

中期経営計画 (2025年2月開示版)



Rigaku

見るチカラで、世界を変える

【CEOメッセージ】

リガク・ホールディングス株式会社は、2024年10月25日に東京証券取引所プライム市場に上場しました。創業以来70年以上にわたり「科学技術の進歩を通して人類社会の発展に貢献する」という企業理念の下、X線分析機器の開発とそのグローバル市場への販売に取り組んで参りましたが、このたびの上場を機にさらに大きく羽ばたくべくその決意を新たにすところではあります。

このたび開示を行う「中期経営計画」は、リガクの新たな成長の道筋を明らかにするものです。本中期経営計画の原型は2023年9月に策定され、弊社が上場に至る過程で投資家の方々にお伝えしてきたストーリーの礎になってきたものですが、まとまった形での全体開示を行うのはこのたびが初めてとなります。いくつかのアップデートを加えて、2027年までの目途する成長の方向性とリガクのあり方をまとめました。是非、ご照覧を頂ければ幸いです。

科学技術の進歩のスピードは益々加速し、数々のイノベーションが世の中に不連続な変化をもたらしています。リガクは、先端X線技術のスペシャリストとして、世の中で起きるこれらのイノベーションを研究開発（lab）と生産現場（fab）でグローバルに支えてゆきます。顧客、仲間、社会、株主のそれぞれのステークホルダーに対して果たすべき使命と責任、提供すべき価値を具体的に示した「リガク・ビジョン」に則り、本中期経営計画の実現に向けて邁進してゆきます。

「見るチカラで、世界を変える」リガクは唯一無二のユニークなイノベーション型企業としてグローバルに成長します。



2025年2月

リガク・ホールディングス株式会社
代表取締役CEO
川上 潤

リガク・ホールディングス株式会社 中期経営計画（2025年2月開示版）^(注1)

【リガクとその事業の概要】

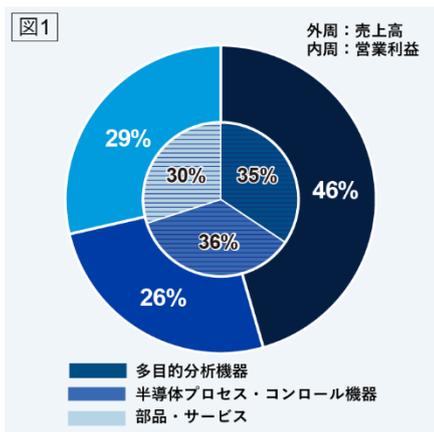
2024/12期

売上高	906億円	調整後EBITDA ^(注2)	234億円	調整後EBITDAマージン ^(注3)	25.9%
売上高CAGR ^(注4)	21%	海外売上高比率 ^(注5)	73%	顧客数	10,000+

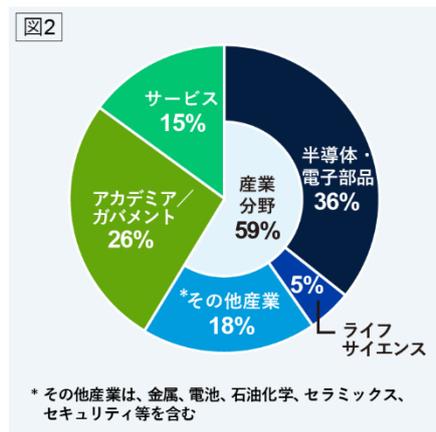
リガク・ホールディングス株式会社(リガク)は、理科学機器の専門メーカーとして、1951年の創業から70年を超えるグループの歴史を通して、国内のみならず90カ国を超える世界各国において、X線回折、蛍光X線分析、X線イメージングなど、X線技術を中心とした分析・計測機器の開発、製造、販売、サービスなどの事業を展開しています。

リガクは、①その歴史的な事業ドメインであり、X線分析ソリューションの提供を通じて大学・研究機関などのアカデミア／ガバメントや産業分野の幅広いエンドマーケットの多様な研究開発ニーズに応える「**多目的分析機器**」、②半導体製造における様々な品質テストの工程で利用される「**半導体プロセス・コントロール機器**」、③要素部品の外販事業、サービス事業及び熱分析やラマン分光分析などのX線技術以外の分析機器事業で構成される「**部品・サービス**」の3つの製品カテゴリーを事業ポートフォリオに持ち【図1・2】、これらをグローバル・スケールで展開（海外売上高比率70%超）し【図3】、その拡大に成功することで、近年高成長を遂げています。

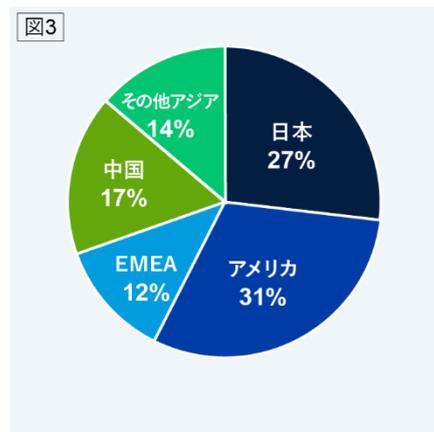
製品カテゴリー別売上高・営業利益構成(2024/12期)



エンドマーケット別売上高構成(2024/12期)



地域別売上高構成(2024/12期)



(注1)この「中期経営計画」は2023年9月に制定し、2024年2月に一部改訂したものを、市場の需要成長予測等に更新を加えて、このたび対外開示するものです。その概要については、2024年9月20日付「中長期的な経営戦略及び事業目標について」により対外発表しています。

(注2)調整後EBITDA = 税金等調整前当期利益 + 減価償却費及び償却費 + 減損損失 - 受取利息及び配当金 + 支払利息 + 一時費用 (IFRS導入費用、コンサルティング・フィー、中国免除申請関連費用、上場関連費用等)

(注3)調整後EBITDAマージン = 調整後EBITDA / 売上高

(注4)2021年3月期 (J-GAAP、株式会社リガク) から2024年12月期 (IFRS、リガク・ホールディングス株式会社) までの3.75年間におけるCAGR

(注5)海外の顧客・代理店に対する売上高に基づき算出

中期経営計画（2025年2月開示版）目次

CEOメッセージ	1
リガクとその事業の概要	2
1. 事業環境	4
2. 経営の基本方針	5
(1) リガクが目指す姿 ～A One-of-a-Kind Global Technology Company～	5
(2) 事業ポートフォリオ戦略の基本方針	5
3. リガクの強み	6
(1) 差別化された高度なX線要素技術力	6
(2) 強固な顧客基盤と高い顧客ロイヤルティ	7
4. 成長戦略	8
(1) Lab to Fab 戦略の推進	8
① Pillar 1 多目的分析機器	
～先端的なX線分析ソリューションの提供と海外市場における成長の加速～	9
② Pillar 2 半導体プロセス・コントロール機器	
～半導体の技術進化に貢献するX線技術の応用を通じた事業領域の拡大～	10
A. 半導体X線計測機器市場における高成長と分散ポートフォリオの構築	10
B. 半導体の技術進化を捕捉する光学・CD計測機器市場への事業領域の拡大	11
C. アドバンスト・パッケージング検査市場への参入	11
③ Pillar 3 多目的分析機器	
～X線技術の新たなアプリケーションの開発を通じた新市場の創出～	12
(2) 顧客セグメントに応じたサービス戦略	13
(3) コマーシャル・インフラや生産能力等への基盤増強投資	14
5. 経営資源の配分計画	15
(1) 研究開発投資計画	15
(2) 設備投資(CAPEX)計画	15
(3) 要員計画	15
6. 中期計画目標	16
7. キャピタル・アロケーション方針	17
(1) 規律ある成長投資	17
(2) 健全なバランスシート	17
(3) バランスのとれた株主還元	17

