

リガクグループ

統合報告書

2026

目次

目次・編集方針	01
リガク・フィロソフィー	02
リガクの事業	03
at a glance	04

特集	
リガクの独自性を形づくってきた“3つの資産”	05
技術という資産	07
人財という資産	09
顧客という資産	11

CEOメッセージ	13
価値創造モデル	17
経営資本の強み・課題と今後の展望	18

成長戦略

リガクの中長期成長戦略(グローバルプロダクトユニットリーダーメッセージ)	19
多目的分析機器事業	21
半導体プロセス・コントロール機器事業	23
部品・サービス事業	25
インフラの強化	27
CFOメッセージ	29
知的財産戦略	33
人的資本の強化	35
サステナビリティ	39

コーポレート・ガバナンス

社外取締役鼎談	43
ガバナンス体制	47
実効性評価	50
選任・報酬	51
リスクマネジメント	52
役員一覧	53
スキルマトリックス	55

財務データ(連結)	56
非財務データ	57
会社情報・株式情報	58



2026年、リガクは創業75周年を迎えます



75周年ロゴ



公式キャラクター: Dr. リクシー

創業75周年を迎えるリガクは、感謝と未来への想いを込めた記念ロゴと、知恵と「視るチカラ」を象徴するフクロウのキャラクター「Dr. リクシー」を制作。新たなシンボルとともに、これからの未来へ歩みます。

編集方針

本報告書は、リガクグループの企業価値創造に向けた考え方と取り組みを、財務・非財務の両面から、株主・投資家をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様にお伝えするために発行しています。創業75周年を迎える2026年版では、リガクの独自性を形づくってきた「3つの資産」と中長期の成長戦略を一貫したストーリーとして描き、当社グループの持続的な価値創造への理解と共感を深めていただけるよう編集しました。なお、本報告書の作成にあたっては、IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」や経済産業省「価値協創ガイダンス」を参照しました。

報告対象範囲・期間

リガク・ホールディングス株式会社およびリガクグループ会社
2025年1月1日～12月31日(一部に対象期間外の内容を含む)

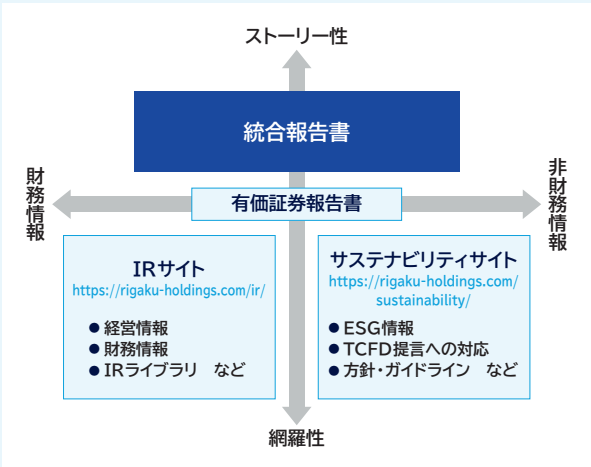
将来の見通しに関する注意事項

本報告書に記載されているデータや将来予測は、本報告書の発行日現在において入手可能な情報に基づくもので、種々の要因により影響を受けることがありますので、実際の業績などは予測から大きく異なる可能性のあることをご承知おください。また、当社は新しい情報、将来の出来事などに基づき、これらの将来予測を更新する義務を負うものではありません。

本報告書における社名の表記

リガク・ホールディングス株式会社:「リガク・ホールディングス」「当社」
リガクグループ:「リガク」「リガクグループ」「当社グループ」
子会社・現地法人:「グループ会社」

情報開示体系



統合報告書を核に、各媒体が相互に補完し合う開示体系を運用しています。本報告書のストーリーとサイト上の詳細情報をあわせてご覧いただくことで、当社の持続的成長への理解と共感をより深めていただければ幸いです。

リガクグループ 統合報告書 2026

目次・編集方針

リガク・フィロソフィー
リガクの事業
at a glance

特集

リガクの独自性を形づくってきた“3つの資産”

CEOメッセージ

価値創造モデル

経営資本の強み・課題と今後の展望

成長戦略

コーポレート・ガバナンス

1951年の創業以来、リガクが75年にわたって成長を続けてきた原点には「リガク・フィロソフィー」があります。

さらに、今後もグローバル企業として成長を続けていくために、私たちが実践するべき行動指針を2022年に「私たちの約束」として決めました。

これらを基本に、継続的な人類社会の発展への貢献と企業価値を高める活動を実践してまいります。

科学技術の進歩を通して 人類社会の発展に貢献する

顧客を大切にする 人を大切にする 技術を大切にする

私たちの約束

リガクが展開する事業に関わるステークホルダー(利害関係者)を「顧客」「仲間」「社会」「株主」と決めました。
各ステークホルダーに対して私たちが果たすべき使命と責任、そして提供すべき価値を具体的に示しました。

| 顧客

私たちは、顧客の持続的な発展に貢献する製品・サービスの提供を約束します。

- 顧客の課題解決に挑戦し、高い要求に対応できるよう変化し続けます。
- 誠実かつ迅速に、顧客にとって価値のある解決策とアフターサポートを提供します。
- 安心してご利用いただける安全で高品質な製品を提供し、安全を最優先に行動します。
- すべての顧客およびビジネスパートナーと対等で良好な関係を築きます。

| 仲間

私たちは、グローバル・ワン・リガクで働くすべての人が、協力し、相互に働きやすい環境を作ることを約束します。

- 安全で整理整頓され、安心して働ける環境を提供します。
- すべての人の個性と多様性を尊重し、ひとりひとりが活躍できるように支援します。
- すべての人に公正な評価と処遇を与えます。
- すべての人に成長の機会を与え、能力を高める環境を提供します。

| 社会

私たちは、社会の一員として、持続可能な発展のために行動することを約束します。

- 安全を第一に考え、地域の皆様に安心していただけるように活動します。
- 私たちの技術で、世界の技術革新を後押しします。
- 未来を担う子供たちの教育のために、知識と経験を届けます。
- 製品の企画段階から考慮し、調達、製造、輸送、使用、リサイクル・廃棄に至るまで、環境への影響を最小限に抑えます。

| 株主

私たちは、すべての資源を活用し、継続的に企業価値を高めることを約束します。

- 企業活動の情報を適時、公平に開示し、透明性を確保します。
- 新たな技術の獲得および研究開発に対し適切に投資します。
- 社会環境の変化を先取りし、迅速に対応します。
- 法令および社会的な規範を遵守した企業活動を行います。
- この約束に則った企業活動を行い、適正な利益を株主に還元します。

コーポレートメッセージ

見るチカラで、 世界を変える

目次・編集方針

リガク・フィロソフィー

リガクの事業

at a glance

特集

リガクの独自性を形づくってきた“3つの資産”

CEOメッセージ

価値創造モデル

経営資本の強み・課題と今後の展望

成長戦略

コーポレート・ガバナンス

世界各地に展開するグローバルネットワークを基盤に、リガクは多目的分析機器事業、半導体プロセス・コントロール機器事業、部品・サービス事業の3つの事業を通じて、革新的なX線分析技術の開発と提供により、多様な産業分野お客様の課題解決に貢献しています。

多目的分析 機器事業

当社グループの祖業である事業ドメインで、X線技術を利用した分析・計測機器の開発や販売をしています。大学・研究機関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1万超の製品ユーザーを数える強固な顧客基盤を構築しています。

半導体プロセス・ コントロール 機器事業

蛍光X線(XRF)、X線反射率(XRR)、X線回折(XRD)といった分析手法を組み合わせ、半導体ウェーハの汚染検査や薄膜評価などでさまざま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。世界大手の半導体メーカーなどの研究開発・品質管理に役立てられています。

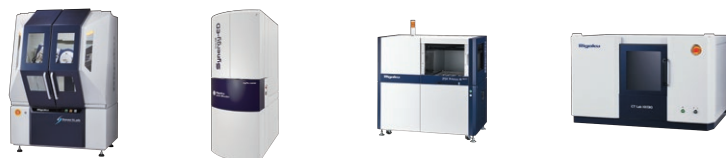
部品・ サービス事業

販売した製品の消耗品・交換部品の供給、予防保守契約などを提供。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し、定着率の高い顧客基盤の構築に貢献しています。また、X線要素技術力をパーツ製品化した各種要素部品、非X線分析機器の開発・販売もしています。

主要製品

多目的分析機器事業

X線回折・散乱装置 単結晶構造解析装置 蛍光X線分析装置 マイクロCT



半導体プロセス・コントロール機器事業

半導体計測装置



主な用途

アカデミア



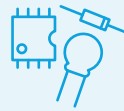
大学・研究機関における材料科学や創薬などの幅広い基礎研究を支え、新物質の結晶構造解析や元素分析を通じて、最先端の科学技術の進歩に貢献しています。

半導体



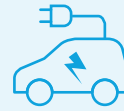
半導体ウェーハの薄膜計測や結晶性評価、表面の汚染検査などに活用され、研究開発から量産時のプロセス管理まで、デバイスの高品質なもののづくりを支えています。

電子部品



電子部品のめっきや被膜の膜厚・組成の管理分析、実装基板の非破壊検査や故障解析などに利用され、小型化・高密度化が進む製品の品質と信頼性を支えています。

電池



電極材料の結晶構造評価や充放電中のその場観察、電池セルの非破壊での故障解析などに活用され、高性能で安全な次世代電池の研究開発に広く貢献しています。

ライフサイエンス



創薬の初期段階で求められるタンパク質や低分子の単結晶構造解析、各種イメージングに活用され、人々の健康を支える医薬品の研究開発に貢献しています。

目次・編集方針

リガク・フィロソフィー

リガクの事業

at a glance

特集

リガクの独自性を形づくってきた“3つの資産”

CEOメッセージ

価値創造モデル

経営資本の強み・課題と今後の展望

成長戦略

コーポレート・ガバナンス

高い成長力と収益性を兼ね備えたプロフィール
(2025年度)

売上収益 **941** 億円 調整後EBITDA **217** 億円

半導体前工程向け
X線計測機器シェア
グローバル **No.1** ※1 売上収益CAGR
(2022年度-2025年度) **15%**

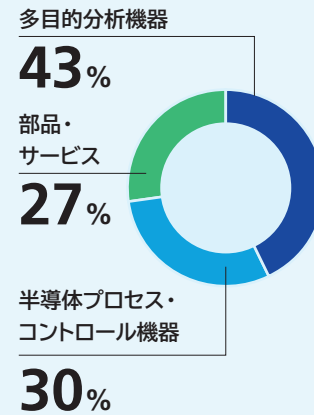
X線回折(XRD)機器シェア
グローバル **No.2** ※2 国内 **No.1** ※3

海外売上収益比率
71%

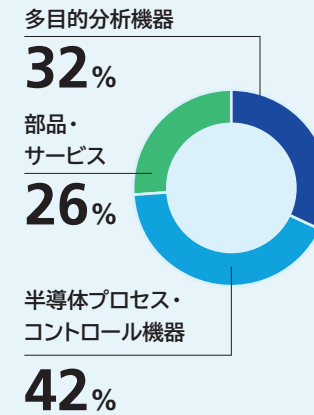
※1 Yole Group「Wafer Fab Equipment Market Monitor -Q4 2025」
※2 Strategic Directions International, Inc.「SDi Global Assessment Report 2025」
※3 株式会社アールアンドディ「科学機器年鑑2025年版」

多様なマーケットでの事業基盤 (2025年度)

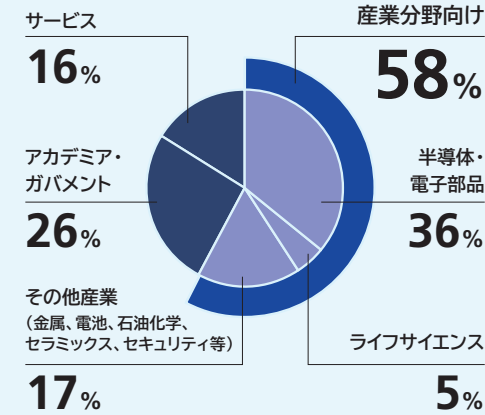
製品別売上収益構成



営業利益構成

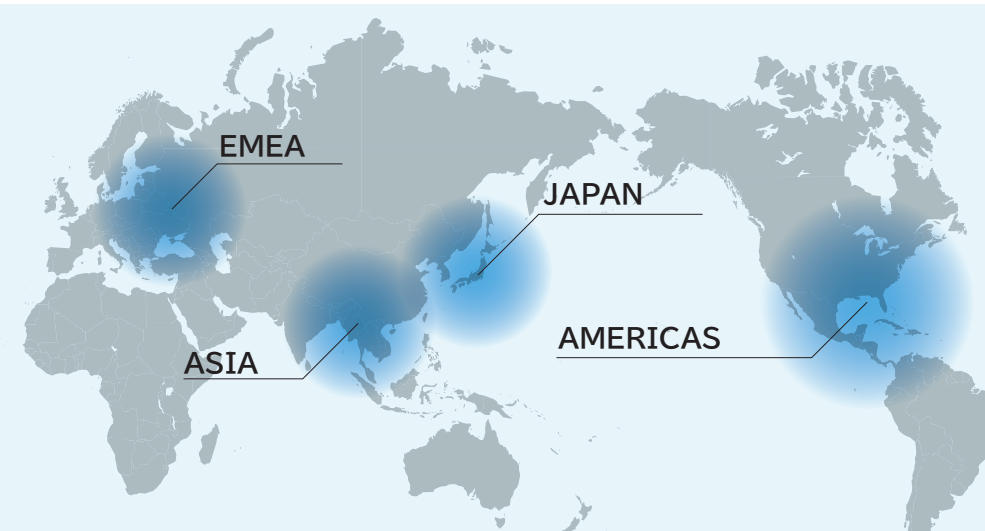


エンドマーケット別売上収益構成



グローバル拠点

16の国・地域に
拠点を設け、
約2,200名の
従業員が在籍



目次・編集方針

リガク・フィロソフィー

リガクの事業

at a glance

特集

リガクの独自性を形づくってきた“3つの資産”

CEOメッセージ

価値創造モデル

経営資本の強み・課題と今後の展望

成長戦略

コーポレート・ガバナンス

特集

リガクの独自性を 形づくってきた “3つの資産”

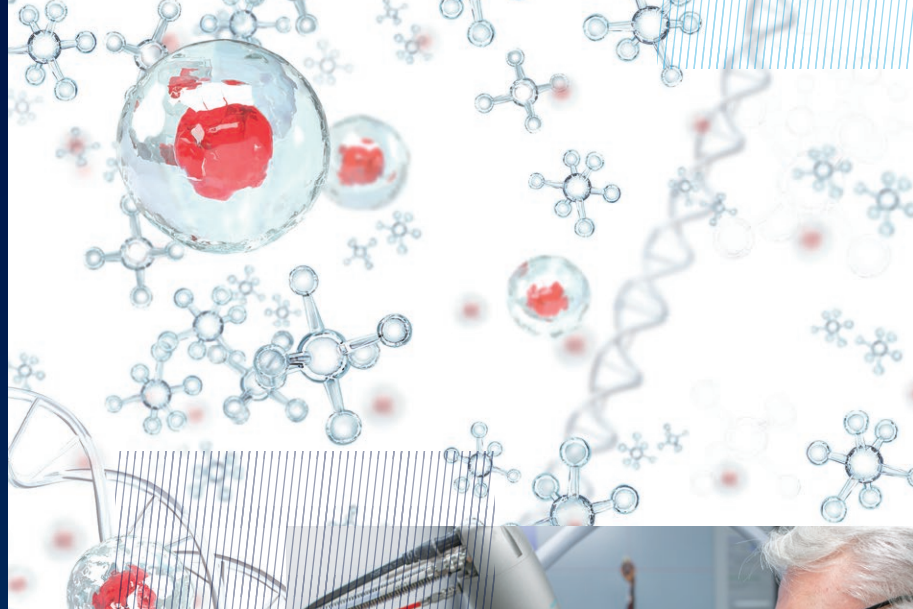
1951年の創業以来、リガクはX線という高度な技術領域に挑戦し続けてきました。

その歩みのなかで積み上げてきたのは、技術そのものだけではありません。

75年にわたって「技術を磨き続ける仕組み」と「技術を価値に変える人財」、

そして「高度な要求で技術を引き出す顧客」という“3つの資産”が、

互いに連動しながら進化してきたのです。



リガクグループ 統合報告書 2026

目次・編集方針
リガク・フィロソフィー
リガクの事業
at a glance

特集

リガクの独自性を形づくってきた“3つの資産”

技術という資産
人財という資産
顧客という資産

CEOメッセージ
価値創造モデル
経営資本の強み・課題と今後の展望

成長戦略

コーポレート・ガバナンス

特集 リガクの独自性を形づくってきた“3つの資産”

75年にわたって培ってきた 技術・人財・顧客という資産

互いに影響し合いながら、時代ごとに役割を更新

リガクの創業期は、研究現場を支える技術力そのものが最大の資産でした。当時、リガクにとっての顧客とは、完成品を受け取るだけの存在ではなく、最先端の研究課題を持ち込み、装置の可能性をともに追求するパートナーでした。そして、この関係性こそが、「技術・人財・顧客」という“3つの資産”を育む起点となりました。

やがて高度成長期を迎え、産業化が進むなかで、開発した技術を「現場で使える価値」に変える人財の重要性が高まります。さらに事業のグローバル化や市場の高度化が進む現在では、「顧客との長期的な関係性」そのものが、次の技術を生む資産へと発展しています。

技術→人財→顧客が連なり、成長戦略の土台に

リガクの競争力の源泉は、“3つの資産”が連動して回り続けている点にあります。技術が起点となり、人財がそれを顧客価値へと結実させ、顧客の新たな開発テーマが次の技術を生む——この連なりは、製品単位ではなく「開発・製造・サポートを含む仕組み」として長年にわたり蓄積されてきました。この「連なり」そのものが、現在の成長戦略を支える最も重要な土台となっています。



目次・編集方針
リガク・フィロソフィー
リガクの事業
at a glance

特集
リガクの独自性を形づくってきた“3つの資産”

技術という資産
人財という資産
顧客という資産

CEOメッセージ
価値創造モデル
経営資本の強み・課題と今後の展望

成長戦略

コーポレート・ガバナンス

特集 リガクの独自性を形づくってきた“3つの資産”

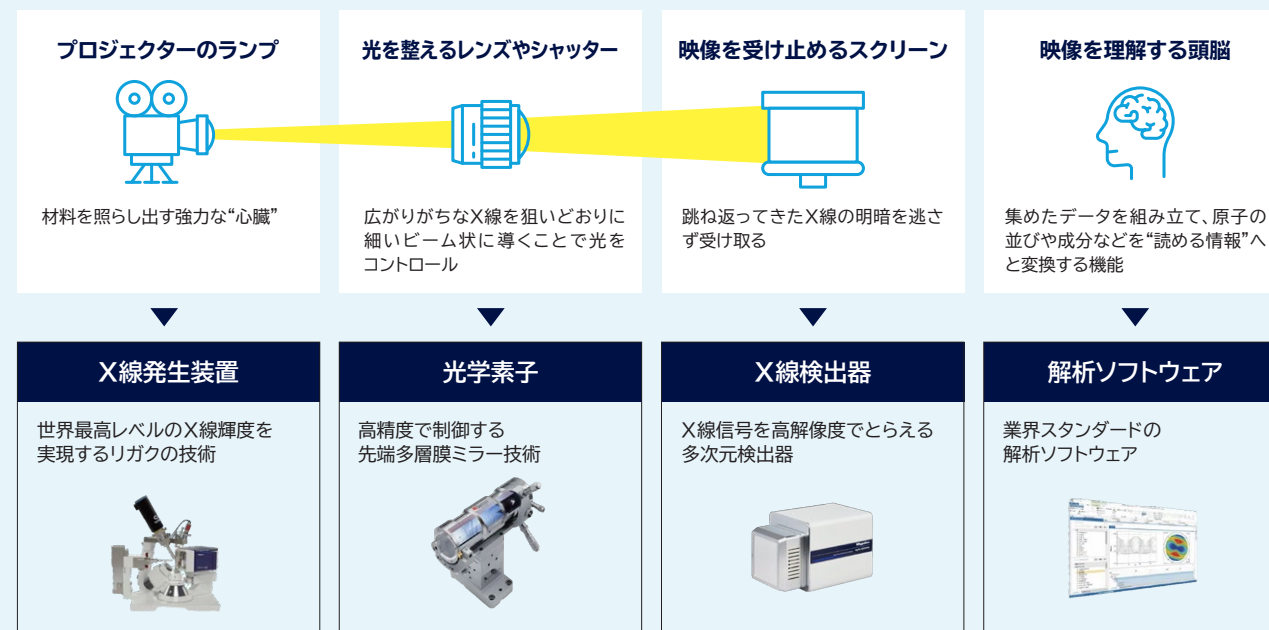
技術という資産

リガクが「X線」を選び、育んできた理由

リガクの「X線技術」とは？

リガクグループの主な分析技術は、X線回折(XRD)、蛍光X線(XRF)、X線イメージング(X線CT)です。いずれも試料を非破壊で分析・観察できるため、物質の結晶構造や元素組成、内部構造を詳細に調べることが可能で、さまざまな材料の研究開発や品質管理、そして半導体やライフサイエンスなど幅広い分野で活躍しています。

X線要素技術を映画館にたとえると



創業者の問題意識と、X線という技術選択

創業前夜、物理学者であった創業者・志村義博博士は、当時の日本に「高性能な国産の分析装置がほとんど存在しない」という課題に直面していました。先端研究に不可欠な分析装置は専ら輸入に頼っており、研究のスピードや広がりそのものが制約されていたのです。このときに、志村博士が可能性を見出したのが、物質の内部構造や組成を非破壊で調べられるX線でした。しかし、X線発生装置は制御が難しく、国内でそれを本格的に扱える企業はほとんどありませんでした。そこで1950年代初頭から自らX線発生装置の開発に着手し、翌年には回転対陰極型X線源の試作に挑みます。試行錯誤を重ねた末、1952年に世界初の回転対陰極型X線発生装置「ロータフレックス」を完成させました。この装置は、X線の強度と安定性を飛躍的に高め、結晶構造解析の可能性を大きく広げるものでした。

分析装置を組み立てるのではなく、X線源そのものから自ら設計・開発する——この思想がロータフレックスの開発を機に社内に根づいていきました。X線という分野を選んだことは創業当初は技術的な賭けでしたが、その挑戦こそがリガクの独自性の出発点となりました。

目次・編集方針
リガク・フィロソフィー
リガクの事業
at a glance

特集
リガクの独自性を形づくってきた“3つの資産”

技術という資産

人財という資産
顧客という資産

CEOメッセージ
価値創造モデル
経営資本の強み・課題と今後の展望

成長戦略

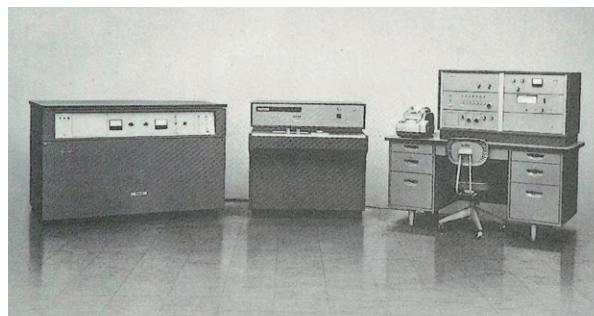
コーポレート・ガバナンス

特集 リガクの独自性を形づくってきた“3つの資産”

研究用途から産業用途へ ——技術の“使われ方”が変化

1954年にはX線回折パターンの自動記録を実用化した「ガイガーフレックス」を開発しました。この装置によって「人の熟練に頼っていた測定」から「精度・再現性・操作性を備えた、標準化されたプロセス」へと進化させ、研究用途での信頼性を大きく高めました。

1960年代～1970年代にかけては鉄鋼・セメント・素材など産業分野での活用が本格化しました。1968年発売の蛍光X線分析装置「Simultix」は複数元素を同時分析できる装置として産業用途に広く採用され、X線技術が品質管理や工程管理に使われる道を切り開きました。ここでX線は「研究のための技術」から「現場を支える技術」へと役割を広げ、産業用途の拡大とともに技術に求められる要件も変化し、高精度に加えて安定稼働・耐久性・再現性・運用性が不可欠となっていきました。



1968年に発売した蛍光X線分析装置「Simultix」

さらに、半導体産業との関係もこの時代に始まります。半導体産業の発展期にあわせて非破壊分析を特徴とするX線計測への注目が高まり、1977年にリガクのウェーハアナライザが半導体製造プロセスに導入されました。ウェーハアナライザは、WD-XRF分析による薄膜評価で世界標準の技術的地位を築くとともに、当時世界の頂点を極めようとしていた日本の半導体産業の発展に大きく貢献しました。また、1980年代から進行した半導体の微細化の流れに対して、シリコンウェーハ上の金属汚染評価のニーズに応える全反射蛍光X線分析(TXRF)装置が広く普及していきました。リガクは、その後も高度化する半導体産業の要求に応える新製品を世界に先駆けて開発し、市場に投入し続け、現在リガクのTXRF装置は、業界標準として高く評価されています。

技術を構造として蓄積する 「内製化」と「戦略的M&A」

1990年代には山梨県に須玉工場(現・山梨工場)とX線研究所を新設。X線源から光学系、検出器、解析ソフトウェアに至るまでを自社で開発・製造する垂直統合型の研究開発・生産体制を確立し、「技術を自社の中に蓄積し続ける構造」が完成しました。また、1996年には米Molecular Structure Corp.(結晶構造解析分野)を、2000年には米Osmic社(いずれも現Rigaku Americas Holding, Inc.)を買収。これらのM&Aは

事業規模の拡大ではなく、結晶構造解析や光学系というコア領域を内包するための戦略的判断であり、技術・人材・知財を一体で取り込むことでX線技術の裾野と深さをさらに広げていきました。

そして2010年代前半には、韓国や日本のメモリ半導体大手へのMFM 310(膜厚・密度測定装置)の導入が加速。量産メーカーへの定常的な装置供給が始まり、半導体事業が大きく成長する転換点となりました。その後もX線スポットの小径化によるロジックメーカーへの参入、三次元形状計測装置の開発によるメモリメーカーや半導体装置メーカーへの展開と、技術革新によって対象顧客と市場を着実に広げ続けています。こうしてX線を軸に、時代ごとに用途と役割を変えながら技術と知見を積み重ねてきたことこそが、リガクの技術資産の本質です。



山梨県に建設した須玉工場(現・山梨工場)

リガクグループ 統合報告書 2026

目次・編集方針
リガク・フィロソフィー
リガクの事業
at a glance

特集 リガクの独自性を形づくってきた“3つの資産”

技術という資産

人材という資産
顧客という資産

CEOメッセージ
価値創造モデル
経営資本の強み・課題と今後の展望

成長戦略

コーポレート・ガバナンス

特集 リガクの独自性を形づくってきた“3つの資産”

人財という資産

技術を“価値”に変え続けている
グローバルな人財



“技術者集団”としての出発と、 研究文化の形成

1950年代から1960年代にかけて、リガクは少数精鋭の技術者集団として歩みを進めました。研究担当・設計担当・試作担当が分業されるのではなく、一人ひとりの技術者が設計・試作・改良を一体で担う体制が取られていました。この時代の装置は「図面どおりに組み立てれば完成するもの」ではなく、試行錯誤の積み重ねによって性能を引き出す研究対象でもあったからです。

この環境が「装置全体を理解し、課題を自分事として向き合う人財」を育てる土壌となりました。技術者たちはX線源、光学系、制御といった要素に深く向き合い、X線技術の核心部分に関する知見が着実に蓄積されていきました。創業期から高度成長期にかけて形成された、こうした研究文化が、技術拡張や用途展開を支える基盤となっています。

一方、リガクは早くから装置を納めた後の保守・調整・使いこなし支援を担う「技術サービス人財」を重視してきました。サービスエンジニアは単なる保守要員ではなく、現場で得た課題や知見を開発へと還流させる存在として位置づけられてきたのです。顧客の現場に深く入り込み、問題をともに解決するこの姿勢が、技術進化と顧客との長期的な信頼関係の両立を支えてきました。

目次・編集方針
リガク・フィロソフィー
リガクの事業
at a glance

特集 リガクの独自性を形づくってきた“3つの資産”

技術という資産
人財という資産
顧客という資産

CEOメッセージ
価値創造モデル
経営資本の強み・課題と今後の展望

成長戦略

コーポレート・ガバナンス

特集 リガクの独自性を形づくってきた“3つの資産”

グローバル展開が、人財の役割を変えた

1971年の米国法人設立を起点に、リガクは本格的なグローバル展開へと舵を切ります。以降、米国のほか、欧州・アジアへと事業拠点を広げ、各地域で顧客に向き合う体制を整えてきました。

このグローバル展開は、人財の役割そのものを変える転換点ともなりました。各国・各産業の顧客が直面する課題はより高度かつ複雑になり、日本で完成させた装置をそのまま持ち込むだけでは通用しない場面が増えていったからです。求められたのは、現地で顧客と対話し、測定方法や使い方を含めて解決策を設計できる人財でした。リガクは海外拠点での現地採用・現地登用を



技術サービスをしている従業員

積極的に進め、博士号取得者を含む専門人財を各地に配置。製品開発技術者、アプリケーションサイエンティスト、サービスエンジニアが一体となって顧客課題に向き合い、装置改良や測定手法を磨き続けました。こうした共創型の人財モデルを確立したことで、リガクの競争力は「製品性能」だけでなく「解決力」として評価されるようになっていきました。

