会的使命)

リョービは「ものづくり」、すなわち社会に役立つ商品やサービスを創造し、提供することによって、社会にとってかけがえのない存在になることを目指しています。そして、その実現のために最も重要なものを「技術」と位置づけています。リョービの「技術」は、研究開発から生産、販売、本社機能など全ての分野における幅広い意味での「技術」です。この「技術」によって、時代の変化を見据えた、独創的で高品質な商品やサービスを生み出していきます。こうした思いを「明日をみつめる確かな技術」で表現しています。時代や経営環境、人々の価値観は絶えず変化しています。変化を的確にとらえ、世界中の人々の暮らし(事業領域)の中に、ゆとり(精神的な余裕)と豊かさ(物質的な余裕)をもたらしていく、という思いを「人々の暮らしの中にゆとりと豊かさを創造する」に込めました。

## 経営姿勢(何を心がけ、どのような目的意識をもって経営を行うか)

リョービは、お客さまや取引先、株主、地域社会、社員など、全てのステークホルダーからリョービとかがかわって良かったと思っていただけるように、「社会との信頼関係を大切に」します。社会との信頼関係を築くためには、リョービの考え方や取り組みを広く社会に知っていただくと同時に、公正で誠実な姿勢とコミュニケーションが必要です。信頼を大切に作る姿勢こそがリョービらしさであり、経営の基本です。また、リョービが健全な経営をしていくためには、適正な利潤を確保しながら、時代の要請に応え、社会的責任を果たしていくことが必要です。そして、社員の個性や創意を活かし、その力を結集していくことが「活力ある企業」につながります。そのことが「社員の個性と創意が活かされた活力ある企業」に込められています。

## 行動指針(社員として、どのような心構えをもって行動すべきか)

存在意義、経営姿勢で述べた内容を実現するのは社員一人ひとりです。そのためには、絶えず自らを磨き、考え方や行動を変えていくことが大切です。「広い視野」は、専門分野の知識だけでなく、幅広い分野の知識やグローバルな視野に立つことも必要です。「知性」は論理的に物事を捉え、状況を的確に把握・分析・判断し、問題を解決するために必要です。「感性」は、感じ取る力を高めることで視野が広がり、能力の向上につながるものです。「知性と感性を磨く」とは問題意識を持ち、自分の力を伸ばしていくことです。これからもリョービが、持続的に成長・発展し、より良い明日を築くためには、常に問題意識を持って役割や使命を認識し、新しい目標に挑戦する勇気と行動力を併せ持つことが必要です。そのことを「勇気をもって未来に挑戦しよう」に込めました。

## 企業理念の共有

企業理念はリョービのあらゆる活動の根幹をなすものです。この理念の体系や考え方を示した「リョービグループ企業理念ガイドブック」を社員へ配付し、グループの持続的な発展の指針として活用しています。本ガイドブックは、日本語、英語、中国語、スペイン語、タイ語の5か国語版を作成。現地の言語で企業理念を正しく、そして深く理解できるようにすることで、グループ全体での価値観の共有を図っています。



現地言語での理解を促進する「5か国語版ガイドブック」





## 浦上 彰より皆さまへ

技術の深耕と事業領域の拡大を図ると共に、一人ひとりが「挑戦」できる風土を醸成し、確かな成長と企業価値の向上を目指します。

リョービ株式会社  
代表取締役社長

浦上 彰

## 今年度の統合報告書でお伝えしたいこと

ステークホルダーの皆さまには、平素より格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

当社を取り巻く事業環境は、地政学的なリスクの顕在化や環境規制への対応、デジタル技術の進展など、かつてない速度で変化する激動の時代を迎えています。この大きな転換点で私たちリョービは、培ってきた技術や信頼を礎に、常識を打破する革新的なものづくりへ果敢に挑戦していきます。そして、ステークホルダーの皆さまの期待を超える新しい価値を創出しています。

私たちは、2035年のありたい姿の実現を目指し、2025年2月に中期経営計画(2025-2027年)を発表いたしました。この計画では、社員が丸となって社会課題を解決する「価値創造企業」へと進化するという想いを込め、「私たちの知恵と行動で未来を拓く」をスローガンに掲げています。その第一歩を踏み出した2025年は、未来への布石となる成長投資と、組織風土の変革を推進

した1年でした。そして、中期経営計画の2年目となる2026年は、持続的成長に向けた施策を実行する1年と位置づけています。市場でのプレゼンス向上とその根幹を支える組織機能の強化。誰もが活き活きと行動し、挑戦できる職場づくりを加速させます。さらに環境問題などの社会課題解決を事業成長の原動力へと昇華させます。

本統合報告書では、ダイカスト事業及び、建築用品事業、印刷機器事業の今後の展開、そしてそれらを支える人的資本の強化についてお伝えします。私たちが目指すのは、単なる規模の拡大ではありません。技術の深耕と事業領域の広がりによって、事業環境の変化に左右されにくい、持続的な成長を実現できる企業体へと進化していくことです。事業競争力の強化と次の時代に向けた「挑戦」を、ステークホルダーの皆さまにお伝えし、当社が目指す未来の姿を共有できる内容といたしました。

## 2025年12月期の振り返り



2025年は、各国の通商政策の影響や世界経済の減速懸念、不安定な為替相場、資源・エネルギー価格の高止まりなど、先行き不透明な状況が続きました。特に自動車産業においては、世界的に電気自動車の普及スピードが当初の想定よりも緩やかになった一方で、ハイブリッド車のニーズが高まるなど、市場の変化が顕著となった1年でした。

こうした中、当社は積極的な販売活動に加え、生産性向上による原価低減や、市場環境の変化を踏まえた適正な価格反映など、収益基盤の強化を進めました。また、資産効率の向上のために政策保有株式の縮減についても、計画通り売却を進めました。

その結果、2025年12月期の売上高は前期比5.4%増の3,091億円、営業利益は前期比33.4%増の127億円となり、期初予想を上回る結果となりました。親会社株主に帰属する当期純利益についても、増収効果や政策保有株式の売却益計上などにより、前期比61.2%増の112億円となりました。期初に想定した事業環境からは少なからぬ変化がありました。収益性の改善は実感できています。

## 資本効率を重視した経営と、株主還元強化

私たちは、当社株式がPBR1倍を下回る現状を、リョービの持つ収益力や中長期的な成長ストーリーを、資本市場に十分にお伝えできていないことと表れであると、真摯に受け止めています。こうした問題の解決を図る指標として、資本効率(ROE)を重視し、2035年にROE9.0%以上という長期目標を掲げました。その通過点となる中期経営計画の2027年目標(ROE7.0%)に対し、2025年は6.4%を達成しており、目標達成に向けて推移しています。

中期経営計画期間中は、総還元性向40%を目安とし、株主還元強化に明確な意思をもって取り組んでいます。配当については「累進配当」を採用し、下限配当(1株当たり100円)を設定しており、事業環境が変動する中であっても、株主の皆さまに安定した還元を継続してまいります。さらに、資本効率の改善を図るため、自己株式の取得を機動的に実施するなど、株主価値向上に直結する施策を実行に移しています。こうした積極的な還元の結果、2025年の総還元性向は42.1%となりました。また、資本政策の一環として政策保有株式の縮減(2024年期末時価の50%相当のキャッシュ

捻出目標)を進めるなど、資産効率の向上にも努めてまいります。これらは単なる短期的な財務施策ではなく、経営資源を成長分野へ再配分し、当社の収益基盤を一段と高めるための中長期的な取り組みです。さらに成長ストーリーをご理解いただくために、より積極的な情報開示を行うこと、ESG経営を深化させること、非財務価値を向上させることにも努めてまいります。

当社は、技術・事業・人材の「質的成長」を追求しています。高付加価値な技術の確立や、成長市場への展開やソリューション領域の拡充を図り、資産効率を意識した事業運営を推進します。また、生産性の追求など、課題に自ら向き合う自律型人材を育成することで、組織全体の実行力を底上げし、企業価値の向上につなげてまいります。

こうした財務の裏付けと株主還元の方針を土台とし、その原資となる「利益」を生み出すための各事業における取り組みについてご説明いたします。

## 中期経営計画の進捗と2年目の重点テーマ

当社は、2035年のありたい姿を見据え、2025年から2027年の3年間を経営基盤強化と事業領域拡大のための積極的な成長投資を行う時期と位置付けています。初年度である2025年は、未来への布石となる投資を執行しつつ、各事業において成果を積み上げてきました。2年目となる2026年も、引き続き経営基盤強化と事業領域拡大のための成長投資を行います。

### ダイカスト事業：軽量化ニーズへの対応

自動車産業においては、ハイブリッド車を含む電動車市場の拡大により、パワートレインの多様化が進んでいます。私たちはこの市場変化を好機と捉えています。どの駆動方式であっても車体の軽量化に貢献するアルミダイカストは不可欠であり、特に足元でのハイブリッド車向け部品の需要増は、ダイカスト事業にとって追い風となります。2026年は、軽量化・電動化部品の売上構成比拡大(2027年予想33.4%)に向けた戦略製品の量産を本格化させるとともに、世界6カ国に展開する生産体制を活かし、生産性向上活動を全社で展開し、適正な価格反映を進めることで収益力を一段と高めていきます。

### 建築用品事業：高付加価値商品の拡販

ドアクローザをはじめとする建築用品事業においては、中国


生産拠点の子会社化や生産性向上により、黒字を確保いたしました。2026年は、インテリジェントビルでの清掃や配送、警備などを担うサービスロボットとの連携や、働きやすい職場づくりなど、ドア周りの困りごとを解決する「アクセスソリューション」市場の開拓に注力し、さらなる高付加価値商品の拡販を推進してまいります。併せて、成長が見込まれる海外市場での販売拡大を推し進めることで、事業としての利益成長を図ります。

### 印刷機器事業：顧客ニーズへの対応力強化

印刷機器事業においては、オフセット印刷機のフルラインナップを強みに、底堅い需要を持つパッケージ印刷分野への対応を深めるなど、顧客ニーズへの対応力強化を進めています。2025年には、効率化と自動化に優れたフラッグシップ機「RMGT10シリーズ」をアジア最大の展示会である「CHINA PRINT 2025」を通じて積極的に提案し、お客さまの生産性向上を支援する実績を重ねています。2026年は、こうしたハードウェアが持つ高い競争力を基盤に、自動化・省人化を推進するスマートファクトリー化の提案を一層加速させるとともに、パートナー企業との共創を通じて新たな事業領域の拡大を図ります。

## 各事業において収益力・効率性の向上、成長力の強化を図る

### 中期経営計画(2025年-2027年)の基本方針

	収益力の向上	効率性の向上	成長力の強化
 <b>ダイカスト事業</b>	アルミ素材への期待に応える新規品受注獲得と新たな顧客の開拓	適正な価格反映と生産性向上	ギガキャスト*や接合・締結の技術開発 <small>*大型部品の一体成形</small>
 <b>建築用品事業</b>	商品力強化と海外販売拡大	最適地生産と原価低減の推進	アクセスソリューションの市場開発
 <b>印刷機器事業</b>	顧客ニーズへの対応力強化(新製品・新機能開発)	サプライチェーンの強靱化	新規商材・サービスの獲得

オーガニックな成長力強化だけでなく、外部アライアンス活用も検討しながらインオーガニックな成長実現を図る

## 「アルミの可能性」を極め、「社会に求められる素形材企業」へ

私たちが追求するのは、アルミダイカストの限界に挑み、次世代モビリティ社会を支える新たな価値の創出です。従来の部品メーカーという枠を超え、ものづくりそのものを変革する事業体へと進化していきます。その象徴となるのが、菊川工場で本格稼動を迎えた型締力6,500トンの超大型ダイカストマシンです。

### 共創・実証の「場」としてのギガキャスト

世間では、ギガキャストを「大量生産のための巨大設備」と捉える向きもあります。しかし、当社の狙いは少し異なります。私たちはこの設備を、次世代のクルマづくりを模索するお客さまとの「共創・実証の道具」と位置づけています。お客さまにとって、未知の巨大部品をいきなり量産体制に乗せることは、莫大な設備投資や品質保証の面で非常に高いリスクが伴います。そこで当社は、量産の前段階である「試作」において、金型設計から铸造、解析までをワンストップで行った製品を提供することで、お客さまとともに最適解を導き出します。この「試作サービスの提供」そのものを、高付加価値な新たなビジネスモデルとして確立することを目指しています。



型締力6,500トンの超大型ダイカストマシン

### 世界に誇る「金型内製化」と「経験工学」

なぜ、当社にそれが可能なか。最大の強みは、ギガキャスト用の巨大な金型も自社で設計・製造できる「金型の内製化」にあります。金型の中で起きている現象の多くは、未だ解明されていない領域が残っているとされています。当社は長年培ってきた「経験工学」と最新の「デジタル解析」を融合させ、その解明に挑んでいます。その為のトライ＆エラーを高速で回すことができます。これこそが、当社の確固たる競争力の源泉です。

### 「大型化」だけでなく、「素材」と「接合」のイノベーション

私たちが目指す次世代のモノづくりは、部品の大型化だけではありません。「素材」と「接合」の技術革新も同時に進めています。まず素材においては、製造時のCO<sub>2</sub>排出抑制に向けた

「サステナブル材料」の開発に注力しています。自動車の軽量化に向け、ボディ・シャシー分野で鉄からアルミへの置き換えをご提案する中、高い安全性が求められる重要保安部品には、製造時に多くのCO<sub>2</sub>を排出する新地金(新塊)を使用せざるを得ないという問題がありました。これに対し、当社は独自の成分配合により、新地金に迫る強度と粘り強さを持つリサイクル材(アルミ二次合金)を開発いたしました。これにより、重要保安部品へのリサイクル材の適用範囲を広げ、社会が求める脱炭素化の推進に貢献してまいります。



リサイクル材(アルミ二次合金)を用いたステアリングナックル(300mm×240mm×140mm)

また、「接合技術」の深耕も重要なテーマです。すべてを一体成形するだけが正解ではありません。リョービは、レーザー溶接やFSW(摩擦攪拌接合)といった高度な接合技術を駆使し、アルミ合金の部材同士を最適につなぎ合わせる技術提案を進めています。さらに、強度が必要な部分には鉄を、軽量化が必要な部分にはアルミを使うといった「適材適所」を追求する「マルチマテリアル化」のニーズにも対応すべく、異素材の接合技術の確立にも取り組んでいます。「大型化」と「素材」、そしてそれをつなぐ「接合」。この三位一体の技術提案力こそが、当社の確かな強みです。

### 自動車の枠を超えた全方位展開へ

さらに、私たちは自動車産業の外にも視線を向けています。2025年に立ち上げた「営業開発」チームのもとには、これまで接点の少なかったさまざまな産業分野から多くの引き合いが寄せられています。これまで「アルミの削り出し」や「板金溶接」で作られていた工業製品の部品を、当社のダイカスト技術で一体成形する。これによりコストダウンと軽量化、性能向上が可能になります。自動車でも培った「薄肉・軽量・高強度」の技術を社会インフラ全体へと広げ、2035年に掲げる長期ビジョン「社会に求められる素形材企業」の実現を目指してまいります。

## 一人ひとりが主役となる「挑戦」の文化

技術や設備がいかに進化し、新たな事業戦略を描いたとしても、それを実行し価値を生み出すのは「人」です。私たちが目指す「挑戦」とは、社員一人ひとりが自律的に考え、行動し、新たな価値を生み出していくことです。

### 事業の垣根を越えたシナジーと自律型人材

当社には様々な事業の歴史と資産があります。例えば、印刷機器事業で培った精密加工技術、自動化や省人化のノウハウをダイカスト工場の生産ラインに応用するなど、事業の垣根を越えた技術の交流が、新たな価値創造の基盤となります。そのために不可欠なのが、失敗を恐れない組織風土です。新たな領域への挑戦に、失敗はつきものです。私は社員に対し、「たとえ失敗しても、そこからデータや知見が得られれば、それは会社の資産だ」と伝え続けています。製造業ゆえに保守的になりがちだった風土も、こうした未知の領域への挑戦や異業種との共創を通じて変わりつつあります。未知の領域に果敢に挑み、その経験知を未来へつなぐ「挑戦の文化」は、

リョービのDNAとして根付き始めています。

### DXとサステナビリティ経営の深化

こうした一人ひとりの挑戦を後押しする手段として、DX(デジタルトランスフォーメーション)を推進しています。「DX推進会議」を中心に、データとデジタル技術を駆使して自らの業務を変革できる人材を育成しています。また、事業活動の前提となる社会的責任を果たすことも、挑戦を支える重要な土台となります。当社は「持続的な価値創造と持続可能な社会の実現」を目指し、新たに「リョービグループサステナビリティ基本方針」を制定いたしました。本方針および同時に策定した人権方針や調達方針のもと、環境保全はもとより、人権の尊重やサプライチェーンとの共存共栄といった取り組みを一段と強化していきます。社会から信頼される健全な企業風土を築くことで、一人ひとりが安心して「挑戦」できる文化を未来へと繋いでいきます。

## できたらいいなの、その先へ。

自動車業界は100年に一度の大変革期にありますが、私たちはこれを単なる試練ではなく、新たな価値を生み出す「チャンス」と捉えています。どんなに斬新な技術も、人が描く夢や理想から生まれます。リョービの使命は、確かな技術と信頼、そして失敗を恐れず挑戦する姿勢によって、お客さまや社会が抱く「できたらいいな」をカタチにすることです。

そして今、私たちはその「先」にある、持続可能で豊かな社

会の実現に向けた新たな挑戦を始めています。とりわけ、リサイクル性に優れたアルミを材料の中核とする当社にとって、「サーキュラーエコノミー(循環型経済)」への貢献は、事業を通じて果たすべき重要な責務です。

2035年のありたい姿に向けて、売上規模の拡大だけでなく、利益を伴う質の高い成長を実現し、ステークホルダーの皆さまと共に未来を切り拓いていきます。

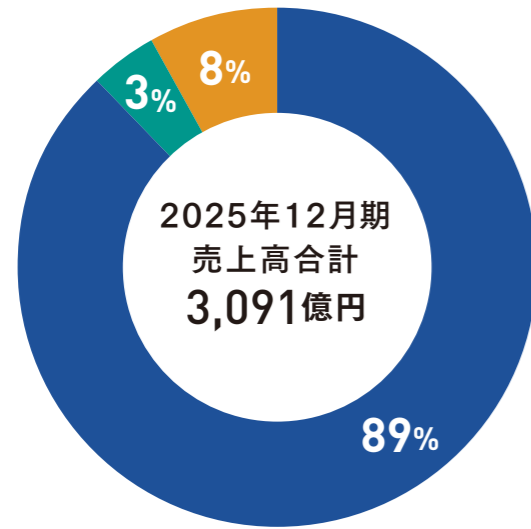


リョービ株式会社  
代表取締役社長

浦上 彰

## 事業内容

セグメント別売上高構成比

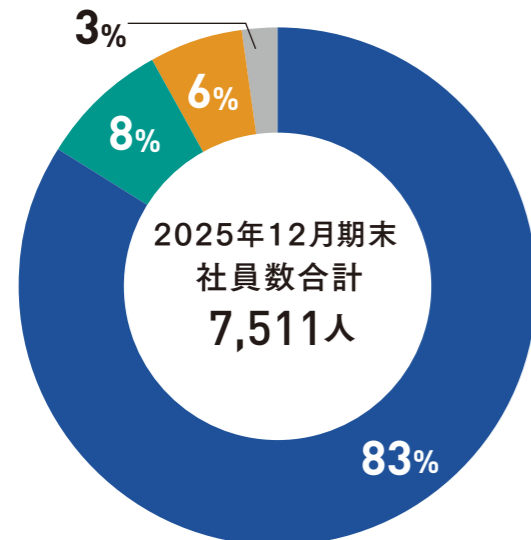


■ダイカスト事業 ■建築用品事業 ■印刷機器事業

セグメント別営業利益の内訳 (2025年12月期)

営業利益合計	127億円
ダイカスト事業	113億円
建築用品事業	1億円
印刷機器事業	13億円

セグメント別社員構成比



■ダイカスト事業 ■建築用品事業 ■印刷機器事業 ■その他、全社(共通)

### ダイカスト事業 DIE CASTINGS

**事業領域**

トランスミッションケースやボディ・シャーシ、バッテリーケースなどの自動車部品をはじめ、さまざまな産業で使用されているダイカスト製品。世界中のお客さまの多様なニーズに対応した高品質な製品を提供しています。

**強み**

- 製品開発支援・試作、金型設計・製作から铸造、加工、組立、品質検査にいたる一貫体制
- グローバルな生産体制
- さまざまな工法による製品の生産が可能
- 研究開発部門を保有し、新たな工法、生産技術を開発
- 大型铸造機を多数保有
- お客さまとの密接な連携で技術提案が可能

**主要顧客**

- 自動車メーカー
- 自動車部品メーカー

### 建築用品事業 BUILDERS' HARDWARE

**事業領域**

ドアを静かに確実に閉めるドアクローザなどの建築金物を提供。住宅からオフィスや商業施設まで、ドアの安全で快適な利用をサポートしています。

**強み**

- 国内ドアクローザ分野での高いマーケットシェア
- お客さまの要望に応えるきめ細かな対応力と開発力
- 工場の省人化・自動化による高い生産性
- 快適性や機能性に加え空間全体の意匠性に寄与する商品ラインアップ
- 国内外の生産拠点を活用した安定供給力

**主要顧客**

- 建材メーカー
- 建築金物専門商社

### 印刷機器事業 PRINTING EQUIPMENT

**事業領域**

カタログ、ポスター、雑誌、パッケージなど、美しい印刷物をスピーディーに仕上げる高精度、多機能なオフセット印刷機。世界中のお客さまに独創的で高品質な印刷機やサービスを提供しています。

**強み**

- 幅広い国内の顧客基盤
- 世界170カ国以上を網羅する販売ネットワーク
- 小型機から大型機までお客さまのニーズに応える幅広い商品をラインアップ
- お客さまのニーズに応える高い開発力
- 周辺装置メーカーとの強固な連携


**主要顧客**

- 印刷会社
- 印刷機材専門商社

成長の足跡



1943年12月、創業者の浦上豊は郷里の広島県府中市に株式会社菱備製作所を設立しました。翌年2月に火入れ式を行い、しょうゆ蔵を改造した工場でダイカスト製品の製造が始まりました。その後まもなく、金型製作から後処理まで自社で行う「一貫体制」を確立し、1947年には自動車メーカーとの取引を開始しました。



創業当時の様子

創業当初から菱備製作所はリスク分散を考え、さまざまな業種と取引を行ってきました。その考えをさらに進め、ダイカストで培った技術と経験を活かして1960年代にオフセット印刷機、ドアクローザ、釣具、電動工具の製造を開始し、「ダイカストと完成商品を併せ持つ企業」として大きく歩み始めました。

菱備製作所の知名度は、高くはなく「知る人ぞ知る会社」でしたが、1973年に社名を現在の「リョービ株式会社」に変更し、1975年にはコーポレートアイデンティティシステムを導入し、リョービの知名度の向上を図りました。また、この時期にはグローバル化への挑戦として、欧州、豪州、アジアの各地域へ完成商品の販売・製造拠点を設立しました。

- 1974年 リョービアメリカCORP. を設立
- 1982年 リョービオーストラリアPTY. LTD. を設立
- 1983年 リョービフランスS.A. を設立
- 1986年 イナーシャダイナミクスCORP. に資本参加し、海外での製造を開始
- 1988年 米国にリョービモータープロダクツCORP. を設立し、シンガーCO. 電動工具部門の全資産の買収に伴い、北米での電動工具の製造を拡大

1994年 良明(大連) 机器有限公司[現利優比建築科技(大連)有限公司]を設立  
ダイカスト事業では、海外自動車メーカーとの取引の増加に伴い、日本のダイカストメーカーとして初めて米国へ製造拠点を設立しました。

- 1985年 米国にシェラー・リョービCORP. [現リョービダイキャスト(USA), INC.] を設立
- 1990年 英国の北アイルランドにリョービアルミニウムキャスト(UK), LIMITEDを設立

現在のリョービダイキャスト(USA), INC.

