

中期経営計画 (2025年 4月-2028年 3月)

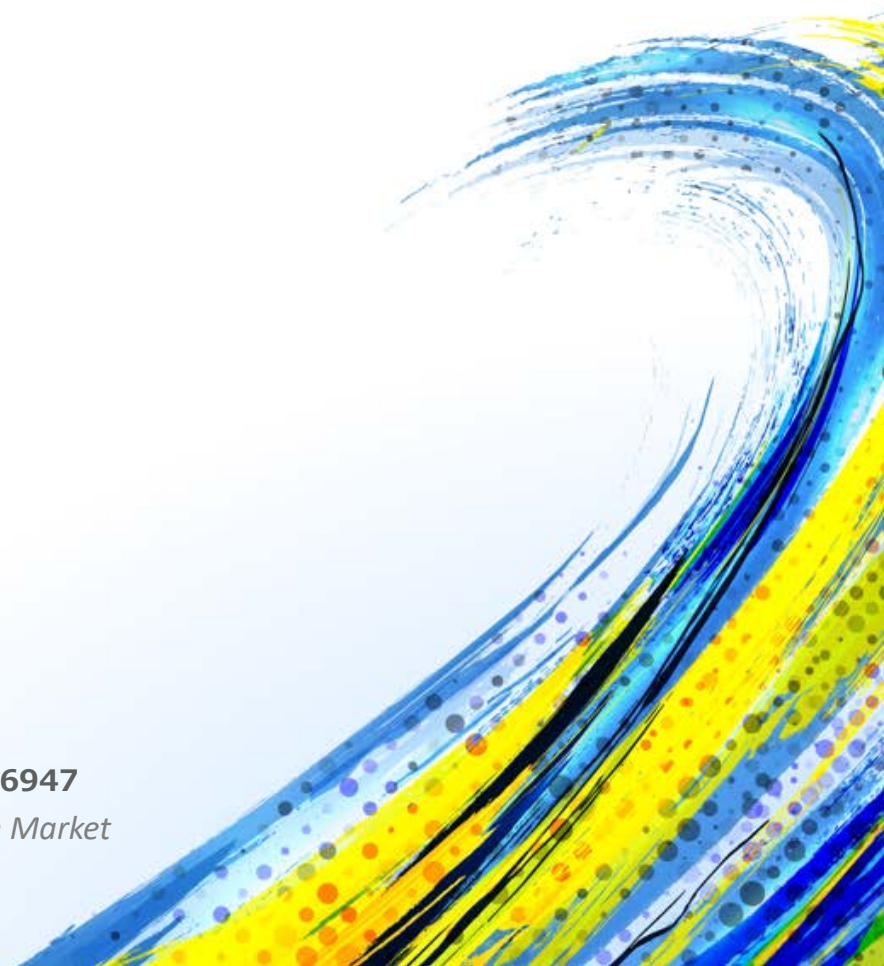
*Medium-term Business Plan
(April 2025 - March 2028)*

2025年 7月 25日

July 25, 2025

株式会社 図 研
Zuken Inc.