個人の力を、組織の力へ

1990年代以降、製造拠点やサービス体制の拡充と並行して、技能の標準化、教育、認定といった取り組みが進められ、「誰が担当しても同じ品質を提供できる」体制づくりが段階的に整えられてきました。

その基盤として、グローバルに統合された能力を最大化していこうとする「G1R(Global One Rigaku)」の理念が、組織の軸として機能してきました。多様な国籍・文化・専門性を持つ人財が、一つのリガクとして総合力を結集する——このグローバル企業化の姿勢こそが、世界各地の顧客課題に応え続ける力の源泉となっています。さらに近年では、「リガク・コンピテンシー(求める人財像)」の言語化、組織・人財レビューの導入、人事・評価制度の整備、エンゲージメント調査の定期的実施などを通



じて、人財を経営資源として可視化・管理する取り組みが本格化しています。

このように、リガクは人財の力を個人の資質に任せるのではなく、組織としての資産へと転換する段階に入っています。こうした人財資産化の取り組みは、技術開発の継続性と顧客価値の安定提供を支える土台となり、次の成長戦略を実行するための重要な前提条件となっています。



G1Rミーティングの様子

リガクグループ 統合報告書 2026

目次・編集方針
リガク・フィロソフィー
リガクの事業
at a glance

特集 リガクの独自性を形づくってきた“3つの資産”

技術という資産
人財という資産
顧客という資産

CEOメッセージ
価値創造モデル
経営資本の強み・課題と今後の展望

成長戦略

コーポレート・ガバナンス

1960年代～1970年代にかけて日本の産業化が進むなか、顧客は産業分野へと広がっていきました。鉄鋼、セメント、素材など製造業の現場では、研究レベルの精度に加えて、安定稼働や再現性、現場での使いやすさが強く求められるようになりました。さらに、1971年の米国法人設立を契機に、顧客基盤は欧米・アジアへと広がっていきました。顧客接点としての拠点展開も着実に進み、北米・中南米をカバーするRigaku Americas Holding, Inc. (RAH)、欧州・中東・アフリカ担当のRigaku Europe SE (RESE)、アジア太平洋担当のRigaku Asia Pacific PTE Ltd.(RAPP)、中国担当の理学電企儀器(北京)有限公司(RBC)などを段階的に整備しました。加えて、米国シリコンバレーや台湾にアプリケーション・ラボ拠点を設け、顧客の開発・評価現場に近い場所で支援できる体制も整えてきました。さらに、2024年の台湾支店設立、2025年の台湾新竹での法人設立を通じて、半導体製造の最前線での顧客接点も強化しています。国や産業によって測定対象・規格・運用の前提が異なるなかで、顧客基盤は研究現場から産業用途へ、さらにグローバルへと立体的に拡張されていきました。

特集 リガクの独自性を形づくってきた“3つの資産”

装置販売で終わらない、 ライフサイクル伴走型の関係

産業用途が拡大するにつれて、顧客との関係は「装置を納めて終わる」ものではなくなっていきました。特に製造現場では装置の停止が生産全体に影響を及ぼすため、導入後の安定稼働と継続的な性能維持が重要な価値となっていくます。こうした背景のもと、リガクは保守・点検、アプリケーション支援、トレーニングといったサービスを早くから強化。装置の使い方や測定条件を顧客とともに詰め、現場で成果が出るまで伴走する関係性を築いてきました。このライフサイクル全体での関係構築は、顧客にとっては安心して新しいテーマに挑戦できる環境を生み、リガクにとっては「装置がどのように使われ、どこに課題があるのか」を把握する貴重なフィードバックの源泉ともなりました。

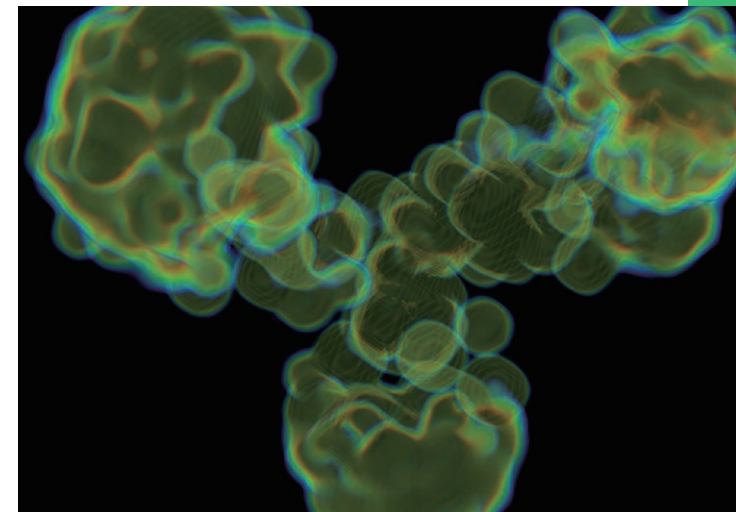


保守サービスの様子

顧客の厳しい要求が、 次の競争力を作る

長期的な信頼関係が構築されると、リガクに寄せる顧客のニーズの質も変わってきました。一般的な製品要望ではなく、最先端の研究や製造現場が直面する“解”がまだ見つかっていない課題が持ち込まれるようになったのです。こうした高度な要求に向き合うことでしか得られない知見が蓄積され、測定手法や装置構成、解析アプローチが進化していきました。顧客の要求が技術と人財を鍛える“起点”として機能し始めたのです。

そこで生まれた解決策は、特定の顧客のための個別対応にとどまらず、確立された分析技術・手法を産業分野の生産プロセスにおける標準技術として導入・拡大しながら、新たな市場を切り開いていきました。リガクでは、この実践を「Lab to Fab」と呼んでいます。学術研究の現場から、半導体・電子部品、ライフサイエンス、金属、電池、石油化学など幅広い産業へとリガクの顧客基盤が広がったのは、こうした共創の積み重ねがあったからです。リガクにとって顧客資産とは、過去の販売実績や顧客数ではなく、未来の技術と成長を生み続ける原動力です。顧客との関係そのものが、競争力を更新し続ける仕組みとなっています。



顧客の高度な研究課題に応えるなかで発展した新技術、電子密度トポグラフィー(EDT)によって観察したモノクローナル抗体。溶液中の生体高分子の構造と動きを明らかにする

リガクグループ 統合報告書 2026

目次・編集方針
リガク・フィロソフィー
リガクの事業
at a glance

特集 リガクの独自性を形づくってきた“3つの資産”

技術という資産
人財という資産
顧客という資産

CEOメッセージ
価値創造モデル
経営資本の強み・課題と今後の展望

成長戦略

コーポレート・ガバナンス

X線技術を深め続けることで、 “世界に類のない企業”に成長する。

代表取締役社長 CEO

川上 潤

75年で積み上げた「3つの資産」と 競争力の本質

2026年、リガクは創業75周年を迎えます。ここまで歩んでこられたのは、ともに研究に挑んでくださった科学者や研究機関の皆様、事業を育ててくださったお客様やビジネスパートナーの皆様、会社を支えていただいた株主の皆様、そして何より現場で技術を磨き続けた従業員各位のおかげです。改めて、心より感謝を申し上げます。

私は、この節目を「過去を振り返る機会」ではなく、「次の時代への起点」として捉えています。次の時代を創るリガクの強さは、この75年で蓄積してきた「3つの資産」に集約されます。

第一は「技術資産」です。X線発生装置、光学素子、検出器、解析ソフトウェアなど、X線に関わる要素技術の全領域を自社で一貫して手がけてきた企業は、世界的にも稀な存在です。X線の輝度を高め、焦点を小さくし、スループットを上げるといった地道な努力の積み重ねが、かつては主に研究用途であったX線

を半導体の製造ラインのプロセス・コントロールに不可欠な技術へと変えてきました。技術を極めれば、その用途や付加価値は拡大する——それがリガクの75年の歩みが証明してきた事実です。今後はハードウェアだけでなく、ソフトウェアの能力をさらに伸ばしていくこともこれからのリガクにとって重要なことであると考えています。複数の装置にまたがるデータ解析エンジンの構築やAI技術との融合を進め、ハイブリッドメトロロジーに代表されるより高度な計測技術の開発や新材料探索の自動化などのイノベーションに取り組めます。

第二は「人財資産」です。リガクには多くのPhD保有者を含むX線や物理分野の高度専門人財がグローバルに存在しています。加えて装置を使う側を経験してきたアプリケーションサイエンティスト人財も厚く保有しています。また、従業員の4割近くが海外人財であり、各地域で長年のキャリアを積んだベテランが現地市場のお客様からの信頼を支えています。リガクはこれまで行ってきた海外事業展開において現地に根を張った人財ネットワークを構築してきました。今ではそれをGlobal One

目次・編集方針
リガク・フィロソフィー
リガクの事業
at a glance

特集
リガクの独自性を形づくってきた“3つの資産”

CEOメッセージ
価値創造モデル
経営資本の強み・課題と今後の展望

成長戦略

コーポレート・ガバナンス

Rigakuとして組織的に束ね、一つのチームとして機能させています。そのために、毎年、世界中のリーダーが一堂に会して、全社としてリガク・フィロソフィーの確認や戦略議論を深化させる取り組みも定着しています。

そして、第三が「顧客資産」です。創業者が結晶学者であったという会社の原点は今もなお生きており、リガクは世界トップクラスの科学者や研究機関との深い信頼関係を持っています。サイエンティストがサイエンティストの研究に必要な機器を作り始めた——この始まりが「研究者と同じ目線で顧客の課題を解決する」という文化を今もなお形成しています。その信頼を基礎に、研究(Lab)から生産(Fab)へと顧客の技術ロードマップの展開とともに歩んできました。アカデミア分野のトップサイエンティストとの深い信頼関係と、半導体、電子部品、電池、製薬、化学、鉄鋼、鉱業など、幅広い産業分野への製品・サービスの提供を両立する広範な顧客基盤は、リガク固有の資産です。

これら3つの資産は互いを支え合いながら積み上がってきました。そこにこそ、リガクの競争力の本質があります。

▶ P.05 / 特集「リガクの独自性を形づくってきた“3つの資産”」

“世界に一つのビジネスモデル”が 目指すもの

リガクが目指す姿として掲げる「A One-of-a-Kind Global Technology Company」は、リガクらしいユニークな成長モデルを言語化したものです。

「One-of-a-Kind」を日本語にすると「唯一無二」です。これは「ほかに代えることができない存在」としての唯一性を意味

し、そこにも3つの意味があると考えています。一つめは、「X線」という領域への特化の深さ。二つめは、「真似をしない」という姿勢。三つめは、「研究(Lab)から生産(Fab)までをカバーするビジネスモデル」です。多くの企業は、研究向けかプロセス・コントロール向けか、どうしてもどちらか一方に偏りがちです。Fabを拡大すると研究分野での先端性を失ったり、あるいは逆に研究だけに拘って生産プロセスになかなか入れなかったりしがちです。しかし、リガクの場合には、Labで磨いたX線技術がFabでも生き、そしてFabからのフィードバックがLabでの研究をさらに深める好循環が成立しています。

私は、リガクがこのように「唯一無二」であることの源泉は「意固地なサイエンティストや研究者が集まっている」ことにあると感じています。世の中のベストプラクティスを安易に追うのではなく、まずは自分の頭で考えて、自分なりの答えを出してそれを磨いてゆく。この積み重ねがユニークなイノベーションを生み、ひいては他社との差異化につながっていると考えています。

「Global」とは、売上の7割以上が海外という数字以上に、経営哲学としての会社のあり方を反映しています。各地域の市場を最もよく理解している現地人財に事業を任せており、執行役員クラスにも複数の非日本国籍の人財が就いています。良いタレントは世界中に存在する——世界の広い人財プールのなかから最良を登用するのが当然であり、その意味でリガクはすでに「日本に本社を置く、グローバルカンパニー」だと自負しています。

「Technology」については、X線技術をさらに深化させ続けることで新たなイノベーションを生むことが重要です。技術を磨き続けた結果、市場がついてきた——この順序にポイントがあります。世の中の多くの方がX線と聞くと最初は「レントゲン

写真の技術でしょう？」というイメージを持つように、X線はすでに「枯れた」技術だと思われてきた部分があります。しかし、AIの進化を背景に半導体の微細化・積層化が加速的に進む今、X線でなければ測れない領域がますます増えています。技術が市場を作る。これがリガクの成長の本質です。

そのなかでCEOとして私がすべき仕事は、会社にとって長期的に正しいと信じる判断を、責任を持って下すことです。前例がなくても、反対意見があっても、これからの会社にとって良いと信じることであれば決断し、進める。それはCEOにしかできない仕事だと思っています。一方で、正解が見えにくい時代であるほど「聞く力」が問われます。多様な人からのインプットを引き出すことも、CEOに求められる重要な力です。公式の会議だけでなく、立ち話や食堂での会話などを含め、組織の細かな息遣いを感じ取るアンテナを常に高く張っておかなくてはなりません。複数の拠点に設けたコミュニケーションスペース「みらいベース」の狙いもその一つで、従業員同士の自然な交流が生まれる場所を作る傍ら、私自身やほかの経営陣もそうした交流の場に進んで加わり、現場の本音や空気を感じ取る機会を増やすように心がけています。

上場2年目、成長の手応えと次への布石

2025年度は簡単な年ではありませんでした。地政学リスクによる需要の変動、米アカデミア分野での予算削減に加え、上場1年目ゆえのさまざまな手探りが続き、前半はかなり苦労しました。ただ慌てず騒がず、我々がコントロールできる要素にフォーカスして地道に取り組んできたことが後半に花開いたと感じています。第4四半期に業績が大きく伸び、厳しい市場環

目次・編集方針
リガク・フィロソフィー
リガクの事業
at a glance

特集
リガクの独自性を形づくってきた“3つの資産”

CEOメッセージ
価値創造モデル
経営資本の強み・課題と今後の展望

成長戦略

コーポレート・ガバナンス

境下でも年度通算で成長を達成できました。

業績ではありません。ジョブ型人事制度の導入やリガク・コンピテンシーのグローバルでの浸透、財務・人事システムの整備、株式報酬制度の設計など、会社のインフラとなる諸制度も着実に整えることができました。市場との対話を重ねるなかで、リガクへの理解が着実に深まってきたとも感じています。リガクがやっていることがよく分からないという感想を持っていた人たちの間にも「リガクの潜在成長力はホンモノだ」という確信が生まれつつある——そういう手応えを感じています。

2026年度以降の課題として認識しているのは2点です。一つは四半期ごとの業績平準化。売上収益の第4四半期への偏重の解消は短期的にはかなり難しい課題ではありますが、継続的な取り組みを続け、年度末超えの受注残を積み上げることで、2027年度に向けて段階的に解消していく計画です。もう一つは利益率で、2026年度は約2ポイントの改善に取り組んでいます。

中期経営計画で謳っている三本柱の成長戦略も着実に進展しています。Pillar1の多目的分析機器のグローバル展開では、国内においてはX線回折装置で約75%と圧倒的シェアを誇る一方、海外ではまだまだ拡大可能であり、その成長余地を着実に取り込んでいます。海外売上での成長率が国内を上回る傾向が定着してきたことが、その証左です。また、Pillar2の半導体プロセス・コントロール機器は、X線計測装置で4割近いグローバルシェアを誇るNo.1ポジションを築き、2025年度も約20%成長を達成しました。半導体の微細化・積層化という構造的な追い風が続くなか、この市場ポジションをさらに強固にしていきます。そしてPillar3のパワーデバイス・電池・ライフサイエンスなどの新領域では、それぞれ浸透が拡大する中で、2026年度

においては特にパワーデバイス(SiC/GaN)分野でのデータセンター関連需要の回復を追い風にLabからFabへの展開が本格化する局面に入っています。

また、こうした成長戦略をさらに加速するための重要な一手として、2026年4月にOnto Innovation Inc.との資本業務提携契約を締結しました。同社は半導体プロセス・コントロール分野のリーディングカンパニーであり、光学計測とAI解析ソフトウェアに強みを持ちます。リガクのX線技術とOnto Innovationの光学計測・AI解析を融合させたハイブリッドメトロロジの研究開発と製品供給によって、AIのさらなる進化に必須な次世代半導体への対応力を高めていきます。さらに、Onto Innovationとの提携は、中期経営計画で掲げる、先端パッケージング検査など新たな事業領域への本格参入を加速するうえでも重要です。

▶ [P.19 / リガクの中長期成長戦略](#)、[P.29 / CFOメッセージ](#)

「循環する知の力」が成長を支える

技術をLabからFabへと展開するリガクにとって、人と知が「つながり、循環する」ことが不可欠です。こうした循環は、社内のさまざまな場面で生まれていますが、その一例が知的財産への取り組みです。

知的財産への取り組みは、ここ数年で目に見えて変わってきました。それまでは、特許取得はベテラン従業員が担うものという雰囲気があり、若いエンジニアにとっては「追加の仕事」でしかありませんでした。これを改めるため、金銭的なインセンティブの充実と社内表彰による可視化を進めました。結果として、若い世代が自分たちの先端的な取り組みを特許として形にし、そ



2025年10月20日、台湾の新拠点「Rigaku Technology Center Taiwan」の開設式に参加

れがモチベーションとなって次の技術開発を加速するという好循環が生まれています。こうした組織全体での取り組みが社外からも認められ、2025年度には「知財功労賞 経済産業大臣表彰 知財活用企業(特許)」を受賞することができました。

また、人財強化の面でも着実に手を打っています。例えば、経験年数ではなく役割・責任・専門性を軸とした「ジョブ型人事制度」の導入をすでに完了し、誰がどのような価値を発揮しているかを可視化する仕組みを整えました。また、これと同時に進めてきたのが、「リガク・コンピテンシー」の浸透です。国籍・地域・職種を問わず、リガクで働くすべての人が「何を大切にし、どう行動するか」を共通言語として定めたもので、分散した組織を一つの方向へと向かわせる羅針盤になっています。専門性を正に評価する仕組みと共通の行動様式を両輪とすることで、リガクの人財基盤は着実に強化されています。

▶ [P.33 / 知的財産戦略](#)、[P.35 / 人的資本の強化](#)

目次・編集方針
リガク・フィロソフィー
リガクの事業
at a glance

特集
リガクの独自性を形づくってきた“3つの資産”

CEOメッセージ
価値創造モデル
経営資本の強み・課題と今後の展望

成長戦略

コーポレート・ガバナンス



CEO自ら海外拠点を訪問し、現地社員と直接対話

X線技術が担う、社会課題解決の「最前線」

リガクは社会課題に向き合う技術開発の最前線において、なくてはならない「見るチカラ」を提供しています。

私はよく、リガクのサステナビリティへの貢献の本質は「桁が違う」と言っています。自社のCO₂排出量削減はもちろん大切ですが、それよりもはるかに大きな貢献を、X線技術を通じて社会に対して提供しているということです。例えば、データセンターの電力消費増大への対応として今まさに需要が急拡大しているパワー半導体(SiC/GaN)という次世代材料の開発・製造において、結晶構造の精密な評価・分析を行うためのX線技術は中核的な役割を担っています。昨年ノーベル賞を受賞された京都大学の北川進先生の研究も同様です。環境親和的なソリューションを創出する材料の構造設計を、X線分析が根幹から支えています。このように、間接的でありながら社会課題の解決に

実質的かつ大きな貢献をしているのがリガクの技術です。

「Lab to Fab戦略」が向かう領域——パワーデバイス、電池、ライフサイエンスといった新しい産業分野が社会的要請の強い分野と重なっているのは、偶然ではありません。多くの社会課題解決で必要とされる技術の進化において、X線技術が欠かせない領域が広がっているからです。リガクにとってのサステナビリティとは、事業を通じて社会課題の解決を支え、持続可能な社会の実現に貢献することそのものです。だからこそ、これは一部の組織のテーマではなく、グループ一体で取り組む、経営の中核課題として位置づけられるものなのです。

▶ P.39 / サステナビリティ

見るチカラで、世界を変え続ける

リガクは、技術の進化、すなわち中長期の技術トレンドの展開を背景に成長している会社です。短期のブームではなく、半導体の微細化・積層化というトレンドそのものを成長の原動力にしています。株主・投資家の皆様には、リガクの祖業である多目的分析機器が安定した収益の下支えとして機能しながら、半導体プロセス・コントロール機器が高成長を牽引し、新領域がそれに続く、というユニークなビジネスモデルを中長期の価値創造の視点でご評価いただければ幸いです。技術・事業・人財・知財の基盤を着実に強化しています。

また、お客様に対しては、装置を納入して終わる会社ではなく、研究開発から生産プロセスまでお客様の技術ロードマップに寄り添うパートナーであり続けたいと思っています。お客様のイノベーションと一緒に作る。それがリガクの存在意義です。

10年前に、リガクが今日のような姿になっているとイメージ

できた人は、おそらくとても少なかったと思います。そのような変化を遂げてきたからこそ、企業として成長できているのです。5年先、10年先にリガクがどのような会社になっているかは正確には分かりませんが、それは可能性や選択肢が広がっているということです。従業員各位には、その可能性を自分のものとして、変化を恐れず、自身が持つ強みと専門性を軸に未来を切り拓いてほしいと伝えています。私は、その挑戦を支える環境と仕組みを、経営者として整え続けることを約束します。

そうしたすべてのステークホルダーの皆様とともに、技術・事業・人財・知財を一体で進化させ、「見るチカラで、世界を変える」——その挑戦を、これからも続けていきます。



目次・編集方針
リガク・フィロソフィー
リガクの事業
at a glance

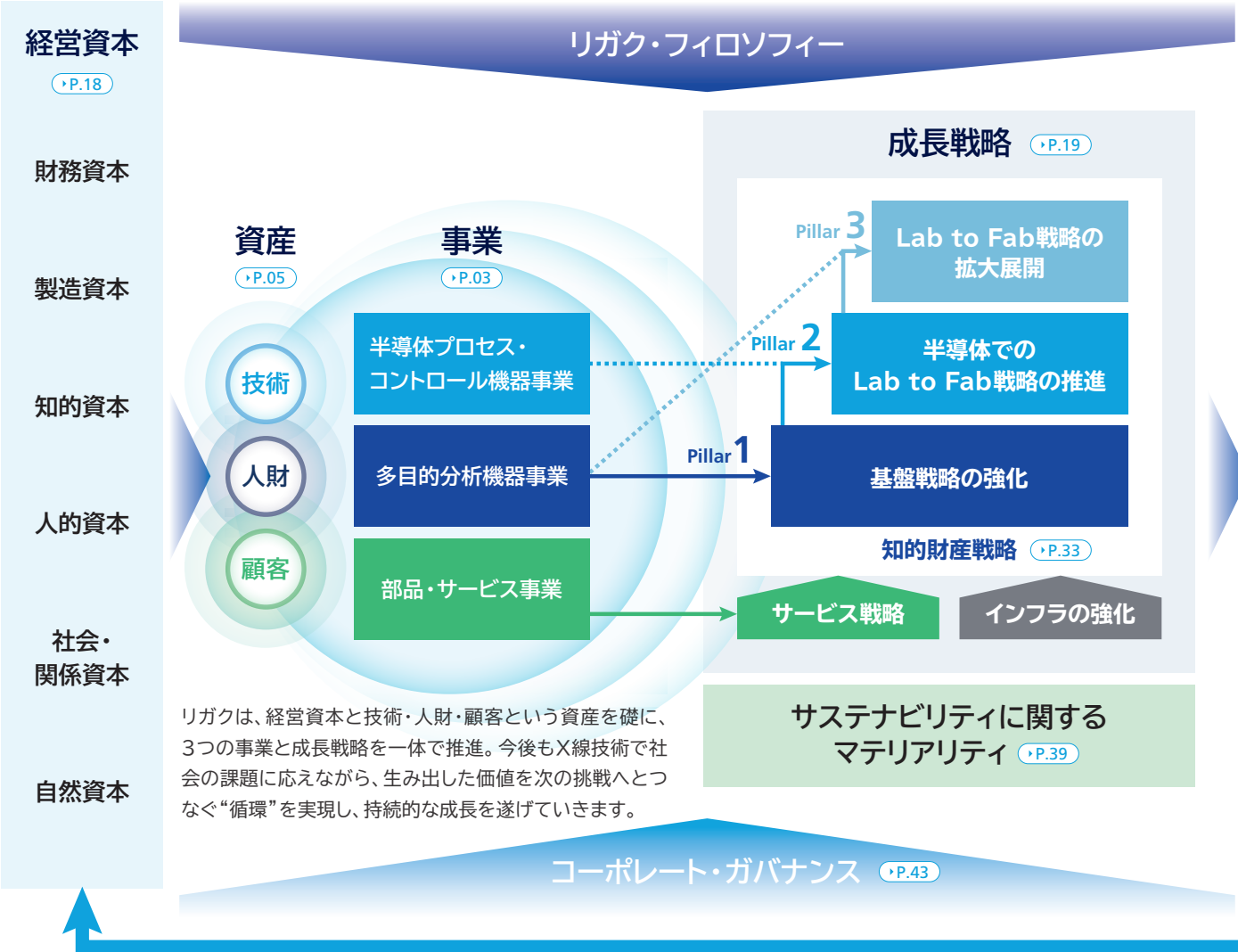
特集
リガクの独自性を形づくってきた“3つの資産”

CEOメッセージ
価値創造モデル
経営資本の強み・課題と今後の展望

成長戦略

コーポレート・ガバナンス

リガクが目指すのは、唯一無二のX線技術を核にグローバルに事業を展開し、社会の技術革新に貢献する「A One-of-a-Kind Global Technology Company」です。
その実現に向けて、リガクがどのように価値を生み出していくのかを描いています。



提供する価値

- 地域・社会**
 - 科学技術の進歩による人類社会の発展
 - 次世代の科学技術の探求
 - 持続可能な社会の実現
- 顧客**
 - 課題解決とイノベーションの加速
 - 研究開発や品質管理の高度化
 - 環境負荷低減と競争優位性の実現
- ビジネスパートナー**
 - 信頼と公正に基づいた関係性の構築
 - 安定した事業機会の獲得
 - オープンイノベーションによる価値の共創
- 従業員**
 - 能力を最大限に発揮できる機会の獲得
 - グローバルな成長環境の獲得
 - 多様性の尊重による働きがいの向上
 - 継続的な教育機会によるスキルアップ
- 株主**
 - 持続的な収益の創出
 - 適切な利益還元の実現

目指す姿
A One-of-a-Kind Global Technology Company

唯一無二のX線技術を核にグローバルに事業を展開し、社会の技術革新に貢献する

目次・編集方針
リガク・フィロソフィー
リガクの事業 at a glance
特集 リガクの独自性を形づくってきた“3つの資産”
CEOメッセージ
価値創造モデル 経営資本の強み・課題と今後の展望
成長戦略
コーポレート・ガバナンス

経営資本の強み・課題と今後の展望

リガクは、長年培ってきた経営資本を成長の源泉と捉え、その強化と活用を続けています。
各資本の現状と強み、課題、今後の取り組みを報告します。

経営資本	現状・強み	主要な課題	今後の取り組み・展望
財務資本	安定成長と高収益性を両立する強固な財務基盤を構築。事業環境が厳しかった2025年度も増収を確保し、調整後ROEはプライム上場企業のなかで高い水準を維持。この財務基盤のもと、生産能力の拡大やR&Dなど将来の成長に向けた戦略投資を継続。	生産能力の拡大やR&Dなど将来の成長に向けた先行投資を継続しており、これらを着実に収益へと結実させることが課題。あわせて、地政学リスクを含む外部環境の変化への対応、資本コストや資本収益性に関する開示の充実も求められる。	キャピタル・アロケーション方針に基づき成長投資・債務返済・株主還元のバランスを最適化し、財務健全性を確保しつつ、持続的な成長を実現。あわせて、資本収益性に関する開示と対話を強化し、財務戦略の透明性を高める。
製造資本	国内を中心に高い技術力を支える生産拠点を有し、2025年度には山梨工場の増設、大阪工場の拡張、外部パートナーの活用拡大で生産キャパシティを増強。リードタイム短縮で生産設備の回転率を向上させ、顧客需要ピーク時にも確実な納品を実現。	生産体制が国内に偏重しているため、地政学リスクや関税など輸出相手国の政策変更、自然災害などに備えた生産拠点の分散化と事業継続計画(BCP)の整備が課題。	生産キャパシティの増強とあわせて、生産性向上のための諸施策を実施。業務効率の向上と製品の安定供給を実現。サプライチェーンの強靱化とサービスサポート網の充実への投資を継続し、外部環境の変動に対する耐性を高める。
知的資本	創業75年で培った先端的なX線技術を保有。高度な要素技術を内包した製品開発力と博士号取得者を含む300名超の専門技術者陣の存在が強み。これによって市場優位性と先端市場への事業拡大を実現。	AI・高速データ解析などの活用が不可欠となるなか、社内技術の継続的強化と外部知見の取り込みが必要。知的財産戦略において、急成長する市場で他社との差異化を維持する取り組みを強化する必要がある。	Lab to Fab戦略の深化とオープンイノベーションで技術優位性を強化。研究開発投資を拡充するとともに、外部パートナーシップの構築にも積極的に取り組み、知財ポートフォリオを強化。
人的資本	約2,200名の社員を擁し、コア技術を担う高度専門人財が国内外で活躍。早くから海外展開を行い、多様な文化背景を持つチームを形成。人財育成や定着への制度整備に注力するとともに、リガク・コンピテンシーを策定し、組織文化の醸成を推進。	創業の地である日本を基盤としつつ、事業のグローバル化を推進。グローバルな競争環境で優れた人財の獲得・育成を加速するため、人財の獲得対象を国内に限定せず、世界の人財プールから最適な人財を求めていく必要がある。	人財のグローバル化とエンゲージメント向上を推進。地域ごとのトップポジションに現地人財を積極的に登用するとともに、キャリアパスと研修プログラムを通じて高度専門人財の育成とグローバル人財プールの拡大を図っていく。
社会・関係資本	産官学と築いた盤石な顧客基盤と信頼。国内外の大学・研究機関や産業界の中核企業から厚い信頼を獲得し、分析機器分野のグローバルリーダーとして認知。投資家との関係構築にも注力し、IR活動の定例化など新たな施策も開始。	顧客ニーズの変化や事業のグローバル化に対応した関係構築の深化。次世代の課題解決には従来型の技術提供に加えて、顧客や外部パートナーとの共創が一層不可欠。投資家を含むステークホルダーの期待に応える情報開示や対話も継続課題。	オープンな姿勢で外部パートナーとの共同研究・開発や戦略的提携を推進。製品ライフサイクル全体で価値を提供し、顧客の成功に貢献。ステークホルダーとの対話を深め、情報透明性を高めて、社会的信用とブランド価値のさらなる向上を目指す。
自然資本	当社の分析ソリューションはCO ₂ 削減や技術革新に貢献しており、これらを通して気候変動や環境課題の解決に寄与。企業の社会的責任としても温室効果ガス排出量削減や責任あるサプライチェーン管理などサステナビリティ活動を推進。	気候変動対策ニーズの高まりに伴い、より高効率な環境対応技術の開発・提供が求められている。自社としても脱炭素・資源効率向上のKPI設定と実行が継続課題。	低炭素社会に貢献する革新的技術の提供を継続。また、自社の環境フットプリント削減と環境・人権に配慮した責任あるサプライチェーン管理を推進。環境・社会への責任と成長戦略を両立させ、企業価値と持続可能性の向上を図る。