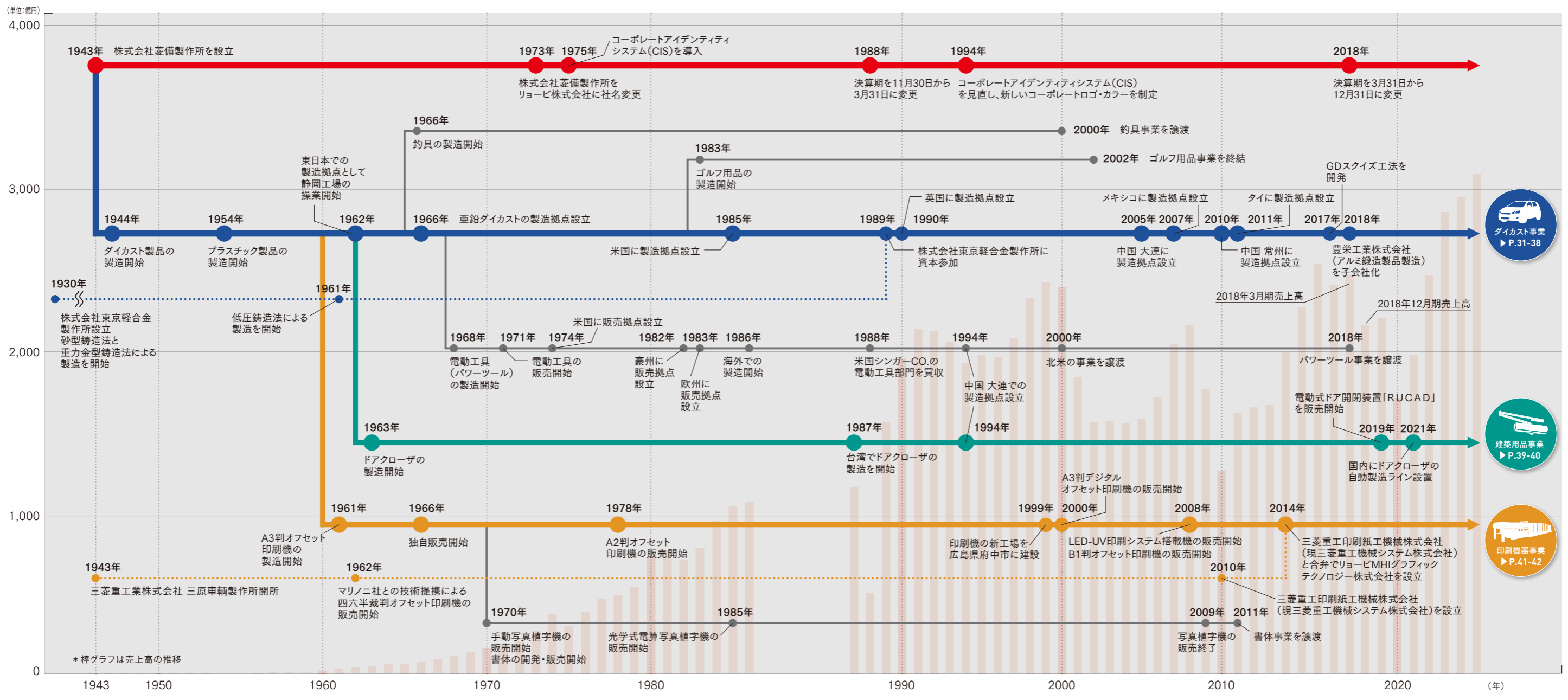


2000年にリョービは「経営健全化計画」を発表し、不採算事業を思い切って見直し、得意分野へ資源を集中配分する方針を打ち出しました。経営健全化計画終了後、ダイカスト事業ではお客さまのグローバル化に伴う現地調達ニーズに応えるため、中国・メキシコ・タイに製造拠点を設立しました。

- 2005年 中国の大連に利優比压铸(大連)有限公司を設立
- 2007年 メキシコにアルディシーエム, S. DE R.L. DE C.V. を設立
- 2010年 中国の常州に利優比压铸(常州)有限公司を設立
- 2011年 タイにリョービダイキャスト(タイランド)CO., LTD. を設立

印刷機器事業では、プレゼンスの向上を図るため、2014年に三菱重工印刷紙工機械株式会社(現三菱重工機械システム株式会社)のオフセット複葉印刷機分野の事業を統合した合併会社リョービMHIグラフィックテクノロジー株式会社を設立しました。

2018年のパワーツール事業の譲渡以来、建築用品事業では京セラインダストリアルツールズ株式会社と合併で京瓷利優比(大連) 机器有限公司を運営してきました。2024年、一層の機動的な意思決定を図るため同社を事業毎に分割し、建築用品事業継承会社を利優比建築科技(大連)有限公司に社名変更しました。



リョービの大切な価値観

トップメッセージ

事業内容

価値創造ストーリー

ESG (環境・社会・ガバナンス)

主要財務データ

連結財務諸表

組織のプロフィール

### 価値創造プロセス

#### 社会の変化

- 地球環境に対する意識の高まり
- 人口動態の変化
- デジタル化社会の加速
- 誠実で責任ある企業経営に対する社会的要請の高まり

#### 企業理念

技術と信頼と挑戦で、健全で活力にみちた企業を築く。

#### • 存在意義

明日をみつめる確かな技術で、人々の暮らしの中にゆとりと豊かさを創造する。

#### • 経営姿勢

社会との信頼関係を大切に、社員の個性と創意が活かされた活力ある企業を築く。

#### • 行動指針

広い視野のもとに知性と感性を磨き、勇気をもって未来に挑戦しよう。

#### 持続的な価値創造を支える基盤/ESG

環境 P.46-48

社会 P.49-52

ガバナンス P.53-60

#### 事業基盤 ※数値は2025年度実績



##### 財務資本

- 総資産 3,437億円 (年度末)
- 営業キャッシュ・フロー 139億円



##### 製造資本

- 日本、米国、メキシコ、英国、中国、タイに生産拠点を設置
- 設備投資額 188億円



##### 知的資本

- 素材開発や高度な鋳造・加工技術、精密加工技術



##### 人的資本

- 連結社員数 7,511人 (年度末)



##### 社会関係資本

- 株主、取引先の皆さまなど、ステークホルダーとの信頼関係の輪



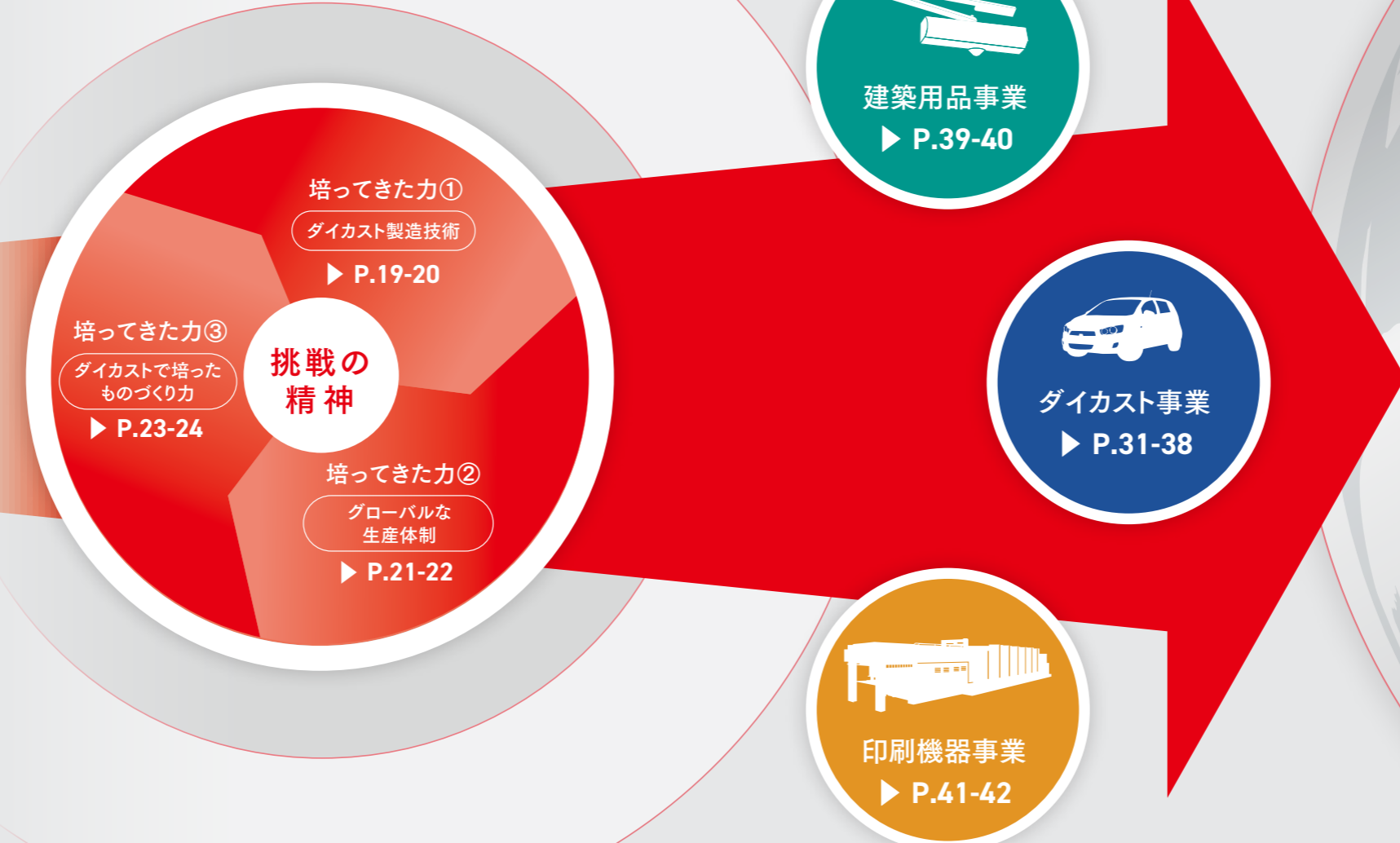
##### 自然資本

- エネルギー使用量 4,179,905GJ\*
- 取水量(国内) 1,244千㎡

\*GJ: ギガジュール、エネルギー量の単位

#### リョービグループの強み

リョービは、ダイカストメーカーとして出発し、独自の技術を培いながら、主に自動車産業向けにさまざまな構成部品をつくり出してきました。一方で、そうした技術や経験を活かし、建築用品や印刷機器などの完成商品分野にも事業を展開しています。



#### 事業活動・アウトプット

#### 社会への提供価値



成形技術×軽量化で循環型社会に貢献する



住空間への安全で快適なアクセスを提供する



印刷現場のスマートファクトリー化に貢献する

## 培ってきた力①ダイカスト製造技術

### ダイカストの総合技術で、ものづくりのその先へ

リョービのダイカスト事業では、お客さまの開発支援から、試作、金型の設計・製作、鋳造、加工・組立、品質検査にいたる独自の一貫体制を構築しています。

未来に向けて、リョービは、さまざまな素材・新工法の開発に挑戦しています。信頼性や機能性を高める製品開発を目指し、モビリティ分野を中心に産業界の未来に貢献していきたいと考えています。

### 一貫体制プロセス

リョービでは独自の一貫体制により、お客さまのさまざまなニーズに対してスピーディーに、的確にお応えすることができます。また、製造ラインの自動化やICT化、品質保証レベルの向上などによって、安定した品質の提供、納期の短縮、コスト削減などを実現しています。

製品開発・試作 → 金型設計 → 金型製作 → 鋳造 → 加工・組立 → 品質検査

CAEによる解析・評価技術によって、製品の軽量化などダイカスト化に最適な形状を提案	湯流れ解析などCAE解析を行い最適な鋳造方案を検討し、三次元CADにより金型を設計	三次元モデルに基づき、最新鋭の工作機械と独自の技術で高精度の金型を製作	精密な金型に、溶かしたアルミ合金など非鉄金属を高速・高圧で注入し、瞬時に成形	お客さまからの要望により、鋳造された製品を機械加工、表面処理、組立	三次元測定器による製品寸法の測定、X線/CT検査による内部品質の確認などによる精密な品質検査
---	---	-------------------------------------	--	-----------------------------------	--

#### 金型製作工程の完全ライン化

ダイカスト製品において要となる金型は、広島東工場（広島県府中市）の金型工場で作成し、海外を含めたリョービグループ全拠点へ供給しています。金型は製品の品質に大きな影響を与えるため、工場内には厳密な温度管理のもとで加工精度の維持・向上を図っています。また、金型の製造は長寿命化、リードタイムの短縮などが求められます。そのため、金型の加工工程では、材料入荷から金型出荷までの各工程を完全ライン化し、工程間での停滞や手戻りが起こりにくい仕組みを構築しています。熱処理やAGVによる自動搬送を含め一貫通貫の生産体制を実現し、高品質・短納期ニーズにお応えしています。



\* Automatic Guided Vehicle(無人搬送車)

## リョービの鋳造法

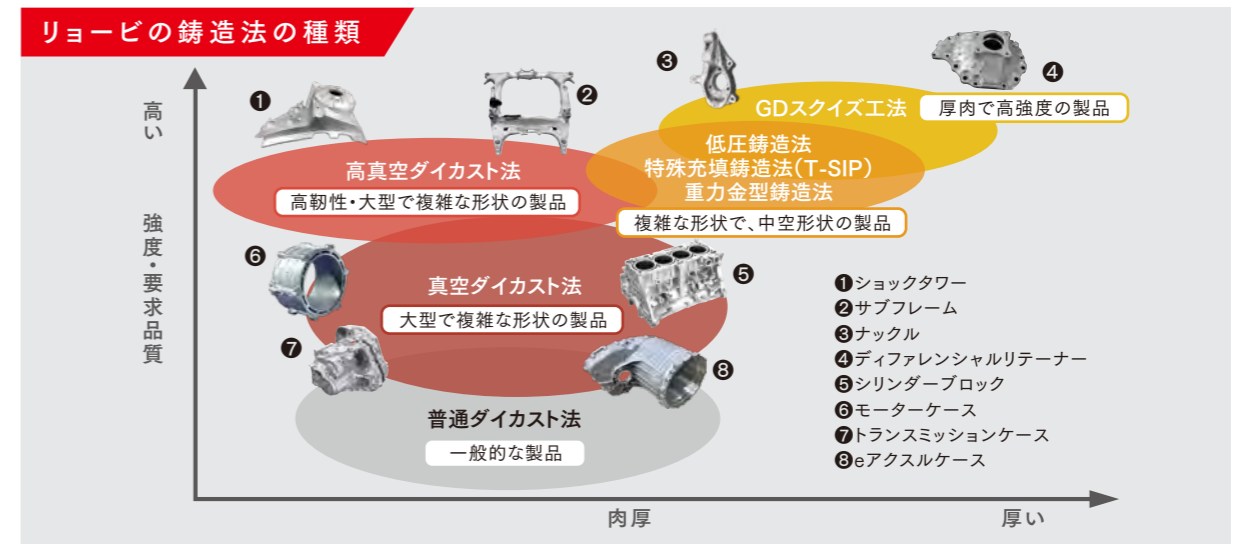
高品質なダイカスト製品を製造するためには空気の巻き込みで生じる鑄巣を抑制する必要があるため、当社では独自の真空排気バルブ(RSV: Ryobi Shut Valve)を開発し、金型内を減圧する真空ダイカスト法を確立しました。現在は、RSVを取り付けた金型で全製品を鋳造し、安定した品質を実現しています。

さらに、金型の気密性を高める金型シール技術を確立し、従来不可能とされていた高温の熱処理(T6、T7)や溶接が可能な高真空ダイカスト法を開発しました。

近年では、真空排気バルブの小型化(新RSV)や鋳造圧力の低圧化技術を開発し、鋳造機のダウンサイジングや一度に複数個を鋳造する工法の確立がコスト低減に貢献しています。

ダイカスト法以外にも強度や剛性の確保のための厚肉形状品に適している重力金型鋳造法、特殊充填鋳造法、低圧鋳造法、さらには、新たな工法であるGDスクイズ工法など、さまざまな工法によって最適な提案を可能にしています。

また、高い延性を有するアルミダイカスト合金の開発によって、ボディ・シャシー部品などで鉄からアルミニウムへの材料置換を実現し、自動車の軽量化に貢献しています。



## リョービの解析技術

金型の中に溶湯が射出された瞬間、内部で何が起きているのかを肉眼で見ることが不可能です。リョービでは、2000年代初頭という早い段階から全ての鋳造機に独自のモニタリングシステムを導入し、鋳造データのデジタル化と蓄積を20年以上にわたって継続してきました。この長年積み上げてきた膨大なデータこそが、他社の追随を許さない高度な解析技術を支える揺るぎない源泉となっています。

当社は、最新のCAE(Computer Aided Engineering)を駆使し、溶湯の充填過程における空気の巻き込みや凝固傾向、金型温度、さらには製品の歪み量などを論理的に算出する体制を確立しています。これにより、鋳造不良の発生を未然に防止する確かな対策を講じ、効率的な生産を実現してきました。

現代の科学をもってしても金型内の物理挙動の全てが解明されたわけではなく、計測可能な変数は全体の約25%に過ぎません。しかし、リョービはこの残された75%の計測困難な領域に対し、長年培ってきた膨大な「経験知」を解析プロセスに融合させ、実現象を忠実に解析空間に再現することで、すでに高度な制御を実現しています。具体的には、鋳造現場で日々蓄積される過去の生産実績データをCAEにフィードバックし続けることで、解析モデルそのものの精度を継続的に高めてきました。最新のセンシングが弾き出す「データ」と、熟練の技術者が長年の実践で得た「ノウハウ」を地道に組み合わせるこの確立されたプロセスこそが、現在の高い良品率や精度の限界突破を可能にしている真の原動力です。

この理論と経験の緊密な連携は、極めて難度の高い製品づくりにおいても、リョービの高品質を保証する強固な基盤となっています。

## 培ってきた力②グローバルな生産体制

### 世界中の顧客に対応するリョービの生産体制

当社は、事業ごとに最適地生産体制を追求しており、ダイカスト事業は1985年、海外自動車メーカーとの取引の増加に伴い、日本のダイカストメーカーとして初めて米国に生産拠点を設けました。現在では英国、中国、メキシコ、タイを含め、世界6カ国に生産拠点を設け、世界のお客さまへ高品質なダイカスト製品を提供しています。金型は日本で製造し、海外を含めたリョービグループ全拠点へ供給しています。広島工場がマザー工場としての機能を担い、製造ラインの自動化やICT化、品質保証レベルの向上など、グループ全体の生産性や品質の向上を推進しています。

建築用品事業では、1963年にドアクローザの製造を開始して以来続けてきた日本での生産に加えて、競争力を向上させるために、中国での生産体制を構築し、現在では中国を主力の生産拠点としています。複数の生産拠点を持つことで、マーケットリーダーとしての供給責任を果たせる体制としています。

印刷機器事業では、精密加工・組立技術といった熟練の技能が求められる高品質な印刷機を提供するため、日本で製造することにこだわりを持っています。1961年に印刷機の製造を開始して以来、日本で製造した印刷機を世界170カ国以上に展開しています。

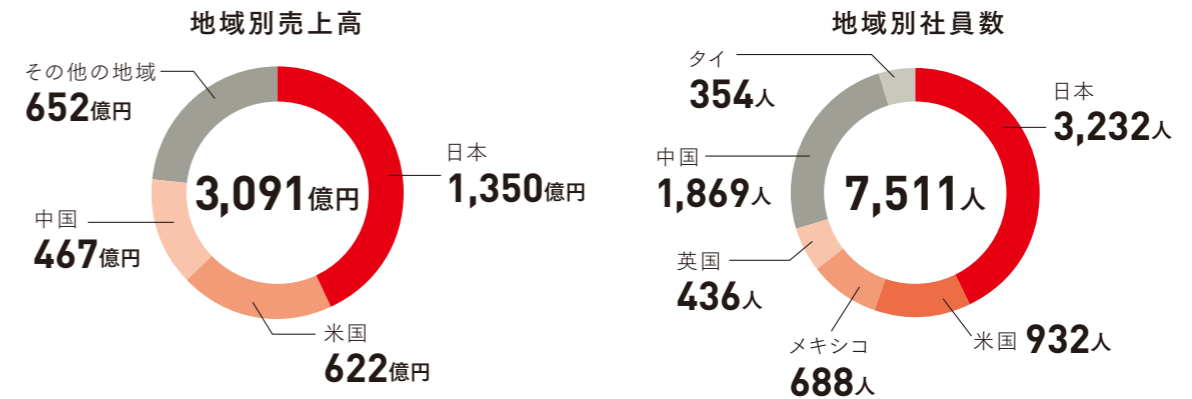
リョービでは、事業環境や顧客ニーズに対応しながらグローバル生産体制を構築し、世界のお客さまとの関係をさらに深め、広げていきます。

### 生産拠点



### 地域別売上高と社員数

世界中のお客さまに対応する生産体制の構築により、海外での事業活動が拡大しています。2025年12月期の国内の売上高比率は44%、海外の売上高比率は56%になりました。また、2025年12月末の社員数は7,511人で、そのうち国内の社員数は43%、海外の社員数は57%になりました。地域別の売上高と社員数は下のグラフの通りです。



## 培ってきた力③ダイカストで培ったものづくり力

### ダイカストから完成商品事業へ

金型の精密加工技術をはじめとしたダイカストの技術を活用してオフセット印刷機、ドアクローザ、釣具、パワーツール、ゴルフ用品の製造を開始しました。現在は、ダイカスト、建築用品、印刷機器の3つの事業を展開しています。

#### 釣具

(1966年～2000年)

リールのボディは、ダイカスト工法で製造されていました。ギア、スプールなどは精密加工技術が活かされていました。

2000年に釣具事業を株式会社上州屋へ営業譲渡。

2002年にゴルフ用品の製造・販売を終了。

#### ゴルフ用品

(1983年～2002年)

アルミニウム合金でヘッドを一体成型したゴルフクラブを開発しました。

2018年にパワーツール事業を京セラ株式会社へ譲渡。

#### パワーツール

(1968年～2018年)

多くの電動工具のボディは、ダイカスト工法で製造されていました。

#### BUILDERS' HARDWARE

#### 建築用品

(1963年～現在)

1963年にダイカストで培った高度な鋳造・加工技術を活かして、ドアクローザの製造を開始。それ以来、独創的な機構による高性能商品を提供しています。また、機能性、安全性をはじめ、バリアフリーやユニバーサルデザインなどに配慮した商品開発を進めています。また、ドアガード、ヒンジなど建築物のさまざまな場所でリョービの建築用品が活躍しています。

#### DIE CASTINGS

#### ダイカスト

(1943年～現在)

1943年の創業以来、高い技術力と品質で世界中のお客さまからの信頼に答えてきたリョービのアルミダイカスト。その製品はくらしの中のさまざまなものに使用されており、特に自動車分野においては、世界の主要な自動車メーカーなどに向けて、多種多様なアルミダイカスト製品を供給しています。

#### PRINTING EQUIPMENT

#### 印刷機器

(1961年～現在)

1961年にダイカストの金型の精密な加工技術を応用しオフセット印刷機の製造を開始しました。高精度な部品を組み立てる生産技術の蓄積により精度の高い多色化と印刷機能の高度化を追求しています。小型から大型まで豊富なバリエーションを取り揃え、デジタル化に対応した商品や環境に配慮した商品を開発・製造しています。

## 事業環境認識とマテリアリティ

リョービは2035年のありたい姿の実現に向け、2024年にマテリアリティ(重要課題)を見直し、中期経営計画(2025年-2027年)において指標と計画を設定しました。継続的に進捗状況を評価・モニタリングしていくことで計画の達成を目指します。

### 事業環境認識

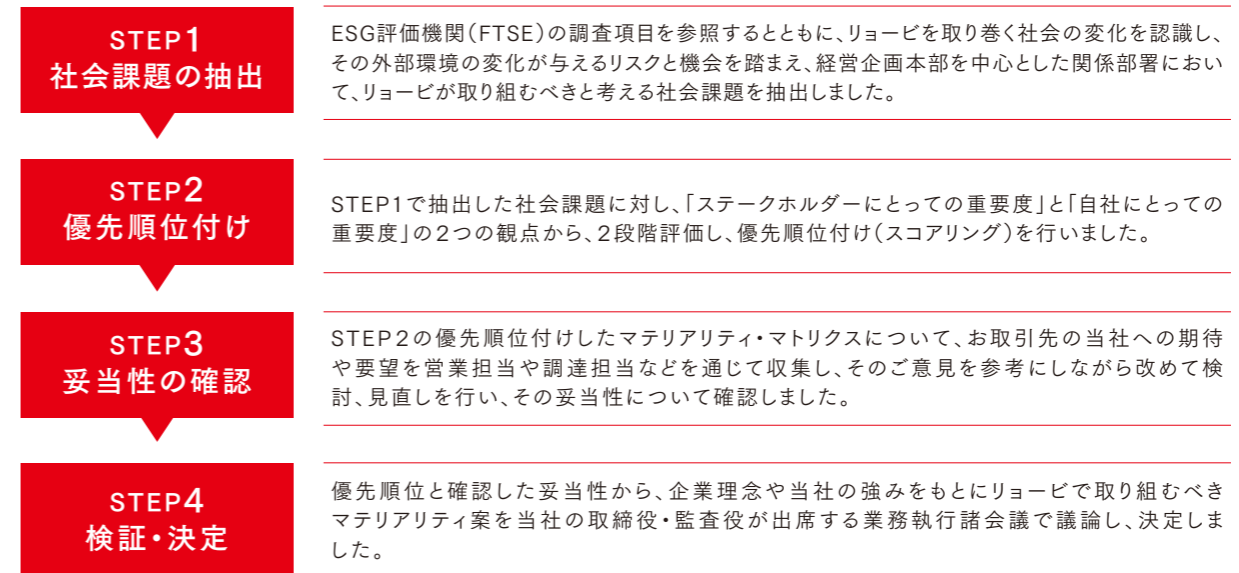
社会の変化	リスク	機会
地球環境に対する意識の高まり	● エンジン部品、トランスミッション部品の売上減少	● 軽量化部品、電動化部品の売上増加 ● 環境負荷低減への取り組みによる企業イメージの向上
人口動態の変化	● 若手世代の採用難 ● 社員の高齢化	● 女性の社会進出の促進
デジタル化社会の加速	● ネットワークやシステムが外部からのサイバー攻撃にさらされる危険性の増大 ● デジタル技術に対応できる人材の不足	● AI・IoT技術の活用による労働生産性と品質の向上 ● 設備の予知保全による業務効率の向上
誠実で責任ある企業経営に対する社会的要請の高まり	● 株主の減少、投資家離れ ● コンプライアンス違反による企業の社会的信頼の失墜	● ステークホルダーとの信頼関係の強化

