

中期経営計画

(2025年 4月-2028年 3月)

進捗と今後の見通しについて

*Progress and Outlook of the Medium-term Business Plan
(April 2025 - March 2028)*

2025年 12月 12日

Dec. 12, 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

■ 3か年計画の進捗（総括）

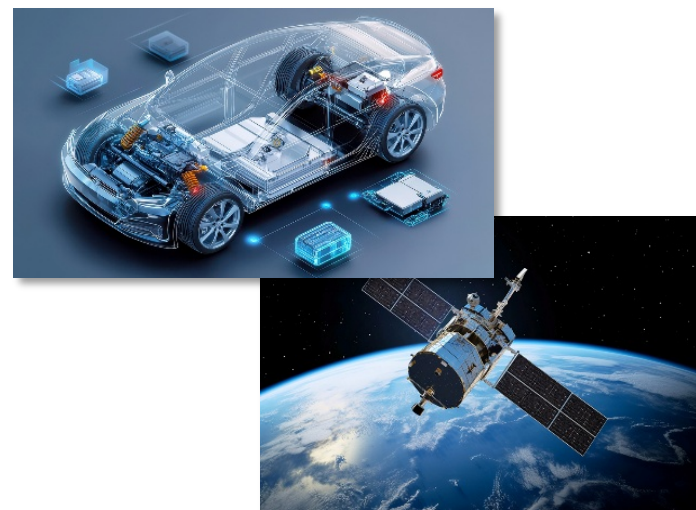
Summary of Progress

■ 業績の詳細と今後の見通し

Details of Performance and Outlook

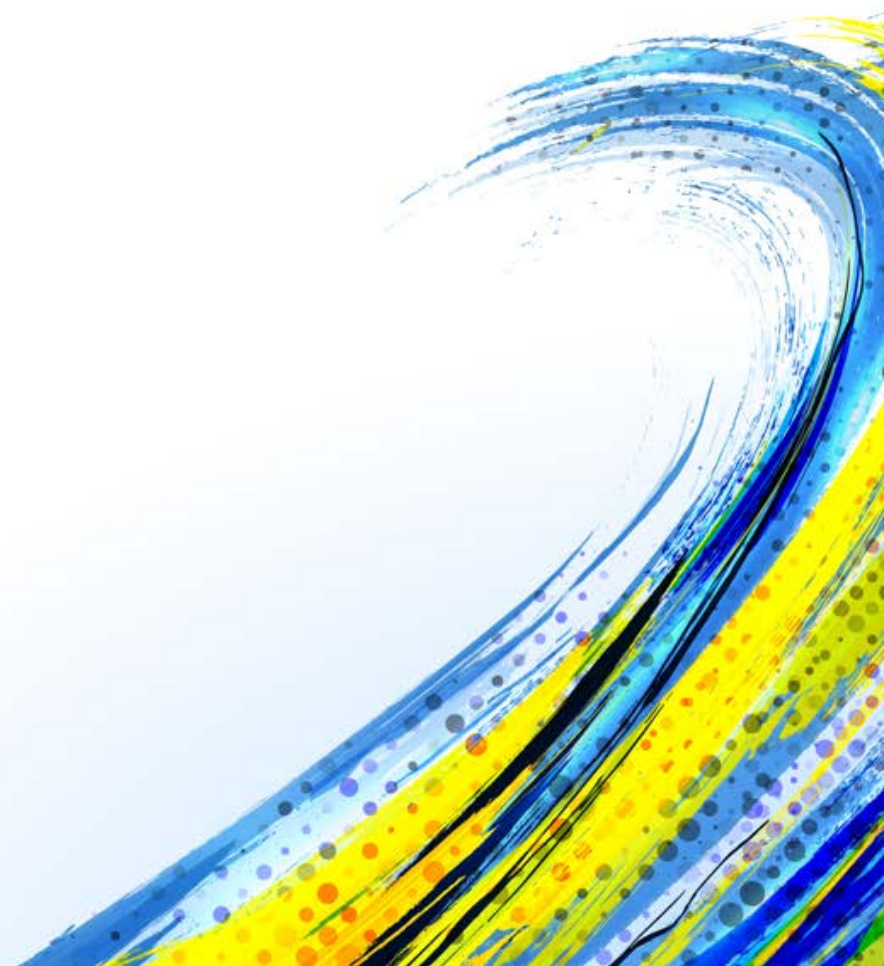
■ 利益還元方針と実績

Profit Distribution Policy and Track Record



3か年計画の進捗（総括）

Summary of Progress



3か年計画の進捗について（総括）

Progress of the Three-Year Plan (Summary)

① 売上・営業利益ともに、上半期過去最高を更新して 新3か年計画スタート

The new three-year plan has started with record-high sales and operating profit for the first half

② 堅調なIT投資を背景に、受注および受注残高は高水準で推移

Backed by steady IT investment, orders and order backlogs remain at high levels

③ 「JOINT3」参画、次世代半導体開発に向けた取組みを強化

"JOINT3" Participation Strengthens Approach to Next-Generation Semiconductor Development

資本コストや株価を意識した経営を推進：自社株買い実施・記念配当計画

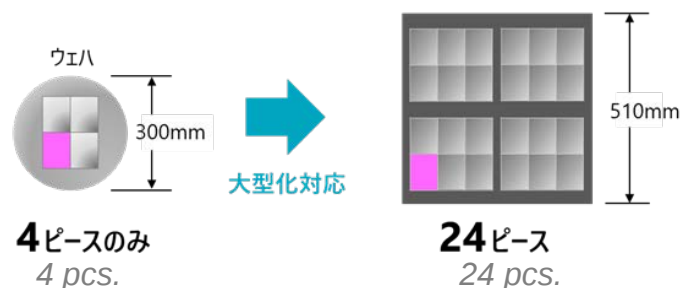
Promoting management mindful of capital costs and stock prices: Share buyback implementation and commemorative dividend plan

次世代半導体パッケージのコンソーシアム「JOINT3」に参画

装置・材料・半導体メーカーと「パネルレベル有機インターポザー」に関する技術開発で共創

Participate in the Next-Generation Semiconductor Packaging Consortium "JOINT3"

Co-creating with Equipment, Materials, and Semiconductor Manufacturers on Technology Development for "Panel-Level Organic Interposers"



インターポザーの大型化により、
ウェハから「パネルレベル有機インターポザー」へ



プリント基板の実装技術が有効

*Transition to panel-level organic interposers driven
by larger interposer sizes enables the application
of PCB design and assembly technology*

