

新中期経営計画（2015年3月期－2017年3月期）

真のグローバル企業へ
「世界の顧客の成長に資するイノベティブカンパニー」
を目指して

2014年3月26日

株式会社島津製作所
代表取締役社長 中本 晃



I. 前計画の振り返り 1/2

【2012年3月期 - 2014年3月期 中期経営計画目標】

基本方針：「世界の顧客に選ばれるNo.1パートナー」を目指して

経営目標：売上高3200億円，営業利益率10%，海外売上高比率45%以上

※想定為替レート：\$1 = ¥85，€1 = ¥110

【外部環境の変化】

- 欧州経済危機の影響の長期化
- 新興国市場の成長の鈍化
- 日中関係の悪化

【島津の対応】

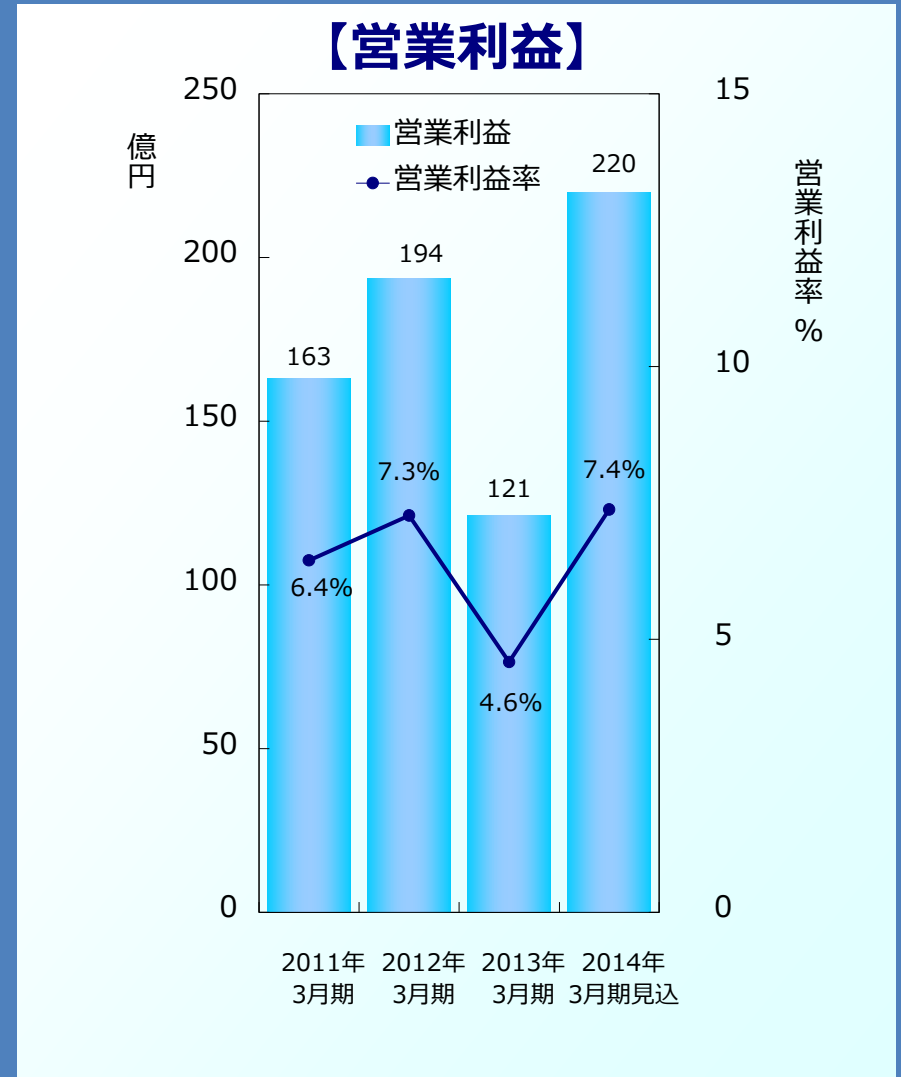
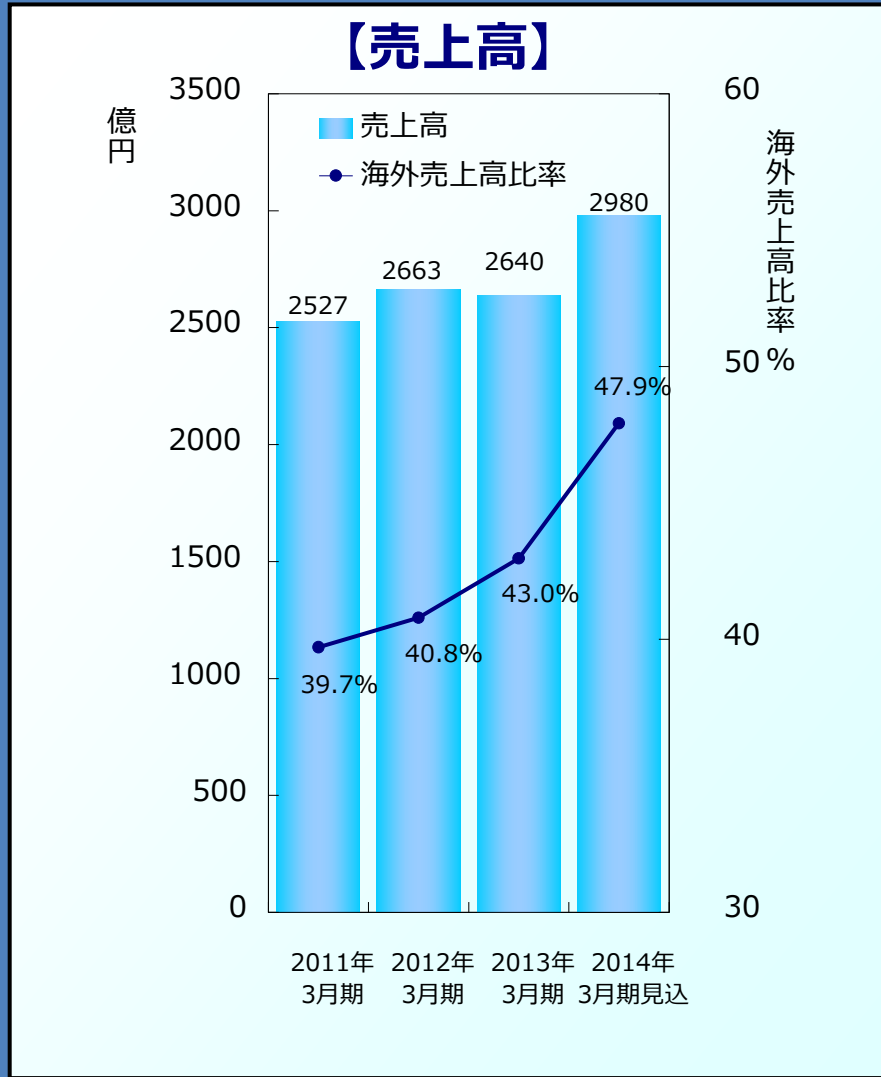
- 先進国・新興国両方での成長の実現
- グローバル事業体制の強化
- コスト体質改善の継続

