

中期経営計画

(2027年3月期～2029年3月期)



理研計器株式会社

(東証プライム：証券コード 7734)

目次

- 1. 前中期経営計画の振り返り**
2. 自社を取り巻く環境
3. 新中期経営計画の方向性
4. 事業戦略
5. 財務戦略

前中期経営計画のビジョン・目標の振り返り

ビジョン

IoTや脱炭素化など持続的な社会とお客様のニーズに対応し、理研計器グループとして新たな技術開発と海外市場の拡大によって、「人」と「技術」の力で持続的成長を実現するグローバルカンパニーへと進歩する。

計画

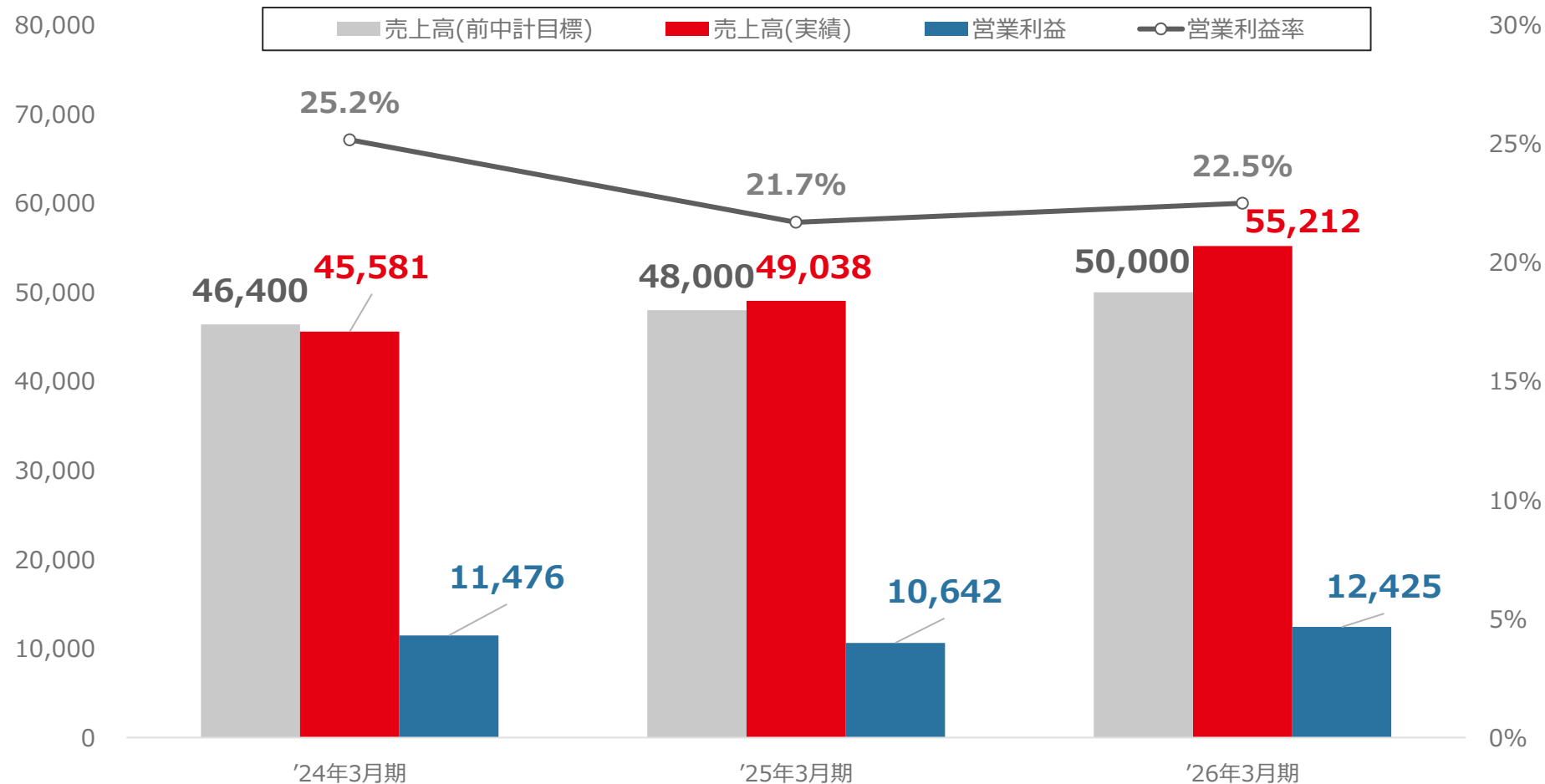
実績

	計画		実績
連結売上高	500億円以上		552 億円
連結営業利益	120億円以上		124 億円
ROE	安定した純利益水準を前提に、二桁以上の維持		全期間において 二桁のROE を維持
株主還元	継続した安定配当		配当金額は 毎年右肩上がり

