SHIMADZU
Excellence in Science

P010-0611

# 統合報告書
# 2026

SHIMADZU INTEGRATED REPORT











科学技術で
社会に貢献する

株式会社島津製作所

# 編集方針

「島津統合報告書2026」は、経営ビジョン・戦略を軸に、財務情報と非財務情報を統合したものです。本報告書は、ステークホルダーの皆様に当社グループの企業価値向上への取り組みをお伝えし、より理解と共感を深めていただくためのものであり、皆様との対話を通じて価値共創に向けたストーリーやプロセスをさらに進化させていくことを目的に作成し、新たに発行するサステナビリティレポートと開示内容を棲み分けました。

本報告書では皆様からのご意見を受け、読みやすさを意識し、大局的・戦略的な内容を中心に記載しています。特に2026年度から始まった新中期経営計画について、経営陣のメッセージ、その前提となる島津の過去、将来のあるべき姿も含めてご説明しています。戦略に基づく個別の具体的な取り組みやサステナビリティ活動については、サステナビリティレポートに掲載しています。こちらも併せてご覧いただくことで、当社グループの取り組みをよりご理解いただけるものと考えています。

今後も、当社グループの活動を皆様にご理解いただくため、統合報告書、サステナビリティレポート共に改善を進めていきます。ご一読いただき、皆様の率直なご意見をお寄せください。

## 島津統合報告書2026の3つのポイント

① **Shimadzu 2035策定に伴う価値共創ストーリー・プロセスの進化**
2026年6月、中期（2035年）で実現したい姿としてShimadzu 2035を策定し、「技術に立脚したカスタマーイン志向のトータルソリューションパートナー」を掲げました。Shimadzu 2035を実現するためのより中長期的な視点から、価値共創に向けたストーリーおよびプロセスの見直しを行いました。
P.12

② **新中期経営計画（2026-2028年度）策定に伴う成長戦略の開示**
Shimadzu 2035において、2035年売上高1兆円を目標として掲げました。このビジョンからのバックキャスティングで策定した新中期経営計画について、財務および事業の両視点から成長戦略を開示しています。
P.18

③ **Shimadzu 2035実現に向けたガバナンスの強化**
Shimadzu 2035の実現および新中期経営計画達成に向けたガバナンスの実効性を高めていくことを目的に社外取締役座談会を実施し、掲載しています。
P.49

**発 行 時 期** 2026年6月（2026年9月改訂）

**報告対象期間** 財務情報：2025年4月1日から2026年3月31日
非財務情報：随時

**報告対象組織** 株式会社島津製作所および島津グループ各社

**情報開示方針** 本報告書は、当社が定める情報開示方針に基づき、情報の適時開示に努めています。
詳細はWebサイトをご覧ください。

## 財務・非財務情報の開示媒体

| 媒 体 | 内 容 | 財務情報 | 非財務情報 |
|---|---|---|---|
| 統合報告書 | 財務および非財務の視点を統合し、中長期的な価値創造に向けた経営戦略およびサステナビリティ経営について掲載しています。 https://www.shimadzu.co.jp/ir/library/annual.html | ● | ● |
| サステナビリティレポート | サステナビリティおよびマテリアリティの取り組みについて、環境・社会・ガバナンスの視点で網羅的に掲載しています。 https://www.shimadzu.co.jp/sustainability/report.html | | ● |
| 有価証券報告書／内部統制報告書（日本語のみ） | 企業の概況、事業の状況、経営方針、リスク情報、財政状態などを網羅的に記載した報告書です。 https://www.shimadzu.co.jp/ir/library/yuho.html | ● | ○ |
| データブック | 財務データおよび主要な非財務データを掲載しています。 https://www.shimadzu.co.jp/ir/library/fact.html | ● | ○ |
| コーポレート・ガバナンス報告書 | コーポレート・ガバナンスの考え方や体制、内部統制システムなどを掲載している報告書です。 https://www.shimadzu.co.jp/ir/governance/report.html | | ● |

●：主となる情報です。

## 将来の見通しについてのご注意

本報告書に記載している計画・戦略・業績予想などの将来の見通しにつきましては、現時点での入手可能な情報に基づいたものであり、リスクや不確実要素が含まれています。

従いまして、実際の業績は経済情勢の変化、市場の動向などにより、当社見通しと大きく異なる可能性があることをご承知おきください。

# 目次


編集方針 01
目次 02

**価値共創ストーリー 03**
トップメッセージ 04
島津の価値観とDNA 07
島津のあゆみ 09
島津のいま 10
島津の目指す姿 -Shimadzu Vision- 11
価値共創プロセス 12
- 価値共創プロセス 12
- 島津の経営資源 13
- マテリアリティ 15

**Shimadzu Vision達成に向けた成長戦略 16**
過去4期の中期経営計画の振り返り 17
新中期経営計画（2026−2028年度）の概要 18
財務戦略 20
- CFOメッセージ 20

特集:表面観察技術の獲得 Tescan社を買収 22
成長戦略の実践 24
- 事業概要 24
- 計測機器事業 25
- 医用機器事業 26
- 産業機械事業 27
- 航空機器事業 28

**持続的成長のための基盤戦略 29**
DX戦略 30
研究開発・知財戦略 31
- CTOメッセージ 31
- 知的財産戦略 33

標準化戦略 35
- CSO（Chief Standardization Officer）メッセージ 35
- 標準化戦略 36

営業戦略 37
- 営業担当役員メッセージ 37

製造戦略 39
- 製造担当役員メッセージ 39

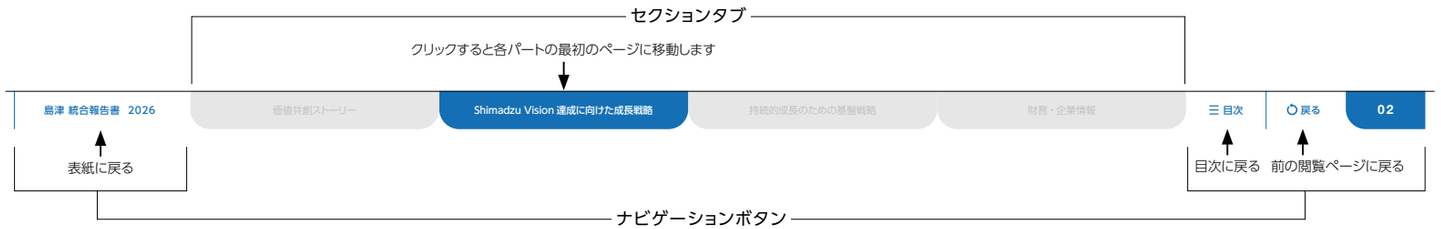
人財戦略 41
- CHROメッセージ 41
- 企業価値創出を目指す人財戦略 42
- エンゲージメントを起点とした組織力の強化 43

環境戦略：環境経営 44
- 環境経営の推進 44

人権の尊重 47
ガバナンスの強化 49
- 社外取締役座談会 49
- コーポレート・ガバナンス 52
- 統合リスク管理 60
- CROメッセージ 63

**財務・企業情報 64**
11年間の主要財務データ 64
6年間の主要非財務データ 66
会社概要／株式情報 67
外部評価 68


### ナビゲーションボタンの使い方



# 価値共創ストーリー

トップメッセージ …… 04
島津の価値観とDNA …… 07
島津のあゆみ …… 09
島津のいま …… 10
島津の目指す姿 -Shimadzu Vision- …… 11
価値共創プロセス …… 12
　価値共創プロセス …… 12
　島津の経営資源 …… 13
　マテリアリティ …… 15



# トップメッセージ



## 技術に立脚したカスタマーイン志向のトータルソリューションパートナーとして、プラネタリーヘルスを追求し続けます。

代表取締役 社長
山本 靖則

# トップメッセージ

## プラネタリーヘルスの追求

当社は、150年にわたり「科学技術で社会に貢献する」ことを社是として事業を続けてまいりました。

そして現在は、「人と地球の健康」、すなわちプラネタリーヘルスの追求を中長期のミッションとして掲げ、ヘルスケア、グリーン、マテリアル、インダストリーの4領域で社会価値を提供する企業を目指しています。

2026年度からスタートした新中期経営計画では、これまでお客様と共に追求し、蓄積し続けてきた技術力をベースに、お客様一人ひとりのニーズに基づいた最適な製品とサービスをお届けし、「技術に立脚したカスタマーイン志向のトータルソリューションパートナー」になることを2035年のありたい姿として定めました。当社グループが関わる4領域では、お客様のことをお客様ご自身より深く理解することに努め、お客様ご自身が気づいておられない潜在的な困りごとを解決する企業として、科学技術とサービスであらゆる場面においてお客様のパートナーになりたいと考えています。当社グループが「カスタマーイン志向のトータルソリューションパートナー」に近づくことで「プラネタリーヘルスの追求」にもつながると信じています。

## 失敗を恐れずに挑み続ける

当社グループの強みは、①「科学技術で社会に貢献する」という社是に忠実な志を持つ社員、②「お客様が必要とするものを提供する」という創業当初からの志を引き継ぎ、すべてのお客様のご要望にお応えしようという姿勢、③お客様のご要望にお応えするために150年以上追求し蓄積し続けてきた技術力と開発力、④その結果として幅広い分野のお客様からいただく信頼、だと考えています。

この強みを生かすには、常に失敗を恐れずに挑戦し続けることが重要です。私たちが様々なことに挑戦し、ナンバーワン・オンリーワンを追求する姿勢を“Excellence in Science”というブランドステートメントで表現しています。そして、これから必要な挑戦は、カスタマーイン志向でのビジネス変革です。

長い歴史の中で、当社は「装置開発」を中心に据え、技術力・開発力を追い求めてきました。そのため、消耗品やソフトウェアを含めたお客様のワークフロー全体を考える意識が少し希薄だったかもしれません。お客様が必要としているものは装置ではなく、装置から得られるデータです。データを得るためには、ワークフロー全体を考えることが必要で、この点からビジネスを創ることが重要です。ワークフロー全体を見て考え、お客様のために必要なものをご提案するという意識に変革し、ビジネスを変えていきます。営業本部や製造本部、分析計測事業部のリカーリング事業統括部を設置したのはそのためです。

また、様々な地政学リスクやAIの急速な進化と浸透といった事業環境の変化が起こる中、より迅速かつ大胆な意思決定が求められる場面が多々出てくると予想されますが、これらの変化への対応力も強化したいと考えています。また、一度決定した方針であっても、状況が変われば躊躇なく修正する「機敏な行動」と「柔軟な考え」を両立させていきます。

AIをどのように事業・製品・ソリューションに取り入れていくか、自分たちの仕事のやり方を変革するか、ということも重要な挑戦として取り組んでいきます。



## 新たな分野へ、新たなパートナーと共に

当社は、昨年12月にTescan社の買収を決定しました。これを契機に、半導体市場で計測機器を伸ばしていくという新たな挑戦を始めます。

Tescan社は、チェコ・ブルノ市の老舗企業で、技術力の非常に高いメーカーです。私自身も本社を訪れ、技術力に対する信頼をさらに強固にしました。

買収完了後の戦略ですが、当社は半導体製造装置用の真空ポンプ事業で、半導体大手のファウンドリー近くにサービス拠点を有し、お客様と強固な信頼関係を築いています。この関係を有効活用します。

Tescan社と当社グループは、地域的・顧客的な補完性を持っているので、まずは双方の製品のアプリケーションをまとめ、Tescan社の電子顕微鏡（SEM、TEM）を当社のお客様に、当社の表面分析製品などの

# トップメッセージ

半導体関連製品をTescan社のお客様に販売し、双方の製品の販売を拡大します。生産面でも協力し、Tescan社製品の当社工場でのノックダウン生産など、供給体制と価格競争力の強化も検討します。

また、少し長期になりますが、Tescan社と当社グループの技術を掛け合わせ、独創的な製品開発を進めて新たな価値創造をしていきます。Tescan社の電子顕微鏡も活用し、半導体市場における表面観察・分析、製造装置、プロセス開発・不良解析、インライン検査のワークフロー全体でお客様へのトータルソリューション提供に取り組みます。