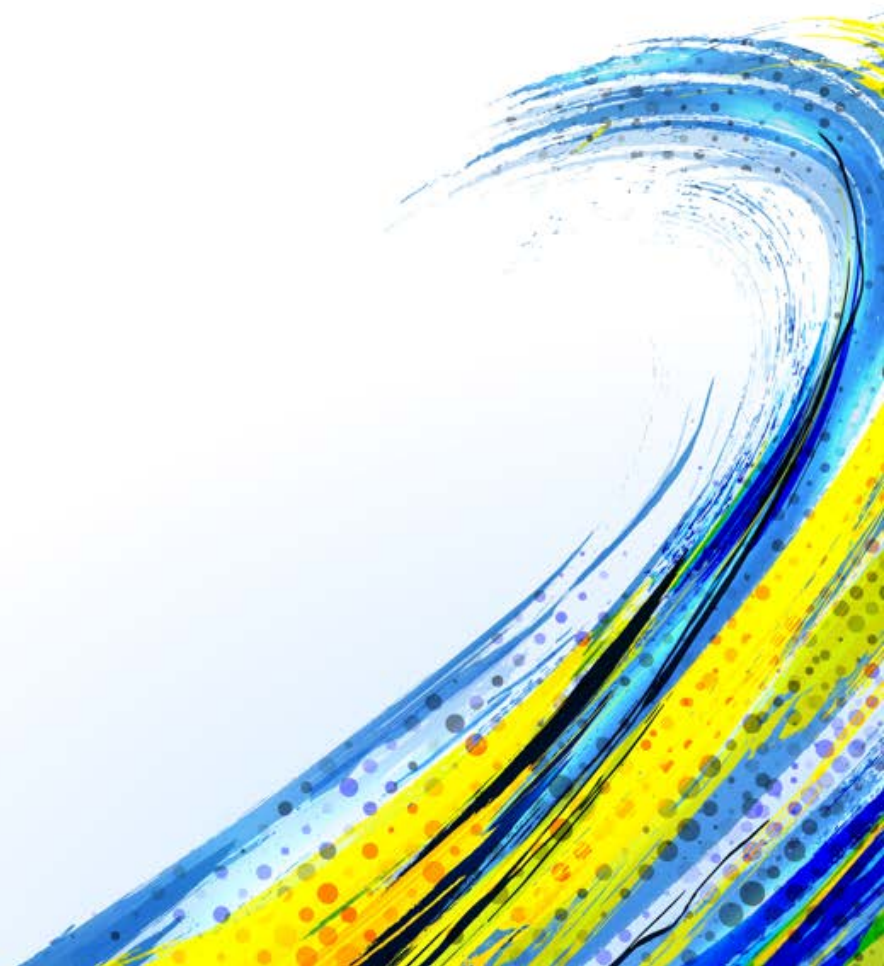


有機インターポザー半導体パッケージングの設計・製造・評価プロセスの確立に貢献

*Contribute to the establishment of design, manufacturing, and evaluation processes
for semiconductor packaging suitable for organic interposers*

業績の詳細と今後の見通し

Details of Performance and Outlook



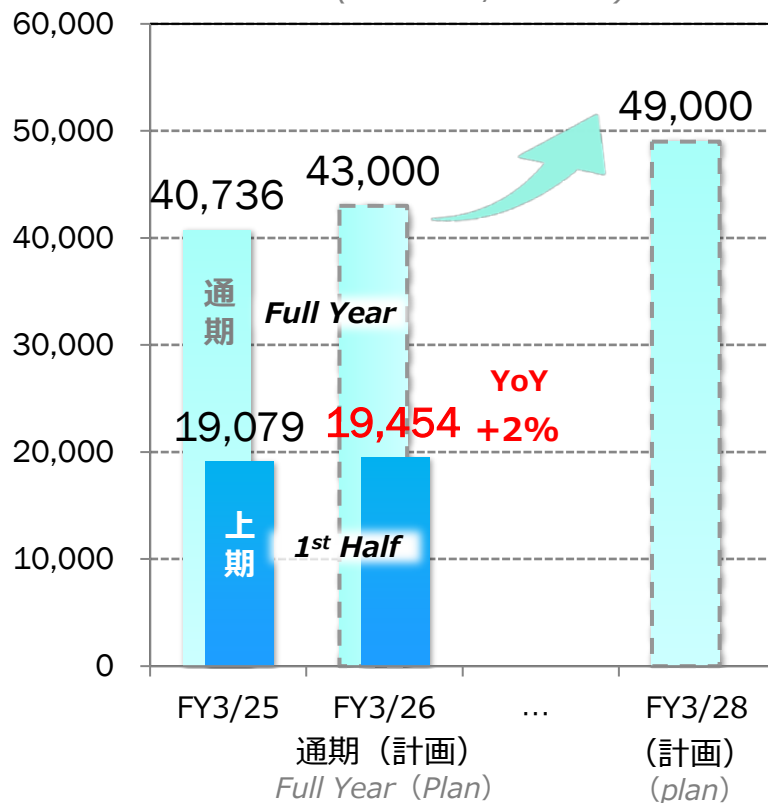
3 年計画目標値と初年度上期売上・営業利益実績

Three-Year Plan Targets and First-Half Sales/Operating Profit Results for the First Year

百万円
Millions of JPY

売上高

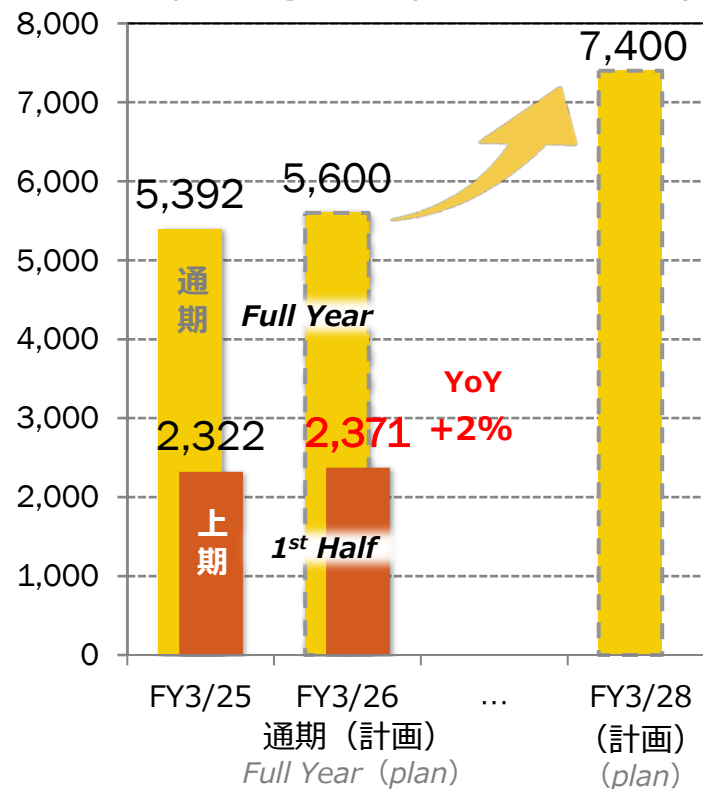
Sales (Full Year/1st Half)



百万円
Millions of JPY

営業利益

Operating Profit (Full Year/1st Half)



売上・営業利益とも上期過去最高

Both sales and operating profit are at record highs for the first half of the year