定量目標の達成状況（売上高・営業利益）

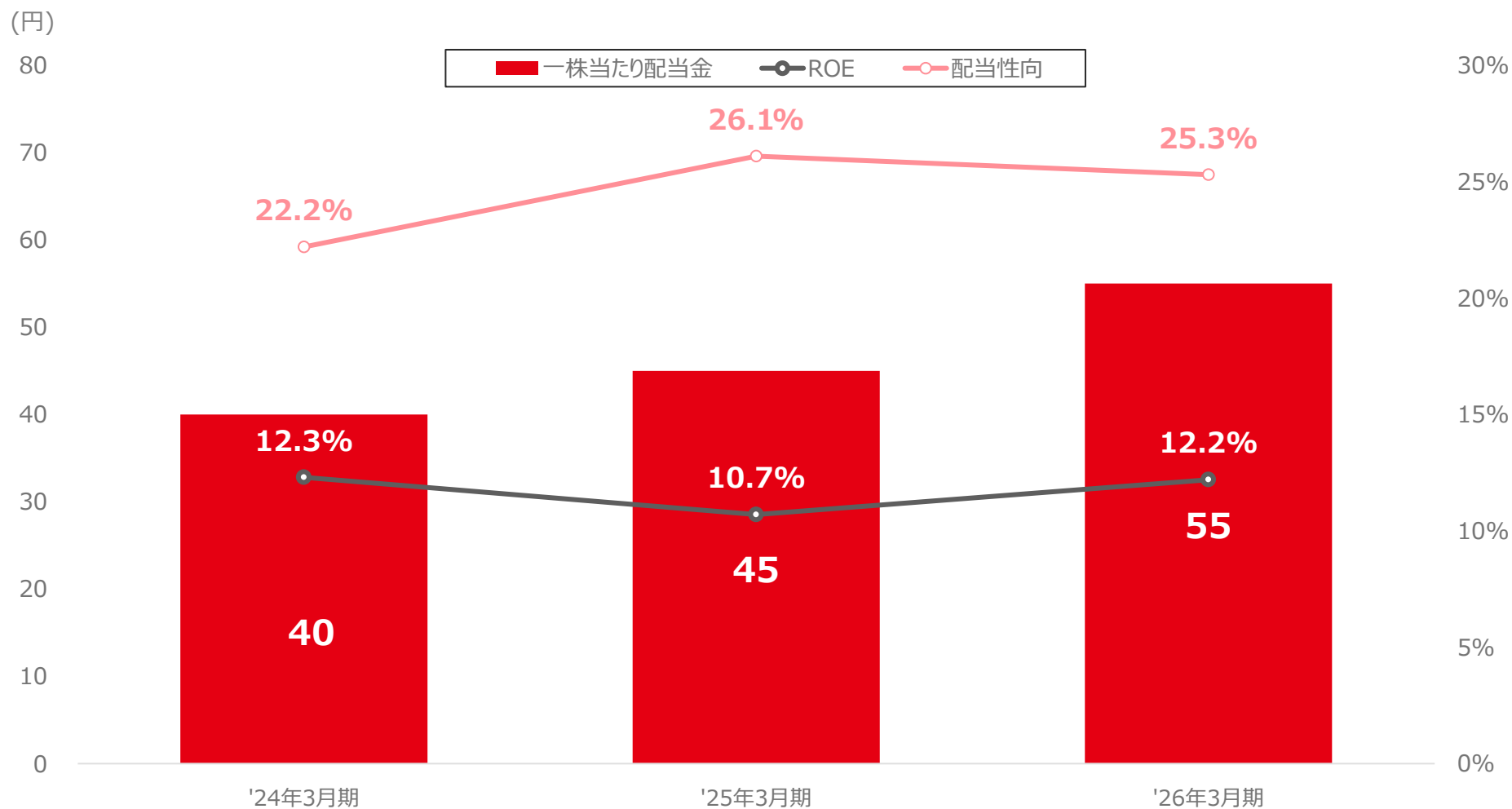
売上高は当初の計画通り概ね順調に伸長してきており、今期は552億円と目標を上回る結果となった。原材料高騰などにより営業利益率が低下傾向にあるが、売上高の増加に伴う利益押し上げ効果や2025年下期より実施していた価格転嫁の一部が寄与し、営業利益124億円と目標を達成した。

(百万円)