## 収益力・効率性を向上させるために

足元では、収益力の改善が大きな課題と認識しており、新中期経営計画では、収益力をいかに向上させるかを重要な経営テーマとしています。

まず、北米R&Dセンターのような顧客密着型拠点を使って、市場・顧客の真のニーズを把握し、ソリューションをアジャイルに製品やサービスに反映させ、提供価値を高く認めていただくことで収益につなげます。そして、このサイクルを素早く回していきます。2025年度は、計測機器ではLC、MS、GC、試験機など、医用機器では回診装置など、計10機種以上の新製品を発売しました。多くの新製品を発売できたことには満足していますが、中長期的なKPIとして掲げる「発売後3年間の新製品の売上高が製品総売上高の30%を占める」状態には達していません。引き続き目標の30%に向けて、新製品を生み出し続ける努力と、適正なプライシングで販売する努力を続けます。



前中期経営計画では、世界のお客様の多様な要求に迅速に応えるために、開発のグローバル化を進め、アジャイルな開発プロセスの活用や、開発の一部のプロセスに他社との提携や協業を活用するなど、自前主義にこだわらない開発も進めてきました。これらの取り組みは今後も継続します。

収益力の向上には、不採算製品や事業の見直しといった「選択と集中」も行う必要があると考えています。当社グループは、計測・医用・産業・航空の4つのセグメントで事業を展開していますが、現時点での市場の成長性と当社の収益性の観点から、各事業を投資方針に応じて新たに位置付けました。

計測の重点機種（LC、MS、GC）とリカーリング事業を「コア事業」と位置付け、成長に向けて積極投資を行います。また、計測の半導体関連は、成長に向けた「先行投資事業」と位置付け、それ以外の機種は「基盤事業」として、必要投資で最大効率を求める事業と位置付けます。産業も必要投資を行う「基盤事業」とします。

航空は「構造強化事業」と位置付け、事業特性に応じ、事業価値の維持向上に必要な投資と収益性向上に必要な投資を行います。

一方、医用は「収益改善事業」と位置付け、不採算製品の撤退、不採算地域の縮小など、営業利益率10%以上を安定的に創出する体質を目指して改善施策を実施します。

さらに、長期的なミッションである「プラネタリーヘルスの実現」には、資本効率を上げることが重要であるとの認識が、社内・社外含めた取締役会メンバーで共有されています。

ROE、ROICを、売上高や営業利益、営業利益率といったKPIと並んで重要な指標と捉え、前中期経営計画でも目標を定めて取り組んできました。残念ながら売上成長を十分に利益成長や資産効率向上につなげることができず、期間目標には届きませんでした。

ROICについては、全社での指標改善はもちろんですが、事業別での収益性と投下資本の関係を独自の指標として表し、評価する枠組みを整備しています。事業別・機種別にSROIC（島津ROIC）を軸とした管理へ転換を図り、事業の収益性や投資効率を踏まえた意思決定を進めていきます。

## 2026年度の位置付け

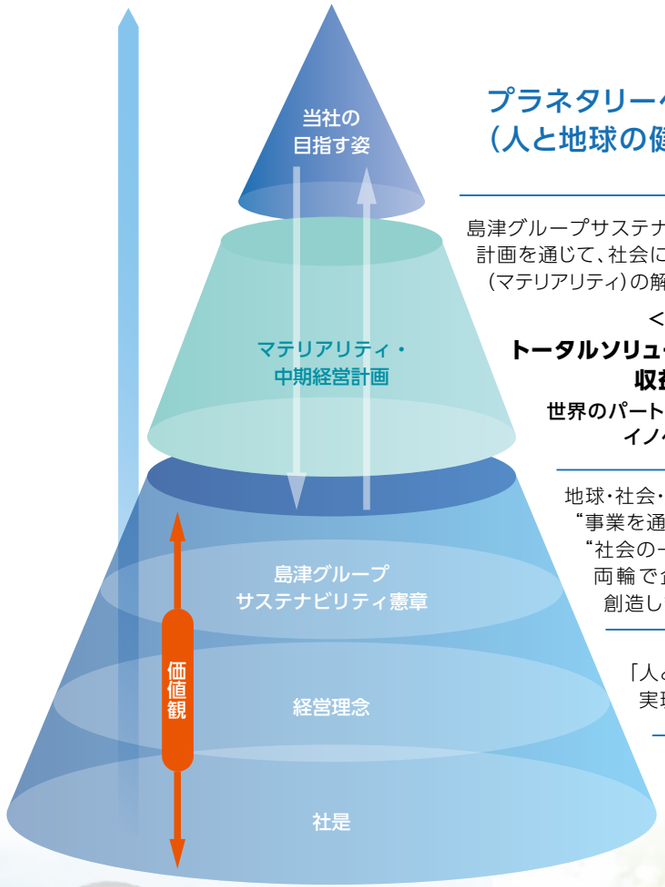
2026年度は新中期経営計画のスタートとなる大切な年です。前中期経営計画で実施してきた研究開発・人的投資・M&Aを中心とした将来に向けた成長投資を、成果として結実させる最初の年です。また、並行して、これまでと同じように将来に向けた成長投資を行う年でもあります。夢と熱意をもって挑戦し、結果につなげていきたいと考えています。

当社は2035年に売上高1兆円以上という目標を掲げ、さらにその先の新たな成長に向けて、プラネタリーヘルスを追求していきます。

ステークホルダーの皆様には、引き続きご支援とご理解をお願い申し上げます。

# 島津の価値観とDNA

## 島津の価値観




### プラネタリーヘルス（人と地球の健康）の追求

島津グループサステナビリティ憲章に基づき、中期経営計画を通じて、社会に貢献するための重要な経営課題（マテリアリティ）の解決に取り組む

**＜中期経営計画＞**
**トータルソリューション提供力の強化による収益力の持続的向上**
**世界のパートナーと共に社会課題を解決するイノベーティブカンパニーへ**

地球・社会・人との調和を図りながら、“事業を通じた社会課題の解決”と“社会の一員としての責任ある活動”の両輪で企業活動を行い、明るい未来を創造します。

「人と地球の健康」への願いを実現する

科学技術で社会に貢献する





### 社是

## 科学技術で社会に貢献する

### 経営理念

## 「人と地球の健康」への願いを実現する

当社グループは、2025年3月31日に創業150周年を迎えました。1875年、初代島津源蔵が京都・木屋町二条で教育用理化学器械の製造を始めたのが出発点です。1882年には製品カタログ「理化器械目録表」を発行し、約110種の実験器具を掲載するとともに、末尾に「御好次第何品ニテモ製造仕候也（ご要望に応じて、どんなものでもおつくりします）」と掲げました。

初代の志を継いだ二代源蔵は、「学理を教えられたら、その応用を考えなければいけない。死に学問ではだめだ」という信念のもと事業に向き合い、日本初の医療用X線装置の開発や蓄電池用鉛粉の製造法の確立など、多くの発明・技術革新を通じて事業を飛躍させました。この二代にわたる源蔵親子の思いである顧客第一の精神と、科学への情熱やモノづくりへのひたむきさ、そして学理と実践を結び付ける姿勢は、今日まで受け継がれる“モノづくりのDNA”であり、「科学技術で社会に貢献する」という社是と、「『人と地球の健康』への願いを実現する」という経営理念となり、現在の島津グループの根幹を形づくっています。

創業150年を節目に、当社グループは創業の原点・精神に立ち返りつつ、「世界のパートナーと共に社会課題を解決するイノベーティブカンパニー」を目指し、技術開発力と社会実装力の両輪をさらに磨いていきます。



### 島津グループサステナビリティ憲章

#### 目指す姿

○ 地球・社会・人との調和を図りながら、「事業を通じた社会課題の解決」と「社会の一員としての責任ある活動」の両輪で企業活動を行い、明るい未来を創造します。

#### 基本的な考え方

○ 「人の命と健康への貢献」、「地球の健康への貢献」、「産業の発展、安心・安全な社会の実現への貢献」を目指します。

○ グローバル社会の一員として、「国連グローバル・コンパクト」に賛同し、持続可能な開発目標（SDGs）の達成に取り組みます。

○ 科学技術の社会実装により社会課題の解決を目指します。その実現のため、当社グループの基盤を支える仕組みを構築し、開発・製造能力の向上を図ります。

○ ステークホルダーからの信頼獲得のため、適時・適切かつ公平にサステナビリティ経営に関する情報を開示し、対話を通じて関係構築を実践します。



# 島津の価値観とDNA

## 島津のDNA

当社グループは、1875年の創業以来151年の永きにわたり、真摯に事実と向き合い、本質を見極めながら、顧客・社会課題の解決に努めてきました。その過程で、磨き上げてきたコア技術を発展させ、その応用によって事業領域を広げるとともに、多様な分野のお客様の要請に応えることで、新たな技術開発力を生み出す社内システムを築いてきました。こうして培われてきた「顧客・社会のニーズに寄り添い、科学技術で解決策を形にする姿勢」は、過去から現在に至るまでの揺るぎない理念として島津グループの企業風土の根底に根付いています。

### 151年にわたる事業継続の要因

#### ①「科学技術で社会に貢献する」の社是に忠実

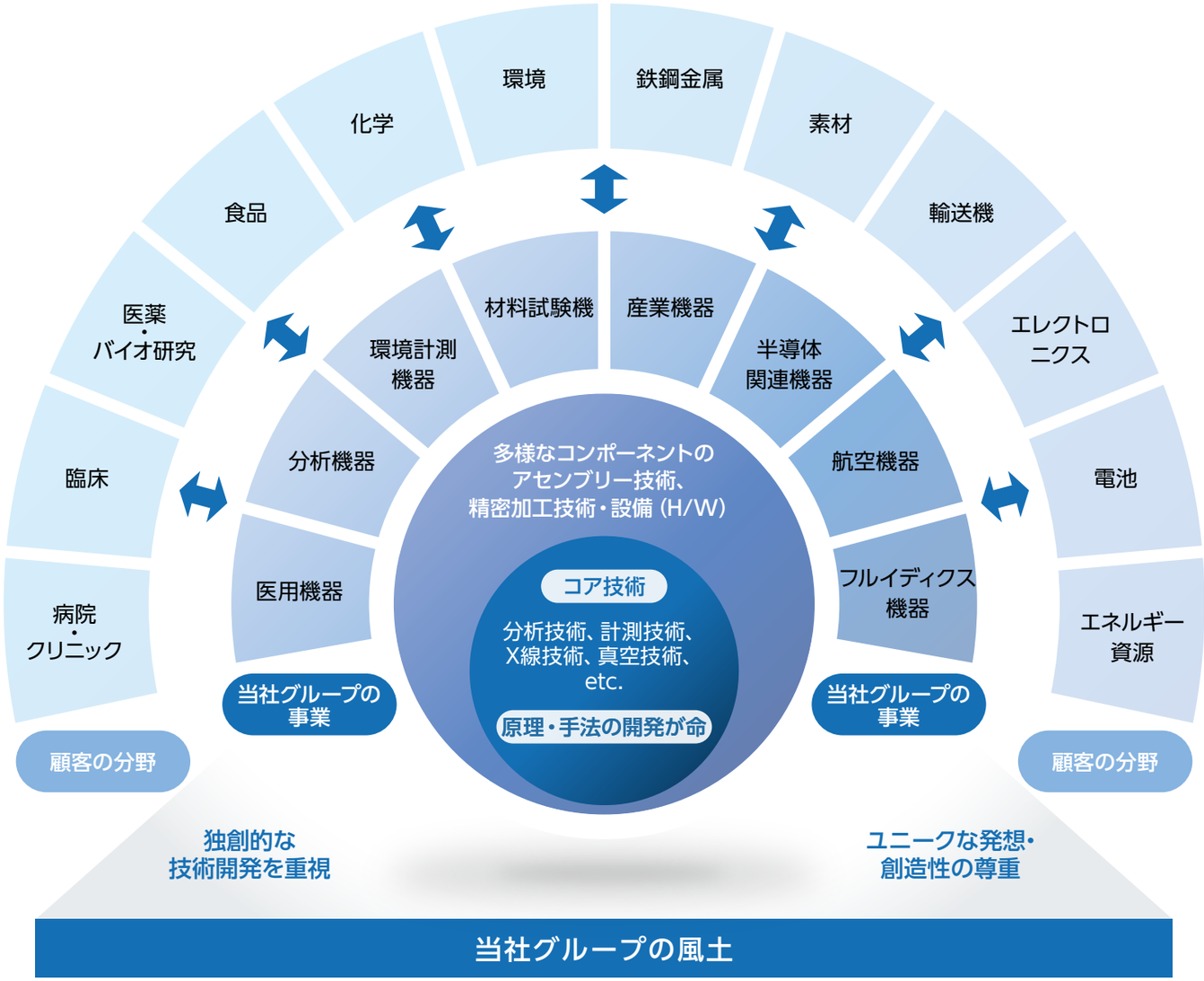
創業者の島津源蔵は、西欧の最新技術を学びながら、時代が求める理化学器械を製造していました。創業当初からの「お客様が必要とするものを提供する」という志は、「社会やお客様が求めるものに科学技術で応え、豊かで安心・安全な社会づくりに貢献する」という私たちの姿勢に受け継がれています。