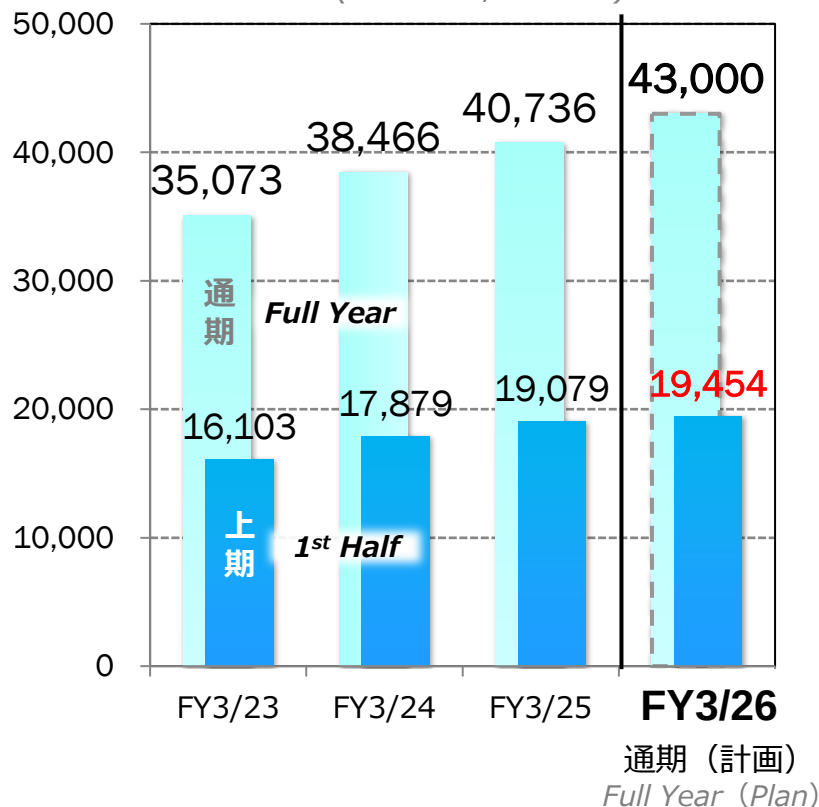
上期売上・営業利益実績の通期に対する進捗

Progress of First-Half Sales and Operating Profit Against Full-Year Targets/Results

百万円
Millions of JPY

売上高

Sales (Full Year/1st Half)



45.9% 46.5% 46.8% 45.2%

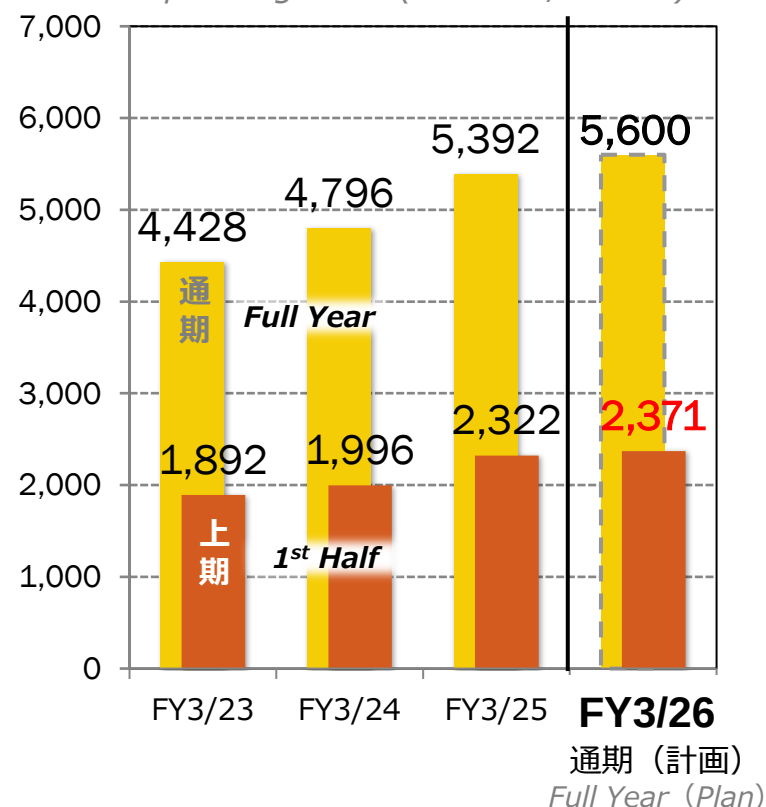
通期実績/目標に対する進捗率

First-Half Progress Rate
Against Full-Year Results/Targets

百万円
Millions of JPY

営業利益

Operating Profit (Full Year/1st Half)



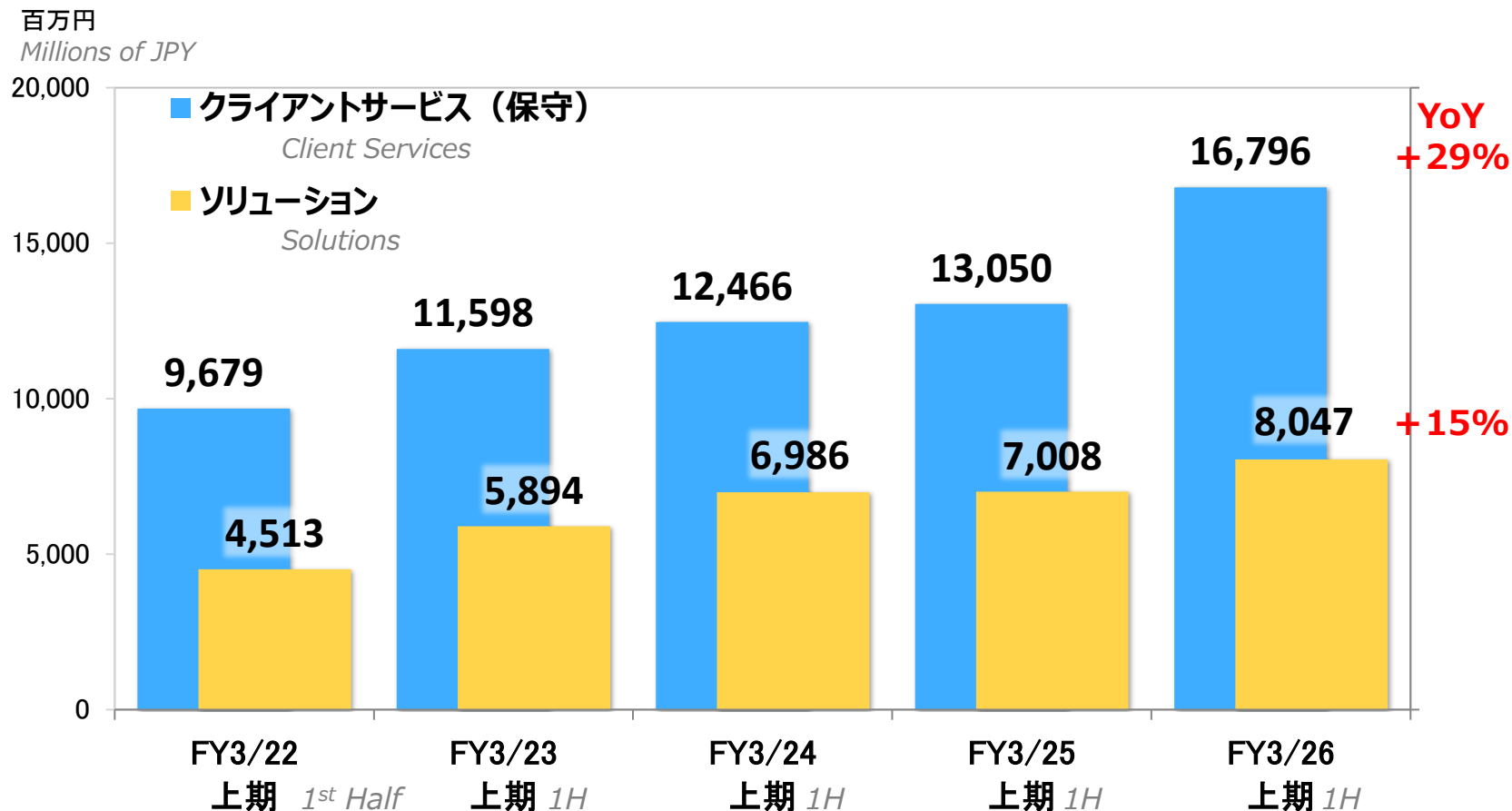
42.7% 41.6% 43.1% 42.3%

通期実績/目標に対する進捗率

First-Half Progress Rate
Against Full-Year Results/Targets

上期受注残高の推移

Changes in Order Backlog at the End of the First Half



ソリューションの受注残高の伸び高水準 下期売上堅調を予測

High growth rate in solutions backlog, projecting steady sales in the second half