1. 事業環境

リガクは、物質の組成や結晶構造を分析するX線回折機器(XRD)、物質の含有元素の定性・定量分析を行う蛍光X線分析機器(XRF)、工業材料・製品の内部構造を非破壊で画像化するX線イメージング機器(X線CT)など、X線技術を中心とした分析・計測機器の開発、製造、販売、サービスなどの事業を展開しています。

X線技術を利用した分析・計測機器は、様々な材料の研究開発や生産プロセスにおける品質管理、半導体製造のためのプロセス・コントロール、ライフサイエンスの発展に寄与する医薬品の研究開発など、アカデミア、産業分野を問わず、幅広く利用され、科学技術の発展に伴うX線分析ソリューションへの需要の高まりにより、その市場が拡大しています【図4・5】。

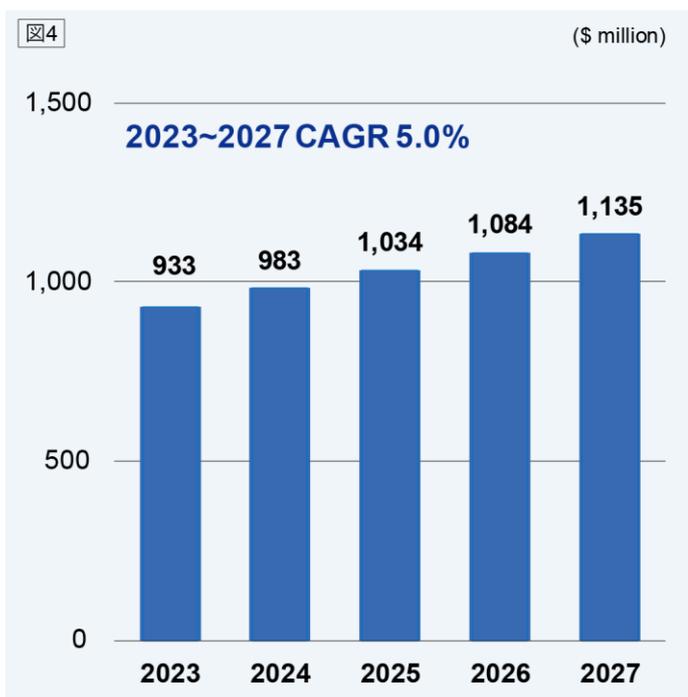
さらに、人類社会の豊かで便利な暮らしへの欲求、また健康や環境保全の追求は、それらの新しいニーズに応えるための**技術イノベーション**を様々な活動分野で促進しています。こうした市場ニーズの変化に伴う技術イノベーションの進展は、X線技術の新たなアプリケーションの開発を通じてリガクがさらに成長と発展を続けていくための好機となっています。

【先端的な技術イノベーションへのニーズが高い分野】

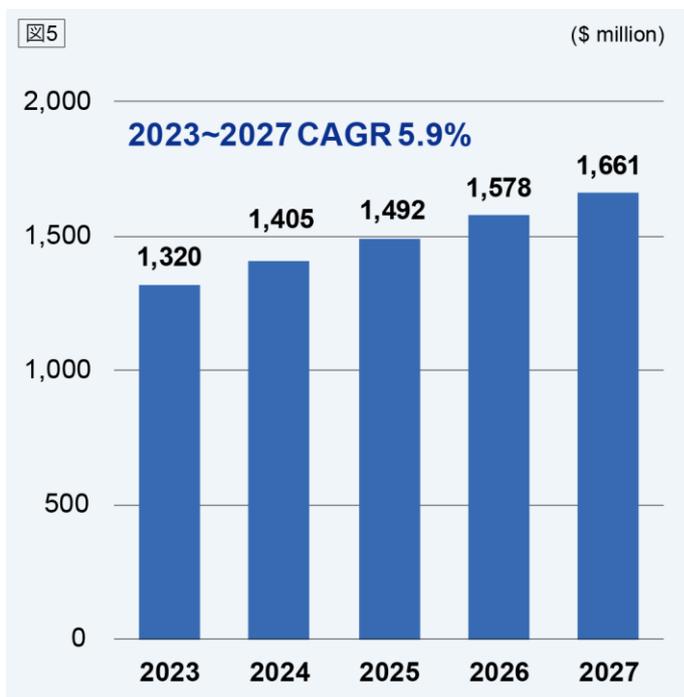
- 半導体の微細化や積層化、パッケージングの高集積化・3次元化
- 電子部品材料の変化
- EV（電気自動車）の普及に伴うパワーエレクトロニクスと蓄電技術の進化
- 抗体医薬品の探索技術の高度化
- CO²排出削減のための新材料の開発 など

【需要成長予測】

① X線回折機器(XRD) (注1)



② 蛍光X線分析機器(XRF) (注1)



(注1) Strategic Directions International, Inc. 「SDi Global Assessment Report 2024」

2. 経営の基本方針

(1) リガクが目指す姿 ~A One-of-a-Kind Global Technology Company~

リガクは、その「Mission, Vision and Values^(注1)」に則り、X線技術を中心とした最先端の分析ソリューションを顧客や社会に提供し、様々な活動分野で生まれる技術イノベーションを支援していくことを通して、「**見るチカラで、世界を変える**」を実践し、企業理念である「科学技術の進歩を通して人類社会の発展に貢献する」を追求しています。

また、リガクは、かかる経営の基本方針に則り、持続可能な社会の実現に貢献し、それによる企業グループとしての持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、その強みとする技術資産、人財資産及び顧客資産を最大活用します。

さらに、そうした社会への貢献とあわせて、世界各地の拠点が有する多様性を武器に「グローバル・ワン・リガク^(注2)」の総合力を結集し、それらを最大活用することで、優れた技術力をベースとしたリガクらしいユニークな成長モデルを創造する「A One-of-a-Kind Global Technology Company」を目指しています。

▶ A One-of-a-Kind Global Technology Company

One-of-a-Kind	▶ 唯一無二 (One-of-a-Kind) のX線技術の探究とそのアプリケーションの拡大を強力に推進し、「グローバルNo.1のX線企業」の評価を市場で確立する。
Global	▶ 海外市場での成長をさらに加速し、グローバル各地域での事業インフラの強化を図る。 ▶ 世界各地の拠点が有する多様性を武器に「グローバル・ワン・リガク ^(注2) 」の総合力を結集し、それらを最大活用する。
Technology	▶ 大学・研究機関や産業分野の研究開発部門 (Lab) との協働から発展して、社会が必要とする新たな分析技術・手法を確立し、それらを産業分野の生産プロセス (Fab) における標準技術として導入し、幅広く展開していく「Lab to Fab 戦略」の推進により、X線技術の市場拡大に注力する。