#### ② ニッチであっても、すべてのお客様の思いに応える

私たちはお客様や社会のニーズに真摯に対応する企業風土のもと、多様な技術・製品・サービスを創造してきました。グローバルで複雑化する社会課題の解決に取り組むため、これまで培ってきた技術力と創業時から継続するオープンイノベーションにより得られる新たな知見を常に融合させることで、社会と自社の共有価値の創造を実現します。

#### ③ 産業の進歩・発展に対応し、貢献するための技術開発力の追求

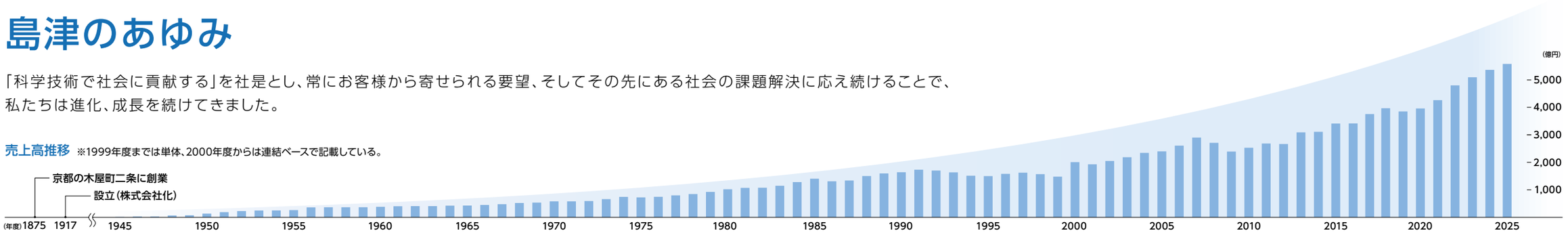
革新的な次世代の製品を生み出すコア技術の研究開発、現在の製品・技術をより向上させた新製品の開発、AI・IoT・ロボティクスを含めた汎用性の高い共通技術の開発を行っています。また、技術やノウハウの融合・発展によって社会の変化や新たな課題に迅速に対応し、未来社会で必要とされる新しい事業や技術の開発に取り組んでいます。



# 島津のあゆみ

「科学技術で社会に貢献する」を社是とし、常にお客様から寄せられる要望、そしてその先にある社会の課題解決に応え続けることで、私たちは進化、成長を続けてきました。

**売上高推移** ※1999年度までは単体、2000年度からは連結ベースで記載している。




## 文明開化

- 海外の近代科学の導入
- 近代的な生活様式への変化

**1882**
理化学器械の普及・発展
最先端の教育器械を提供



**1897**
安定的な電力供給の必要性
蓄電池の工業生産を開始



## 戦後からの復興

- 医療基盤の整備と量的拡充
- 石油・化学産業の発展

**1909** 日本初
医療機器の発展・普及
医療用X線装置を完成



**1956** 日本初
石油精製業の活性化
ガスクロマトグラフを開発



**1961** 世界初
放射線の被ばく低減
遠隔操作式X線TV装置を開発



## 高度経済成長

- 自動車産業の発展
- 医療保険制度の充実による医薬品産業の発展

**1978** 日本初
医薬品の
安全性・有効性
モジュラー構造の
液体クロマトグラフを完成



**2002**
田中耕一　ノーベル化学賞受賞

**1967**
自動車の安全性向上
疲労試験機1号機を製造
自動車メーカーに納入



**2010** 日本初
臨床検査医学の進展
国産初ハイエンドの
液体クロマトグラフ
質量分析装置を開発



## 新領域への挑戦

- 人と地球の健康に貢献する科学技術の振興

**2020**
COVID-19の感染拡大
全自動リアルタイムPCR検査装置および
新型コロナウイルス検出試薬キットを開発



**2021** 世界初
乳がん診療・認知症研究を支える
頭部と乳房の検査に特化した
TOF-PET装置を開発



**2023** 世界初
生態系保全への貢献
マイクロプラスチックの
抽出・回収工程を自動化した
MAP-100を発売



**2025** 世界初
次世代の時間計測技術の実用化へ
将来の社会基盤となる可能性を
秘めるストロンチウム光格子時計を商用化



# 島津のいま

当社グループは、卓越した科学技術で、医薬・医療・環境・エネルギー・半導体・素材など幅広い産業の発展に貢献し、より豊かな社会の構築を目指します。

## セグメント別売上高構成比

### 計測機器事業

**65%**



高速液体クロマトグラフ質量分析システム

高性能な分析機器を提供し、医薬、食品、素材をはじめ様々な分野で研究や技術開発、品質管理を支援しています。

| | |
|---|---|
| 主な製品 | 液体クロマトグラフ／質量分析システム／光分析装置／環境モニタリング装置／試験機 |
| 主な用途 | 食品・製薬産業における品質管理／ 病気の早期検査や医薬品開発 ／ 水質や大気汚染などの環境分析 ／ 各種材料の強度評価、工業製品の非破壊観察 |
| ユーザー | 医薬、食品、素材、エネルギー、自動車、研究機関／産業機器などのメーカー、官公庁、大学 |

### 産業機器事業

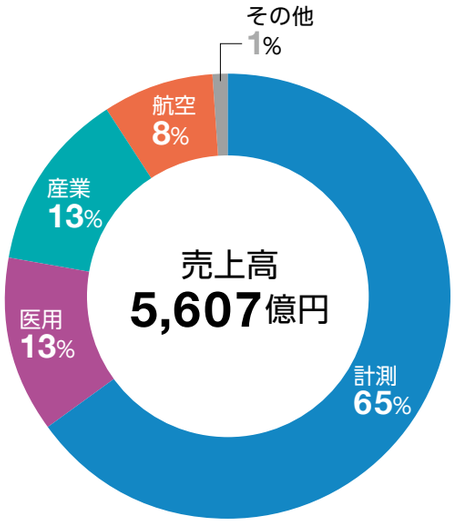
**13%**



ターボ分子ポンプ

高性能なキーコンポーネントで最先端のモノづくりを支援し、産業の発展に貢献しています。

| | |
|---|---|
| 主な製品 | ターボ分子ポンプ(TMP)／油圧機器／工業炉 |
| 主な用途 | TMP:半導体製造プロセスにおける真空環境を作り出す<br>油圧機器:産業車両などの動力源 |
| ユーザー | 半導体製造装置メーカー、産業車両メーカーなど |




### 医用機器事業

**13%**



血管撮影システム

的確な診断を支援する医用機器を提供し、人の健康の維持・向上に貢献しています。

| | |
|---|---|
| 主な製品 | 血管撮影システム／X線TVシステム／一般撮影システム |
| 主な用途 | 肺炎や骨折などのX線画像診断<br>心疾患・脳血管疾患のカテーテル治療支援 |
| ユーザー | 病院、クリニック |

### 航空機器事業

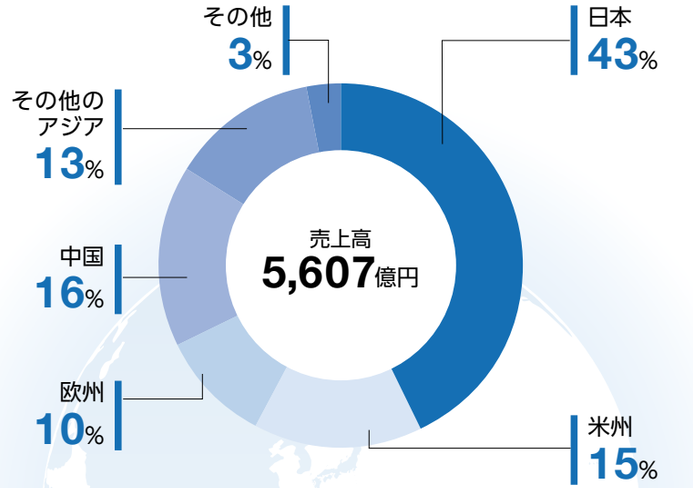
**8%**




最先端の搭載機器を提供し、「安全、快適、負担軽減」に貢献しています。

| | |
|---|---|
| 主な製品 | フライトコントロールシステム |
| 主な用途 | 航空機の機体姿勢の制御など |
| ユーザー | 自衛隊、航空機メーカーなど |

## 地域別売上高構成比




## 海外拠点

**27カ国 51拠点**

# 島津の目指す姿 –Shimadzu Vision–

当社グループは、技術に立脚したカスタマーイン志向のトータルソリューションパートナーとして、プラネタリーヘルスを追求し、4つの事業領域で社会価値を提供していきます。
前中期経営計画ではお客様中心志向を掲げ、組織の変革を実行しましたが、新中期経営計画では、ビジネスの変革を加速させます。




**Best for Our Customers with Excellence in Science**

- ヘルスケア領域
- グリーン領域
- マテリアル領域
- インダストリー領域

4つの
社会価値
創生領域

将来

売上高
1兆円

ありたい姿(2035年)

技術に立脚した
**カスタマーイン志向のトータルソリューションパートナー**

お客様のことをお客様よりも理解し、
お客様のお困りごとを
技術とサービスで解決する

2028年

成果実現の加速

2026年

新中期経営計画

カスタマーインへの
**ビジネスの変革**

- ワークフローフォーカス
- リカーリング強化

従前の姿

技術志向の
装置メーカー

前中期経営計画

お客様中心志向への
**体制の変革**

価値共創プロセス

# 価値共創プロセス

社是・経営理念・島津グループサステナビリティ憲章に基づき、当社グループは「人の命と健康への貢献」「地球の健康への貢献」「産業の発展、安心・安全な社会の実現への貢献」を通じて、「プラネタリーヘルス（人と地球の健康）の追求」を目指しています。

## 経営資源 P.13

- 財務資本
- 人的資本
- 知的資本
- 製造資本
- 社会・関係資本
- 自然資本

## 経営戦略

### マテリアリティ P.15

| | |
|---|---|
| 人の命と健康への貢献 | お客様のワークフローへの提供価値最大化 |
| 地球の健康への貢献 | 人的資本とAIを活用した強固な経営基盤の構築 |
| 産業の発展、安心・安全な社会の実現への貢献 | ガバナンスの実効性の向上 |

### 中期経営計画／成長戦略 P.18

| | |
|---|---|
| コア事業の拡大と収益力の向上 | 成長市場での事業拡大 |
| 海外事業の拡大 | 基盤事業の進化 |

### ビジネススタンス（カスタマーイン）

顧客が抱える研究課題の解決 ▶ 社会課題に取り組む顧客課題の解決 ▶ 社会課題の解決

製品を生む ＝ 蓄えた技術開発力 ▶ 製品を育てる ＝ 社会実装力

### 価値観 P.07

- **社是**：科学技術で社会に貢献する
- **経営理念**：「人と地球の健康」への願いを実現する
- **島津グループ サステナビリティ憲章**

製品販売による **顧客のイノベーション創出**（フロー収益）

×

リカーリングをはじめとしたサービス提供による **顧客事業の安定化・効率化**（ストック収益）

## 社会価値創生

- ヘルスケア領域（計測機器事業／医用機器事業）：人の命と健康への貢献
- グリーン領域（計測機器事業／産業機器事業）／マテリアル領域（計測機器事業／産業機器事業）：地球の健康への貢献
- インダストリー領域（計測機器事業／産業機器事業／航空機器事業）：産業の発展、安心・安全な社会の実現への貢献