定量目標の達成状況（ROE・配当性向）

安定した純利益水準を前提とした二桁以上のROE目標は達成。
配当金額は右肩上がりの傾向。



目次

1. 前中期経営計画の振り返り
- 2. 自社を取り巻く環境**
3. 新中期経営計画の方向性
4. 事業戦略
5. 財務戦略

ガス検知器業界を取り巻くマクロ環境動向

近年、ガス検知器業界を取り巻く環境は大きな変化を遂げている。特に安全意識の高まりに対して、当社の事業や強みを通して社会的需要に応えていくことを念頭に3か年の事業戦略を策定する。

主要なトレンド・トピック

- P**
- 環境規制の強化による新たな需要の発生
→従来の安全確保から長期的な環境モニタリングへ
 - 労働安全・衛生面における各国の規制強化
 - 米国による保護主義の推進
 - 中東紛争による資源価格や供給への影響

- E**
- 半導体市場の成長
 - アジア太平洋地域の急速な工業化と都市化に伴う市場拡大
 - 地政学リスクによる重要部品・資源におけるサプライチェーンの脆弱性や資源・材料価格の高騰
 - 為替・金利の変動による事業環境への影響

- S**
- 企業の社会的責任や安全文化への意識の高まり
 - 都市化によるスマートシティ・インフラの統合
 - 市場ニーズの変化とIT専門人材の不足
→IoT・AI化の進展に伴い、市場ニーズが高度化し、専門人材の獲得競争が激化

- T**
- IoT/AI活用による予知保全やデータ分析などの付加価値の創出機会
 - 技術革新によるサイバーセキュリティ上のリスク
 - 競合による技術革新の加速
→ハードとソフト（データ分析等）を融合したプラットフォーム戦略の展開

機会・プラス要素

- 新たな需要に対する高付加価値製品の販売機会
- 景気変動に左右されない安定的な需要の増加

- 主要顧客である半導体製造施設への更なる供給量の増加
- 中国、インド、東南アジア等におけるインフラ投資と工業化の進展による成長機会
- 円安基調を背景とした海外事業の収益機会

- 各企業における安全技術への投資インセンティブの増加
- 住宅・公共ネットワーク構築による新たな機会の発生

- 従来のガス検知機能に加え、AIやワイヤレス通信を活用した新たな事業機会の発生

課題・マイナス要素

- 政権交代等に伴う規制の見直しによる需要の鈍化
- 競合企業の価格競争力増加やグローバルメーカーにおけるコスト構造の複雑化

- 特定地域への依存による生産コストおよび納期変動
- 価格の不確実性による石油化学企業の投資抑制

- ソフトウェアやデータ分析等の最新需要への対応と専門人材の待遇向上への取組の必要性

- 競合各社の競争力向上と自社シェアの縮小可能性
- メーカーにおけるセキュリティ管理や責任負荷の増大

当社販売先業界の市場動向の認識

当社の主要顧客となる各市場（半導体・船舶・鉄鋼・原油/天然ガス）の直近の動向も踏まえ、3か年における半導体市場、船舶市場を注力販売先として見込む。

	市場有望度	総評
半導体		短期・長期共に 最も成長が期待できる有望市場 。国策支援とAI/データセンター需要が強力な追い風となる。EVの一時的減速はあるが全体トレンドは右肩上がりであり、特にアジア圏での設備投資需要は大きな機会。 最有力市場として、引き続き注力が必要である。
船舶		「輸送量の増加」、「船の買替えサイクル」「国策による再強化方針」という三つの要素が重なり、 中期的な需要回復が確実視される底堅い市場 である。爆発的な急成長ではないものの、一定の需要が存在するため、 安定収益基盤として魅力的 である。
鉄鋼		海外は一部の国・地域で成長している一方で国内は縮小傾向が続いているが、新エネルギーへの転換の動きもあるため、国内外ともに引き続き注視が必要な市場である。また、成長する新興国への展開を強化する必要があると考えられる。
原油・天然ガス		2030年までは一定の規模が維持されるが、それ以降は「生産減」と「需要過多」による供給不安のリスクが高まる。 短期的な収益源とはなるが、長期的な成長市場として位置づけるにはリスクが高い と考えられる。将来的な供給不足や市場停滞、脱炭素の動きなどのトレンドを注視する必要がある。また、原油については特に地政学リスクの影響を受けやすい市場である。

目次

1. 前中期経営計画の振り返り
2. 自社を取り巻く環境
- 3. 新中期経営計画の方向性**
4. 事業戦略
5. 財務戦略

新中期経営計画の位置付けおよびビジョン

新中期経営計画期間においては、2029年3月期にはグループ連結売上高700億円、営業利益140億円以上の達成を目指す。持続的な成長を可能とするため、サプライチェーン全体の改革に取り組む。