(2) 事業ポートフォリオ戦略の基本方針

リガクは、理科学機器の専門メーカー^(注3)として、その事業ポートフォリオに「多目的分析機器」、「半導体プロセス・コントロール機器」、「部品・サービス」の3つの製品カテゴリーを持ち、リガクの経営資源は、これらに集中配分しています。

リガクは、この事業ポートフォリオ戦略の基本方針に基づいてさらなる選択と集中の推進を図り、X線技術を利用したソリューション力をより一層強化するための外部とのパートナーシップの確立やM&A投資、さらにX線を補完する他の分析技術分野への参入・事業拡大などの機会に対しても、これらを排除することなく、選別的に取り上げていきます。

(注1) 「Mission, Vision and Values」の詳細は「<https://rigaku-holdings.com/group/>」を参照。

(注2) リガクで働く全世界の多様性を持つ仲間がグローバル企業としての全体最適を共有・尊重し、役割に応じてそれぞれが持つ能力を結集した「One Team」で、その統合された能力を最大発揮するリガクの企業スピリット。

(注3) リガクの開示上の事業セグメントは「理科学機器の製造・販売」の単一セグメント。

3. リガクの強み

(1) 差別化された高度なX線要素技術力

リガクは、X線発生装置、光学素子、X線検出器、解析ソフトウェアなど、X線分析・計測機器の能力を左右する**要素技術**の研究開発に重点的に投資し【図6】、そうした要素技術をパーツ製品化した要素部品を自社で生産することにより、製品の高性能化、開発サイクルの短縮化、量産効果などを実現するアドバンテージを有しています。

リガクの研究開発は、PhD学位保持者をはじめ、高度な専門性を有する**約300名のX線技術者**をグループ内に擁し、加えて世界各国の著名な研究機関とも緊密なパートナーシップを構築しています。こうして生まれる他社とは差別化された高度なX線要素技術力は、それらの要素部品を搭載する製品の技術優位性と市場競争力の源泉となっています。

さらに、リガクの要素部品は、自社の製品に搭載するほか、その高度なX線要素技術力を評価する他社の技術ニーズにも応えて、一部を外販しています。例えば、リガクの先端多層膜ミラーは、半導体製造のためのEUVマスク検査機器に不可欠な技術パーツとして半導体製造機器メーカーに供給されています。

また、**自動化／ロボティクス、AI（人工知能）／マシンラーニング**などの新たな能力についても、外部とのパートナーシップの確立などを通じてその獲得を図り、X線要素技術力とともに、リガクの成長を加速する原動力としていきます。

リガクは、その製品の技術優位性と市場競争力をさらに強固なものとするため、「グローバル・ワン・リガク」の技術開発力を結集し、それらを最大活用する一方、外部研究機関との協働についてもこれを積極的に推し進めて、リガクの強みの源泉であるX線要素技術への重点的な研究開発投資を継続していきます。

図6

リガクのX線要素技術

▶ X線発生装置

Lab/Fab 向けで世界最強のX線輝度を実現するローターターゲット技術



▶ 光学素子

X線/EUV ビームラインを高フラックス・高精度・高反射率で制御する先端多層膜ミラー技術



▶ X線検出器

高エネルギー分解能による低バックグラウンド化の実現で、X線信号を高感度・高解像度で捉える多次元検出器



▶ 解析ソフトウェア

単結晶X線構造解析で業界標準の解析ソフトウェア



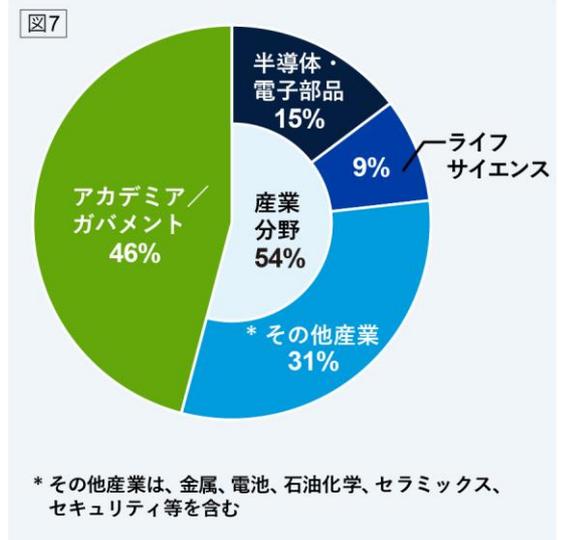
(2) 強固な顧客基盤と高い顧客ロイヤルティ

X線には、可視光線よりもはるかに短い波長（高いエネルギー）により物質を透過し、さらにX線を照射した物質との相互作用により二次X線である散乱X線や蛍光X線を発生させる特性があります。これらのX線の物理特性から得られる情報を測定・分析することにより、ナノスケールの微細構造を非破壊で解析し、物質の組成、結晶構造、含有元素などを特定・評価することができます。

これらのX線の物理特性を分析技術として応用し、製品化したX線回折機器(XRD)、蛍光X線分析機器(XRF)、X線イメージング機器(X線CT)を製品ラインアップに持つ多目的分析機器は、リガクの歴史的な事業ドメインであり、大学・研究機関などのアカデミア/ガバメントや産業分野の幅広いエンドマーケットの多様な研究開発ニーズに応えることで、国内外に10,000を超える製品ユーザーを数える強固な顧客基盤を構築し【図7】、なかでも主力製品であるX線回折機器(XRD)では、国内市場においては圧倒的No.1シェアを【図8】、グローバル市場においてもNo.1に迫る高いシェアを【図9】、それぞれ獲得しています。

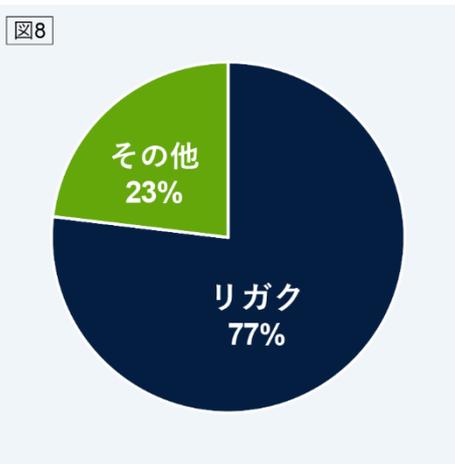
さらに、**95%^(注1)を超えるリピート需要の獲得率**に象徴される多目的分析機器の高い顧客ロイヤルティは、リガクの全社業績の安定性を支える無形のアセットとなっています【図10】。

多目的分析機器エンドマーケット別売上高構成(2024/12期)

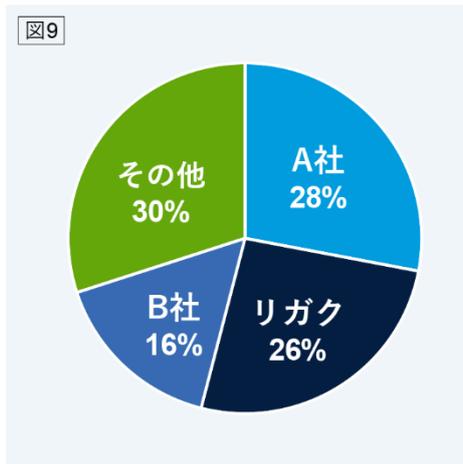


X線回折機器(XRD)市場シェア(2023)

