

新中期経営計画（2012年3月期-2014年3月期）

真のグローバル企業へ

“世界の顧客に選ばれるNo.1パートナー”を目指して

株式会社 島津製作所

代表取締役社長 中本 晃



《2009.3期－2011.3期 中期経営計画目標》

基本方針:世界の顧客に強く支持される”島津ブランドの構築“

売上高:3200億円, 営業利益率:11.3%, 海外売上高比率:42%以上

※想定為替レート: \$1=¥105, €1=¥155



《外部環境の変化》

- ✓リーマンショックによる世界的景気後退とその後の回復
- ✓新興国市場の成長
- ✓急激な円高

《島津の対応》

- ✓新興国, 特に中国における業績拡大
- ✓各国景気刺激策需要の取込み
- ✓緊急施策によるコスト体質改善



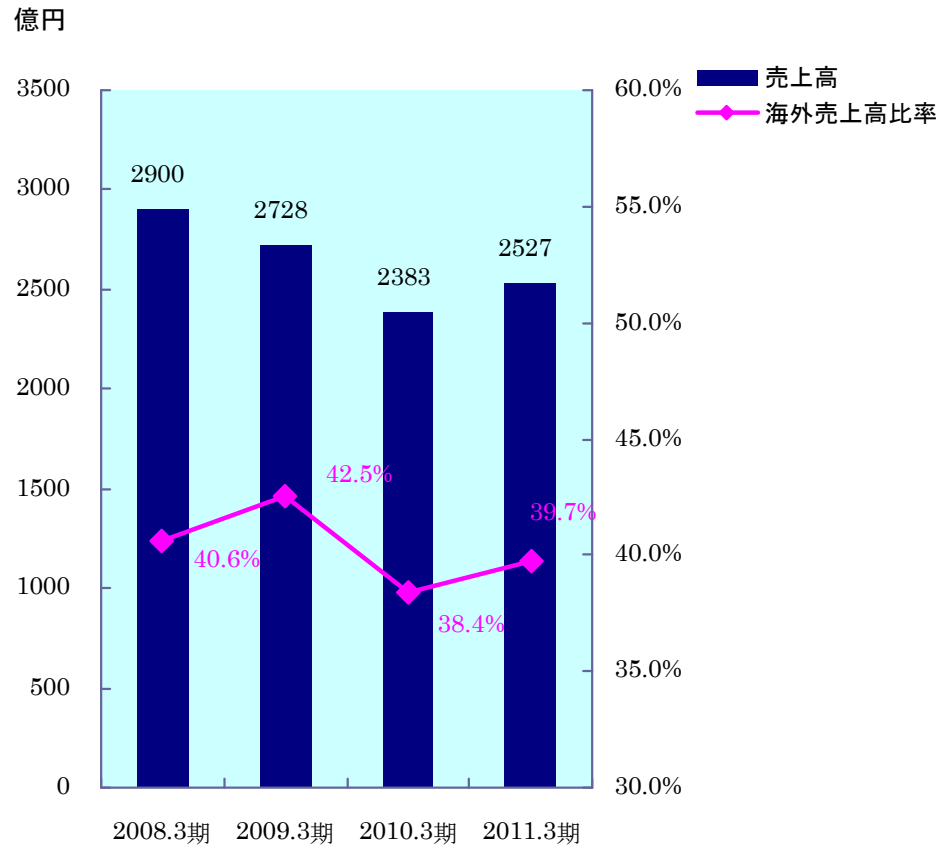
《2011.3期 着地》

売上高:2527億円, 営業利益率:6.4%, 海外売上高比率:39.7%

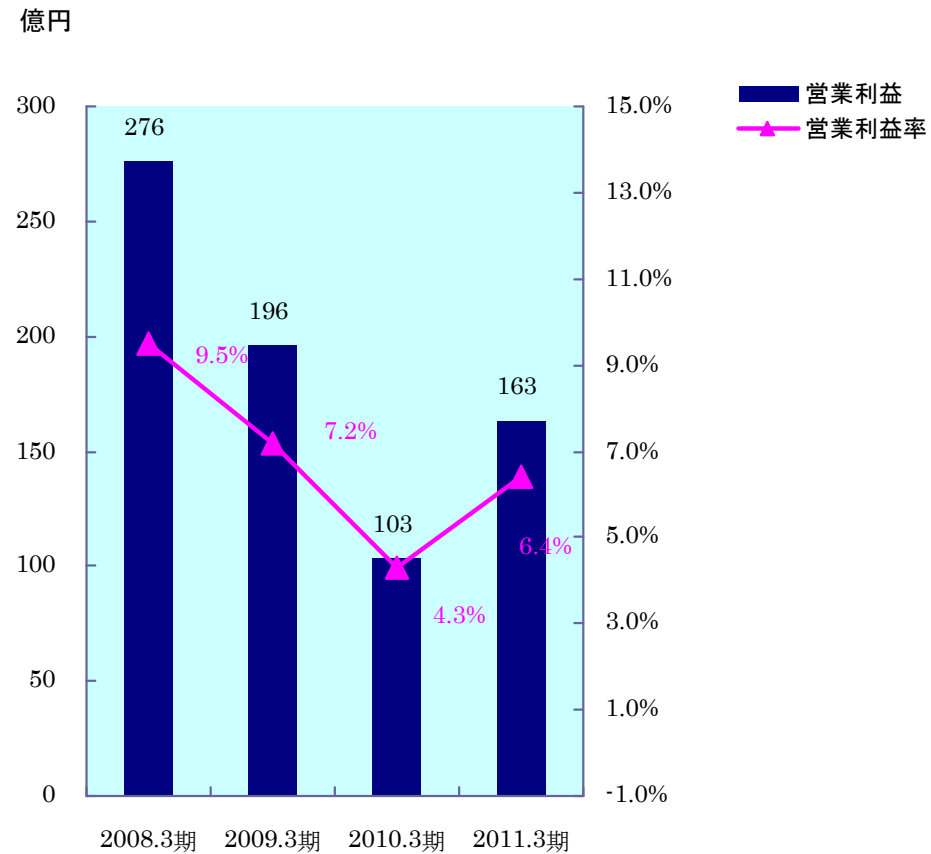
※2011.3期為替レート: \$1=¥86.50, €1=¥113.88

I. 前計画の振り返り 2/2

《売上高》



《営業利益》



真のグローバル企業へ “世界の顧客に選ばれるNo.1パートナー”を目指して

《成長戦略》

グローバル戦略商品・ソリューションで世界をリードする