## 当社の目指す姿 P.07

**プラネタリーヘルス（人と地球の健康）の追求**

価値共創プロセス

# 島津の経営資源

当社グループは時代と共に成長している 6 つの資本を活用しながら、持続可能な社会の実現と事業の発展を目指してまいります。

| | 財務資本 | 人的資本 | 知的資本 |
|---|---|---|---|
| 方針・目指すべき姿 | キャッシュフローの創出力を高めつつ外部資金も活用し、最適な資本構成を追求します。また、持続的成長に向けた投資も推進します。 | 一人ひとりの挑戦と成長を、島津グループの価値創出につなげていきます。また、AIX時代に対応した人的資本経営の推進により、人財の価値の最大化を通じて島津グループの持続的な成長を実現します。 | 顧客課題やその背景にある社会課題を解決する知財の創出と獲得により、社会課題の解決と事業の持続的成長を実現します。 |
| 自社の強み | • 安定した営業キャッシュ・フロー創出力を背景に、投資・還元・財務のバランスの取れた資本運営が可能<br>• グローバル・キャッシュ・マネジメント・システム（CMS）により資金を集約し、高い資金効率を実現<br>• 資本コストを意識した投資判断の徹底により、資本効率の向上を継続的に実現 | • 社員が社是・経営理念に共感し、自律的に挑戦し実践<br>• 幅広い顧客層の課題解決に向け、博士号取得者など専門的知識・スキルを持った高度専門人財が多数在籍<br>• 国籍・性別・経験に関わらず活躍できる環境や、生産性向上や育児・介護など個々の状況に応じて柔軟に勤務できる環境の整備により、高い定着率を維持 | • 多数の保有特許やノウハウで保護された幅広い分野における要素技術、設計ノウハウおよびアプリケーションデータベースによる顧客課題解決力<br>• 技術と品質への信頼から生じるブランド力<br>• IPランドスケープ・生成AIの積極活用による知財戦略の構築および遂行力<br>• 基幹特許の創出・獲得体制<br>（令和6年度全国発明表彰受賞、2021年知財功労賞 特許庁長官表彰受賞） |
| 中期経営計画における経営資本の拡充戦略・施策 | • 投資効果を見極めつつ、研究開発・設備投資に加え、インオーガニック成長を目的とした成長領域へのM&Aを推進<br>• 事業成長と財務規律のバランスを踏まえ、配当性向30%以上および累進配当の方針のもと、株主還元を強化 | • 事業戦略と連動した人財獲得・育成の高度化<br>• エンゲージメントを起点とした組織力の強化<br>• 健康経営および安全衛生管理の高度化<br>• グローカルな人財マネジメントと人事ガバナンスの強化 | • 外部に研究・事業パートナーを求め、価値観の多様性を活かした事業の創出<br>• 生成AIやIPランドスケープ活用による、知財戦略の構築と遂行<br>• IPランドスケープの適用拡大による、既存事業の拡張と新事業の社会実装推進 |
| 2025年度 実績 インプット | • 株主資本：**4,881億円**<br>• 営業CF：**547億円**<br>• フリーCF：**388億円** | • 連結従業員数：**14,649人** | • 主要な研究開発拠点：国内**4**、海外**17**<br>• 研究開発投資額（2025年度）：**291億円** |
| 2025年度 実績 アウトカム | • 売上高：**5,607億円**（前年度比+4%）<br>• 営業利益：**737億円**（前年度比+3%）<br>• 営業利益率：**13.1%**（前年度比▲0.2pt）<br>• 配当性向：**33.0%**<br>• ROE：**11.4%**（前年度比+0.5pt）<br>• ROIC：**9.6%**（前年度比▲0.4pt）<br>• **12期**連続増配 | • 平均勤続年数：**18.5年**（他社平均12.5年）<br>• 離職者数：**35名**（離職率0.9%／単体）<br>• 経営幹部候補育成プログラム参加者数：**148名**（単体）<br>• 高度専門人財数：**594名**<br>• ビジネスリーダー育成研修修了者数：**1,000名**（単体）<br>• 女性管理職比率：連結**13.3%**<br>• 従業員エンゲージメント調査：肯定回答率**66%**（単体） | • 特許保有件数：2025年度**276件増加**（特許保有総数8,830件）<br>• IPLを活用したビジネスモデル構築件数：**5件** |

価値共創プロセス

# 島津の経営資源

| | 製造資本 | 社会・関係資本 | 自然資本 |
|---|---|---|---|
| 方針・目指すべき姿 | 様々な外部環境の変化や世界的な課題に対して迅速に対応するために、柔軟な製造体制を構築し、社会課題の解決と事業の持続的成長を実現します。 | 「技術に立脚したお客様中心志向のトータルソリューションパートナー」として、プラネタリーヘルスの追求のもと、世界のパートナーと共に社会課題を解決するイノベーティブカンパニーを目指します。 | 科学技術を通じて、カーボンニュートラル・サーキュラーエコノミー・ネイチャーポジティブの実現に貢献し、環境課題の解決と事業活動の両立を図ることにより、持続可能な社会への転換と事業の発展を目指します。 |
| 自社の強み | • お客様へのソリューション提供に欠かせない、装置の心臓部品を自社生産するための加工・組立技術、光学素子やセンサー類などの製造技術を保有<br>• 大型装置から試薬、特注装置から量産製品まで、大小多少を問わず多様な製品ポートフォリオを実現する製造組織を保有<br>• 日本、中国、北米、アジア、欧州の5極で、各地域や各機種の需要増に応え、お客様に安定して製品を供給できるグローバル製造体制 | • 「科学技術で社会に貢献する」を社是とし、顧客や社会課題の解決と向き合い、産業の発展に合わせて新技術・新分野に展開して成長<br>• 分析計測技術をコアに、ヘルスケア、半導体、航空分野等の成長分野におけるグローバル・リーディングカンパニーとして確固たる地位にある<br>• 計測機器事業は、健康寿命の延伸や環境規制への対応をはじめとし、あらゆる産業における社会課題の解決に必要不可欠なビジネスであり、本業を通じたESG貢献との親和性が高い | • 環境・エネルギー分野などにおける、課題解決に資する分析・計測技術を提供し、顧客の脱炭素・資源循環・生物多様性対応を支援<br>• 製品ライフサイクル全体（製造・使用・廃棄）での環境負荷低減技術（省エネや小型化などのノウハウ）を蓄積<br>• TCFD、SBT、RE100、TNFDなどの国際的な環境イニシアティブに賛同・加盟し、気候変動対策および循環型社会の形成や生物多様性保全等を積極的に推進 |
| 中期経営計画における経営資本の拡充戦略・施策 | 【環境変化への対応力向上】<br>• 最適地生産／重要工程の分散／グローバルでの迅速な生産調整<br>【社会実装スピード向上】<br>• 設計フェーズ改善／試作検証プロセス改善／生産準備フェーズ改善<br>【製造(QCD)の高度化、効率化、および持続化（製造DX）】<br>• 不適合流出ゼロを目指した品質作り込み／競争力ある工場原価実現／SCM機能強化による供給LT短縮 | • お客様中心志向へのビジネス変革を加速し、顧客のワークフローを支えるトータルソリューション提供力を強化。特に計測事業でのサービスの上質化、保守契約事業の拡大、消耗品ラインアップ拡充により、お客様への提供価値を最大化<br>• 北米では、R&Dセンターを核に、重要顧客との関係深化、研究・事業開発パートナーの拡大、アカデミアとの連携による研究開発を推進し、顧客ニーズに基づく製品のアジャイル開発・提供を進める<br>• インドでは、販路拡大により顧客カバー率を高め、2027年竣工予定の新工場により現地製造機能を強化し、顧客との関係強化を図る | • カーボンニュートラル・サーキュラーエコノミーを重点事業分野と位置付け、課題解決に資する計測トータルソリューションを提供<br>• 事業活動における$CO_2$排出量の削減に向け、エネルギー使用の削減および再生可能エネルギー由来の電力を導入<br>• 製品設計ガイドラインに沿った開発を進め、サプライヤーと共に製品ライフサイクルにおける環境負荷を低減<br>• 資源循環設計を推進し、再生品・リユース事業を拡大 |
| 2025年度実績インプット | • 主要な製造拠点：国内**6**、海外**8**<br>• 設備投資額（2025年度）：**221億円** | • 主要な販売・サービス体制：国内**14**、海外**81**<br>• 顧客、大学などと共同研究を推進 | • エネルギー使用量：**969,382**GJ<br>※GJ（ギガジュール：エネルギー量の単位） |
| 2025年度実績アウトカム | • 高品質な製品<br>• 原価低減活動の推進（粗利率の推移）<br>• 海外基盤強化<br>• 全事業および需要変動へ対応する製造本部体制を構築<br>• 全製造拠点の2025年度末生産能力：**26**%向上（2020年度比） | • 顧客密着型の社会課題の解決に貢献<br>• オープンイノベーションの推進<br>• 海外売上高比率**56.7**%（前年度比**+0.3**pt）<br>• 海外4地域での売上高成長（円貨ベース）<br>〈北米〉2025年度実績**701億円**：前年度比**+4**%<br>〈欧州〉2025年度実績**548億円**：前年度比**+11**%<br>〈中国〉2025年度実績**917億円**：前年度比**+0**%<br>〈その他のアジア〉2025年度実績**715億円**：前年度比**+10**% | • エネルギー起因$CO_2$排出量：**8,771**t-$CO_2$<br>基準年度（2017年度）比：**82.2**%削減<br>• $CO_2$削減貢献量：**12,166**t-$CO_2$<br>• 当社グループが販売した製品使用時の$CO_2$排出量：2020年度比**9.4**%削減<br>• 廃棄物リサイクル率：**99.78**% |

価値共創プロセス

# マテリアリティ

当社は、社是および経営理念のもと、「島津グループサステナビリティ憲章」を制定し、サステナビリティ経営を推進してきました。
地球・社会・人との調和を図りながら、「事業を通じた社会課題の解決」と「社会の一員としての責任ある活動」の両輪で企業活動を行い、明るい未来を創造します。
マテリアリティを通じて、社会課題の解決と事業成長を両立し、プラネタリーヘルス（人と地球の健康）を追求します。

## 島津グループのマテリアリティ

当社グループは持続可能な成長と社会課題の解決を両立させるため、マテリアリティ（優先すべき重要課題）を定めています。
中期経営計画策定に伴い、2026年にマテリアリティを見直しました。

### 事業を通じた社会課題の解決

#### 1 人の命と健康への貢献

主なリスク 医療・ヘルスケア市場における法規制変更への対応遅れ、革新的な技術開発の停滞による競争力低下

主な機会 グローバルな高齢化や個別化医療の進展に伴う、ライフサイエンス・クリニカル市場における需要の拡大

#### 2 地球の健康への貢献

主なリスク 気候変動（異常気象）によるサプライチェーン分断リスク、環境規制強化・炭素コスト導入に伴う操業コストの増加

主な機会 脱炭素社会・循環型社会への移行に伴う、環境計測機器やGX（グリーントランスフォーメーション）関連製品、環境配慮製品への需要拡大

#### 3 産業の発展、安心・安全な社会の実現への貢献

主なリスク 半導体やモビリティ等の主要市場における急激な市況変動や、サプライチェーンの混乱リスク

主な機会 産業インフラの高度化・自動化に伴う、高性能な計測・検査機器や重要コンポーネントの需要拡大

#### 4 お客様のワークフローへの提供価値最大化

主なリスク 顧客ニーズ（自動化・省力化）の変化への対応遅延による顧客離れ、単発の機器販売モデルに依存することによる収益の不安定化

主な機会 製品提供にとどまらないリカーリングビジネス（消耗品・保守サービスなど）の展開による継続的な顧客接点の強化と、安定した収益基盤の確立

### 社会の一員としての責任ある活動

#### 5 人的資本とAIを活用した強固な経営基盤の構築

主なリスク 高度専門人財やリーダー層の獲得競争激化・流出による技術革新の停滞、AI等デジタル技術の活用遅れによる生産性低下、サプライチェーンの寸断

主な機会 パートナーとの連携、DEIB（多様性・公平性・包摂性・帰属意識）の推進やAIの積極活用を通じた、従業員エンゲージメントの向上とイノベーション創出機会の拡大