国内^(注2)

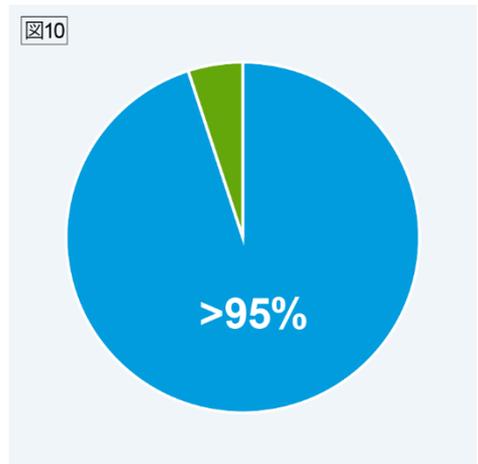


グローバル^(注3)



リピート需要の獲得率

(2015~2024)



(注1) 2015年1月~2024年12月の10年間におけるX線回折機器(XRD)、単結晶X線構造解析機器(XRD)及び蛍光X線分析機器(XRF)の更新商談件数に占める受注獲得件数の割合

(注2) 株式会社アールアンドディ「科学機器年鑑 2024年版」

(注3) Strategic Directions International, Inc.「SDi Global Assessment Report 2024」

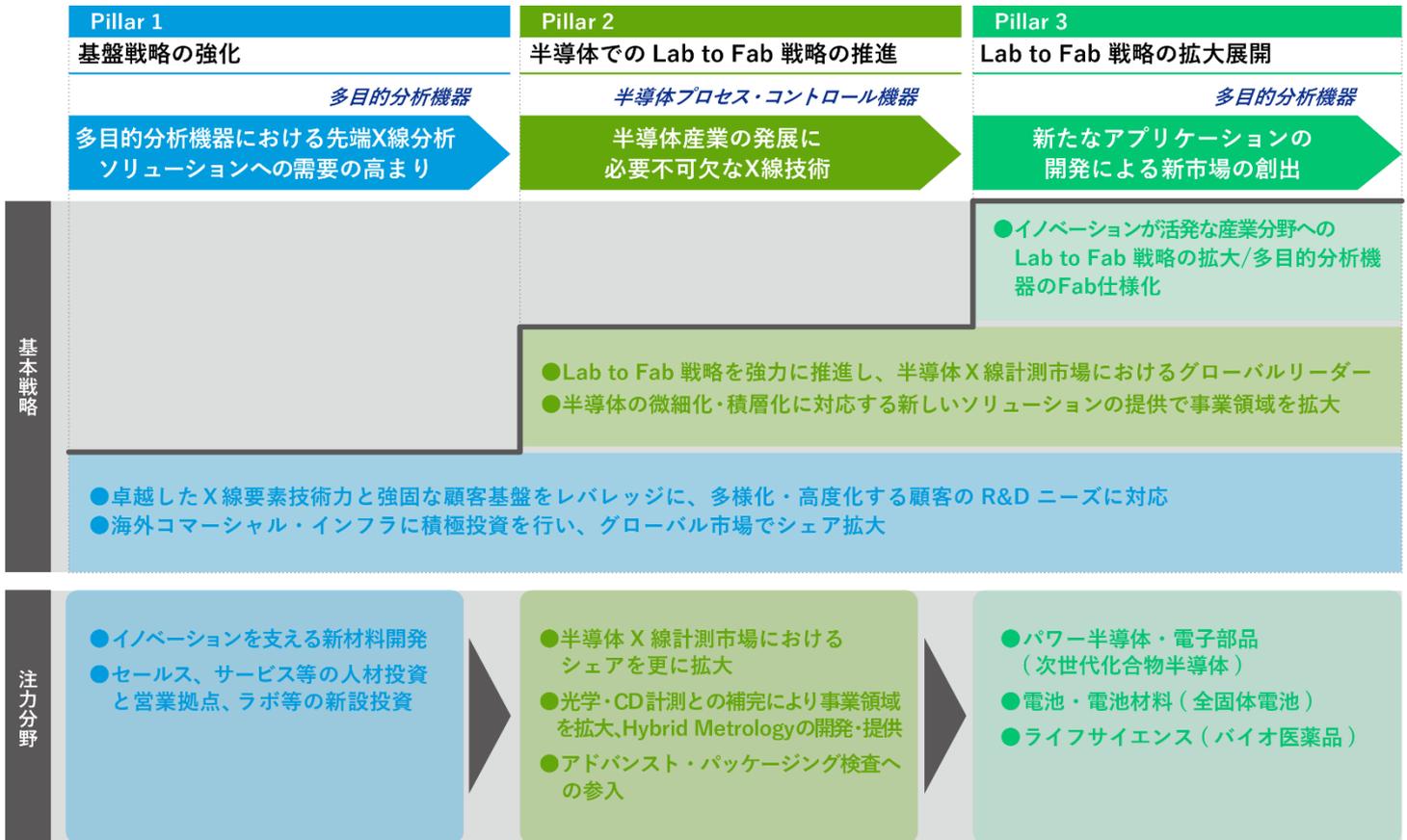
4. 成長戦略

(1) Lab to Fab 戦略の推進

リガクは、その強みとする卓越したX線要素技術の開発力と内製力、強固な顧客基盤と各業界の技術動向に対する深い知見、さらに顧客とのパートナーシップに基づく共同開発とそれを通じて顧客の顕在・潜在ニーズを解決するソリューション提供力などを活かし、大学・研究機関や産業分野の研究開発部門（Lab）との協働から発展して、社会が必要とする新たな分析技術・手法を確立し、それらを産業分野の生産プロセス（Fab）における標準技術として導入し、幅広く展開していく「**Lab to Fab 戦略**」の推進により、事業領域を拡大しています。

この「Lab to Fab 戦略」は、リガクが持つその固有の強みを活かして、3つのPillarから成る戦略をグローバル・スケールで展開することでリガクの成長をドライブする、中期経営計画の中心戦略となっています。