【2014年3月期業績見込】

売上高：2980億円，営業利益率：7.4%，海外売上高比率：47.9%

※3ヶ年平均為替レート：\$1 = ¥86.73，€1 = ¥116.17

I. 前計画の振り返り 2/2



Ⅱ. 新中期経営計画の基本方針 1/2

世界の顧客の成長に資する イノベーティブカンパニーを目指して！

【成長戦略】

- ◆ 高度な技術と潜在ニーズを結実させた商品による市場の活性化
更なる高感度・高分解能・高速化への挑戦
- ◆ 先進的な顧客との共同研究の拡充による新分野への展開
先進的な顧客(大学・大学病院・研究機関)との共同研究の拡充による、先進アプリケーションの開発と新分野での展開を加速
- ◆ 新興市場での成長力を確実に取り込むための事業基盤の構築
新興国でのミドルロー製品の現地開発の促進、生産拠点の拡充、販売体制の増強
- ◆ 商品のライフサイクルをにらんだ顧客にとって最適なサービスの提供
保守メンテナンス、部品・消耗品、受託分析、顧客の資産管理の統合型顧客支援事業

Ⅱ. 新中期経営計画の基本方針 2/2

【収益構造の改善】

- ◆ 損益分岐点の改善
(材料費比率の改善, 管理可能経費の削減)
- ◆ 棚卸資産の圧縮

【グローバル組織・体制の強化】

- ◆ グローバルベースでのコンプライアンスの徹底
- ◆ 迅速な経営情報の把握による環境変化への対応力の強化
- ◆ グローバル人材育成制度の強化



Ⅲ. 経営目標 1/3

【2017年3月期業績目標】

売上高：3500億円・営業利益率：10%

海外売上高比率：50%以上

(単位：億円)	2017年3月期 計画	2014年3月期 見込	増加額	増加率，%
売上高	3500	2980	520	17.4
営業利益	350	220	130	59.1
営業利益率，%	10.0	7.4	—	2.6ポイント
海外売上高	1840	1428	412	28.9
海外売上高比率，%	52.6	47.9	—	4.7ポイント

※3ヶ年想定為替レート：\$1=¥95・€1=¥130

Ⅲ. 経営目標 2/3

【2017年3月期事業セグメント別売上高目標】

(単位：億円)	2017年3月期 計画	2014年3月期 見込	増加額	増加率, %
計測機器	2150	1795	355	19.8
医用機器	660	590	70	11.9
航空機器	245	240	5	2.1
産業機器	370	295	75	25.4
その他	75	60	15	25.0
合計	3500	2980	520	17.4

Ⅲ. 経営目標 3/3

【2017年3月期地域別売上高目標】

(単位：億円)	2017年3月期 計画	2014年3月期 見込	増加額	増加率, %
日本	1660	1552	108	7.0
米州	440	364	76	20.9
〔北米〕	〔360〕	〔300〕	〔60〕	20.0
欧州	300	233	67	28.8
中国	670	498	172	34.5
その他のアジア	310	225	85	37.8
〔インド〕	〔90〕	〔62〕	〔28〕	45.2
その他	120	108	12	11.1
合計	3500	2980	520	17.4

IV. 利益増減要因

営業利益増加：130億円

(単位：億円)

項 目		金 額
2014年3月期営業利益見込		220
増 減 要 因	売上拡大による粗利増	200
	採算性改善による粗利増（コストダウン・経費低減など）	77
	販売費・一般管理費増による利益減	-117
	戦略的投資拡大	-30
2017年3月期営業利益計画		350

※「営業利益率」2.6ポイント改善

=「売上総利益率」2.2ポイント改善+「販売費・一般管理費率」0.4ポイント改善

V. 投資計画

【設備投資：520億円】

製品開発力強化，海外拠点機能拡充，アフターマーケット機能強化，ITインフラ整備など



【研究開発投資：500億円】

MSを中心とした超高感度・超高分解能技術の開発，臨床分野での拡大を目指した先進的診断技術の開発，ミドルロー製品の開発の強化・促進など



VI. 人員計画

3ヶ年増員計画：1130人

(単位：人)

項 目		人 員
2014年3月期末人員見込		10750
増 加 内 訳	日本（本社・国内子会社）	+430
	海外	+700
	〔米州〕	〔+130〕
	〔欧州〕	〔+100〕
	〔中国〕	〔+330〕
	〔その他〕	〔+140〕
2017年3月期末人員計画		11880

Ⅵ. 資本政策・配当政策

【資本政策】

- ◆ 業績拡大に全力を傾注し、収益力及び財務体質の強化を図り、ROEの向上に努める。

【配当政策】

- ◆ 株主配当については、安定的配当の継続を基本としつつ、収益状況を勘案して配当を行う。

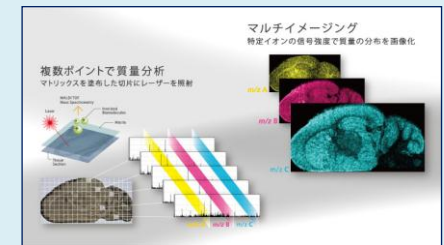
Ⅳ. 事業戦略「計測機器」 1/4

売上高 (単位：億円)	2017年3月期 計画	2014年3月期 見込	増加額	増加率, %
計測機器	2150	1795	355	19.8
クロマトグラフ	1092	887	205	23.1

【MS】機種種の拡充及び規制・臨床診断分野での展開強化

2017年3月期売上高目標：332億円(2014年3月期比25%増)