目次・編集方針
リガク・フィロソフィー
リガクの事業
at a glance

特集
リガクの独自性を形づくってきた“3つの資産”

CEOメッセージ
価値創造モデル

経営資本の強み・課題と今後の展望

成長戦略

コーポレート・ガバナンス

取締役副社長
グローバルプロダクトユニットリーダー

尾形 潔

“Lab to Fab”の循環が リガクの成長をつくっていく。

市場の変化を前提に「成長を設計」する

昨今、世界の研究開発投資の構造は急激に変化しています。世界の主要企業の研究開発投資額は高度に集中しており、上位20社が上位100社の約55%を占めています。そのうちトップ5を、すべてAIデータセンター関連の米国IT企業であるGAFAMが占める事態が起きています。数年前には考えられなかったことです。

世界の主な投資がAIデータセンターに向かっている今、それを無視して成長はあり得ませんが、この変化が典型的に示しているのは、「市場は短期間で大きく姿を変える」という事実です。その象徴がパワーデバイス分野のシリコンカーバイド(SiC)です。電気自動車を起点に急成長したものの、米国の政策転換などで需要が一時的に急減し、直近ではデータセンター向け電力インフラや中国市場の台頭によって再び上向いています。リガク自身でも、SiCウェーハの欠陥検査に用いられるXRTmicronの売上が、ピーク時の40億円強から昨年10億円強へと落ち込んだ後、今再び回復の手応えを感じています。SiCだけでなく、電池も製薬も、1年で状況が変わります。だからこそ私が重視してきたのは、どの市場が伸びても対応できる技術と体制を整えておくこ

と、つまり「成長を設計する」という発想です。この設計の実体が、Lab to Fab戦略のPillar構造です。

3つのPillarが連動する成長の “循環構造”を描く

Pillar1は、次世代技術の源泉を育てる基盤強化の役割を担っています。既存製品のグローバル展開に加えて、アカデミアや放射光施設との協業を通じて原理レベルから技術を深化させ、次世代の技術源泉を絶やさないことが大切です。研究段階(Lab)で新しい解析原理を確立し、それをLabの装置に落とし込み、自動化して生産現場(Fab)へ展開する——この流れが止まると、中長期の成長の種も尽きてしまいます。

Pillar2は、Pillar1で培った技術を半導体製造現場へ実装する役割を担っています。Lab装置とFab装置の要求仕様は根本的に異なります。研究現場では測定精度や新規性が優先されますが、生産現場では装置間のばらつきの抑制や24時間稼働を前提とした安定性と自動化対応が不可欠です。リガクはこの「Fab特有の要求」に応える技術改良を積み重ねてきました。2026年4月に締結したOnto Innovation Inc.との資本業

目次・編集方針
リガク・フィロソフィー
リガクの事業
at a glance

特集
リガクの独自性を形づくってきた“3つの資産”

CEOメッセージ
価値創造モデル
経営資本の強み・課題と今後の展望

成長戦略

リガクの中長期成長戦略
(グローバルプロダクトユニットリーダー
メッセージ)

多目的分析機器事業
半導体プロセス・コントロール機器事業
部品・サービス事業
インフラの強化
CFOメッセージ
知的財産戦略
人的資本の強化
サステナビリティ

コーポレート・ガバナンス

リガクの中長期成長戦略 グローバルプロダクトユニットリーダーメッセージ

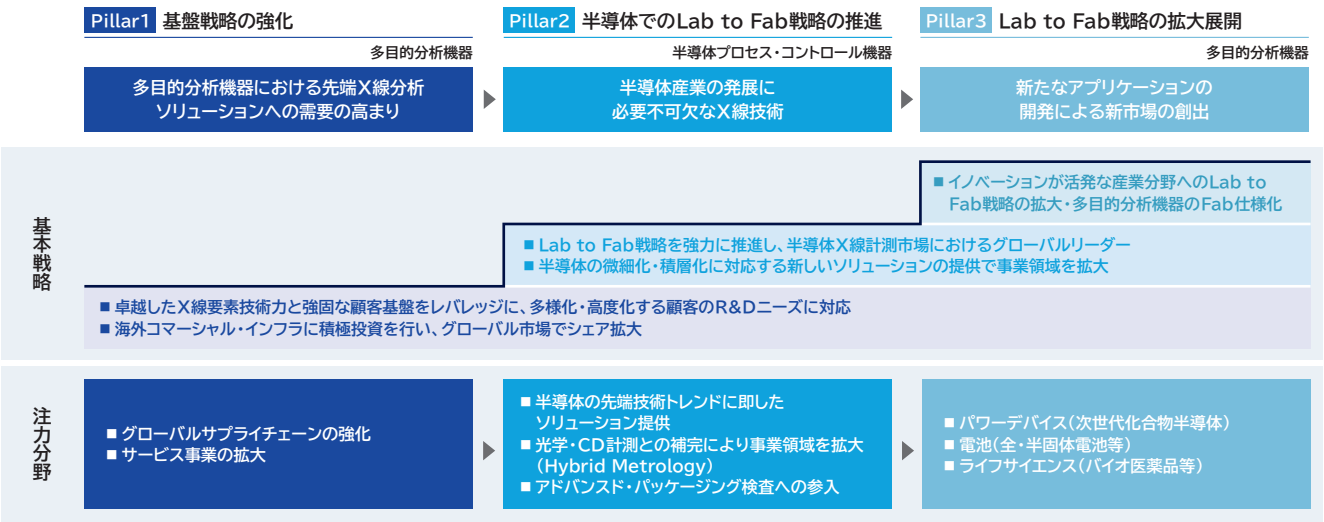
務提携は、この取り組みを深化させ、加速するための戦略的な選択です。Onto Innovationとの提携によって、リガクのX線技術と同社の光学計測・AI解析ソフトウェアを統合したハイブリッドメトロロジーの本格展開が可能になります。X線と光学を組み合わせることで解析精度を格段に向上させる、技術的に理にかなった補完関係だからこそ踏み切った提携であり、2030年にリガク製品で少なくとも3億ドル規模の新市場創出を見据えています。

Pillar3は、半導体で確立したLab to Fabモデルをパワーデバイス・電池・ライフサイエンスなどの多様な産業領域へ展開する役割を担っています。当初Pillar3に分類していたSiC向け製品が、フルオートメーション対応の要求に応えるFab装置へと進化し、Pillar2に近づく動きも起きています。3つのPillarは固定した分類ではなく、技術を育て、Fabへ展開し、新市場を開拓する流れを示しています。Pillar3が開拓する「新市場」の射程は極めて広範です。例えば、セメント分野は世界に5,000工場あると言われる巨大な市場でありながら、リガクはこれまでほとんど存在感を示せていませんでした。しかし、オートメーション対応を機に、欧米・アジアの工場への展開を進めています。このように、3つのPillarが連動しながら新たな産業領域へと広がり続けることが、リガクの成長を実現する循環構造です。

「生産・サービス・人財」が3本の矢を進化させる

第一に、生産体制の強化です。山梨工場の増設完了により製造スペースを従来比約3倍に拡大し、大阪工場の拡張や外部パートナーとの連携による生産委託も進みました。18か月に及ん

リガクの成長戦略コンセプト



でいた半導体計測装置の納期は大幅に短縮されています。これによってスペースがネックで受注を取りこぼす状況から脱却でき、生産能力が成長の制約にならない体制が整いつつあります。

第二に、サービス体制の強化です。非半導体向けにリモート診断・予防保全システムを2026年から本格展開します。装置に内蔵したセンサーデータをクラウドで解析し、故障前に早期に異常を特定してレポートする仕組みです。これまでの「サービスエンジニアが訪問するまで何も分からない」という状況が変わり、ダウンタイムの最小化というFab仕様のサポートをあらゆる市場で提供できるようになります。

第三に、人財基盤の強化です。売上が大きく伸びてきた一方で、人財については、その増強がその伸びに十分追いついていないのが事実で、次の成長のための人財投資が不可欠です。そこで、技術者の自学自習を可能にするデジタル教育ツールの充実、シリコンバレーや台湾などの各地に展開しているテクノロジーセンターを核に現地での人財育成体制の整備などを進めています。

「わくわく」が成長の起点になる

グローバルプロダクトユニットリーダーとして、常に自問していることが2つあります。技術者自身が本気でわくわくできるか、お客様が本当に困っていることに応えているか——この2つが重なり合うところにこそ、リガクが取り組むべき成長テーマがあります。見えなかったものが見える、できなかったことができる、そういう瞬間に立ち会える技術を開発・提供し続けることが、私自身が大切にしてきた「原点」です。お客様の技術者もリガクの技術者も、興味の点が一致したときに最も良い仕事が生まれます。それがリガクの成長の起点になってきましたし、これからもそうだと確信しています。

市場環境の変化を前提に成長を設計し続けること。それが私たちの使命です。短期のリターンと長期の技術基盤への投資、その最適なバランスを取り続けながら、Lab to Fab戦略を軸に持続的な成長と新たな価値創造に挑戦していきます。

リガクグループ 統合報告書 2026

目次・編集方針
リガク・フィロソフィー
リガクの事業
at a glance

特集
リガクの独自性を形づくってきた“3つの資産”

CEOメッセージ
価値創造モデル
経営資本の強み・課題と今後の展望

成長戦略

リガクの中長期成長戦略
(グローバルプロダクトユニットリーダー
メッセージ)

多目的分析機器事業
半導体プロセス・コントロール機器事業
部品・サービス事業
インフラの強化
CFOメッセージ
知的財産戦略
人的資本の強化
サステナビリティ

コーポレート・ガバナンス

コア技術を起点に 新市場と成長機会を 切り拓く

新たな市場創出による 持続的な事業成長を目指して

リガクの多目的分析機器事業は、X線回折(XRD)や蛍光X線分析(XRF)など、X線技術を核とした分析・計測装置を提供する創業以来の中核事業です。物質の構造や組成を非破壊で可視化できる特性から、アカデミアをはじめ素材・化学・半導体・電池・ライフサイエンスなど幅広い産業で活用されています。国内外で累計1万台以上の導入実績を持ち、特にXRDでは国内市場で圧倒的なシェアを獲得。世界90か国以上に製品を展開し、研究開発から品質管理、工程評価まで多様な現場で高く評価されています。

お客様から継続的に選ばれているのは、長年培ってきた技術と製品の安定性に加え、専門スキルを備えたアプリケーションサポートと、装置の安定稼働を支えるサービス体制があるからです。研究から生産まで一貫して対応できる総合力こそが、当事業の競争優位性の源泉です。

近年、EVやAI、脱炭素、創薬といった社会課題の解決に向けた技術革新が加速し、X線技術の応用領域は急速に拡大しています。多目的分析機器事業は、こうした幅広い産業の研究開発から品質管理までを支える基盤として、グローバル展開と新市

場創出の両輪で、持続的な成長を目指しています。

産業分野の需要を着実に取り込んだ1年

2025年度の多目的分析機器事業は、研究開発投資の環境変化という逆風のなかでの運営となりました。具体的には、米国のアカデミア領域への政策的な圧力や中国の補正予算の反動などによって、アカデミア・ガバメント向けの需要が減少しました。それでも、リガクではライフサイエンスやその他の産業分野向けの需要を取り込むことで、多目的分析機器事業全体として前年度比減収幅を△2%にとどめ、底堅い業績を維持しました。

これを支えたのは、アカデミアで培った技術を産業分野へ応用してきた強みです。2025年度は、電子回折の統合プラットフォーム「XtaLAB Synergy-ED」をはじめとする高付加価値製品や、半導体基板材料の結晶方位を測定する方位計など、成長する分野の需要を着実に取り込みました。

今後は、半導体基板材料の新型方位計「Orientus」をはじめとする新製品の投入やラボラトリーオートメーションへの対応を通じて有望市場を取り込み、中期経営計画の達成に向けて着実に歩みを進めていきます。

既存製品をグローバルに展開し、 成長を加速する

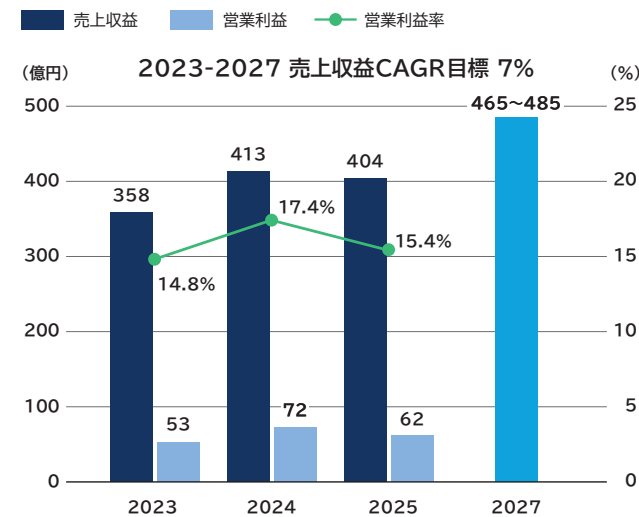
Pillar1では、既存の多目的分析機器をグローバル市場へ展開し、成長を加速させます。リガクは、材料の結晶構造を分析する高分解能多目的X線回折装置「SmartLab」に代表される製品で、新規材料の研究開発や品質管理に貢献してきました。

XRDでは結晶構造情報を、XRFでは元素情報を、X線CTでは試料の内部構造情報を取得でき、材料開発を支えるために不可欠なツールとして高く評価されています。

海外市場は販売シェアの拡大余地が大きく、多目的分析機器事業にとって、今後の成長ポテンシャルが大きい領域です。セールス・サービス・アプリケーションサイエンティストへの人財投資や現地拠点・技術支援体制の拡充を通じて、競争力を一層高めています。

さらに近年、試料合成から分析までを自動化し、AI解析で最適な合成条件を導く「マテリアルズインフォマティクス」への関心が世界的に高まっています。リガクは、AIを用いた材料開発を加速させる自動化プラットフォーム「LabLinc Studio」によって、“自律的に動くラボ”の実現を支援します。これらによってXRD・XRF市場の成長率を上回る年平均成長率7%を目指します。

多目的分析機器の業績推移と中期経営計画目標レンジ



目次・編集方針
リガク・フィロソフィー
リガクの事業
at a glance

特集 リガクの独自性を形づくってきた“3つの資産”

CEOメッセージ
価値創造モデル
経営資本の強み・課題と今後の展望

成長戦略

リガクの中長期成長戦略
(グローバルプロダクトユニットリーダー
メッセージ)

多目的分析機器事業

半導体プロセス・コントロール機器事業
部品・サービス事業
インフラの強化
CFOメッセージ
知的財産戦略
人的資本の強化
サステナビリティ

コーポレート・ガバナンス

新たなアプリケーション開発で
新市場を創出する

Pillar3では、X線技術の新たなアプリケーション開発により、新市場の創出に取り組んでいます。特に注力するのが、電子デバイス、次世代電池、ライフサイエンスです。

電池分野では、全固体電池やNaイオン電池に対応し、充放電

各分野のトレンドとリガクの技術・製品

分野	トレンド・ニーズ
アカデミア・ガバメント	米国のジェネシス・ミッション、日本の先端研究基盤刷新事業、大規模集積研究システム形成先導プログラムなどに代表される、AIベースの新規材料開発に向けた取り組みが増加。
製薬・ライフサイエンス	抗体医薬品へのニーズ増加。
エネルギー・電池	EVは成長が鈍化傾向だが、AIデータセンター向けの電力需要が急増。それに伴い電池の需要が増加。
鉱業・資源	レアメタルに関するニーズが増加。国策としてのリサイクル市場も拡大。
電子デバイス	AI社会の実装拡大に伴い、データ量・消費電力・実装密度が増加。データセンター向け光電融合デバイス市場も拡大。SiC・GaNのパワーデバイス材料の需要が伸長。

中の構造変化をリアルタイムで解析するXRD技術を確立しました。加圧下での測定を可能にする独自技術によって、実使用環境に近い状態での材料評価を実現しています。ライフサイエンス分野では、溶液中の生体高分子の構造と動きを明らかにする電子密度トポグラフィー(EDT)技術を搭載した「MoleQlyze」を投入し、米国ボストンの専用ラボを拠点に研究開発から品質管理までのマーケティングと販売展開を進めています。パワー

リガクの対応	該当製品	今後の展望
LabLinc Studioの展開を開始。リガク製品におけるラボラトリーオートメーション対応を可能にしている。	MiniFlex XpC、SmartLab、ZSX Primus IVに対応（今後、単結晶構造解析・マイクロCT・熱分析にも拡大予定）	ほかの地域でも同様の動きが起こる見込み。インダストリー顧客から同様の要望が上がっている。
溶液中の生体高分子の構造と動きを明らかにする新技術「電子密度トポグラフィー(EDT)」を搭載した装置を投入。	MoleQlyze	研究開発段階を経て、品質管理用途でもニーズが拡大。
電池材料において、研究開発から品質管理までのソリューションを提供。	SmartLab、MiniFlex XpC	全固体電池などの新技術へのニーズも増加。
蛍光X線分析装置・X線回折装置による品質管理用途への対応。	MiniFlex XpC、蛍光X線分析装置全般	リサイクル市場の拡大。
パワーデバイスに関してはXRTmicronのLab to Fab展開を実施中。	XRTmicron、方位計Orientus	SiCからGaNやGa ₂ O ₃ などの新材料への拡大が期待される。

デバイス分野でも、SiCやGaNに対応した分析技術の製品化を進めています。さらに、電子デバイス・電池市場向けに、微小領域の元素を分析する微小部蛍光X線分析装置「Qualana」や、内部構造をナノスケールで非破壊観察するX線CT装置「CT Lab HR160」の新製品リリースを控え、製品ラインアップを一層強化していきます。

主要製品

	
X線回折・散乱装置 (SmartLab)	単結晶構造解析装置 (XtaLAB Synergy-ED)
	
蛍光X線分析装置 (ZSX Primus IV)	マイクロCT (CT Lab HX100 / 130)

目次・編集方針
リガク・フィロソフィー
リガクの事業
at a glance

特集
リガクの独自性を形づくってきた“3つの資産”

CEOメッセージ
価値創造モデル
経営資本の強み・課題と今後の展望

成長戦略

リガクの中長期成長戦略
(グローバルプロダクトユニットリーダーメッセージ)
多目的分析機器事業
半導体プロセス・コントロール機器事業
部品・サービス事業
インフラの強化
CFOメッセージ
知的財産戦略
人的資本の強化
サステナビリティ

コーポレート・ガバナンス

先端的な計測・検査技術で半導体の技術革新を支え、成長を加速

多様な計測・検査ニーズに応えるソリューションを提供

リガクの半導体プロセス・コントロール機器事業は、X線技術を活用した計測・検査装置を半導体製造の現場に提供する事業です。生成AIの進化を背景に半導体市場が急拡大するなか、デバイスの複雑化・微細化・三次元化が進み、品質と歩留まりを左右する計測・検査の重要性はますます高まっています。

リガクは、蛍光X線(XRF)、X線反射率(XRR)、X線回折(XRD)、X線小角散乱(SAXS)などの技術を駆使し、ウェーハの汚染検査、薄膜の膜厚・組成・密度・結晶性の評価、三次元形状測定など、多様なニーズに対応してきました。その結果、世界の大手半導体メーカーのインラインプロセス・コントロールや製造装置メーカーの研究開発・品質管理に広く導入され、半導体向けX線計測装置市場のグローバルリーダーの地位を確立しています。また、メモリやロジックなど多様な用途に対応し、開発フェーズから量産フェーズまで一貫して活用されることで、半導体業界特有の循環的な需要変動にも強い、安定した事業ポートフォリオを築いています。

お客様から継続的に選ばれているのは、リガクがX線技術のエキスパートとして多様な計測・検査ニーズに応えるソリュー

ションを提供しているからです。X線計測装置の要素部品までを自社で開発しているため、お客様の多様なニーズに柔軟に対応できることも、確かな信頼につながっています。

当事業はLab to Fab戦略のPillar2として、研究開発段階で培った計測技術を量産工程へと展開し、半導体業界の技術革新を支えています。

生成AI需要を的確に取り込み、成長を加速した一年

2025年度は、生成AIの普及を背景とした先端半導体への需要拡大を、新製品が的確に捉えた一年となりました。とりわけ、Si/SiGe多層膜の膜厚・組成を計測する高分解能X線回折装置「XTRAIA XD-3300」は、ロジック・メモリの双方でデバイス構造の鍵となる多層膜計測のニーズを捉え、多くのお客様から引き合いをいただきました。

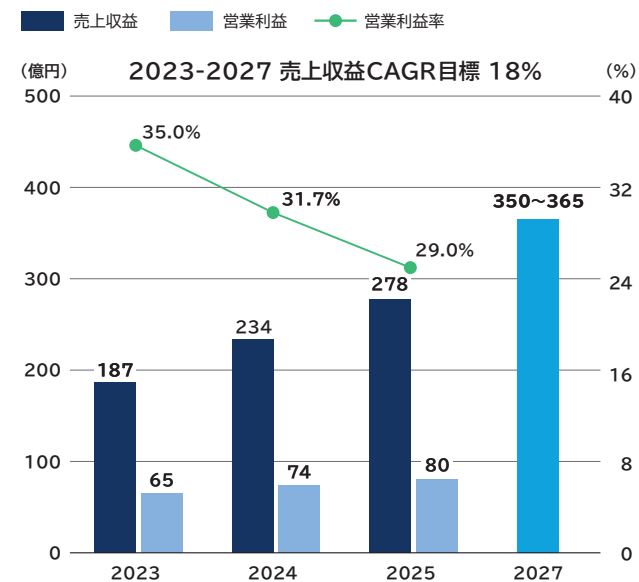
また、深孔やナノ構造を非破壊で三次元計測するX線小角散乱装置「XTRAIA CD-3200T」は、海外のメモリ顧客での実証を経て導入が決定しました。これらをはじめとする新製品の売上構成は、2025年度で24%、2026年度には全体の約4割、金額にして前年度比2倍となる見込みであり、半導体プロセス・コントロール機器事業の高成長を牽引する見込みです。

微細化・三次元化に応える計測技術を提供

AI半導体の需要拡大を背景に、GAA(Gate-All-Around)の量産化、HBM(広帯域メモリ)の普及、3D NANDの深孔化、先端パッケージングの高度化が同時に進み、これらに対応する

計測技術の開発が急務となっています。ロジック・メモリの双方でデバイス構造の鍵となるSi/SiGe多層膜の解析では、2025年度に多くの引き合いを得た高分解能X線回折装置「XTRAIA XD-3300」が中心的な役割を担っています。加えて、リガクはトランジスタや配線材料の膜厚・組成を計測するマイクロ蛍光X線分析装置「XTRAIA MF-3400」や、極薄の軽元素膜(AI-Oダイポール層など)を計測する「ONYX 3200」などによって、新材料や微細化に対応する製品群を拡充しています。さらに、先端パッケージングの進化に伴うバンプ・電極の膜厚・組成評価やTSV(シリコン貫通電極)の欠陥検査など、複雑な構造への対応も強化し、検査装置の量産化を進めています。

半導体プロセス・コントロール機器の業績推移と中期経営計画目標レンジ



(注)半導体プロセス・コントロール機器のサービス売上収益を含む

目次・編集方針
リガク・フィロソフィー
リガクの事業
at a glance

特集 リガクの独自性を形づくってきた“3つの資産”

CEOメッセージ
価値創造モデル
経営資本の強み・課題と今後の展望

成長戦略

リガクの中長期成長戦略
(グローバルプロダクトユニットリーダーメッセージ)
多目的分析機器事業
半導体プロセス・コントロール機器事業
部品・サービス事業
インフラの強化
CFOメッセージ
知的財産戦略
人的資本の強化
サステナビリティ

コーポレート・ガバナンス

次世代計測技術を確立し、
“オングストローム時代”へ

中長期的には、2030年頃に本格化が見込まれる“オングストローム時代”に向けて、ロジックではCFET(積層トランジスタ)構造、メモリでは3D DRAMの実用化が予想されています。これらの次世代デバイスでは、超多層の結晶薄膜や複雑な三次元

構造を、これまで以上の精度で計測する技術が不可欠です。リガクは、超多層の結晶薄膜の計測技術や三次元構造の形状評価技術の高度化を、2027～2028年の完遂を目標に進めており、すでに複数の顧客サイトで実証を進めています。

また、三次元構造の形状評価では、リガクのハードウェアにOnto Innovationの解析ソフトウェアを統合した装置「XTRAIA CD-3200T+」を実用化しました。あわせて、X線

技術と光学・CD計測などを組み合わせるハイブリッドメトロロジを拡張し、既存領域でのシェア拡大と、未参入領域への進出による事業領域の拡大を図ります。さらに、高強度X線源の開発による計測速度の向上、AI・機械学習との融合による解析精度の高度化、計測スポットの微小化による空間分解能の強化に取り組み、先端パッケージング向けの欠陥検査装置「XHENA AX-3000」(仮称・開発中)の実用化を目指します。

各分野のトレンドとリガクの技術・製品

分野	トレンド・ニーズ
ロジック	FinFETからGAAへの移行に伴い、ゲート構造の三次元化・材料の多様化が進展。膜厚・組成・界面のより精密な計測が必要。
メモリ	容量密度の向上に向け、微細化・深孔化・複雑化が進展。高度な三次元計測と、新材料の膜厚計測が必要。
先端パッケージング	AI半導体の形成に向け、ロジックとメモリ(HBM)をインターポーザ等で統合する先端パッケージが普及。TSVやマイクロバンプの検査ニーズが拡大。

リガクの対応	該当製品	今後の展望
反射型X線小角散乱(GI-SAXS)によるナノ構造の非破壊計測、高分解能X線回折(HR-XRD)によるSi/SiGe多層膜の膜厚・組成・結晶性計測、マイクロ蛍光X線(XRF)による材料(特に極薄Al膜)の計測。	XTRAIA CD-3200G (開発中) / XD-3300 / MF-3400 / ONYX 3200	CFET(積層トランジスタ)への対応。ハイブリッドメトロロジの深化。計測エリアの縮小に対応するX線ビームの微小スポット化。
透過型X線小角散乱(T-SAXS)による高アスペクト比の深孔の非破壊三次元計測、マイクロ蛍光X線(XRF)による新材料の膜厚・組成計測。	XTRAIA CD-3200T / MF-3400	3D DRAM・3D NANDで構造がさらに複雑化。これに対応する次世代T-SAXS装置を開発中。
マイクロ蛍光X線(XRF)によるマイクロバンプ(SnAgはんだ)の膜厚・組成計測、欠陥検査装置によるTSV充填率・ボイド・接合状態の検査(開発中)。	ONYX 3000 / 3200、XHENA AX-3000 (仮称・開発中)	TSV・マイクロバンプのさらなる微細化。バンプを用いない直接接合の進展に対応する技術開発。

主要製品



全反射蛍光X線分析装置 (XHemis TX-3000)



蛍光X線分析装置 (ONYX 3200)



蛍光X線分析装置 (XTRAIA MF-3400)

目次・編集方針
リガク・フィロソフィー
リガクの事業
at a glance

特集
リガクの独自性を形づくってきた“3つの資産”

CEOメッセージ
価値創造モデル
経営資本の強み・課題と今後の展望

成長戦略

リガクの中長期成長戦略
(グローバルプロダクトユニットリーダーメッセージ)
多目的分析機器事業
半導体プロセス・コントロール機器事業
部品・サービス事業
インフラの強化
CFOメッセージ
知的財産戦略
人的資本の強化
サステナビリティ

コーポレート・ガバナンス

ライフサイクル全体を通じて顧客と対話し、持続的な価値を創出

ライフサイクル全体にわたる高品質なサービス提供

リガクのサービス事業は、販売した装置のアフターサービスを、導入から更新までのライフサイクル全体にわたって提供する事業です。「お客様の業務を止めない」ことを最大のミッションとし、消耗品・交換部品の供給、ハードウェア・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