▶ リガクの成長戦略コンセプト（3本の矢）



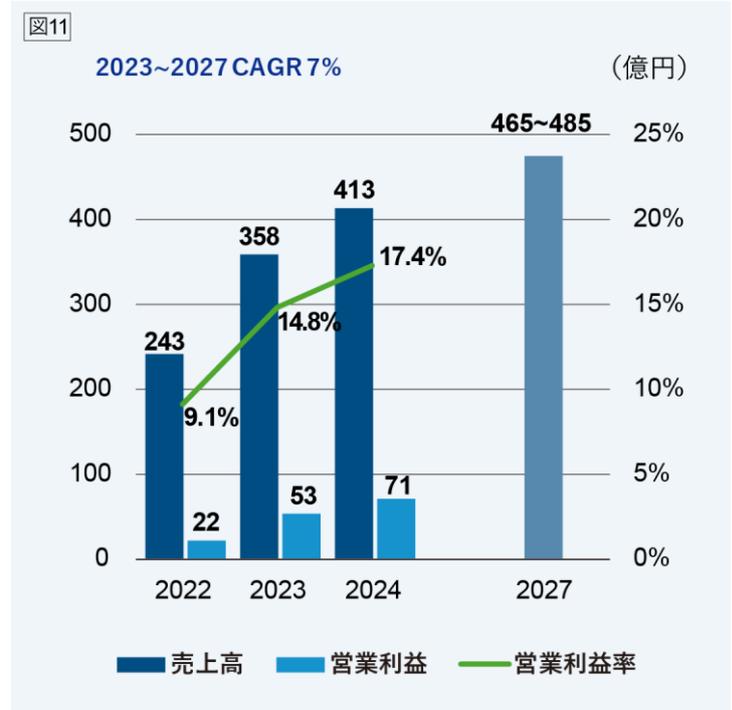
① Pillar 1 多目的分析機器

～先端的なX線分析ソリューションの提供と海外市場における成長の加速～

リガクの歴史的な事業ドメインである多目的分析機器は、大学・研究機関などのアカデミア／ガバメントや産業分野の幅広いエンドマーケットに構築する強固な顧客基盤と高い顧客ロイヤルティをレバレッジとして、卓越したX線要素技術力を武器に得意分野である新材料の発見・開発に貢献する先端的なX線分析ソリューションを提供し、高度化する顧客の研究開発ニーズに応えることで、その売上高と利益率を着実に拡大させています。

リガクは、市場需要の成長性に加えてプレゼンスの浸透による販売シェアの拡大余地が大きい海外市場における成長をさらに加速するため、セールス、サービス、アプリケーション・サイエンティストなどの要員やラボなど、海外の商業・インフラへの積極的な投資と「グローバル・ワン・リガク」のチーム力の発揮により、グローバル市場での販売シェアをさらに伸ばし、多目的分析機器の分野でX線回折機器(XRD)市場と蛍光X線分析機器(XRF)市場の年平均成長率5.5% (2023年～2027年) (注1)を上回る平均年率約7%の売上高成長を目指しています【図11】。

多目的分析機器の業績推移と売上高成長計画



(注1)Strategic Directions International, Inc. 「SDi Global Assessment Report 2024」

② Pillar 2 半導体プロセス・コントロール機器

～半導体の技術進化に貢献するX線技術の応用を通じた事業領域の拡大～

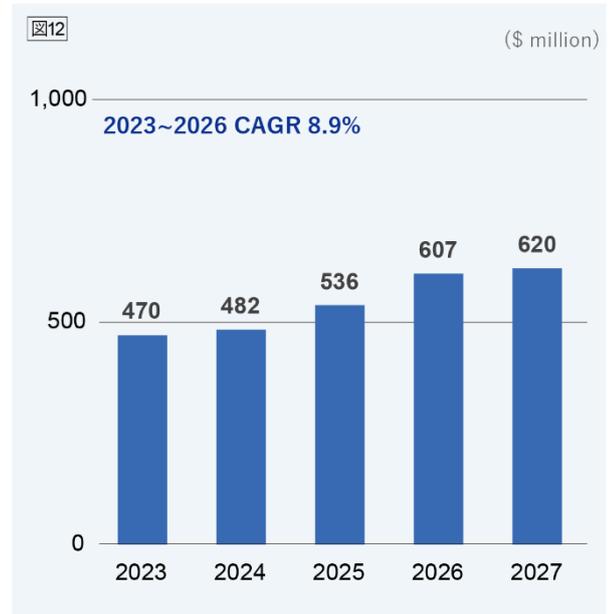
A. 半導体X線計測機器市場における高成長と分散ポートフォリオの構築

半導体プロセス・コントロール機器は、半導体ウェーハの汚染検査、薄膜評価、膜厚・密度測定、組成・結晶性評価、3次元形状測定など、半導体製造における様々なパラメータを測定し、プロセスをコントロールする工程で利用されています。個々のデバイスの欠陥を検知する半導体検査（Inspection）機器に対して、リガクの製品は、デバイスの製造プロセスの品質を計測し、その改善に寄与することでデバイス製造の歩留まりの改善をもたらす、より高付加価値で、そのために高い需要成長が予測されている半導体計測（Metrology）機器です【図12】。リガクの半導体X線計測機器は、世界大手の半導体メーカーのインライン品質管理や半導体製造機器メーカーの研究開発・品質管理などで役立てられています。

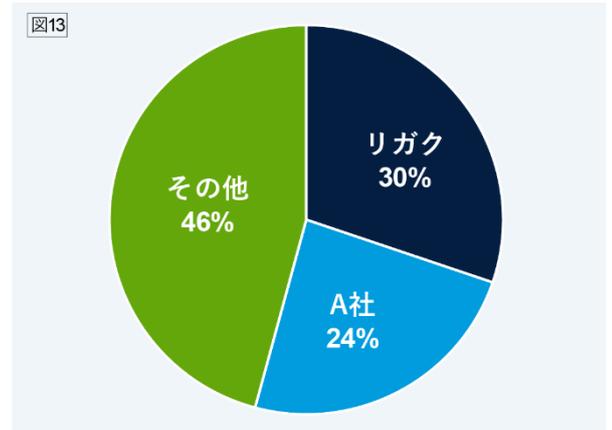
「Lab to Fab 戦略」の推進とその成果により、リガクの製品は、半導体製造におけるプロセス・コントロールでその採用が拡がり、近年高成長を遂げています。リガクは現在、半導体X線計測機器市場で**グローバル・リーダー**の地位を確立しています【図13】。

また、リガクは、半導体設備投資額でグローバル上位10社^(注1)のうち、その全社との間で取引関係を有しているほか、**メモリ、ロジック、パワーデバイスなど、アプリケーションでもバランスのとれた売上高構成を形成**しており【図14】、そうした分散ポートフォリオの構築により、半導体業界のシリコンサイクルに対して強い耐性を持つ事業の安定性を有しています。

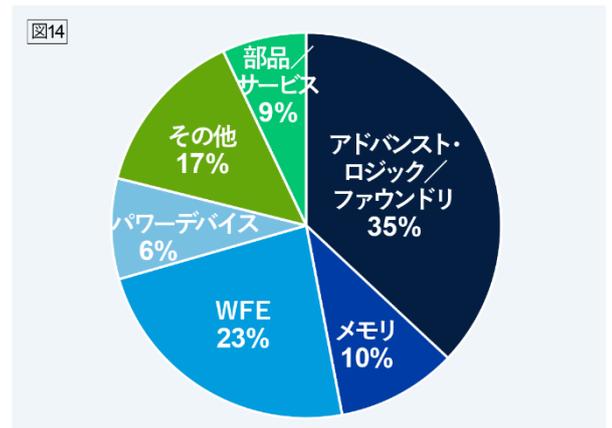
半導体X線計測機器の需要成長予測^(注2)



半導体X線計測機器グローバル市場シェア^(注2)(2023)



半導体プロセス・コントロール機器アプリケーション別売上高構成(2024/12期)