- ▶ 超高感度・超高分解能MS技術の持続的な開発推進
- ▶ 食品・薬物毒物・環境など規制分野での展開強化
- ▶ 世界オンリーワンのハイエンド製品, 顕微MS "iMScope" の展開強化
- ▶ 将来の成長分野である臨床診断での取り組み推進
 - * 疾病ごとの試薬・専用ソフトとの一体化
 - * 超早期診断用アプリケーションの開発
 - * 臨床現場に適した小型省スペース化の実現



Ⅳ. 事業戦略「計測機器」 2/4

【LC】

2017年3月期売上高目標：540億円(2014年3月期比22%増)

- ▶ 高効率新システムの投入：全自動化や各アプリケーションに特化した新製品
- ▶ 需要の拡大が進むバイオ医薬及びジェネリック医薬向け製品の強化
- ▶ 新興国向け戦略製品の投入
- ▶ カラム等消耗品商材の拡大



【GC】

2017年3月期売上高目標：220億円(2014年3月期比24%増)

- ▶ ハイエンド及びミドルローエンドの新製品の投入
- ▶ 石油化学・シェールガスに向けたハイエンドのシステムGC事業を強化
- ▶ マイクロGC等、再生エネルギー分野での新事業展開

Ⅳ. 事業戦略「計測機器」 3/4

【Network System】

2017年3月期売上高目標：15億円(2014年3月期比5倍)

- ▶ 装置稼働状況を遠隔モニター、保守・故障診断・消耗品交換促進等のサービスを提供
- ▶ 専門技術者によるデータ解析や分析手法のアドバイスなどの技術サービスを提供
- ▶ 弊社ネットワークシステムの利用頻度に応じた課金システムの開始



分析データシステム ER/ES関連規制対応

LabSolutions

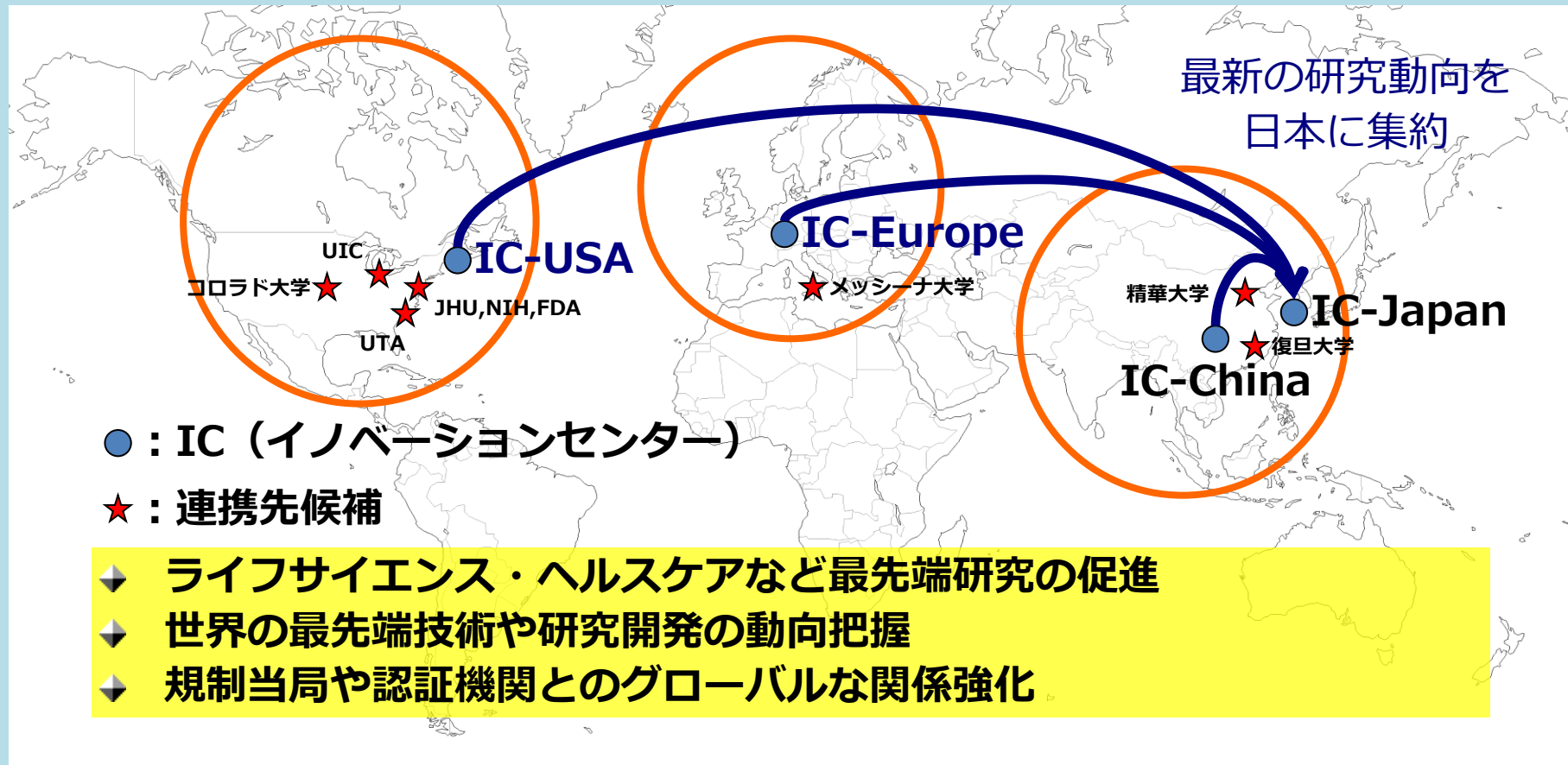
Progress Configuration of LabSolutions System