上期実績の営業利益増減要因

Factors of Change in First Half Operating Profit

百万円
Millions of JPY

売上増
Sales increase

原価率変動
Change in gross margin ratio
▲ 29

人件費・経費増
Personnel and other expenses increase
▲ 217

為替影響による経費減
Cost decrease due to FX
+34

+49

2,322

2,371

FY3/25
上期
1st Half

FY3/26
上期
1st Half

25.3期上期累計期間の平均為替レート 1USDドル= 152円 1ユーロ= 165円

26.3期上期累計期間の平均為替レート 1USDドル= 146円 1ユーロ= 168円

1H FY3/25 Ave. exchange rates: 152 yen/USD and 165 yen/EUR.

1H FY3/26 Ave. exchange rates: 146 yen/USD and 168 yen/EUR.

地域別 上期販売状況

Changes in First Half Sales by Region

百万円
Millions of JPY

海外事業

Overseas

為替影響

FX impact

日本

Japan

+100

+2%

▲79

+352

+3%

+374

19,079

Japan 12,901
Europe 3,710
Americas 1,297
Asia 1,169

■ 主力CAD製品（CR-8000、E3.series）、セキュリティ製品が堅調に推移

Core CAD products (CR-8000, E3.series) and security products performed steadily

19,454

Japan 13,254
Europe 3,689
Americas 1,365
Asia 1,144

FY3/25

上期

1st Half

25.3期上期累計期間の平均為替レート 1USD = 152円 1ユーロ = 165円

26.3期上期累計期間の平均為替レート 1USD = 146円 1ユーロ = 168円

1H FY3/25 Ave. exchange rates: 152 yen/USD and 165 yen/EUR.

1H FY3/26 Ave. exchange rates: 146 yen/USD and 168 yen/EUR.

FY3/26

上期

1st Half

ZUKEN
The Partner For Success

国内 販売先トップ10顧客の業種の状況 (クライアントサービス除く) FY3/26 1H

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

FY3/26 上期 1st Half	FY3/25	FY3/24	FY3/23
1 産業機器 <i>Industrial Machinery</i>	事務用機器 <i>Business Machine</i>	事務用機器 <i>Business Machine</i>	自動車 <i>Automobile</i>
2 産業機器 (SPE*) <i>Industrial Machinery (SPE*)</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>	電子部品 <i>Electronic Components</i>
3 電子部品 <i>Electronic Components</i>	自動車 <i>Automobile</i>	総合電機 <i>General Electronics</i>	事務用機器 <i>Business Machine</i>
4 建設機械 <i>Construction Machinery</i>	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>
5 自動車 <i>Automobile</i>	自動車 <i>Automobile</i>	電子部品 <i>Electronic Components</i>	検査機器 <i>Test Equipment</i>
6 車載エレクトロニクス <i>In-vehicle Electronics</i>	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>
7 自動車 <i>Automobile</i>	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>
8 事務用機器 <i>Business Machine</i>	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>
9 産業機器 <i>Industrial Machinery</i>	産業機器 (SPE) <i>Industrial Machinery (SPE)</i>	自動車 <i>Automobile</i>	自動車 <i>Automobile</i>
10 防災機器 <i>Disaster Prevention</i>	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>

* SPE : 半導体製造装置 *Semiconductor Production Equipment*

上位10社への売上が図研 (単体 クライアントサービス除く) 売上に占める割合 : **20%**

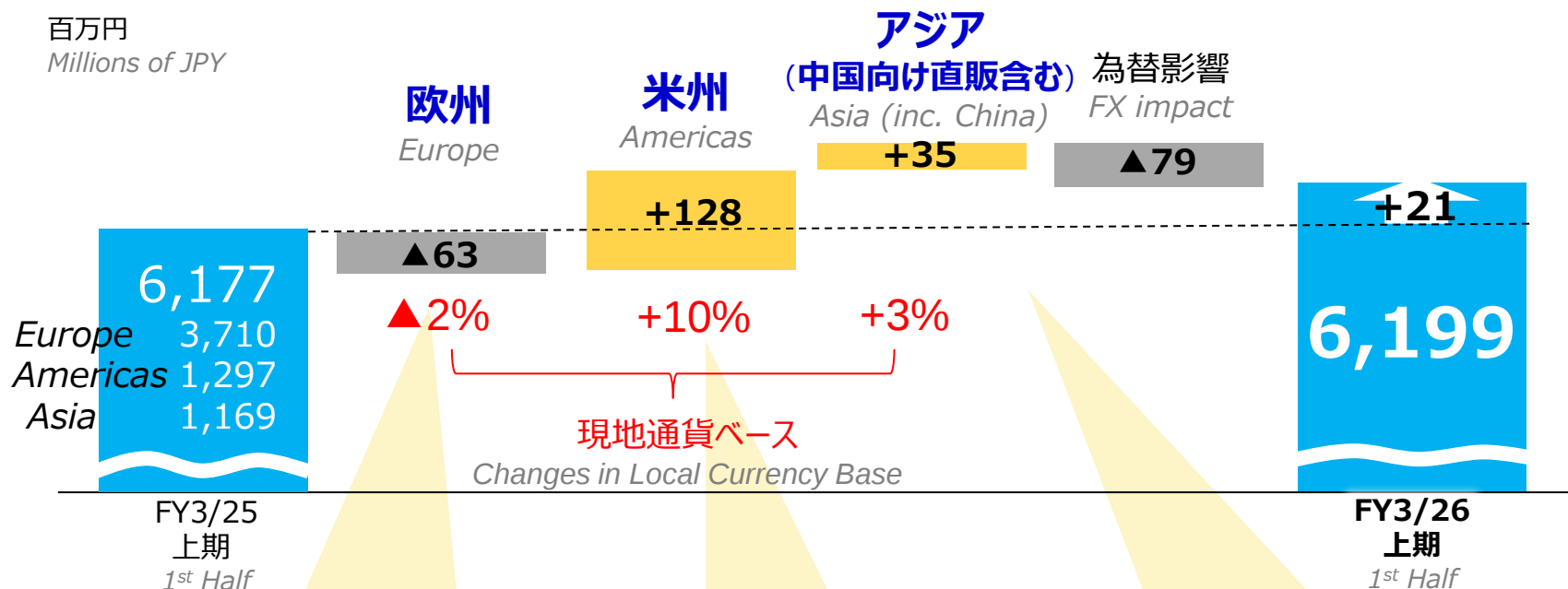
The top 10 companies account for approximately 20%
of the Zuken Inc.(non-consolidated, excluding client services) revenue

海外地域別 上期販売状況

Changes in First Half Overseas Sales

百万円

Millions of JPY



- 対前年ではわずかに下回るも、Q1の落込みを回復しつつあり 主力製品の受注も堅調に推移

YoY showed slightly lower, but the decline from Q1 is being recovered
Orders for core products also remain steady

- 半導体製造装置、航空宇宙・防衛関連顧客への販売好調により売上は、回復基調

Sales are on a recovery trend due to strong sales to SPE and aerospace/defense customers.