(注1) TechInsights, Inc. 「Capital Expenditure Forecast June 2024」

(注2) Yole Intelligence 「Wafer Fab Equipment Market Monitor – Q4 2024」

② Pillar 2 半導体プロセス・コントロール機器

～半導体の技術進化に貢献するX線技術の応用を通じた事業領域の拡大～

B. 半導体の技術進化を捕捉する光学・CD計測機器市場への事業領域の拡大

半導体は、その日進月歩の技術革新により**微細化や積層化**が進展し、内部構造がますます**複雑化**しています。こうした半導体の技術進化は、ナノスケールの微細構造を非破壊で解析できる強みを持つX線技術にとって、その応用領域を拡大する好機となっています。

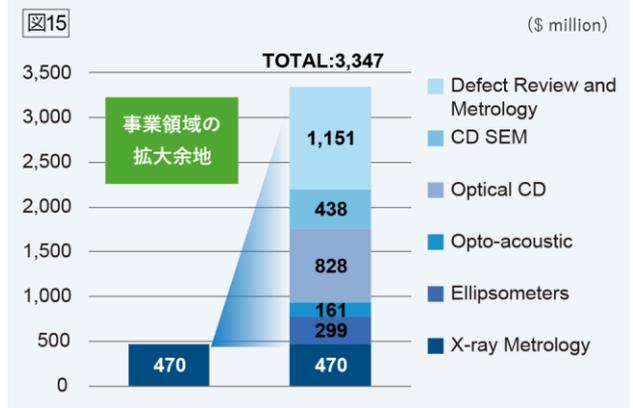
リガクは、その高度なX線要素技術力を武器に半導体の技術イノベーションを支援する新しいX線計測機器を開発し、市場に供給することで、これまでのX線計測の市場から、光学計測やCD計測など、他の計測技術の市場とされている分野への事業領域の拡大を目指しています【図15】。さらに、この分野では、光学技術とX線技術が相互に補完し合うことで、より高度化・複雑化する半導体計測ニーズに対して優れたソリューション（Hybrid Metrology）を提供できることが期待されており、それを実現するための外部とのパートナーシップの模索についても、これに積極的に取り組んでいます。

リガクの半導体プロセス・コントロール機器事業は、半導体X線計測機器市場でのさらなる販売シェアの獲得に加えて、こうした半導体プロセス・コントロールの分野におけるX線技術の応用領域の拡大を通じた事業領域の拡大により、半導体X線計測機器市場の年平均成長率8.9%（2023年～2026年）^{（注1）}を上回る平均年率約18%、あるいはそれをさらに超える売上高成長を目指しています【図16】。

C. アドバンスト・パッケージング検査市場への参入

AI（人工知能）技術の普及や進化により、今後新しい技術イノベーションの進展が期待されている次世代AIチップの製品化のために不可欠な技術とされ、高い需要成長が予測されている**アドバンスト・パッケージング**の分野においても、新しい品質検査製品を開発・供給し、その市場に参入することを計画しています。AIチップの進化を実現するためには、さらに大型化・立体化が進む次世代パッケージにおいて、マイクロバンブやTSVなどの複雑な構造の欠陥検査が課題となっています。リガクは、これを解決する高度な測定技術とAI応用検査アルゴリズムの開発に取り組んでおり、近い将来の実用化に向けた製品化努力を進めています。

X線計測機器市場から光学・CD計測機器市場への事業領域の拡大余地^{（注1）}（2023）



半導体プロセス・コントロール機器の業績推移と売上高成長計画



（注1） Yole Intelligence 「Wafer Fab Equipment Market Monitor – Q4 2024」

③ Pillar 3 多目的分析機器

～X線技術の新たなアプリケーションの開発を通じた新市場の創出～

リガクは、幅広いエンドマーケットに広がる強固な顧客基盤を活かして、技術イノベーションが活発な**半導体・電子部品、電池・電池材料、ライフサイエンス**など、**X線技術の新たなアプリケーションの開発**を通じてその応用領域の拡大が期待される有望市場への重点的なマーケティング活動を展開しています【図17】。

リガクは、各業界の技術動向に対する深い知見と顧客ニーズを解決するソリューション提供力を活かして、これらの業界で生まれる最先端の技術イノベーションを支援する新たな分析技術とアプリケーションの開発に精力的に取り組み、多目的分析機器の新市場を創出しています。

リガクは、半導体プロセス・コントロール機器での成功に続いて、これらの技術イノベーションが活発な産業分野への「Lab to Fab 戦略」の拡大展開とそれを通じた多目的分析機器のFabへの浸透を強力に推進することで、新たな成長機会を開拓し、同事業の売上高成長を加速していきます【図18】。

図17

新市場を創出するリガクの最先端ソリューション製品

半導体・電子部品

-XRTmicron-

SiCなどの次世代化合物半導体の欠陥検査ニーズに応える、X線トポグラフィ技術を利用した非破壊検査機器



電池・電池材料

-CT Lab HV-

車載用電池生産のインライン品質管理に貢献する、3次元・高速での非破壊欠陥解析を可能にした産業用X線CT



ライフサイエンス

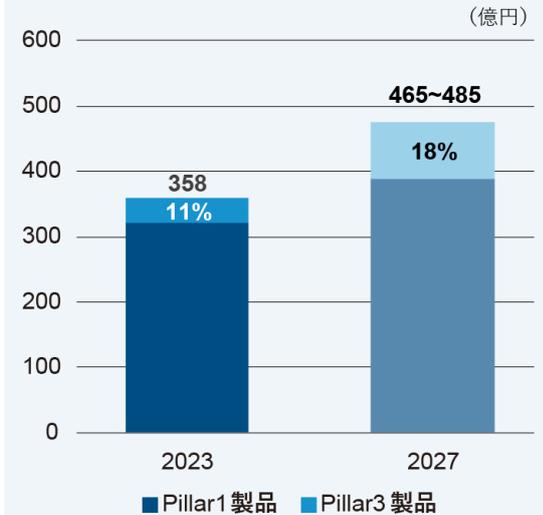
-MoleQlyze-

バイオ医薬品の研究開発での活用が期待される、タンパク質分子を溶液状態で可視化したタンパク質構造解析専用機



Pillar 3製品の販売拡大による多目的分析機器の売上高成長への貢献

図18



(2) 顧客セグメントに応じたサービス戦略

リガクは、顧客に販売した製品のアフターサービスとして、消耗品・交換部品の供給、ハードウェアやソフトウェアのアップグレード、修理・点検、予防保守契約、機器の移設サポートなどを提供しています。リガクのサービス事業は、これらのアフターサービスを製品のライフサイクルにわたって継続的に提供することを通して、長期的な顧客との信頼関係と定着率の高い顧客基盤の構築に貢献するとともに、販売製品のインストールベースの着実な増加がもたらすストック型のビジネスモデルを確立しています【図19】。

リガクの成長戦略をその基盤として下支えするサービス事業では、アカデミア、一般産業、半導体産業などの顧客セグメントに応じて、それぞれの異なるニーズに適応した事業展開を行いその強化を図ることで、安定的なリカリング収益を創出し、リガクの成長と発展に貢献しています【図20・21】。例えば、半導体産業向けサービスでは、24×7対応のハードウェア保証とパーツ保証にアプリケーション・サポートを加えてパッケージ化したCCS(注1)を提案し、製造ラインのダウンタイムの予防を求める顧客ニーズに応えています。