#### 6 ガバナンスの実効性の向上

主なリスク コンプライアンス違反、情報セキュリティインシデント、人権侵害の発生、およびレピュテーション（信頼）の毀損

主な機会 透明性の高い経営体制により、投資家や顧客など多様なステークホルダーからの強固な信頼を獲得

# Shimadzu Vision 達成に向けた成長戦略

過去4期の中期経営計画の振り返り …… 17
新中期経営計画（2026−2028年度）の概要 …… 18
財務戦略 …… 20
　CFOメッセージ …… 20
特集:表面観察技術の獲得 Tescan社を買収 …… 22
成長戦略の実践 …… 24
　事業概要 …… 24
　計測機器事業 …… 25
　医用機器事業 …… 26
　産業機械事業 …… 27
　航空機器事業 …… 28



# 過去4期の中期経営計画の振り返り

私たちは3年ごとに中期経営計画を定めています。中長期的な事業戦略をステークホルダーの皆様と共有し、島津グループの持続的な成長と企業価値の向上を目指しています。

## 2014～2016年度

### “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

| | 2016年度目標 | 2016年度実績 |
|---|---|---|
| 売上高 | 3,500億円 | 3,425億円 |
| 営業利益 | 350億円 | 371億円 |
| 営業利益率 | 10.0% | 10.8% |
| 海外売上高比率 | 50%以上 | 49% |

**主な取り組み**

- イノベーションセンターの設立など外部機関との共同開発の推進
- 製品ラインアップの拡充と製薬・食品安全など好調分野への注力
- マレーシア工場の設立など海外製造拠点の強化

## 2017～2019年度

### “世界のパートナーと社会課題の解決に取り組む企業”を目指して

| | 2019年度目標 | 2019年度実績 |
|---|---|---|
| 売上高 | 4,000億円以上 | 3,854億円 |
| 営業利益 | 450億円以上 | 418億円 |
| 営業利益率 | 11.0%以上 | 10.9% |
| 海外売上高比率 | 50%以上 | 49.0% |
| ROE | 10%以上 | 10.8% |

**主な取り組み**

- オープンイノベーションによる、社会課題解決に向けた連携を強化
- 海外拠点4ヵ所のイノベーションセンターで現地ニーズへの対応強化
- ヘルスケアR&Dセンターなど日本を中心に研究開発基盤を強化

## 2020～2022年度

### 世界のパートナーと社会課題の解決に取り組む企業へ<br>ー社会課題解決のための仕組み作りと社会実装ー

| | 2022年度目標 | 2022年度実績 |
|---|---|---|
| 売上高 | 4,550億円 | 4,822億円 |
| 営業利益 | 680億円 | 682億円 |
| 営業利益率 | 14.9% | 14.1% |
| ROE | 10%以上 | 12.9% |

**主な取り組み**

- 全自動PCR検査装置、コロナ検出試薬などを早期に社会実装
- 液体クロマトグラフが医薬品自国生産需要増などを背景に成長
- 日水製薬M&Aを実施

## 2023～2025年度　世界のパートナーと共に社会課題を解決するイノベーティブカンパニーへ　～技術開発力と社会実装力の両輪強化により持続的成長を果たす～

### 基本方針

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 5つの事業戦略 | 重点事業強化<br>- LC、MS、GC、試験機、TMP - | メドテック事業の強化 | 海外事業の拡大<br>- 北米強化 - | リカーリングビジネスの強化、拡大 |
| | 新事業・将来事業の創出 | | | |
| 7つの経営基盤強化 | ガバナンスの強化 | | | |
| | 開発スピード強化 | 国際標準化・規制対応力の強化 | グローバル製造の拡大 | DX推進 |
| | 人材戦略：島津人の育成 | | 財務戦略：攻めの財務へ | |

| | 2025年度目標 | 2025年度実績 |
|---|---|---|
| 売上高 | 5,500億円 | 5,607億円 |
| 営業利益 | 800億円 | 737億円 |
| 営業利益率 | 14.5% | 13.1% |
| ROE | 12.5%以上 | 11.4% |
| ROIC | 11.0%以上 | 9.6% |

### 結果と課題

**業績**

- 売上高は過去最高を更新するも、収益力が低下

**事業戦略**

- メドテック事業は、計測機器の臨床検体検査事業の立上げに遅れ
- 海外事業は、北米・インドは拡大したが、中国市場の回復に遅れ
- リカーリング事業は、売上高拡大も商材拡充には課題
- 計測装置の半導体市場への展開を開始
- 事業強化に向けて、ZEF社、CIS社を買収

**体制変革**

- 開発:北米R&Dセンターを通じた顧客との共同開発を推進
- 製造:全事業の製造を統括し、需要変動へ機動的に対応するグローバル製造本部体制を構築（中国工場拡張、インド工場準備）
- 販売:営業本部を設立し、事業部別・製品別から領域別へ

### 次期中期経営計画への継続テーマ

**収益力の向上**

- ライフサイエンス市場でのクロマト・質量分析システムの成長と収益拡大
- リカーリング比率の拡大
- グリーン、マテリアル領域の拡大
- 医用・産業（油圧）事業の収益力の回復

**成長市場での事業拡大**

- 半導体市場への計測事業拡大
- クリニカル市場での事業拡大
- 北米、インド事業のさらなる拡大

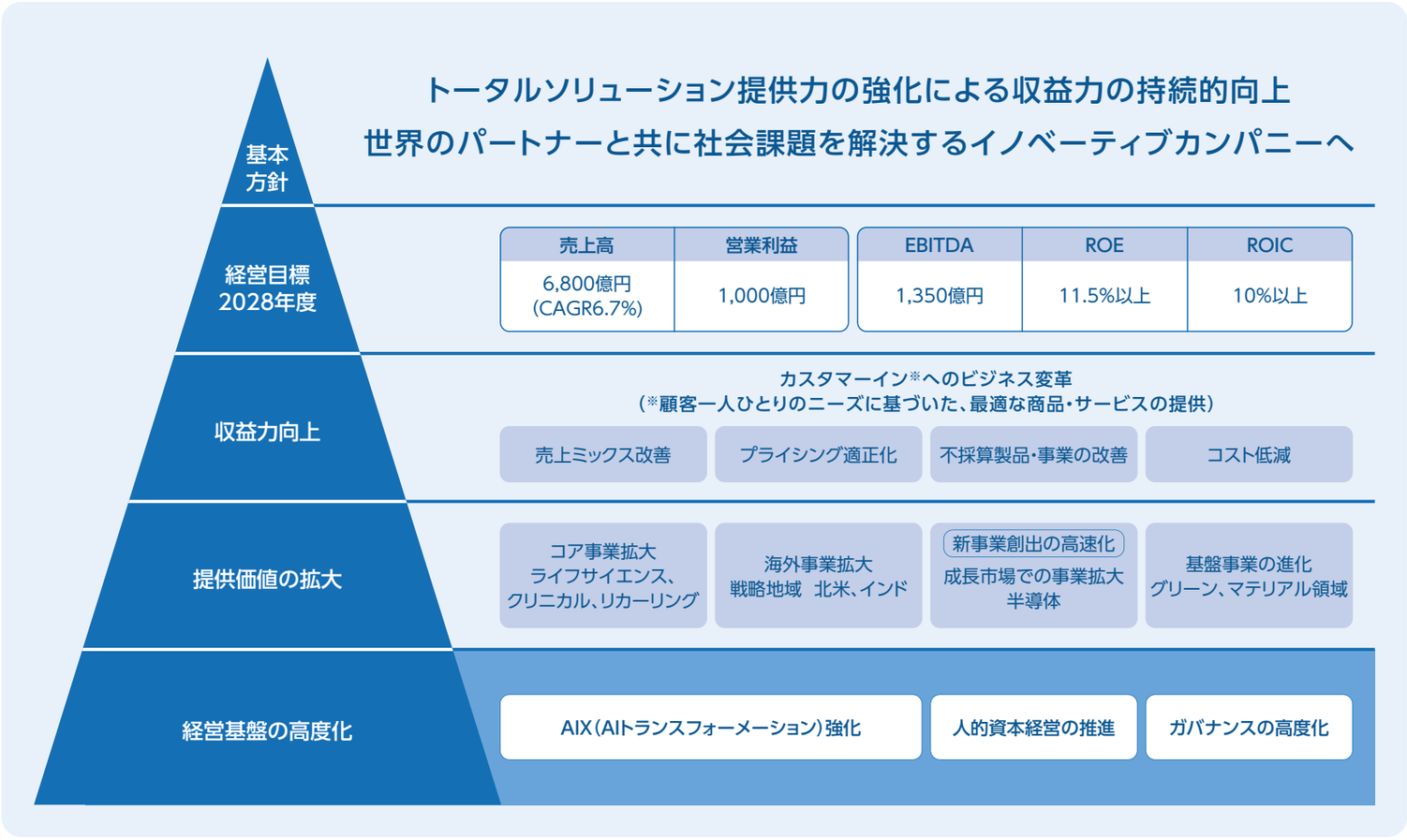
**トータルソリューション提供企業への変革を継続**

- 北米R&Dセンターの開発力強化
- AI活用で技術・営業・製造の価値創出サイクル高度化・高速化

# 新中期経営計画（2026−2028年度）の概要

前中期経営計画（2023−2025年度）では、「世界のパートナーと共に社会課題を解決するイノベーティブカンパニーへ」をスローガンに、売上高5,500億円や営業利益率14.5%などの目標を掲げて事業を推進しました。その結果、売上高は5,607億円となり目標を達成した一方、営業利益率は13.1%にとどまり、次の成長に向けた投資を十分に吸収できるだけの成果を創出できず、収益性の改善が課題として残りました。

そのため、2026年度からの新中期経営計画では、収益力の強化を当社の最大の経営課題と位置付け、基本方針に「トータルソリューション提供力の強化による収益力の持続的向上」を掲げました。




※本報告書に記載の2028年度の数値は、Tescan社の買収完了を前提として算定しており、将来の状況により変更される可能性あり
※2028年度営業利益はIFRS適用後数値

## 収益力向上

新中期経営計画では、お客様への提供価値を持続的に向上させるため、収益力強化を通じて、より強固で持続性の高い企業体質への転換を図ります。営業利益率を3年間で1.6ポイント上げ14.7%まで引き上げることを目指します。セグメント別では、計測機器事業で3.1ポイント上げ17.5%に、医用機器事業で3.4ポイント向上させ10%を目標としています。

この実現に向け、売上ミックスの改善、プライシングの適正化、不採算製品・事業の収益改善、コスト低減の4つの施策を進めます。

① 売上ミックスの改善では、クロマトグラフ、質量分析計、リカーリング事業を中心に、高付加価値新製品とトータルソリューションの提供を拡大し、収益性の高い製品と事業の構成比を高めます。

② プライシングの適正化では、高付加価値の新製品について付加価値に見合ったプライシングを進めるとともに、全製品を対象に、物価上昇や調達コスト上昇を踏まえプライシングの適正化を進めていきます。

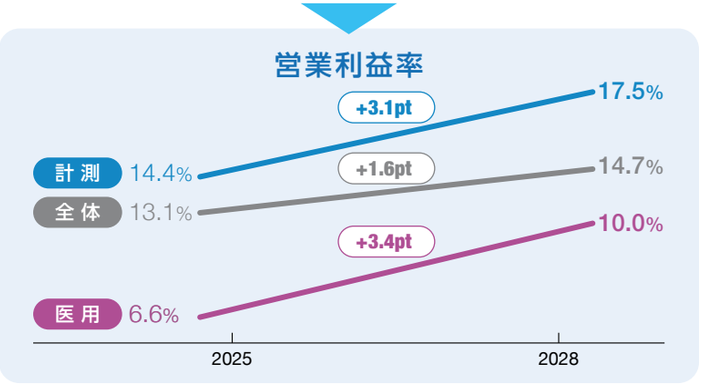
③ 不採算製品・事業の収益改善では、医用機器事業を中心に、撤退すべき事業や見直すべき地域を明確にし、全事業部で採算改善を進めます。