長期経営ビジョン

安心のその先を、人と技術で創るリーディングカンパニー
～検知器メーカーから世界に安全を届けるパートナーへの進化～

2027年3月期-2029年3月期

新中期経営ビジョン
グローバル市場の開拓と
持続的な成長を実現するための組織の強化

2024年3月期-2026年3月期

前中期経営計画
経営基盤の強化と海外市場の開拓準備

国内市場
の深耕

海外子会社
体制の整備

ERPシステム
の導入準備

戦略1
グローバル
展開戦略

戦略2
バリューチェーンの
強化/拡大

戦略3
戦略製品の
市場投入

戦略4 ERPの実装 & 部門間連携の強化

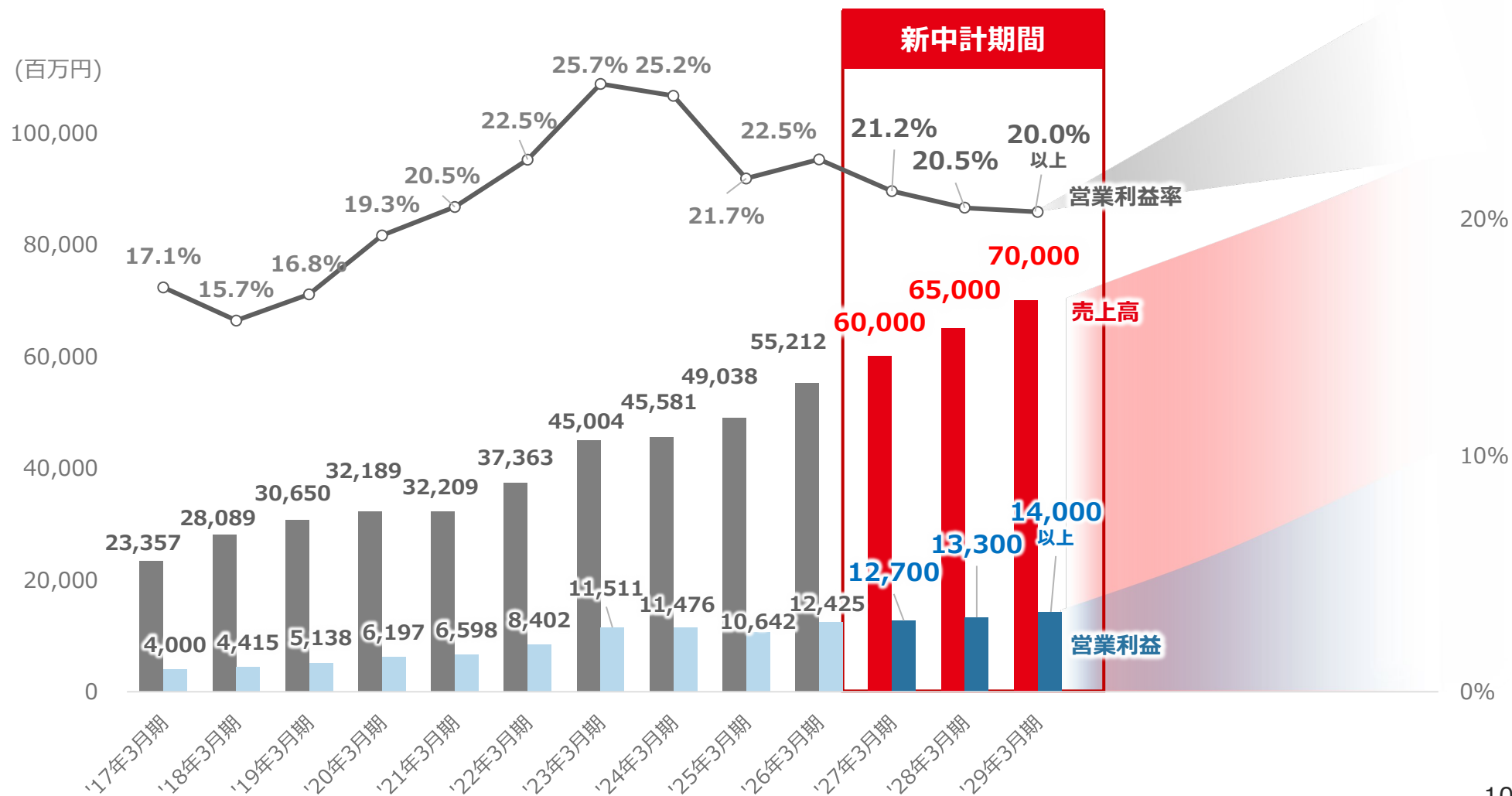
不変的な成長の基盤

「人」と「技術」の力をベースとした持続的な成長

【既存顧客基盤】と【高い既存技術力】による強固な経営基盤

3か年定量数値目標（長期推移）

持続的な成長に向けた人的資本、DX投資および海外シェア獲得を目指した販売網の構築・価格戦略に加えて、人件費や部材価格の高騰などにより、新中計期間中において営業利益率は低下する見込み。
 中長期的には、海外市場でのアフターメンテナンスサービスにより、収益性の回復を図る。