顧客セグメントに応じた注力サービス

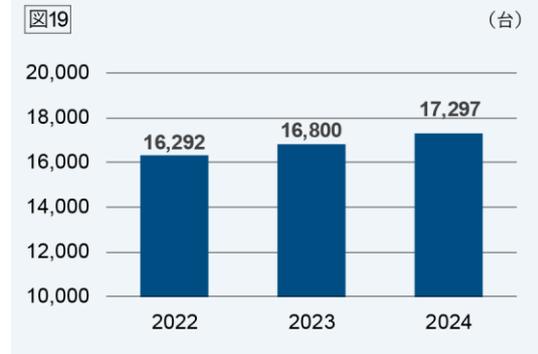
●アカデミア	アプリケーション・サポート、アップグレード販売など
●一般産業	迅速な修理と稼働率の向上、リモート・サポートなど
●半導体産業	24×7対応などの特別プログラムを製品販売とパッケージ化して提供

(注1)Comprehensive Customer Support

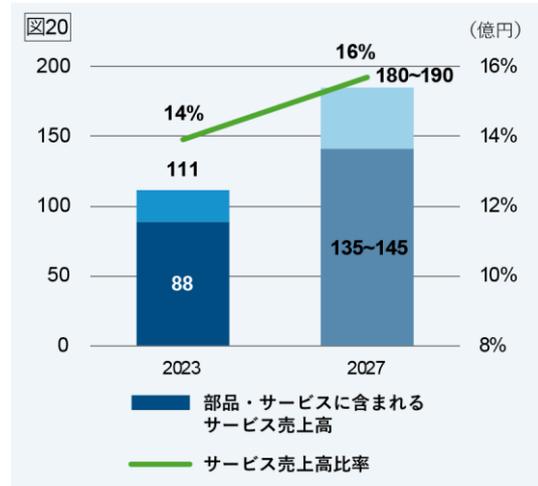
(注2)販売製品のインストールベースは、部品・サービスに含まれるサービス売上高を構成するサービスの対象となる製品群について、基準年から過去12年間の累計出荷台数を稼働中とみなして算出

(注3)サービス売上高は、部品・サービスに含まれるサービス売上高のほか、管理会計で切り分けて集計することが難しい、多目的分析機器及び半導体プロセス・コントロール機器に含まれるサービス売上高をその一部に含む

販売製品のインストールベース推移(注2)



サービス売上高成長計画(注3)



部品・サービスの業績推移と売上高成長計画



(3) コマーシャル・インフラや生産能力等への基盤増強投資

市場需要の成長性に加えてプレゼンスの浸透による販売シェアの拡大余地が大きい海外市場における成長をさらに加速するため、セールス、サービス、アプリケーション・サイエンティストなどの人材投資を増強し、各地域の顧客の声からグローバルな市場ニーズを捕捉してそれに応えるプロダクト開発体制を拡充することで、製品販売力の強化を目指します。

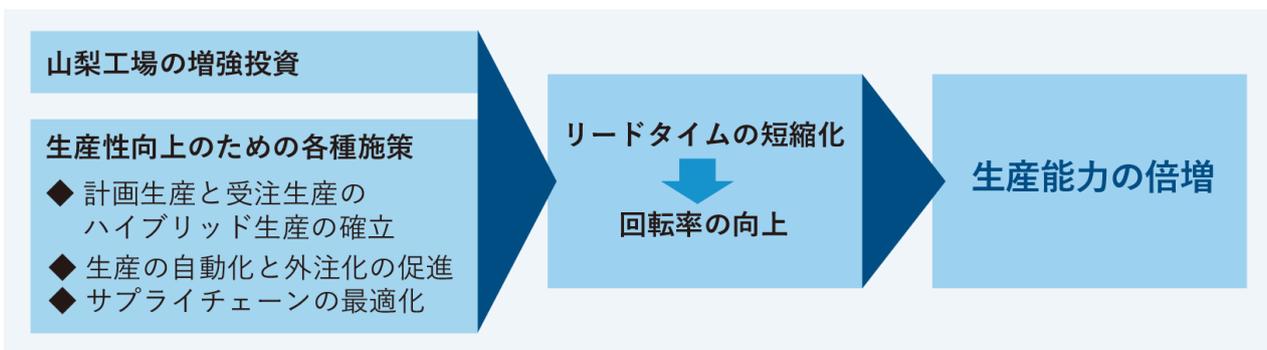
さらに、主要市場に営業拠点、ラボ、テクノロジーセンターなどの新設投資を行い、これらのコマーシャル・インフラの有効活用を通じて製品販売の促進を支援します。

コマーシャル・インフラ投資の実績と計画

実績	2023年4月	米国・シリコンバレーにテクノロジーセンターを開設
	2024年3月	台湾に支店、理学科技台湾分公司を開設
	2024年4月	中国・上海に子会社、理学電企（上海）儀器有限公司を開設 同社に中国市場をカバーするアプリケーション・ラボを設置
	2024年11月	米国・ケンブリッジにバイオサイエンス・ラボを開設
計画	2025年	インドに子会社、Rigaku India Private Ltd.を開設
	~2026年	韓国にサポートセンターを開設
	~2026年	台湾にテクニカルセンターを開設

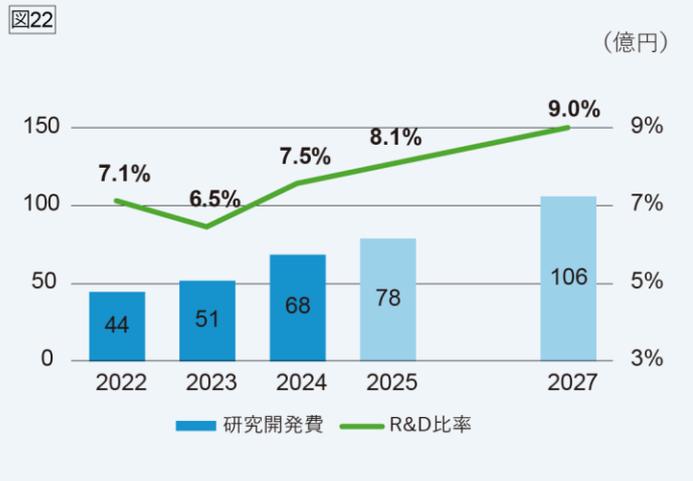
また、リガクは、国内に4拠点、海外5ヶ国に8拠点の生産拠点を有しており、要素部品生産の特定工場への集約や製品機種に応じた生産分業を通じて生産効率を高め、それに生産の一部を外部委託する協力会社を加えて、高品質の製品を安定的に供給できる体制を確立しています。

近年の売上高成長に伴い、市場の旺盛な需要に適切な納期で応えるため、2024年~2025年の計画期間で、リガクの主力工場である山梨工場の生産能力を大幅拡大する増強投資を実施しています。この**山梨工場の増強投資**は、それとともに実施する生産性向上のための各種施策とあわせて、市場の旺盛な需要に応えるためのリガクの生産能力を2022年比で倍増させることにより、その成長戦略を下支える製品供給基盤となります。