### マテリアリティ

社会の変化	マテリアリティ	特定理由	指標	2025年12月期実績	2027年12月期計画	関連するSDGs
地球環境に対する意識の高まり	自動車の軽量化・電動化への対応	アルミダイカスト製品の適用領域・可能性の拡大により、お客さまの軽量化ニーズに応えることが、社会全体のCO <sub>2</sub> 排出量削減につながる。	軽量化部品(ボディ・シャシー)、電動化部品の売上高構成比率	23.4%	37%	
	気候変動への対応	気候変動は世界中の人々の生活環境を脅かす深刻な問題であり、製造業である当社もまた、環境負荷の低減に取り組む責務を負っている。	Scope1+2のCO <sub>2</sub> 排出量	276千t-CO <sub>2</sub>	276千t-CO <sub>2</sub>	
	環境負荷の低減	廃棄物を最小限に抑えることは、企業の大きな責任と位置付けられる。	廃棄物再資源化率*1	99.4%	99%以上を維持	
人口動態の変化	多様性の推進	多様性を認めることは、強みを増幅させ、弱みを補い合うことになり、高い競争優位性の確保につながる。	女性社員における管理・監督職者比率*2	23%	23%以上	
			管理職に占める女性社員比率*2	9%	10%以上	
			男性の育児休業等取得率(育児目的の休業を含む)*2	89%	90%以上を維持	
	人材育成	ノウハウの蓄積、組織力の強化は、競争優位性の強化や生産性の向上につながる。	一人当たり研修費用(教育訓練費)*2	51%増(2023年比)	20%以上増(2023年比)	
			ワークエンゲージメントスコア*2	48.1	50以上	
働きやすい職場環境の構築	安全かつ健康で活力のある働きやすい職場は持続的成長の基盤と位置付けられる。	休業災害件数*1	9件	0件		
		休業災害度率*1	1.12	1.2以下		
		ICTやAIなどのデジタル技術の活用	デジタル技術は、私たちのビジネスモデル、生産プロセスを根本から変える力を持っている。	—	・事業別にDX推進体制の整備と、事業別施策の推進 ・「デジタル人材認定」の教育、評価フレームワークを策定	・DX推進会議において全社横断的なDX推進に向けた取り組みを推進 ・社員一人ひとりのDXリテラシー向上を目的とした教育を実施
誠実で責任ある企業経営に対する社会的要請の高まり	コーポレート・ガバナンスの強化	環境変化に即した取締役会の監督体制を構築し、コーポレート・ガバナンスを高度化することは、マテリアリティの目標達成を支える基盤となるため。	—	取締役会の実効性評価を行い、改善を実施	年1回取締役会の実効性評価を行い、継続的な評価と対応を行う	
	コンプライアンスの取り組み強化	社会との信頼関係が大切であり、「信頼」はリョービの経営の基本と位置付けられる。	法令や自主的規範への重大な違反(品質不正・不適切な取引、等)の件数	0件	0件の継続	
	人権の尊重	社員ならびに取引先の人権への配慮は、事業の長期的な持続には必要不可欠と位置付けられる。	—	—	サステナブルガイドライン(人権方針や調達方針など)の制定と周知	

\*1 対象はリョービ株式会社と国内グループ会社 \*2 対象はリョービ株式会社

## マテリアリティ見直しのプロセス



## 財務戦略

### 財務責任者メッセージ



資本コストを上回る収益力の確立と  
成長投資の実行により  
企業価値向上を実現します

執行役員  
経営企画本部副本部長  
兼 財務部部長  
**有廣 弘**

### Q 企業価値向上に向けた課題と、取り組みの方向性についてお聞かせ下さい。

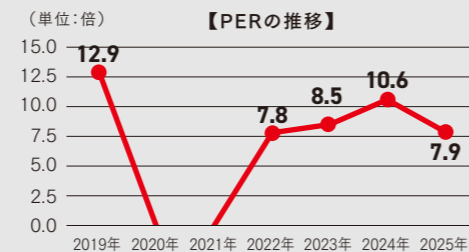
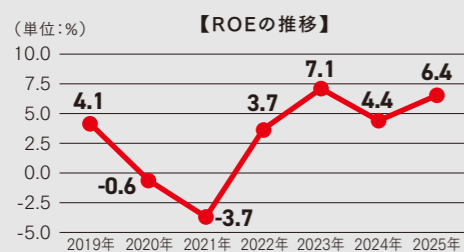
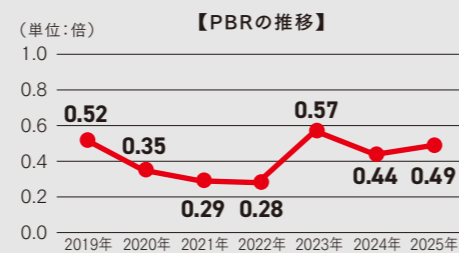
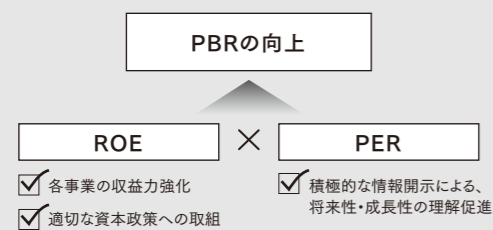
**A** 当社における財務上の優先課題について、資本コストや株価を意識した経営の実現であることを、財務責任者として極めて重く受け止めています。近年、当社のPBRは2018年の一定期間を除き、1倍割れの水準が継続している状況です。当社が認識している資本コストは現状おおむね8~9%程度であるのに対して、当社の資本収益性が投資家の皆さまが期待する水準を下回っている点を鑑み、改善が急務と認識しています。

PBR1倍割れの要因としては、当社の事業構造上、受注から量産までに時間を要する中で投資判断の時点と実際の量産時点で前提条件が変化することが多く、収益性の見通しに

不確実性が伴う点が影響しています。また、収益性の課題に加えて、当社の強みや成長性について市場に十分に伝えられておらず、将来の利益成長期待の醸成が不足していることも、株価の伸び悩みにつながっていると認識しています。

このような状況を踏まえ、適正な価格設定やコスト低減の推進、生産性向上の取り組みにより、ROEの分子である利益の拡大を図っていきます。同時に、株主還元強化に加え、当社の事業の特長や技術的優位性を積極的に発信し、投資家の皆さまとの対話を通じて理解の深化を図ることで、企業価値の向上と市場評価の改善につなげていく考えです。

#### 【PBRの向上】



### Q 中期経営計画(2025年-2027年)初年度の進捗と、今年度以降の見通しをお願いします。

**A** 2025年2月に開示しました中期経営計画の中で、「2035年のありたい姿」と、ありたい姿に向けたマイルストーンとして、2027年12月期(以下2027年)に売上高3,370億円、経常利益150億円、ROE7.0%とする目標を示しております。

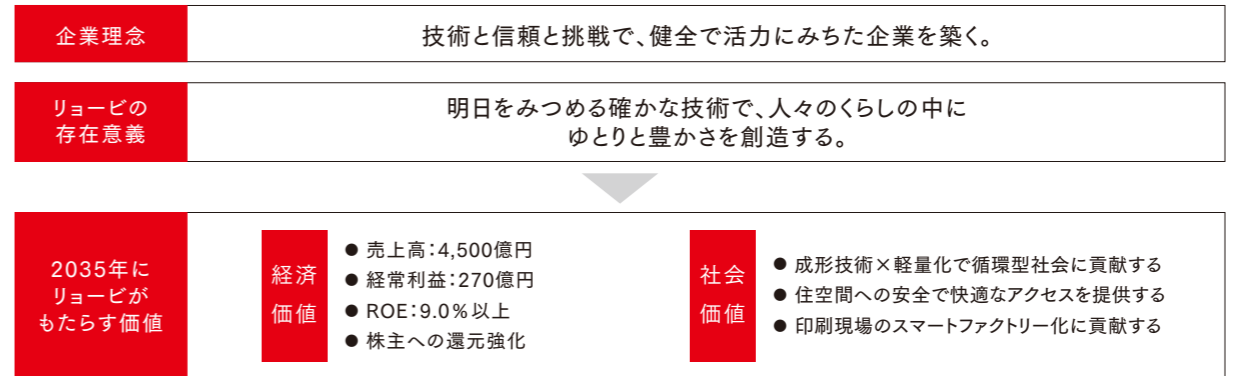
これに対して、2025年12月期(以下、2025年)は計画の初年度として、売上高、各段階利益ともに業績予想を上回り、順調な滑り出しとなりました。ROEについては、親会社に帰属する当期純利益(以下、当期純利益)の大幅な増加を背景に、前期4.4%から6.4%へと2ポイント改善しています。

2年目となる2026年12月期(以下、2026年)の業績予想につきましては、印刷機器事業における減収・減益があるものの、

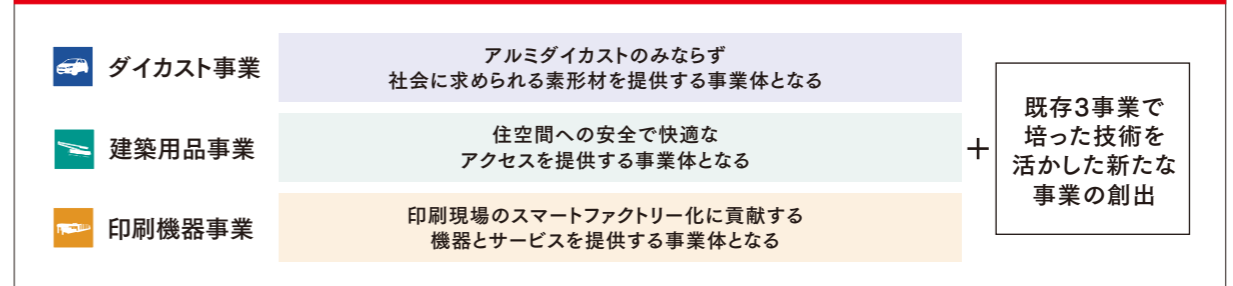
ダイカスト事業や建築用品事業における売上高・利益の伸長により、売上高、営業利益、当期純利益は前年比増収増益となる見込みです。経常利益については、前期に為替差益や助成金収入などがあったことから、それらの減少を見込んでいるため、前期比13億円減の133億円を見込んでおります。

今後、中期経営計画(2025年-2027年)でお示した売上高、経常利益、ROEといった目標の達成に向けて取り組むとともに、その先の「2035年のありたい姿」として掲げる売上高4,500億円、経常利益270億円、ROE9.0%以上の早期での実現に向けて、引き続き、財務運営の側面から全社の取り組みを支えてまいります。

#### 【リョービの2035年のありたい姿】



#### 2035年の事業別のありたい姿



#### 【中期経営計画(2025年-2027年)に対する進捗】

	2025年予想	2025年実績	2026年予想	2027年目標
売上高	3,050億円	3,091億円	3,130億円	3,370億円
経常利益	120億円	146億円	133億円	150億円
ROE	—	6.4%	—	7.0%

# 財務戦略

## Q キャッシュ・アロケーションの考え方と狙いをお聞かせください。

A 当社では、キャッシュの創出および、創出したキャッシュの使途に対する考えを投資家の皆さまにご理解いただくため、中期経営計画において2025年から2027年の3年間のキャッシュ・アロケーション目標をお示ししております。今後、当社の方針を踏まえて、投資家の皆さまとのコミュニケーションを深めさせていただければ幸いです。

今回の中期経営計画では、ダイカストの戦略製品の受注拡大、原価低減、生産性改善などで収益性の強化を図り、従来以上に安定的な営業キャッシュフローを創出します。かつ、資産効率の向上への取り組みとして政策保有株式の売却等を実施することで、合わせて800億円以上の資金の創出を予定しています。また、必要に応じて有利子負債も活用し、戦略投資の規模やタイミングに応じて機動的に資金調達を行っていきます。

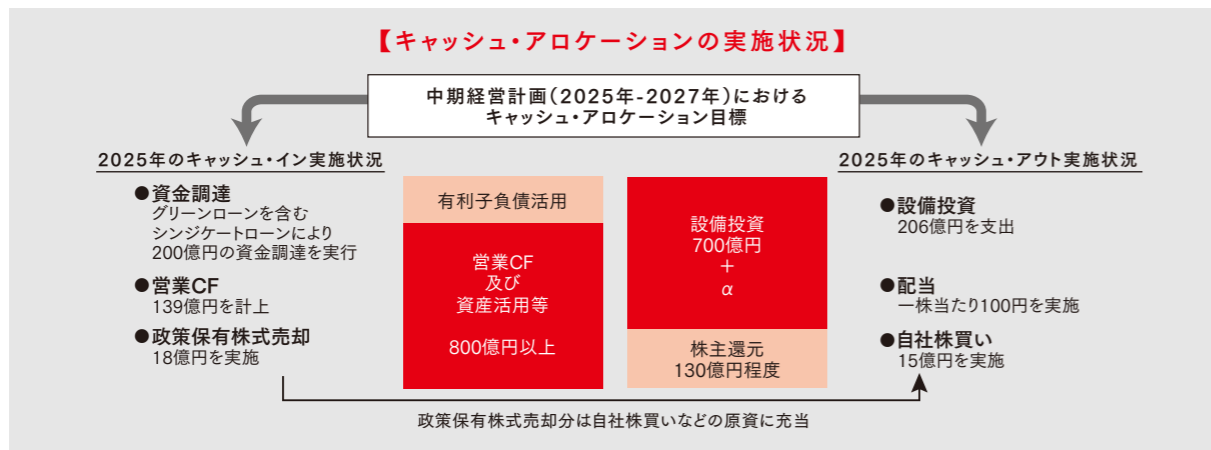
これらを通じて獲得した資金の配分としては、まず当社の企業価値向上を図るべく、設備投資資金として700億円以上の資金を投入する予定です。内容としては、戦略製品の新規受注や増産対応、ギガキャスト等大型部品の技術開発に向けた戦略投資となります。また、鉄道や船舶、航空・宇宙、建材など非自動車分野の拡大を目指していますが、それに合わせて投資も進めてい

ます。投資にあたっては、回収期間や収益性を踏まえ、可能な限り早期にキャッシュを創出する観点も重視して判断していきます。

また、最適資本構成を意識した機動的な自社株取得を含めた株主還元を強化し、継続的な配当水準の向上により130億円程度を投入していきます。このように、将来に向けた成長投資と株主還元の強化にバランスよく資金を配分していく予定です。

初年度となる2025年のキャッシュ・インとしては、有利子負債を有効活用する方針のもと、2025年9月に200億円のシンジケートローンによる長期借入を実施しました。営業キャッシュフローは139億円を計上し、また、資産の有効活用に向けて政策保有株式の売却を18億円実施しています。適正取引を推進するため、一部の取引先への支払いを早期化したことなどにより仕入債務が124億円減少し、営業キャッシュフローが抑制されたものの、稼働力のさらなる強化や運転資本の改善に努め、営業キャッシュフローの最大化に取り組んでいきます。

キャッシュ・アウトについては、ギガキャスト等大型部品の技術開発投資を中心とした設備支出や、配当、自社株買いによる株主還元の支出を実施しました。今後も引き続き、成長投資と株主還元の強化のため、バランスよく資金を配分していきます。



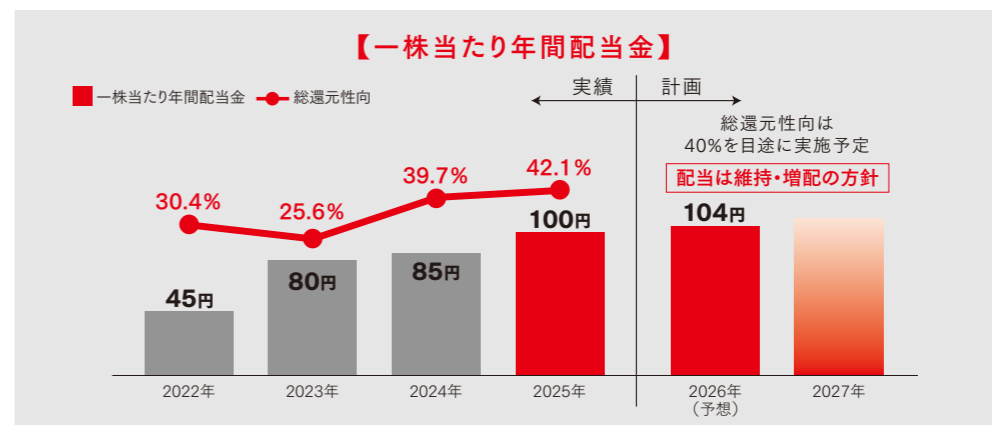
## Q 累進配当を軸とした株主還元方針と初年度の実績、及び今年度の目標はいかがでしょうか？

A 当社は2025年から2027年までの中期経営計画期間中において、株主還元を強化していく方針です。株主還元方針として、累進配当を採用し、初年度は1株当たり100円を下限とし、以後は維持または増配、さらに総還元性向は40%を目安に実施することを公表しております。これらの方針は、株主の皆さまに対するコミットメントとして明確にお示しするものです。

実績として、2025年については1株当たり100円配当、自社

株買い15億円を実施し、総還元性向は42.1%となりました。

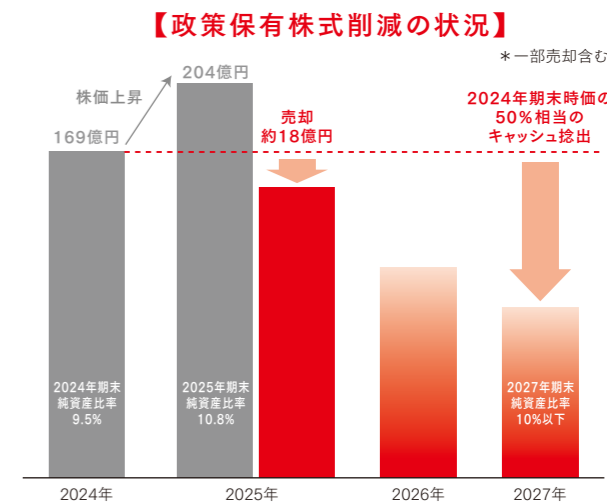
2026年の配当につきましては、上記の累進配当方針のもと、1株当たり年間配当金は104円(中間配当金52円、期末配当金52円)を予定しております。また、業績及び財務状況などを勘案し、機動的な自己株取得も検討してまいります。なお、配当水準については、投資動向とのバランスを踏まえつつ、大きな変動とならないよう安定性を重視していく考えです。



## Q 政策保有株式に関する状況はいかがでしょうか？

A 当社では、毎年、政策保有株式について定性・定量的両面で保有意義を精査し、その結果を取締役に報告しています。今後、市場環境などを勘案しつつ順次売却を進め、縮減を着実に進めていきます。こうした取り組みは、資産効率の向上に加えて、持ち合い解消の流れも踏まえたものです。

2025年の実施状況としては、金融機関銘柄を中心に8銘柄で約18億円の売却を行いました。売却で得た資金は自社株買いに充当し、株主還元に充当しました。一方で、昨今の株価上昇もあり、政策保有株式の時価残高は204億円に上昇し、純資産に占める政策保有株式の簿価の割合は10.8%となっています。2026年以降も引き続き、売却を計画的に進めていきます。



## Q 資本市場との対話に関する認識と考えをお聞かせ下さい。

A 当社では、株主・投資家の皆さまとの対話を重視しており、私をはじめとする経営層によるスモールミーティングや個別対話を実施しております。決算発表前のサイレント期間(決算日以降決算発表までの期間)を除いて、機関投資家や大株主の皆さまからの要望に応じ、個別面談を実施し、株主・投資家の皆さまと対話を行っております。また、機関投資家に向けての工場見学や迅速な情報開示、HP経由での投資家からのお問い合わせ対応なども実施しております。引き続き、情報提供の拡充に努めます。こうした対話を通じて、当社の事業の特長や強みを正しく理解いただき、企業価値および株式市場での評価の向上につなげていく考えです。

一方、機関投資家や大株主の皆さまとの個別面談で頂戴したコメントを集約し、定期的にと取締役会にて報告を行っております。また、証券アナリストなどがアナリストレポートを発行した際はそれを経営陣に報告し、市況、株価推移、出来高分析などの

株価情報についても随時報告を行っております。これらの対応により、マーケットからの視点、意見を経営に反映できるように取り組んでいます。

今後も適時適切な情報開示に努めることで、投資家の皆さまから「信頼」と「期待」をいただける企業グループを創り上げられるよう情報発信を強化していきます。



社外向け決算説明会の様子

事業戦略



# ダイカスト事業

アルミダイカストのみならず  
社会に求められる素形材を提供する  
事業体となる

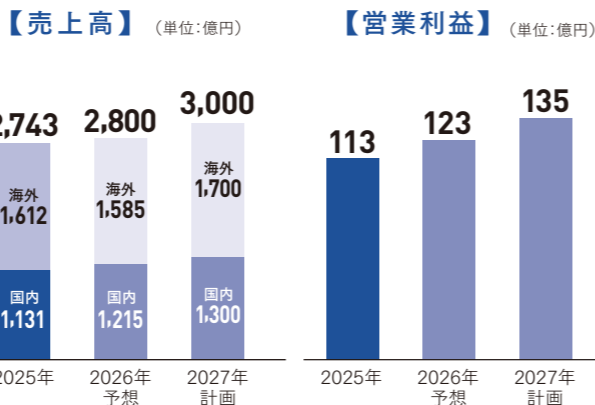
取締役 執行役員  
ダイカスト企画開発本部  
本部長  
谷藤 英樹



## 2025年実績と2026年業績予想

2025年の売上高は、自動車生産の回復が進んだことで生産量(重量)が増加したことや、原料(アルミ)価格の影響により、2,743億円(前期比6%増)となりました。営業利益は、増収による効果で固定費の増加を吸収し、113億円(前期比25%増)となりました。

2026年の売上高は、新規品の立ち上げが進むことにより国内は増収ですが、海外は減収することにより、2,800億円(前期比2%増)を見込んでいます。営業利益は123億円(前期比9%増)を見込んでいます。

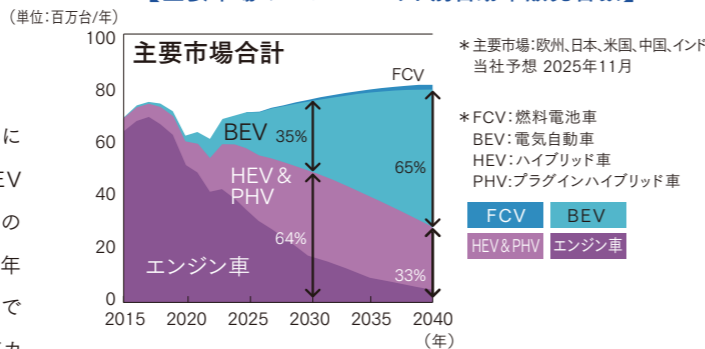


## 事業環境認識

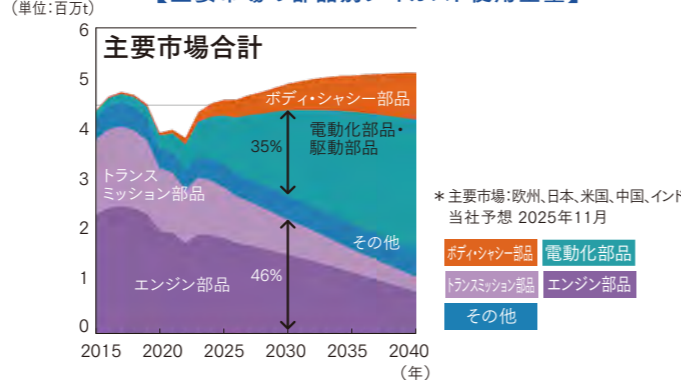
世界の主要市場における自動車販売台数は2040年に向けて持続的な成長が見込まれます。中長期的なBEV(電気自動車)シフトの潮流に変化はないものの、足元の普及鈍化を受け、2030年時点のBEV比率予測は前年見込みから3ポイント減少すると試算しています。一方でHEV(ハイブリッド車)への移行は増加傾向にあり、ダイカスト製品全体の需要は引き続き堅調に推移すると見込まれます。