- 韓国・インドでの販売は堅調

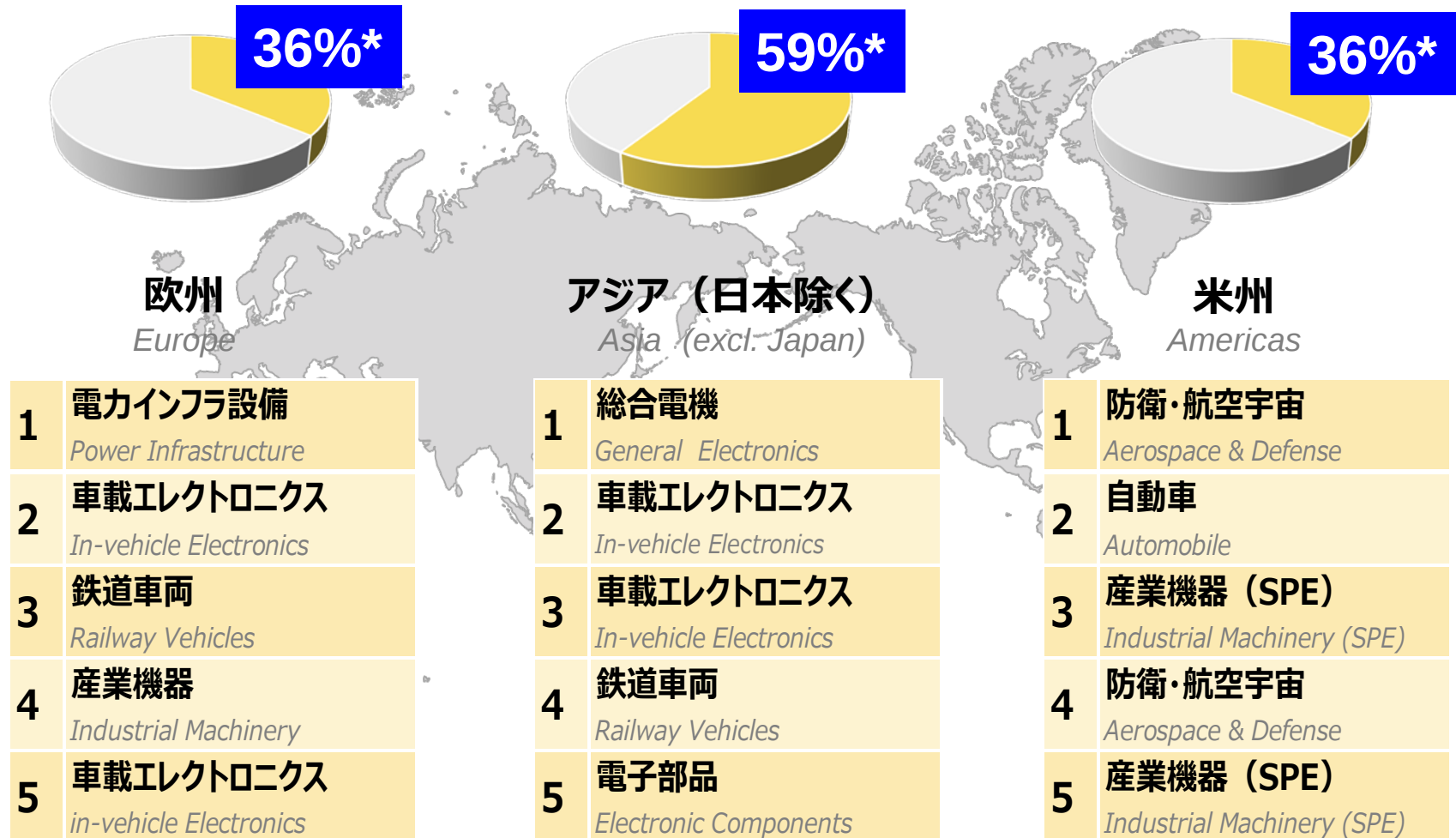
Sales in South Korea and India remain steady

- 中国は、現地日系向け除き全体として低調

China's overall performance remains sluggish, excluding local Japanese-affiliated businesses

海外地域別 販売先トップ5顧客の業種の状況 (クライアントサービス除く) FY3/26 1H

Industries of top 5 customers by region, excluding "Client Services" revenue 3/26 1H)



* 円グラフは上位5社への売上が各地域売上高 (クライアントサービス除く) に占める割合

The pie chart shows the percentage of each region's top five sales customers in each region's revenue (excluding client services)

製品分野別 上期販売状況

Changes in First Half Sales by Product Category

百万円
Millions of JPY

データマネジメント
Data Management



- 国内外ともCR-8000へのマイグレーションは着実に進展するも回路系が低調

Migration to the CR-8000 is progressing steadily both domestically and internationally, though circuit design solution (PCB) sales remain sluggish

- パートナー製品と合わせたソリューション販売が拡販効果

Selling solutions that combine partner products is having a positive effect on sales

- 送配電会社向けの販売が本格化（日本）

Sales to power transmission and distribution companies are now in full swing

- データマネジメント製品への需要は継続

Demand for PDM and PLM products continues

- セキュリティ製品の販売も好調を持続

Sales of security products continue to perform well

短信等で開示しているソリューション区分の上期受注

First Half Orders by Solution Category in the Earnings Report

百万円

Millions of JPY

製品分野 <i>Solution Category</i>	FY3/25 上期 1H	FY3/26 上期 1H	YoY	YoY(%)
基板設計ソリューション <i>Printed Circuit Board design solutions</i>	2,343	2,576	+233	+10.0%
回路設計ソリューション <i>Circuit design solutions</i>	4,548	4,746	+198	+4.4%
ITソリューション <i>IT solutions</i>	5,338	5,732	+394	+7.4%
クライアントサービス <i>Client Services</i>	7,627	10,035	+2,408	+31.6%
受注計 <i>Total Orders</i>	19,858	23,092	+3,233	+16.3%

基板設計ソリューション（デザインオートメーション EDA・PCB）は受注堅調持続

PCB Design Solutions (Design Automation EDA PCB) continues to See Strong Order Growth

【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
			CR-8000 Design Gateway
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>	E3.series/E3.infinite Cabling Designerシリーズ
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 <i>Divided among the above categories</i>		

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.