ネットワーク時代の革新的な分析操作環境における情報の保全と共有を目指した完全なデータ管理システムを提供します。



Ⅳ. 事業戦略「計測機器」 4/4

グローバル主要拠点にイノベーションセンターを開設 日米欧中の先進研究者との連携強化



Ⅳ. 事業戦略「医用機器」 1/2

売上高 (単位：億円)	2017年3月期 計画	2014年3月期 見込	増加額	増加率, %
医用機器	660	590	70	11.9

【X線診断装置事業の強化】

◆ 回診装置・撮影装置の強化

マルチベンダーFPD対応, アプリケーション搭載による差別化,
アライアンス強化による拡販

◆ 米国・中国を中核にした海外事業の拡大推進

米国：東部でのマーケティング・営業拠点の設立による顧客深耕

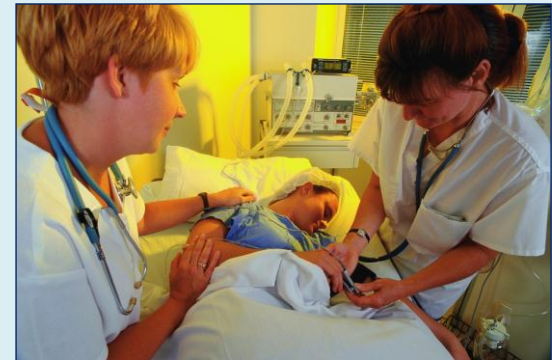
中国：現地生産機種 of 拡大及び代理店網
の拡充



Ⅳ. 事業戦略「医用機器」 2/2

【新分野での展開】

- ◆ 早期診断分野での展開
肺がん・乳がん・骨粗鬆症などの早期診断を実現する装置の開発
- ◆ 治療分野での展開
放射線治療用動体追跡装置・外科手術支援システムなどの拡大
- ◆ 分子イメージング研究
超高感度PETの開発



Ⅳ. 事業戦略「航空機器」

売上高 (単位：億円)	2017年3月期 計画	2014年3月期 見込	増加額	増加率, %
航空機器	245	240	5	2.1

【防衛事業】

- ◆ コンプライアンスの徹底
- ◆ 収益力の向上を目指した組織変更

【旅客機事業】

- ◆ 旅客機搭載機器事業の拡大促進
 - * ボーイング社等とのアライアンス強化による搭載機種種の拡大
 - * エアライン向け修理事業の強化
 - * 米国加州ロングビーチに新工場設立(2015年初頭稼働予定)
- ◆ 旅客機用機器事業の収益力向上のための製造体制の構築



Ⅳ. 事業戦略「産業機器」

売上高 (単位：億円)	2017年3月期 計画	2014年3月期 見込	増加額	増加率, %
産業機器	370	295	75	25.4
TMP	117	94	23	24.7
装置(CVD等)	32	12	20	x2.7
油圧機器	125	100	25	25.0