目次

1. 前中期経営計画の振り返り
2. 自社を取り巻く環境
3. 新中期経営計画の方向性
- 4. 事業戦略**
5. 財務戦略

事業戦略 4テーマ9トピック (成長戦略 + 基盤戦略)

グローバル市場の開拓と持続的な成長を実現するための組織の強化

		新中計における取り組みテーマ	主要施策 (詳細は次頁以降)	対象部門	施策目的
I	基盤戦略	1 部門間連携の強化・促進	<ul style="list-style-type: none"> □ ERPを中心とした迅速な情報共有 □ 製品ラインナップの最適化 □ 開発リードタイムを短縮したタイムリーな製品提供 	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; display: inline-block;"> 全社 </div>	製品開発力の向上とスピードアップ
II	事業成長戦略	1 顧客を含めたバリューチェーンの構築による提供価値の向上	<ul style="list-style-type: none"> □ 製品 + メンテナンスのサービスの積極的提案 □ メンテナンスサービスの対応強化に向けた体制整備 	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; display: inline-block;"> 営業 エンジニア 品管 </div>	安定的な利益の創出
		2 海外市場の積極的開拓	<ul style="list-style-type: none"> □ 東アジア・北米の半導体を中心とした海外営業の強化 □ 本社からの海外子会社への出向人材の育成 □ 重点国における製品認証取得と維持 	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; display: inline-block;"> 営業 生産 </div>	海外事業の強化
		3 技術開発による新領域開発と標準化による技能伝承	<ul style="list-style-type: none"> □ 営業との連携による開発成功事例のパターン化 □ 開発プロジェクトのリーダー人材の育成およびAI活用による開発工程の見える化・技能伝承 	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; display: inline-block;"> 技術 開発 </div>	業域の拡大
III	事業基盤戦略	1 マネジメント人材の育成強化	<ul style="list-style-type: none"> □ “全社最適視点”でのマネジメント層の人材育成 □ 全社に人材育成プラットフォームを導入し「専門スキル」「汎用スキル」の体系化 	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; display: inline-block;"> 生産 </div>	計画に合わせた生産能力拡充
		2 生産キャパシティ拡大・強化 & サプライチェーンマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> □ サプライヤーの生産性向上に向けたサポートの強化 □ 生産ラインの計画的拡大とリソースの確保 □ コストの分析と適正価格見直しの強化 	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; display: inline-block;"> 全社 管理 </div>	自律型組織と社内提案の活性化
		3 ERPの実装・浸透・利活用	<ul style="list-style-type: none"> □ ERPの着実な実装および利活用に向けた環境整備 □ ERP導入によるデータドリブン経営の推進 		
IV	その他	1 成長投資とリソース配分	<ul style="list-style-type: none"> □ 計画進捗管理体制の確立と戦略企画機能の強化 □ 資本効率を意識した戦略策定 	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; display: inline-block;"> 全社 管理 </div>	経営基盤の強化
		2 ESG経営への取り組み強化	<ul style="list-style-type: none"> □ グループガバナンス強化 □ サステナビリティ活動の推進 		