東証プライム市場 証券コード 6947
Tokyo Stock Exchange, Prime Market
Securities code: 6947



目次

Table of Contents

■ 新中期経営計画の基本方針

Basic Policies of the New Medium-Term Business Plan

基本方針と計画の概要

Basic Policies and Plan Overview

事業環境の見方と目標達成に向けての課題

View of the Business Environment and Challenges for Achieving Goals

製品戦略の方向性

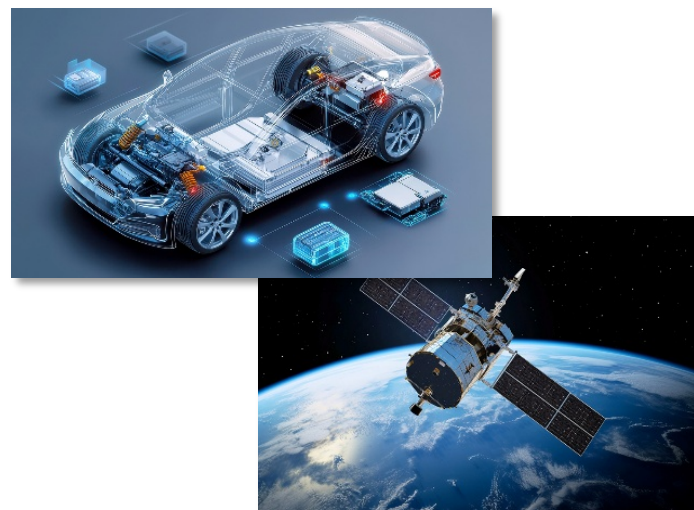
Direction of Product Strategy

資本政策について

Capital Policy

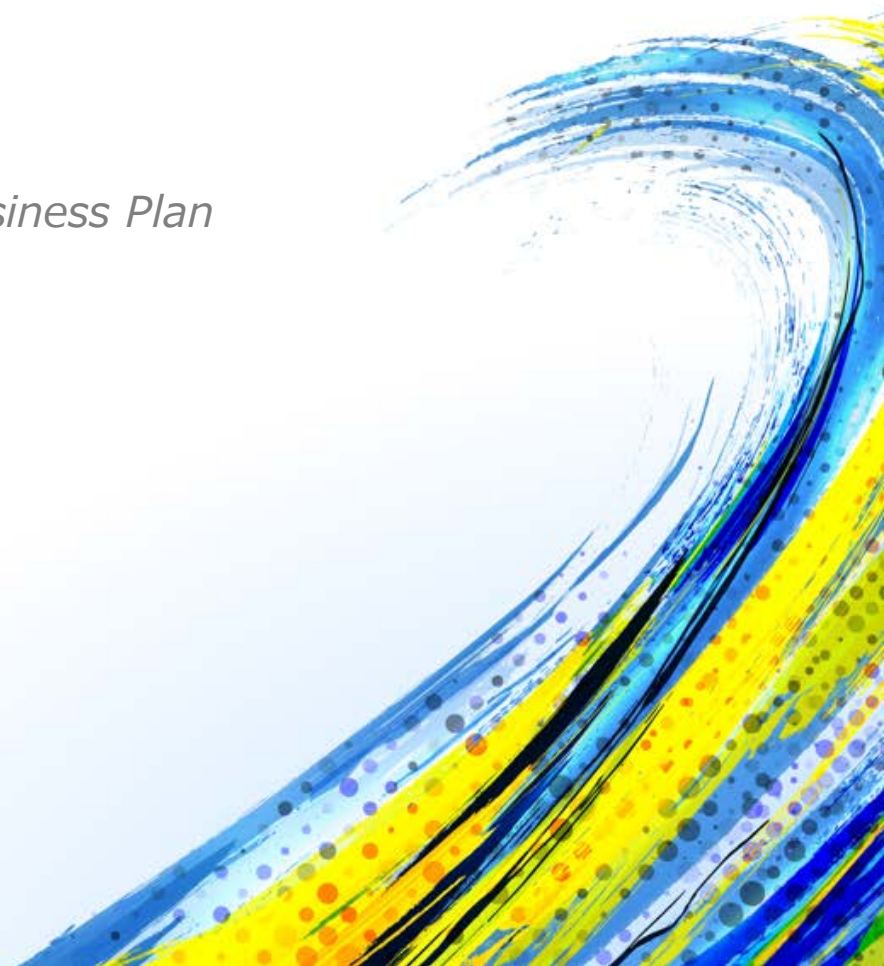
■ 地域別・ソリューション別の販売計画

Business Plan by Region and Solution



新中期経営計画の基本方針

Basic Policies of the New Medium-Term Business Plan



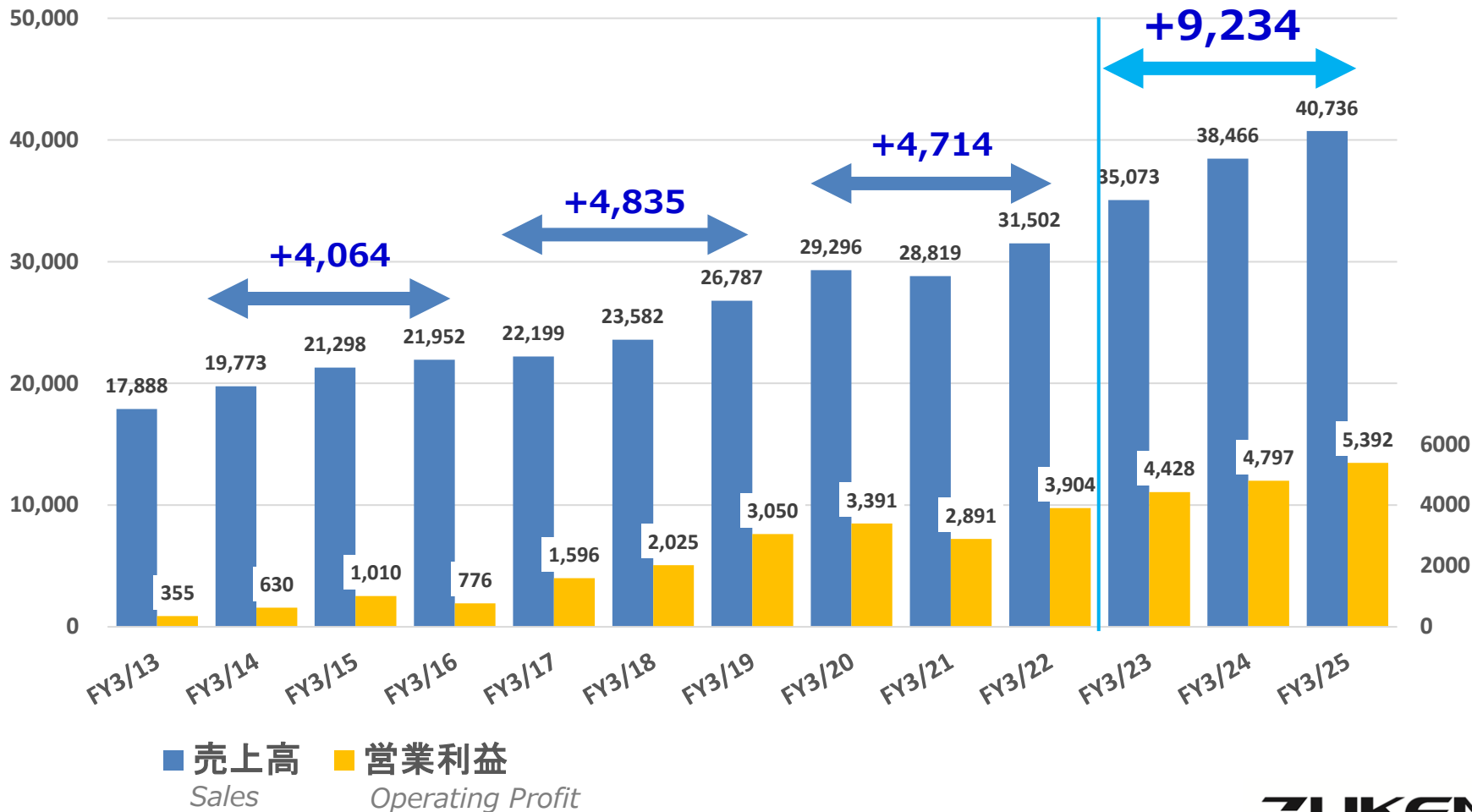
これまでの中期計画の振り返り

Trajectory of Medium-Term Plans to Date

12年間の売上年平均伸び率 : 7.1%

12-year compound annual growth rate (CAGR): 7.1%

百万円
Millions of JPY



新3か年計画 成長戦略と目標

New Three-Year Plan Growth Strategies and Goals

「資本コストや株価を意識した経営の実現」

'Achieving management that is conscious of capital costs and share prices'

最終年度 売上目標 490億円 営業利益目標 74億円

Final year sales and OP target: ¥49 billion & ¥7.4 billion

次の3か年で達成したい企業の姿

The company we want to become in the next three years

- **持続的・安定的な成長**
Sustainable and stable growth
- **稼ぐ力の強化**
Enhanced profitability
- **グローバル成長市場を見据えたソリューション開発**
Solutions with a focus on global/growth markets

① 「課題解決型コンサルティング」の海外市場も含めた横展開

Global deployment of 'Consulting-driven IT'

② MBSEを核にしたプロセス改革/DX提案

DX and process reform proposals using MBSE

③ 次世代を担う若手人材の育成と定着

Nurturing and retaining young talent to lead the next generation

④ 3DICの普及を見据えたシステム・パッケージ設計市場への布石

A strategic move for the system and package design market with an eye to the spread of 3DIC

成長戦略

Growth Strategy

新3か年計画 成長戦略と目標 【トピックス】

New Three-Year Plan Growth Strategies and Goals [Topics]



投資家情報 Investor Relations (English) 採用情報 導入事例紹介 製品サポート Regional Sites

ZUKEN お問い合わせ

Home > お知らせ > 図研、IBM Research AI ハードウェア・センターとの先端半導体分野での共同開発に参画

図研、IBM Research AI ハードウェア・センターとの先端半導体分野での共同開発に参画

2025/03/24 配信

AIアクセラレータ・アプリケーションのアーキテクチャ実現を目的とした、先進的な3DICパッケージングソリューションとEDAワークフローの高度化を目指す共同開発契約を締結

株式会社図研（神奈川県横浜市、代表取締役社長兼COO 勝部 迅也：以下、図研）は、米国IBM社と、世界有数の研究機関として同社の基礎研究を担うIBM Researchが運営する研究開発コンソーシアムの1つであるAIハードウェア・センターの会員として、その研究開発プロジェクトに参画する契約を締結したことを発表いたします。

**半導体ベンダー、製造装置メーカー、材料メーカー、アカデミックなどとの幅広い連携を通して
先端半導体パッケージング設計製造プロセス確立に貢献**

Contributing to the establishment of advanced semiconductor packaging design and manufacturing processes through extensive collaboration with semiconductor vendors, semiconductor manufacturing equipment suppliers, materials suppliers, academia, and other organizations

新3か年計画 成長戦略とタイムフレーム

New Three-Year Plan Growth Strategies and Timeframe

① 「課題解決型コンサルティング」の海外市場も含めた横展開

Global deployment of 'Consulting-driven IT'

収益フェーズ

Net Revenue Phase

② MBSEを核にしたプロセス改革/DX提案

DX and process reform proposals using MBSE

投資フェーズ

Investment Phase

④ 3DICの普及を見据えた システム・パッケージ設計市場への布石

A strategic move for the system and package design market with an eye to the spread of 3DIC

-2025.3

2026.3

2027.3

2028.3

2028.4-

**MBSEは本中計期間中に利益貢献目指す
システム・パッケージ設計は市場拡大期に向け準備**

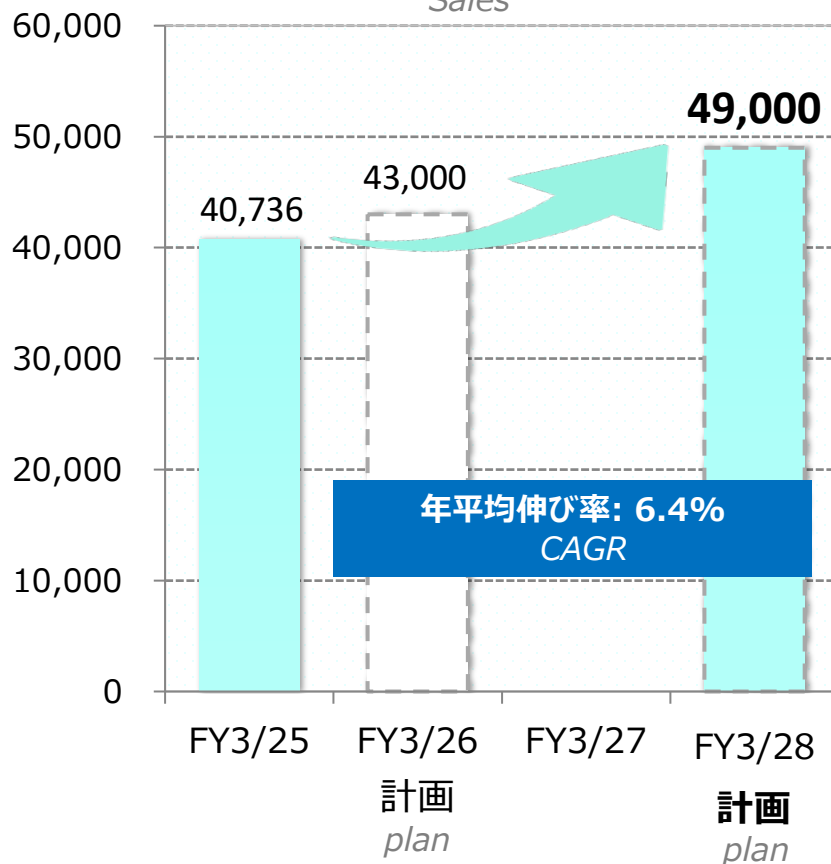
*MBSE aims to contribute to profits during the current medium-term management plan period
System and package design lay the groundwork for market expansion*