- * グローバル成長の追求 : 先進国・新興国での成長の両立
- * 顧客への新しい価値の提供 : ソリューション提供力の一層強化
- * 成長市場・強い事業への集中 :
リソースを集中しより多くの世界No.1製品を創出

《収益体質強化》

* 経営資源の効率的運用:

グローバルな視点での棚卸資産削減及び経営指標の可視化

* 全部門にわたり生産性の向上:

生産改革, 営業効率化, 管理部門スリム化を推進, 損益分岐点改善を実現

先進国・新興国の市場特性を踏まえた成長戦略のもとで、
それぞれでの力強い成長の両立を目指す

製品	
	ハイエンド製品拡大を推進
	ミドルロー製品・ハイコストパフォーマンス製品の積極的な投入
	ネットワーク対応の強化
開発・生産	
	現地開発の強化
	現地生産の拡大
アプリケーション・アフターマーケット	
	食品、環境分野での「安心・安全」に応えるアプリケーション力の強化
	アフターマーケット事業の拡大

《2014年3月期目標》

売上高:3200億円, 営業利益率:10%

海外売上高比率:45%以上

世界シェア15%以上の製品拡充

億円

	2014.3期計画	2011.3期	増加額	増加率
売上高	3200	2527	673	26.6%
営業利益	320	163	157	96.4%
営業利益率	10.0%	6.4%	—	3.6%ポイント
海外売上高	1460	1004	456	45.5%
海外売上高比率	45.6%	39.7%	—	5.9%ポイント