I-1.部門間連携の強化・促進

バリューチェーン拡大・持続的成長のための土台として、部門間連携をより一層強化していく。

“全社横断での一体連携”の実現に向けた3つのポイント

— 原価情報の共有と有効活用 —

- 営業・生産・開発が連動した、同一の原価・利益データにアクセスできる環境を整備
- 正確な採算管理に基づく、適正な価格設定と提案連動

— タイムリーな製品開発 —

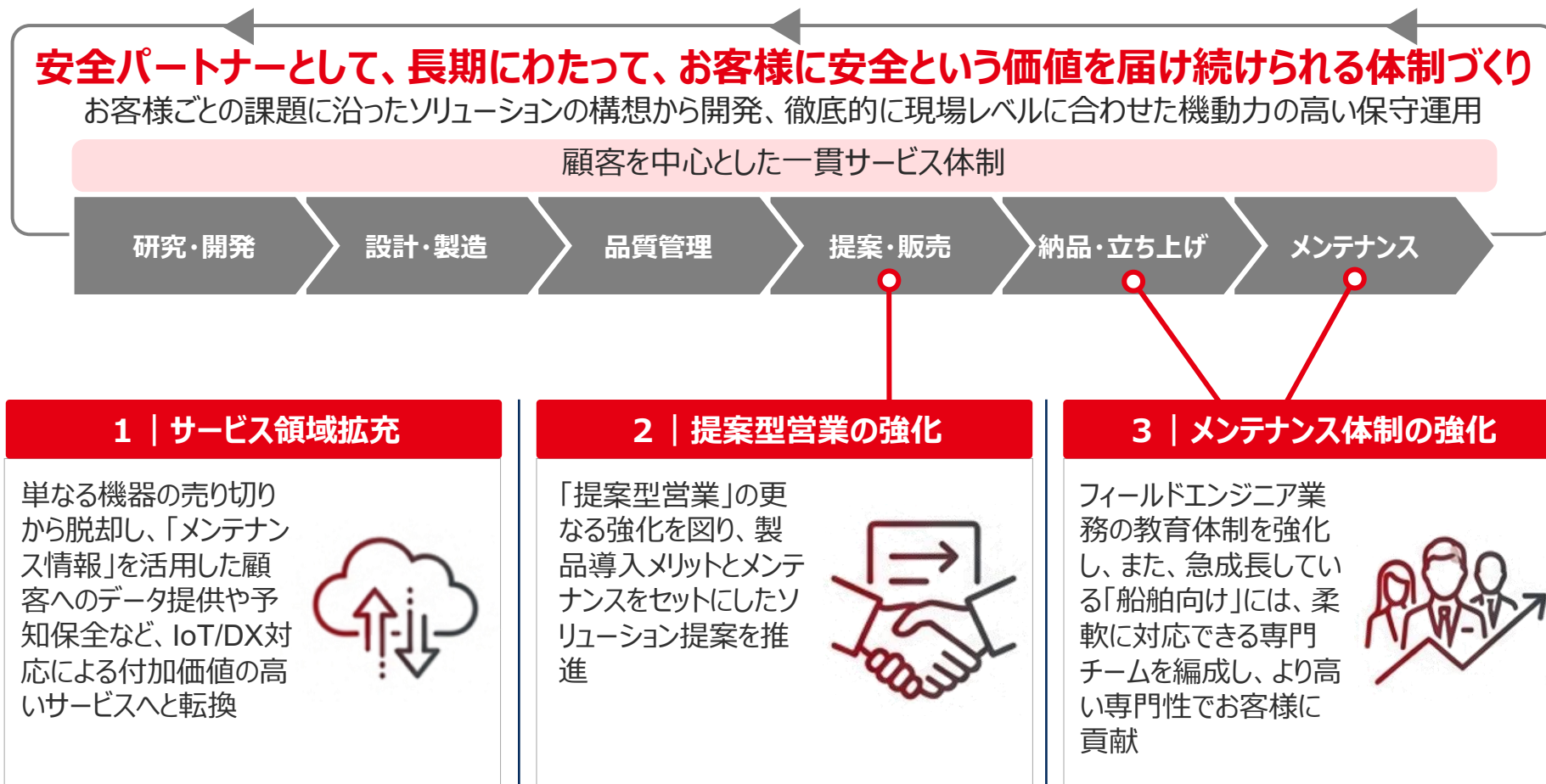
- 「マーケットインの発想」を定着させるため、フロントローディング（QFDの早期導入など）によって手戻りのない迅速な製品開発を実現

— 注力製品へのリソース集中 —

- 利益率が低下している旧モデルや特定生産品目について、部品価格の改定（値上げ）や統廃合を進め、生産効率の改善と次世代機への移行を促す

Ⅱ-1.顧客を含めたバリューチェーンの構築による提供価値の向上

バリューチェーン全体の拡大・強化を図り、顧客中心の一貫したサービス体制構築と持続的な成長を目指す。



Ⅱ-2. 海外市場の積極的開拓

国内市場の深耕に加えて、注力領域へリソースを集中し、海外売上高比率向上を目指す。

さらなる企業成長を目指し、海外売上高比率を50%まで引き上げ

💡 方針1 | 戦略的重点市場の設定と深耕

データセンターやAIなどで拡大基調にある半導体市場に営業リソースを集中。特に競争が強い領域においては、新製品（FPM-80Aなど）でシェアを奪取し、自社ブランド力の浸透拡大