新中期計画 売上・営業利益目標

New Three-Year Plan : Targets Summaries

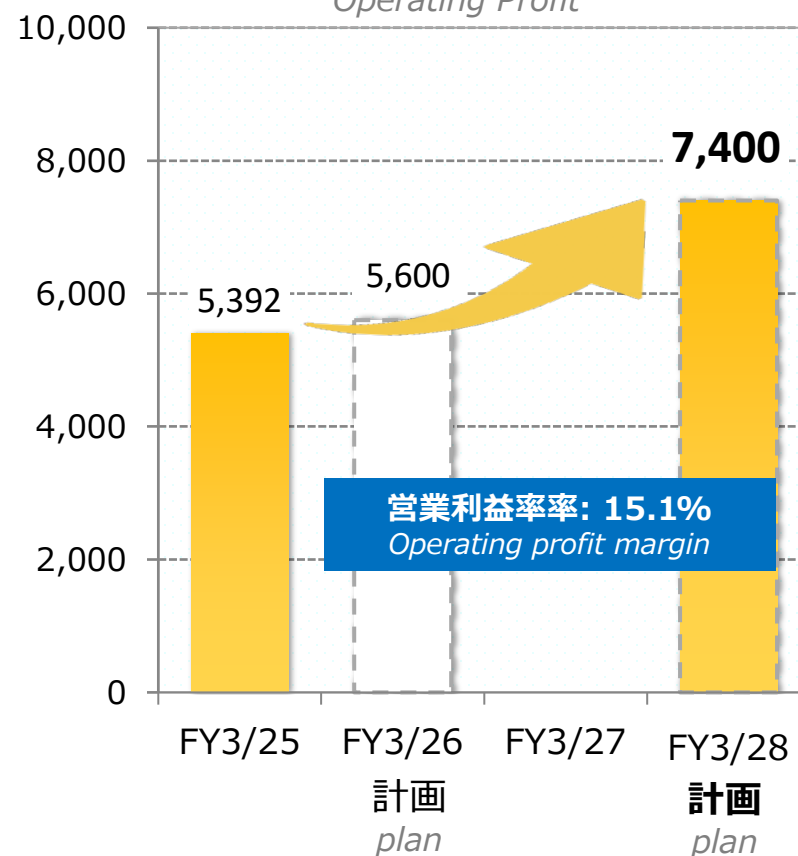
百万円
Millions of JPY

売上高 Sales



百万円
Millions of JPY

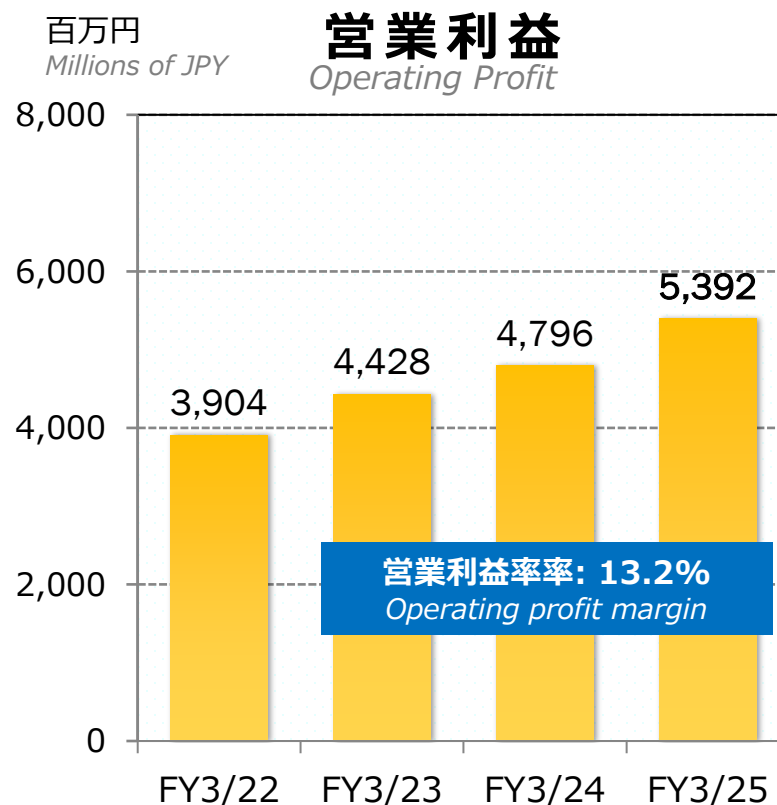
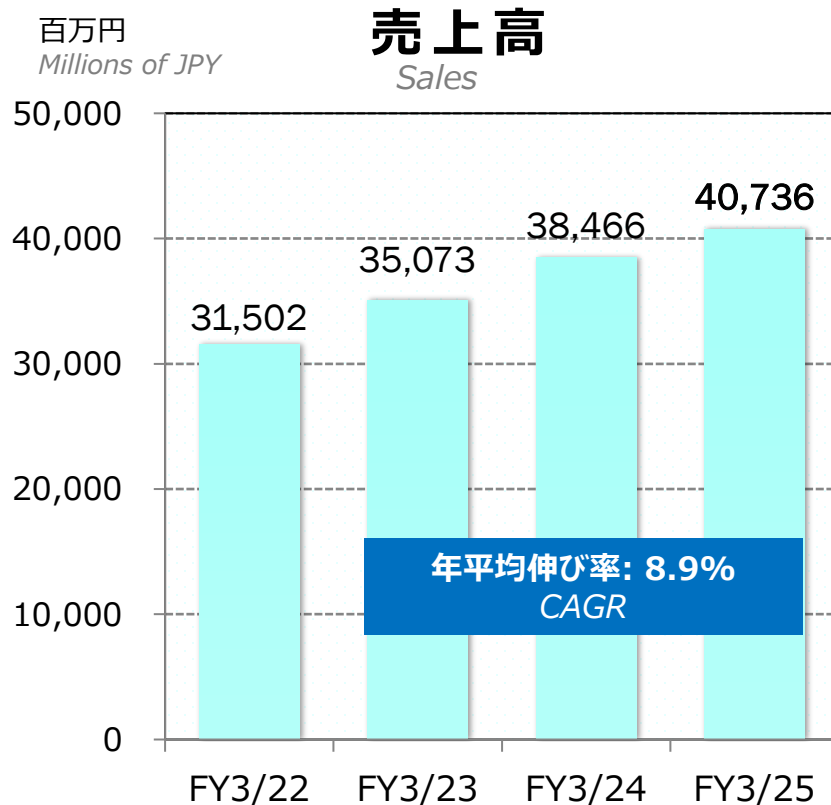
営業利益 Operating Profit



※ 中期経営計画の前提レート 150 yen/USD, 160 yen/EUR
Assumed exchange rate for the Plan

【参考】 前中期計画 売上・営業利益実績

[Reference] Results of the previous medium-term plan



※ 24年3月期平均レート Ave. exchange rate FY3/24 144 yen/USD, 156 yen/EUR

※ 25年3月期平均レート Ave. exchange rate FY3/25 152 yen/USD, 163 yen/EUR

最終年度：売上・営業利益とも過去最高を更新

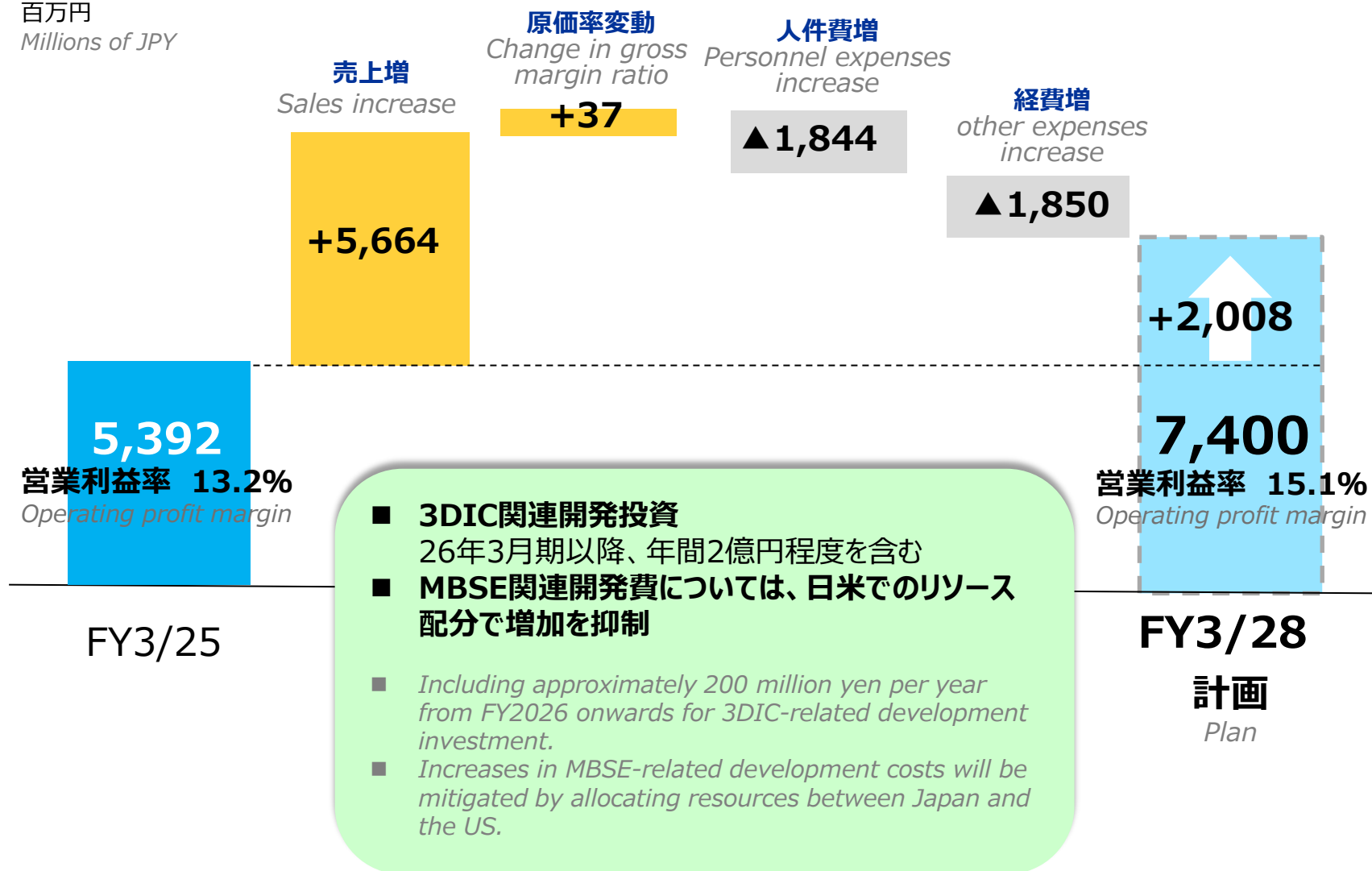
Final Year: Sales and operating income both reached record highs