どを継続的に提供しています。

こうしたサービスを通じて、長期的な信頼関係と定着率の高い顧客基盤を築き、インストールベース(稼働装置数)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。導入から更新までのライフサイクル全体で顧客と接点を持ち続けることは、次期装置の選定にも大きな影響を与えます。サービス品質の高さは、顧客満足にとどまらず、次の装置採用にもつながる競争優位性の源泉となっています。

持続的な成長基盤である“ストック型ビジネス”を強化

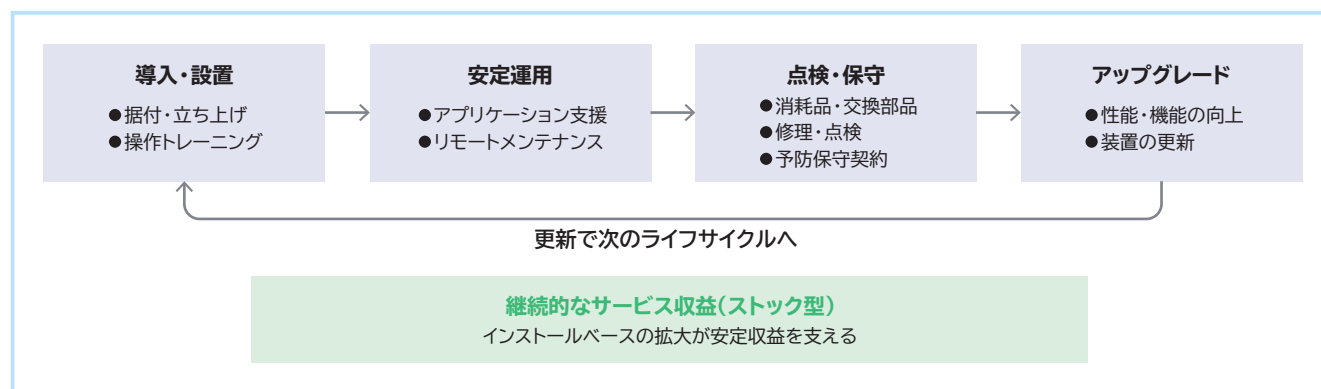
顧客の利用環境や用途は分野ごとに異なり、リガクはセグメントに応じてサービス内容と提供体制を最適化しています。アカデミア分野では、研究・教育用途で装置の性能を最大限に引

き出すための操作支援やアプリケーションサポート、技術トレーニングなど、装置を使いこなすための知識提供型のサービスを重視しています。インダストリー分野では、品質管理や製品開発で装置が日常的に使われるため、定期点検・予防保守に修理・アップグレードを組み合わせ、安定稼働とコスト効率の両立を支えます。半導体プロセス・コントロール分野では、測定結果の安定性とダウンタイムの最小化が最重要であり、迅速な保守対応、部品供給体制の強化、予防保守の高度化を進めています。こうした最適化を通じて顧客価値を最大化し、持続的な成長基盤であるストック型ビジネスを強化しています。

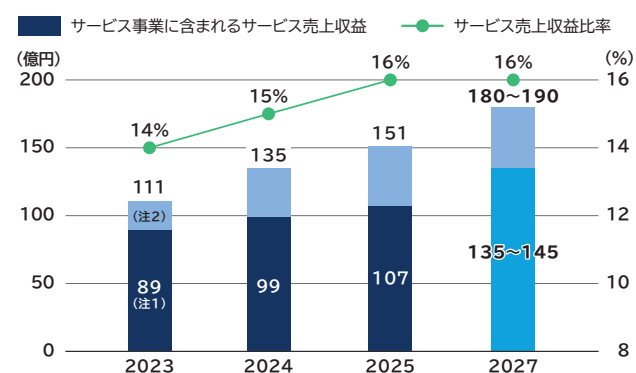
半導体需要を追い風にサービス収益が拡大

2025年度は、半導体分野がサービス事業を牽引しました。半導体製造では装置の停止が大きな機会損失につながるため、

製品の導入から更新までのプロダクト・ライフサイクルすべてに対応



サービス売上収益の推移と中期経営計画目標レンジ



(注1) 多目的分析機器と熱分析装置のサービス売上収益

(注2) 半導体プロセス・コントロール機器を含むその他のサービス売上収益

目次・編集方針
リガク・フィロソフィー
リガクの事業
at a glance

特集 リガクの独自性を形づくってきた“3つの資産”

CEOメッセージ
価値創造モデル
経営資本の強み・課題と今後の展望

成長戦略

リガクの中長期成長戦略
(グローバルプロダクトユニットリーダーメッセージ)
多目的分析機器事業
半導体プロセス・コントロール機器事業
部品・サービス事業
インフラの強化
CFOメッセージ
知的財産戦略
人的資本の強化
サステナビリティ

コーポレート・ガバナンス

従来の故障対応に加え、予防保守や性能維持、規制対応までを含む包括的なサービスへの需要が高まっています。部品・作業・リモートサポート・トレーニングを組み合わせた契約によって、個別対応型からパッケージ型・ストック型への転換が進み、安定的で付加価値の高い収益基盤の構築が進展しました。

一方の多目的分析機器でも、パワー半導体分野向けのXRTmicronやTFXRDで保守契約が着実に拡大し、高単価で継続性の高い収益モデルとして定着しつつあります。熱分析装置では、消耗品の定期交換を前提とする運用特性から、インストールベースの増加に比例して消耗品販売が伸びています。

あわせてサービス基盤の強化も進め、山梨工場の増設による消耗部品の供給力拡充、国内部品倉庫の在庫拡充、トレーニングセンターの整備による海外グループ会社・代理店エンジニアの教育強化に取り組み、地域を問わず均質で高度なサービスを提供できる体制を整えました。

契約の高付加価値化と
価格適正化で収益を拡大

今後、サービス事業は、インストールベースの成長に加え、保守契約の加入率とサービス価格の引き上げによって収益を拡大していきます。現在、従来の修理・点検型から消耗品費や作業費を含む包括契約へとソフトし、校正・安全点検・アプリケーション支援を組み合わせたパッケージ化や、年次契約に加えて複数年・サブスクリプション型といった柔軟な契約体系の整備を進め、契約率と継続率の向上を図っています。また、価格面では、原材料

費や人件費の上昇を踏まえ、消耗品や重要部品を中心に付加価値に見合う価格を設定し、利益率の改善を進めています。特に半導体メーカーに対しては、専任エンジニアの配置と最優先での装置復旧を含め、必要なメンテナンスを包括的にカバーするトータル予防保守契約を提供しています。

リモート診断と組織強化で
サービスの質を向上

さらに、サービスを「作業の提供」から「付加価値の提供」へと進化させるため、デジタル化を推進しています。装置とサポート

センターをオンラインで接続し、稼働状態をリアルタイムに把握する「リモートメンテナンス機能」を、2026年度から多目的分析機器向けに提供開始します。遠隔での診断・初期対応によって現地を訪問しなくても装置の状態を把握できるようになり、ダウンタイムをさらに低減させます。あわせて、稼働データを活用した予防保全の高度化にも取り組みます。組織・人財の面では、アフターサービス専任の営業機能の強化やグローバルで統一された契約・価格管理の導入、エンジニア教育とライセンス制度の整備によるサービス品質の標準化と人材育成を進め、世界中で安定した高品質なサービスを提供できる体制を構築していきます。

要素部品・その他の製品

リガクグループは、X線分析装置のほかにも、要素部品やさまざまな分析機器の開発・製造・販売を展開しています。

区分	主な内容
要素部品	小型X線源、EUV多層膜ミラー、磁性流体シール 等
その他の分析機器	熱分析・発生ガス分析装置、携帯型ラマン分光分析装置、水銀測定装置、動物用イメージング・モダリティ装置 等

社会課題の解決に貢献している製品例

“オピオイド・クライシス”との闘い

米国では、フェンタニルなどの違法な合成オピオイドの蔓延によって多くの命が失われる“オピオイド・クライシス”が深刻化しています。Rigaku Analytical Devicesの携帯型ラマン分光計は、こうした違法薬物を現場で迅速・安全に識別し、法執行や救急の対応を支えることで、地域社会の安全に貢献しています。



環境モニタリングへの貢献

水銀は環境中に分解されずに蓄積し、人の健康や生態系に影響を及ぼすため、世界各国でその測定と削減が求められています。日本インスツルメンツの還元気化水銀測定装置「RA-7000Aシリーズ」は、測定作業の自動化と高感度・低環境負荷を実現し、各国の環境モニタリングと水銀の削減に貢献しています。



目次・編集方針
リガク・フィロソフィー
リガクの事業
at a glance

特集
リガクの独自性を形づくってきた“3つの資産”

CEOメッセージ
価値創造モデル
経営資本の強み・課題と今後の展望

成長戦略

リガクの中長期成長戦略
(グローバルプロダクトユニットリーダーメッセージ)
多目的分析機器事業
半導体プロセス・コントロール機器事業
部品・サービス事業
インフラの強化
CFOメッセージ
知的財産戦略
人的資本の強化
サステナビリティ

コーポレート・ガバナンス

サプライチェーンを “成長を生み出す 中核機能”へ



エグゼクティブオフィサー
グローバルサプライチェーンユニットリーダー
藤本 康三郎

供給上の制約解消から成長を支える基盤へ

リガクグループは長年、サプライチェーンを、需要に対して製品を安定的に届けるための「バックエンド機能」と位置づけてきました。しかし、近年の急速な需要拡大と製品構成の高度化が進むなかで、その役割は供給能力やリードタイムの管理にとどまらず、需要変動への対応力、新製品の立ち上げ、グローバルでの供給の柔軟性など、事業成長そのものを左右する中核的な領域へと広がっています。

サプライチェーンの位置づけ



段階的な生産能力の拡張を実践

生産スペースの拡大(2022年比約1.5倍)

- 山梨工場の増設**
 - リガクの**主力工場**
 - X線要素部品・回折装置、熱分析装置等を製造
 - 増設完了後、**総スペースは約3倍に拡大**
- 大阪工場の拡張**
 - 蛍光X線分析装置、半導体計測関連装置を製造
 - 機能移転を通じたスペース最適化によって、製造キャパシティを拡大
 - 増設完了後、**総スペースは約1.2倍に拡大**
- 外部パートナーとの提携加速**
 - 外部パートナーへ半導体市場向けのX線計測装置の組み立ておよび検査を外注
 - 増設完了後、**総スペースは約2倍に拡大**



山梨工場(新棟含む)

これまででは、安定供給基盤の確立を最優先に、生産能力の拡張と生産方式の見直しを進めてきました。その結果、現場は着実に安定し、新製品や新たな生産方式といった「次の打ち手」にリソースを振り向けられる状態が整いつつあります。つまり、リガクのサプライチェーンは供給上の課題を解消する段階から、成長の機会を自ら創出し、事業成長に貢献する次の段階へと、歩みを進めています。

目次・編集方針
リガク・フィロソフィー
リガクの事業
at a glance

特集
リガクの独自性を形づくってきた“3つの資産”

CEOメッセージ
価値創造モデル
経営資本の強み・課題と今後の展望

成長戦略

リガクの中長期成長戦略
(グローバルプロダクトユニットリーダーメッセージ)

多目的分析機器事業
半導体プロセス・コントロール機器事業
部品・サービス事業

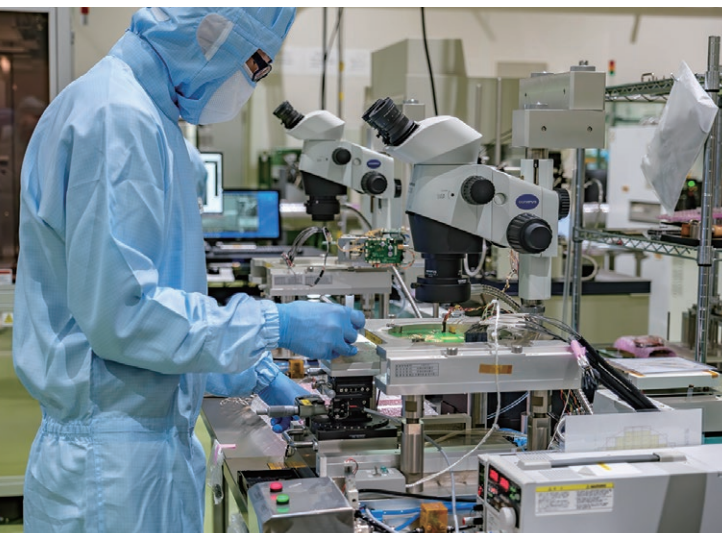
インフラの強化

CFOメッセージ
知的財産戦略
人的資本の強化
サステナビリティ

コーポレート・ガバナンス

生産能力拡張が実現した柔軟な供給体制

この転換を支えているのが、主力生産拠点である山梨工場と大阪工場を中心とした、段階的な生産能力の拡張です。生産スペースは倉庫などを含め、山梨工場で2022年比約3倍、大阪工場で約1.2倍に拡張し、半導体市場向けの装置の組み立て・検査を担う外部パートナーでも2倍以上のスペース拡張を完了しました。この拡張がもたらした成果は、単なる生産量の増加にとどまりません。月ごとに変動する製品ミックスへの対応力が高まり、需要の波に対して柔軟に供給できる体制が整ったことこそ、リガクが重視する変化です。



山梨工場のクリーンルーム

「現場力」が支えるものづくりの変革

生産能力を真に機能させるのは、設備や人員の量ではなく、現場の問題解決力と実行力です。リガクは、日々のカイゼン活動と対話を通じて、現場自らが課題を捉え、考え、前へ進める力を育ててきました。複数の生産拠点で、現場の担い手が構造的な問題解決に取り組むサブプロジェクトを展開し、ものづくりを変革する「現場力」を組織的に高めています。あわせて、自動搬送ロボットや、ロボットを用いた要素部品の製造装置の導入にも積極的に取り組み、品質の安定と省人化を両立させています。

これらの取り組みを貫く軸が、Safety・Quality・Delivery・Costに、それらを支えるPeople(人財)を加えた「SQDC+P」の考え方です。何よりもまず安全を最優先とし、その上で品質と納期の安定を実現することで、結果としてコストの最適化につなげていく。そして、これらすべてを支える中心に人財と現場力があるという基本の考え方を、日々の現場運営で徹底しています。素晴らしい人財がその力を最大限に発揮できる環境こそが、リガクのものづくりの競争力の源泉です。

受注後に最終構成を仕上げる 生産モデルへの転換

生産方式そのものの高度化も進めています。従来のリガクは、受注を起点とした個別対応型の生産が中心でしたが、需要変動が大きくなるなかで、リードタイムや納期の安定性に課題を抱え

ていました。そこでリガクは、需要予測を前提とした計画的な生産を基本に、受注後に最終構成を仕上げる生産モデルへの転換を進めています。この生産モデルは装置ごとの調整を要するリガク製品の特性に適しており、正確なものづくりと納期遵守の両立を可能にします。この転換により、リードタイムと納期の安定性は着実に改善し、納期に対する信頼性の向上が、事業運営全体の安定にも寄与しています。

この生産モデルを機能させる前提となるのが、各地域との需要予測の連携です。販売と生産が同じ前提・同じ数字を見ながら議論する場を定着させてきました。その結果、販売の最前線が捉える顧客の納期要望や製品構成の見通しを、生産計画へ的確に反映する仕組みが整いつつあります。

新製品導入を加速する生産技術部隊

事業成長を牽引する新製品を、安定した品質・納期・コストで世に送り出すうえでも、サプライチェーンは決定的な役割を担います。リガクは、新製品の導入において生産技術の開発初期段階からの関与を進めています。これは、開発ロードマップと歩調を合わせて生産技術と製造のリソースを戦略的に配置し、設計から製造への円滑な設計移管を見据えることで、新製品の立ち上げをより計画的かつプロアクティブに進められるようにするものです。これによって、量産初期から安定した品質と供給を実現し、市場投入のスピードと確実性を高めています。

目次・編集方針
リガク・フィロソフィー
リガクの事業
at a glance

特集

リガクの独自性を形づくってきた“3つの資産”

CEOメッセージ
価値創造モデル
経営資本の強み・課題と今後の展望

成長戦略

リガクの中長期成長戦略
(グローバルプロダクトユニットリーダー
メッセージ)
多目的分析機器事業
半導体プロセス・コントロール機器事業
部品・サービス事業
インフラの強化
CFOメッセージ
知的財産戦略
人的資本の強化
サステナビリティ

コーポレート・ガバナンス

エグゼクティブオフィサー
CFO

柴田 延彦

事業の強さを数字で示し続けることで 皆様からの信頼と期待に応え続けていく。

私は2026年6月に新しくリガクのCFOに就任しました柴田延彦です。これまでリガクと同じテクノロジー業界の日本企業2社で主にファイナンス分野でのキャリアを歩み、それらの成長と価値創造に貢献してきました。こうした経験を踏まえて、リガクが持つ高い技術力と成長のポテンシャルに強い魅力を感じています。リガクに加わって間もないですが、CFOとして私から見るリガクの成長のポテンシャルについて語りたいと思います。

成長の布石を着実に打った1年

2025年12月期は、増収・減益という結果となりました。売上収益は前期比約4%増を達成した一方、利益は圧縮されました。しかし私は、この成長の踊り場を、リガクの事業基盤や成長のポテンシャルの後退とは捉えていません。

売上面では、半導体プロセス・コントロール機器事業が約20%の成長を遂げ、全体を牽引しました。これは中期経営計画で想定した18%のCAGRを上回るペースであり、AI半導体需要の拡大や次世代チップへの技術進化がX線計測へのニーズを押し上げている状況は、私たちの見立てよりも力強いものとなっています。多目的分析機器事業においては、中国の大型補

正予算案件の反動、EV関連市場の一時的な停滞、そして米国アカデミア向け公的予算の削減という複数の外部要因が同時に発生し、前期比約2%のマイナス成長となりました。一方、部品・サービス事業については、EUV向け多層膜ミラーの需要低下による売上減がありましたが、サービスの堅調な成長により前期比同水準となりました。重要なのは、これらの要因がいずれも市場の循環的な変動や外部環境の一時的な変化によるものであり、リガク固有の事業課題ではないという点です。言い換えれば、リガクの技術競争力が損なわれたわけではなく、市場のニーズが構造的に後退したわけでもありません。リガクは、半導体プロセス・コントロール機器で高成長を続け、多目的分析機器で幅広い業界へ事業展開しており、さらに、高いリピート需要を通じて強固な顧客基盤を築いています。こうした事業の広がりや顧客基盤の厚みが、中長期的な成長の持続性を支えています。実際、年度末にかけて欧州・中国・日本での売上が力強く回復し、第4四半期は計画どおりの大幅な売上増を達成することができました。この回復の実現には、営業と製造が一体となって受注の進捗を管理し、リードタイムの短縮を着実に実行したことが寄与しています。

利益面での圧縮については、山梨工場をはじめとする製造

目次・編集方針
リガク・フィロソフィー
リガクの事業
at a glance

特集
リガクの独自性を形づくってきた“3つの資産”

CEOメッセージ
価値創造モデル
経営資本の強み・課題と今後の展望

成長戦略

リガクの中長期成長戦略
(グローバルプロダクトユニットリーダーメッセージ)
多目的分析機器事業
半導体プロセス・コントロール機器事業
部品・サービス事業
インフラの強化
CFOメッセージ
知的財産戦略
人的資本の強化
サステナビリティ

コーポレート・ガバナンス

CFOメッセージ

キャパシティの拡張投資によって、固定費、とりわけ減価償却費が増加したことが主因です。当初は販売数量の増加でこの固定費増を吸収できる計画でしたが、売上が想定を下回ったことでコストの割合が高まりました。これは投資判断の誤りではなく、需要の立ち上がりタイミングとのずれによるものと分析しています。製造キャパシティの大幅な拡張は今後の売上拡大を支える重要な基盤であり、2027年までに生産台数を約2倍とする計画の実現に向けて、体制は整っています。

この投資の回収は2026年度以降に着実に進んでいくと見込んでいます。

こうした困難な局面にあっても、私たちは研究開発投資を緩めませんでした。「目の前の利益水準ではなく、中長期の成長機会を軸に投資を判断する」というのが、リガクの財務規律の根幹です。成長の方向性が変わっていない以上、むしろこの時期に投資を止めることがリスクとなり得ると考えています。

四半期ごとの業績構造については、年間を通じた受注・出荷の平準化を引き続き経営課題として捉えています。2025年度は第4四半期への集中度が特に高くなりましたが、山梨工場の拡張によるリードタイムの短縮が進むことで、今後は第2・第3四半期における売上を厚くしていくことができます。キャッシュ・フロー面でも平準化の効果は大きく、この改善に継続的に取り組んでいきます。

成長を持続可能にするための「設計と規律」

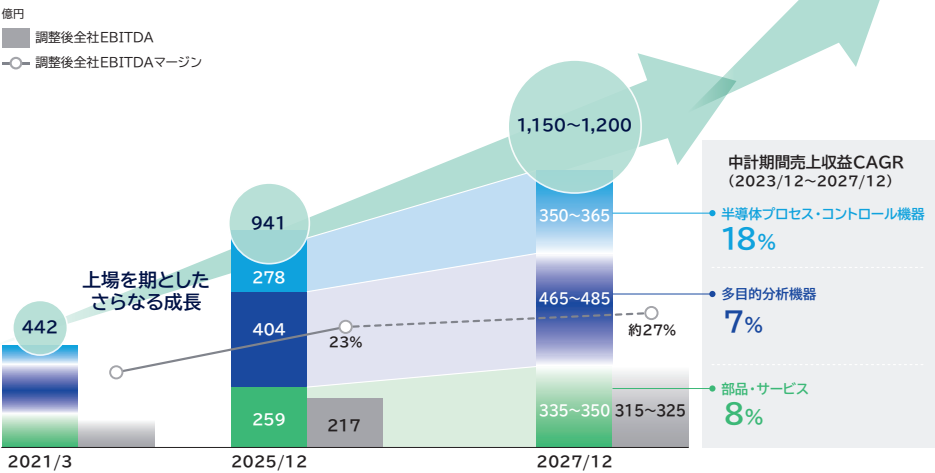
CFOの役割は、成長にブレーキをかけることなく、成長を持続可能な形で実現するための財務上の設計を行い、その規律を守ることだと考えています。

投資判断の基準は、短期的な利益水準ではありません。成長

の蓋然性が高く、リガクの財務体力が許容できる範囲であれば、利益が一時的に圧縮される局面でも投資を継続することが財務規律を守ることです。特に半導体分野においては中長期にわたる需要拡大を確信しており、現在の調整後ROE約15%、自己資本比率約48%という健全な財務基盤がその判断を支えています。

また、為替については、中期経営計画は1ドル145円程度の保守的な前提を置いて計画しており、積極的なヘッジは実施しない方針です。その背景には、事業構造上の自然なバランスがあります。売上の7割以上が日本から海外への輸出であるため、円安はリガクにとって明確なメリットとなります。一方、米ドル建て借入金を保有しているため、円安時には評価損が生じますが、逆に円高時には評価益となり、本業の利益に対するナチュラルヘッジとして機能します。こうした構造的なバランスを踏まえると、「為替が業績の本質を左右する」という見方は当社につい

成長(売上収益)の軌跡と今後の見通し



中期計画目標

	中計基準年度 (2023年12月期)	2025年12月期 (実績)	中期計画目標 (2027年12月期)
売上収益 (YoY成長率)	798億円 27.4%	941億円 3.9%	1,150~1,200億円 (CAGR約10%)
調整後EBITDA (調整後EBITDAマージン)	202億円 25.3%	217億円 23.0%	315~325億円 約27%
調整後営業利益 (調整後営業利益率)	183億円 22.9%	186億円 19.8%	265~275億円 約23%
R&D比率	6.5%	7.8%	約9%
CAPEX比率	3.5%	7.1%	約5%
要員数	1,994名	2,226名	2,500~2,600名

目次・編集方針
リガク・フィロソフィー
リガクの事業
at a glance

特集
リガクの独自性を形づくってきた“3つの資産”

CEOメッセージ
価値創造モデル
経営資本の強み・課題と今後の展望

成長戦略

リガクの中長期成長戦略
(グローバルプロダクトユニットリーダー
メッセージ)
多目的分析機器事業
半導体プロセス・コントロール機器事業
部品・サービス事業
インフラの強化

CFOメッセージ

知的財産戦略
人的資本の強化
サステナビリティ

コーポレート・ガバナンス

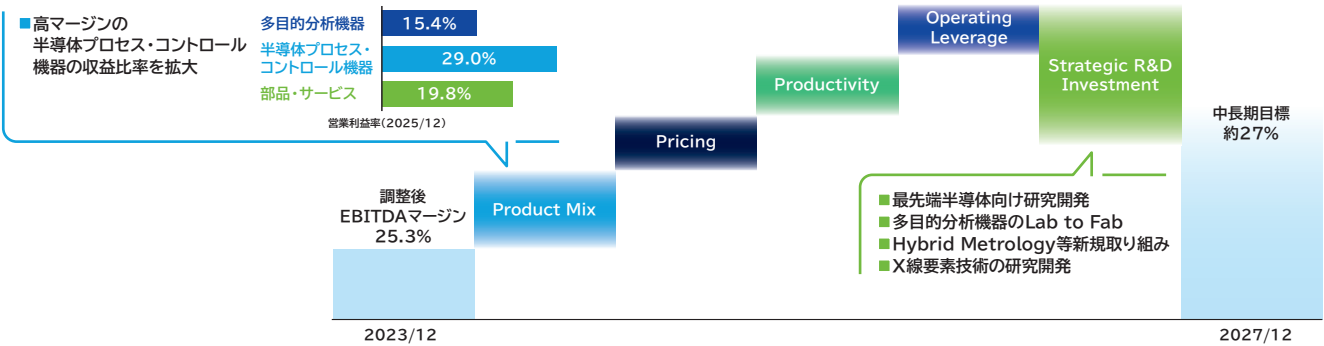
CFOメッセージ

ては当てはまらず、あくまでも「事業そのものの成長力で企業価値を高めていく」という姿勢に変わりはありません。

コスト面では、原材料・部品・物流コストの上昇への対応が2026年度の重要課題です。リガクの原価構造はエネルギー依存度が低く、主体は技術系部品の購入コストと加工費・人件費です。この特性は、原油価格の変動に左右されにくいという点で、コスト管理の柔軟性につながっています。一方で、取引先のコスト上昇が仕入価格に転嫁されてくることや、物流コストの上昇が続いていることは事実であり、いかに早く販売価格や製品ミックスに反映させるかが鍵となります。インダストリー顧客が多い海外市場ではコスト上昇への理解が浸透しており、価格交渉の環境は国内のアカデミア向けよりも動きやすい状況にあります。各地域のリーダーとの連携を強化し、コスト動向の変化をいち早くキャッチして機動的な対応を進めています。

成長への投資を優先しながらも、これらの指標を意識した経営を続けていくことで、これからも財務の持続性と企業価値の最大化を両立させていきます。

中長期的なEBITDAマージン改善目標



EBITDAマージン改善の道筋

リガクが中長期的に目指す調整後EBITDAマージンの水準は約27%です。2025年度は23%と一時的に低下しましたが、事業の構造そのものが変化したわけではありません。

改善のドライバーは複合的です。その実現には、いくつかの条件が重なることが必要です。まず、収益性の高い半導体プロセス・コントロール機器事業の売上・利益構成比がさらに高まることで、成長の継続により全社マージンに対してプラスに寄与する構造にあります。次に、多目的分析機器事業においてインダストリー用途への移行が進むことで、製品ミックスの改善が見込まれます。研究開発用途に比べて産業用途の製品は付加価値が高く、利益率の改善につながっていくと考えています。さらに、Lab to Fab戦略が進展するほど産業用途の顧客比率が上昇し、装置の稼働保証への要求が高まることで、高利益率の予防保守契約のニーズが自然と生まれます。部品・サービス事業の

ストック型収益の積み上げが、全社マージンの改善に効果を上げていきます。

2025年度は先行投資によって売上で吸収できないコストが生じる局面でしたが、2026年度以降はこれまでの投資の効果が奏功し、売上回復と製品ミックス改善によって粗利益率が再び高まるフェーズへと移行していく見通しです。調整後EBITDAマージンの改善は一過性の回復ではなく、投資の帰結として着実に積み上げられていくものです。

研究開発費比率については、2025年度の7.8%から2026年度に8.5%へと引き上げ、中期経営計画最終年度の2027年度には約9%への到達を目指しています。研究開発費の投入成果が具体化するまでには時間を要することも多く、製品に直結する開発で回収まで2年程度、製品の技術優位性の源泉となる要素技術の開発となると4年程度かかるケースもあります。しかしながら、だからこそ今この時期に投資を続けることが将来の競争優位性につながります。半導体の先端計測ニーズへの対応、X線と光学を組み合わせたハイブリッドメトロロジなどの次世代ソリューションの開発、多目的分析機器の生産プロセスへの展開——これらは今まさに研究開発投資が実を結ぼうとしている領域です。研究開発投資の効果は新技術・新製品の開発にとどまらず、お客様の現場課題に直接貢献する応用技術の開発にも及んでいます。特に技術の進歩が極めて早い半導体分野では、こうした継続的な研究開発投資こそがリガクの競争優位性の源泉の一つとなっています。

このように継続的な投資を続けながらも、粗利益率の改善と販管費の増加率を売上・利益の成長率よりも低くコントロールするオペレーティングレバレッジの効果の組み合わせによって、中期経営計画最終年度の調整後EBITDAマージンとして約

目次・編集方針

リガク・フィロソフィー

リガクの事業

at a glance

特集
リガクの独自性を形づくってきた“3つの資産”

CEOメッセージ

価値創造モデル

経営資本の強み・課題と今後の展望

成長戦略

リガクの中長期成長戦略
(グローバルプロダクトユニットリーダーメッセージ)