アルミダイカスト製品は、特定の動力源の自動車に依存することなく、「エンジン」「トランスミッション」「電動化・駆動部品」「ボディ・シャーシ」の4分野で幅広く採用されています。特に販売台数の増加が見込まれるHEVにおいては、これらすべての分野でアルミダイカストが使用されており、パワートレインの多様化が進むなかでも安定した需要が維持されると予想しています。

【主要市場のパワーユニット別自動車販売台数】



【主要市場の部品別ダイカスト使用重量】



## リョービのダイカスト事業の強み

- 製品開発支援・試作、金型設計・製作から鋳造、加工、組立、品質検査にいたる一貫体制
- グローバルな生産体制
- さまざまな工法による製品の生産が可能
- 研究開発部門を保有し、新材料の開発、新たな工法、生産技術を開発
- 大型鋳造機を多数保有
- お客さまとの密接な連携で技術提案が可能

## 中期経営計画の重点課題

自動車の軽量化、電動化ニーズを捉えて、顧客・製品ポートフォリオの戦略的組み換え(軽量化・電動化部品へのシフト)を推進するとともに、中期経営計画の達成に向けてリョービの基幹事業であるダイカスト事業には収益性の改善が求められています。また、今後の成長市場を見据えた技術開発が必要と考えています。

1. 新規品受注獲得と新たな顧客の開拓
2. 適正な価格反映と生産性向上
3. 技術開発

## 事業戦略と主要施策

重点課題に対して「価格反映と生産性向上による収益性の改善」、「新規品受注に向けた販売力と技術開発の強化」、「自動車以外の市場開拓及びグローバル連携体制の再構築」、「大型部品(ギガキャスト)や接合・締結の技術確立」といった4つの事業戦略を策定し、それぞれの戦略について以下のような主要施策に取り組んでいきます。

### 価格反映と生産性向上による収益性の改善

1. 採算性向上のための費用回収と単価反映の推進
2. 金型製造・鋳造における工数削減及び間接業務の自動化、省人化
3. 品質検査や工程間搬送の自動化による工数削減
4. 金型の競争力確保のためのリードタイムの短縮
5. CAE解析技術の充実
6. 新たな工法の収益性の向上

### 自動車以外の市場開拓及びグローバル連携体制の再構築

1. 自動車関連市場以外の新規顧客の調査・開拓
2. 軽量化・電動化に貢献する企業間連携
3. グローバル連携体制の見直しと設備投資計画の立案、推進
4. 全拠点の資産の有効利用による経営効率化

### 新規品受注に向けた販売力と技術開発の強化

1. 得意先ニーズに基づく国内外の新規品の開発と販売
2. 軽量化・電動化に貢献する戦略製品の開発と販売
3. 試作車部品の受注を足掛かりとした得意先の開発初期段階からの参画
4. 自社シーズを活かした提案型プレゼンを部門横断で実施
5. サステナブルマテリアルの開発

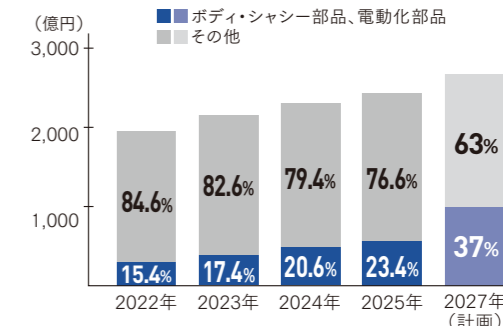
### 大型部品(ギガキャスト)や接合・締結の技術確立

1. 大型部品(ギガキャスト)の開発と試作品受注
2. 大型部品(ギガキャスト)の生産システムの構築
3. 金型製作・鋳造条件のデータ収集と標準化
4. レーザー溶接、摩擦攪拌接合(FSW)などの接合一体化技術の確立

## 軽量化・電動化に貢献する戦略製品の開発と販売

ダイカスト事業では自動車業界の軽量化と電動化という大きな二つのニーズに応えるため、ボディ・シャーシ部品や電動化部品といった戦略製品の売上構成比を、2027年12月期には37%へと引き上げる目標を掲げ取り組んでいます。米国でのBEVシフト減速の影響を受け、2025年12月期の戦略製品の売上構成比は前年予想を1.5ポイント下回る23.4%となりました。足元では市場の進展スピードに変化が見られるものの、カーボンニュートラル実現に向けたモビリティの軽量化・電動化という中長期的な潮流に変わりはないと考えています。今後も市場の変化を確実に捉え、戦略製品を軸とした製品供給を通じて、持続可能なモビリティ社会の実現に寄与してまいります。

【量産品売上高構成比率】



事業戦略

Special Feature

特集



取締役執行役員  
ダイカスト企画開発本部  
本部長  
谷藤 英樹

# リョービ流ギガキャストの 追求を通じて 社会に求められる素形材を 提供する事業体へ

自動車の電動化は中長期的な潮流と位置づけられる一方、その進展は一様ではなく、地域や用途によって差が見られます。このような状況のもと、パワートレインの電動化に加え、車体構造の製造プロセスに変革の動きが広がっています。その象徴が、部品点数を大幅に削減する大型一体成形、いわゆるギガキャストです。一方で、大型一体成形ではコストや品質、適用領域に課題が多く、すべてが一律に置き換わるわけではありません。近年の変化は、ダイカストメーカーにとって事業機会であると同時に、収益性や競争優位性が問われる局面でもあります。

不確実性の高い環境において問われるのは、技術の優劣だけでなく、顧客の開発現場に寄り添いながら最適解を提示できる総合的な提案力です。リョービでは、アルミダイカストの進化を軸に、軽量化と高剛性という相反する要求に応えつつ、新たな領域への展開を進めることで、事業領域の拡大を通じて収益基盤の強化を図るとともに、成長投資と収益力の向上を両立させ、利益率の改善やROEの向上を通じて企業価値の最大化に取り組んでいます。

この特集では、リョービが変化を機会としてとらえ、競争力の源泉である現場力と技術力を磨きながら、持続的な成長と収益性の向上を実現していくための戦略と具体的な取り組みを紹介します。

## Q 自動車産業を取り巻く環境が大きく変容する中で、 優位性を発揮するリョービのダイカスト事業の特長は？

**A** 電気自動車(以下、BEV)を中心として、自動車の製造工法が大きく変化しています。中でも、ギガキャストと呼ばれる超大型ダイカストマシンを用いて、車体部品をアルミニウム合金で一体成形する技術が注目を集めています。これまで数十から数百のプレス品で構成されていたものを1ショットの鋳造で一体成形できることから、生産効率の向上をはじめ、自動車の軽量化、高剛性化に資するとされています。

従来、海外勢の自動車メーカーがギガキャストを積極的に取り入れてきました。しかし、日系メーカーも傍観してきたわけではなく、各社ともにギガキャストの導入を検討してきました。そして、当社においては、静岡県内の菊川工場内にダイカスト専門メーカーとしては国内初となる型締力6,500トンの超大型ダイカストマシンを導入し、2025年3月から大型部品の試作サービスの提供を本格的に行っています。

当社の強みは、アルミダイカストの長年にわたる豊富な実績のもとに、部品の鋳造に欠かせない金型の設計・製作をは

じめ、鋳造、さらに部品同士の接合や精密仕上げまでを一貫して対応できる点にあります。特に精度の高い金型技術はギガキャストの成否を左右する重要な要素であり、この点において当社は圧倒的な競争力を保有していると自負しています。

加えて、品質の高いダイカスト部品を作る上では鋳造性の解析技術が必須です。鋳造性に起因する内部欠陥の発生メカニズムを正確に知ることは容易ではないのに対して、当社は独自の経験工学に基づいた知見を豊富に有しています。以上のことから、仮にギガキャストが自動車の生産で中心を占める状況となっても、当社は確固たる国際競争力を発揮できるものと考えます。

ちなみに、2000年頃から手がけている「高真空ダイカスト」で製造した自動車のサブフレーム(車台の下でエンジンやミッションなどを載せるフレーム)では、世界の自動車メーカーにすでに1,400万個もの製品を納入し、これまでのところ市場クレームゼロを継続中です。こうした実績はギガキャスト競争において圧倒的な競争優位をもたらすに違いありません。

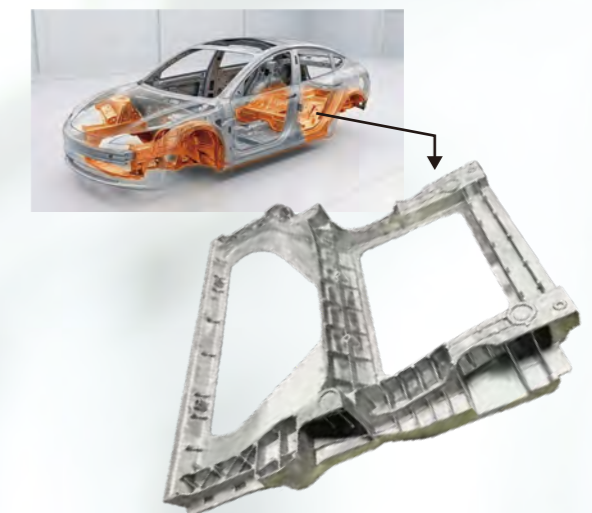
## Q 時代の先を見据えたものづくりに対する取り組みと その手応えは？

**A** 菊川工場での大型部品の試作ラインでは、時代の先を見据えた技術の玉成(完成度を高める)に向けた研究開発に注力しています。当社では、従来どちらかというと、お客さまからの受注を踏まえて製品化を追求してきたのに対して、現在では中長期の技術予測を踏まえた研究開発に努めているところです。菊川工場に対する投資にしろこれからの持続的な成長を見据えたものといえます。次世代の自動車に求められる軽量化、高剛性、環境負荷低減に向けた取り組みを積極的に進めるとともに、お客さまへの提案活動を加速させています。

また、ギガキャストでの試作を追求する中では、従来の型締力3,000トン規模では見えていなかった課題が明らかになりつつあり、その解明を着実に進めることでアルミダイカストそのものの品質向上という面で大きな成果を上げています。

自動車産業における当社への期待は想像以上で、2026年1月にドイツのニュルンベルクで開催された展示会(EUROGUSS)では、2年前の前回出展時に比べて当社ブースへの来場客が約2倍に増えたほか、具体的な商談も数十件に上りました。ダイカスト事業を取り巻く環境が大きく変わる中で、当社に対する関心の高さを強く実感した次第です。

今後、BEVやICE(内燃機関エンジン)を問わず、自動車の軽量化、高性能化に対する要望がますます強まっていきます。その点、当社が提案しているギガキャストをはじめとした先進的なダイカスト技術を通じたものづくりの強みを、これまで以上に発揮できるものと自信を深めています。



超大型ダイカストマシンで鋳造したリアアンダーボディ。  
写真は車体下側から見た試作品(148cm×134cm×37cm)。

事業戦略

**Q** 次世代のアルミダイカストの追求を進める中、自動車以外の新たな分野の可能性は？

**A** ギガキャストによる大型部品の製造については、自動車分野に限らず、建機や農機、造船、鉄道、航空宇宙など多岐にわたる分野のお客さまからお問い合わせをいただいている状況です。中でも従来、アルミ材から削り出して部品を成形するといった手間のかかるものづくりを行っていたお客さまから多くのお問い合わせをいただいています。「ギガキャストの現場をぜひ見学したい」というお客さまのリクエストが相次いでいるほか、具体的な試作依頼や量産の見積り依頼が半年足らずで数十件に達しています。

当社としても自動車中心であることから、多方面のお客さまへの技術提案に努めています。現在、社内に設けた新規開拓の営業チームが精力的に活動中です。このチームの特長は営業や研究開発・設計・生産などの専門家が結集した、いわばアメーバ組織であり、お客さまの多様な質問・ご要望に迅速に対応できる点が強みといえます。今後、



高度な解析が可能なX線透過検査装置で内部欠陥を可視化

「オール・リョービ体制」のもとで、ダイカスト分野の新たな可能性を開拓していく覚悟です。

**Q** 競争力のさらなる強化に向けた取り組みは？

**A** ギガキャストに対する取り組みはもちろんのこと、アルミダイカスト全体の技術革新に取り組んでいきます。たとえば、車体の一体成形に向けてはEA（衝撃吸収）の課題に対応するためのマルチマテリアル化が注目されています。従来、自動車メーカーの多くは鉄鋼材によるショッ

クアブソーバーに関する知見は豊富である一方、アルミ材での衝撃吸収については未知の要素が多く、当社が持つ知見に対する期待は大きいです。EAに加えて、一体成形による剛性アップの面でもアルミダイカストでの対応が可能となると、まさにゲームチェンジといっても過言ではない大きな可能性を秘めています。

もう一つ、当社における大きな挑戦が、「2035年のダイカスト事業におけるありたい姿」として掲げている「アルミダイカストのみならず社会に求められる素形材を提供する事業体」に向けた取り組みです。当社はハイプレッシャーダイカストにとどまらず、重力铸造や低圧铸造、熱間鍛造、さらには樹脂も手がけています。こうした実績を踏まえつつ、素形材の可能性を大きく広げていく考えです。その基盤としては金型技術を極めることが必須であり、「世界一のダイカスト事業を目指す」を合言葉に技術革新を図っています。



**Q** 2035年に向けた課題は？

**A** 最大の課題は、これまで経験や勘に支えられてきた技術をDXによって徹底的に数値化し、標準化していくことにあります。現在、全社を挙げて取り組んでいるのがまさにこの点です。ダイカストの現場には、「こうすればうまくいく」という経験則が数多く蓄積されていますが、それを暗黙知のままにしているのは、事業の広がりにも人材育成にも限界があります。

また、自動車分野にとどまらず、新たな領域にも挑戦し、さまざまな製品や条件に対応してきた経験を積み重ねること。そし

て、その製造条件や金型設計、トラブル対応のプロセスまで含めてデータとして整理し、「この分野も問題なくできる」と根拠を持って言える状態にすることが重要です。

私が考えるに、人は実践の中でこそ育ちます。新しいテーマに果敢に挑戦し、試行錯誤を繰り返す中でこそ、本当の技術力が身につきます。その経験を数値化し、組織の共通資産へと昇華させることが、2035年に向けた事業の成長させる鍵だと考えています。

**Q** 2035年に向けてリョービはどう変わっていくか？

**A** 2035年に向けた大きなテーマは、技術そのもの以上に、リョービの企業体質を変えていくことにあります。これまで当社は、高品質を維持し、自動車メーカーに対して納期を絶対を守ることを、そしていかに効率よく、安定的に製造するかを徹底して追求してきました。その結果、信頼を積み重ねてきた一方で、失敗を避ける傾向になることもあり、新しい提案や挑戦に慎重になりがちだったと感じています。

しかし、新しいことに挑戦すれば、8割9割が失敗するのは

当然です。重要なのは、その中から残る1割、あるいは5%の成功の芽を育てることです。これまでの延長線上の取り組みだけでは、他業界への展開や新たな成長は実現できません。だからこそ、あえて挑戦する、あえて失敗を許容する。そうした風土へと転換することが不可欠です。高品質と安定供給という強みを土台にしながら、挑戦を恐れない組織へと進化すること。それが、2035年に向けたリョービの体質改善であり、将来の本当の競争力につながると考えます。

# 現場起点で進める ダイカスト事業の変革

## 生産現場から始まる 次世代ダイカスト戦略が本格化

現在、私は静岡工場の工場長に加えて、大型部品の試作工場である菊川工場も管掌しています。自動車産業を取り巻く環境が目まぐるしく変化する現在において、現実を直視しつつ、成長機会を見極めた上で今後拡大すべき領域に的確に対応していくことが菊川工場の課題だと認識しています。

菊川工場に導入した型締力6,500トンの超大型ダイカストマシンは、2025年3月から大型部品の試作サービスの提供を開始しました。試作を通じて、これまで世の中になかった部品を生み出し、強度や品質を検証するプロセスに挑むことで、お客さまの開発チームにこれまで以上に深く関わり、新たなビジネスチャンスが生まれる新たな収益モデルを創出できるものととらえています。

そして今後、ダイカスト事業として注力すべき分野は、BEV（電気自動車）関連およびボディ・シャシー部品です。中でも、ボディ・シャシー分野では、鉄からアルミへの置換が進むことで、大きく二つの価値を提供できると考えています。一つは自動車の軽量化への貢献であり、もう一つがサステナブルマテリアルとしての価値の提供です。

鉄板の薄肉化や高張力鋼の性能向上が進み、軽量化という観点で鉄にも一定のソリューションが存在するも事実です。だからこそ、もう一つの軸であるサステナブルマテリアルとしての価値が重要になります。リサイクルやリユースを含め、循

環型社会に資する材料として鋳物の性能を究極的に高めていくことを中心に、アルミダイカスト部品を生産する体制を整えていきます。

さらに、これまで十分な経験を持たなかったBEVモーター関連や制御系部品といった新しい産業部分野も、新たなビジネスとして獲得していきます。菊川工場は、新規部品の立ち上げや新しい加工ラインの構築に適した立地と機能を備えており、こうした挑戦を具体化する拠点としての役割を担っていくこととなります。

## ギガキャストの本質を見極めつつ 業界における競争優位を築く

ギガキャストの今後については、すべての車両がギガキャストへ置き換わるとは、少なくとも日本における自動車産業の延長線上では考えにくいと見ています。最大の理由はコストです。たとえば、日本の軽自動車メーカーでボディ・シャシーについて鉄板を溶接して数十部品を作るコストがおおよそ数万円です。これに対して、ギガキャストに代替しようとする、金型にかかるコストが2~3億円となり、一体成形でできる部品のコストは現状の10倍以上となりかねません。

このように、ギガキャストは設備投資や生産体制の転換を伴うため、現実的にはDセグメント以上の高価格帯車両でなければ、採算面で成立しにくいと考えます。また、ギガキャストでのづくりを変えるといっても、車両セグメントごとに最適解

は異なり、一律に切り替える発想は適切ではありません。

海外の新興メーカーが自動車に至るまでギガキャストを採用できたのは、既存の工場やインフラに縛られず、ゼロベースで工場を構築したからです。また、国によっては設備投資の大半を政府からの助成金で賄っています。一方で、日系メーカーでは長年にわたり築いてきた巨大なサプライチェーンやOEMの組立工場、既存ラインがあります。それらをすべて捨てて、ギガキャストによるモジュラー生産へ全面移行するのは現実的ではありません。

重要な点は日本の強みである既存のものづくり基盤を活かしながら、どの部分を、どの範囲で、どのように変革できるのかを見極めることです。全面的な転換ではなく、現実根差した最適な進化の道を探ることが問われています。当社においてはこうした視点を重視してギガキャストへの対応を促進しているところ です。

コスト面からギガキャストの事業化は困難が伴うと申しましたが、実は大型部品への対応や生産効率の向上だけではない利点があるのも事実です。ボディ・シャシーをギガキャストで製造した自動車は走行性能や静粛性、振動伝達性において極めて優秀である点が明らかになっています。つまり、乗り心地という点でギガキャストでのものづくりは優位に立つ可能性があるわけです。このように、ギガキャストにはメリット、デメリットの両面があることが判明しつつある中で、当社としても菊川工場においてギガキャストによる試作の取り組みを加速させていきます。その上で、次世代自動車の製造のあり方を追求し

つつ、将来におけるビジネスチャンスの拡大を目指します。

## 2026年を転換点に 提案型素形材メーカーに飛躍

菊川工場での大型製品の試作サービスが本格化している中、BEV関連およびボディ・シャシー部品の試作ビジネスに注力していきます。さらに、中長期においては、中期経営計画で提示している提案型の素形材メーカーに向けて飛躍していく考えです。ギガキャストにおける試行錯誤を重ねている中では、従来のアルミダイカストでのものづくりの枠を越えた可能性が次々に生じています。これは当社にとって一大チャンスにほかなりません。


2026年は当社におけるギガキャストの可能性と課題が明確になってきた中で、大きな転換点となる年です。国際競争が激化する現状はあるものの、当社の強みを世界に発信していく起点となるでしょう。強みの一つが業界屈指の計測技術です。ギガキャストという型締力の大きさばかりが脚光を浴びていますが、精密なものづくりを実現するには高度な計測技術が欠かせません。当社では「リョービダイカストモニタリングシステム」と命名した独自開発の計測システムを2000年以降全工場に展開し、現在ではすべてのダイカストマシンに搭載しています。これによって、熔融金属の充填から凝固、製品完成後の品質確認に至るまで、工程全体を数値で管理することができます。加えて、四半世紀にわたって収集してきた膨大なデータに基づく知見が競争力の源泉となります。

これからの5年間という時間軸では、BEV関連およびボディ・シャシー部品のビジネス展開に向けたロードマップはほぼ確立しており、市場のニーズに的確に対応したものづくりを行っていきます。さらにその先の未来に向けては、生産技術のレベル、グレード、メッシュをより広くしていくことで、いかなるゲームチェンジにも対応できる体制を構築していく考えです。

ダイカスト生産本部 静岡工場  
工場長  
井澤 龍介




事業戦略



## 建築用品事業

住空間への安全で快適なアクセスを提供する事業体となる

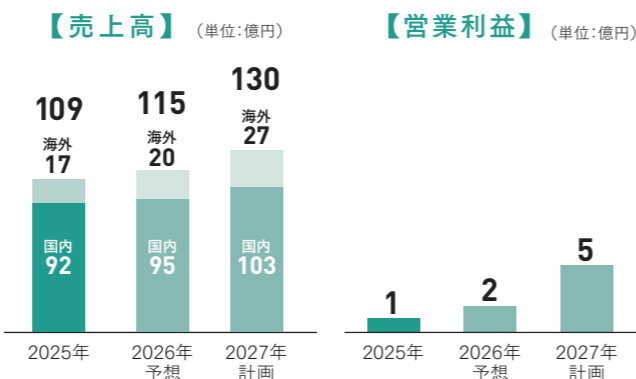


執行役員  
建築用品本部本部長  
**清水 太一**

2025年実績と2026年業績予想

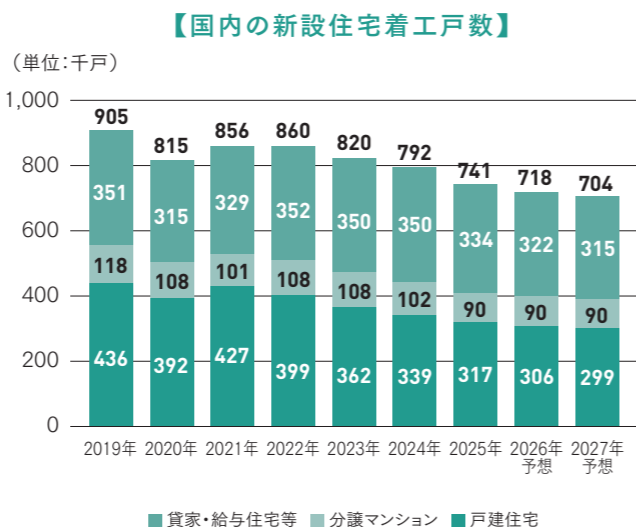
2025年の売上高は国内、海外ともに減収したことにより、109億円(前期比2%減)となりました。利益については、生産性向上の取り組みに加えて、昨子会社化した中国の製造子会社の業績が寄与したことにより黒字に転換し、営業利益は1億円となりました。

2026年の売上高は国内、海外ともに増収を見込んでおり、売上高は115億円(前期比6%増)、営業利益は増収による増益により、2億円を見込んでいます。



事業環境認識

国内市場においては、新設住宅着工戸数の減少に伴い、住宅およびビルの建築金物市場全体は緩やかに縮小していくと予想しています。しかしながら、くらしの中のゆとりを向上させるバリアフリー化への需要は、社会構造の変化を背景に今後さらに拡大していくものと見込んでいます。海外においては、経済規模が大きな地域である北米や、経済成長が見込まれる東南アジアなどは需要が拡大していくと予想しています。また、建築市場全体ではICT技術を活用したスマートハウスやインテリジェントビルの普及が進んでいます。これに伴い、ドア周辺におけるネットワーク連携や自動化に対する要望が一段と高まっており、利便性とセキュリティを両立させた次世代のソリューション提供が今後の社会ニーズに応えるための一つの選択肢になると考えています。



リョービの建築用品事業の強み

- 国内ドアクローザ分野での高いマーケットシェア
- 快適性や機能性に加え、空間全体の意匠性に寄与する商品ラインアップ
- お客さまの要望に応えるきめ細かな対応力と開発力
- 国内外の生産拠点を活用した安定供給力
- 工場の省人化・自動化による高い生産性

中期経営計画の重点課題

国内建築金物市場の縮小が見込まれるなか、収益性を向上させることが喫緊の課題と捉えています。近年のICT技術を活用したスマートハウスやインテリジェントビルの普及に伴い、ドア周辺のネットワーク連携や自動化に対するニーズが高まっています。こうした市場環境の急速な変化に対して、高付加価値商品の開発と販売の強化を進めていきます。また、需要の増加が見込まれる海外市場での販路拡大を進めるとともに、日本・中国・台湾の各工場の生産性や品質を高めながら、最適地生産体制にも取り組みます。