【重点成長分野】 モデルベース関連・課題解決型コンサルティングビジネスの進捗

[Growth Sector] Progress of Model-based Engineering and Consulting-driven Customer Engagement Business

「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

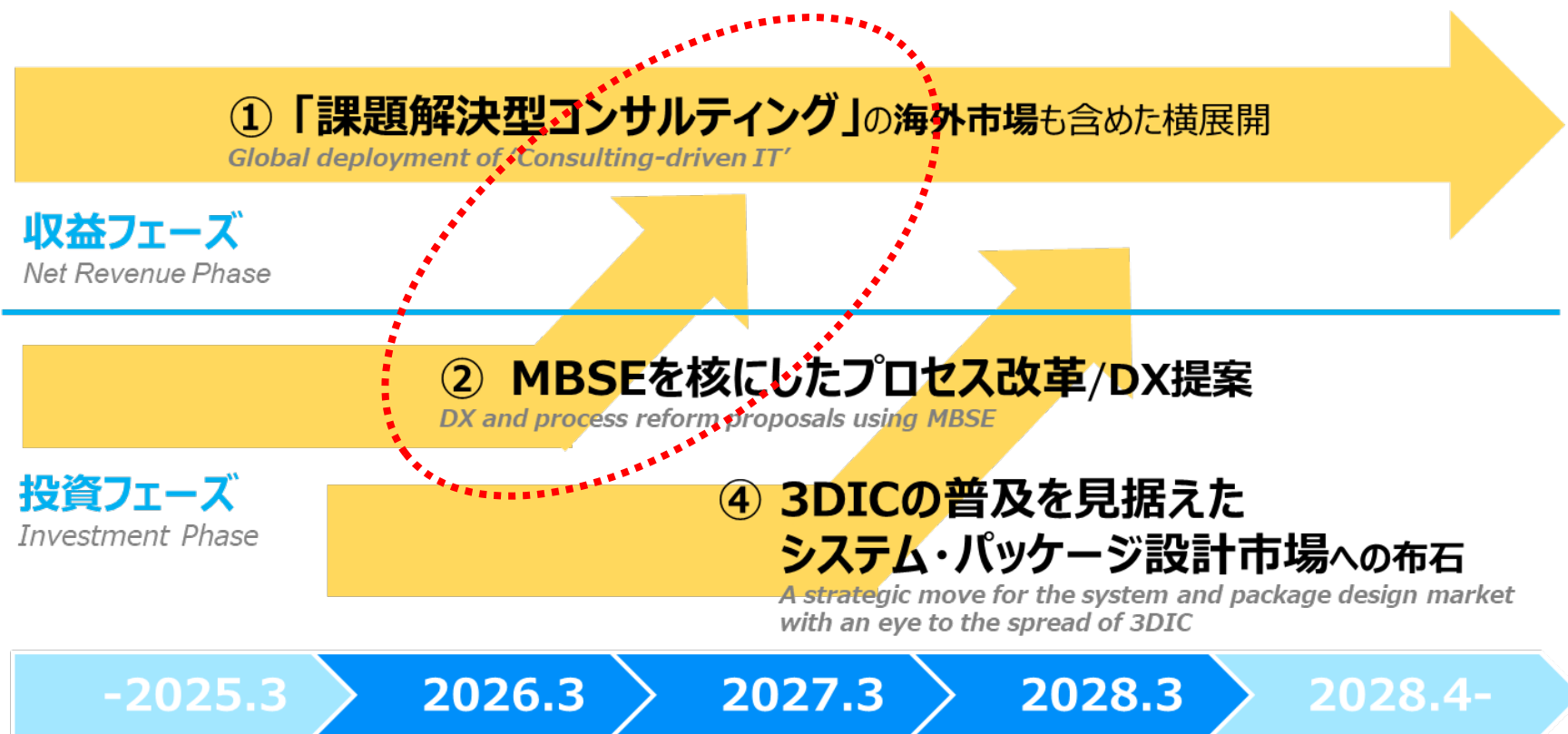
Growth Strategy

【重点成長分野】 モデルベース関連・課題解決型コンサルティングビジネスの進捗

[Growth Sector] Progress of Model-based Engineering and Consulting-driven Customer Engagement Business

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



【重点成長分野】 モデルベース関連・課題解決型コンサルティングビジネスの進捗

[Growth Sector] Progress of Model-based Engineering and Consulting-driven Customer Engagement Business

主な取組み Key Initiatives

- 活用事例を中心としたプロモーション活動や、イベントへの積極参加を通して更なる認知度向上とプロジェクト加速を図る

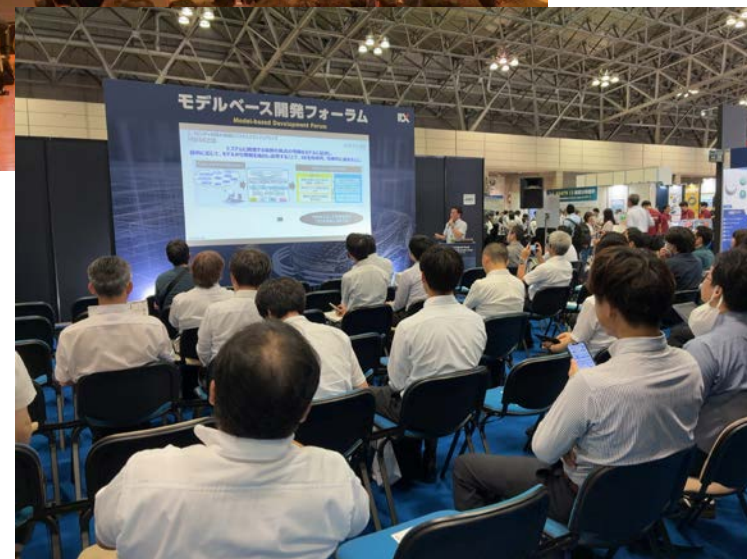
Pursue further awareness enhancement and project acceleration through marketing centered on use cases and active participation in events

- 欧州・アジアなどの重点顧客向け拡販プランを推進中

Promoting sales expansion plans for key customers in Europe, Asia, and other regions

- 国内ベストプラクティスを海外市場に積極的に展開

Actively promote domestic best practices overseas markets



活用事例を中心としたプロモーション活動、イベントへの積極参加

Promotional activities centered on use cases and active participation in events

【重点成長分野】 モデルベース関連・課題解決型コンサルティングビジネスの進捗

[Growth Sector] Progress of Model-based Engineering and Consulting-driven Customer Engagement Business

主な取組み Key Initiatives

- 活用事例を中心としたプロモーション活動や、イベントへの積極参加を通して更なる認知度向上とプロジェクト加速を図る

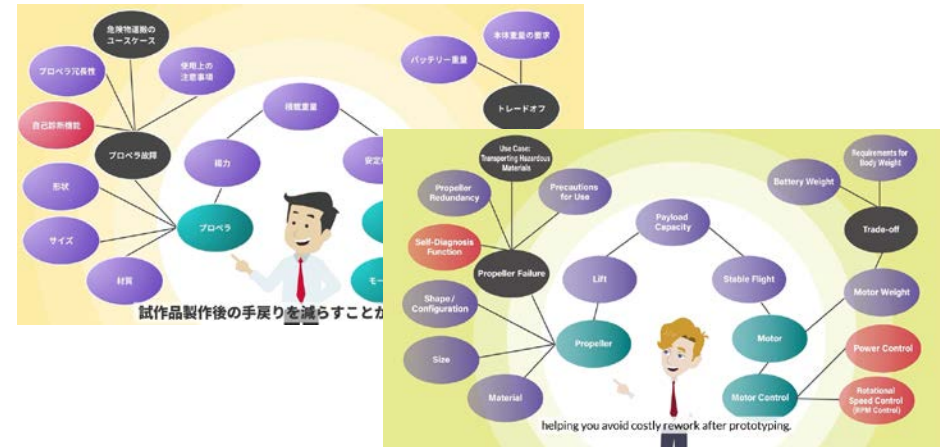
Pursue further awareness enhancement and project acceleration through marketing centered on use cases and active participation in events