新中期計画 営業利益増減要因

New Three-Year Plan : Factors of Changes in Operating Profit

百万円

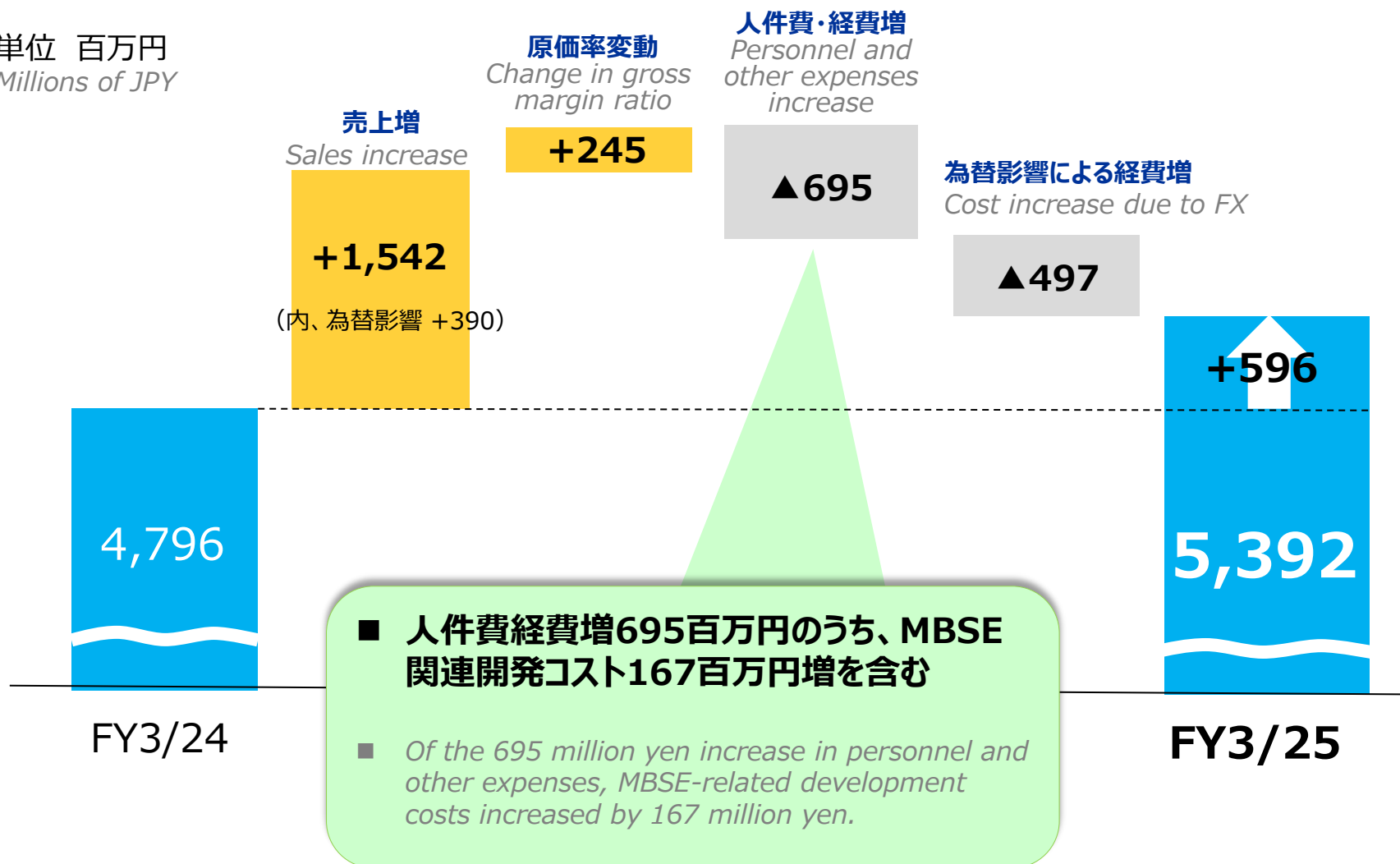
Millions of JPY



【参考】 25年3月期 営業利益増減要因

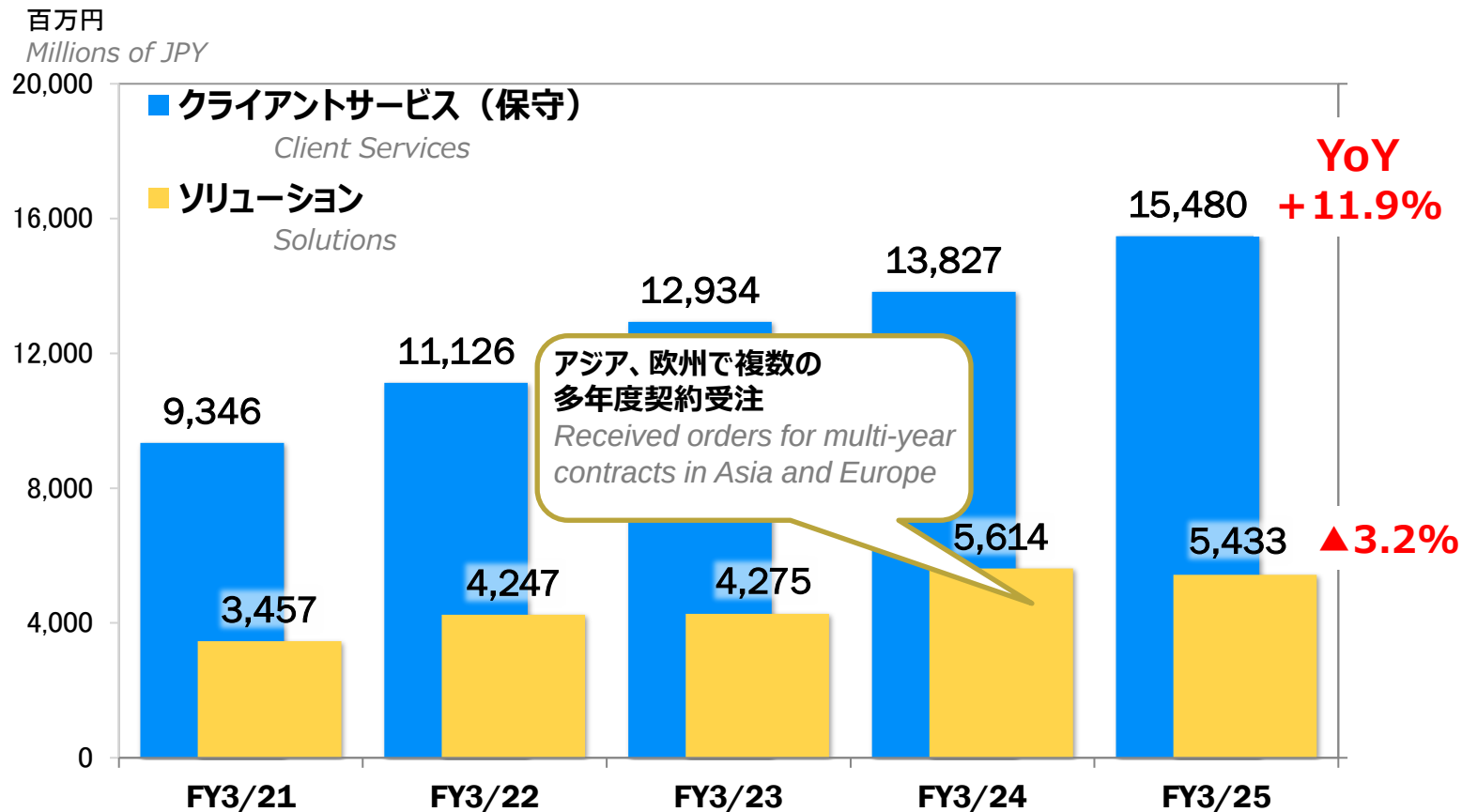
[Reference] Factors Affecting Operating Profit for the Fiscal Year ending March 2025

単位 百万円
Millions of JPY



受注残高の推移

Changes in Order Backlog



**FY3/24の多年度契約の影響でソリューション受注残高は減少するも
トータルの受注残高は過去最高の水準で次期3カ年スタート**

Solution order backlog decreased due to multi-year contracts in FY3/24, but total order backlog remained at a record high level at the start of the next three-year period

事業環境の見方と目標達成に向けての課題

View of the Business Environment and Challenges for Achieving Goals

マクロ環境

Macro Environment

米国関税政策の直接的な影響は無いが、市場の不安定化による自動車産業、電子部品産業などの開発投資に与える影響は予断を許さず先行きは不透明

No direct impact from US tariff policies

Market instability on customer industries such as the automotive industry is unpredictable and the outlook is uncertain

技術/市場 のトレンド

Technology
and Market Trends

- 自動化・省力化、技術伝承などへのDXニーズは継続
- 生成AIの普及が新製品開発、インフラ投資の拡大を促進
- システム（上流）設計ニーズの増大（ソフトウェア デファインドな開発の増加）

• Continuing DX demand for automation, labor saving, and technology transfer

• The spread of generative AI promotes new product development and expansion of infrastructure investment

• Increased demand for upstream system design (increase in software-defined development)