④ コスト低減では、製造本部を軸にグローバルでの最適調達と最適生産を通じて原価低減を進めます。加えて、各工場で長年取り組んできた小集団改善活動（DIO活動）で培ったコストダウン手法や、ロボット導入等による自動化などの成果を、他拠点に横展開することを進めます。

# 新中期経営計画（2026－2028年度）の概要

全部門でAI活用を進め、販管費のコントロールにも取り組みます。既に2025年度はAIの活用により数万時間の工数削減を実現しており、これを全社に拡大し、さらなる販管費の抑制につなげていきます。

| | |
|---|---|
| 売上ミックス改善 | ・高付加価値新製品を核とした提供価値拡大戦略<br>・リカーリング比率拡大 |
| プライシング適正化 | ・顧客価値に基づくプライシング<br>・適正な形でのコスト増の価格反映 |
| 不採算<br>製品・事業の収益改善 | ・医用の収益力改善<br>・不採算製品の整理 |
| コスト低減 | ・原価低減・コスト上昇抑制<br>・販管費のコントロール |




## 提供価値の拡大

当社が成長を実現する上で最も重要なのは、お客様への提供価値（バリュープロポジション）を最大化することです。この考え方のもと、製品単体ではなく、消耗品、サービス、データ管理システムを含むトータルソリューションを提供することで、お客様が必要なデータの獲得をサポートしていきます。

具体的に4つの注力領域を説明します。

1. コア事業である重点機種のクロマトグラフ、質量分析計、リカーリング事業に注力し、高付加価値新製品を軸に展開します。特に製薬や食品などのライフサイエンス市場とクリニカル市場で事業拡大を進め、ライフサイエンス市場ではワークフロー変革に多面的にアプローチし、クリニカル市場では試薬・培地・サービスをトータルで提案します。

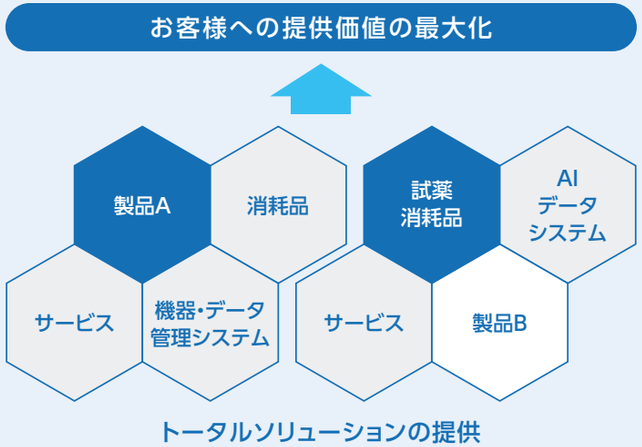
2. 海外事業では、北米とインドに注力します。北米は、最先端の研究をされるお客様との共創を通じて、持続的に事業機会を拡大していきます。インドでは、市場の拡大に伴いニーズも多様化しており、幅広い需要に対応することで成長を取り込んでいきます。

3. 成長市場として注力するのは半導体分野です。当社はこれまで、ターボ分子ポンプをはじめとする真空技術で半導体分野のお客様を支えてきました。今後は、ここに計測技術を加え、Analytical Intelligence※の考え方のもとで、トータルソリューションを提供していきます。また、買収を予定しているTescan社とのシナジーを創出し、お客様に必要なものをご提供します。

4. この他の製品群についても、基盤事業の進化を進めます。特に、カーボンニュートラルの実現に向けた需要を取り込みながら、標準化と規制対応を起点にビジネスを拡大し、安定的な利益創出につなげていきます。

これら成長戦略の取り組みを支える基盤としてAIX（AIトランスフォーメーション）を強化します。AIを活用する経営で、持続的収益力を強化してサステナブルな企業体質に進化させると同時に、AIリテラシーの高い人財の育成とグループのデータ基盤を構築することで、変化に柔軟な企業体質を実現します（詳細はP.30参照）。

※Analytical Intelligence：
島津製作所が提案する分析機器の新しい概念。システムやソフトウェアが、熟練技術者と同じように操作を行い、状態・結果の良し悪しを自動で判断し、ユーザーへのフィードバックやトラブルの解決を行う。また、分析機器に対する知識や経験の差を補完し、データの信頼性を確保する。




| | |
|---|---|
| コア事業の拡大 | • 高付加価値新製品を軸にトータルソリューションを提供<br>• ライフサイエンス市場のワークフロー変革に多面的にアプローチ<br>• クリニカル市場で、試薬・培地・製品・サービスをトータルで提案 |
| 海外事業の拡大 | • 北米：最先端顧客と共創し、事業機会を持続的に拡大<br>• インド：拡大する市場の幅広いニーズに応え、事業成長を図る |
| 成長市場での事業拡大 | • 半導体分野で、真空技術と計測技術を軸にAnalytical Intelligenceでトータルソリューションを提供<br>• Tescan社とのシナジーを創出し、カスタマーイン戦略を展開 |
| 基盤事業の進化 | • カーボンニュートラル実現へ、計測技術でグリーン・マテリアル領域の革新に寄与<br>• 国際標準化と規制対応を起点にビジネスを拡大 |
| AIXの強化 | • 経営データと設計製造データを統合し、AI時代の企業グループへと変革<br>• 統合データと社員の暗黙知を掛け合わせ、コーポレートのデータコアを確立 |

財務戦略

# CFOメッセージ



常務執行役員
CFO
**荒金 功明**

略歴

1998年　4月 当社入社
2002年　4月 分析計測事業部 事業管理部
2005年 10月 Kratos Group PLC(イギリス)へ出向
2013年 10月 経理部担当課長
2018年　4月 理財部 企画G課長
2021年　4月 理財副部長
2021年 10月 理財部長
2023年　4月 執行役員 理財部長
2025年　4月 常務執行役員 CFO(現在に至る)

## CFOとして財務面から経営の質を高める

当社は創業以来、科学技術を通じて社会に新たな価値を届けることを使命として歩んできました。時代が移り、社会からの要請や社会課題が変化しても、その本質に向き合い、技術で解決に挑む姿勢は変わりません。こうした理念と強みを次世代へつなぐために、財務の側面から持続的な価値創造を支えることが、CFOである私の責務であると考えています。

当社グループを取り巻く経営環境は、地政学リスクの高まりや為替・金利の変動、技術革新の加速などにより、不確実性が一層高まっています。その一方で、ライフサイエンス、環境・安全といった社会課題の深刻化を背景に、当社グループの技術とソリューションが真価を発揮できる成長機会は着実に拡大しています。こうした環境下の財務戦略においては、成長投資を支えつつ、資本効率と財務規律を両立させることが一層求められています。

CFOとして、キャッシュ創出力の最大化、ROICを基軸とした事業ポートフォリオ管理、戦略に裏打ちされたキャピタル・アロケーション、そして利益成長と連動した株主還元を通じ、財務面から経営の質を高め、ステークホルダーの皆様の期待に応える持続的な企業価値の向上に貢献していきます。

## 前中期経営計画の振り返り

前中期経営計画では、「世界のパートナーと共に社会課題を解決するイノベーティブカンパニーへ ～技術開発力と社会実装力の両輪強化による持続的成長～」を基本方針に掲げ、成長性と収益性の両立を目指してきました。業績面では、2025年度の連結売上高は5,607億円と、海外需要の取り込みに加え、主力事業における製品競争力の強化やリカーリング事業の拡大を背景に計画水準を確保し、6期連続で過去最高を更新しました。

一方、営業利益は737億円、営業利益率は13.1%にとどまり、計画として掲げた水準には届かない結果となりました。また、ROEは11.4%、ROICは9.6%となり、資本コスト(6-7%)は上回っているものの、売上成長を資本効率や利益成長に十分につなげきれなかった点を、大きな課題として受け止めています。その背景には、研究開発・人的資本投資を中心とした将来に向けた成長投資の増加に加え、中国市場の低迷、関税やインフレの影響によるコスト上昇などがあり、外部環境の変化に対する収益構造の耐性強化が求められる結果となりました。

前中期経営計画期間中は、ROICを基軸とした経営管理への転換を進めてきました。事業別に投下資本と収益性の関係を可視化し、単年度の損益管理にとどまらず、中長期的な資本効率の観点から事業を評価する枠組みを整備しました。投資案件や事業ポートフォリオに関する議論においても、ROICを共通言語として用いることで、事業の収益性や投資効率を踏まえた意思決定を促す取り組みを進めてきました。依然として改善の余地はありますが、ROIC経営に向けた基盤は着実に整いつつあると認識しています。

また、当社グループの分析計測事業における提供価値を拡張する戦略的な取り組みとしてTescan社の買収を計画しました。電子顕微鏡という高成長分野への参入にあたり、当社グループの既存事業との補完性、将来の成長性・収益性、資本効率への影響を総合的に検討した上で意思決定を行いました。CFOとしては、買収価格の妥当性や投資回収の確度に加え、買収後のPMIを通じたシナジー創出と中長期的な企業価値向上を重視し、財務規律を確保しながら経営判断に関与してきました。

前中期経営計画で得られた成果と課題を踏まえ、新中期経営計画では、成長の量的拡大に加えて質の向上を重視し、収益性と資本効率を両立させた持続的な成長の実現を目指します。

## 新中期経営計画における財務戦略

当社グループは、技術に立脚したお客様中心志向のトータルソリューションパートナーとして、プラネタリーヘルスを追求し続け、2035年のありたい姿「Shimadzu 2035」において売上高1兆円を目指しています。この実現に向けて、新中期経営計画では、収益力の持続的拡大と資本効率の向上を両立させることで、企業価値の最大化を図ることを財務戦略の基本方針としています。

収益性の面では、コア事業を中心とした高付加価値領域への集中投資、製品ミックスの改善、プライシングの適正化、AI活用やDXによる生産性向上を通じて、2028年度に売上高6,800億円、営業利益1,000億円、営業利益率15%の達成を目指します。あわせて、EBITDA1,350億円、EBITDAマージン20%を目標に掲げ、キャッシュ創出力の強化を図ります。

資本効率の観点では、在庫や売上債権をはじめとする運転資本管理を徹底し、投下資本の回転率向上に取り組みます。これにより、2028年度にROE11.5%以上、ROIC10%以上を安定的に確保することを目標としています。投資案件については、戦略的意義に加え、投資回収の確度や時間軸を明確にした上で意思決定を行い、資本コストを意識した成果検証を継続することで、資本効率の改善につなげていきます。さらに、キャッシュ・マネジメント・システム(CMS)の活用をグローバルに拡大し、日本、米国、欧州、アジア、中国を含め、グループ全体資金の約8割をCMSで管理する体制を構築しました。今後は、本社への資金集約をさらに進めることで、資金の可視化と機動的な配分を可能とし、成長投資やM&Aへの迅速な対応力を高め、資本効率のさらなる向上を目指します。

また、新中期経営計画最終年度からIFRSを導入します。事業の実態や資本効率をより的確に把握し、経営管理に活かすことを目的としており、単なる会計基準の変更にとどめることなく、経営管理そのものを進化させる契機と位置付けています。EBITDAやROICを基軸とした管理指標を用いることで、投資と成果の関係を可視化し、経営の透明性と意思決定の質を高めていきます。

財務戦略

# CFOメッセージ

当社グループは、強固な財務基盤と高いキャッシュ創出力を背景に、外部環境の変化に耐えうる財務レジリエンスを確保しながら、持続的な成長投資を実行し、中長期的な企業価値の向上を図ります。

## キャピタル・アロケーション

新中期経営計画において、当社グループは安定的なキャッシュ創出力と健全な財務基盤を前提に、成長投資を最優先としつつ、株主還元と財務健全性を両立させるキャピタル・アロケーションを実行していきます。前中期経営計画では売上成長を実現する一方、投下資本に対するリターンの改善が十分ではありませんでした。新中期経営計画では資本効率をより強く意識した資源配分を行います。