- 欧州・アジアなどの重点顧客向け拡販プランを推進中

Promoting sales expansion plans for key customers in Europe, Asia, and other regions

- 国内ベストプラクティスを海外市場に積極的に展開

Actively promote domestic best practices overseas markets



日本で制作した動画を海外向けに編集して展開

Editing videos produced in Japan for overseas distribution



ソーシャルメディアでMBSE・DXに関するブログを開始

Launching a blog on MBSE and DX on social media

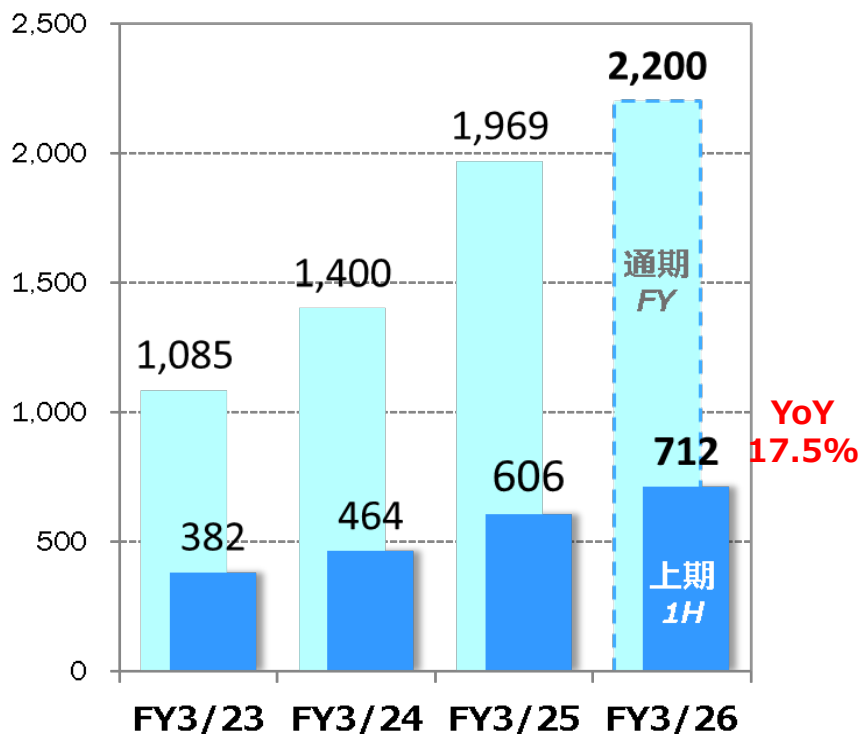
ZUKEN
The Partner For Success

【重点成長分野】 モデルベース関連・課題解決型コンサルティングビジネスの進捗

[Growth Sector] Progress of Model-based Engineering and Consulting-driven Customer Engagement Business