【ターボ分子ポンプ(TMP)】

磁気浮上型TMPのラインアップ拡充による世界No.1ポジションの確立
 ボールベアリング型TMPの投入による新規分野への参入
 サービス事業拡大による収益力の向上

【太陽電池用CVD装置】 日本・中国・台湾のセルメーカーへの拡販

【油圧機器】 海外での顧客開拓, フォークリフトに加えて建機・農機
 等への拡大, 中国での現地生産の拡大



Ⅳ. 事業戦略「アフターマーケット」

【計測機器】

保守等サービス：2017年3月期売上高目標 280億円（2014年3月期比22%増）

消耗品：2017年3月期売上高目標 44億円（2014年3月期比43%増）

〈商品のライフサイクル全般をにらんだ顧客にとって最適なサービスの提供〉

* 保守メンテナンス, 部品・消耗品, 受託解析, 顧客の資産管理の統合型
支援事業

【医用機器】

保守等サービス：2017年3月期売上高目標 165億円（2014年3月期比15%増）

〈サービス内容の拡充〉

* 部品定額保証サービス, 双方向リモートサービス

【産業機器】

保守等サービス：2017年3月期売上高目標 26億円（2014年3月期比63%増）

〈ターボ分子ポンプのサービス拡充〉

* エンドユーザー向け直接サービス及び定期オーバーホールサービスの拡大

IX. 海外重点地域戦略「北米」

売上高 (単位：億円)	2017年3月期 計画	2014年3月期 見込	増加額	増加率
北米	360	300	60	20.0%

【計測機器】

- * バイオ医薬・ヘルスケア分野での事業展開の加速
- * シェールガス等，新エネルギー分野での拡販

【医用機器】

- * 米国東部に拠点を新設，マーケティング・販売機能を強化
- * 回診装置に加え，X線TV装置・循環器装置の販売を強化

【航空機器】

- * 米国新工場設立による，旅客機搭載機器修理事業の拡大

【産業機器】

- * ターボ分子ポンプエンドユーザー向けサービス事業の拡大
- * 油圧機器の北米現地顧客の開拓促進



IX. 海外重点地域戦略「欧州」

売上高 (単位：億円)	2017年3月期 計画	2014年3月期 見込	増加額	増加率
欧州	300	233	67	28.8%

【計測機器】

- * 製薬・食品・環境及びヘルスケア分野での拡大
- * 試験機を素材・自動車また大学・官公庁向けに拡販

【医用機器】

- * 西欧での直販体制を拡充，販売・サービス体制を強化

【産業機器】

- * 油圧機器の欧州現地顧客の開拓促進



IX. 海外重点地域戦略「アジア」1/2

売上高 (単位：億円)	2017年3月期 計画	2014年3月期 見込	増加額	増加率
中国	670	498	172	34.5%
その他のアジア	310	225	85	37.8%

中国

【計測機器】

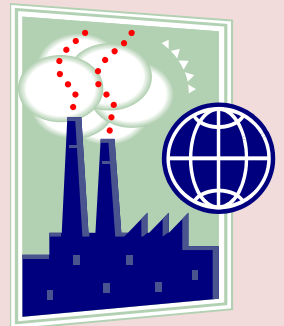
- * 北京に「MSセンター」を開設(2014年夏予定), 中国ハイエンド顧客に向けたアプリケーション等の高度な技術サービスを提供
- * 中国での製品現地開発を加速, 食品・医薬・環境等, 規制強化が進む分野に向けた現地製品開発を加速

【医用機器】

- * 中国生産機種種の拡大及び現地部品調達の拡大によるコストダウンの推進

【産業機器】

- * 油圧機器の中国現地生産の拡大と販売分野の拡大



IX. 重点地域戦略「アジア」2/2

アセアン・インド

計測機器

- * 販売拠点の拡充(マレーシア・タイ・インド)
- * 官公需・日系企業対策
- * 新たな生産拠点の設立

医用機器

- * 各国の医療衛生向上政策にともなう需要に積極的に対応



X. 新事業戦略「ライフイノベーション」

2017年3月期売上高目標：110億円以上

(分子診断：57億円、細胞解析20億円、画像診断・治療支援：33億円)