- 1.商品力強化と海外販売拡大
- 2.最適地生産体制と原価低減の推進
- 3.アクセスソリューション市場の開発

事業戦略と主要施策

重点課題に対して「高付加価値商品の拡販」、「海外向け商品の拡充と拡販」、「各工程における生産性の改善」、「ドア周りの様々なシーンの困りごとを解決するアクセスソリューション事業の立ち上げ」といった4つの事業戦略を策定し、それぞれの戦略について以下のような主要施策に取り組んでいきます。

<p style="text-align: center; border: 1px solid black; margin: 0;">高付加価値商品の拡販</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.GEOPROシリーズ・RUCADシリーズのスペックイン活動強化</li> <li>2.商品のラインアップ拡充</li> </ol>	<p style="text-align: center; border: 1px solid black; margin: 0;">各工程における生産性の改善</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.生産工程における省人化、自動化の推進</li> <li>2.完成品・仕掛品などの在庫削減</li> </ol>
<p style="text-align: center; border: 1px solid black; margin: 0;">海外向け商品の拡充と拡販</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.国際規格品の拡充と普及品の価格競争力強化</li> <li>2.米国や東南アジアの販売代理店との協業強化</li> </ol>	<p style="text-align: center; border: 1px solid black; margin: 0;">ドア周りの様々なシーンの困りごとを解決するアクセスソリューション事業の立ち上げ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.開きドア用電動開閉商品(RUCADシリーズ)の拡販を通じ、ブランド力を高める</li> <li>2.外部リソースの活用</li> </ol>

高付加価値商品の拡販

建築用品事業では、国内市場において、高い意匠性を備えたフラッグシップモデル「GEOPROシリーズ」および電動式ドア開閉装置「RUCADシリーズ」のラインアップを拡充し、拡販に取り組んでいます。また、ドア周りの様々なシーンの困りごとを解決するアクセスソリューションの開発を進めています。その一環として、電動式ドア開閉装置「RUCAD」を用いた、ロボットが自動で開き戸を通過できる仕組みの実証に成功しました。この技術により、既存の建築物においてもロボットを活用したサービスの導入が容易となります。今後も「RUCAD」と周辺機器を組み合わせたドア周りの困り事に対するソリューションを提供することで、誰もが気兼ねなく移動できるバリアフリーな環境整備やロボットフレンドリーな環境構築など、多様な社会ニーズに応えてまいります。



海外向け商品の拡充と拡販

海外市場においては、北米とアジア市場を重点地域に据えた拡販戦略を推進しています。具体的には、国際規格に準拠した商品ラインアップを拡充するとともに、普及品の価格競争力を強化することで、地域ごとの市場ニーズに合致した商品の投入をタイムリーに行っています。米国では、代理店販売網の再構築を軸に、販促資料や技術情報の整備・拡充を図っています。あわせて、当社スタッフによる定期的な訪問営業や商品説明会を実施することで、現地での営業支援体制を一段と強固なものにしています。一方、アジア市場においては、フィリピン、ベトナム、タイ、シンガポールなどASEAN諸国において、現地に進出している日系企業との取引の強化を進めるとともに、現地の販売体制の整備を加速させ、顧客ニーズに即した拡販活動を進めます。

事業戦略



# 印刷機器事業

印刷現場のスマートファクトリー化に  
貢献する機器とサービスを  
提供する事業体となる

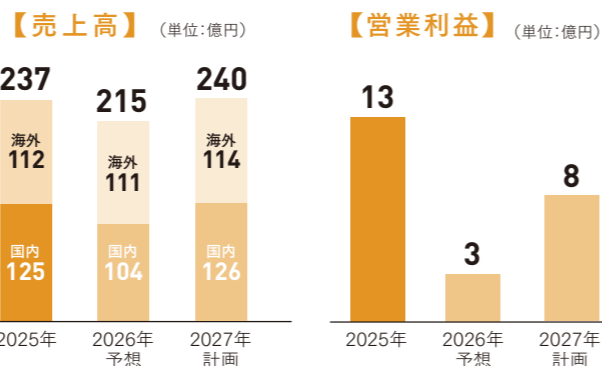
リョービMHIグラフィック  
テクノロジー株式会社  
代表取締役社長  
広川 勝士



## 2025年実績と2026年業績予想

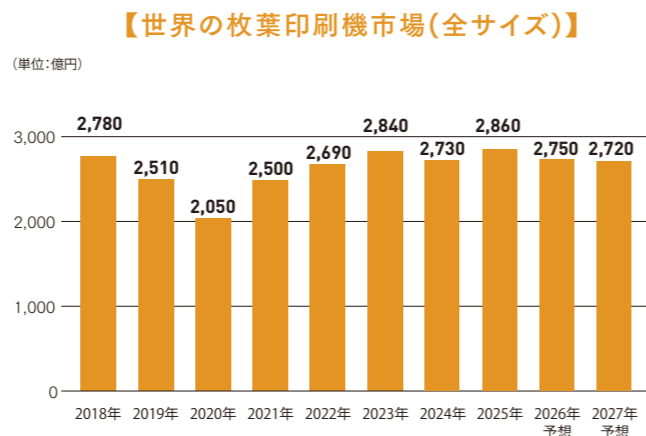
2025年の売上高は、海外は増収でしたが、国内が減収となったことにより、237億円(前期比2%減)となりました。営業利益は、原材料価格高騰の影響もありましたが、生産性向上などにより、13億円(前期比41%増)となりました。

2026年の売上高は、海外は横ばいを見込んでいますが、国内が減収となることで、215億円を見込んでおり、営業利益は国内での売上高が減少する影響などにより、3億円(前期比77%減)と見込んでいます。



## 事業環境認識

雑誌・書籍などの出版印刷市場やチラシ・DM・パンフレットなどの商業印刷市場は、デジタルメディアへの移行により長期的には緩やかに減少傾向が続くと予想しています。一方で、商品の包装材などのパッケージ印刷市場の需要は世界的に堅調であり、消費者の目を引く特殊な光沢や立体感のあるデザインへの要望に加え、高品質かつ生産性の高い印刷機への需要は、今後も安定的に推移すると見込んでいます。なお、足元では米国の通商政策による関税の影響や中国経済の停滞といった外部環境の変化も加わり、印刷市場の不透明感が増えています。国内市場においては、少子高齢化に伴う深刻な人手不足と熟練技能者の減少が課題です。多品種・小ロット・短納期化が加速する中で、印刷機の性能向上だけでなく、工程全体の自動化・省人化へのニーズが一段と高まっています。一方、海外市場においては、欧米を中心とする先進国では市場縮小が見込まれますが、インドや東南アジアをはじめとした新興国では中長期的な市場拡大が期待されます。



## リョービの印刷機器事業の強み

- 幅広い国内の顧客基盤
- 世界170カ国以上を網羅する販売ネットワーク
- 小型機から大型機までお客様のニーズに応える幅広い商品をラインアップ
- お客様のニーズに応える高い開発力

## 中期経営計画の重点課題

商業印刷市場が減少する中で、堅調に推移しているパッケージ印刷市場での売上高の拡大に向け、パッケージ印刷向けの印刷機の開発を推進するとともに、原材料価格の高騰で利益率が低下しているため、製造コスト低減に取り組む必要があると考えています。また、印刷会社の工場全体の自動化・省人化ニーズを捉えて、印刷の前工程から後工程まで印刷物の生産に必要な各機器の工程間をネットワークで結んだ作業ワークフローの構築支援を推進する必要があると考えています。何万点という部品からなる印刷機は部品の調達の一つでも滞ると、連鎖的に影響が広がり、印刷機を製造できなくなる可能性があるため、安定的な供給網の構築が求められています。

- 1.顧客ニーズへの対応力強化
- 2.サプライチェーンの強靱化
- 3.新規商材・サービスの獲得

## 事業戦略と主要施策

重点課題に対して「機器販売について、顧客ニーズベースの開発と製造コスト低減による競争力強化」、「保守サービスについて、顧客との関係強化による収益の拡大」、「印刷工場最適化サービスの立ち上げに向けた新規商材の獲得」といった3つの事業戦略を策定し、それぞれの戦略について以下のような主要施策に取り組んでいきます。

**【機器販売】顧客ニーズベースの開発と製造コスト低減による競争力強化**

- 1.顧客ニーズを基にした独創的な商品の開発強化
- 2.顧客個々の要望への個別対応力強化
- 3.サプライヤーと共に品質・コスト・納期の競争力強化

**【保守サービス】顧客との関係強化による収益の拡大**

- 1.点検・保全提案の推進による安定稼働の支援
- 2.技術交流会による顧客現場改善のサポート強化
- 3.顧客の機械に対するアップグレードの提案促進と対応力強化

**印刷工場最適化サービスの立ち上げに向けた新規商材の獲得**

- 1.工場最適化検討の支援による顧客要望の収集強化
- 2.パートナー企業の技術・商材・サービスを組み合わせたソリューション提案の強化

## 顧客ニーズを基にした独創的な商品の開発強化

北京で開催された4年に1度のアジア最大の展示会「CHINA PRINT 2025」(5月15日～19日)において、フラッグシップ機「RMGT10シリーズ」のB1判8色オフセット印刷機「1060LX-8+CC+DU+CC+LD」を出展しました。このモデルは、ダブルコーターとLED-UV乾燥装置を装備し、白打ちやニス等の高付加価値印刷をワンパス速乾で実現することができる印刷機です。高い給排紙性能や連続運転能力を兼ね備え、厚紙印刷における生産性を飛躍的に向上させ、需要が堅調なパッケージ印刷市場が求める効率化と自動化に応えます。同機は展示会終了後、中国河南省の著名なパッケージ印刷会社へ納入され、同社の生産性向上に寄与しています。



RMGT「1060LX-8+CC+DU+CC+LD」

## DX戦略

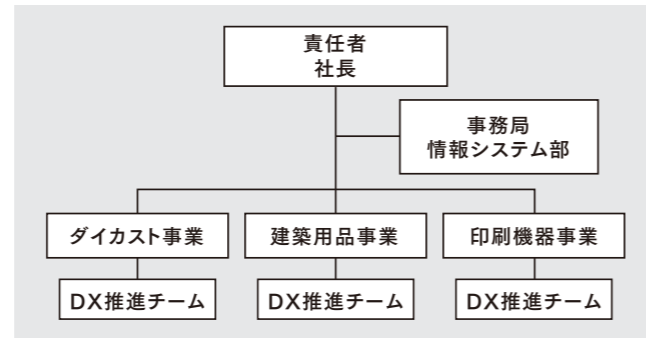
### 基本的な考え方

リョービは、「デジタルで、挑戦と変革を楽しみながら、軽いセカイを創る」というDXビジョンのもと、デジタルトランスフォーメーション(DX)を推進しています。

変化の激しい経営環境において、DXを単なる効率化の手段に留めず、未知の領域への「挑戦と変革を楽しむ」ための原動力と位置づけ、持続可能な社会の実現と企業価値の向上を目指していきます。

### 体制

社長を責任者とした「DX推進会議」を半年毎に開催し、全社的なDX戦略や優先順位の策定、各施策の進捗管理を行うほか、広範なビジネスプロセスにおける変革を俯瞰し、経営リソースの最適化・調整を実施しています。また、それぞれの職場のDXの推進については、各事業が主体的に取り組んでいます。これにより、現場主導の変革と全社最適のバランスを取りながら、グループ全体で足並みを揃えた迅速な意思決定と、施策の実効性を確保しています。

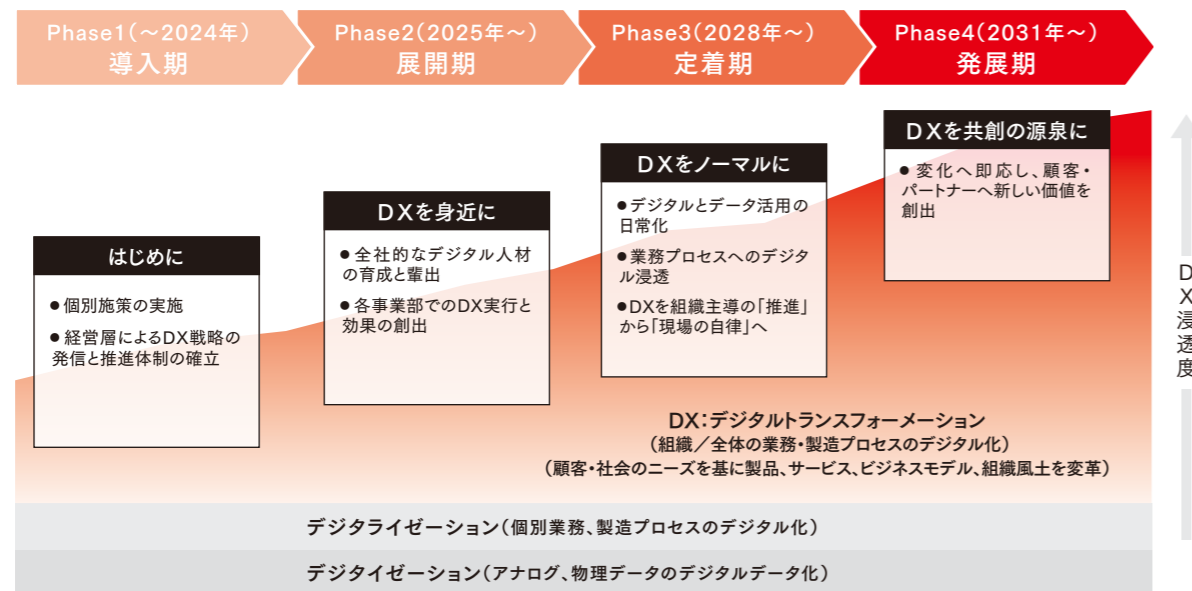


### DXの推進

当社のDXは、デジタル化の深度に応じた段階的な進化を目指しています。2024年度までの「導入期」では、各事業から選出したメンバーによる「DXワーキンググループ」を立ち上げ、個別施策の着手と各事業におけるコア人材の育成を推進しました。2025年度からは「展開期」として、全社的な生成AI利用環境の構築ならびにデジタル人材認定を柱に、「DXを身近に」感じられる環境を整え、全社的なデジタルリテラシーの底上げと「DX推進会議」を通じた各事業での具体的な効果創出を加速させています。2028年度からの「定着期」では、組織主導の「推進」から、社員一人ひとりが自発的な目的意識を持ってデジタルを使いこなす「自律」へと活動をシフトしていきます。そして、こうした「DXのノーマル化」を全社に浸透させることで、組織の機動力を高めていきます。さらに2031年度以降の「発展期」には、社会変化に迅速に適応し、新たな価値を創出する「源泉」へと進化させることを目指します。

アナログデータのデジタル化から業務変革、そしてDXへと段階的に取り組むことは、ものづくりの競争力を高めるための着実な道筋であると考えています。デジタル技術を活用して「軽いセカイ」を実現し、持続的な成長を牽引する組織への変革を推進していきます。

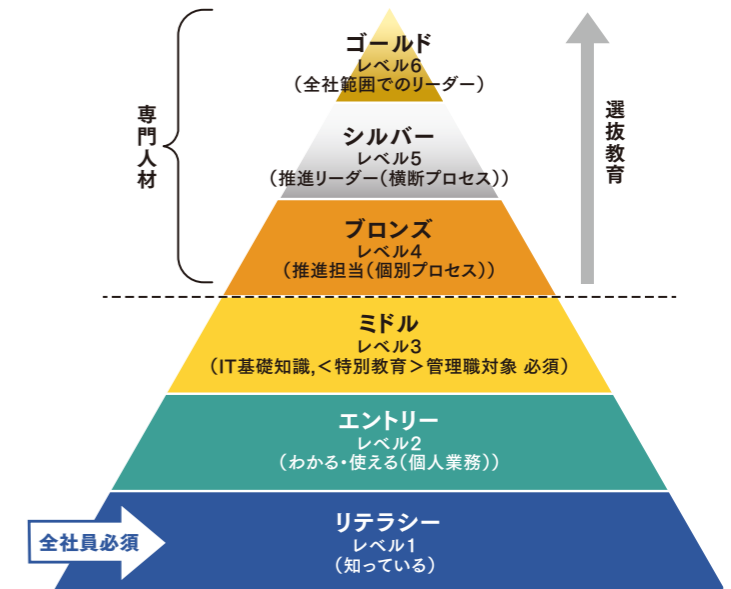
【DX推進ロードマップ】



### DX推進を支える環境

当社はDXを加速させるための強固な基盤として、デジタル人材育成の強化とインフラ整備の両面から環境整備を進めています。社員一人ひとりのデジタルスキルの可視化と継続的な成長を促すため、2026年度より独自のフレームワークとして「デジタル人材認定」を導入しました。初歩的なデジタル素養から高度な専門性まで、習得レベルに応じた6段階の認定区分を設けています。これらは人事情報(能力開発)と連動しており、教育受講と認定取得をキャリア形成の一環として位置づけることで、自律的なスキルアップを支援し、組織全体の変革力のさらなる強化に繋がっています。また、最新テクノロジーを全社員が「自らの強み」として使いこなすため、セキュアな生成AIの利用環境を全社員に整備しました。日常業務の効率化や多角的なアイデア創出、蓄積された技術ノウハウの検索などに活用しています。これらを通じて全社員がデジタルによる変革を肌で感じ、挑戦を楽しむ企業文化の醸成を推進しています。

【デジタル人材育成ピラミッド】



### 具体的な取り組み

ダイカスト事業では、IoT技術を駆使した「設備の稼働状況の見える化」を推進しています。各設備から稼働率や停止理由をリアルタイムに収集し、ダッシュボードで視覚化することで、現場のボトルネックを即座に特定できる体制を整え、現場力の強化に繋がっています。これにより改善活動のサイクル(PDCA)を加速させ、生産性の向上を図っています。

印刷機器事業では、熟練者の経験や知識に依存していた部品調達・見積業務の属人化解消に向け、AIを活用した高度な図面データ解析基盤を導入しました。膨大な図面資産をAIで形状解析し、購買実績や品質データと自動で紐付けることにより、迅速に最適な調達先選定や価格妥当性の判断を行える体制を構築しました。これにより、高度な専門知識のデジタル化と、調達コストの最適化を通じたさらなる競争力強化を目指しています。今後も現場力とデジタル技術を融合させることで、業務の刷新とものづくりにおける新たな付加価値の創出を追求していきます。

### 「デジフェス」の開催

DX推進の一環として、デジタル技術の利活用を全社的に促進するイベント「デジフェス」を開催しています。本イベントは、2024年度から年2回開催され、2026年度も開催予定です。内容としてはノーコードツール等の紹介や、実際の業務改善事例の共有、開発者への直接相談を実施し、デジタルへの意識変革を促しました。こうした対話と共有の場を継続的に設けることで、社員一人ひとりのデジタル活用能力を最大化し、変化に柔軟かつ自律的に対応できる組織文化を強固なものにしていきます。

## サステナビリティの推進

### リョービグループサステナビリティ基本方針

リョービは、企業理念「技術と信頼と挑戦で、健全で活力にみちた企業を築く。」のもと、持続的な価値創造と持続可能な社会の実現を目指し、社会的責任を果たすことを経営の基本としています。事業活動を通じて社会課題の解決に取り組み、公正な競争を通じて利潤を追求する経済主体であるだけでなく、広く社会から信頼される存在であり続けることを目指します。

リョービは、健全で活力にみちた企業風土の醸成と更なるガバナンスの強化を図り、ステークホルダーとの信頼関係を深めながら、持続可能で豊かな未来を創造してまいります。

### 取り組む重点分野

上記基本方針に基づき、E(環境)・S(社会)・G(ガバナンス)の観点から次の通り重点分野を定め、中長期的な企業価値の向上を図るため、中期経営計画において、マテリアリティの観点から特に重要な社会課題解決に向けた活動テーマと指標、計画を設定し、サステナビリティの取り組みを推進しています。



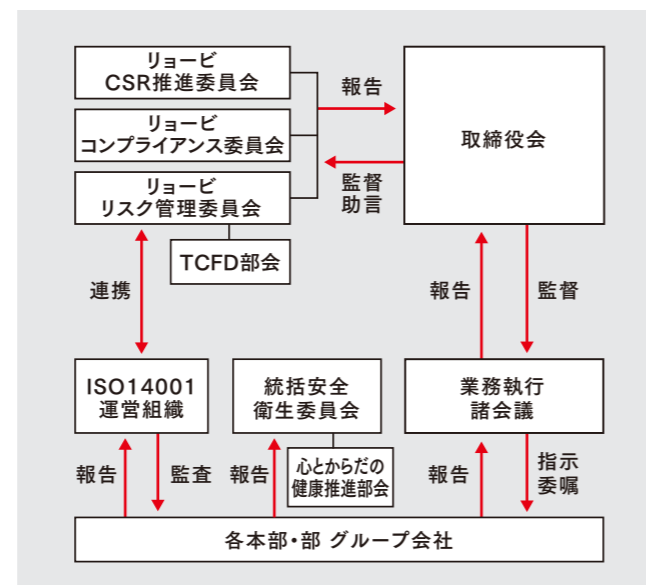
• 地球環境への配慮

• 地域社会との共存  
• 事業活動を通じた社会への貢献  
• お客さまとの信頼関係の強化  
• サプライヤーとの共存共栄と責任ある調達活動  
• 人権の尊重  
• 安全衛生の推進  
• 活力にみちた職場環境の構築

• 法令・倫理等の遵守  
• リスク管理  
• 積極的な企業情報の開示

### 体制

リョービのサステナビリティに関する重要事項の意思決定(審議・決議)及び取り組みの監督は取締役会で、サステナビリティに関する取り組み状況と進捗の確認は執行役員を中心とする業務執行に関する諸会議の中で行っています。また、取締役会のもとに、代表取締役社長を委員長とするリョービCSR推進委員会・リョービコンプライアンス委員会・リョービリスク管理委員会を設けてガバナンス体制の強化を図り、環境保全、社会貢献、コンプライアンス、適正な取引、情報開示、リスク管理等を主管する部署・委員会が横断的に連携しながら、サステナビリティに関する活動を推進しています。



## 環境への取り組み

### TCFDへの対応

気候変動や自然災害の増加がグローバルな喫緊の課題として認識される中、国連におけるパリ協定の採択を契機として、気候変動問題に対して持続可能な社会の構築に向けた企業行動の重要性は高まっています。

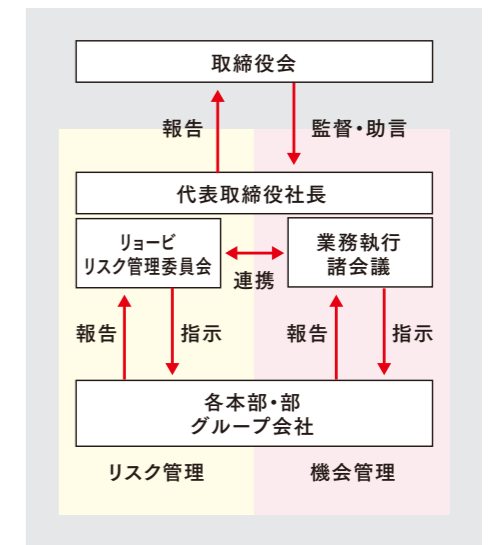
リョービはTCFD(Task Force on Climate-related Financial Disclosures:気候関連財務情報開示タスクフォース)提言の枠組を活用し、気候関連財務情報の開示を推進します。TCFD提言に沿って特定した機会の実現及びリスク管理のための対応を行い、カーボンニュートラルに向けた貢献及び企業の持続的な発展を目指していきます。

**TCFD** TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES

### ガバナンス

取締役会の監督のもと、気候変動に関するリスクは「リョービリスク管理委員会」で全社のリスクに統合・管理しており、機会の管理については経営戦略の策定や進捗を管理する「業務執行諸会議」において行っています。「リョービリスク管理委員会」は、リスク管理規程に基づき、代表取締役社長を委員長とし、リスクを統括して管理するために設置しており、気候変動関連及び全社リスクの評価・管理及び対応の立案や取り組み遂行状況のモニタリングなどを実施しています。取締役会に年に1回、リョービとして特に重要と認識した気候変動及びそれらリスクへの対応を報告し、取締役会は同委員会に対して監督・助言をし、経営に組み込んでいく体制を構築しています。

「業務執行諸会議」は、すべて代表取締役社長を議長として月1回以上開催しています。その中で、取締役会メンバー参加のもと、年に1回以上経営戦略の策定会議を、四半期に1回以上経営戦略の進捗会議を開催し、気候変動に関する問題を重要な要素の一つとして考慮し、総合的に審議・決定しています。



### 戦略

TCFDが提唱するフレームワークに則り、「ダイカスト事業」「建築用品事業(住建機器事業)」「印刷機器事業」を対象として、全社として取り組むべき事項と事業別に取り組むべき事項の観点で検討を行い、気候変動関連のリスク及び機会を特定しました。なお、気候変動関連のリスク及び機会の分析にあたり、移行面での影響が顕在化する「2°Cシナリオ」及び「1.5°Cシナリオ」、物理面での影響が顕在化する「4°Cシナリオ」を想定し、シナリオ分析を実施しました。これにより、短期・中期・長期的に重要な気候関連のリスク及び機会と、中期的影響度及び今後の戦略的対応の検討を行いました。