成長投資については、コア事業の拡大、北米・インドを中心とした事業基盤の強化ならびに半導体・クリニカル市場といった成長分野への取り組みを中心に、3年間で約2,200億円規模の研究開発投資・設備投資・戦略投資を計画しています。

これに加え、M&Aを重要な成長手段と位置付け、成長分野や事業ポートフォリオの高度化を目的としたM&Aに対して、約2,000億円規模の資金配分を想定しています。オーガニック成長とインオーガニック成長を組み合わせることで、持続的な成長と事業構造の進化を図っていきます。

投資判断にあたっては、戦略的意義に加え、中長期的に資本コスト(WACC)を上回るリターンが見込めることを基本的な投資基準とし、投資実行後もROICを軸に成果を検証することで、規律ある資本配分を徹底します。

M&Aを含む成長投資の実行にあたっての資金調達については、現在の自己資本比率70%超という強固な財務基盤を前提に、有利子負債の活用も含めた最適な資本構成を検討します。自己資本に過度に依存するのではなく、投資対象事業のキャッシュ創出力や投資回収の見通し、財務レバレッジが資本効率および財務レジリエンスに与える影響を総合的に勘案した上で、財務レバレッジを適切に活用し、企業価値の最大化を目指します。

創出されるキャッシュの配分は、まず成長投資へと優先的に充当し、その上で株主還元に振り向けることを基本方針としています。株主還元に関しては、2023年度より「収益やキャッシュ・フローの状況を総合的に勘案しつつ、配当性向30%以上の維持と継続的な株主還元」を掲げており、新中期経営計画においても継続します。3年間で累計610億円以上の株主還元を計画しており、累進配当を軸とした安定的な還元を行っていきます。

また、資本効率や市場環境、株価水準等を踏まえ、自己株式取得についても機動的に実施する考えです。ただし、自己株式取得は、成長投資との優先順位を踏まえつつ、財務余力の有効活用や資本効率の向上に資する場合に検討するものと位置付けています。

当社グループは、成長投資、財務健全性、株主還元の最適なバランスを追求し、配当による安定的な利益還元と株価上昇を通じた株主総利回り(TSR)の向上を重要な経営課題として位置付けています。

| 基本方針 | 前中期経営計画期間の結果 | 新中期経営計画期間(2026-2028年度)の計画 |
|---|---|---|
| 最優先 | | |
| 研究開発・設備投資(オーガニック成長) | 1,500億円 | 2,200億円 コア事業の拡大、北米・インド拠点の増強や、半導体やクリニカルでの開発投資 |
| 成長領域におけるM&A(インオーガニック成長) | 1,250億円 | 2,000億円 コア事業の拡大、成長市場での事業拡大に向けたM&A投資 |
| 株主還元 | 560億円 | 610億円以上 累進配当・配当性向>30% |
| 柔軟に実施 | | |
| 機動的な自己株式取得 | 250億円 | 事業環境の変化に応じ柔軟に実施 |

## 株主・投資家の皆様へ

インフレの常態化や為替変動の拡大、テクノロジーの進化、地政学リスクの長期化など、事業環境の不確実性は一段と高まっています。このような環境下において、企業には短期的な変動への対応力に加え、中長期的な成長を見据えた戦略的な意思決定が求められています。

CFOとしての役割は、将来の複数のシナリオを見据えながら、事業活動の成果を最大化するために、規律ある資本配分と実効性の高いリスクマネジメントを両立させていくことにあると考えています。

当社グループはこれまで、強固な財務基盤の構築を通じて、安定性と規律を重視した財務運営を行ってきました。新中期経営計画ではその基盤を活かし、成長分野への戦略投資や事業基盤の強化に積極的に取り組んでいきます。これらの取り組みを通じ、より飛躍した当社グループの姿を皆様にお見せできると確信しています。どうぞご期待ください。

特 集

# 表面観察技術の獲得 Tescan社を買収

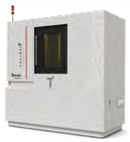
## Tescan社の概要

Tescan社は、1991年チェコ共和国・ブルノ市で創立され、売上高の約85%を電子顕微鏡が占める分析計測機器メーカーです。

2024年7月からTescan社と島津は業務提携契約を締結し、2026年7月に完全子会社化しました。



- ○会社名　TESCAN GROUP,a.s.(1991年創業)
- ○代表者　Jean Charles Chen(CEO)
- ○業　績　売上高　193MUSD　EBITDA　40MUSD　(共に2025年度)
- ○拠　点　•チェコ(本社)・ベルギー・仏・北米(2か所)に5つの研究・製造拠点
  •欧州・北米・中国等に13の営業拠点
- ○ライフサイエンス・マテリアル・半導体など幅広い市場に対して事業を展開。R&D100※1を3件受賞するなど、高い技術力を有する

| カテゴリ | 製品外観 | 備　考 | 用　途 | |
|---|---|---|---|---|
| SEM |  | 電子ビームプローブを用いてサンプル表面をナノスケールまで観察し、高倍率・高解像度な画像を生成。マテリアル・半導体・ライフサイエンス・鉱物分野で幅広く使われる。 | 半導体<br>マテリアル<br>鉱物<br>ライフサイエンス | ◎<br>◎<br>◎<br>◎ |
| FIB-SEM |  | FIB(集束イオンビーム)による試料加工とSEM観察を同時に行うことができ、半導体デバイスの欠陥/故障解析などに使われている。TEM向け試料作成にも用いられ、マテリアル・ライフサイエンス分野でも利用されている。<br>**(新製品AMBER X2は2025年にR&D100を獲得)** | 半導体<br>マテリアル<br>鉱物<br>ライフサイエンス | ◎<br>◎<br>△<br>○ |
| TEM<br>(4D-STEM) |  | 薄い試料を透過させた電子線を検出することで、内部構造を観察可能。「TENSOR」は世界初の専用4D-STEM※2であり、ナノスケールでのマルチモーダルな材料評価が可能。<br>**(TENSORは2023年にR&D100を獲得)** | 半導体<br>マテリアル<br>鉱物<br>ライフサイエンス | ◎<br>◎<br>△<br>◎ |
| マイクロCT |  | 3D・4Dの X線スキャンにより、高速での高解像度X線像の取得、高いスループットを実現。<br>**(代表製品UniTOMは2022年にR&D100を獲得)** | 半導体<br>マテリアル<br>鉱物<br>ライフサイエンス | ○<br>◎<br>◎<br>△ |

※1　新しい技術製品・材料・プロセスを対象に、その年に最も技術的に重要と判断された100件を表彰する国際的な賞
※2　高速ピクセル検出器を搭載したTEM。通常のTEMと比べて、格子ひずみ・結晶方位・電場・磁場といった様々な情報を取得可能

## Tescan社の魅力

**Point 01　卓越した技術力、開発力**

- ○世界有数の電子顕微鏡産業/研究拠点であるチェコ ブルノで培われた高水準な技術力
- ○2022年、2023年、2025年とR&D100を受賞した高い開発力

**Point 02　柔軟なカスタマイズ性**

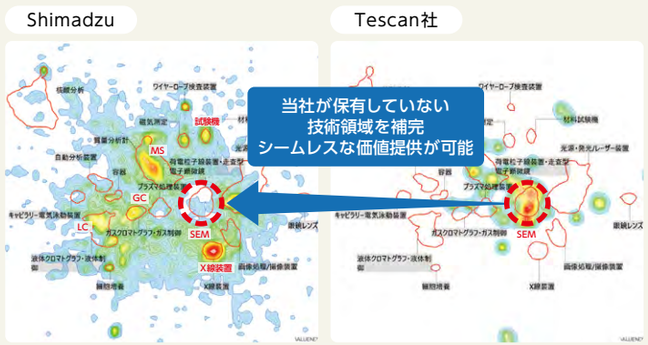
- ○高い技術力を活かし、顧客ニーズに細やかに対応
- ○電子顕微鏡領域は分野ごとに必要な観察モードやオプション等が異なるため、個々の顧客ニーズへの対応力が重要

**Point 03　半導体領域に不可欠な故障解析技術**

- ○主要取扱製品には故障解析用検査機器を取り揃え、半導体領域に不可欠な幅広い技術を保有

**Point 04　科学技術・人財に優れたチェコでの開発・製造体制**

- ○チェコには精密工学に優れた企業・研究所が多い。同社が本社を置くブルノは、世界の電子顕微鏡の3分の1を生産し、関連人財が豊富




Tescan社は当社のミッシングピースである電子顕微鏡事業を持っている
両社特許データのマッピングよりミッシングピースの補完が明らか
※VALUENEX社による分析

特 集

# 表面観察技術の獲得 Tescan社を買収

## 両社の高い補完性を最大限活用し、短期～長期にわたって様々なシナジーを発現



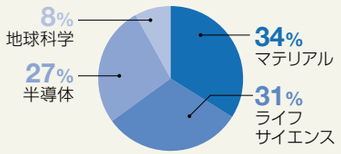

Tescan社の買収で、主要領域において、表面観察（対象の現象を捉え）、物性測定（量的・質的なデータを明確に）、成分分析（データに隠れた関係や意味を導き出す）という研究の三大要素を構築でき、今以上に、トータルソリューションの提供が可能になります。

| | 領域軸 | | | 装置・技術軸 | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ライフサイエンス | マテリアル | 半導体 | 表面観察 | 物性測定 | 成分分析 | 構造解析 |
| 買収前 | ○ | ○ | △ | △ | ○ | ○ | △ |
| 買収後 | ○ | ◎ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

### 電子顕微鏡市場

電子顕微鏡は、微細構造を高分解能で観察でき、マテリアル・ライフサイエンス・半導体など様々な分野で使用されます。
2024-2029年の市場平均成長率は5.4%と、分析計測機器市場の中でも高成長が見込まれます。

**電子顕微鏡の用途**




出所：SDiレポート（2025）、
Boston Consulting Group レポート

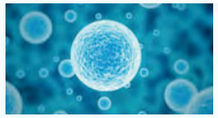
**用途別成長率**

| | |
|---|---|
| マテリアル | 4.0% |
| ライフサイエンス | 6.5% |
| **半導体** | **6.4%** |
| 地球科学 | 3.4% |
| 全体 | 5.4% |

2024-2029年のCAGR

## 革新的な新製品開発

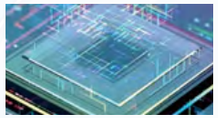
ライフサイエンス・マテリアル・半導体の各領域で、両社の技術を融合した競争力の高い分析プラットフォームを上市・事業拡大



**ヘルスケア領域（ライフサイエンス分野）**
質量分析システムとTescan社の電子顕微鏡を組み合わせた創薬支援プラットフォームで創薬プロセスを支援



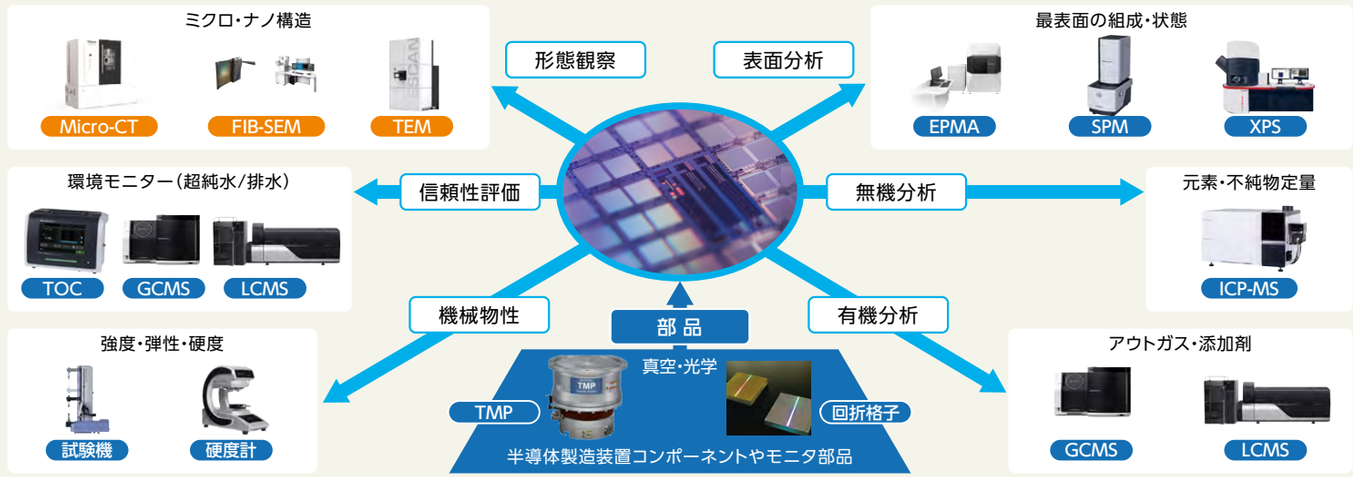
**マテリアル領域**
材料の形態・化学・物性情報を統合し、新素材開発や量産化に貢献