※想定為替レート: \$1=¥85, €1=¥110

事業セグメント別売上高目標

億円

	2014.3期計画	2011.3期	増減額	増減率
計測機器	1880	1408	472	33.5%
医用機器	560	495	65	13.1%
航空機器	280	250	30	12.0%
産業機器	420	292	128	43.8%
その他	60	82	-22	-26.8%
合計	3200	2527	673	26.6%

地域別売上高目標

億円

	2014.3期計画	2011.3期	増加額	増加率
日本	1740	1523	217	14.2%
米州	310	227	84	36.9%
〔北米〕	〔235〕	〔172〕	〔63〕	〔36.7%〕
欧州	250	185	65	35.3%
中国	500	320	180	56.0%
その他のアジア	280	189	91	48.0%
〔インド〕	〔90〕	〔57〕	〔33〕	〔57.8%〕
その他	120	83	37	44.9%
合計	3200	2527	673	26.6%

〈ポイント〉

※売上成長の70%は海外

※海外成長の60%は中国を含むアジア地域

営業利益増加: 157億円

億円

項 目		金 額
2011.3期 営業利益		163
増 減 要 因	売上拡大による粗利増	+260
	採算率改善による粗利増(コストダウン・製造経費低減など)	+97
	販売費・一般管理費増による利益減	-160
	戦略的投資拡大	-40
2014.3期 営業利益計画		320

設備投資額:470億円

- * 過去3年間の実績より200億円増と大幅増を計画
- * 160億円をグローバル成長に向け投資(海外工場拡張・増設, 内外拠点間の情報ネットワーク整備など)
- * 45億円をITシステム強化に投資(IFRS導入を契機とした顧客情報システム整備など)
- * 250億円は通常設備の維持・更新の定常的な投資

研究開発投資額:510億円

- * 過去3年間の実績より125億円増と大幅増を計画
- * 戦略的投資枠90億円を設定し, クロマトグラフなどの重点機種
の開発に集中投資

3ヶ年増員数:1,180人

単位:人

項 目		人 員
2011.3期末人員		9,820
増 加 内 訳	日本(島津製作所・国内子会社)	+280
	海外	+900
	〔米州〕	[+200]
	〔欧州〕	[+160]
	〔中国〕	[+470]
	〔その他〕	[+70]
2014.3期末人員計画		11,000

〈ポイント〉

- ※3ヶ年で12%増員, 増員のうち76%は海外
- ※開発人員は過去3年間の増員から大幅拡大

- * 今後とも業績の向上に全力を傾注し, 収益力ならびに財務体質の強化を図り, ROEの向上に努める
- * 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

億円

	2014.3期計画	2011.3期	増加額	増加率
計測機器売上高	1880	1408	472	33.5%
〔クロマトグラフ〕	〔855〕	〔615〕	〔240〕	〔39.1%〕

《基本戦略&施策》

〈先進国・新興国の両立〉

- ・付加価値を大きく高め圧倒的価格競争力を実現するハイエンド製品とコストパフォーマンスを追求したミドルロー製品をそれぞれ市場別に投入

〈重点化〉

- ・クロマトグラフへの集中, 世界No.1製品開発, ソフトウェア強化

〈アフターマーケット〉

- ・サービス子会社統合, 国内事業拡大とグローバル展開

〈先端・成長分野〉

- ・医薬, MS診断, ナノテクなどでの事業拡大
- ・「ライフ」「グリーン」「マテリアル」の成長分野で積極的挑戦

《クロマトグラフ製品戦略 1/2》

【LC】2014.3期売上高目標:455億円(2011.3期比35.8%増)

〈ハイエンド製品〉

- ・顧客との共同開発による先端的成果も織り込み超高速LCの更なる付加価値向上を実現, 医薬品・ライフサイエンス分野の先進ユーザーに提供

〈新興国強化〉

- ・中国開発センター(2011年1月稼動)でコストパフォーマンスを大きく高めたLCを開発
- ・中国での医薬品・食品, インドでの医薬品など, 今後拡大が見込まれる需要を確実に取り込み, 両国でのトップシェアを目指す