課題

Challenges

- CR-8000マイグレーション需要は中計期間中にピーク

- MBSEビジネスの収益化

• CR-8000 migration demand will peak during the medium-term plan period

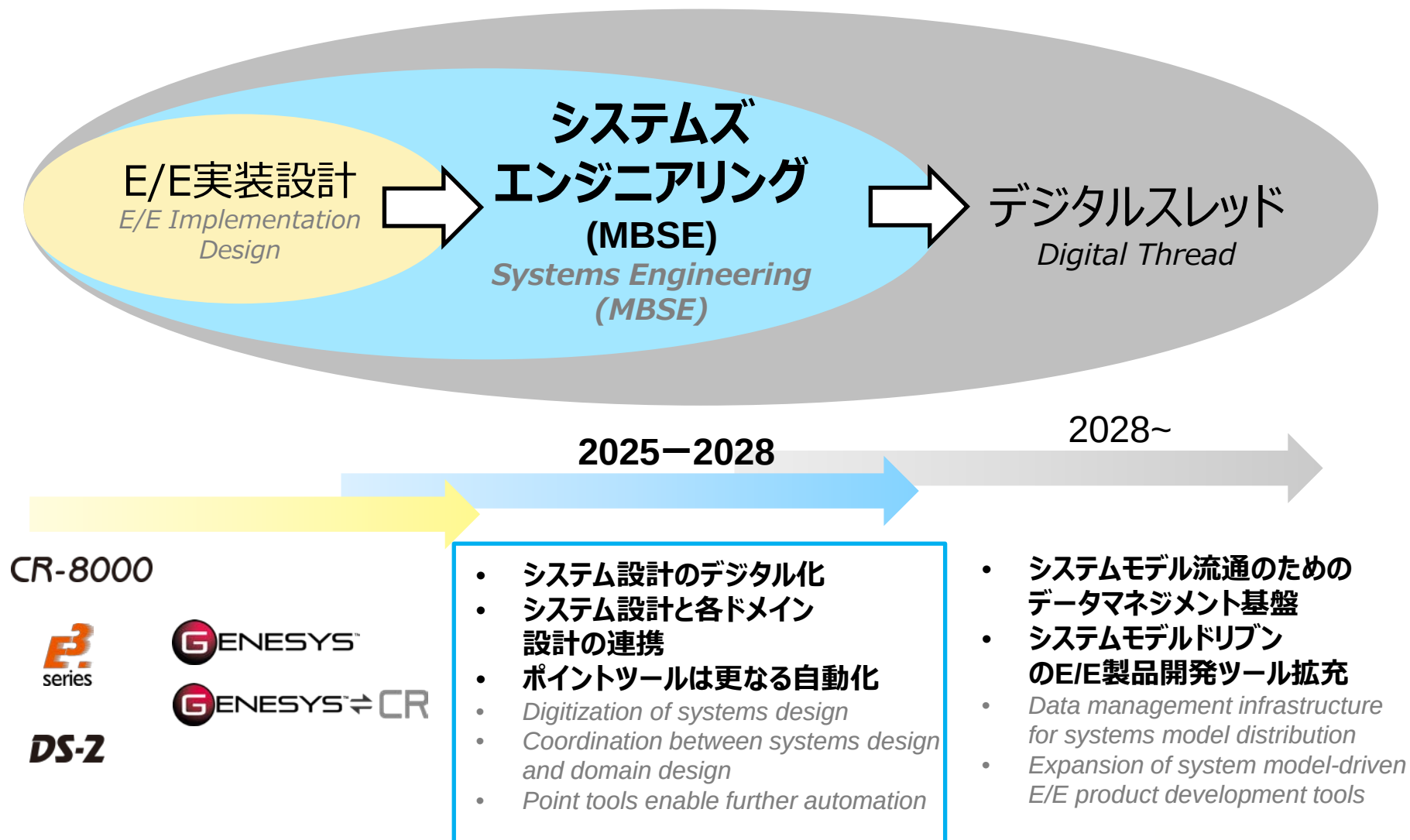
• Monetizing the MBSE business

マクロ環境のリスクについては現時点では3か年計画には反映せず

Macroeconomic risks are not reflected in the three-year plan at this point

製品戦略の方向性

Direction of Product Strategy

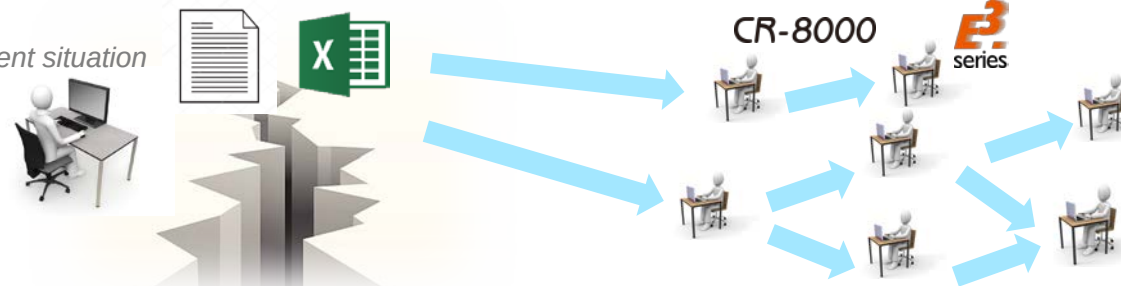


製品戦略の方向性

Direction of Product Strategy

現状

Current situation



構想/システム設計のデジタル化

Digitalization of concept/system design



システムモデルの流通

Distribution of system models



構想/システム設計

Concept/system design

実装設計

Implementation design

製造

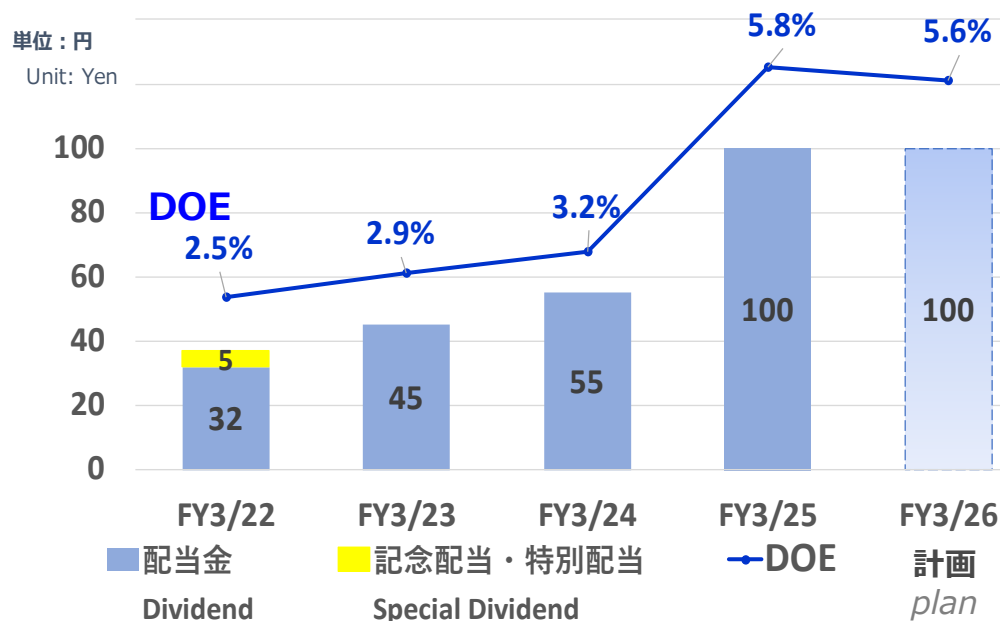
Manufacturing

製品開発プロセスの「シフトレフト（上流工程重視）」に対応したソリューション開発

Delivery of solutions that support the "shift left" (focus on upstream processes) development process

資本政策と利益還元の基本方針

Basic Policy on Capital Management and Profit Sharing



連結配当性向 Dividend Payout Ratio	28.6%	32.7%	32.1%	42.2%	47.8%
自己株式取得 Share Repurchase			¥4.0 B	¥2.5 B	¥3.0 B
総還元性向 Total Payout Ratio	28.6%	32.7%	135.1%	89.9%	114.9%

B: 10億

- 機動的な成長投資（M&A等）を見込んだ十分な財務基盤は確保
- より安定的な、株主への利益還元方針を明確に提示
⇒DOE5%以上
- 配当・自社株買いを組合わせた最適な還元策を都度実施

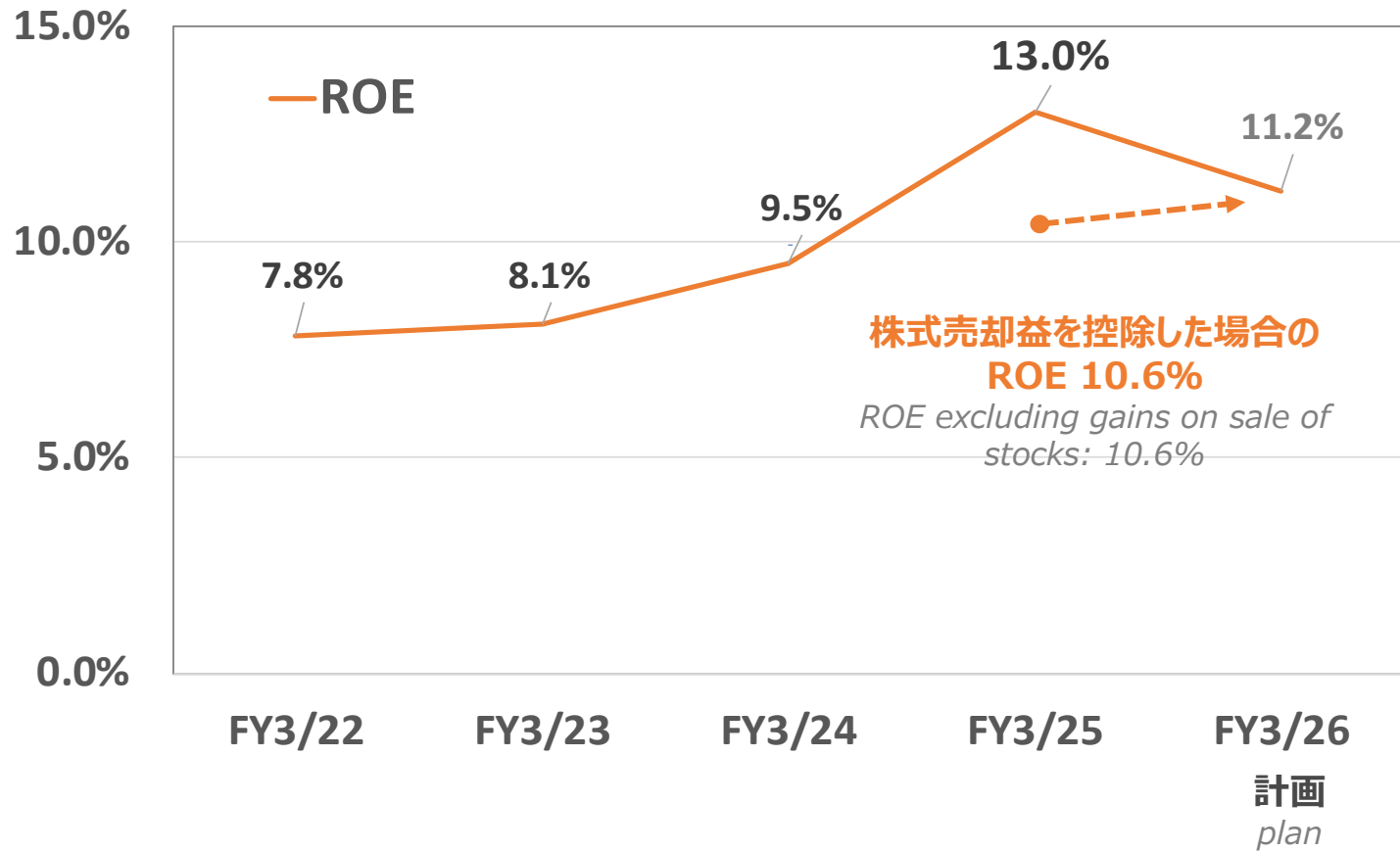
- A sufficient financial base to enable flexible growth investments (M&A, etc.) is currently largely secured.
- More clearly presenting our policy of stable returns to shareholders
⇒ DOE of 5% or more.
- An optimal return policy combining increased dividends and share buybacks will be implemented.