### リスク管理

「リョービリスク管理委員会」は、リスク管理の基本方針に沿って、経営が関与すべき中長期を含む重要な気候変動リスク及び全社リスクを特定し、対応方針を示して当該リスクの所管部門、グループ会社へ対応を指示しています。当該リスクについては、年に1回グループ全体で影響度と発生頻度のレベルなどに基づいてリスク特定・評価の見直しを実施し、当委員会に報告されます。特定した重要リスクのうち緊急を要するような危機的な事態については、危機管理取扱規程に基づき、危機対策本部を中心とした推進体制によって取り組んでいます。

### 指標と目標

#### 1. 炭素税に係るリスクを評価する際の指標

気候関連のリスクとして特定した、炭素税導入に関連するリスク・機会を評価するため、「Scope1+2排出量」を指標とします。当社では、マテリアリティの一つとして「気候変動への対応」を掲げており、2050年までのカーボンニュートラルの達成を目指しています。

#### 2. ZEV・低炭素自動車への移行に関するリスク・機会を評価する際の指標

気候関連のリスクとして特定した、ZEV・低炭素自動車への移行に関連するリスク・機会を評価するため、ダイカスト事業における「軽量化部品(ボディ・シャシー)、電動化部品の売上高構成比率」を指標として用います。なお、ダイカスト事業は連結売上高の88.7%(2025年12月期)を占めており、リョービにとって主要な事業セグメントとなります。

参照 TCFD提言に基づく情報開示 <https://www.ryobi-group.co.jp/csr/tcfd.html>

## 環境への取り組み

### 地球環境への貢献

#### 基本的な考え方

地球環境の保護がますます重要視される中、リョービでは、事業活動を通じて発生する環境負荷を低減し環境を保護することは、重要な経営課題の一つと考えています。

リョービでは、環境方針のもと、各社・各拠点の環境保全委員会で目標を設定し、省エネルギー、省資源、廃棄物の削減、温室効果ガスの削減などに取り組んでいます。また、製造拠点を中心にISO14001の認証を取得して、環境に関するマネジメントシステムを構築し、維持・運用しています。2025年12月時点では、リョービ及びグループ会社13社(国内7社・海外6社)が認証を取得しています。

参照 環境保全の取り組み <https://www.ryobi-group.co.jp/csr/environment.html>

#### 体制

リョービは、事業活動に伴う環境負荷を低減すること、地域社会の発展に貢献することを目的に、代表取締役社長を委員長とする「リョービ環境保全委員会」を設置しています。同委員会を中心に省エネルギー、省資源、廃棄物の削減、温室効果ガスの削減などに取り組んでいます。

#### カーボンニュートラルの達成に向けて

リョービは、マテリアリティの一つに「気候変動への対応」を掲げ、2050年までにカーボンニュートラルの達成を目指しています。そのマイルストーンとして、中期経営計画において2027年のCO<sub>2</sub>排出量(Scope1+2)を2018年比で36%削減の276千t-CO<sub>2</sub>とする目標を設定しました。この目標達成に向けて、各拠点・各グループ会社でエネルギー効率の向上や再生可能エネルギーの活用など、脱炭素に向けた取り組みを進めた結果、2025年のCO<sub>2</sub>排出量は、2018年比で36%削減の276千t-CO<sub>2</sub>となりました。次のマイルストーンである2030年の削減目標(2018年比47%削減)の達成に向けて、さらなる脱炭素化施策を深掘りし、取り組みをいっそう加速させてまいります。また、リョービグループが2025年に排出したエネルギー起源のCO<sub>2</sub>排出量(Scope1+2)については、第三者保証機関による検証(ISO14064-3準拠)を受けており、排出量のデータ及び算出方法の正確性が証明されています。今後も、正確性の高いデータに基づく排出量管理と透明性の高い情報開示を通じて、環境対応を重視するお客さまや取引先・投資家の皆さまからの信頼を高めるとともに、持続可能な社会の実現と中長期的な企業価値の向上を目指していきます。

#### CO<sub>2</sub>排出量削減の取り組み

製造工程の効率化やエネルギー効率の高い設備の導入、再生可能エネルギーの活用など、多面的なアプローチでCO<sub>2</sub>排出量削減を推進しています。その一環として、生産設備等の脱炭素化投資を加速させるために、社内炭素価格を10,000円/t-CO<sub>2</sub>に設定して投資判断に組み込む「インターナルカーボンプライシング制度」を運用しています。現在は「Scope1+2」を主要指標としていますが、サプライチェーン全体(Scope3)での削減活動にも取り組みます。

#### ● 中国生産3拠点における購入電力を再生可能エネルギーへ切り替え

海外でのカーボンニュートラル実現に向けた施策の一環として、中国のグループ会社3社(利優比压铸(大連)有限公司、利優比压铸(常州)有限公司、利優比建筑科技(大連)有限公司)において、購入電力を再生可能エネルギー由来の電力へ切り替えました。これによる2025年のCO<sub>2</sub>排出量削減効果は年間66千t-CO<sub>2</sub>となりました。この削減は、2030年の削減目標(2018年比47%削減)の達成に向けて大きく寄与しています。今後も、各国・各地域の特性に合わせた最適な方法で再生可能エネルギーの導入を拡大していきます。

#### 産業廃棄物の削減・再資源化の推進

リョービでは、資源の有効活用にも取り組んでおり、中期経営計画では廃棄物再資源化率99%以上を維持するという目標を設定しています。2025年度の国内の有害廃棄物排出量は25.7t、廃棄物再資源化率は99.4%でした。今後も廃棄物の発生量および処理方法を継続的にモニタリングし、分別の徹底や最適な再資源化を通じて、最終的に埋め立て処分される廃棄物の低減に取り組んでいきます。

#### 【廃棄物量(国内)】

(単位:t)

	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年
廃棄物量	15,731.0	14,692.7	19,408.0	18,029.2	16,835.7
廃棄物再資源化量	15,605.1	14,613.7	19,338.0	17,951.6	16,720.2
非リサイクル廃棄物発生量	125.9	79.0	70.0	77.6	115.5
有害廃棄物発生量	35.6	17.8	19.9	27.5	25.7

#### 水ストレスの把握

気候変動による水資源の不足は、事業活動に影響を及ぼす重大なリスクの一つです。リョービでは、水資源リスクの把握および水の効率的な利用を進めるため、世界資源研究所(WRI)が提供する水リスク評価ツールAQUEDUCT4.0を用いて、水ストレスの高い国・地域に立地する拠点・グループ会社を特定しました。特定した拠点については、給水・排水の管理状況を確認し、取水および排水に関するリスクの抽出・評価を実施しています。

#### 水資源の保護

リョービは、年間水使用量を前年比1%ずつ削減するという目標を設定しています。工業用水の循環利用や流量計確認による漏水への早期処理対応など、使用量を適切に管理することで使用量の削減に取り組んでいます。また、排水処理設備や排水水質の適正な管理などを実施し、河川等の放流先の水質汚濁の防止に取り組んでいます。今後も、水使用量および水質に関する管理レベルの維持・向上を図っていきます。

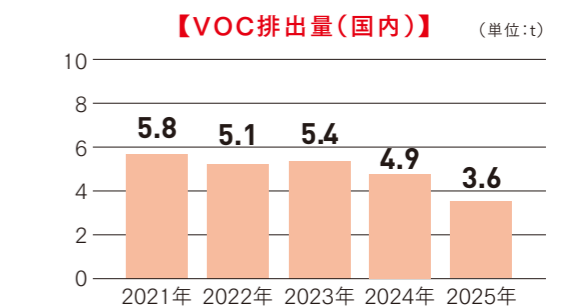
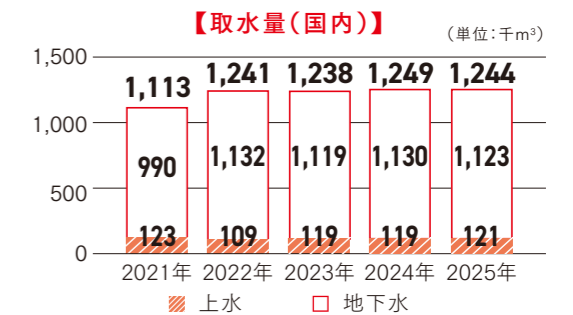
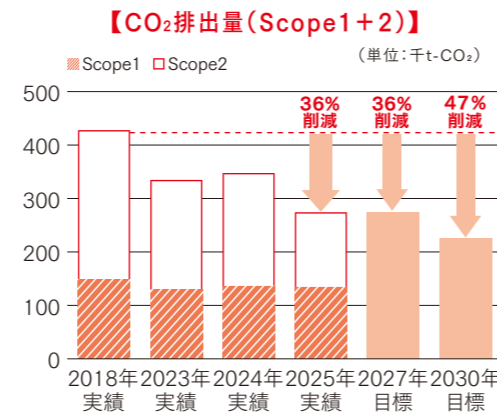
#### 大気汚染の防止

リョービは、重油からLNGなどへの燃料転換により、有害物質の大気中への排出量の削減に取り組んでいます。2025年度の国内の揮発性有機化合物[VOC(Volatile Organic Compounds)]排出量は3.6tとなりました。

なお、窒素酸化物(NOx)や硫黄酸化物(SOx)については、年間総量の集計は行っていませんが、大気汚染防止法に基づいて定期的に濃度測定を実施しています。こうした監視・測定を通じて、法令基準への適合状況を継続的に確認し、事業活動が地域に及ぼす環境影響の評価と低減に取り組んでいます。

#### 生物多様性への取り組み

生物多様性の保全には、長期的な視点に立った理解促進と意識の醸成が重要であると考えています。当社では、保育園児を対象とした「アユの放流体験」を通じて、地域の自然環境への理解促進に取り組んでいます。3年目を迎えた2025年は、本社(広島県府中市)周辺を流れる芦田川で放流体験を実施し、子どもたちが地域の生態系を身近に感じる機会となりました。今後も、事業活動と地域社会との関わりを通じて、自然との共生に対する理解を深める取り組みを継続していきます。



\*本データは、PRTR法に基づき集計したデータで、集計期間は、4月～3月です。

## 社会への取り組み

### 人事戦略

#### 基本的な考え方

安全かつ健康で活力のある働きやすい職場こそが、持続的成長の基盤と考えています。人事戦略の基本方針は、「社員が心身ともに健康で、それぞれの個性や能力を最大限に発揮し、企業価値を高める」です。これは企業理念である「技術と信頼と挑戦で、健全で活力にみちた企業を築く。」をベースにしたものです。お客さまや社会のニーズに応え、独創的で高品質な商品やサービスを創造し、提供することにより、社会にとってかけがえのない存在になることを目指しています。それは、社員をはじめ、リョービに関わった人たちがリョービファンになってくれることにつながると考えているためです。人事戦略の基本方針を実現するために、「人材育成の強化」と「ワークエンゲージメントの向上」に取り組んでいきます。

#### 人材育成の強化

##### ●研修制度

リョービ株式会社では、主に階層別研修、選抜研修を実施しています。階層別研修は、新入社員から管理職に至るまでの各階層に求められる職務遂行能力の向上、役割認識の向上を図ることを目的として実施しています。選抜研修では意欲の高い社員が成長し活躍できるよう教育機会を提供しています。階層別研修は、受講率100%という目標を設定していますが、2025年度の実績は97%でした。人材育成の強化に向け、研修受講率100%達成に取り組んでいきます。

##### ●マイクロラーニングにより社員の積極的な自己学習を支援

IT技術を活かした学習管理システム「eden」を構築・運用し、マイクロラーニングで社員の積極的な学びを支援しています。マイクロラーニングとは、edenに登録された短い動画をWEBで視聴し、仕事に必要な知識を習得する仕組みです。社員が自分の都合に合わせて、空き時間を利用して学びたい知識を習得することができます。

##### ●自己啓発サポート

社員が自分の夢(やりたいこと)に向かって挑戦するさまざまな能力開発を奨励・支援しており、通信教育受講料の補助や会社が指定した資格に関する資格取得奨励金、ネイティブ講師による語学教室(英語・中国語)を実施しています。

#### ワークエンゲージメントの向上

社員が心身ともに健康で、それぞれの個性や能力を最大限に発揮し、いきいきと働ける会社を目指す上で、仕事に関連する前向きで充実した心理状態として、「仕事から活力を得ていきいきとしている」(活力)、「仕事に誇りとやりがいを感じている」(熱意)、「仕事に熱心に取り組んでいる」(没頭)の3つが揃った状態として定義される「ワークエンゲージメント」を重要な指標と捉えており、2023年からワークエンゲージメントスコア(偏差値)を測定しています。2025年度の実績は48.1\*となりました。スコア向上に向けたアクションプランの策定や実行に取り組んでいます。

経営層と社員が直接繋がる機会を増やし、企業理念やありたい姿、戦略を議論・共有しています。事業所訪問等を通じて定期的に社長と社員の意見交換会を実施しています。また、社員一人ひとりの経営参画意識や、企業価値向上への一体感を高めたいとの考えから従業員持株会制度を設けており、奨励金の支給も行っています。さらに、社員が自分の能力を積極的に発揮できる機会を拡大し、主体的なキャリアを描けるように社内公募制度を導入しています。社内公募制度では、人材獲得を希望する部署が必要とする人材を社内から広く募集し、応募した社員は選考審査に合格することで人事異動が可能になります。この制度は2023年4月から運用開始し、多くの社員が新たな職場での再スタートを切っています。今後も本制度を通じて、組織の活性化を図り、社員の主体的なキャリア形成を促していきます。

\*エンゲージメントサーベイ結果(回答者数:1,596人、回答率:95.2%)

### ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンの推進

#### 基本的な考え方

ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンの推進は、会社が持続可能な成長を実現するために欠かせない取り組みです。リョービでは企業理念において、「社会との信頼関係を大切に、社員の個性と創意が活かされた活力ある企業を築く。」という経営姿勢を掲げ、さまざまな個性や能力を持つ社員がその特性や長所を最大限に活かすことができる環境づくりを目指しています。

#### 具体的な取り組み

##### ●子育て支援

リョービ株式会社では、女性と比較して低い水準となっている男性の育児休業や育児目的休暇の取得を後押しするため、経営トップから社員に向けたメッセージを発信し、取得者だけではなく、職場の上司や同僚の理解を促進するための施策を行っています。出産・育児関連支援制度として産前産後休暇から育児休業、短時間勤務、看護休暇など、子どもの成長に合わせた柔軟な働き方をサポートしています。子育てをしながら安心して活躍できる環境の整備に今後も取り組んでいきます。

##### ●女性の活躍推進

女性が活躍できる職場を目指し、リョービ株式会社では女性の採用や登用について、2028年3月までの目標を設定した上で、女性社員のキャリア形成のための研修や管理職の意識改革を促す研修の開催、営業部門や製造部門への女性の配置拡大などを行っています。また、性別や属性に関わらず社員一人ひとりの特徴、強みを生かした働きやすい職場づくりを目指し、2024年から管理職を対象にした「ダイバーシティリーダー研修」を開講しています。リーダーとしての考え方やスキルを学ぶとともに、日ごろ抱えている悩みや解決のヒントを参加者同士で共有する場にもなっています。2025年の女性賃金は男性の71.6%となりました。男女の賃金に差異が生じる主な要因は、相対的に賃金水準の高い管理職における男性比率が高いこと等であると認識しています。引き続き女性社員のキャリアアップに向けて、女性向けキャリアサポートプログラムの提供に加え、多様で柔軟な働き方のための環境整備、組織全体の意識変革を行っていきます。

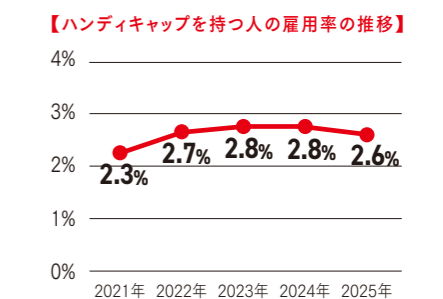
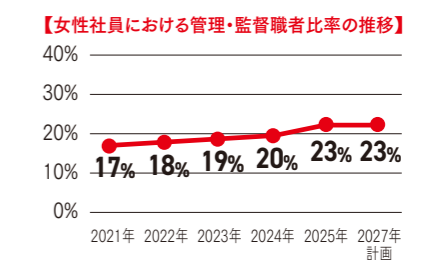
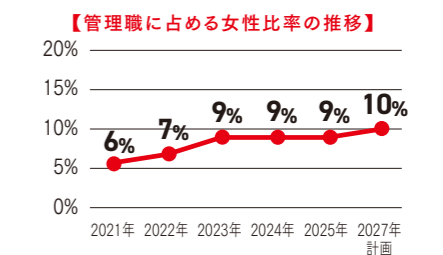
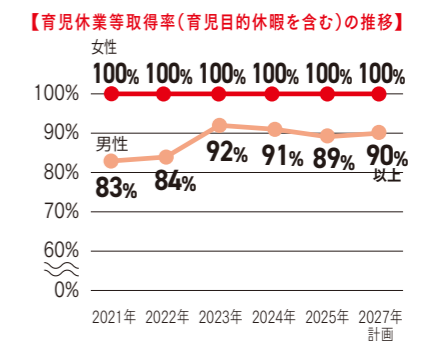
##### ●ハンディキャップを持つ人への働き方の支援

リョービ株式会社では、ハンディキャップ\*を持つ人たちが、それぞれの適性に合わせて、いきいきとやりがいを持って仕事ができるような配置に努めています。特別支援学校からの新卒採用を行っており、入社後は職場と障がい者職業生活相談員が密接に連携し、本人の仕事の状況や成長度合いを確認しています。また、入社後3年間は定期面談を行い、困りごとを吸い上げ適切なサポートを実施し、やりがいや生きがいにつながるようにしています。2025年12月末時点で、雇用率は2.6%と法定雇用率2.5%を上回っています。

\*障害者雇用促進法に基づく対象障害者

##### ●シニア層の多様な働き方

リョービ株式会社では、社員が生涯を通して充実したキャリア人生を送れるように、役職定年を間近に控えた社員を対象としたブライツキャリア研修を行っています。退職の1年半前には退職金や公的年金、再雇用の処遇についての説明会を行い、キャリアを選択しやすくなるようにサポートしています。定年退職後の再雇用制度にはフルタイム、ハーフデイ(半日)、ハーフウィーク(週3~4日)からライフスタイルに合わせて柔軟な働き方を選択できる仕組みを導入しています。生産現場では作業負荷の低減のための工程改善など、生涯現役で働ける環境整備を行っています。また、疲労軽減アイテムの導入なども進めています。



## 社会への取り組み

### 労働安全衛生、心とからだの健康の推進

#### 基本的な考え方

リョービでは、「安全第一」は単なるスローガンではなく、事業活動の根幹を成す、決して揺らぐことのない原則です。社員はかけがえのない財産であり、その安全を守ることこそが何よりも優先されるべき企業の責務であると考えています。代表取締役社長を委員長とする統括安全衛生委員会が中心となり、「安全文化」の定着を目指し、基本方針を掲げ、安全、衛生、健康づくり、防火等に関する情報を収集し、対策について協議し、実行しています。

#### 労働安全衛生活動

リョービでは労働災害の撲滅に向け、労働災害発生件数及び発生内容や原因を把握し、グループ全体に対策を水平展開することで再発防止に取り組んでいます。また、労働災害を未然に防止する目的で、リスクアセスメントの実施とその結果に基づく本質安全化に向けた取り組み、安全衛生知識を向上させるための階層別安全衛生教育、疑似体験、危険予知トレーニング(KYT)なども実施しています。



安全体感道場

2025年は社員の危険感度向上を目的として「安全体感道場」を新設しました。危険な行動により生じる痛みや驚きを疑似的に体験することで、危険な行動の抑止に役立っています。全社員参加型の安全活動を通じて、目標である休業災害0件、連続無災害日数100日を達成するとともに、今後も労働災害の撲滅に向けて取り組んでいきます。

#### 健康経営の取り組み

2018年に「リョービグループ健康宣言」を発表以来、統括安全衛生委員会の下に設置している「心とからだの健康推進部会」を中心とし、各事業所の安全衛生委員会と連携しながら、社員とその家族の健康保持・増進に取り組んでいます。その取り組みが評価され、2026年には7年連続で「健康経営優良法人」に認定されました。長年にわたり、健康診断後の受診勧奨や保健指導に力を入れてきた結果、二次受診率は84.9%と高い水準を維持しています。また、特定保健指導や健康セミナー・イベントを実施するなど社員一人ひとりのヘルスリテラシー向上を支援しています。

## 人権の尊重

#### 基本的な考え方

リョービは、企業理念の要素である経営姿勢(「社会との信頼関係を大切に、社員の個性と創意が活かされた活力ある企業を築く。')のもと、事業活動のあらゆる側面において、全ての人々の人権を尊重することを重要な経営課題と認識しています。当社は、国際的な人権規範である「世界人権宣言」「ビジネスと人権に関する指導原則」をはじめとする関連規範を支持し、事業活動を行う各国・地域の法令を遵守するとともに、より高い基準に基づいた人権尊重の取り組みを推進します。

#### 人権方針

リョービは、2026年3月にグローバルで実践する人権方針を制定しました。本方針は、リョービの全役員及び全ての形態の社員(正社員、契約社員、派遣社員、嘱託社員、パートタイマーを含む)に適用されます。また、サプライヤー、ビジネスパートナーを含む全てのステークホルダーに対し、本方針への理解と支持を求め、協働して人権尊重に取り組むことを期待しています。

### 取引先の皆さまとの良好な関係の維持・向上

#### 基本的な考え方

リョービでは、取引先の皆さまを事業活動における重要なパートナーとして位置づけ、持続可能なサプライチェーンの構築を推進するため、2026年3月、「リョービグループ サステナビリティ調達方針」を策定しました。また、取引先の皆さま向けに「リョービグループ サプライヤーサステナビリティガイドライン」を発行し、取り組みの協力をお願いしています。

#### 適正な取引の推進

リョービでは、2022年3月に「パートナーシップ構築宣言」を公表し、2026年1月1日付の中小受託取引適正化法(取適法)の施行に伴い宣言の更新を3月に行いました。また、適正取引の取り組みとして、年1回「適正取引推進」のアンケートを実施しており、いただいた多くのご意見を基に改善に努めています。引き続き、取引先の皆さまとの連携を一層強固にし、共存共栄を目指してまいります。



#### パートナー企業さまとの連携

リョービは、商品やサービスを購入してくださる得意先だけでなく、一緒にものづくりを行っている協力会社に支えられています。パートナーである協力会社さまとともに安全に良い仕事をしていくために、当社から安全・環境・品質情報共有やサイバーセキュリティ研修会の開催、各種資料の提供等を行っています。

### 社会貢献活動の充実

#### 基本的な考え方

リョービでは、真に豊かな社会の実現を目指して、社会貢献活動にも積極的に取り組んでいます。

#### 社会貢献活動の取り組み

##### ●地域と連携した教育支援

リョービ株式会社静岡工場は、2020年度より「シヅクリプロジェクト」に参画しています。このプロジェクトは、静岡県内の小中高生、地元企業、地域住民、学校教員が連携し、学び合いを通じて地域社会の発展と次世代人材の育成を目指すものです。当社は地域社会の一員として、この活動を通じて次世代人材の育成に貢献しています。



プロジェクトメンバーによる記念撮影

##### ●地域福祉の支援

リョービでは、社員が自宅などからアルミ缶を持ち寄り、アルミ再生業者に販売しています。その収益金は特定非営利活動法人(NPO法人)リョービ社会貢献基金へ寄付され、社会福祉法人への物品の寄贈、活動資金の助成などに活用されています。2025年は約84万円の寄付を行いました。

##### ●タイ工業団地公社よりGreen Star Awardを受賞

2026年2月、リョービダイキャスト(タイランド)CO., LTD.はタイ工業団地公社(IEAT:Industrial Estate Authority of Thailand)よりGreen Star Awardを4年連続で受賞しました。本賞はタイ国内の工業団地に拠点を置く企業の環境保全活動や、社会貢献活動を評価するもので、地域貢献、産業廃棄物管理、エネルギー消費削減、労働環境などを審査して、優れた企業に授与されます。同社は地域の雇用創出や高齢者・障がい者の支援、小学校への寄付活動などが評価され、対象企業618社の中から受賞9社のうち1社として選出されました。