【MS】2014.3期売上高目標:210億円(2011.3期比60.3%増)

〈ラインアップ拡充〉

- ・MSMSの高感度化を追及, またハイエンド製品のラインアップを拡充
- ・臨床, 新素材開発, また薬物同定での先端的アプリケーションを開発

〈市場開拓〉

- ・中国で拡大が続く医薬品・食品検査、また薬物同定などでの需要の取り込み

《クロマトグラフ製品戦略 2/2》

【GC】2014.3期売上高目標:190億円(2011.3期比 27.5%増)

〈現地開発〉

- ・中国開発センターでコストパフォーマンスを大きく高めたGCを開発
- ・石油精製や石油化学向けのアプリケーションを強化し、中国、中東等でのシェアを拡大

〈ハイエンド製品〉

- ・高速、高感度、高分離を実現した新製品を、化学や食品などのハイエンドユーザーに提供

【ソフトウェア】

- ・LC, MS, GCなど分析装置を統合制御するワークステーション、またドライバーシステムの開発を強化

億円

	2014.3期計画	2011.3期	増加額	増加率
医用機器売上高	560	495	65	13.1%

《基本戦略&施策》

〈治療分野への挑戦〉

- ・高度な画像診断技術を放射線治療等の治療分野へ展開

〈海外拡大〉

- ・中国現地開発力強化による「ミドルロー市場」攻略
- ・米・欧州でアライアンス強化による拡大を推進

〈アフターマーケット事業拡大〉

- ・リモートメンテナンスの拡大やグローバル部品供給体制の拡充を推進

〈コストダウン推進〉

- ・大幅なコストダウンを目指した製品設計, またリードタイム短縮などで収益性改善を推進

《デジタルX線戦略》

【FPD: Flat Panel Detector】

グローバルな顧客ニーズにきめ細かく対応, デジタルX線 (FPD) の拡大を推進

【アプリケーション】

有力アプリケーションを多数提供, 付加価値を高め競合力強化

「トモシンセシス」: 低被爆線量で多層的な撮影を実現 (初期の腫瘍も画像化)

「スロット撮影」: 全下肢など従来分割撮影されていた長尺画像を, 先端のデジタル技術で1枚の画像として作成, 診断の効率化に貢献

億円

	2014.3期計画	2011.3期	増加額	増加率
航空機器売上高	280	250	30	12.0%

《基本戦略&施策》

〈民間航空機向け〉

ボーイング社向け搭載機器の拡大, 及びコストダウンの推進

〈国内防衛事業〉

P-1(新型哨戒機)及びXC-2(新型輸送機)量産に向けた生産体制の強化

億円

	2014.3期計画	2011.3期	増加額	増加率
産業機器売上高	420	292	128	43.8%
〔ターボ分子ポンプ〕	〔135〕	〔112〕	〔23〕	〔20.5%〕
〔太陽電池成膜装置〕	〔53〕	〔24〕	〔29〕	〔2.2倍〕

《基本戦略&施策》

〈ターボ分子ポンプ〉

ラインナップ拡大:磁気軸受型ラインナップ拡大, 液晶タッチパネルや有機EL
製造装置向けにも拡大

アフターサービス強化:エンドユーザーでのアフターサービス拡大

〈太陽電池成膜装置〉

ハイスループット及び優れたコストパフォーマンスを有する新製品を投入

	2014.3期計画	2011.3期	増加額	増加率
産業機器売上高	420	292	128	43.8%
〔油圧機器〕	〔105〕	〔72〕	〔33〕	〔46.8%〕

《基本戦略&施策》

〈油圧機器〉

海外での新規顧客開拓推進

- ・米国, 欧州: フォークリフト, 建機, 農機分野の現地ユーザーの開拓推進
- ・中国: 現地生産品・輸入品(日本)でラインアップ拡充, フォークリフト, 建機, 農機分野で積極的に展開