DOE: 株主資本配当率=配当金／株主資本（期首）

DOE: Dividends on Equity Ratio=Dividends/Shareholders' Equity (at the beginning of the period)

【参考】 ROEの推移

[Reference] Trends in ROE



ROE

7.8%

8.1%

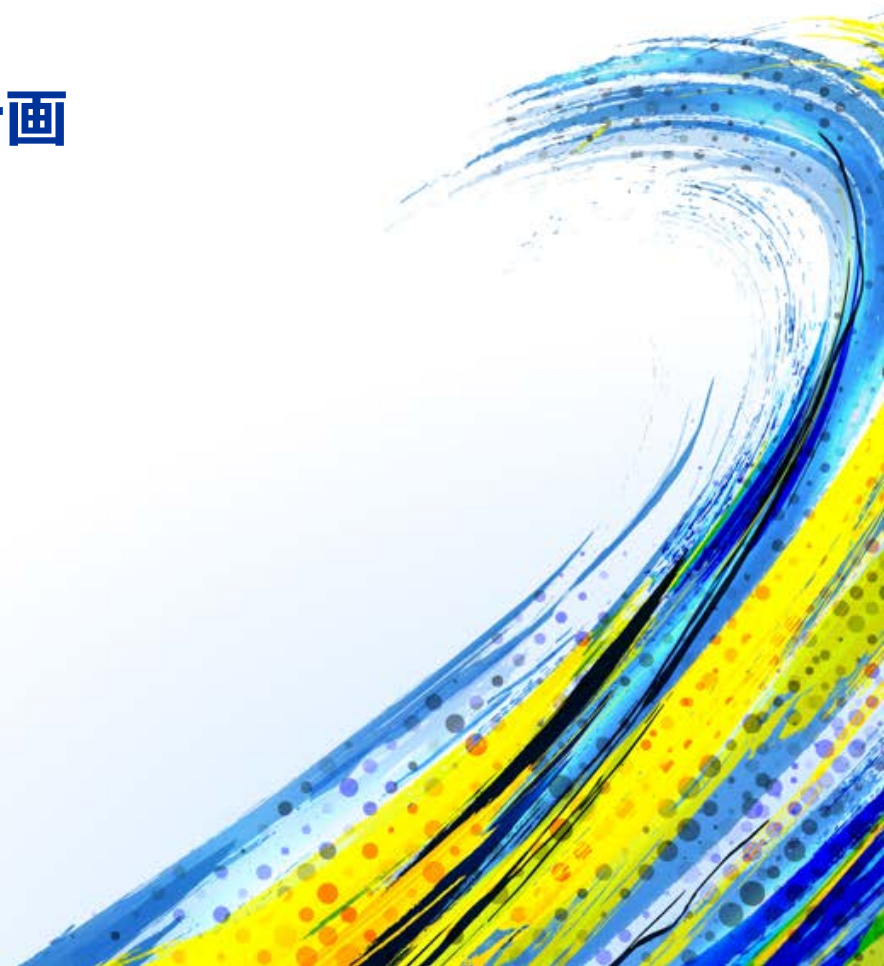
9.5%

13.0%

11.2%

地域別・ソリューション別の販売計画

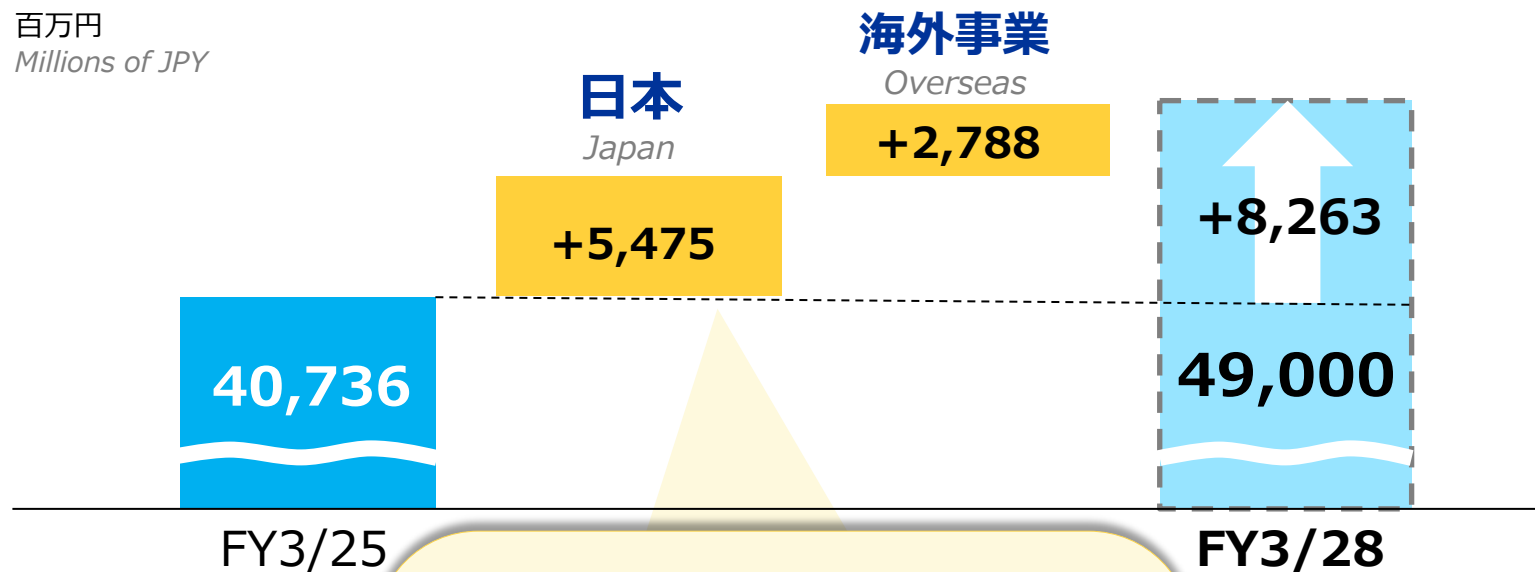
Business Plan by Region and Solution



新中期計画 地域別 販売計画

New Three-Year Plan : Changes in Sales by Region

百万円
Millions of JPY



日本

- EV化の流れの変化や米国関税政策の行方による自動車産業への影響はリスク要因
- 製造業は特に人手不足を背景に、自動化・省力化を目的としたDX需要が継続

- *The impact of changes in the trend toward electrification and the future of US tariff policies on the automotive industry remains a risk factor.*
- *Against a backdrop of labor shortages, demand for DX aimed at automation and labor-saving will continue.*

計画
plan

【参考】 国内トップ10販売先顧客の業種 (クライアントサービス除く)

Industries of the top 10 customers in Japan (excluding "Client Services" revenue)