多目的分析機器事業

半導体プロセス・コントロール機器事業

部品・サービス事業

インフラの強化

CFOメッセージ

知的財産戦略

人的資本の強化

サステナビリティ

コーポレート・ガバナンス

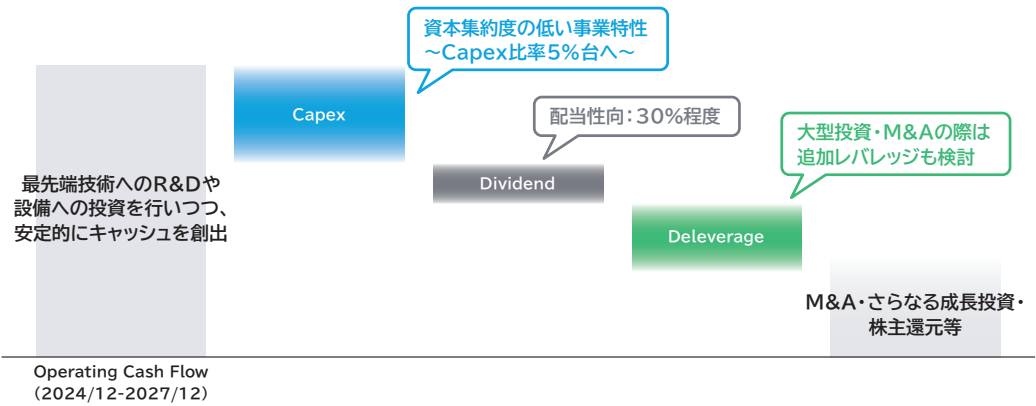
CFOメッセージ

27%の達成を見込んでいます。また、2025年5月に竣工した山梨工場の新棟は、生産能力の拡大に加えて、リードタイムの短縮や歩留まりの改善を通じた原価低減にも寄与しており、設備投資によるコスト増を上回る削減効果を期待することができま

資本配分と市場との対話

リガクのキャピタル・アロケーションの基本方針は、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、配当性向30%を目安として、各期の業績に応じて株主への配当を実施していくことです。成長段階にある企業にとって最も重要なのはキャッシュをどう使うかであり、企業価値の最大化は中長期の価値創造を通じて実現されるべきものだと考えています。EPSが低下する局面でも配当性向30%という目安を維持している背景には、成長への投資を継続しな

中期的なキャピタル・アロケーション方針



がらも、「ステークホルダーの皆様との約束を守る」という一貫した意思があります。また、設備投資については、中期的に売上収益比5%程度の水準に安定させていく考えであり、有効なM&Aの機会があれば借入によるレバレッジの活用も視野に入れています。さらに、キャッシュ・フロー管理においては、売上債権回転日数の短縮や在庫最適化に継続的に取り組み、創出したキャッシュを成長投資に振り向けるという好循環の実現を目指しています。

上場からもうすぐ2年になろうとしています、その間に市場との関係において重要な経験を得たと認識しています。それは2つの出来事でした。一つは、次世代半導体向け新製品群が次々と主要半導体メーカーへの採用につながったという戦略的な成果。もう一つは、第4四半期の業績を計画どおりに達成したという実績です。「言ったことをきっちりやる」という姿勢が市場に信任されたことで、アナリストや投資家の皆様が自分たちの言葉でリガクの成長ストーリーを語り始めてくださいました。

実績という裏づけが加わったことで、私たちの成長への確信が市場の皆様にも共有され始めたと認識しています。

中長期的には、今まさに進めている成長投資の成果が財務数値に反映されていくフェーズへと移っていきます。売上・利益・キャッシュ・フローのすべてにおいて改善の方向性を示し、ステークホルダーの皆様へ「リガクの成長は本物だ」と確信していただける実績を積み重ねていく、その実現に向けて着実に取り組んでまいります。

CFOとして私が最も重視したいのは、数字の意味を正確に捉え、より適切に伝えること。そして、判断の軸をぶらさず、市場と誠実な対話を続けることです。成長の蓋然性と財務の強さは、経営陣が自信を持って語れるファクトに裏打ちされていなければなりません。一時的な逆風があっても、中長期的な価値創造への歩みは止めません。技術力に裏打ちされた製品競争力、グローバル市場での成長機会、そして健全な財務基盤——これらすべてを統合し、事業の強さを数字で示し続けることで企業価値の適切な評価につなげ、ステークホルダーの皆様からの信頼と期待に応え続けていく所存です。



目次・編集方針
リガク・フィロソフィー
リガクの事業
at a glance

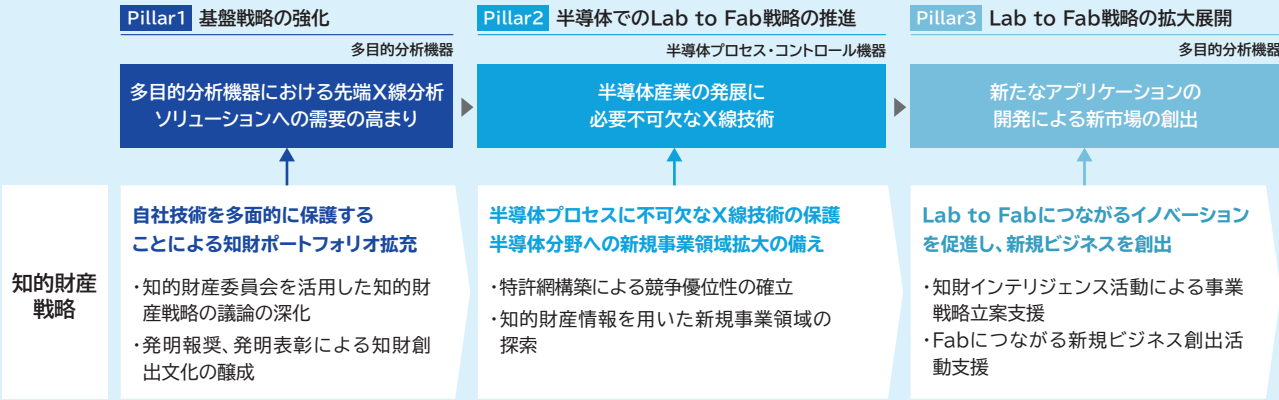
特集
リガクの独自性を形づくってきた“3つの資産”

CEOメッセージ
価値創造モデル
経営資本の強み・課題と今後の展望

成長戦略
リガクの中長期成長戦略
(グローバルプロダクトユニットリーダーメッセージ)
多目的分析機器事業
半導体プロセス・コントロール機器事業
部品・サービス事業
インフラの強化
CFOメッセージ
知的財産戦略
人的資本の強化
サステナビリティ

コーポレート・ガバナンス

知的財産を磨き上げ、
企業価値創出の“源泉”へ



Lab to Fab戦略を支える知的財産の高度化

リガクの知的財産戦略は、研究開発の成果を権利化するだけの活動ではありません。中期経営計画の成長コンセプトで掲げる「Lab to Fab戦略」を実現するための重要な経営基盤として位置づけています。

リガクは、X線源、光学系、検出器、解析ソフトウェアといった高度な要素技術を組み合わせ、装置から測定・解析・評価の方法に至るまでを多面的に知的財産で保護することで、容易には模倣できない競争優位性を築いています。さらに、グローバルな売上構成や競争環境に応じた特許網の形成、特許・意匠・商

標を組み合わせた「知財ミックス」、知的財産委員会を通じた事業・研究・知財の一体運営により、知的財産を事業競争力へと転換しています。

これらの活動を、リガクはLab to Fab戦略における“3つのPillar”からなる成長戦略のもとで推進しています。基盤戦略を強化するPillar1では、知的財産委員会を活用した知的財産戦略の議論の深化と発明報奨・表彰制度の高度化により、創出された発明の品質を高め、網羅的で確実な権利取得を進めています。半導体でのLab to Fab戦略を推進するPillar2では、新規事業領域の拡大に備えた特許網の構築によって競争優位性を確立するとともに、知的財産情報を用いた新規事業領域の探

競合他社との比較

		リガク	A社	B社
要素技術	X線源	●	●	●
	光学系	●	●	●
	検出器	●	●	●
計測手法・装置	XRF	●	●	●
	XRD・SAXS	●	●	●
	XI	●	●	●
ソフトウェア解析技術		●	●	●

注：特許分類を用いて2016年以降に出願された特許件数を大きさで比較表示。同一発明は1件として集計。

索に取り組んでいます。また、新市場を創出するPillar3では、知財インテリジェンス活動による事業戦略の立案支援と、Fabにつながる新規ビジネスの創出活動を支えています。

こうした取り組みによって、リガクはソフトウェア解析技術と要素技術（X線源、光学系、検出器など）をベースに各装置の技術もカバーする幅広い領域において強力な特許網を築き、競合他社に対する優位性を確保しています。このように知的財産を「技術を守る手段」とにとどめず、「企業価値を高める経営資源」として活用することで、今後も持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現していきます。

目次・編集方針
リガク・フィロソフィー
リガクの事業
at a glance

特集
リガクの独自性を形づくってきた“3つの資産”

CEOメッセージ
価値創造モデル
経営資本の強み・課題と今後の展望

成長戦略

リガクの中長期成長戦略
（グローバルプロダクトユニットリーダー
メッセージ）
多目的分析機器事業
半導体プロセス・コントロール機器事業
部品・サービス事業
インフラの強化
CFOメッセージ
知的財産戦略
人的資本の強化
サステナビリティ

コーポレート・ガバナンス

強固な知的財産ポートフォリオと
事業・研究・知財の三位一体

リガクは、19の国・地域に784件の特許権を、15の国・地域に350件の商標権を保有しています。出願国は市場規模を重視することを原則とし、グローバルな売上構成に合わせて特許網を構築しています。また、日本での特許出願に対する外国出願の比率は9割を超え、グローバルな事業展開を知的財産の面から支えています。

知的財産活動の最高意思決定機関として「知的財産委員会」を設置しています。研究開発の責任者を委員長とし、設計・研

究開発・マーケティング・サービスなどの各機能の代表が参加する会議体です。ここでは、Lab to Fab戦略をはじめとする事業戦略や顧客の課題を踏まえながら、発明の掘り起こしと磨き上げ、戦略的な活用、要素技術の社内展開を議論し、「事業・研究・知財の三位一体」での知的財産活動を推進しています。

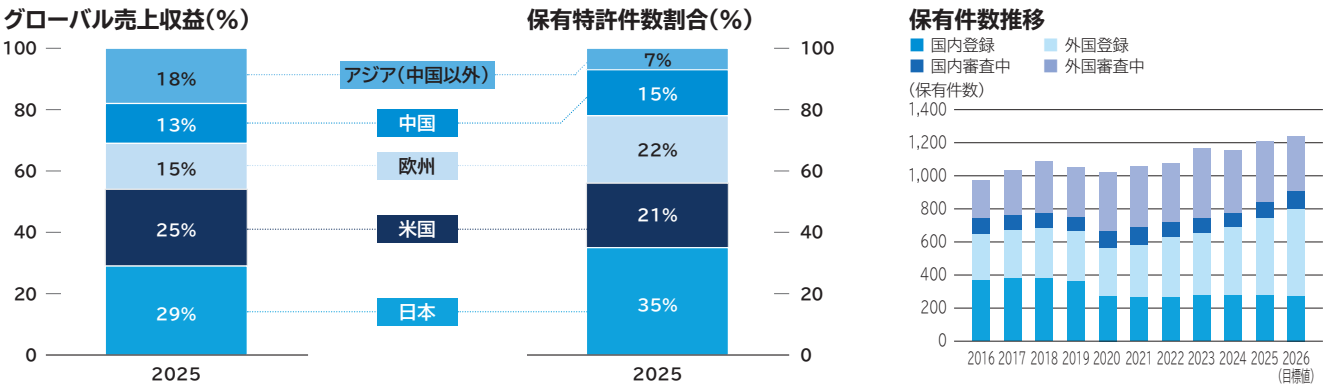
また、リガクは特許だけでなく、意匠や商標も組み合わせた「知財ミックス」によって、自社の技術を多面的に保護しています。例えば、タンパク質などの構造を解析する装置である「MoleQlyze」では、特許に加えて意匠・商標も取得し、製品だけでなく、顧客が用いる解析や評価の方法に関する発明までを含めて権利化しています。

発明意欲を引き出し
“知的財産創出力”を加速する

リガクが知的財産を生み出す原動力は、研究開発に携わる従業員一人ひとりの発明への意欲です。その意欲を引き出し、高度な知的財産マインドを持つ人財を継続的に育てるため、2023年に発明の報奨・表彰制度を全面的に改定し、その後も継続して高度化を進めてきました。利益率の高い事業への貢献度に応じて報奨を配分するなど、知的財産の視点から多様な貢献を評価する設計とし、2025年には、入社後に初めて特許を出願した発明者を表彰する「初出願賞」も新設しています。

こうした取り組みは、従業員の発明意欲を着実に高めています。若手の受賞者が増えるとともに、特許の出願件数は2024年から連続して増加しています。

従業員一人ひとりの努力は、社外からも高く評価されており、発明協会の地方発明表彰では、2023年の初応募から3年連続で特別賞を受賞しています。



2025年度発明表彰 表彰式

目次・編集方針
リガク・フィロソフィー
リガクの事業
at a glance

特集
リガクの独自性を形づくってきた“3つの資産”

CEOメッセージ
価値創造モデル
経営資本の強み・課題と今後の展望

成長戦略

リガクの中長期成長戦略
(グローバルプロダクトユニットリーダー
メッセージ)
多目的分析機器事業
半導体プロセス・コントロール機器事業
部品・サービス事業
インフラの強化
CFOメッセージ
知的財産戦略
人的資本の強化
サステナビリティ

コーポレート・ガバナンス

Global One Rigaku(G1R) のもと、行動でつながり、 組織の力で勝つ

エグゼクティブオフィサー
チーフHRオフィサー(CHRO)
平塚 俊治

HR戦略の目指す姿

- 1 Global One Rigaku(G1R)としてのグループチーム力の最大化
- 2 中計目標、さらにその先のリガクの持続的成長を支える人財パイプラインの構築
- 3 Employee Engagement (成長・キャリア・働きがい・福利厚生など)の向上
- 4 リガク・コンピテンシーを体现する行動の浸透と「勝つ文化」の構築

グローバルで成長し続けるための 「組織・人財・文化」を育てる

私たちが目指しているのは、「グローバルで成長し続けるための組織・人財・文化創り」です。海外売上が毎年7割を超え、16の国・地域で約2,200名の従業員が働くリガクグループは今、「海外売上70%の企業」から「真のグローバル企業」へと転換する過程にあります。この変革を確かなものにするため、HR戦略は右上の4つの姿を目指しています。

この目標の達成のために、2025～2026年にかけてはグローバル等級、リガク・コンピテンシー、OPR(Organization & People Review)、グローバル人事情報システム(グローバルHRIS)、事後交付型株式報酬(RSU)を活用した株式報酬制度といった人財マネジメントの共通インフラを整備しました。ただし、こうした仕組みの整備は、多くのグローバル企業が実践していることであり、あくまでも最低条件だと思っています。今後リガクが注力すべきは、これらの手段を「実際に機能させ、実行の質を高め、競争に勝ち、企業価値の向上につなげる」ことです。

Global One Rigaku(G1R)としての グループチーム力の最大化

G1Rとしてのチーム力最大化の核心にあるのが、リガク・コンピテンシーの浸透です。戦略的優先事項に紐づいた4つのテーマと16の項目を定め、グローバル共通の行動基準とするとともに一人ひとりの行動変革を促す羅針盤とし、「勝つ文化」を創ることを意図しています。

これらをグループ全体の共通言語として根づかせるため、大規模な活動を2025年から展開しています。

まずグローバル各地で、各マネージャーがHRのサポートのもと2～3時間のチームワークショップをファシリテートし、コンピテンシーの背景や位置づけの理解を深めるとともに、チームごとの具体的な行動への落とし込み、評価基準の目線合わせを行いました。

2026年4月には、テキサスで初の国外開催となったG1Rリーダーシップ会議において、グローバルのビジネスリーダー約90名が「リガク・コンピテンシーを真に共通言語とするために我々は何をするべきか」を本音で語り合い、各自がその実践を宣言すると

ともに、コンピテンシーを軸としたチームビルディングを行いました。

また、国内では、公募で集まった15名のコンピテンシーアンバサダーが、意識調査・座談会・外部スピーカーの講演・ニューズレター・プロモーションツール配布などを通じて草の根の浸透活動を推進しています。

2026年からは、グローバルの全社員がコンピテンシーを年間目標設定の一部として組み込んでいます。

持続的成長を支える人財パイプラインの構築

中長期の成長には、次代を担う人財を組織的に育てる仕組みが欠かせません。OPRとは、各ビジネスリーダーが自部門の組織・人財プランを作成し、CEO・CHRO・シニアマネジメント・HRビジネスパートナー(HRBP)との集中議論を通じて人財マトリックスを可視化したうえで、個別育成プランと後継者プランを策定し、定期的に進捗をフォローするプロセスです。このアウトプットが、組織変更・異動昇格・外部採用といった実際の意思決定のベースとなっている点が重要です。

目次・編集方針
リガク・フィロソフィー
リガクの事業
at a glance

特集

リガクの独自性を形づくってきた“3つの資産”

CEOメッセージ
価値創造モデル
経営資本の強み・課題と今後の展望

成長戦略

リガクの中長期成長戦略
(グローバルプロダクトユニットリーダー
メッセージ)
多目的分析機器事業
半導体プロセス・コントロール機器事業
部品・サービス事業
インフラの強化
CFOメッセージ
知的財産戦略
人的資本の強化
サステナビリティ

コーポレート・ガバナンス

リガクではOPRを2024年に役員層から始め、2025年に管理専門職、2026年には一般職へと対象を段階的に拡大していくことを計画しています。

グローバルHRISによる
人財マネジメントの変革

2025年12月、人財情報を一元管理するクラウドベースの「グローバルHRIS」をグループ全社で一斉に、1年弱という短期間で稼働させました。従来は地域・会社ごとに分散していた

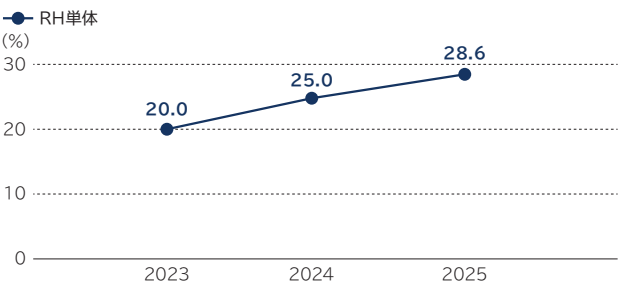
人財情報が一元化・可視化され、データに基づく意思決定の基盤が整っています。グローバルHRISはリガクグループをワンチームとしてつなぐための非常に重要なインフラです。また、各部門が自ら人財マネジメントを主導する体制への転換を目指しています。従来の人事部門主導から、各部門が人財の配置・育成・評価に主体的に関与する体制への転換です。従業員にとっては、自身のスキルやキャリア情報を主体的に管理・更新できる環境が整い、キャリア自律を後押しする基盤となります。

今後は部門主導型の人財マネジメントをさらに加速するとともに、従業員一人ひとりによる主体的なスキル開発・キャリア自律を促進していきます。

Employee Engagementの向上

従業員が成長とやりがいを実感できる環境づくりは非常に重要なテーマです。2024年のエンゲージメント調査の結果を踏まえ、部門・地域を超えたコミュニケーション強化に取り組みました。2026年4月にはイントラネット「NEXUS」をグローバルに展開し、社長メッセージ「RIGAKU UNITED」、社内報「Rigaku-jin」、社

女性取締役比率(RH※1)



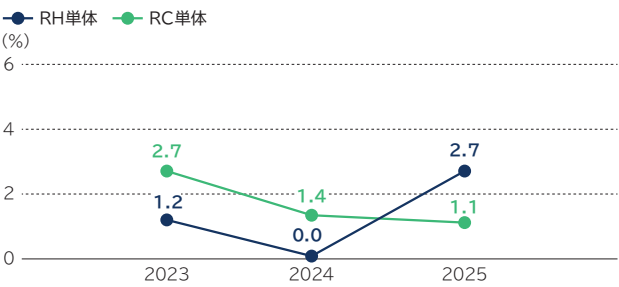
内フォーラム「MIRAI BASE ONLINE」を一元的に発信する体制を整えました。さらに、国内では複数の拠点に「みらいベース」と呼ぶカフェ形式のカジュアルなコミュニケーションスペースを設け、従業員同士が率直に語り合える文化を育てています。次回のエンゲージメント調査は2026年9月を予定しており、こうした施策の効果を検証します。

リガク・コンピテンシーを体現する行動の浸透

このように、共通インフラは整いつつあります。しかし、多くのグローバル企業が同様の手段を持つ時代に、仕組みで差がつくわけではありません。グローバル等級・OPR・グローバルHRIS・株式報酬——これらはあくまで手段です。コンピテンシーが体現する「成果を出すために取るべき行動」が一人ひとりの日常に根づき、それがグループ全体の当たり前になったとき、はじめてリガクに固有の「勝つ文化」が生まれます。

2025～2026年に整備した手段を実際に機能させ、実行の質を高め、企業価値の向上へとつなげること——それが今HRに求められている役割です。

離職率(RH・RC※2)



※1 RH:リガク・ホールディングス株式会社 ※2 RC:株式会社リガク

目次・編集方針
リガク・フィロソフィー
リガクの事業
at a glance

特集
リガクの独自性を形づくってきた“3つの資産”

CEOメッセージ
価値創造モデル
経営資本の強み・課題と今後の展望

成長戦略

リガクの中長期成長戦略
(グローバルプロダクトユニットリーダーメッセージ)
多目的分析機器事業
半導体プロセス・コントロール機器事業
部品・サービス事業
インフラの強化
CFOメッセージ
知的財産戦略
人的資本の強化
サステナビリティ

コーポレート・ガバナンス

2025年度の主な取り組み

ジョブ型人事制度の全社展開

グローバル共通の役割ベースの等級制度を、管理職以上は2025年4月、一般職は2026年4月に導入しました。全700ポストに職務記述書を整備し、各ポジションの期待役割・スキルを明確化するとともに、公募を中心とした昇格・異動制度の運用を進めています。あわせて外部講師によるセミナーやマネージャー向けのキャリア面談トレーニングなどを通じて、従業員の主体的なキャリア形成を後押ししています。処遇面でも、役割ベースの市場ベンチマークで報酬体系を見直し、役割や成果に応じた処遇と市場競争力の強化を図っています。



初の国外開催となった「G1Rリーダーシップ会議」(テキサス)

リガク・コンピテンシーの浸透活動

グローバル各地でコンピテンシーワークショップを展開し、HRのサポートのもとに各マネージャーがチームごとの具体的な行動や評価基準をすり合わせました。また、2026年4月にテキサスで開催したG1Rリーダーシップ会議では、グローバルのビジネスリーダー約90名が参加するコンピテンシーセッションを実施しました。さらに、日本国内では、公募で集まった15名のコンピテンシーアンバサダーが、意識調査・座談会・ニュースレター・外部スピーカー講演などを推進しました。2026年からは、コンピテンシーをグローバル全社員の年間目標に組み込んでいます。



コンピテンシーワークショップ



OPRの段階的展開

2024年の役員層を皮切りに、OPRを2025年に管理専門職に展開し、2026年には一般職へと対象を拡大予定です。各ビジネスリーダーが策定した育成プラン・後継者プランのアウトプットは、組織変更・異動昇格・外部採用などの実際の意思決定のベースとなっています。

RSUを活用した株式報酬制度の導入(2026年3月)

グローバルの幹部層以上を対象に、事後交付型株式報酬(RSU: Restricted Stock Unit)を導入しました。成長に向けた強い動機づけ、優秀な人財の獲得・リテンション力の向上、および株主との利害共有を目的としています。

採用ブランディングの強化

採用サイトの継続的な刷新と採用ブランディングの強化にも取り組んでいます。「UFOが落ちてきたら呼ばれそうな会社」というコピーは、東京コピーライターズクラブ主催のTCC賞2025において審査委員長賞を受賞し、リガクの認知度向上に大きく貢献しています。



採用サイトTOP

目次・編集方針

リガク・フィロソフィー

リガクの事業

at a glance

特集

リガクの独自性を形づくってきた“3つの資産”

CEOメッセージ

価値創造モデル

経営資本の強み・課題と今後の展望

成長戦略

リガクの中長期成長戦略
(グローバルプロダクトユニットリーダーメッセージ)

多目的分析機器事業

半導体プロセス・コントロール機器事業

部品・サービス事業

インフラの強化

CFOメッセージ

知的財産戦略

人的資本の強化

サステナビリティ

コーポレート・ガバナンス

コンピテンシーの浸透は、 “自分の行動”から始まります！

私はプロダクト(設計・マーケティング・営業)、SMD(半導体関連)、R&D(研究開発)という3つのグローバルユニットを担当しています。現在はリガク・コンピテンシーの浸透とOPRの導入に力を注いでいます。2025年にグローバルで展開したコンピテンシーワークショップでは、マネージャーが自チーム以外のチームのセッションもファシリテートしました。普段は見えない視点に触れることで新たな気づき生まれ、参加者もファシリテーターも楽しんで取り組みたことが手応えです。一方、コンピテンシーをチームに落とし込んでいる自信があるマネージャーは半数以下という課題も見えてきました。そこで2026年4月にテキサスで開催したG1Rリーダーシップ会議では、リーダー自身が「自分の行動」を考え、決意を宣言する場を設けました。次のフェーズでは、そのリーダーが社員の行動変革を支えるコーチになること。世界中の仲間とともに、愚直に取り組み続けます。



Product, SMD, R&D

シニアHRビジネスパートナー
リガク・ホールディングス株式会社

荒閑 佳子
あらせき よしこ



China Region

シニアHRビジネスパートナー
理學電企(上海)儀器有限公司

Penny Zhao
ペニー・ジャオ

中国の現場に根づかせるには 行動指針のローカライズが“鍵”

グローバルHRISとリガク・コンピテンシーの中国での展開に取り組んでいます。グローバルHRISにより中国の全従業員が目標設定をシステム上で完結できる環境を整備しました。また、コンピテンシーについても、従業員が具体的な行動をイメージできるよう、グローバルの行動指針を中国の業務実態に沿ったガイドラインに落とし込みました。次のステップは、このガイドラインを使って社内のコンピテンシー浸透のギャップを特定し、人財育成の方向性を明確にすることです。定着の状況については、年度末評価において従業員の理解度を確認するとともに、社内表彰等においてコンピテンシーの活用状況を見ていきます。G1Rの実現に向けて、各リージョンのHRとベストプラクティスを共有しながら、グローバルと中国の現場をつなぐ役割を果たしていきます。

“Global One Rigaku”の 実現に向けて

16の国・地域・約2,200名がひとつのチームとして動くG1Rの実現に向けて、
グローバルユニットや各リージョンのHRビジネスパートナーたちが
グローバル施策を現場に根づかせています。

信頼と情報共有を積み重ね、 リージョンを超えた真のG1Rが実現します！

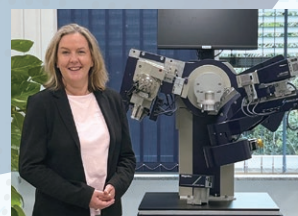
米国の複数拠点の就業規則・コンプライアンスの整備と、グローバル標準との一体化を同時に進めています。急速に変化する米国の雇用法規制に対応しながら、入社時の受け入れをはじめとする人事プロセスの共通化を図っています。また、マネージャー向けの育成プログラムを強化し、リーダーシップの底上げにも取り組んでいます。地域の法制度や職場文化を尊重しつつ標準的な運用を取り入れる——そのバランスこそが最大のチャレンジです。ほかのリージョンとの協働を通じて、グローバルでの一貫性とリージョン展開における柔軟性のバランスについて、多くの気づきを得ています。信頼と情報共有を積み重ねることで、リージョンを超えた真のG1Rが実現できると確信しています。



Americas Region

米州人事担当VP
Rigaku Americas Holding, Inc.