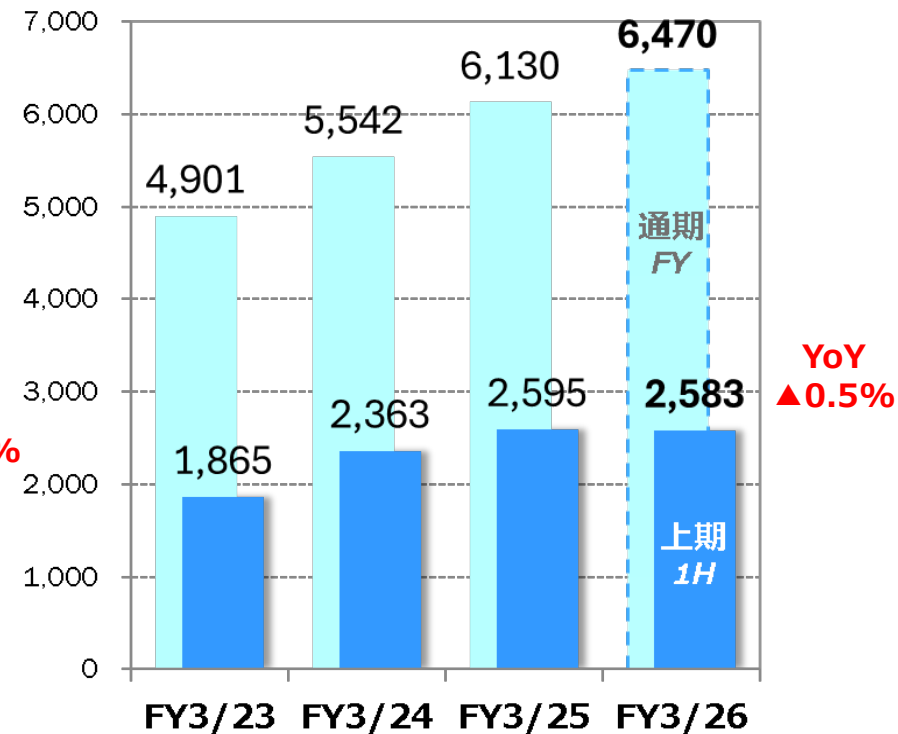
モデルベース関連売上高

百万円 Model-based Development Related Sales
Millions of JPY Full Year and 1st Half



PDMビジネス売上高

百万円 PDM Business Sales
Millions of JPY Full Year and 1st Half

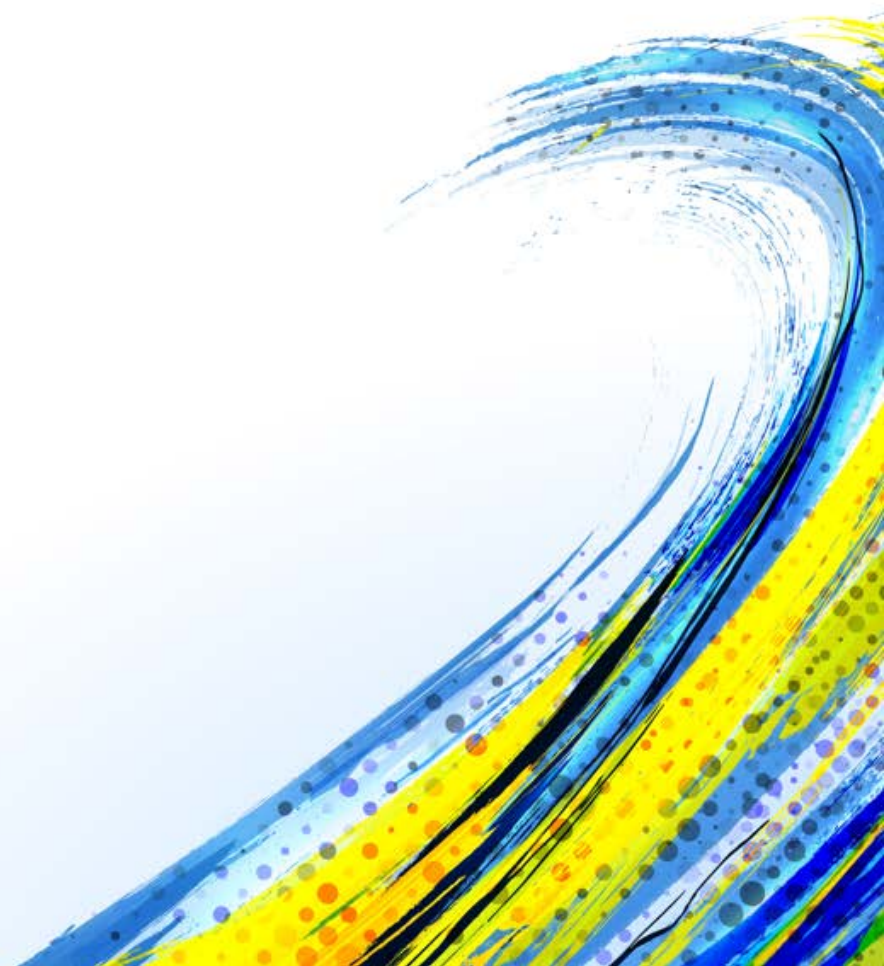


MBSEビジネスと課題解決型コンサルティングビジネスは融合しつつあり

MBSE business and consulting-driven businesses are converging

利益還元方針と実績

Profit Distribution Policy and Track Record

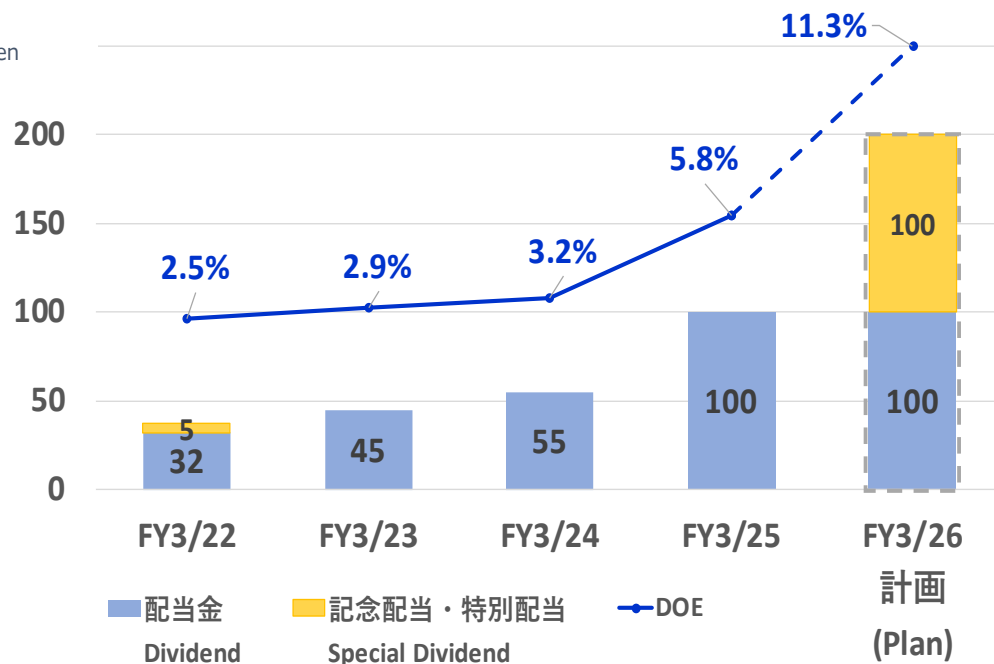


利益還元方針と実績

Profit Distribution Policy and Track Record

単位：円

Unit: Yen



- 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
- 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

- 50周年記念配当（100円増配）を実施予定

- 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

- 50th Anniversary Dividend (Planned 100-yen increase)

連結配当性向 Dividend Payout Ratio	28.6%	32.7%	32.1%	42.2%	95.9%
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%	162.5%

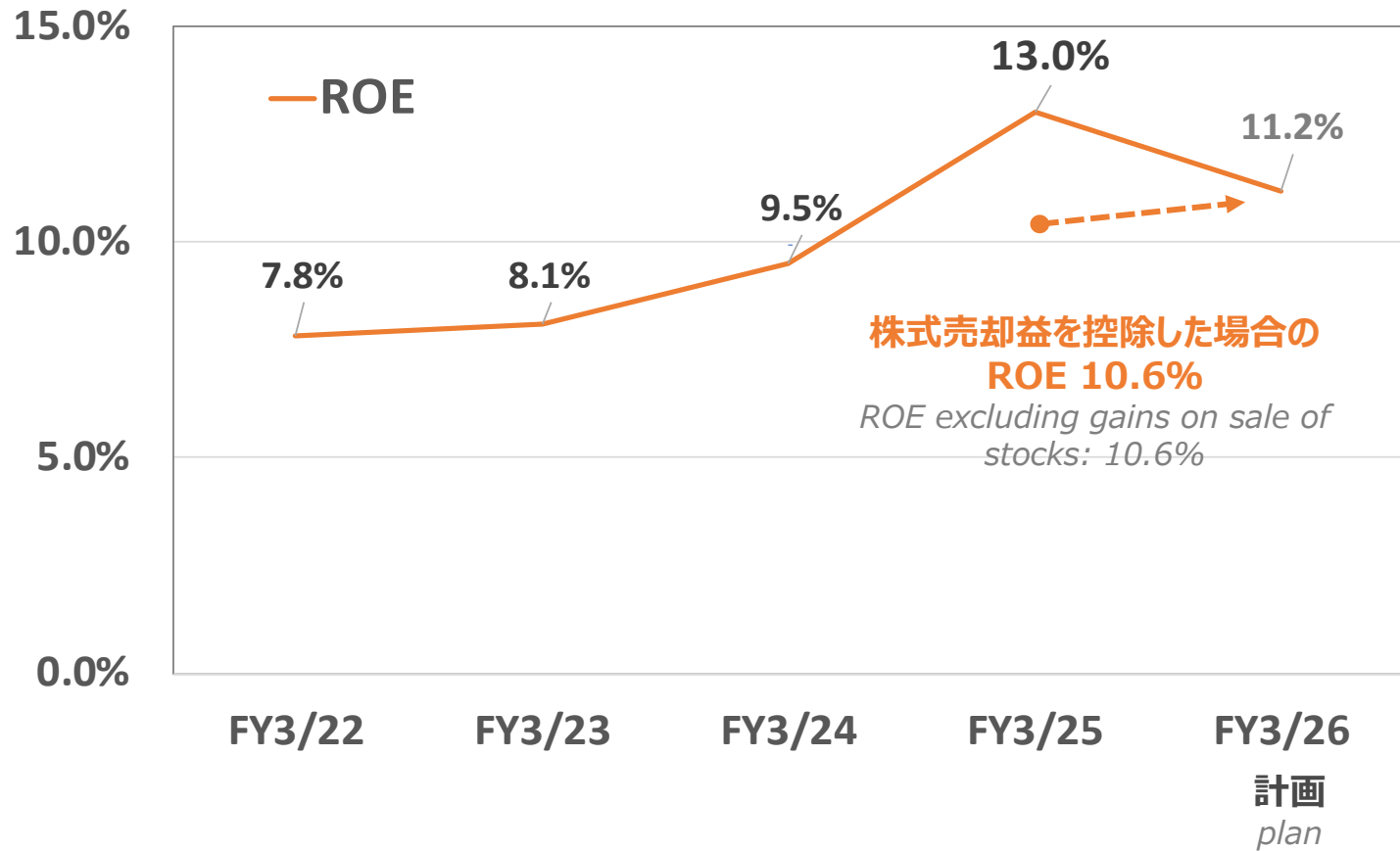
B: 10億

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%

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