## ガバナンス

## コーポレート・ガバナンス

## 基本的な考え方

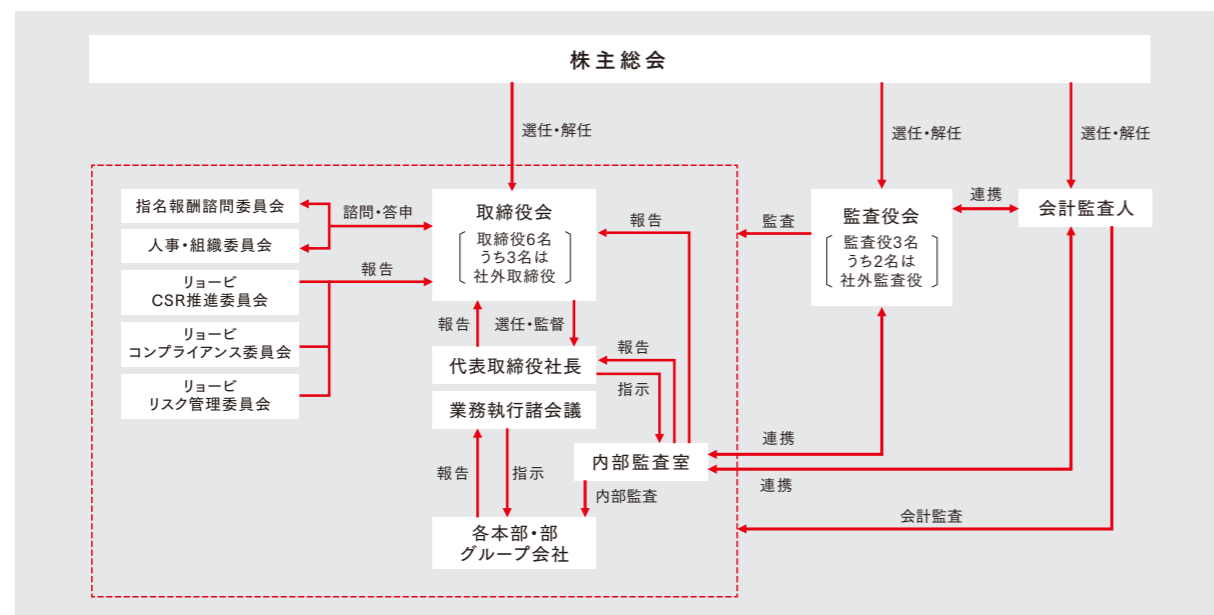
リョービが企業理念に基づいて社会的責任を果たしながら成長・発展するためには、企業活動を通じてお客さま、株主・投資家、取引先、社員、地域社会といったステークホルダーの皆さまから当社とかわかってよかったと思っていただけることが重要だと考えています。そのために、経営の一層の効率化や健全化を進めています。また、経営の透明性を高めるため、迅速で正確な情報開示に努めています。

## 体制図

リョービ株式会社は、監査役の機能を活用して経営の健全性と透明性を高めるコーポレート・ガバナンスが最適かつ有効であると判断し、監査役会設置会社形態を採用しています。また、監督機能の強化と迅速な業務執行の両立を図るため、執行役員制度を導入しています。取締役会は、社外取締役3名(男性2名、女性1名)を含む6名の取締役で構成され、原則として月1回以上開催し、主として重要事項の意思決定及び監督機能を担っています。また、取締役会による意思決定と監督を支える執行体制として、取締役3名が執行役員を兼務し、専任の執行役員5名を加えた計8名の執行役員で構成され、執行役員を中心とする業務執行に関する諸会議を月1回以上開催し、主として業務執行状況の進捗確認などを行っています。なお、取締役会の諮問機関として、独立社外役員が過半数を占める指名報酬諮問委員会を設置しています。指名報酬諮問委員会は、取締役・執行役員の選解任及び最高経営責任者等の後継者育成計画について検討し、適時に取締役会に報告しています。また、取締役・監査役の報酬について審議し、取締役会に答申しています。

監査役会は、常勤監査役1名と社外監査役2名の計3名の監査役で構成されています。監査役は、取締役会をはじめとする重要な会議への出席や、代表取締役社長および社外取締役とのミーティングを通じて、経営の適法性と妥当性を監査しています。また、監査役会は会計監査人、内部監査部門と連携を図り、監査の品質向上に努めています。

取締役・執行役員以外の人材の配置・育成や組織機能の最適化は人事・組織委員会で検討しています。そのほか、法令及び社会規範、社内規程や業務基準など、企業活動を進める上でのルールを遵守することをコンプライアンスととらえ、企業倫理意識の高揚・徹底をはかっています。推進体制としては、リョービコンプライアンス委員会を設置し、企業行動憲章、自主行動規程などを定め、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行っています。また、リョービCSR推進委員会と環境保全、社会貢献、コンプライアンス、情報開示等を主管する部署・委員会が横断的に連携を図り、CSR諸活動を推進しています。



## 取締役・監査役スキルマトリクスとスキルの選定理由

リョービ株式会社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のため、経営戦略の実現に必要な知識・経験をスキル項目として選定しています。各分野における高度な専門性や豊富な経験、高い見識を備えた取締役・監査役が経営を担っています。当社が選定したスキルの選定理由、ならびに各取締役・監査役のスキルマトリクスは下記の通りです。なお、下記スキルマトリクスは各人の全ての専門性を表すものではなく、特に期待される項目を4つまで記載しています。

## ●スキルの選定理由

知識と経験項目	選定理由
企業経営	長期的な視点でビジネス変革をリードし、経営戦略の立案・実行に関する適切な監督および経営レベルの執行を通じて、持続的な成長を実現するため。
グローバル経験	多様な文化や価値観を有する地域において事業活動を展開し、グローバルな経営課題に適切に対応するため。
マーケティング	市場や顧客の潜在的ニーズを的確に捉え、製品・価格・供給体制・提案活動等の最適化を通じて顧客価値を高め、継続的な競争優位を実現するため。
技術	独自の高い技術力を活かして社会課題の解決に資する製品を創出するとともに、調達・製造を含むバリューチェーン全体の最適化を通じて、市場競争力を高めるため。
財務・会計	高い透明性を備えた財務報告体制を維持し、強固な財務基盤を背景とした「持続的成長への投資」と「適切な株主還元」の最適な資金配分(キャッシュアロケーション)を実現するため。
人材開発	多様な人材の育成・活躍を推進し、社員の幸せを実現するとともに、当社グループの持続的な成長を実現するため。
リスク管理・ガバナンス・コンプライアンス	法令遵守にとどまらず、激甚化する災害や地政学リスク、環境変化等の広範な経営リスクを的確に把握・制御し、健全かつ強靱な運営体制を維持するため。

## ●取締役・監査役スキルマトリクス

知識・経験項目	取締役						監査役		
	社内			社外			常勤	社外	
	浦上 彰	藤井 和彦	谷藤 英樹	伊香賀 正彦	伊藤 麻美	志岐 彰	鈴木 隆	畑川 高志	黒住 哲理
企業経営	○	○	○	○	○	○	○		
グローバル経験	○	○	○		○	○		○	
マーケティング	○				○		○		
技術		○	○	○		○	○		
財務・会計				○				○	
人材開発	○					○			
リスク管理・ガバナンス・コンプライアンス				○	○			○	○
主な資格など				公認会計士 企業経営者	企業経営者	企業経営者		企業経営者	弁護士

## ガバナンス

## 社外取締役メッセージ



中期経営計画の開示を起点に  
経営戦略の提示と実行を

取締役  
伊香賀 正彦

## 略歴

2000年 3月 トーマツコンサルティング株式会社  
(現 合同会社デロイトトーマツ) 代表取締役社長  
2010年 10月 同社取締役会長  
2013年 11月 有限責任監査法人トーマツ CSO(最高戦略責任者)  
2016年 4月 伊香賀正彦公認会計士事務所 代表(現任)  
2016年 5月 プラジュナリンク株式会社 代表取締役(現任)  
2016年 6月 森永乳業株式会社 社外監査役  
2017年 3月 ヤマハ発動機株式会社 社外監査役  
2017年 6月 当社社外取締役(現任)  
2022年 6月 参天製薬株式会社 社外監査役  
2024年 6月 参天製薬株式会社 社外取締役(現任)

## 中期経営計画は着実な滑り出しと評価

中期経営計画の初年度については、外部環境の変動が大きい中において、おむね計画に沿った進捗が見られており、一年目としては及第点と評価しています。自動車産業を取り巻く需要動向や為替変動・原材料価格といった外部要因に業績が左右されやすい事業特性を踏まえれば、計画どおりに推移させること自体の難易度は高く、その意味では着実なスタートといえるでしょう。

加えて、中期経営計画を初めて開示したことは、投資家との対話基盤を整備する観点から重要な前進であり、取締役会としても一定の緊張感のもとで経営を監督する環境が整った点は評価しています。

投資家が重視するのは  
コントロール可能領域の実行力と予見可能性

一方で、投資家の視点に立てば、より重視すべきは計画のコントロール可能な領域に対する実行力と予見可能性です。外部環境の変動を完全に予測することは困難であるものの、自社でコントロールできる領域を整理して、その精度を高めていくことが不可欠です。当社は、自動車OEMの需要動向や為替変動・アルミ価格の影響を受けやすい構造にあるからこそ、業績の安定性と説明力を高めていくことが企業価値評価に直結します。中期経営計画の開示は、その意味で経営の説明責任を一段引き上げる契機となったといえます。

アルミ成形技術を核に  
非自動車分野への展開余地は大きい

今後の成長の方向性については、アルミ成形技術を核とする事業基盤には依然として大きなポテンシャルがあります。自動車分野における軽量化ニーズに加え、鉄道や航空・宇宙な

ど他産業への展開余地など、技術的な応用可能性は広いと考えています。また、特定のOEMに依存しない独立系サプライヤーとして、グローバルに多様な顧客に対応できる点は当社の強みです。

他方で、この強みは自ら産業構造を見極めて投資判断を行わなければならないという難しさも伴います。需要構成の変化に応じて柔軟に対応してきた点は評価できるものの、今後の成長をより確実なものとするためには、どの領域にどのように資源を配分していくのかについて、より明確な意思表示が求められます。

## どこを伸ばし、どこに投資するのかを明確にすべき

今後の課題として指摘したいのは、将来の成長領域や事業ポートフォリオに関するメッセージが十分に言語化されていない点です。現状の中期経営計画では、既存事業の延長線上での成長は示されているものの、「どこを伸ばし、どこに重点的に投資するのか」という戦略の輪郭は必ずしも明確ではありません。

また、資本効率の観点から見ても、ROE水準には投資家の期待に照らした改善余地があると認識しています。さらに、印刷機器や建築用品といった事業については、単独事業としての収益性をいかに高めるかが問われており、全社としての資本効率向上に向けた取り組みが重要になります。

## 戦略の具体化と実行が、企業価値向上の鍵となる

当社は真面目で実行力のある企業であり、着実に取り組みを積み重ねてきた点は評価できます。一方で、持続的に評価されるためには、その強みと成長戦略をより明確に示し、資本市場の期待に応えていく必要があります。中期経営計画の開示を出発点として、より踏み込んだ戦略の提示と実行を通じて、企業価値の向上につなげていくべきだと考えます。



企業価値のさらなる向上へ  
経営に一段上の自信と  
主体性を

取締役  
伊藤 麻美

## 略歴

2000年 3月 日本電鍍工業株式会社 代表取締役(現任)  
2012年 4月 日本アクセサリー株式会社 代表取締役社長(現任)  
2012年 7月 株式会社ジユリコ 代表取締役社長(現任)  
2015年 5月 一般社団法人埼玉県経営者協会 副会長(現任)  
2020年 6月 株式会社きもと 社外取締役  
2021年 4月 一般社団法人なでしこ 副代表理事(現任)  
2021年 5月 埼玉県鍍金工業組合 理事長(現任)  
2023年 3月 当社社外取締役(現任)  
2023年 6月 株式会社マダム 社外取締役(現任)

## 自社の強みにもっと誇りを持って経営に臨むべき

当社はアルミダイカストを中心に高い技術力を有しています。個人的には「世界最強の黒子集団」だと思っています。自動車産業を取り巻く環境は大きく変化していますが、これからも当社の技術は重要な役割を果たしていかねばなりません。私が思うに、「お客さまのお困りごとを解決できる企業」として、経営陣には諸課題にもっと誇りを持って取り組んでほしいという思いがあります。

近年は原材料費やエネルギー価格、人件費などの上昇が続いており、製造業にとって厳しい環境が続いています。このような状況の中では、価格改定を含めた収益構造の見直しは避けて通れないテーマです。取引関係を大切にすることは重要であるものの、企業として持続的に成長していくためには適正な利益を確保することが欠かせません。必要であれば取引条件を見直す覚悟も含め、より主体的に経営判断を行っていく姿勢が求められています。

## 技術の可能性を事業としてどう生かすか

当社の技術の可能性という点では、近年注目されている大型ダイカストのような分野に大きな可能性を感じています。自動車の構造や生産方式にも影響を与える可能性があり、技術として興味深い領域です。ただし、重要なのはその技術をどのような事業として成立させていくかという視点です。

たとえば、大型部品の検査装置については海外製の設備に依存している部分があり、社外の立場から修理対応などで課題を認識する場面がありました。技術のポテンシャルを十分に発揮するためには、設備やサプライチェーンも含めた事業基盤の整備が重要になると考えます。

さらには、自動車分野にとどまらず、視野を広げてさまざまな産業分野での貢献を追求することがさらなる成長に欠かせない取り組みではないでしょうか。

## 企業の価値を外部に伝える努力も必要

もう一つ感じているのは、当社のブランドを外部にもっと積極的に伝えるべきではないかという点です。当社は長年にわたって、ものづくりで高い技術力を培ってきたのに対して、その価値が社会や投資家に十分に認識されているとは言い難いのではないのでしょうか。リョービとはいかなる企業であるかを前向きに発信していくことが重要です。企業の認知度やブランド力は人材の採用に影響しますし、企業価値の評価にも関わってきます。自社の強みをきちんと伝えていくこともまた、経営陣の重要な役割だと考えます。

## 企業の未来を支えるのは人材

企業が長期的に成長していくためには、人材と組織のあり方が重要です。組織が型にはまりすぎたり、部門ごとの縦割りが強くなりすぎたりすると、新しい発想が生まれにくくなります。これからの時代は、多様な人材が能力を発揮できる環境づくりがますます重要です。若い人材や女性、海外で活躍する人材など、さまざまなバックグラウンドを持つ人が力を発揮できる組織をつくるのが、企業の持続的な成長につながると思います。

## 経営の本質を議論する取締役会であるべき

取締役会ではすべての取締役が真摯に議論を交わしています。もっとも、取締役会は限られた時間の中で多くの議案を審議する必要があるため、どうしても個別案件の決議が中心になりがちです。本来、取締役会は事業の方向性や経営のあり方といった、本質的なテーマについて十分に議論する時間を確保していくことが、今後の重要な課題の一つだと感じています。

私はほかの取締役の方々から「斬新なことを言う」とされておりますが、社内の立場とは異なる視点から課題を提起することこそ、社外取締役の使命だと任じています。

## ガバナンス

## 新任社外取締役メッセージ



製造業とグローバル経営の  
経験から  
成長と統制の両面で  
経営に関与する

取締役  
志岐 彰

## 略歴

2010年 10月 日産フォークリフト株式会社 代表取締役社長  
2013年 4月 ユニキャリア株式会社 執行役員  
2014年 8月 同社 代表取締役社長  
2017年 5月 三菱重工株式会社 執行役員  
2018年 4月 米国三菱重工株式会社 副社長  
2026年 3月 当社社外取締役(現任)

## 現場で培った経験を基に組織の実行力を高める

社外取締役への就任に際しては、浦上社長および指名報酬諮問委員会から、メーカーでのマネジメント経験と海外事業の知見を踏まえた役割を期待されたことで、引き受けることとなりました。

私の経歴を申し上げますと、大学で流体力学を専攻し、卒業後はフォークリフトの開発に携わってきました。その後、技術開発に加えて事業運営、経営に従事。技術分野のものに加え、人の意識や動機づけによって技術の力を引き出すことを重視してきた点が自身の強みです。国内外での多岐にわたる経験上、いかなる困難な局面でも逃げずに取り組む姿勢を組織に根付かせることで、事業の成長につなげてきた自負があります。

## 技術基盤の強みと成長戦略の実効性を見極める

リョービの強みについては、ダイカストを中心とした高度な技術力を有し、それを支える優れたエンジニアが集う企業という印象を持っています。とりわけギガキャストのような分野は、計算と知見の蓄積によって成立する高度な技術領域であり、当社の競争力の源泉であると認識しています。

「中期経営計画」および「2035年のありたい姿」については、よく整理された意欲的な内容であると評価しています。もっとも、オーガニックな成長の積み上げで計画目標を達成するのは容易ではありません。自動車以外の新たな分野での成長の取り組みが必要になってきます。また、従来のダイカスト事業ではサプライヤーとして価格決定力が制約されがちな構造にあることから、付加価値を自らコントロールできる事業領域へと経営の視野を広げていくことが重要と考えます。

現場と対話を起点に  
グローバルでの成長を後押しする

今後のグローバル市場では、既存技術を基盤としながらも、新たな用途や市場の可能性を見極めていくことが重要です。そのため、私の役割として世界各地の工場を見て回り、現場の状況を自らの目で確認するとともに、社員との対話を重ねていきます。これによって、設備や技術のみならず、人の意識や現場の力を把握した上で、成長に向けたアクセルを踏むこと、併せて事業リスクを見据えた統制の両面から社外取締役としての使命を果たし、企業価値向上に貢献したいと考えます。

## 役員報酬

## ・役員報酬の構成

取締役(社外取締役を除く)報酬は、「基本報酬」と「業績によって変動する業績連動報酬」から構成されています。業績連動報酬は、全社の収益性指標と中長期的な課題達成を主眼とした全社又は各管掌領域における業績目標を設定しており、その目標達成度に応じて変動する仕組みとなっています。社外取締役、常勤監査役、社外監査役の報酬は、その役割に鑑み、「基本報酬」のみで構成されています。「基本報酬」は役位別の一定の基準をベースとしています。「業績連動報酬」は全社の収益性指標を反映する賞与(業績連動給与)と全社又は各取締役(社外取締役を除く)の管掌領域の目標達成度を反映する賞与(損金不算入賞与)によって構成されており、標準的な支給割合は7:3となっています。

## ・役員報酬の決定方法

リョービ株式会社は監査役会設置会社の体制のもと、取締役の報酬につきまして、公平性、客観性及び透明性を担保するために、取締役会の諮問機関として指名報酬諮問委員会を設置し、指名報酬諮問委員会で審議・答申のうえ、取締役会において決議しています。

## 取締役会の主な議題と実効性評価

## ・2025年取締役会の主な議題(決議事項・報告事項)

取締役会では、定期的な承認・報告は簡潔に行い、経営戦略や気候変動への対応といった将来の競争優位性に直結するテーマについて時間をかけて議論してまいりました。2025年の取締役会での主な議題は以下の通りです。

項目	主な議題
経営戦略・経営計画	経営戦略・中長期事業戦略、利益計画、投資計画、中期経営計画の進捗
事業戦略	各事業戦略上の課題
財務戦略	事業遂行に伴う資金調達方針、政策保有株式、配当方針、剰余金の処分
サステナビリティ課題への対応	取締役会の実効性評価結果と課題、気候変動への対応状況、内部統制評価および内部監査、リスク管理、コンプライアンス
IR活動の進捗	投資家との対話状況、説明会の開催やアナリスト対応などのIR活動の進捗
その他	投融资、人事関連、決算関係書類

## ・取締役会の実効性評価

リョービ株式会社は取締役会の実効性向上を高め、企業価値を向上させることを目的として、取締役会の実効性に関する評価を毎年実施しています。

**対象者** すべての取締役(7名)および監査役(3名)

**評価手法** ・アンケートによる評価  
・分析結果をもとに、取締役会において課題と今後の方策を討議

**評価項目** 取締役会の構成と運営、経営戦略と事業戦略、企業倫理とリスク管理、業績モニタリングと経営陣の評価・報酬、株主等との対話

2024年に認識された課題	2025年の取り組み実績
デジタルトランスフォーメーションの推進	取締役会において、全社DX推進の進捗について情報システム部より、DX推進ロードマップや生成AI活用、デジフェス開催等の施策について説明を行い、議論。
最高経営責任者(CEO)等の後継者計画の策定・運用	CEOの後継者計画に関しては検討中。中長期的な経営人材育成を目的に、取締役会メンバー参加時の中計フォローアップ会議において、上級管理職者による説明、質疑応答を実施。
資本コストや株価値を意識した経営の実現	取締役会において、当社資本コストの算定結果について報告。その後の取締役会では、資本コストや株価値を意識した経営方針を反映した中期経営計画の開示に向けて、ROE目標、最適資本構成、株主還元方針、キャッシュ・アロケーション等について議論を行い、開示。進捗状況を報告し、対応策を議論。

年々実効性は向上していますが、環境変化を見据えた監督体制とするためにさらなるレベルアップを進めます。なお、今回のアンケート結果から抽出された取締役会の実効性改善のための課題として、経営戦略と連動した人材戦略に対する監督の充実、CEOを含む経営人材の育成・後継者計画に関する監督の強化、取締役会資料の内容・分量、事前配布や説明のさらなる充実が挙げられており、今後はそれらを取り組むことで引き続き取締役会の実効性の維持・向上に取り組んでまいります。

## ガバナンス

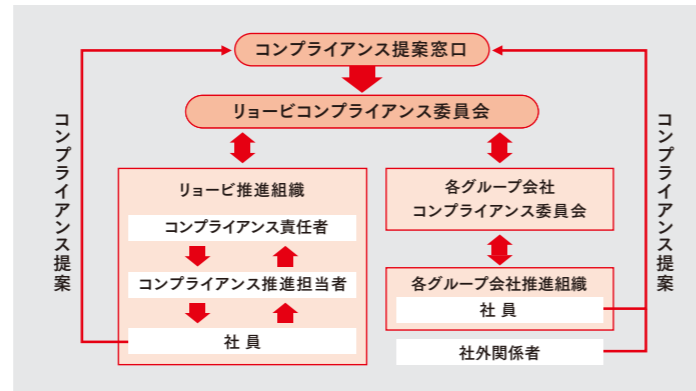
### コンプライアンス

#### 基本的な考え方

リョービでは、企業が持続して社会から信頼される存在であるためには、常に正しい行動がとれる体制を確立すること、法令や倫理に反する行動をしないこと、また、そのような行動を知ったときはこれを容認しないことが重要と考えています。そのため、リョービが企業活動を行っていく上で遵守すべき普遍的なルールとして「リョービ企業行動憲章」、役員及び社員の一人ひとりが日常業務を遂行する上で遵守すべき行動の規準を明確にした「リョービ自主行動規準」を制定し、意識の高揚、周知徹底を図っています。

#### 体制

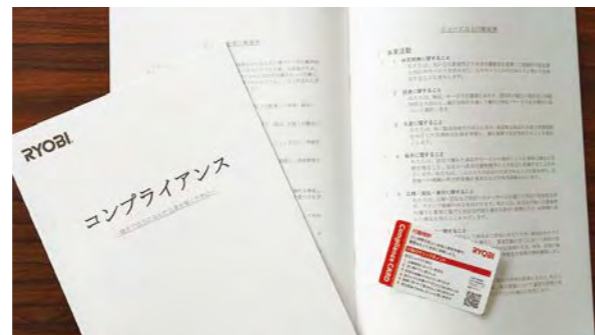
「リョービコンプライアンス委員会」を設置し、グループ全体のコンプライアンス活動を統括しています。各部門・グループ会社にはコンプライアンス推進組織を配置し、現場単位での浸透を図る体制を構築しています。また、活動状況等については、定期的に取り締役会へ報告され、取締役による監督・レビューが行われる仕組みとなっており、グループ一体となったガバナンス体制の強化に努めています。



#### コンプライアンスの実践と浸透

リョービでは、コンプライアンスにかかる階層別研修と、パワーハラスメント等の個別のテーマについての法令別研修を実施しています。階層別研修においては、贈収賄等の腐敗防止に関する基準を含む「リョービ自主行動規準」の内容を中心に教育を行い、コンプライアンス意識の啓発活動を展開しています。

また、コンプライアンスの浸透を図るツールとして「リョービ企業行動憲章」、「リョービ自主行動規準」を記載した冊子「コンプライアンス」や、行動のチェックポイントを記載した「Compliance Card」を社員に配付しています。



#### 具体的な取り組み

リョービでは、毎年10月を「コンプライアンス強化月間」と定め、意識のさらなる向上を図っています。期間中は、啓発ポスターの掲示や管理職による「1分間スピーチ」を実施するほか、eラーニングによる動画視聴を通じて時代とともに変化する社会要請や法的要件に関する最新の知見を習得しています。また、各職場の実情に即した「コンプライアンス・チェックリスト」を活用し、自らの行動を振り返り改善する機会を設けています。これらの継続的な取り組みにより、風通しがよく、社員一人ひとりが日々の業務で正しい判断ができる組織風土の醸成を目指しています。

#### 相談・通報窓口

リョービではハラスメントや贈収賄等に関するコンプライアンス問題を受け付ける内部通報制度として、社内及び社外(弁護士)による相談窓口「コンプライアンス提案窓口」を設置し、匿名での通報も可能な体制を構築しています。リョービの社員だけでなく、取引先の方々も利用できるようになっています。