Brittany Adams
ブリタニー・アダムス



EMEA Region

HRマネージャー
Rigaku Europe SE

Manuela Hilsheimer
マヌエラ・ヒルスハイマー

5か国の法令と文化を超えて グローバル施策を現場に根づかせています

私は現在、欧州・中東・アフリカ(EMEA)リージョンの本社があるドイツを拠点とし、主に英国・フランス・アイルランド・スペインのグループ拠点・従業員を担当しています。各国で異なる労働法規制や職場文化に対応しながら、グローバルHRISの導入、コンピテンシーワークショップの実施、グローバル等級の整備を進めてきました。2025年度はEMEA全体で約20名を採用し、採用力の強化にも力を入れています。G1Rの実現において鍵を握るのはマネージャーだと思っています。マネージャーが一貫したグローバルプロセスを現場で実践し、リガク・コンピテンシーに沿って従業員を育てられるよう支援すること——それがHRの最も重要な役割です。今後も、欧州の現場からG1Rを動かしていきます。

目次・編集方針
リガク・フィロソフィー
リガクの事業
at a glance

特集

リガクの独自性を形づくってきた“3つの資産”

CEOメッセージ

価値創造モデル

経営資本の強み・課題と今後の展望

成長戦略

リガクの中長期成長戦略
(グローバルプロダクトユニットリーダー
メッセージ)

多目的分析機器事業

半導体プロセス・コントロール機器事業

部品・サービス事業

インフラの強化

CFOメッセージ

知的財産戦略

人的資本の強化

サステナビリティ

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

リガクグループは創業以来、お客様の持続的な発展に貢献する製品・サービスを提供してきました。また、リガク・フィロソフィーとして掲げる「科学技術の進歩を通して人類社会の発展に貢献する」という言葉には、「科学とイノベーションを通して世界を変える」という私たちの情熱が込められています。

サステナビリティが社会全体の共通課題となるなか、持続可能な社会の実現に向けた技術イノベーションへの期待が高まっています。再生可能エネルギーやデータセンターの効率化を支えるパワーエレクトロニクス、省エネを加速するパワー半導体、CO₂排出削減のための新材料など技術の進展が期待される分野において、リガクグループはX線技術の新たなアプリケーションを開発し、技術イノベーションに貢献していきます。同時に、基本的な社会的責任を果たすべく、環境側面・社会側面をマネジメントし、その価値を高めていきます。

Highlight

サステナビリティ経営の基盤強化を進めた一年

2025年度は、開示の信頼性向上と取り組みの実効性向上に向けた施策を着実に進めた一年となりました。Scope 1・Scope 2のCO₂排出量について初めて第三者保証の取得を開始し、山梨工場ではScope 2排出量ゼロを達成しました。

環境データの開示も拡充し、2025年6月に水使用量を開示、9月には2023年から回答を開始したCDP気候変動に加え、CDP水セキュリティに初めて回答しました。社会・ガバナンス面では、初回の人権影響評価を実施・開示するとともに、社外のステークホルダーからの相談・問い合わせを受け付ける窓口の運用を開始しました。マテリアリティの社内浸透に向けたオリジナル教育動画の制作・配信など、グループ全体での定着にも力を注ぎました。



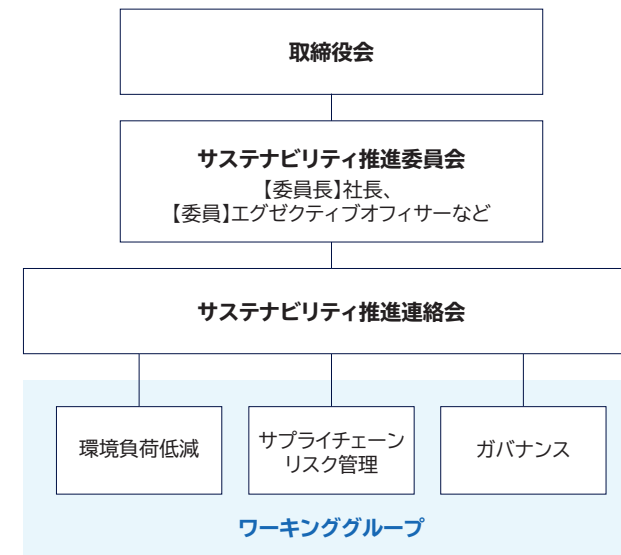
サステナビリティ推進体制

リガクグループでは、経営トップから現場まで一体となった連携体制を構築し、サステナビリティの取り組みを進めています。代表取締役社長が委員長を務める「サステナビリティ推進委員会」は、エグゼクティブオフィサーを中心とするメンバーで構成され、半期ごとに開催しています。同委員会では、サステナビリティ関連のリスクと機会を踏まえ、基本方針や戦略・計画の策定、重要指標の設定などを審議しています。また、取り組み状況を継続的にモニタリングし、取締役会に対して年2回以上の報告と提言を実施しています。取締役会では、サステナビ

リティ推進委員会からの報告・提言を受け、グループ全体におけるサステナビリティのリスク・機会への対応方針や実行計画などについて審議・監督しています。

さらに、サステナビリティ推進委員会の運営は経営企画部が事務局として担うとともに、部門間の連携を図るため、「サステナビリティ推進連絡会」を設置しています。同連絡会は各部門のメンバーで構成され、サステナビリティの会社横断的な定着を目指す活動を実行しています。

サステナビリティ推進体制



目次・編集方針
リガク・フィロソフィー
リガクの事業
at a glance

特集

リガクの独自性を形づくってきた“3つの資産”

CEOメッセージ
価値創造モデル
経営資本の強み・課題と今後の展望

成長戦略

リガクの中長期成長戦略
(グローバルプロダクトユニットリーダーメッセージ)
多目的分析機器事業
半導体プロセス・コントロール機器事業
部品・サービス事業
インフラの強化
CFOメッセージ
知的財産戦略
人的資本の強化
サステナビリティ

コーポレート・ガバナンス

リガクのマテリアリティ

リガクグループは、2023年にマテリアリティを特定しました。特定にあたっては、まずGRIスタンダード、SASB、国連SDGsなどの国際ガイドラインから抽出した社会課題に、網羅性の観点から自社独自の項目を加え、対象とする社会課題を57項目に整理しました。次に、これらの項目を踏まえ、国内外でエグゼクティブオフィサー以上の役職を務める約40名を対

マテリアリティの特定プロセス

STEP 1

対象とする「社会課題」の整理

GRIスタンダード、SASB、国連SDGs等の国際ガイドラインを参照し、評価対象とする社会課題項目を抽出・整理。事務局にて網羅性などを確認し、自社独自の項目を追加

STEP 2

役員層へのアンケートの実施：
回答者一人ひとりのマテリアリティ

「自社にとって重要な社会課題」について、約40名にアンケートを実施・集計。対象者は、社外取締役・監査役も含め、国内外のエグゼクティブオフィサー以上。並行して、外部視点として、同業他社事例やガイドライン情報による参考情報を整備

STEP 3

サステナビリティ推進委員会での意見調整、確定：
経営層全体としてのマテリアリティ

アンケート結果をもとに、自社にとっての重要な社会課題についてサステナビリティ推進委員会にて意見調整。マテリアリティに付随するKPIも設定し、取締役会にて決定

象に、自社にとって重要な社会課題を問うアンケートを実施しました。その結果をSWOT分析と組み合わせて優先順位を検討し、サステナビリティ推進委員会での議論を経て、マテリアリティとKPIを設定。最終的に取締役会で承認されました。

マテリアリティは、「持続可能な社会発展への貢献」「企業の社会的責任」「ガバナンス」の3つの柱で構成されています。「持続可能な社会発展への貢献」では、当社グループの強みであるX線を中心としたコア技術と先端ソフトウェアを連携したシステ

リガクのマテリアリティ

社会発展への貢献	技術進歩への貢献	強みであるX線源・高圧電源・検出器などX線を中心としたコア技術と先端ソフトウェアを連携したシステムを磨き上げ、顧客の視るチカラを高める
	脱炭素社会への貢献	■分析技術によりEVや再生可能エネルギーに不可欠なパワーエレクトロニクス技術の革新に貢献する ■分析装置の資源効率・エネルギー効率を向上し、製品のエコシステム化を推進する
	半導体・デジタル産業への貢献	■AIを軸とした新たなデジタル社会を支える次世代半導体の開発・製造に貢献する ■パワー半導体、各種電子部品等、社会基盤の先端技術の進歩を支える分析ソリューションを提供する
	健康・医療分野への貢献	■高感度なX線分析や自動化を組み合わせた新規分析システムの提供により、ライフサイエンス分野の開発や医薬品の品質管理に貢献する
企業の社会的責任	人的資本への投資及び多様な人材の採用と定着	■中長期の事業方針・事業戦略に沿った人材構成を実現する ・強みであるグローバル人材のさらなる充実によるグローバル化戦略の推進 ・次世代を担う経営人材・専門人材の採用と成長支援 ・社会やビジネスの変化をとらえるための人材の多様化、女性活躍推進 ■国際社会における科学技術人材を育成し、分析技術の普及を促進する
	製品の信頼性向上	■製品の信頼性(品質と安全)を維持・向上する ・設計品質の向上と品質保証体制の一層の充実により信頼性の高いデータを提供 ・高稼働率を支える製品設計とテクニカルサポートの充実 ■社会に対する責任を果たす設計・調達を実現する
	環境負荷の最小化	■脱炭素、資源循環、公害防止、化学物質管理等を推進する
ガバナンス	リーダーシップとコーポレートガバナンス	■リガク・フィロソフィーを軸としたリーダーシップを発揮する ・日本から出発する「新たなグローバル企業」の創出 ■ガバナンスを機能させる組織体制を整備する

ムを活用し、脱炭素社会の実現や半導体・デジタル産業、健康・医療分野への貢献を目指しています。「企業の社会的責任」では、人的資本への投資、製品の信頼性向上、環境負荷の最小化など、事業を支える基盤の強化に取り組んでいます。「ガバナンス」では、事業の透明性と公正性の確保を重要な経営課題として位置づけています。

これらのマテリアリティは中期経営計画に組み込まれ、経営戦略と一体となった取り組みを推進しています。

目次・編集方針
リガク・フィロソフィー
リガクの事業
at a glance

特集
リガクの独自性を形づくってきた“3つの資産”

CEOメッセージ
価値創造モデル
経営資本の強み・課題と今後の展望

成長戦略

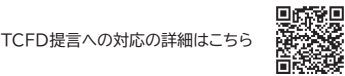
リガクの中長期成長戦略
(グローバルプロダクトユニットリーダーメッセージ)
多目的分析機器事業
半導体プロセス・コントロール機器事業
部品・サービス事業
インフラの強化
CFOメッセージ
知的財産戦略
人的資本の強化
サステナビリティ

コーポレート・ガバナンス

環境側面

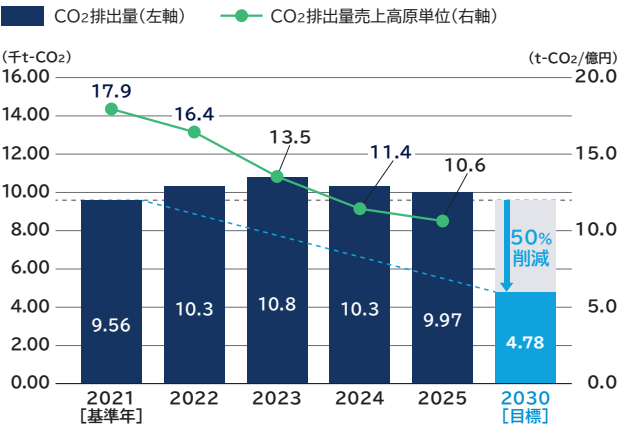
TCFDフレームワークに基づく取り組み

リガクグループは、持続可能な未来に向けた取り組みに力を注ぎ、私たちの材料科学への貢献が、気候変動の課題に向き合うお客様の一助になれると信じています。2024年度には、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)フレームワークに基づき、1.5℃シナリオおよび4℃シナリオにおける気候変動リスクと機会の分析を実施しました。その結果、リガクのビジネスが気候変動に関わるトレンド(再生可能電力の利用、エネルギー効率の高いデータ処理技術など)において貢献できる可能性があることが明らかになりました。これらのリスクと機会は、リガクのマテリアリティとも一致しています。



総量削減目標

リガクグループ(Scope1, Scope2)CO2排出量



脱炭素への取り組み

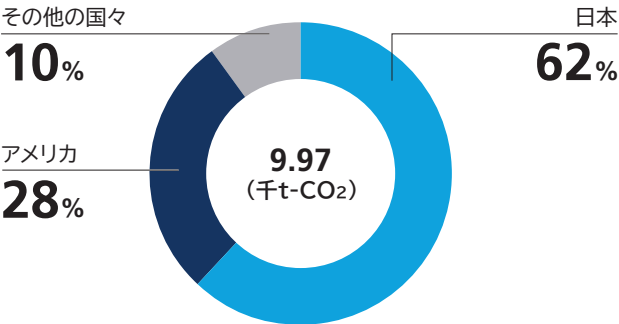
2025年度の国内外リガクグループのCO2排出量(Scope1、Scope2)は、前年度比3.5%マイナスの9.97千t-CO2となりました。CO2売上高原単位は7.1%改善し、1億円当たりの排出量は10.6t-CO2でした。

リガクグループは、気候変動課題への対応を重要な経営課題の一つと位置づけ、排出量削減に向けた取り組みを進めています。

2023年9月にはScope1、Scope2の総量削減目標(2030年度に2021年度比で50%削減)を設定しました。この目標の実現に向けて、2024年7月からCO2ゼロ電力メニュー(再生可能エネルギー)への切り替えを順次進め、2025年8月には、主力生産拠点である山梨工場において、太陽光発電の規模を大幅に拡大しました。海外でも、ポーランド・チェコの拠点で太陽光発電の利用を一部開始したほか、ドイツ拠点では2026年度より100%再生可能エネルギーへ切り替えています。米国内の一拠点では照明をすべてLED化し、使用エネルギーの削減を図りました。

今後も各種施策を計画的に実施し、省エネ活動を進めることで、

リガクグループCO2排出量排出割合(2025年度)



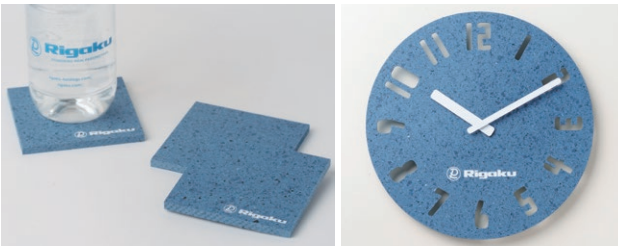
排出量削減に努めていきます。なお、2023年度より算定を開始したScope3についても、本報告書で総量を報告しています。

山梨工場で「自然共生工場」としての取り組みを推進

2025年5月に竣工した山梨工場の新棟では、CO2排出量の削減に配慮した工法を採用するとともに、高効率設備の導入や太陽光発電システムの設置により、エネルギー消費の最適化を図っています。2025年度には、CO2ゼロ電力メニューと太陽光発電の活用によって山梨工場全体のScope2排出量ゼロを達成しました。Scope1排出量についても、2026年2月に食堂で使用するガスをカーボンオフセットLPガスへ切り替えるなど、最大限の削減を進めています。

そのほかの環境側面の取り組み

就業時の服装自由化および制服のリニューアルに伴って使われなくなった旧制服を回収し、状態の良いものは壁掛け時計・コースター・可動式ベンチなどにアップサイクルして社内で活用しています。汚れや破損のあるものはRPF(固形燃料)に再生して有効活用できるようにしました。国連環境計画(UNEP)によると、世界では毎年9,200万トンの衣類が捨てられ、そのうち再資源化されるのはわずか8%です。この現状に、私たちなりのアプローチで挑戦しています。



目次・編集方針
リガク・フィロソフィー
リガクの事業
at a glance

特集

リガクの独自性を形づくってきた“3つの資産”

CEOメッセージ
価値創造モデル
経営資本の強み・課題と今後の展望

成長戦略

リガクの中長期成長戦略
(グローバルプロダクトユニットリーダーメッセージ)
多目的分析機器事業
半導体プロセス・コントロール機器事業
部品・サービス事業
インフラの強化
CFOメッセージ
知的財産戦略
人的資本の強化
サステナビリティ

コーポレート・ガバナンス

社会側面

人権尊重への継続的な取り組み

リガクグループは、2011年に国連人権理事会で支持された「ビジネスと人権に関する指導原則」に則り、2023年11月に「リガクグループ人権方針」を策定しました。本方針はリガク・フィロソフィーに掲げる「人を大切にする」を原点としており、外部有識者の助言を踏まえて作成し、社長を委員長とするサステナビリティ推進委員会での審議を経て、取締役会で承認されたものです。「私たちの約束」が掲げるすべてのステークホルダー（顧客、仲間、社会、株主）の人権を尊重するため、人権デュー・ディリジェンスの取り組みを推進しています。

サプライチェーン全体での持続可能な取り組みを推進

リガクグループは、サプライヤーが企業の社会的責任（CSR）を満たしているかを管理し、サプライチェーン全体での持続可能な取り組みを推進するために、2023年に「CSR調達ガイドライン」を策定しました。このガイドラインには法令遵守、人権・労働、安全衛生、環境、公正取引、品質・安全性、情報セキュリティ、BCPなどの項目が含まれています。また、このガイドラインの遵守状況を確認するための調査も実施しています。

2025年までに仕入金額上位98社へアンケート調査を実施し、「リスクが存在する可能性がある」と判断された8社へは訪問および電話でのヒアリングによる詳細確認を実施しました。8社とも実際の法令違反ではなく、真摯な自己評価により課題を認識したものです。こうした前向きな姿勢を踏まえ、当社から改善メリット（コスト削減、ビジネス拡大）を提示しつつ段階的な対応を推奨しています。

また、グリーン調達の取り組みに関しても、製品含有化学物質規制などに対応するため、2023年に「グリーン調達基準」を策定し、RoHS・REACH等の各国の法規制に対応すべく取り組みを推進しています。

工場見学を通じた国際交流

2025年2月、工学院大学の依頼を受け、同大学およびバングラデシュのUniversity of Barishalの学生を本社・東京工場に招き、JST（科学技術振興機構）の「さくらサイエンスプログラム」の一環として工場見学を実施しました。学生はX線分析装置や熱分析装置の基礎を学ぶとともに、実験や製造現場の見学を通じて理解を深めました。双方向の交流も行い、研究と実務のつながりを体感する機会となりました。



そのほかの社会側面の取り組み

東京都が推進する「東京グリーンシップ・アクション」に参画し、里山保全地域で稲刈りなどの保全活動に参加しました。生物多様性の維持・環境保護に加え、社内交流の促進や社会貢献意識の向上にもつながる活動と位置づけています。

また、一般社団法人日本物理学会が主催する「Jr.セッション」に引き続き協賛し、「リガク大賞」「リガク賞」の授与を行うとともに、JAIMAサマーサイエンススクールで分析機器を操作する機会を提供するなど、各種団体と連携した次世代人材の育成支援にも取り組んでいます。

人権影響評価を実施し、結果を開示

リガクグループは、「私たちの約束」が掲げるすべてのステークホルダーの人権を尊重するため、国際的な指針に基づく人権デュー・ディリジェンスの仕組みづくりを進めています。その一環として、2025年度に初めて人権影響評価を実施し、2025年9月に結果を開示しました。

人権影響評価では、法務省が示す人権課題を評価軸とし、①国内従業員、②海外拠点の従業員、③グループ全体としての優先課題、④サプライヤーの従業員・顧客・代理店・地域社会などの社外ステークホルダー、の順に課題を整理しました。国際機関が公開する指標、社内セルフアセスメント、社内関係者との対話などを通じて評価し、深刻度と発生可能性の二軸でマッ

ピングしています。その結果、優先的に取り組むべき課題として「労働安全衛生」「労働時間」を認識しています。

人権デュー・ディリジェンスは、サステナビリティ推進連絡会を中心に、組織横断的に推進しています。あわせて、救済へのアクセスを確保する苦情処理メカニズムとして、社内通報制度に加え、社外のさまざまなステークホルダーからの相談・問い合わせ（匿名を含む）を受け付ける窓口を設置しました。今後も継続的に取り組み、改善・強化を進めていきます。

「人権の尊重」に関する詳細はこちら



リガクグループ 統合報告書 2026

目次・編集方針

リガク・フィロソフィー

リガクの事業

at a glance

特集

リガクの独自性を形づくってきた“3つの資産”

CEOメッセージ

価値創造モデル

経営資本の強み・課題と今後の展望

成長戦略

リガクの中長期成長戦略
（グローバルプロダクトユニットリーダー
メッセージ）

多目的分析機器事業

半導体プロセス・コントロール機器事業

部品・サービス事業

インフラの強化

CFOメッセージ

知的財産戦略

人的資本の強化

サステナビリティ

コーポレート・ガバナンス

長期視点を軸に、独立した立場で “リガクの未来”を問い続ける。

75周年を迎える今年、リガクは次のステージへと向かう転換期にあります。

今後、成長戦略の実行や人財・組織の真のグローバル化、資本市場との対話の深化など

取り組むべき課題は多岐にわたりますが、何を優先し、どこへ向かうべきなのか――

M&A・財務の知見を持つアンドレア クノーブリッヒ氏、半導体業界で長年キャリアを積んだ田口 倫彰氏、

グローバル企業でのガバナンス経験が豊富な江端 貴子氏の独立社外取締役に、

リガクの現在地と未来について語り合っていました。

左：社外取締役
田口 倫彰 氏
中：社外取締役
アンドレア
クノーブリッヒ 氏
右：社外取締役
江端 貴子 氏

社外取締役に期待される役割と、 取締役会の変化

――まず、ご自身に期待されている社外取締役としての役割について、どのようにお考えですか？

クノーブリッヒ 金融機関での経験からM&Aや財務・リスク管理に関する助言と、グローバル視点や多様性を経営に持ち込むことが期待されていると受け止めています。もう一つ大切にしているのが、社内が業務に集中するあまり本質的な問題から外れそうになったときに、軌道修正することです。日々の業務から距離を置いているからこそ、フレッシュな視点で「課題」を見つけられる。それが独立社外取締役の強みだと思っています。

田口 私は「その施策は中期経営計画で掲げたありがたい姿につながっているか」「戦略の効果をどう測るのか」という問いを持ち込むことを意識しています。報告されるさまざまな数字の中でも、特に重要な意味を持つものを見極め、それが戦略の進捗をどう示しているかを見ることを重視しています。あるターゲットを決め、それに対して月次でKPIをトラッキングする。その考え方が、リガクでも役立てばと思っています。

江端 お二人の話と重なりますが、私が特に意識しているのは、「中長期的な観点」と「見過ごしているリスクはないか」を問い続けることです。メーカーというのは、どうしても供給側の視点で議論が進みがちで、「このキャパシティでこれだけ作れる、最新技術ではこうだから」という話に終始してしまうことがある。そこで「お客様から見たメリットは何か」「競合と比べてどうなのか」、あるいは目先の打ち手に議論が向かいそうときには「長い目で見たらどうなのか」という視点で質問するようにしています。やはり、短期的な成果を追うだけでなく、長期的な視点で“経

目次・編集方針
リガク・フィロソフィー
リガクの事業
at a glance

特集
リガクの独自性を形づくってきた“3つの資産”

CEOメッセージ
価値創造モデル
経営資本の強み・課題と今後の展望

成長戦略

コーポレート・ガバナンス

社外取締役鼎談

ガバナンス体制
実効性評価
選任・報酬
リスクマネジメント
役員一覧
スキルマトリックス
財務データ（連結）
非財務データ
会社情報・株式情報

社外取締役鼎談

営の軸”をぶらさないようにすることが社外取締役の大切な役割だと思っています。

クノーブリッヒ 江端さんがおっしゃるとおりで、企業価値向上のために、将来どれだけ安定して利益を生み出せるかが重要です。今が良いのはもちろん大事ですが、今後、事業規模や売上、利益をどう伸ばしていけるかが、経営として非常に重要です。だからこそ私たち社外取締役は、現時点の数字だけではなく、長期的に会社の価値をどう高めるかという視点を常に持ち込むようにしています。

田口 まさにその視点が、取締役会でも徐々に根づいてきていると感じています。2023年9月に私が就任した当初は、取締役会での議論をより戦略的なものにしていく余地があると感じていました。そこで問題意識を社外取締役間で共有し、対話を重ねてきました。今では冒頭で数字を確認した後、戦略をどう進めて、数値だけでは見えにくい課題にどう対応するかという議論にシフトしています。また、川上社長と月1回オフラインで戦略を議論する場があるのですが、これを今年の5月から社外取締役全員が参加する形に拡大しました。取締役会の運営としてはまだまだ完成形ではないですが、着実に進化しています。

クノーブリッヒ それは私も実感しています。特に、今年4月から取締役会でマネジメントダッシュボードの運用が始まったことは大きかったです。以前から導入を提案してきたものですが、重要なKPIを一覧で確認できるようになり、重点的に議論すべき指標や課題、またその要因やボトルネックもより把握しやすくなりました。ダッシュボードを活用することは、取締役会のモニタリング機能を高めるうえで有効だと感じています。

江端 取締役会で各事業のオペレーション状況を詳しく説明していただく時間を約1年前から設けていただいたことも、大き

な変化です。理解していないと質問もできない。的外れな指摘は皆さんの時間の無駄になってしまうので、適切な問いを投げられるために事業の本質と背景を理解することは、監督機能の前提条件だと思っています。こうした積み重ねが、取締役会の質を変えてきています。

Lab to Fab戦略の進捗と
Onto Innovationとの資本業務提携

——今年4月に発表されたOnto Innovationとの戦略的提携は大きな注目を集めています。

田口 これまでも川上社長が就任時から掲げてきたLab to Fab戦略——主に研究開発で使われていた装置を生産工程の中に組み込むという方針が、売上と利益に着実に結びついてきました。リガクはX線技術に強みを持ち、これまでは装置単体の性能や信頼性を軸に価値を提供してきました。今の生産現場では工場内の複数の計測装置をネットワークでつなぎ、データを共有しながら品質を総合的に評価する流れが加速しています。Onto Innovationはまさにその領域を得意としており、リガクのX線技術との組み合わせには非常に大きなシナジーがあると感じています。

クノーブリッヒ 田口さんがおっしゃった技術的な側面に加えて、私が評価するのは「補完関係」です。M&Aでは統合後のマネジメントや事業戦略が成否を左右する重要な要素になります。今回のリガクとOnto Innovationの戦略的提携においては、リガクのX線計測とOnto Innovationの光学計測・AI解析ソフトウェアが明確に補完し合っています。加えて、今後新しい市場や技術領域に参入する際にも、新たにプラットフォームを



“

企業価値向上のために、
将来どれだけ安定して利益を生み出せるかが重要。
長期的に会社の価値をどう高めていくかを
常に意識している。

——アンドレア クノーブリッヒ

”

構築するよりも投資効率ははるかに良いと感じますし、非常に相性の良いケースだと考えています。

江端 お二人のお話を伺っていて、リガクが今とてもいいところにいると改めて感じました。ほかの会社を見ていると、IPOで息切れしてしまう企業がとても多い。そこを目標にしてしまっ、達成した瞬間にガタツと来るような。一方で、リガクは成長に向かって着実に前進していて、次のステージにちょうど差し掛かったんじゃないかと思っています。「Lab(研究)」から「Fab(生産)」へのシフトは製品の特性も供給する量も価格帯も、そして求められるソフトウェアもすべてが変わる非常に大きな転換です。Onto Innovationとの提携は、その転換を一段と加速させる重要な一手だと思います。

目次・編集方針
リガク・フィロソフィー
リガクの事業
at a glance

特集
リガクの独自性を形づくってきた“3つの資産”

CEOメッセージ
価値創造モデル
経営資本の強み・課題と今後の展望

成長戦略

コーポレート・ガバナンス

社外取締役鼎談

ガバナンス体制
実効性評価
選任・報酬
リスクマネジメント
役員一覧
スキルマトリックス
財務データ(連結)
非財務データ
会社情報・株式情報

結果が出る前に手を打つ ——先行指標という視点

——戦略の進捗を「見える形」にするために、どのような工夫をされているのでしょうか？

田口 私が大切にしているのは「先行指標を使うこと」です。売上は重要ですが、期末にならないと達成できたかが分からない「結果指標」です。これに対して、受注や案件パイプライン



“

先行指標を上手く使い、
事業の変化や兆しを早い段階で捉えることで、
成長戦略の実行力と確度を高めていきたい。

——田口 倫彰

”

は、将来の売上の予測に役立つ「先行指標」です。今年4月から稼働したマネジメントダッシュボードは、結果指標と先行指標の両方が一目で確認できる構成になっています。事業や市場の区分ごとに戦略の進捗を追えるようになっていて、宣言した戦略が実際に動いているかを確かめる大切なツールです。

クノーブリッヒ 田口さんがおっしゃった先行指標という発想は非常に重要ですね。数字を見て安心するのではなく、「なぜこの数字になっているのか」を問う。良い数字でも、その先に落とし穴がないか確認する。それが独立した立場からの監督の役割だと思っています。中期経営計画に掲げた目標に対して実際の進捗がどうかを可視化することは、投資家への説明責任という観点からも欠かせません。

江端 私が取締役会場でよく意識するのは、事業ごとの議論を超えて「会社全体をどこに持っていくのか」という視点です。皆さん自分の事業に対しては非常に熱心で深く語られるのですが、ほかの事業も含めて会社全体の方向性を語られる経営幹部が増えていくことが次のステージには必要だと思っています。そういう意味でも、事業ごとの枠を超えた議論の場をもっと作っていきたいと考えています。

“グローバル・ワン・リガク”の次の課題

——成長戦略を実行するための人財・組織について、課題と認識されていることはありますか？

田口 指名評価報酬委員会では、人財育成とサクセッションプランについて時間をかけて議論しています。リガクが長年培ってきた技術力、顧客との信頼関係、そして先人たちが築いてきた企業文化を、新しい人財の力とどう融合させ、さらに進化さ

せていくかが重要だと考えています。そのため、3年後・5年後を見据え、次世代リーダー候補をどのように見極め、どのような経験を積ませ、どのように成長を支援していくかを毎年レビューしています。大切なのは、入社経路や国籍ではなく、リガクの強みを理解し、それを将来の成長につなげられる人財が、適切なタイミングでリーダーシップを発揮できる環境を作ることだと思います。

その一環として、海外リージョンの責任者や外国籍人財を、より重要な意思決定の場に参画させていくことも、今後さらに議論すべきテーマだと考えています。また、リガク・フィロソフィーが、日々の会話、意思決定や行動の判断基準として使われるようになれば、企業文化としての力はさらに高まると思います。

クノーブリッヒ 「グローバル・ワン・リガク」は、日本本社が意思決定を行い、海外がそれに沿って実行するという従来の日本企業のモデルを打破しようとするもので、方向性として正しいと思っています。私が以前在籍していたアメリカの銀行では、国籍や勤務地にかかわらず、適任者がその役割を担うのが当然でした。真のグローバル企業への道のりはまだあると思いますが、社員の意識も確実に変わってきていると感じます。