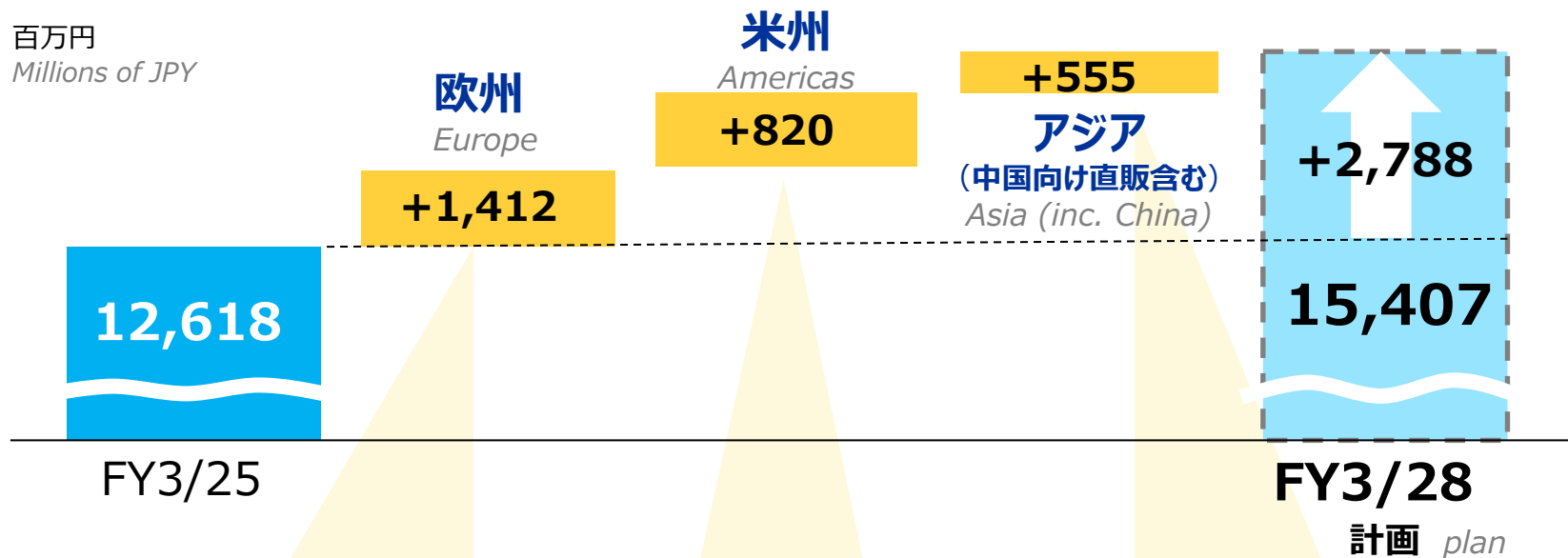
FY3/25	FY3/24	FY3/23	FY3/22
1 事務用機器 <i>Business Machines</i>	事務用機器 <i>Business Machine</i>	自動車 <i>Automobile</i>	車載エレクトロニクス <i>In-vehicle Electronics</i>
2 車載エレクトロニクス <i>In-vehicle Electronics</i>	車載エレクトロニクス <i>In-vehicle Electronics</i>	電子部品 <i>Electronic Components</i>	総合電機 <i>General Electronics</i>
3 自動車 <i>Automobile</i>	総合電機 <i>General Electronics</i>	事務用機器 <i>Business Machine</i>	自動車 <i>Automobile</i>
4 電子部品 <i>Electronic Components</i>	車載エレクトロニクス <i>In-vehicle Electronics</i>	車載エレクトロニクス <i>In-vehicle Electronics</i>	事務用機器 <i>Business Machine</i>
5 自動車 <i>Automobile</i>	電子部品 <i>Electronic Components</i>	検査機器 <i>Test Equipment</i>	建設機械 <i>Construction Machinery</i>
6 総合電機 <i>General Electronics</i>	コンシューマー <i>Consumer Electronics</i>	車載エレクトロニクス <i>In-vehicle Electronics</i>	産業機器 <i>Industrial Machinery</i>
7 産業機器 <i>Industrial Machinery</i>	車載エレクトロニクス <i>In-vehicle Electronics</i>	自動車 <i>Automobile</i>	事務用機器 <i>Business Machine</i>
8 車載エレクトロニクス <i>In-vehicle Electronics</i>	自動車 <i>Automobile</i>	電子部品 <i>Electronic Components</i>	コンシューマー <i>Consumer Electronics</i>
9 産業機器 <i>Industrial Machinery</i>	自動車 <i>Automobile</i>	自動車 <i>Automobile</i>	建設機械 <i>Construction Machinery</i>
10 産業機器 <i>Industrial Machinery</i>	コンシューマー <i>Consumer Electronics</i>	建設機械 <i>Construction Machinery</i>	コンシューマー <i>Consumer Electronics</i>

新中期計画 地域別 販売計画

New Three-year plan : Changes in Sales by Region

百万円

Millions of JPY



- 主要顧客基盤である車載エレクトロニクス、産業機器メーカーは、中国メーカーとの市場競争が激しくなる可能性あり

■ The market competition with Chinese manufacturers is likely to intensify for automotive electronics and industrial equipment manufacturers.

- 製造業全般は、経済政策の不透明さにより不安定
- 米国内製造回帰による需要は堅調と予測

■ The manufacturing industry as a whole is unstable due to uncertainty surrounding economic policy.

■ Demand is expected to remain strong due to the return of manufacturing to the US

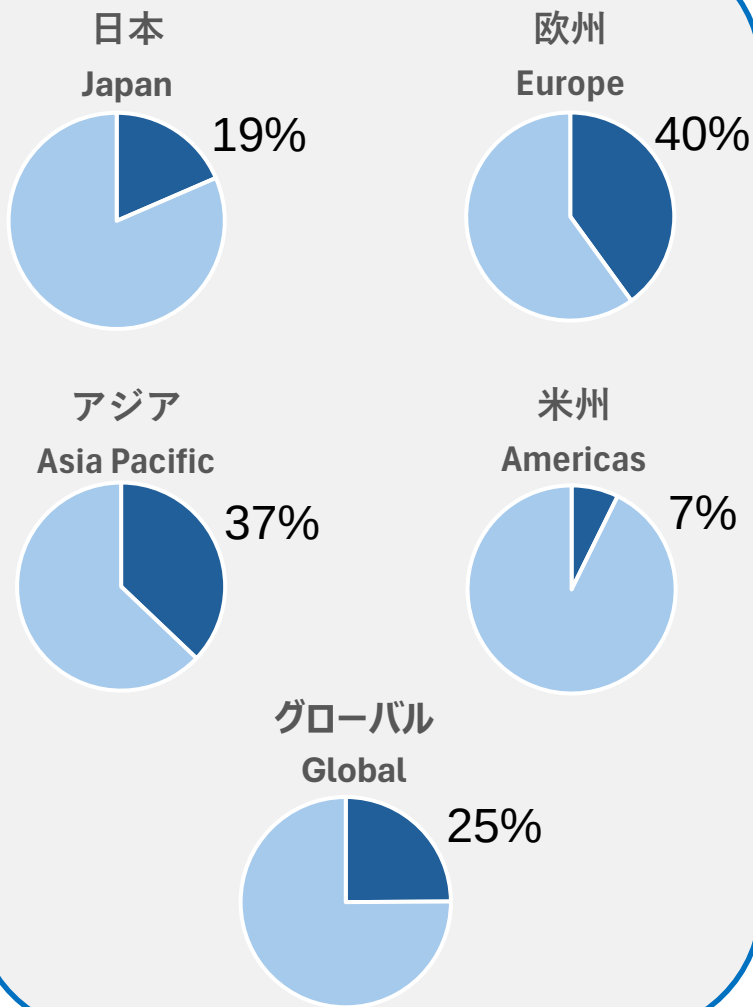
- 対米輸出産業への影響は不可避であるが、米国外・域内の市場開拓により比較的市場は堅調か

■ The impact on industries that export to the US is inevitable. Still, the market is expected to remain relatively stable due to the development of markets outside the US and within the region.

【参考】 25年3月期 地域別自動車産業向け販売の割合 (クライアントサービス含む)

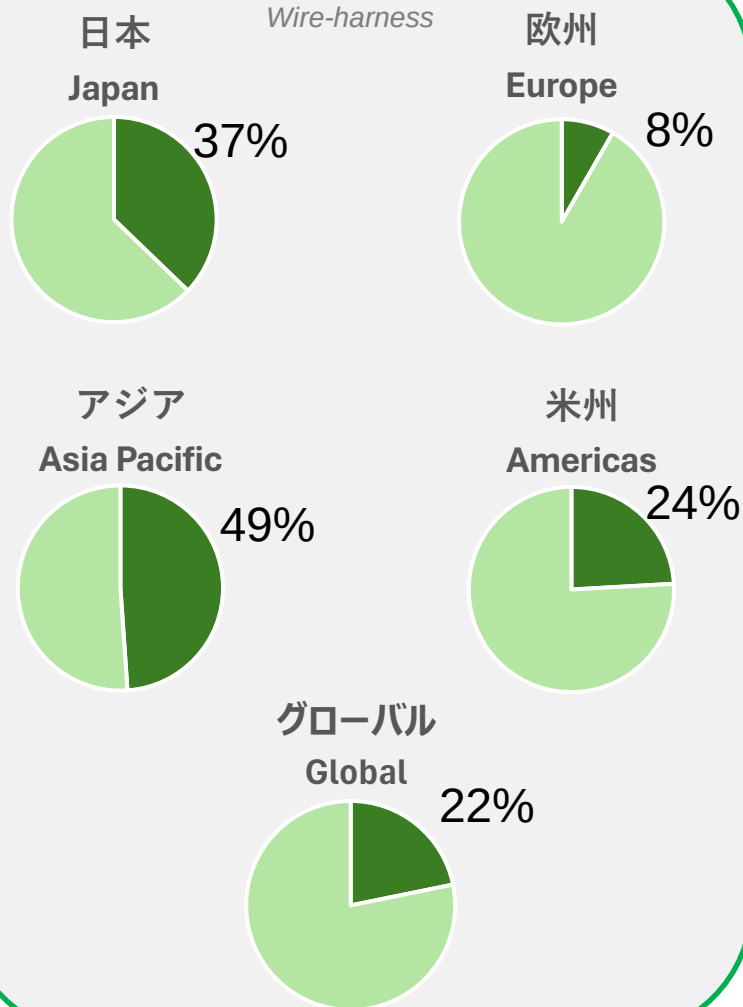
[Reference] FY3/25 Percentage of Sales to the Automotive Industry by Region (including "Client Services" revenue)