💡 方針2 | 海外子会社への人材投入による海外基盤強化

本社からスーパーバイザー(SV)を派遣し、海外におけるサービス体制の強化を図る。SVは技術指導に加えて、現地でのマネジメント体制構築を担うことで自立化を促進

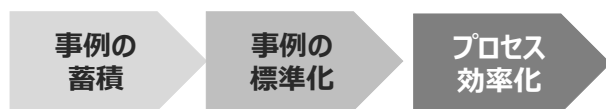
💡 方針3 | 重点地域における製品認証取得と維持

各国、地域の重要製品認証への適合と維持の確実な実施。また、円滑な対応によりグローバル市場における販売機会の損失防止

Ⅱ-3. 技術開発による新領域開発と標準化による技能伝承

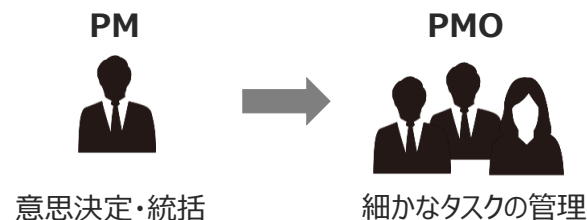
技術開発の領域においては、以下の4つの取り組みにより、社内の開発技能の伝承と開発促進を図る。

① 営業との連携による開発成功事例のパターン化



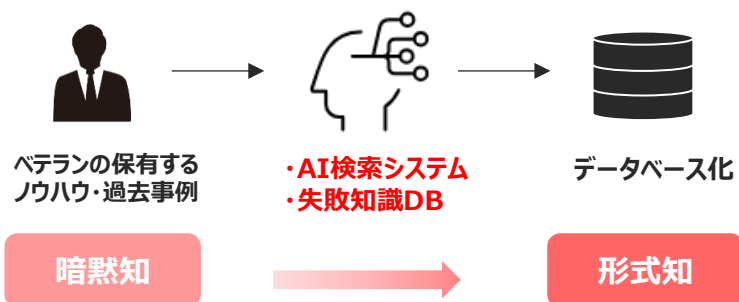
顧客ニーズと開発が直結した成功体験（OEM開発やカスタマイズ提案など）を蓄積・標準化

② 開発プロジェクトのリーダー人材の育成



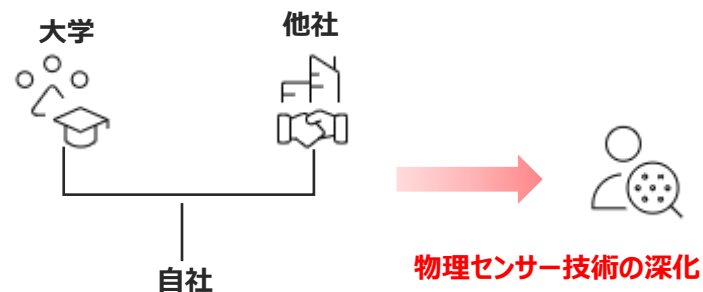
PMOの導入やレビュー制度の確立により、プロジェクト管理を脱属人化し、早期の意思決定（開発の取捨選択を含む）ができるリーダーを育成

③ AI活用による開発工程の見える化・技能伝承



ベテラン層が持つノウハウや過去のトラブル事例を形式知化することで、次世代エンジニアへ確実に技能を伝承

④ 外部連携による物理センサー技術の深化



物理センサー（赤外線、レーザー等）技術の深化に向け、外部連携（大学・他社）を推進

Ⅲ-1. マネジメント人材の育成強化

管理職を中心にリーダーシップを発揮して新しいことに取り組む、ミドルアップ組織の構築に向けて、マネジメント層の養成強化を推進していく。

次期3か年で目指す人材育成のあるべき姿

“全社最適視点”を持ったマネジメント層の養成強化とミドルアップ組織・カルチャーの醸成

専門スキル



汎用スキル

1 | ミドルマネジメントプログラムの導入

他社との交流を通じた実践型学習により、経営資源を横断的に捉える思考力を養い、経営視点に基づく意思決定力を備えたマネジメント人材の養成を強化

2 | 外部サービスを活用した定期的な学習機会の提供

全社を対象に、外部サービスを活用した継続的な学習機会を提供し、経営・マネジメントに関する基礎知識の定着と全社最適視点での課題認識・判断力強化を図る

3 | 専門スキル・汎用スキルの体系化と属人性の排除

全社にLMSを導入し、専門スキル・汎用スキルを体系的に可視化することで、教育の属人化を防止する。再現性のある育成・配置・キャリア形成を実現し、全社の人材活用を推進

4 | 習得したスキル・知識をアウトプットにつなげる機会や仕組みの創出

Ⅲ-2&3. ERPの実装・浸透・利活用

生産キャパシティ拡大・強化&サプライチェーンマネジメント

生産キャパシティ拡大・強化&サプライチェーンマネジメントにおいては、大きく以下の3つの取り組みにより、売上高700億円に向けた体制基盤を構築する。



サプライヤーへのサポート強化

- ・製造拠点拡大・新規追加に伴う現場指導・設備導入支援
- ・生産技術部門のヒアリング・改善サポートの実施
- ・継続的改善の強化・関連サプライヤーへの共有と展開