江端 人財育成で私が繰り返し申し上げているのは、「少し背伸びをさせること」の重要性です。若いうちから海外でマネジメントを経験させる、全く違う環境に放り込む、そういうチャレンジの機会があってグローバルで通用する人財が育っていきます。また、サステナビリティへの取り組みをブランディングとして発信することも大切です。「こういう企業文化を持つリガクだからこそ働きたい」と思われるようになれば、人財採用においても好循環が生まれます。非財務の取り組みが、財務的な成長を支える基盤になるんです。

目次・編集方針
リガク・フィロソフィー
リガクの事業
at a glance

特集
リガクの独自性を形づくってきた“3つの資産”

CEOメッセージ
価値創造モデル
経営資本の強み・課題と今後の展望

成長戦略

コーポレート・ガバナンス

社外取締役鼎談

ガバナンス体制
実効性評価
選任・報酬
リスクマネジメント
役員一覧
スキルマトリックス
財務データ（連結）
非財務データ
会社情報・株式情報

「X線」のすごさを知ってもらうことから、 対話は始まる

——X線分析という専門性の高い事業を持つリガクが、株主や投資家から理解を得るためには何が必要でしょうか？

クノープリッヒ 昨年の統合報告書でも、会社の認知度向上の必要性をお伝えしました。X線分析機器は一般の消費者にとって分かりやすい製品ではありません。リガクの製品は、皆さんが日々使っているスマートフォンや医薬品の研究・製造の現場では活用されているものの、消費者が日常の中で直接目にする機会は多くありません。だからこそ、株主の皆様にも事業戦略や会社の目指す姿を分かりやすく噛み砕いて伝える努力が大事になります。難しい製品を扱っている会社だからこそ、丁寧な説明が必要なのです。また、資本コストや資本効率を常に意識した意思決定も、株主目線の経営の基本として大切にしています。

田口 おっしゃるとおり、伝え方は非常に重要です。2024年10月のIPO後、市場からの理解をさらに深めていく必要があると感じる時期がありました。昨年の株主総会で一般株主の方から「リガクはすごいことをやっているが、我々には実感がない」とのご意見をいただきました。リガクが社会をどう変え、生活にどう影響をもたらすのかまで結びつけて説明することが「分かりやすさ」につながると思います。昨年IRの体制を強化し、市場に向けてリガクの事業について丁寧に説明し、理解を得ることに努めた結果、市場からの理解も深まりつつあると感じています。市場から信頼され続けるためには、今後もこうした努力の積み重ねを継続していくことが大切です。

江端 資本市場を「成長のパートナー」として見る意識が大事ですね。私は執行の方たちに「顧客や社員に加えて株主も意識し

てほしい」と繰り返してきました。リガクは、オーナー会社であった時代、そしてカーライルの資本参加を受けて上場するまでの間、特定の株主の視点を前提とした経営が行われてきた。そこから上場会社になるというのは、ある日突然、全く異なる株主構造の中に置かれるわけです。その意識が社内に浸透するには時間がかかりますが、確実に変わってきていると感じます。今後、個人株主が増えたときにリガクの「ファン」を作ることができるかどうか、長期的な成長の鍵だと思っています。

——最後に、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様へのメッセージをお願いします。

田口 リガクは、高い技術力と製品開発力、そして75年の歴史を通じて積み上げてきた顧客や市場からの信頼という強みを持っています。リガク・フィロソフィーが社員一人ひとりの仕事の中に自然に浸透していけば、企業文化としての大きな力になります。そうした強みを活かして約束した戦略を確実に実行し、その成果を丁寧に、継続して、分かりやすく伝えること。それを社外取締役として問い続け、支え続けていきます。

クノープリッヒ リガクの成長はまだまだこれからだと考えており、今後も成長戦略の一環としてM&Aや提携の機会が出てくると思います。そうした局面で、私の経験も役立てられるのではないかと考えています。また、成長戦略を進めるうえで、「選択と集中」も重要な課題となってきます。リガクとして目指す姿を明確に持ち続けながら、さらなる成長に向けて一丸となって取り組んでいきたいと思っています。

江端 私がリガクの可能性を信じる最大の理由は、川上社長が楽しそうに将来のことを語るからです。特に「まだ存在していない市場を自分たちで作るんだ」という言葉が印象に残っていま

す。その気概をグループ全体で持つことで、この会社はもっと大きくなれると思います。リガクには、科学の力で社会課題を解決するという大きな使命があります。環境・エネルギーからライフサイエンスまで、X線技術の応用範囲はまだまだ広がるはずです。私たちも、財務と非財務、どちらも大切にしながら、そのプロセスを全力でサポートしていきます。



“ 川上社長の
「まだ存在していない市場を自分たちで作る」
という言葉が印象的。
その気概をグループ全体で持つことで、
リガクはもっと大きくなれる。
——江端 貴子 ”

目次・編集方針
リガク・フィロソフィー
リガクの事業
at a glance

特集
リガクの独自性を形づくってきた“3つの資産”

CEOメッセージ
価値創造モデル
経営資本の強み・課題と今後の展望

成長戦略

コーポレート・ガバナンス

社外取締役鼎談

ガバナンス体制
実効性評価
選任・報酬
リスクマネジメント
役員一覧
スキルマトリックス
財務データ（連結）
非財務データ
会社情報・株式情報

基本的な考え方

基本的な考え方

- 1. 様々なステークホルダーの利益を考慮し、ステークホルダーと適切に協働すること
- 2. 株主の権利を尊重し、平等性を確保すること
- 3. 会社情報を適切に開示し、透明性を確保すること
- 4. 取締役会等が受託者責任・説明責任を踏まえ、求められている役割・責務を適切に果たすこと
- 5. 中長期的な投資方針を有する株主との間で建設的な対話を行うこと

リガクグループは、「科学技術の進歩を通して人類社会の発展に貢献する」を創業以来のリガク・フィロソフィーとして掲げ、その実現に向けて事業を展開してきました。当社グループは、顧客・ビジネスパートナー、仲間（従業員）、地域社会、株主その他のステークホルダーから信頼を得て良好で円滑な関係を維持しつつ、さまざまな社会課題の解決に取り組むことが、持続可能な社会の実現につながり、ひいては中長期的な企業価値の向上に資すると考えています。そのための行動準則としてリガク・フィロソフィーおよび「リガクグループ行動規範」を定めています。（→P.02 / リガク・フィロソフィー）

当社グループは、これらの行動準則に則り、持続的な成長および中長期的な企業価値の向上を図る観点から、上記の「基本的な考え方」に沿って意思決定の透明性・公正性を確保するとともに、保有する経営資源を有効に活用し、実効性のあるコーポレート・ガバナンス体制の構築に努めていきます。

企業統治の体制と採用理由

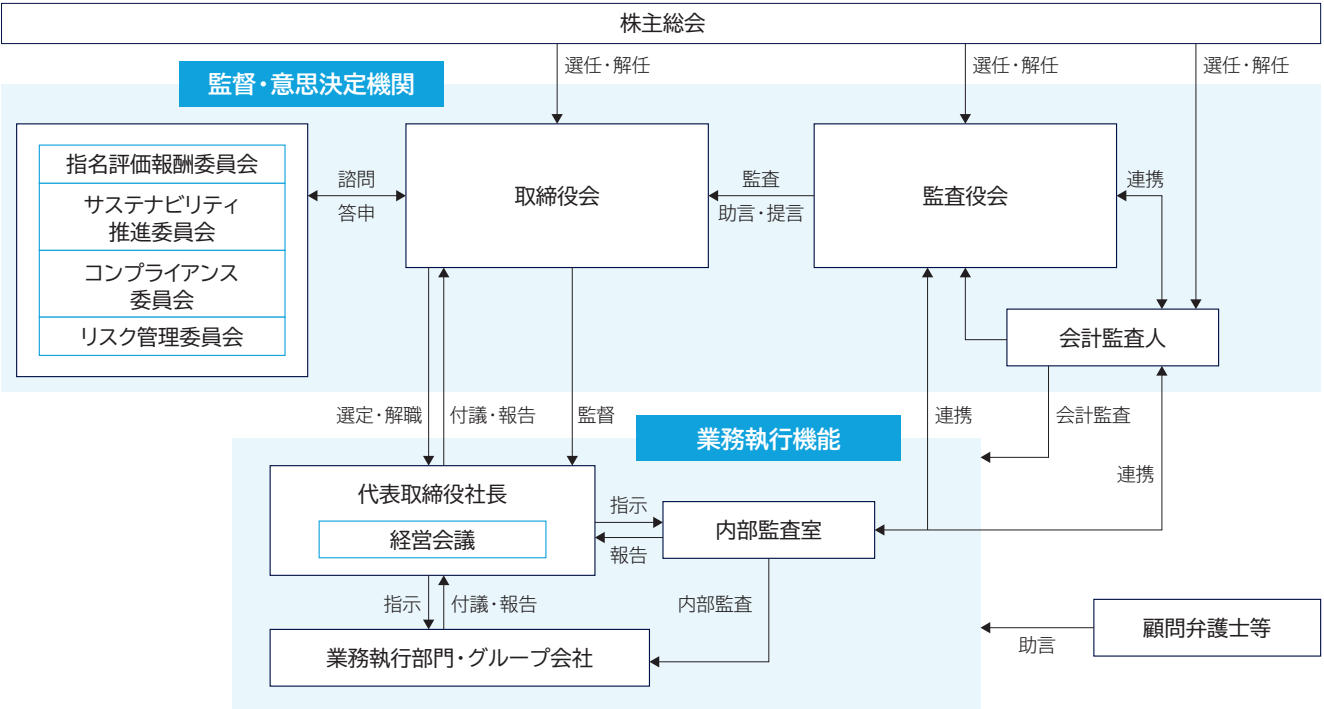
リガク・ホールディングスは、2024年3月の当社定款の変更によって監査役設置会社から監査役会設置会社に移行しました。現在、株主総会、取締役会、監査役会を設置しています。

監査役会設置会社に移行した理由は、重要な意思決定を担い、業務執行の監督機関である取締役会と、取締役会から独立した監査機関である監査役会からなる機関設計によって、取締役会による業務執行の監督と、独任制の監査役で構成される

監査役会による監査を通じて、経営の監督・監視機能がより高く発揮されると判断したからです。また、これによりコーポレート・ガバナンスの実効性を担保することが可能となるため、当該体制を採用しています。

さらに、当社は、取締役会の迅速かつ機動的な意思決定を支援し、それによりコーポレート・ガバナンス体制の拡充を図る目的から、任意の会議体・委員会として、経営会議、指名評価報酬委員会、サステナビリティ推進委員会、コンプライアンス委員会およびリスク管理委員会を設置しています。

コーポレート・ガバナンス体制図



目次・編集方針
リガク・フィロソフィー
リガクの事業
at a glance

特集
リガクの独自性を形づくってきた“3つの資産”

CEOメッセージ
価値創造モデル
経営資本の強み・課題と今後の展望

成長戦略

コーポレート・ガバナンス

社外取締役鼎談
ガバナンス体制
実効性評価
選任・報酬
リスクマネジメント
役員一覧
スキルマトリックス
財務データ（連結）
非財務データ
会社情報・株式情報

取締役会

取締役会は、法令・定款および当社内部規程の定めを遵守し、当社株主の利益確保に向けて、経営戦略や経営計画、そのほかの重要な意思決定、業務執行の監督を担い、持続的な成長および中長期的な企業価値の向上に責任を負っています。

株主の皆様から選任された取締役で構成される取締役会は、株主の皆様の利益を最大化することを最重要使命として認識し、その利益確保のために社外取締役の比率を増やしています。

現在、取締役7名中5名が社外取締役であり、うち4名が独立社外取締役です。こうした独立性の高い取締役会が、法令・定款等に従って、エグゼクティブオフィサーの指名・解任、取締役・エグゼクティブオフィサーの報酬および重要な業務執行の決定などを通じて、経営全般に対する監督機能を発揮しています。

また、取締役会は、経営各層の職務権限基準を定めて職位ごとの委譲権限を明確にすることにより、取締役会としての迅速な意思決定を図っています。さらに当社グループが直面する重大なリスクを把握・評価したうえで、当社グループおよびさまざまなステークホルダーにとって最善の意思決定をしています。

2025年度の取締役会の議論内容

2025年においては、中期経営計画に基づく各事業領域の戦略の実効性やKPIの進捗について、定量・定性の両面から議論を深めました。

グループ全体の経営体制強化の観点から、グローバルな事業展開を見据えた役員人事についても重要な議題として取り上

げ、ガバナンス体制の一層の強化に向けた議論を実施しました。

内部統制については、金融商品取引法に基づく内部統制報告制度への対応状況を踏まえ、整備・運用の有効性評価および改善課題の是正状況について報告・審議を実施しました。

株主還元については、中長期的な資本効率および成長投資とのバランスを勘案し、還元方針の在り方について議論を実施しました。

2025年度 取締役会出席実績

	種別	取締役総数	出席者数
1月24日	定時	8	8
2月14日	決算短信	8	8
2月19日	定時	8	8
3月 5日	決算	8	8
3月21日	定時	8	8
3月26日	臨時	7	7
4月23日	定時	7	7
5月15日	決算短信	7	7
5月21日	定時	7	6
6月25日	定時	7	7
7月25日	定時	7	7
8月 7日	決算短信	7	7
8月22日	定時	7	7
9月24日	定時	7	7
10月22日	定時	7	7
11月11日	決算短信	7	7
11月21日	定時	7	7
12月17日	予算	7	7
12月24日	定時	7	7

欠席記録：富岡隆臣 1回

監査役会

監査役および監査役会は、当社グループの持続的な企業価値の向上に向けて経営の健全性を確保するため、取締役会から独立した機関として重要な役割を担っています。監査役会は、当社グループの事業についての報告請求、業務・財産状況の調査などの権限を行使することで、取締役の職務の執行、当社グループの内部統制や業績・財務状況等について厳正な監査を実施し、必要に応じて取締役などに対して積極的な意見・提言を行っています。また、監査役は社外取締役との情報交換の場として、月次で連絡会を開催しています。

法令および当社の定款では監査役の人数を3名以上、5名以内と定めており、2026年3月末より、常勤監査役2名と非常勤監査役2名の4名からなる社外監査役体制へ移行しています。監査役の専門性および多様性を確保するため、法務・コンプライアンスの実務経験や、企業経営、財務・会計、グローバル等さまざまな分野での豊富な経験を持つ人財で構成されています。この多様な背景を持つ監査役により、多角的な視点から監査を実施し、当社の経営の健全性確保に努めています。

監査役会は原則として月1回開催し、監査の実効性・有効性の強化に向けて継続的に取り組んでいます。監査役は、内部監査室より定期的に報告を受け、意見交換等を行うことで緊密な相互連携を図っています。また、監査役、内部監査室長、会計監査人による定期会合を開催するなど、必要に応じて三者間で情報交換を行い、監査の実効性向上を図っています。

当社は、監査役会および各監査役による監査の実効性を確

目次・編集方針
リガク・フィロソフィー
リガクの事業
at a glance

特集
リガクの独自性を形づくってきた“3つの資産”

CEOメッセージ
価値創造モデル
経営資本の強み・課題と今後の展望

成長戦略

コーポレート・ガバナンス

社外取締役鼎談
ガバナンス体制
実効性評価
選任・報酬
リスクマネジメント
役員一覧
スキルマトリックス
財務データ（連結）
非財務データ
会社情報・株式情報

保するための体制整備に努めています。これにより、監査役が独立した立場から適切に監査機能を発揮できる環境を整備し、当社グループの持続的な企業価値向上に寄与する監査体制の構築を推進しています。

2025年度 監査役会の開催実績

	開催回数	監査役の出席割合
1月	1	3/3
2月	1	3/3
3月	2	3/3
4月	1	3/3
5月	1	3/3
6月	1	3/3
7月	1	3/3
8月	1	3/3
8月	1	3/3
9月	1	3/3
10月	1	3/3
11月	1	3/3
12月	1	3/3

リガクグループの統治

海外売上が7割超を占めるリガクグループでは、海外のグループ会社を含めて、グループの強固なガバナンス体制を構築し、グローバルでのアラインメントの確保に努めています。海外の事業会社の日常経営は各社のリーダーに委ねています。さら

に主要なグループ会社のCEOはリガク・ホールディングスのエグゼクティブオフィサーに起用され、グループ全体の経営に参画しています。

また、主要なグループ会社の取締役役にリガク・ホールディングスの経営幹部を選任し、毎月または四半期ごとの頻度で開催される各グループ会社の取締役会を通じて、リガク・ホールディングスとしての監督機能を確保しています。さらに、グループ会社管理規程を定めて、グループ会社に対して重要事項に関するリガク・ホールディングス取締役会の事前承諾や報告を求める一方、そのほかについては各社の経営幹部に権限を委譲することで、迅速な現地判断を可能にしながら、適切な企業統治のバランスを目指したガバナンス体制を運営しています。

これによって、当社は世界各地の多様な市場環境に柔軟に対応しながら、グループ全体として一貫した戦略の実行と統制の確保を実現し、持続的な企業価値の向上を図っています。

指名評価報酬委員会

取締役会の諮問機関として、経営陣の指名および評価・報酬に関する重要事項について審議・決定を行い、取締役会に上申・報告しています。取締役や経営幹部の選任・解任に関する方針や候補者の評価、後継者計画の検討に加え、役員報酬の方針・制度設計や個別報酬の妥当性の検証などを行っています。指名評価報酬委員会は、委員長を独立社外取締役が務め、委員の過半数を独立社外取締役が占めており、これらの活動を通じて、意思決定の透明性・客観性を確保し、取締役会機能の独立性と説明責任の強化に貢献しています。

サステナビリティ推進委員会

サステナビリティに関する方針および規程の策定や、目標およびKPIの決定を担うとともに、その達成に向けた全社的な取り組みの計画と進捗のモニタリングを行っています。また、環境・社会・ガバナンスに関わる部門横断的な活動を推進し、サステナビリティの会社全体への定着を目指しています。さらに、それらの施策の実行に必要な人的・財務的リソースについて各部門と協働し、継続的な取り組みの実効性向上を図っています。

コンプライアンス委員会

グループ全体のコンプライアンス体制の強化に取り組んでいます。同委員会は、コンプライアンス施策の企画立案・周知・実施を担うとともに、行動規範違反に関する相談・通報の受領、調査および対応措置の検討を行っています。また、行動規範違反事例の共有や遵守状況の把握、コンプライアンス啓発活動や社内教育を通じて、組織全体への浸透を図っています。さらに、法令改正や他社動向の把握、関連規範の策定にも取り組んでいます。

リスク管理委員会

グループ全体のリスク管理を統括し、体系的な管理体制の構築と運用を通じて、リスクの防止と損失の最小化に向けた措置を講じています。主な活動として、リスク管理に関する基本方針および計画の策定、基本ルールの制定・改廃、リスク管理状況の把握・評価を行っています。また、内部監査室と連携し、モニタリング体制の構築・強化を推進しています。

目次・編集方針
リガク・フィロソフィー
リガクの事業
at a glance

特集
リガクの独自性を形づくってきた“3つの資産”

CEOメッセージ
価値創造モデル
経営資本の強み・課題と今後の展望

成長戦略

コーポレート・ガバナンス

社外取締役鼎談
ガバナンス体制
実効性評価
選任・報酬
リスクマネジメント
役員一覧
スキルマトリックス
財務データ（連結）
非財務データ
会社情報・株式情報

実効性の向上

2025年度までの実効性向上プロセス

当社では、取締役会が当社のガバナンス強化と持続的な企業価値向上に寄与すべく、その実効性を向上させることを目的に、取締役会の構成や運営のほか、情報提供、議論の質について、定期的に各取締役からの改善要望を集約し、随時改善活動に取り組んでいます。

具体的には、月次で行われる社長と社外取締役の定例会議において取締役会で審議すべき議題を選定する一方、取締役会の実効性向上に向けた課題を議論し、これらについて随時対応しています。

社外取締役と社外監査役がより深くオペレーションの実態や課題を把握できるよう2024年1月からサプライチェーン報告を、2025年9月から戦略事業のオペレーション報告を、それぞれ開始するなど、業務執行状況と課題の把握体制を整備しています。また、リスク管理委員会等の委員長、海外リージョンや各ビジネスユニットのリーダーからの定期報告を通して、当社業務についての必要な理解を深めることが可能になりました。結果として、真に解決すべき課題を上流から考える論点思考による審議や重点テーマに特化した議論も可能になり、取締役会の実効性向上につながりました。

当社は2024年10月に東京証券取引所プライム市場に上場しましたが、その後の株価動向も踏まえ、株主・投資家との対話を強化すべきとの社外取締役の指摘を受けて、2025年3月からIR活動報告を定例化しました。

また、企業価値向上に資する事業オペレーションへの理解と議論を深めるべく、2025年7月より取締役会決議事項や報告

2025年度 取締役会への報告事項・議題事例

定例報告例	決議事項例	その他報告例
●月次・四半期業績報告 ●4つの海外リージョンの事業報告 ●サプライチェーン報告 ●IR活動報 ●事業オペレーション報告	●グループ役員人事 ●新規グループ会社・拠点の設立 ●重要な組織変更 ●四半期決算、年次決算 ●年次予算 ●株主関連事項（総会、配当金等）	●内部統制の整備・運用状況報告 ●特定事業部の報告 ●重要な設備投資の執行状況報告 ●情報セキュリティ対策の状況報告

事項を見直すとともに、客観性・独立性を高めるために、外部機関を活用した実効性評価を実施しました。

2025年度の評価結果と今後の取り組み方針

2025年度の実効性評価にあたっては、全取締役・監査役を対象にアンケートとインタビューを実施しました。また、より多くの意見を抽出し参考情報として活用するため、エグゼクティブオフィサーの一部にも同様のアンケートとインタビューを実施しました。なお、外部目線を取り入れるために、アンケートの設計や事務局で実施するインタビュー方針の検討にあたっては外部機関を活用しました。

こうして実施した当社取締役会の実効性評価の結果の概要等は次のとおりで、実効性が確保されていることを確認しています。

【評価結果の概要】

- ・多様なバックグラウンドを有する社外取締役が過半数を占める取締役会において、その多様な経験等を踏まえた幅広い意見が交わされている
- ・取締役会の高度化に向け、各種施策が実施されているほか、施策のさらなる改善に向け、定期的な見直しを通じた改善サイクルが整備されており、取締役会全体として実効

性の向上に向けた姿勢がうかがえる

【認識された課題】

- ・取締役会のあるべき姿・役割に関する共通認識のより一層の強化
- ・取締役会のあるべき姿・役割を踏まえた取締役会構成の実現、アジェンダの見直し等
- ・ガバナンス体制の高度化に向け、各種委員会における審議状況等の取締役会への情報共有の充実

【今後の取り組み方針】

認識した課題に対しては適切に対策を講じていくことで、当社取締役会の実効性の向上を図り、ひいては当社の持続的な成長および中長期的な企業価値の向上を実現させていきます。

2026年度の取り組み

- ・2026年3月に社外取締役1名、社外監査役2名が新たに就任
- ・新任社外取締役・社外監査役へのオンボーディング・レクチャーの実施
- ・社外取締役・社外監査役向けに山梨工場の見学ツアーを実施
- ・全役員向けに改訂コーポレートガバナンス・コード等に関する研修を実施

目次・編集方針
リガク・フィロソフィー
リガクの事業
at a glance

特集

リガクの独自性を形づくってきた“3つの資産”

CEOメッセージ
価値創造モデル
経営資本の強み・課題と今後の展望

成長戦略

コーポレート・ガバナンス

社外取締役鼎談
ガバナンス体制
実効性評価
選任・報酬
リスクマネジメント
役員一覧
スキルマトリックス
財務データ（連結）
非財務データ
会社情報・株式情報

取締役の選任

選任方針

当社は、持続的な成長と企業価値の向上に貢献する多様な知見と経験を持つ人財を取締役として選任する方針としています。また、社外取締役については、事業展開および当社を取り巻く経営環境を考慮し、幅広い業界の企業経営経験者などを中心に選任しています。特に取締役会にとって重要と考える知見・経験をスキルマトリックスとして定め、選任する際に、取締役会として必要なスキルが網羅されているように留意しています。スキルマトリックスは外部環境や会社の状況を踏まえて適宜見直しています。また選任にあたっては性別や文化的多様性を同時に考慮します。

選任プロセス

当社は役員の人事・報酬に関する方針の明確化と決定プロセスの透明性・公正性を確保するため、取締役会の任意の諮問機関として指名評価報酬委員会を設置しています。指名評価報酬委員会は、委員長を独立社外取締役が務め、委員の過半数を独立社外取締役が占めています。取締役会は、指名評価報酬委員会による客観的かつ株主視点による答申を踏まえ、取締役の多様性、スキルなどを十分に考慮・検討したうえで、役員指名・選任に関する事項を適切に決定しています。取締役の選任は株主総会の決議によって行われます。

役員報酬に関する方針と決定プロセス

基本方針

当社の取締役の報酬等は、企業価値の持続的な向上および中長期的な成長の実現に向け、取締役の職責および役割に見合った水準とするとともに、経営責任の明確化および業績との連動性を確保することを基本方針としています。

報酬方針

取締役(社外取締役を除く)の報酬は、固定報酬、業績連動報酬および中期インセンティブとしての株式報酬で構成しています。固定報酬は、役位、職責、経験等を踏まえて市場水準を勘案して設定し、業績連動報酬は、グループ連結の売上収益と

EBITDA等を指標として用い、株式報酬は、企業価値向上に対する意識を一層高めることを目的として付与します。社外取締役の報酬は、その独立性および監督機能を重視し、固定報酬のみとしています。

決定プロセス

指名評価報酬委員会は、取締役の報酬等の決定方針および取締役の評価等について審議を行い、その結果を取締役会に答申します。取締役の個別の報酬水準は、取締役会からの委任に基づき、同委員会の決議により決定しています。監査役の報酬については、株主総会で定められた報酬の範囲内において監査役会の協議により決定しています。

取締役および監査役の報酬等の総額等

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の員数(名)
		基本報酬	業績連動報酬等	非金銭報酬等	
取締役 (うち社外取締役)	196 (34)	116 (34)	80 (―)	― (―)	8 (5)
監査役 (うち社外監査役)	32 (32)	32 (32)	― (―)	― (―)	3 (3)

(注)2025年12月期末日時時点の取締役は7名(うち社外取締役は5名)、監査役は3名(うち社外監査役は3名)であります。上記の支給員数と相違しているのは、2025年3月27日に退任した取締役が1名含まれているためです。

目次・編集方針
リガク・フィロソフィー
リガクの事業
at a glance

特集
リガクの独自性を形づくってきた“3つの資産”

CEOメッセージ
価値創造モデル
経営資本の強み・課題と今後の展望

成長戦略

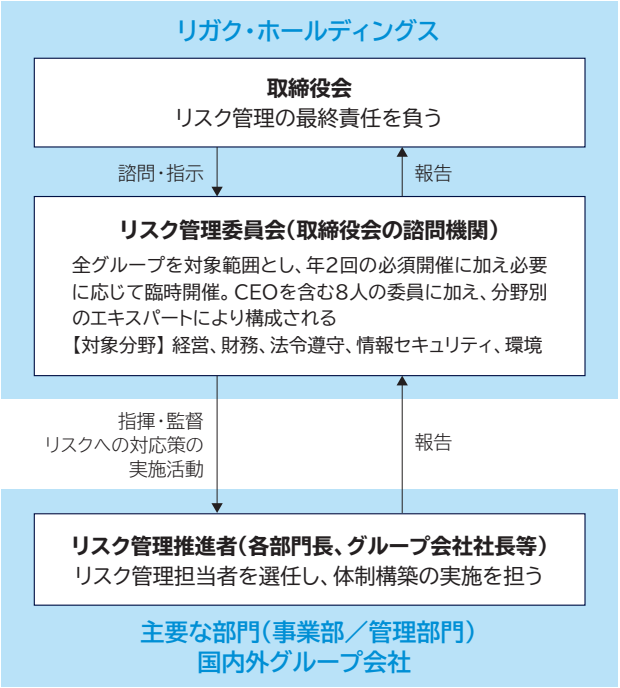
コーポレート・ガバナンス

社外取締役鼎談
ガバナンス体制
実効性評価
選任・報酬
リスクマネジメント
役員一覧
スキルマトリックス
財務データ(連結)
非財務データ
会社情報・株式情報

リスク管理体制

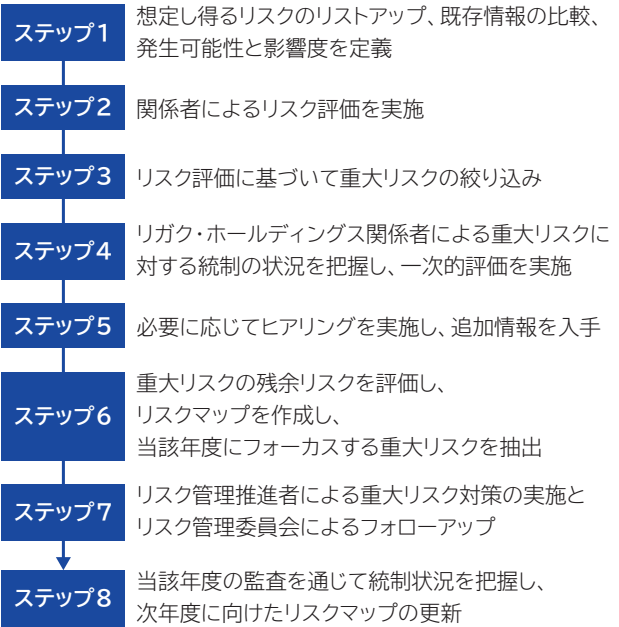
リガクグループは、事業活動や経営成績に重要な影響を及ぼす可能性のあるリスクを組織的・体系的に回避・軽減する自律的なシステムを構築することで、全社的・統合的に管理することを重視しています。リスク管理の実効性を確保するため、リガク・ホールディングスに「リスク管理委員会」を設置しています。同委員会は取締役会の諮問機関で、海外を含む全グループを対象範囲としています。委員会の開催は年2回を基本とし、必要に応じて臨時に開催されます。委員長はジェネラルカウンセ