《基本方針》

- * 大きな拡大が見込まれるミドルロー市場「ボリュームゾーン」での成長を推進
- * ボリュームゾーンでの成長に向け、現地開発・生産を拡充
- * 産業の進展また学術の振興など高度化にともなう需要増に向け、ハイエンド製品も拡大
- * ハイエンドからミドルローまで、幅広い機種・サービスによる積極的拡大を追求
- * 販売・サービス拠点を大幅に拡充

《2014年3月期計画》

売上高:500億円

2011年3月期比:+180億円, +56.0%

《主な施策》

〈計測機器〉

* 現地開発体制の強化とボリュームゾーン向け新製品の積極投入

- ・「中国開発センター」を2011年1月上海に新設
- ・ボリュームゾーンにおける現地ニーズの反映, 現地部品主体とした開発の推進
- ・クロマトグラフを中心に分光光度計, 環境計測機器をボリュームゾーン向けに開発, 現地開発製品比率を20%に拡大

* 多様化する市場に対応した販売体制を構築

- ・ミドルロー市場の販売体制拡充
- ・ライフサイエンス・石油化学に重点をおいた専任販売体制を構築

* 第12次5カ年計画を追風に業績を拡大

- ・政府プロジェクトの確実な取込み
- ・規制強化(2012年水道法改正など)への的確な対応

「第12次5カ年計画」

2011年-2015年の中国政府活動計画, 内需主導への転換, 研究開発投資の拡大(GDP比2.2%), 環境対策・食品安全強化, 内陸部振興などを計画

〈医用機器〉

* ミドルロー市場開拓

県中心病院向けに現地開発汎用X線TV装置, 回診用装置を投入
既存の販路に加えて新販路での拡大を推進

* 高度病院との関係強化

最先端アプリケーションの共同研究を通じ高度病院との関係強化, 直接変換型FPD
等ハイエンド装置の高度病院への拡販

〈産業機器〉

* ターボ分子ポンプの拡大

半導体・液晶・薄膜太陽電池向けの拡大, ガラスコーティング向けの高シェア維持

* 油圧機器の拡大

現地生産品の拡大及び日本からの輸入品でラインアップを拡充, フォークリフト市場
でのシェア拡大, また建機・農機市場を開拓

* 太陽電池成膜装置の拡大

生産効率を高めた次世代装置を開発, 中国での拡大を推進

XI. 新事業の推進

前中期経営計画からスタートした新事業を着実に推進

次世代医療

—「計測」と「医用」の融合分野が新たな成長領域

〈これまでの成果〉

- * 小動物イメージング機器
(PET, CT, OPT)の開発と創薬支援
市場での展開
- * イメージング受託試験の展開

〈更なる展開〉

- * 臨床診断支援への展開
大学等との連携を深め、臨床診断
用MS装置、高機能PET装置、
光診断装置などを開発

産業計測

—研究室からライン計測へ

〈これまでの成果〉

- * 半導体製造装置向けプロセスモニタ
3機種の開発
- * 自動車エンジン燃焼計測装置の開発

〈更なる展開〉

- * 生産ライン向けインライン計測への進出
自動判定検査技術を有する
(株)サキ・コーポレーションとの業務
提携を中核に、プリント基板等の
産業用インライン検査に進出

《イノベーション実現への更なる挑戦》

イノベーションを実現する技術開発に挑戦し続け、ライフサイエンス・新素材・環境の先端分野の更なる進歩に貢献して行く

「ライフイノベーション」への貢献

創薬プロセス革新へ ← LC・MS技術の高度化：超高速化，超高感度化等
診断から治療へ ← X線技術の応用

「マテリアルイノベーション」への貢献

新材料・新素材の開発へ ← 分析装置を活用した解析評価技術の追求
有機ELの生産性向上へ ← CVD技術の応用（水分透過防止膜成膜）

「グリーンイノベーション」への貢献

大気・水・土壌を簡便に測定する環境分析技術の開発
新エネルギー分野での取組み ← 高性能電池開発への貢献



お問合せ先: 経営戦略室・IRグループ, TEL 075-823-1914/1915, ir_info@group.shimadzu.co.jp