### リスクマネジメント

#### 基本的な考え方

リョービでは、企業が持続的な価値を創造し続けるためには、障壁となるリスク及びそのリスクが及ぼす影響を正確に把握し、事前に対策を講じることで危機発生を回避するとともに、危機発生時の損失を極小化することが重要だと考え、リスクマネジメントの実効性の確保に取り組んでいます。

#### 体制

リョービでは、リスク管理規程に基づき代表取締役社長を委員長とするリョービリスク管理委員会を設置しています。同委員会では、リスク管理の基本方針に沿って経営が関与すべき重要なリスクを特定し、対応方針を示して当該リスクについて所管部門、グループ会社へ対応を指示しています。また、同委員会の取り組みに関して取締役会に報告することで、社外取締役や監査役を含めた経営層による監督を行っています。緊急時は危機管理取扱規程に基づき、危機対策本部を中心とした推進体制によって対応しています。

#### 運用プロセス

さまざまな要因を想定して洗い出されたリスクに対して、その発生頻度と影響度をそれぞれ3段階で分類し、これを掛け合わせた点数(1点~15点)により評価を行います。点数が高いリスク項目(5点以上)を重点的に取り上げるべきリスクとして委員会で選定し、優先順位を明確にすることで、確実かつ効率的な管理運営を遂行しています。

【リスク評価基準(影響度×発生頻度)】  
※赤枠は重要リスクとして対策する(5点以上)

影響度	5	5	10	15
	3	3	6	9
	1	1	2	3
		1	2	3
		発生頻度		

#### 具体的な取り組み

##### ・情報セキュリティへの対応

リョービは、情報資産の適正な利用と安全確保を経営の最重要課題の一つと位置づけています。急速なDX(デジタルトランスフォーメーション)の進展やサイバー攻撃の高度化・巧妙化といった環境変化に対し、迅速かつ確に対処するため、グループ全体でセキュリティレベルの向上を図っています。法令遵守およびコンプライアンスの徹底はもとより、全社員への教育を通じて、一丸となって情報セキュリティの強化に取り組んでいます。

具体的な施策として、信頼性の高いサプライチェーンを構築するため、日本自動車工業会(JAMA)および日本自動車部品工業会(JAPIA)が策定した「自動車産業サイバーセキュリティガイドライン」への準拠に向けた取り組みを推進しています。技術面では、外部ネットワーク接続経路や接続機器の定期的な棚卸しによる資産の適正化を継続するとともに、ネットワークトラフィックの監視強化や、管理外のパソコン、USBデバイスといったITデバイスの社内ネットワーク接続を遮断する仕組みにより、不正接続防止を徹底しています。また、脅威の早期発見と万一の際の初動対応を迅速化するため、セキュリティ状況をリアルタイムで可視化する仕組みの構築を進め、監視体制の強化と検知・対応スピードの向上を図っています。組織・人材育成の面では、定期的なセキュリティ研修や社内ポータルでの注意喚起に加え、「サイバーセキュリティ月間」における標的型攻撃メール訓練や各部署のセキュリティ管理担当者による自己点検を実施しています。新たに導入したセキュリティeラーニングサービスにより、最新の脅威に対する教育頻度を高めるとともに、グループ全体への展開も順次拡大しています。さらに、サイバーBCPの運用として、情報セキュリティ規定の整備とともに、対策組織を迅速に立ち上げるためのルールを制定しています。感染被害を想定した「復旧訓練」を計画しており、組織としてのレジリエンス(回復力)を高め、事業継続の確保に努めています。

また、「パートナーシップ構築宣言」に基づき、各社でのサイバーセキュリティ対策推進のサポートも行っています。マルウェア感染事例の紹介やセキュリティ対策説明会の開催、セキュリティ対策導入支援など、リョービの枠を超えた啓発活動を進めることで、サプライチェーン全体のセキュリティレベルを底上げし、お客さまならびに社会の信頼に添えていきます。

## 主要財務データの推移

単位：百万円

	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2018年12月期 <sup>*4</sup>	2019年12月期	2020年12月期	2021年12月期	2022年12月期	2023年12月期	2024年12月期	2025年12月期
<b>経営成績</b>											
売上高	254,508	241,251	247,192	216,187	220,519	170,973	198,073	249,521	282,693	293,314	309,111
営業利益	12,832	12,624	13,212	13,579	8,495	△1,789	△1,524	6,969	12,214	9,494	12,665
経常利益	12,132	12,013	13,030	13,965	8,734	△35	4	7,791	13,861	11,551	14,620
親会社株主に帰属する当期純利益	9,305	8,348	7,844	8,588	4,913	△697	△4,397	4,784	10,115	6,935	11,182
包括利益	4,014	6,944	10,007	3,172	5,700	△2,451	6,131	12,215	19,046	19,238	17,149
<b>財政状態</b>											
純資産	110,107	115,428	123,796	125,521	129,575	125,930	131,717	143,723	160,721	176,976	189,550
総資産	265,197	262,869	272,743	268,982	263,179	258,660	279,422	300,285	318,839	333,186	343,734
有利子負債	81,881	74,161	70,331	61,912	61,908	72,475	73,769	74,358	70,195	61,966	74,742
<b>1株当たり情報<sup>*1</sup></b>											
1株当たり純資産（円）	3,201.77	3,342.96	3,585.22	3,605.47	3,723.34	3,619.16	3,797.69	4,154.04	4,674.39	5,170.25	5,642.00
1株当たり当期純利益（円）	287.47	257.90	242.35	265.32	151.79	△21.54	△135.87	147.80	312.51	214.26	346.41
1株当たり配当金（円）	45.0	50.0	60.0	70.0	70.0	0.0	20.0	45.0	80.0	85.0	100.0
<b>財務指標</b>											
自己資本比率（％）	39.1	41.2	42.5	43.4	45.8	45.3	44.0	44.8	47.5	50.2	52.2
自己資本利益率(ROE)（％）	9.1	7.9	7.0	7.4	4.1	△0.6	△3.7	3.7	7.1	4.4	6.4
株価収益率（倍）	7.7	9.4	11.6	9.9	12.9	—	—	7.8	8.5	10.6	7.9
総資産経常利益率（％）	4.6	4.5	4.9	5.2	3.3	△0.0	0.0	2.7	4.5	3.5	4.3
DEレシオ（倍）	0.79	0.69	0.61	0.53	0.51	0.62	0.60	0.55	0.46	0.37	0.42
配当性向(連結)（％）	15.7	19.4	24.8	26.4	46.1	—	—	30.4	25.6	39.7	28.9
<b>キャッシュ・フロー</b>											
営業キャッシュ・フロー	22,784	18,552	23,558	24,664	30,326	11,795	14,900	16,787	26,005	29,162	13,888
投資キャッシュ・フロー	△14,817	△15,142	△11,427	△17,547	△26,278	△17,567	△12,162	△15,860	△17,432	△13,723	△22,529
財務キャッシュ・フロー	△4,456	△6,660	△6,496	△9,139	△2,268	9,718	△1,936	△2,856	△8,593	△14,901	7,651
フリーキャッシュ・フロー	7,967	3,410	12,131	7,117	4,048	△5,772	2,738	926	8,573	15,439	△8,641
現金及び現金同等物の期末残高	19,850	16,170	21,931	19,632	21,356	25,405	27,388	26,099	26,401	28,026	27,292
<b>設備投資・減価償却費</b>											
設備投資	16,243	16,856	18,841	19,987	24,839	17,392	13,070	18,646	13,896	17,400	18,769
減価償却費	15,725	15,020	16,010	12,531	15,370	16,402	17,240	18,327	18,489	19,270	19,255
<b>セグメント情報</b>											
<b>ダイカスト</b>											
売上高	198,809	186,377	196,377	188,403	185,938	145,869	169,898	215,726	247,551	257,909	274,310
営業利益	10,534	9,761	10,561	12,580	7,659	△1,612	△1,449	5,232	10,916	8,994	11,257
総資産	192,307	186,479	206,225	207,661	202,898	202,516	214,262	234,174	246,865	256,665	265,310
<b>住建機器<sup>*2</sup></b>											
売上高	27,076	26,174	23,113	7,885	10,712	9,406	9,574	10,145	10,823	11,040	10,874
営業利益	430	1,481	1,466	372	697	799	362	226	172	△413	119
総資産	26,949	25,963	10,403	10,362	10,292	9,931	10,606	11,283	11,997	13,959	13,858
<b>印刷機器</b>											
売上高	28,383	28,459	27,473	19,704	23,661	15,513	18,393	23,417	24,094	24,120	23,667
営業利益	1,848	1,360	1,177	603	144	△944	△417	1,506	1,136	934	1,321
総資産	24,758	25,150	24,538	24,969	23,017	19,996	22,240	23,028	25,733	26,241	21,339
<b>地域別売上高<sup>*3</sup></b>											
日本	128,161	125,131	127,131	97,746	116,571	91,088	103,649	114,726	124,786	125,968	135,046
米国	42,752	35,562	35,847	33,216	29,852	17,242	20,814	36,951	50,178	58,039	62,234
中国	38,131	38,191	43,713	40,897	34,301	34,264	38,605	45,002	47,564	41,358	46,692
その他の地域	45,463	42,366	40,500	44,326	39,794	28,377	35,003	52,840	60,163	67,948	65,137
<b>海外売上高比率（％）</b>	49.6	48.1	48.6	54.8	47.1	46.7	47.7	54.0	55.9	57.1	56.3

\*1 2017年10月1日付で普通株式5株を1株に株式併合しています。当該株式併合が2016年3月期の期首に実施されたと仮定し、1株当たり純資産額及び1株当たり当期純利益、1株当たり配当金を算定しています。

\*2 住建機器事業は、2018年3月期にパワーツール事業を京セラ株式会社へ営業譲渡しました。そのため、2018年12月期以降は建築用品事業の数値となっています。

\*3 地域別売上高は顧客の所在地を基礎とし、国又は地域に分類しています。

\*4 2018年12月期より、決算日を3月31日から12月31日に変更しています。この変更に伴い、2018年12月期は、国内の連結対象会社は2018年4月1日～2018年12月31日、海外の連結対象会社は2018年1月1日～2018年12月31日を連結対象期間とした変則的な決算となっています。

## 連結財務諸表

### 連結貸借対照表

単位：百万円

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
<b>資産の部</b>		
流動資産		
現金及び預金	29,267	31,153
受取手形及び売掛金	59,571	65,505
有価証券	650	650
商品及び製品	24,874	23,296
仕掛品	19,105	18,125
原材料及び貯蔵品	22,832	21,620
その他	4,794	5,058
貸倒引当金	△36	△17
流動資産合計	161,058	165,392
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物(純額)	37,021	37,107
機械装置及び運搬具(純額)	61,085	61,278
土地	15,622	15,682
建設仮勘定	8,960	9,525
その他(純額)	6,261	5,721
有形固定資産合計	128,951	129,314
無形固定資産		
その他	3,150	2,672
無形固定資産合計	3,150	2,672
投資その他の資産		
投資有価証券	19,206	23,102
退職給付に係る資産	10,580	13,026
繰延税金資産	4,336	3,339
その他	5,966	6,902
貸倒引当金	△64	△16
投資その他の資産合計	40,024	46,354
固定資産合計	172,127	178,341
資産合計	333,186	343,734
<b>負債の部</b>		
流動負債		
支払手形及び買掛金	48,195	35,970
短期借入金	33,033	29,414
1年内返済予定の長期借入金	7,670	8,660
未払法人税等	3,681	1,038
賞与引当金	699	819
役員賞与引当金	23	33
その他	21,742	19,895
流動負債合計	115,046	95,830
固定負債		
長期借入金	21,261	36,667
繰延税金負債	5,847	8,563
再評価に係る繰延税金負債	510	525
退職給付に係る負債	7,027	6,495
その他	6,515	6,099
固定負債合計	41,162	58,353
負債合計	156,209	154,184
<b>純資産の部</b>		
株主資本		
資本金	18,472	18,472
資本剰余金	22,420	20,625
利益剰余金	88,395	96,583
自己株式	△347	-
株主資本合計	128,940	135,681
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	9,487	12,240
土地再評価差額金	821	725
為替換算調整勘定	25,681	27,051
退職給付に係る調整累計額	2,420	3,770
その他の包括利益累計額合計	38,411	43,787
非支配株主持分	9,624	10,081
純資産合計	176,976	189,550
負債純資産合計	333,186	343,734

### 連結損益計算書

単位：百万円

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
売上高	293,314	309,111
売上原価	259,059	270,257
売上総利益	34,255	38,854
販売費及び一般管理費	24,760	26,188
営業利益	9,494	12,665
営業外収益		
受取利息	193	173
受取配当金	571	667
受取賃貸料	190	261
為替差益	1,180	530
持分法による投資利益	248	-
商標権使用料	1,037	921
助成金収入	86	531
その他	688	632
営業外収益合計	4,196	3,719
営業外費用		
支払利息	1,385	1,410
その他	755	354
営業外費用合計	2,140	1,764
経常利益	11,551	14,620
特別利益		
固定資産処分益	20	36
投資有価証券売却益	3,181	1,376
段階取得に係る差益	180	-
特別利益合計	3,381	1,412
特別損失		
固定資産処分損	96	155
減損損失	2,520	-
投資有価証券評価損	12	-
投資有価証券売却損	24	-
特別損失合計	2,654	155
税金等調整前当期純利益	12,278	15,876
法人税、住民税及び事業税	5,246	2,688
法人税等調整額	△337	1,486
法人税等合計	4,909	4,174
当期純利益	7,369	11,702
非支配株主に帰属する当期純利益	434	519
親会社株主に帰属する当期純利益	6,935	11,182

### 連結包括利益計算書

単位：百万円

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
当期純利益	7,369	11,702
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	1,135	2,824
土地再評価差額金	9	△101
為替換算調整勘定	9,273	1,370
退職給付に係る調整額	1,340	1,353
持分法適用会社に対する持分相当額	109	-
その他の包括利益合計	11,868	5,447
包括利益	19,238	17,149
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	18,755	16,558
非支配株主に係る包括利益	482	590

連結財務諸表

連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日) 単位:百万円

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	18,472	22,294	84,292	△ 347	124,711
当期変動額					
剰余金の配当			△ 2,832		△ 2,832
親会社株主に帰属する当期純利益			6,935		6,935
自己株式の取得				△ 0	△ 0
自己株式の処分		0		0	0
自己株式の消却					-
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		126			126
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	-	126	4,102	△ 0	4,229
当期末残高	18,472	22,420	88,395	△ 347	128,940

	その他の包括利益累計額					非支配株主持分	純資産合計
	その他の有価証券評価差額金	土地再評価差額金	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	8,394	811	16,299	1,084	26,590	9,418	160,721
当期変動額							
剰余金の配当							△ 2,832
親会社株主に帰属する当期純利益							6,935
自己株式の取得							△ 0
自己株式の処分							0
自己株式の消却							-
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動							126
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	1,092	9	9,382	1,335	11,820	205	12,026
当期変動額合計	1,092	9	9,382	1,335	11,820	205	16,255
当期末残高	9,487	821	25,681	2,420	38,411	9,624	176,976

当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日) 単位:百万円

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	18,472	22,420	88,395	△ 347	128,940
当期変動額					
剰余金の配当			△ 2,994		△ 2,994
親会社株主に帰属する当期純利益			11,182		11,182
自己株式の取得				△ 1,500	△ 1,500
自己株式の処分					-
自己株式の消却		△ 1,847		1,847	-
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		52			52
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	-	△ 1,795	8,188	347	6,740
当期末残高	18,472	20,625	96,583	-	135,681

	その他の包括利益累計額					非支配株主持分	純資産合計
	その他の有価証券評価差額金	土地再評価差額金	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	9,487	821	25,681	2,420	38,411	9,624	176,976
当期変動額							
剰余金の配当							△ 2,994
親会社株主に帰属する当期純利益							11,182
自己株式の取得							△ 1,500
自己株式の処分							-
自己株式の消却							-
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動							52
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	2,753	△ 96	1,370	1,349	5,376	456	5,832
当期変動額合計	2,753	△ 96	1,370	1,349	5,376	456	12,573
当期末残高	12,240	725	27,051	3,770	43,787	10,081	189,550

連結キャッシュ・フロー計算書

単位:百万円

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税金等調整前当期純利益	12,278	15,876
減価償却費	19,270	19,255
減損損失	2,520	-
のれん償却額	166	409
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△2	△16
賞与引当金の増減額(△は減少)	30	120
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	21	△229
受取利息及び受取配当金	△764	△841
支払利息	1,385	1,410
助成金収入	△86	△531
持分法による投資損益(△は益)	△248	-
段階取得に係る差損益(△は益)	△180	-
固定資産処分損益(△は益)	76	119
投資有価証券売却損益(△は益)	△3,156	△1,376
投資有価証券評価損益(△は益)	12	-
売上債権の増減額(△は増加)	7,377	△5,292
棚卸資産の増減額(△は増加)	△3,486	4,389
その他の流動資産の増減額(△は増加)	△226	1,205
仕入債務の増減額(△は減少)	△3,181	△12,436
その他の流動負債の増減額(△は減少)	△1,168	6
その他	2,153	△1,487
小計	32,789	20,582
利息及び配当金の受取額	1,132	826
利息の支払額	△1,598	△1,367
助成金の受取額	70	209
法人税等の支払額又は還付額(△は支払)	△3,231	△6,362
営業活動によるキャッシュ・フロー	29,162	13,888
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
有形固定資産の取得による支出	△14,070	△20,566
有形固定資産の売却による収入	34	200
有価証券の取得による支出	△1,300	△1,300
有価証券の売却による収入	1,303	1,300
投資有価証券の取得による支出	△1,001	△18
投資有価証券の売却による収入	4,993	1,781
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△2,195	-
定期預金の預入による支出	△2,509	△9,931
定期預金の払戻による収入	2,509	7,489
その他	△1,486	△1,485
投資活動によるキャッシュ・フロー	△13,723	△22,529
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
短期借入金の純増減額(△は減少)	△5,785	△4,028
長期借入れによる収入	4,200	24,100
長期借入金の返済による支出	△10,130	△7,544
自己株式の取得による支出	△0	△1,500
配当金の支払額	△2,827	△2,991
その他	△357	△383
財務活動によるキャッシュ・フロー	△14,901	7,651
<b>現金及び現金同等物に係る換算差額</b>	1,087	255
<b>現金及び現金同等物の増減額(△は減少)</b>	1,625	△734
<b>現金及び現金同等物の期首残高</b>	26,401	28,026
<b>現金及び現金同等物の期末残高</b>	28,026	27,292

## 組織のプロフィール

### 会社概要(2025年12月31日現在)

社名	リョービ株式会社
英文社名	RYOBI LIMITED
本社所在地	〒726-8628 広島県府中市目崎町762
TEL	0847-41-1111(代表)
創立年月日	1943年12月16日
資本金	18,472百万円
主要製品	<ul style="list-style-type: none"> <li>ダイカスト製品</li> <li>建築用品(ドアクローザ、ヒンジ、建築金物等)</li> <li>印刷機器(オフセット印刷機、印刷周辺機器等)</li> </ul>
事業年度	1月1日から12月31日まで
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
証券コード	5851
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社
監査法人	有限責任監査法人トーマツ

### 役員(2026年5月31日現在)

#### 取締役 \*印は社外取締役です。



代表取締役 社長  
浦上 彰



取締役 執行役員  
経営企画本部本部長  
藤井 和彦



取締役 執行役員  
ダイカスト企画開発本部本部長  
谷藤 英樹



取締役\*  
伊香賀 正彦



取締役\*  
伊藤 麻美



取締役\*  
志岐 彰

#### 監査役 \*印は社外監査役です。



常勤監査役  
鈴木 隆



監査役\*  
畑川 高志



監査役\*  
黒住 哲理

#### 執行役員

執行役員  
東京支社支社長 兼 建築用品本部本部長  
清水 太一

執行役員  
経営企画本部副本部長 兼 財務部部長  
有 廣 弘

執行役員  
管理本部本部長 兼 調達部部長  
浦上 浩司

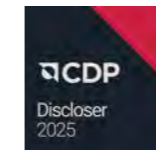
執行役員  
ダイカスト生産本部本部長  
竹口 忠志

執行役員  
ダイカスト金型本部本部長  
陶守 修

### 過去5年間の株価の推移(2021年1月~2025年12月)



### 外部からの評価



CDPの気候変動分野と水セキュリティ分野にてBスコア(8段階中上位から3番目)を獲得



健康経営優良法人認定制度にて「健康経営優良法人2026」に認定



厚生労働省  
女性活躍推進優良企業  
「えるぼし」認定  
認定段階3



厚生労働省  
子育てサポート企業  
「くるみん」



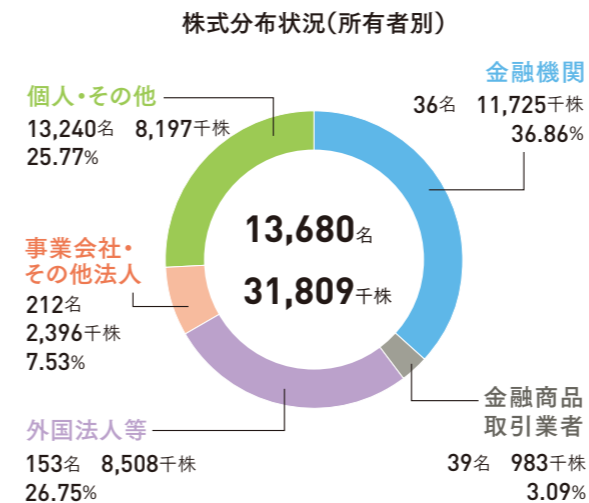
広島県  
働き方改革実践企業  
認定

### 株式の状況(2025年12月31日現在)

発行可能株式総数 100,000千株

発行済株式総数 31,809千株

株主数 13,680名(前期末比507名減)



#### 大株主

株主名	当社株の所有状況	
	株式数(千株)	所有割合(%)
菱工会持株会	2,144	6.74
明治安田生命保険相互会社	1,860	5.84
UBS AG HONG KONG	1,815	5.70
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(その他信託口)	1,801	5.66
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(投資信託口)	1,633	5.13
日本生命保険相互会社	1,248	3.92
公益財団法人浦上奨学会	1,165	3.66
株式会社日本カストディ銀行(投資信託口)	1,025	3.22
第一生命保険株式会社	806	2.53
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY	745	2.34

詳細 有価証券報告書P.38、P.39  
https://www.ryobi-group.co.jp/ir/docs/yh202512.pdf

# 組織のプロフィール

## ネットワーク



### 海外グループ会社

- ① リョービダイカスティング(USA), INC.  
RYOBI DIE CASTING(USA), INC.  
ダイカスト製品の製造販売
- ② アールディシーエム, S. DE R.L. DE C.V.  
RDCM, S. DE R.L. DE C.V.  
ダイカスト製品の製造
- ③ リョービアルミニウムキャスト(UK), LIMITED  
RYOBI ALUMINIUM CASTING (UK), LIMITED  
ダイカスト製品の製造販売
- ④ 利優比压铸(大連)有限公司  
RYOBI DIE CASTING DALIAN CO., LTD.  
ダイカスト製品、ダイカスト用金型の製造販売
- ⑤ 利優比压铸(常州)有限公司  
RYOBI DIE CASTING CHANGZHOU CO., LTD.  
ダイカスト製品の製造販売
- ⑥ リョービダイカスティング(タイランド)CO., LTD.  
RYOBI DIE CASTING (THAILAND) CO., LTD.  
ダイカスト製品の製造販売
- ⑦ 利佑比(上海)商貿有限公司  
RYOBI (SHANGHAI) SALES, LTD.  
ダイカスト製品、ダイカスト用金型の代理販売
- ⑧ 利優比建筑科技(大連)有限公司  
RYOBI ARCHITECTURAL TECHNOLOGY DALIAN CO., LTD.  
建築用品の製造販売



### リョービ株式会社

- ① 本社
- ② 東京支社
- ③ 虎ノ門オフィス
- ④ 大阪支店  
営業所(全国7カ所)  
⑤ 札幌  
⑥ 仙台  
⑦ 浜松  
⑧ 名古屋  
⑨ 富山  
⑩ 広島  
⑪ 福岡
- ⑫ 広島工場
- ⑬ 広島東工場
- ⑭ 静岡工場
- ⑮ 菊川工場



### 国内グループ会社

- ① リョービミラサカ株式会社  
ダイカスト製品の製造
- ② リョービミツギ株式会社  
プラスチック成形品、ダイカスト製品の製造
- ③ 株式会社東京軽合金製作所  
アルミニウム鋳物、ダイカスト製品の製造販売
- ④ 生野株式会社  
アルミニウム二次合金地金の製造販売
- ⑤ 豊栄工業株式会社  
アルミニウム鍛造製品の製造販売
- ⑥ 富士工業株式会社  
精密機械加工
- ⑦ リョービMHIグラフィックテクノロジー株式会社  
印刷機器、印刷関連商品の製造販売
- ⑧ 旭産業株式会社  
保険代理業
- ⑨ リョービ開発株式会社  
ゴルフ場の経営
- ⑩ リョービライフサービス株式会社  
保育所の運営