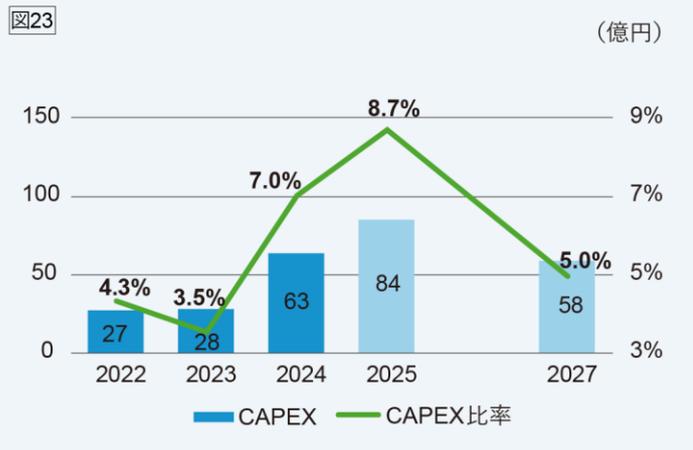
5. 経営資源の配分計画

(1) 研究開発(R&D)投資計画



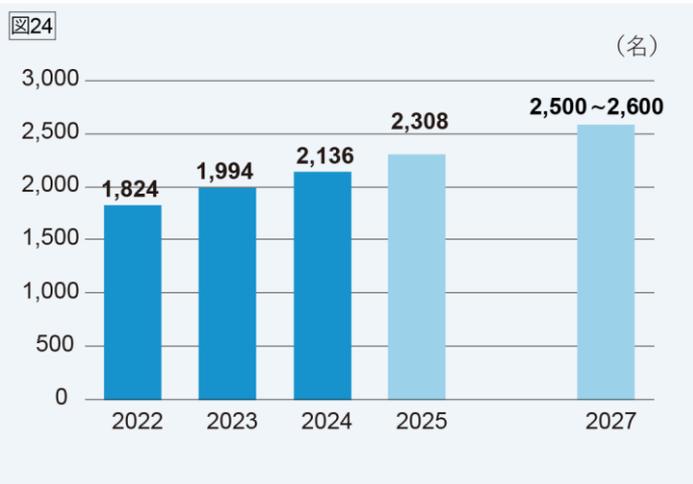
- ▶ 売上高に占めるR&D比率を漸次引き上げ、2027年に約9%とする計画【図22】
- ▶ 高輝度化、微小点化、ハイスループット化、AI（人工知能）／マシンラーニングや解析ソフトウェアの開発・高度化など、X線要素技術の強化に重点投資し、市場の最先端ニーズに応える革新的な製品を生み出すための原動力とする

(2) 設備投資(CAPEX)計画



- ▶ 山梨工場の増強投資や大阪工場の拡張投資などによりCAPEX比率は2025年に一時的に売上高比9%近くまでスパイクするも、中長期的に売上高比約5%で推移する見込み^(注1)【図23】
- ▶ 生産設備・機械などに多額の設備投資を必要としないビジネスモデルで、山梨工場の増強投資や大阪工場の拡張投資の完了後はラボ機やJEP機^(注2)への固定資産投資がCAPEXの約5割を占める見込み

(3) 要員計画



- ▶ 2024年は前年比+13.5%の売上高成長に対して前年比+7.1%の要員増を実施し、業容拡大に相応しい体制を整備するための必要人員を補強【図24】
- ▶ 2025年以降は売上高のさらなる拡大から得られるオペレーティング・レバレッジ効果を見込み、2027年までの年平均要員増を+6.5%内外でコントロールし、2027年の要員数を2,500~2,600名とする計画

(注1)設備投資(CAPEX)計画は、現時点で計画されていない山梨工場に続く大型の工場改修・増強投資を含まない

(注2)機器の発注意思を持つ顧客が発注に先立ってリガクから当該機器の貸与を受けて、リガクと共同でその性能を事前評価するJEP (Joint Evaluation Program) の対象となる機器

6. 中期計画目標

	中計基準年度 (2023年12月期)	2024年12月期 (実績)	中期計画目標 (2027年12月期)
売上高 (YoY成長率)	798億円 27.4%	906億円 13.5%	1,150~1,200億円 ^(注1) (CAGR約10%)
調整後EBITDA ^(注2) (調整後EBITDAマージン)	202億円 25.3%	234億円 25.9%	315~325億円 約27%
調整後営業利益 ^(注3) (調整後営業利益率)	183億円 22.9%	209億円 23.1%	265~275億円 約23%
R&D比率 ^(注4)	6.5%	7.5%	約9%
CAPEX比率 ^(注5)	3.5%	7.0%	約5% ^(注6)
要員数 ^(注7)	1,994人	2,136人	2,500~2,600人

(注1)レンジ幅は売上高の中期計画目標の5%の範囲内に設定（調整後EBITDA、調整後営業利益及び要員数のレンジ幅についてもそれぞれ同様）。売上高の中期計画目標におけるYoY成長率は、2023年12月期を基準とする2027年12月期までの4ヶ年における売上高の年平均成長率で、2025年12月期から2027年12月期までの各期の売上高は想定為替レートを1ドル145円、1ユーロ156円として算出

(注2)調整後EBITDA = 税金等調整前当期利益 + 減価償却費及び償却費 + 減損損失 - 受取利息及び配当金 + 支払利息 + 一時費用（IFRS導入費用、コンサルティング・フィー、中国免除申請関連費用、上場関連費用等） 調整後EBITDAマージン = 調整後EBITDA/売上高

(注3)調整後営業利益 = 営業利益 + PPA償却費 + 減損損失 + 一時費用 調整後営業利益率 = 調整後営業利益/売上高

(注4)R&D比率 = 研究開発費/売上高

(注5)CAPEX比率 = CAPEX/売上高 CAPEXは使用権資産を除いた設備投資の金額により算出

(注6)2027年12月期のCAPEX比率目標は、その分子となるCAPEXに現時点で計画されていない山梨工場に続く大型の工場改修・増強投資を含まない

(注7)要員数は年度末の就業人数と年度平均の臨時雇用人数の合計により表示

7. キャピタル・アロケーション方針

リガクは、その資本コストを踏まえて、中長期の経営視点から成長投資の推進と財務健全性の確保とのバランスを考慮しつつ、各期の業績に応じて株主への配当を実施していくことを、その資本政策の基本的な方針としています。

(1) 規律ある成長投資

- ▶革新的な製品を生み出すためのX線要素技術への重点的な研究開発投資やグローバル各地域における事業基盤の拡充投資などの成長投資を継続します。
- ▶X線技術を利用したソリューション力をより一層強化するための外部とのパートナーシップの確立やM&A投資、さらにX線を補完する他の分析技術分野への参入・事業拡大など、新たな成長領域へのインオーガニックな展開の機会を選別的に取り上げていきます。

(2) 健全なバランスシート

- ▶借入金債務の圧縮による金利負担の軽減とネットレバレッジの低減を図り、将来的な成長投資や一時的な市況悪化リスクに耐え得る強固な財務基盤を構築します。

(3) バランスのとれた株主還元

- ▶各期の利益やキャッシュフローの状況などを総合的に勘案し、**連結当期利益の30%程度を配当性向の目途**として、その水準の維持と向上に努めます。