EDA



ワイヤハーネス

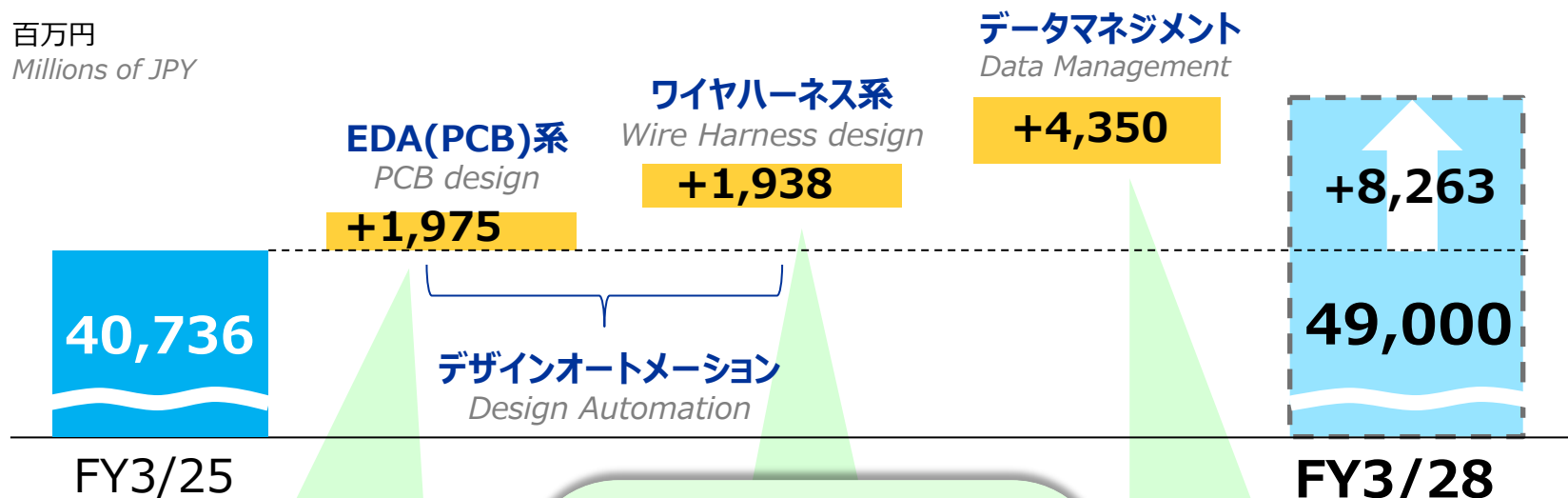
Wire-harness



新中期計画 製品分野別 販売計画

New Three-year plan : Changes in Sales by Product Category

百万円
Millions of JPY



- CR8000への移行はこの3か年がピーク
- 解析連携などのメリットを訴求、アップセルを促進
- Migration to CR8000 will peak over the next three years
- Promote upsells by emphasizing the benefits of analysis integration and other features

- 工場のスマート化需要取込
- 電力送配電市場の事業開拓
- トランスポーター系にE3.infiniteを拡販
- Continuing to capture demand for factory automation
- Developing business in the power transmission and distribution market
- Expanding sales of E3.infinite in the transportation sector

- 企業のDXニーズを背景にPDM拡販に期待
- セキュリティは引続き堅調見込 新ソリューションも投入
- Increased demand for PDM as companies optimize the engineering process
- Security products are expected to remain strong; new solutions are also introduced

【参考】製品区分と主な製品について

[Reference] Major Products of Each Category

短信等での製品区分

Categories Used in Financial Reports

主な製品

Major Products

基板設計ソリューション <i>Printed Circuit Board design solutions</i>	デザインオートメーション <i>Design Automation</i>	プリント基板 <i>PCB(EDA)</i> CR-8000 Design Force CR-8000 DFM Center
回路設計ソリューション <i>Circuit design solutions</i>	ワイヤハーネス <i>Wire-Harness</i>	
ITソリューション <i>IT solutions</i>	データマネジメント <i>Data Management</i>	DS-2 シリーズ GENESYS FortiGate Darktrace PreSight/visual BOM
		クライアントサービス <i>Client Services</i>

上記各ソリューション振分け
Divided among the above categories

クライアントサービス：ライセンスの保守・アップデート（更新）のリカーリング収益
Client services are recurring revenue from the maintenance and updates of licenses.

【重点分野①】 モデルベース関連の販売動向

Growth Sector (1) Sales Associated with Model-based Development

基本方針 Basic Business Plan

- 【国内】引き続き幅広い業界に導入を促進するが、先行プロジェクトについては収益化（ライセンス販売）加速を模索

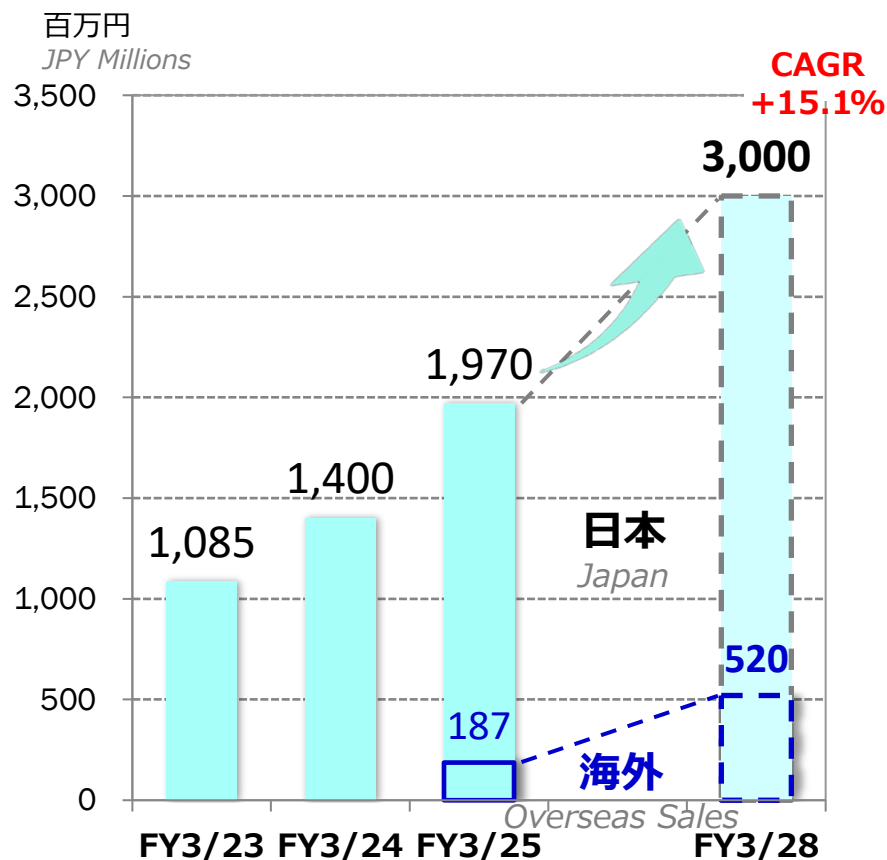
[Domestic] Continue to promote adoption of MBSE across a wide range of industries, while exploring ways to accelerate monetization (license sales) for leading projects

- 欧州・アジアなどの重点顧客向け拡販プランを推進、海外市場を開拓

Promote market entry plans for key customers in Europe, Asia, and other regions, and develop overseas markets

モデルベース関連売上高

Model-based Development Related Sales



計画
plan

ZUKEN
The Partner For Success

【重点分野②】 課題解決型コンサルティングビジネスの販売動向

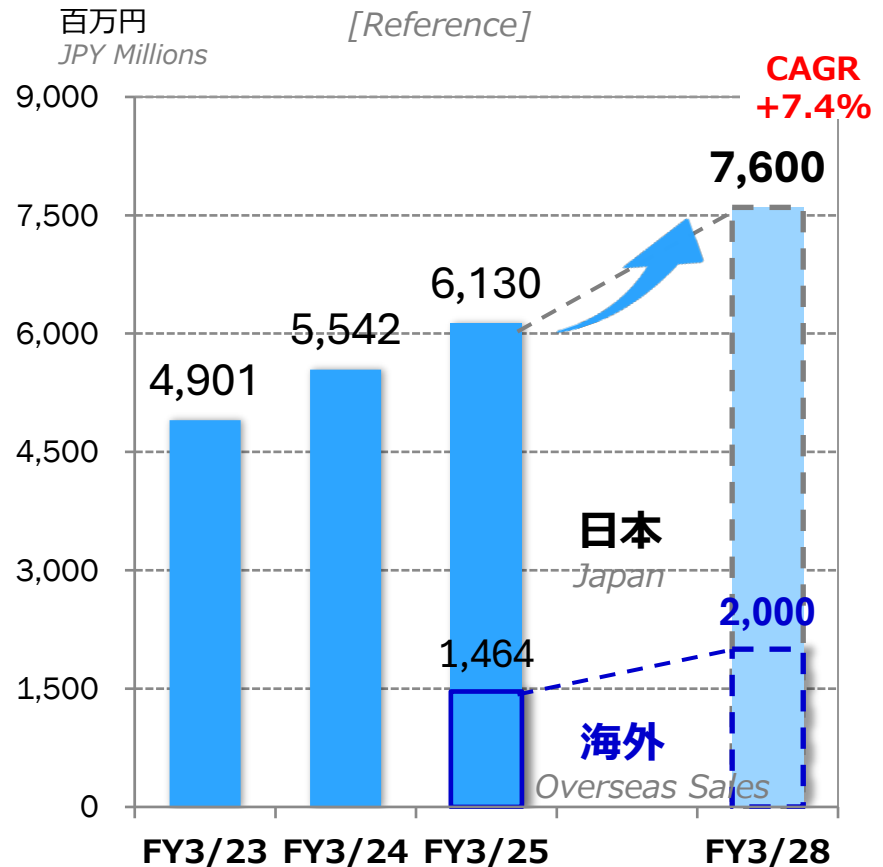
Growth Sector (2) Consulting-driven Customer Engagement Business Sales

基本方針 Basic Business Plan

- **【国内】大手中心に継続案件あり**
[Domestic] Continuing projects mainly with major companies
- **【国内】導入済み顧客については、機能拡充により、ライセンス稼働率アップ、増設狙う**
[Domestic] Increase license utilization of existing customers and expand installations through enhanced functionality and utilities
- **国内ベストプラクティスをソリューションパッケージとして海外市場に積極的に展開**
Actively promote domestic best practices as solution packages in overseas markets

PDMビジネス売上高【参考】

PDM Business Sales
[Reference]



計画
plan

ZUKEN
The Partner For Success

株式会社図研の企業概要については
下のQRコードからホームページをご覧ください。

*For an overview of Zuken Inc.,
Please visit our website via the QR code below.*



日本語



English