「疾病の早期発見や治療成績の向上に有用な新たなソリューションの提供，予防・診断・治療・予後管理をトータルで支援」



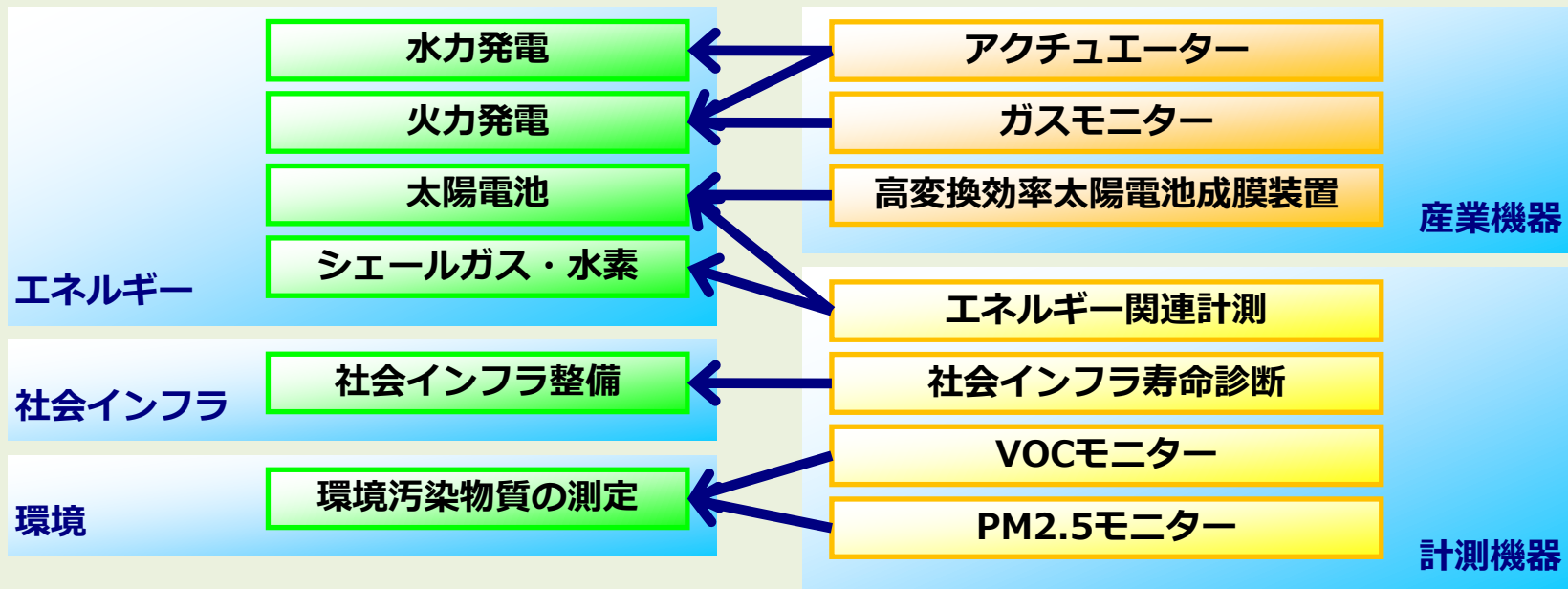
分子診断：疾患メカニズムの解明による超早期診断の実現

細胞解析：移植細胞の確実な品質管理の実現

画像診断：特定部位の早期診断や術中支援への画像診断技術の応用

X. 新事業戦略「グリーンイノベーション」

「エネルギー・環境各分野で，新事業の確立に挑戦」





SHIMADZU

Excellence in Science

- ➔ 本説明資料に記載されている将来の業績に関する見通しは、公表時点で入手可能な情報に基づく当社経営陣による将来の予測であり、潜在的なリスクや不確定要素を含んだものです。そのため、実際の業績はさまざまな要素により、記載された見通しと大きく異なる結果となりうることをご承知おきください。
- ➔ 実際の業績に影響を与えうる要素としては、日本および海外の経済情勢、市場におけるテクノロジーの変化、為替の変動などが含まれます。なお、業績等に影響を与えうる要素は、これらに限定されるものではありません。

お問い合わせ先：経営戦略室・IRグループ TEL 075-823-1914 ir_info@group.shimadzu.co.jp