リスクマネジメント体制図



ルが務め、取締役やエグゼクティブオフィサーを委員とするメンバーによって構成されています。

リスク管理委員会の主な役割は、リスク管理に関する基本方針・計画の策定や基本ルールの制定、状況把握・評価、内部監査室と連携したモニタリング体制の構築・推進です。委員会では「no tabooの原則」を掲げ、リスクを未然に取り上げて可視化し、重要性や対応方針について建設的な議論を行っています。また、委員会の下には、各部門長や国内外のグループ会社社長等が担当する「リスク管理推進者」を設置しています。リスク管理推進者は、委員会と連携して、部門や地域固有のリスクの洗い出し、評価、対応策の策定・実施、リスク管理プロセスの構築・実施、事件・事故の再発防止策の検討などを担っています。



リスクの把握と評価プロセス

リスク管理委員会では、リスクマッピングによる網羅的な洗い出しと、社内外の変化および日常業務から抽出されるリスクを組み合わせ、当該年度にフォーカスする重大リスクを特定しています。また、重大リスクの対応策が着実に実施されるよう、継続的なフォローアップを実施しています。

重大リスク

2026年度の重大リスク
地震、風水害などの自然災害の発生によるリスク
設備事故の発生(死傷、被ばく事故を含む)にかかるリスク
製品・サービスの品質問題にかかるリスク
訴訟リスク。重要な訴訟の発生および訴訟への対応を誤るリスク
グループ全体でIT戦略を進められないことによるリスク(サイバー攻撃、情報セキュリティ、情報管理体制の不備などにより、情報漏洩、システムダウン、データ喪失が発生するリスクを含む)
会社法、金融商品取引法などの会社運営上の法規制に違反するリスク(グループガバナンス整備を含む)
所在地国の法規制の変化や政治経済環境の変化が、競争優位性に影響を与えるリスク
企業文化がコンプライアンス意識を欠くことによるリスク

目次・編集方針
リガク・フィロソフィー
リガクの事業
at a glance

特集
リガクの独自性を形づくってきた“3つの資産”

CEOメッセージ
価値創造モデル
経営資本の強み・課題と今後の展望

成長戦略

コーポレート・ガバナンス

社外取締役鼎談
ガバナンス体制
実効性評価
選任・報酬
リスクマネジメント
役員一覧
スキルマトリックス
財務データ(連結)
非財務データ
会社情報・株式情報

代表取締役社長

川上 潤

かわかみ じゅん



1963年6月12日生
1987年 4月 日本ブーズ・アレン・アンド・ハミルトン(株) 入社
2000年 4月 日本ゼネラル・エレクトリック(株) 取締役
2000年 4月 日本GE エンジンサービス(株) 取締役
2004年10月 GE横河メディカルシステム(株) 常務取締役
2009年 8月 GE ヘルスケア・ジャパン(株) 取締役副社長
2011年 6月 同社 代表取締役社長(兼) CEO
2011年 6月 日本メジフィジックス(株) 取締役
2017年 7月 アルテリア・ネットワークス(株) 代表取締役社長(兼)CEO
2017年11月 (株)つなぐネットコミュニケーションズ 代表取締役
2021年 3月 当社 非常勤取締役
2023年 2月 当社 代表取締役社長 CEO(現任)

社外取締役

ANDREA KNOBLICH

アンドレア クノーブリッヒ



1973年8月3日生
1997年 7月 The Mitsubishi Trust and Banking Corporation
(London Branch) 入社
2000年 1月 Morgan Stanley Dean Witter Japan Limited
(Tokyo Branch) 入社
2001年 5月 Deutsche Securities Limited
(Tokyo Branch) 入社
2002年 9月 (株)新生銀行 入行
2013年 9月 The Bank of New York Mellon Corporation
(Singapore Branch) 入社
2019年 4月 同社 Director and Markets APAC COO/CAO
2021年 6月 当社 社外取締役(現任)
2026年 6月 (株)ワコム 社外取締役(現任)

取締役副社長

尾形 潔

おがた きよし



1956年12月10日生
1986年 4月 (株)日立製作所 入社
2009年 1月 (株)リガク 入社
2015年 4月 同社 執行役員
2016年 4月 同社 常務執行役員
2017年 6月 同社 取締役 常務執行役員
2019年 4月 同社 取締役 専務執行役員
2021年 3月 当社 取締役
2021年10月 当社 取締役 専務執行役員
2023年 2月 (株)リガク 取締役副社長(現任)
2023年 7月 当社 取締役副社長(現任)、
グローバルプロダクトユニットリーダー(現任)

社外取締役

田口 倫彰

たぐち ともあき



1958年9月26日生
1981年 4月 日本テキサス・インスツルメンツ(株) 入社
2013年 4月 同社 代表取締役 兼営業本部長
2022年 4月 Vayyar Imaging Japan 合同会社 日本地区代表
2023年 9月 当社 社外取締役(現任)
2025年 1月 (株)キョウデン 社外取締役(現任)

社外取締役

富岡 隆臣

とみおか たかおみ



1961年10月23日生
1985年 4月 (株)日本長期信用銀行 入行
2003年12月 カーライル・ジャパン・エルエルシー ディレクター
2007年 1月 カーライル・ジャパン・エルエルシー マネージングディレクター
2008年 1月 同社 パートナー
2020年 1月 カーライル・ジャパン・エルエルシー 副代表
2021年 3月 当社 社外取締役(現任)
2023年 6月 カーライル・ジャパン・エルエルシー
日本共同代表 パートナー(現任)
2024年 9月 日本ケンタッキー・フライド・チキン(株) 非常勤取締役(現任)

社外取締役

江端 貴子

えばた たかこ



1959年12月22日生
1982年 4月 富士通(株) 入社
1992年 7月 マッキンゼー&カンパニーインク 入社
1998年 2月 アムジェン(株) 取締役 CFO マーケティング本部長
2006年 6月 アステラス製薬(株) 社外取締役
2009年 衆議院議員
2016年 4月 J&J日本法人グループ ガバメントアフェアーズ&
ポリシー統括責任者
2021年 3月 (株)アルファパーチエス 社外取締役(現任)
2022年 1月 日本マイクロソフト(株) 政策渉外シニア・アドバイザー
2022年 6月 エムスリー(株) 社外取締役(監査等委員)(現任)
2023年 9月 当社 社外取締役(現任)
2024年 3月 公益財団法人米日カウンシル・ジャパン 理事(現任)
2024年 8月 一般社団法人東京地区ライオンズ 理事(現任)

目次・編集方針
リガク・フィロソフィー
リガクの事業
at a glance

特集

リガクの独自性を形づくってきた“3つの資産”

CEOメッセージ

価値創造モデル

経営資本の強み・課題と今後の展望

成長戦略

コーポレート・ガバナンス

社外取締役鼎談

ガバナンス体制

実効性評価

選任・報酬

リスクマネジメント

役員一覧

スキルマトリックス

財務データ(連結)

非財務データ

会社情報・株式情報

役員一覧

社外取締役

佐々木 一郎

ささき いちろう



1957年4月30日生
1983年 4月 プラザー工業(株) 入社
2005年 1月 同社 BROTHER UK 社長
2013年 4月 同社 常務執行役員
2014年 6月 同社 取締役 常務執行役員
2016年 6月 同社 代表取締役 常務執行役員
2017年 4月 同社 代表取締役 専務執行役員
2018年 6月 同社 代表取締役社長
2024年 6月 同社 取締役副会長
2025年 5月 中部マーケティング協会 会長(現任)
2025年 6月 プラザー工業(株) 顧問(現任)
2025年 6月 三菱マテリアル(株) 社外取締役(現任)
2026年 3月 当社 社外取締役

社外監査役(非常勤)

松尾 知良

まつお ともよし



1960年8月19日生
1983年 4月 (株)三菱銀行 入行
1999年 9月 (株)東京三菱証券 出向
2010年 5月 三菱UFJモルガン・スタンレー証券(株) 転籍 執行役員
2014年 6月 MUSビジネスサービス(株) 転籍 常務執行役員
2020年12月 (株)リチカ 監査役
2023年 9月 当社 非常勤監査役(現任)
2025年 6月 オリヅルセラピューティクス(株) 監査役(現任)

社外監査役(常勤)

岡山 知弘

おかやま ちかひろ



1960年3月24日生
1982年 4月 キヤノン(株) 入社
2008年 7月 同社 イメージコミュニケーション事業本部 経理担当部長
2010年12月 キヤノンマーケティングアジアグループ、
キヤノン中国(有)出向 副社長及び経理本部長
2018年 4月 キヤノン(株) 理事
2023年 1月 キヤノン中国 経営企画本部長担当
2024年 3月 同社 常勤監査役
2026年 3月 当社 常勤監査役(現任)

社外監査役(非常勤)

神澤 裕

かみさわ ゆたか



1956年7月16日生
1980年 4月 (株)日本長期信用銀行 入行
2003年 2月 (株)アドバンテッジインシユアランスサービス 出向 営業推進部長
2006年 2月 同社 EAP事業部長
2008年 9月 ヒューマン・フロンティア(株) 取締役副社長
2009年10月 同社 代表取締役社長
2019年 7月 ヒューマン・アソシエイツ・ホールディングス(株) 取締役
(監査等委員)
2021年 3月 当社 監査役
2021年 6月 理学ロジスティクス(株) 監査役
2024年 3月 当社 非常勤監査役(現任)

社外監査役(常勤)

清田 英孝

きよた ひでたか



1962年12月14日生
1985年 4月 松下電送(株) 入社
2010年 3月 パナソニック(株)AVCネットワークス社 経理6グループGM
2015年 4月 同社 コネクティッドソリューションズ社 経理・財務企画部長
2019年 9月 同社 アプライアンス社 常勤監査役員
2021年10月 同社 くらしアプライアンス社、空質空調社 常勤監査役員
パナソニックエコシステムズ(株) 監査役(非常勤)
2024年 7月 同社 空質空調社、中国・北東アジア社 常勤監査役員
2026年 3月 当社 常勤監査役(現任)

目次・編集方針
リガク・フィロソフィー
リガクの事業
at a glance

特集
リガクの独自性を形づくってきた“3つの資産”

CEOメッセージ
価値創造モデル
経営資本の強み・課題と今後の展望

成長戦略

コーポレート・ガバナンス

社外取締役鼎談
ガバナンス体制
実効性評価
選任・報酬
リスクマネジメント
役員一覧
スキルマトリックス
財務データ(連結)
非財務データ
会社情報・株式情報

スキルマトリックス

当社は、取締役・監査役がその役割と責務を適切に果たすために、取締役会が全体として備えるべきスキルについて、特に重要な7つの分野を選定しています。本スキルマトリックスは、取締役会の多様性と専門性を確保し、当社の持続的な企業価値向上を図るために活用します。

スキルマトリックス

氏名	役職等		期待するスキル						
			企業経営	グローバル	法務・コンプライアンス・リスク管理	サステナビリティ・人財・DEI	開発・生産・品質・IT	マーケティング・営業・サービス	財務・会計・M&A
川上 潤	代表取締役社長		○	○	○	○		○	○
尾形 潔	取締役副社長		○	○			○	○	
富岡 隆臣	社外取締役		○	○		○		○	○
ANDREA KNOBLICH	社外取締役	独立		○	○	○			○
田口 倫彰	社外取締役	独立	○	○	○		○	○	○
江端 貴子	社外取締役	独立	○	○		○		○	○
佐々木 一郎	社外取締役	独立	○	○		○	○	○	
岡山 知弘	社外監査役(常勤)	独立	○	○	○				○
清田 英孝	社外監査役(常勤)	独立	○	○	○				○
松尾 知良	社外監査役(非常勤)	独立	○		○				○
神澤 裕	社外監査役(非常勤)	独立	○		○			○	○

各役員に期待する主なスキル

企業経営	企業活動の目的・ビジョン・戦略を策定・実行する見識を保有し、経営全般のリード・マネジメントを通じて最適な経営・ガバナンスを実現する
グローバル	バリューチェーン全体とグローバル市場に関する見識を保有し、グループ全体の経営最適化や管理体制構築を促進する
法務・コンプライアンス・リスク管理	企業関連法令や倫理・社会的規範の遵守に関する見識を保有するとともに、リスクの把握や防止、最小化を図る
サステナビリティ・人財・DEI	環境、社会、経済の側面を踏まえた持続可能性に関する見識を保有し、組織人財戦略を通じて多様性を活かす、エンゲージメントの高い組織を作る
開発・生産・品質・IT	基礎研究から製品開発、環境・安全を考慮した生産体制、品質管理、IT戦略に精通し、価値創造、競争力強化に貢献する
マーケティング・営業・サービス	市場・顧客への価値提供のためのマーケティング、販売営業、サービス戦略に精通し、価値創造、競争力強化に貢献する
財務・会計・M&A	財務・会計戦略、資金調達・運用、資本構成の最適化、M&A戦略に精通し、持続的成長のための経営資源配分の最適化を行う

目次・編集方針
リガク・フィロソフィー
リガクの事業
at a glance

特集

リガクの独自性を形づくってきた“3つの資産”

CEOメッセージ
価値創造モデル
経営資本の強み・課題と今後の展望

成長戦略

コーポレート・ガバナンス

社外取締役鼎談
ガバナンス体制
実効性評価
選任・報酬
リスクマネジメント
役員一覧
スキルマトリックス
財務データ（連結）
非財務データ
会社情報・株式情報

	2023年12月期	2024年12月期	2025年12月期
損益計算書			
売上収益	79,887	90,652	94,193
前年比増減率	—	13%	4%
売上総利益	46,676	55,296	52,881
前年比増減率	—	18%	-4%
対売上収益比率	—	61%	56%
営業利益	15,256	18,367	16,709
前年比増減率	—	20%	-9%
対売上収益比率	—	20%	18%
税引前当期利益	14,826	17,977	15,971
前年比増減率	—	21%	-11%
対売上収益比率	—	20%	17%
当期純利益	10,904	13,615	11,401
前年比増減率	—	25%	-16%
対売上収益比率	—	15%	12%
貸借対照表			
流動資産	61,030	71,228	76,286
(現預金)	20,521	27,992	24,275
有形固定資産	15,265	19,287	22,619
無形資産	86,824	87,030	86,303
資産合計	163,120	177,547	185,209
流動負債	30,190	29,934	33,584
非流動負債	67,580	65,843	63,228
(有利子負債総額)	62,075	61,601	62,167
純資産	65,349	81,769	88,396
負債・純資産合計	163,120	177,547	185,209

	2023年12月期	2024年12月期	2025年12月期
キャッシュ・フロー			
営業活動によるキャッシュ・フロー	11,723	14,604	9,387
投資活動によるキャッシュ・フロー	-2,358	-6,053	-6,628
フリーキャッシュ・フロー	9,365	8,550	2,758
財務活動によるキャッシュ・フロー	-4,023	-2,442	-6,595
為替換算差異	747	1,363	120
ネットキャッシュ・フロー	6,089	7,470	-3,716
その他指標			
調整後EBITDA	20,229	23,462	21,707
前年比増減率	—	16%	-7%
対売上収益比率	25%	26%	23%
調整後営業利益	18,315	20,917	18,664
前年比増減率	—	14%	-11%
対売上収益比率	23%	23%	20%
研究開発費(R&D)	5,160	6,838	7,355
前年比増減率	—	33%	8%
対売上収益比率	6%	8%	8%
設備投資額(CAPEX)	2,826	6,362	6,653
前年比増減率	—	125%	5%
対売上収益比率	4%	7%	7%
調整後自己資本利益率(ROE)(%)	22%	21%	15%
Net Debt to EBITDA(調整後)倍率(倍)	2.1	1.4	1.7
自己資本比率(%)	40%	46%	48%
1株当たり当期純利益(EPS)(円)	48.44	60.44	50.19
1株当たり配当金(円)	—	3.00	18.80
配当性向(%)	—	5%	38%

目次・編集方針
リガク・フィロソフィー
リガクの事業
at a glance

特集
リガクの独自性を形づくってきた“3つの資産”

CEOメッセージ
価値創造モデル
経営資本の強み・課題と今後の展望

成長戦略

コーポレート・ガバナンス

社外取締役鼎談
ガバナンス体制
実効性評価
選任・報酬
リスクマネジメント
役員一覧
スキルマトリックス
財務データ(連結)
非財務データ
会社情報・株式情報

項 目	区 分	2023年 12月期	2024年 12月期	2025年 12月期
男女賃金格差	RH単体	63.07%	62.99%	68.46%
	RC単体	76.99%	75.14%	77.67%
女性管理職比率	RH単体	13.33%	18.00%	23.64%
	RC単体	1.53%	2.32%	2.79%
女性正社員比率	RH単体	40.16%	45.04%	46.55%
	RC単体	13.10%	14.55%	13.28%
人員	RH単体	128名	132名	126名
	RC単体	806名	890名	973名
男性育児休業取得率	RH単体	—	—	100.00%
	RC単体	87.50%	70.59%	61.11%
女性取締役比率	RH単体	20.00%	25.00%	28.57%
	RC単体	0.00%	0.00%	0.00%
障がい者雇用率	RH単体	0.75%	2.26%	3.11%
	RC単体	1.38%	1.80%	2.19%
離職率	RH単体	1.20%	0.00%	2.73%
	RC単体	2.71%	1.37%	1.12%

(注)項目により連結データで集計不可の場合は「単体」で表示しています

項 目	区 分	2023年 12月期	2024年 12月期	2025年 12月期
温室効果ガス排出量 (Scope1、Scope2) ^{※3}	グローバル	10.8千t-CO ₂	10.3千t-CO ₂	9.97千t-CO ₂ ^{※8}
温室効果ガス排出量 (Scope3) ^{※4}	国内 (一部グローバル)	406千t-CO ₂	485千t-CO ₂	448千t-CO ₂
エネルギー使用量 ^{※3}	グローバル	27,236MWh	27,529MWh	29,137MWh
水使用量 (主な拠点 ^{※5} の取水量)	グローバル	29,076m ³	28,851m ³	26,418m ³
取引先CSR調査進捗率 ^{※6}	グローバル	48%	88%	93%
特許権保有数 ^{※7}	RC単体	279(731)件	267(741)件	269(784)件
商標権保有数 ^{※7}	RH単体と RC単体の合計	73(333)件	71(324)件	85(350)件

※1 RH:リガク・ホールディングス株式会社
※2 RC:株式会社リガク
※3 全体への影響が1%未満である一部の小規模な拠点を算定対象より除外しています。
※4 Scope3については、算定範囲がScope1、2と異なり主に国内拠点を対象としています。
なおScope3カテゴリの8、9、10、13、14、15は算定対象外としています。
※5 主な拠点は、「製造機能を持つ拠点」かつ「水使用量を追跡できる規模・機能を持つ拠点」を指します。
※6 2023年12月期 RC仕入金額上位80%の取引先(114社)を対象としています。
※7 日本での権利保有件数です。()内の数字は、日本を含む各国・各地域での権利保有件数です。
※8 株式会社サステナビリティ会計事務所による第三者保証を受けています。

目次・編集方針
リガク・フィロソフィー
リガクの事業
at a glance

特集
リガクの独自性を形づくってきた“3つの資産”

CEOメッセージ
価値創造モデル
経営資本の強み・課題と今後の展望

成長戦略

コーポレート・ガバナンス

社外取締役鼎談
ガバナンス体制
実効性評価
選任・報酬
リスクマネジメント
役員一覧
スキルマトリックス
財務データ(連結)
非財務データ
会社情報・株式情報

会社概要

社名	リガク・ホールディングス株式会社
事業内容	持株会社
本社所在地	〒196-8666 東京都昭島市松原町3-9-12

大株主(2026年6月30日現在)

株主名	持株数	持株比率
Atom Investment, L.P.*	61,774,100株	27.27%
志村 晶	27,476,600株	12.13%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	19,329,100株	8.53%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	12,348,800株	5.45%
MORGAN STANLEY & CO. LLC	9,798,562株	4.32%
HSBC – FUND SERVICES CLIENTS A / C 500	5,464,500株	2.41%
MSCO CUSTOMER SECURITIES	5,230,972株	2.30%
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE NON TREATY CLIENTS ACCOUNT	4,649,800株	2.05%
INDUS JAPAN LONG ONLY MASTER FUND, LTD	3,093,900株	1.36%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	3,037,486株	1.34%

※ 当社は、Onto Innovation Inc.との2026年4月21日付資本業務提携契約により、Onto Innovation Inc.が、Atom Investment, L.P.との2026年4月21日付株式譲渡契約に基づき、2026年下半年に、関係当局の許認可取得等の手続きの完了を条件として、Atom Investment, L.P.から同社が保有する当社普通株式61,123,436株(2026年6月30日現在の当社の発行済株式総数に対する比率26.98%)を取得する予定であることを確認しております。

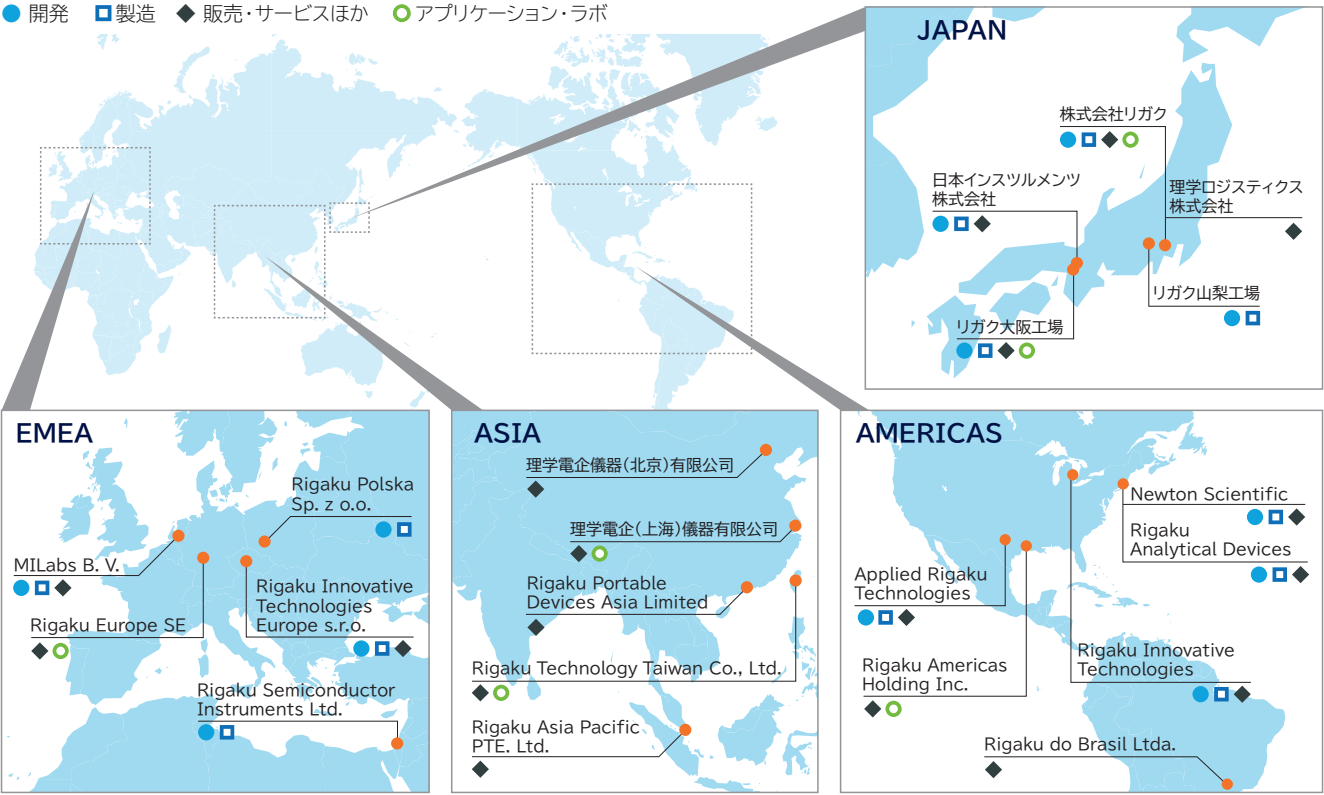
株式の状況

発行可能株式総数	900,000,000株
発行済株式総数	226,516,100株(2026年6月30日現在)

株式メモ

証券コード	268A
上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場
株主名簿管理人	東京都千代田区丸の内一丁目4番5号 三菱UFJ信託銀行株式会社

リガクのグローバル体制



目次・編集方針
リガク・フィロソフィー
リガクの事業
at a glance

特集
リガクの独自性を形づくってきた“3つの資産”

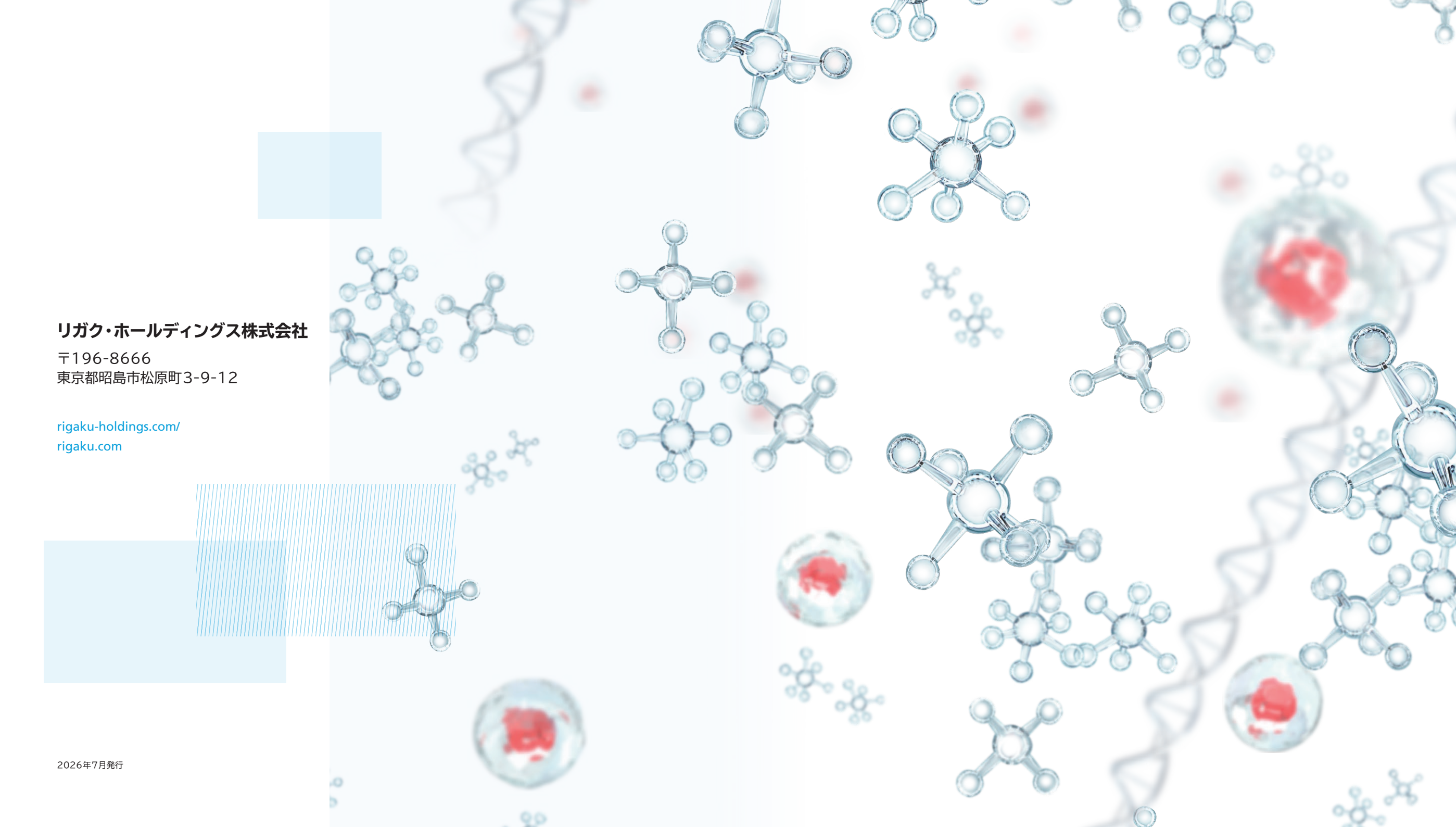
CEOメッセージ
価値創造モデル
経営資本の強み・課題と今後の展望

成長戦略

コーポレート・ガバナンス

社外取締役鼎談
ガバナンス体制
実効性評価
選任・報酬
リスクマネジメント
役員一覧
スキルマトリックス
財務データ(連結)
非財務データ

会社情報・株式情報

The background of the entire page is a light blue gradient. It is decorated with various scientific illustrations: several ball-and-stick molecular models of organic compounds, some DNA double helix structures, and a few spherical representations of atoms or molecules with red and blue internal structures. On the left side, there are two solid light blue rectangular blocks. The upper block is positioned above the company name. The lower block is larger and contains a rectangular area with thin, vertical blue lines.

リガク・ホールディングス株式会社

〒196-8666

東京都昭島市松原町3-9-12

rigaku-holdings.com/

rigaku.com