生産ラインの拡充とリソース確保

- ・生産品目の最適化による生産能力の増強
- ・スキルマップによる多能工化の実現と生産設備の安定稼働



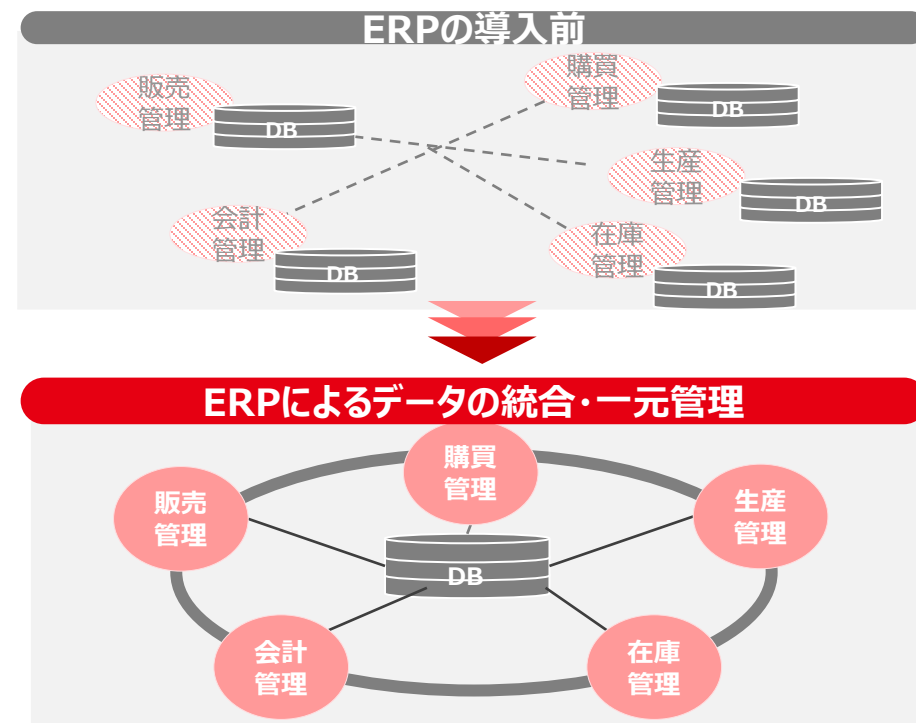
コスト分析機能強化と適正価格見直し

- ・ERPによる原価差異の管理・分析・展開
- ・原価管理・分析の専任者の配置

▶ 売上拡大に伴う持続的で安定的な量産体制の確立と製品価格転嫁による生産性向上を図る

ERPの実装・浸透・利活用

ERPの実装・浸透・利活用が可能な環境整備を急ぎ、データマネジメントによる更なる品質・生産性の向上に取り組む。



▶ ERPの実装および利活用に向けた環境整備を推進
▶ 受注から売上計上までをERP上で一気通貫に可視化し、品質・生産性の向上を図る

目次

1. 前中期経営計画の振り返り
2. 自社を取り巻く環境
3. 新中期経営計画の方向性
4. 事業戦略
- 5. 財務戦略**

中期財務戦略の全体像（株主還元）

安定した財務基盤を維持しつつ、中長期的な利益成長を実現することにより株主還元の向上を目指す

1. 配当方針

- 配当性向：30%超の水準に引き上げ
- DOE（株主資本配当率）：3%の水準で配当を継続

2. 自己株式取得

- 金額水準：上限50億円程度を想定
- 実施時期：株価水準・資金余力・投資案件動向を総合的に勘案し機動的に実施

3. 総還元性向

- 総還元性向：40%程度を想定
- 金額水準：累計140億円規模を想定

4. 財務・資本効率目標との関係

- ROE目標：10%以上
- 株主資本コスト：7%と推定

新中計3か年におけるキャッシュアロケーション

営業CFから得られた資金は成長投資と株主還元を優先的に割り当てる。
現状において、外部からの資金調達は見込んでいない。

キャッシュインフロー



キャッシュアウトフロー



- 半導体/船舶業界/石油石化市場などへの販売体制強化
 - 研究開発投資
 - M&A、共同開発
- 人的資本投資
 - サプライチェーンの強化・拡大
 - ERPの導入
 - 設備の維持・更新投資
- 長期的な安定配当
 - 機動的な自己株式の取得
- 将来投資への充当
 - 事業継続リスク対応

本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報および合理的であると判断する一定の前提に基づいており、その達成を当社として約束する趣旨のものではありません。また、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。