**インダストリー領域（半導体分野）**
Tescan社の故障解析ワークフローに当社装置を組み込み、歩留まり向上と品質向上に寄与

### 島津の半導体研究開発・製造向け統合解析ソリューション

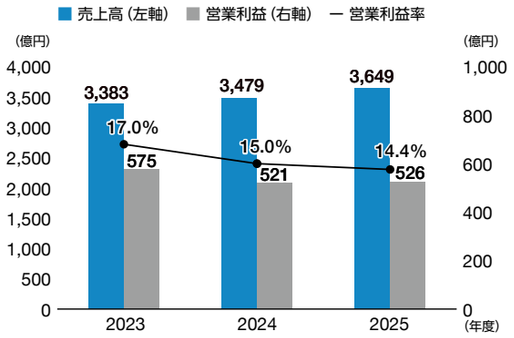
Tescan社の買収により、研究の三大要素を強化でき、「構造解析＋化学分析＋プロセス計測」による統合解析ソリューションを提供します。
Tescan社製品も含めた分析計測製品で表面観察プラットフォームを完成させ、将来的にはプロセス・インテリジェンス・プラットフォームへと移行させることで、半導体のプロセス全体を最適化する“データドリブン型分析企業”へ進化していきます。



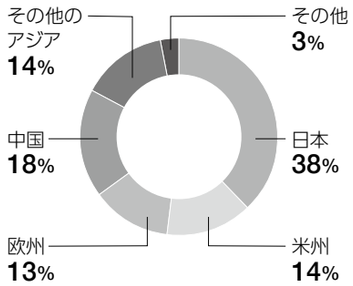
成長戦略の実践

# 事業概要

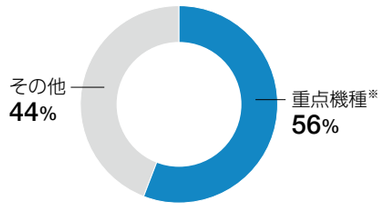
## 計測機器事業




### 地域別売上高比率

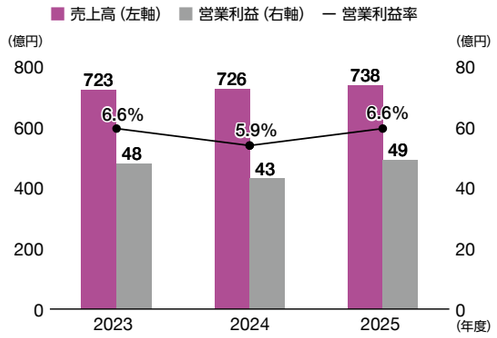



### 機種別売上高比率

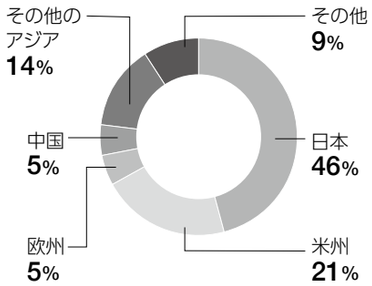



※重点機種（液体クロマトグラフ、質量分析システム、ガスクロマトグラフ）

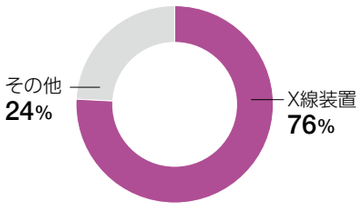
## 医用機器事業



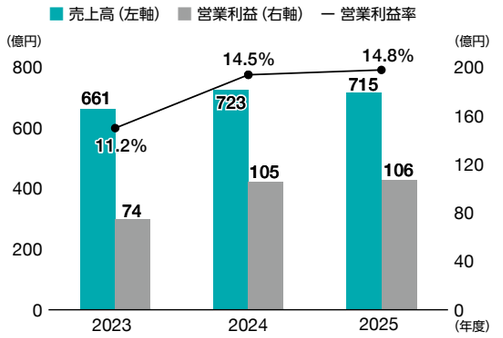

### 地域別売上高比率




### 機種別売上高比率

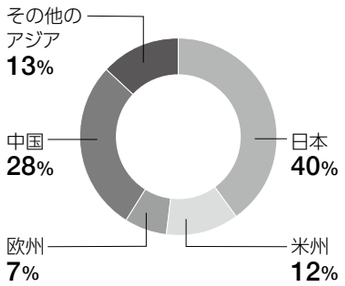



## 産業機器事業

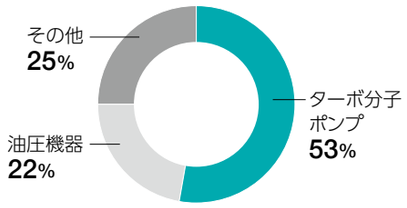



※2024年度より、従来「航空機器事業」に含まれていた海洋関連機器の業績を、「産業機器事業」へ移管しています。なお、2023年度の数値から、変更後のセグメント区分に組み替えております。

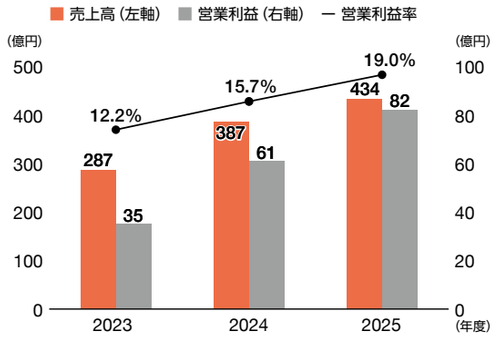
### 地域別売上高比率




### 機種別売上高比率

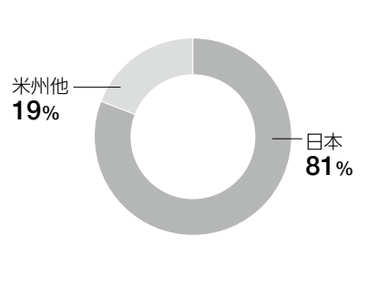



## 航空機器事業

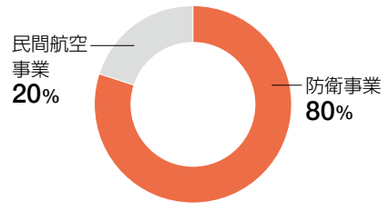



※2024年度より、従来「航空機器事業」に含まれていた海洋関連機器の業績を、「産業機器事業」へ移管しています。なお、2023年度の数値から、変更後のセグメント区分に組み替えております。

### 地域別売上高比率




### 市場別売上高比率



成長戦略の実践

# 計測機器事業




## 前中期経営計画の成果と課題

2023年度からの前中計では、中国の市況悪化による逆風を受けながらも、重点機種とリカーリング事業を拡大し、為替の恩恵もあり、売上高3,550億円の計画を達成することができました。

「重点事業の強化」では、LC、GC、MS、試験機の業績拡大に努めました。LCはインドで大きく拡大し、GC、MS、試験機も為替の追い風もあり、計画立案時よりも業績を拡大することができました。

「メドテック事業の強化」においては、欧州で臨床市場向けLCMSを拡大しましたが、その他の地域への展開が課題として残りました。

「海外事業の拡大」では、特に北米を中心に成長を図りました。北米でZef社の買収によるMVS事業への参入を果たし、北米R&Dセンターを設立しました。同センターで開発したLC-MS Nexera QXが臨床市場で好調に推移するなど、設立による寄与が早速出始めています。一方、中国では、計画立案時と状況が大きく変化し、期待した成長を得られませんでした。また国産優遇策に伴い、蘇州工場での現地生産ニーズは高まっており、2024年12月には同工場を拡張して製品ラインアップを増やすなど対応を強化してきました。

「リカーリングビジネスの強化・拡大」では、前述のZef社買収のほか、YMC社との国内外での提携による消耗品ラインアップの拡大なども進めました。

リカーリング事業の売上比率の目標43%に対し、結果は39%になりましたが、サービスは順調に拡大しています。今後は精製事業による充填剤やシングルユースの部材なども拡大させ、リカーリング売上を拡大します。

「新事業・将来事業の創出」では、NEDOのグリーンイノベーション基金事業を活用した「バイオものづくり」へ参画し、2025年3月に「バイオものづくり神戸事業所」を開所しました。今後は、2025年12月に買収決定を発表したTescan社の技術・製品を利用した半導体ワークフローへの貢献を実現します。

## 新中計にあたり「収益力の持続的拡大」と「資本効率向上」に向けて

収益力低下という現状を踏まえ、新中計では売上高の持続的な拡大と、収益力の向上・安定化を大きなテーマとします。

そのため、まず、高付加価値領域への集中投資を進めます。具体的にはコア事業であるLC、GC、MS、リカーリング事業への投資を進めます。LC、GCではハードウェアだけではなくソフトウェアやアプリケーションを含めた差別化を志向し、消耗品や試薬のラインアップ拡充のための投資をします。MSでは特長あるハードウェアの強化に向けて、周辺機器への投資をします。例えば検出器や前処理装置などと組み合わせて、特定の用途向けに特長ある製品を創出します。リカーリング事業では、MVS事業をより拡大するため各サービス拠点への投資を予定するほか、商材の拡充に向けて、M&Aも視野に入れた積極投資を進めます。これらを通じて製品ミックスを改善し、より収益性の高い製品が数多く売れる体制を整えます。

また、新製品による付加価値訴求を実現し、適正なプライシングによる製品販売を推進します。あわせて、AI活用やDXによる生産性向上により収益力を拡大します。

資本効率の向上も重要なテーマです。投資回収の確度や時間軸の目標を明確にし、資本コストを意識して成果検証を重ねることで、資本効率の改善に努めます。

## 2026年度の主な取り組み

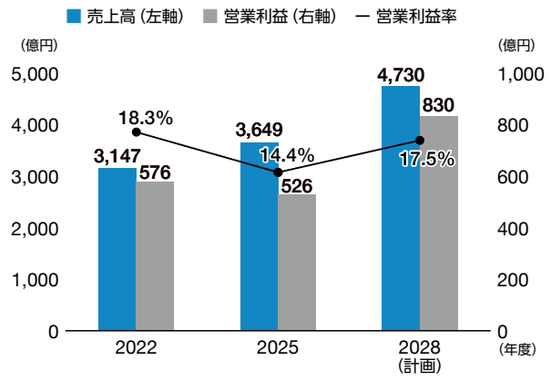
2026年度は、次の4つの施策に取り組みます。

① LC、GC、MSにおいて、高付加価値な新製品・ソリューションの提供を進めます。例えば、北米の臨床市場・PFAS市場、中国のバイオ医薬市場、インドのジェネリック医薬市場などで新製品の付加価値を重点的に訴求することで、収益力を向上させます。

② リカーリング事業において、グローバルな体制構築とポートフォリオの拡充を進めます。保守サービスや消耗品のラインアップをし、お客様のワークフロー全体を支援することで、提供価値を最大化します。

③ 成長市場と位置付ける半導体市場に向けて、研究開発からプロセス開発・故障解析、ユーティリティ・クリーンルーム監視まで、様々なステージでお客様を支援する機器を提供します。

④ 収益体質の改善に向けて、既存製品も含めたプライシング戦略を進め、利益率改善に取り組むとともに、管理可能経費をコントロールします。



成長戦略の実践

# 医用機器事業

収益改善を進め
新分野を取り込み
継続的に発展可能な
事業へ転換



医用機器事業部長
**園木 清人**

## 前中期経営計画の成果と課題

2023年度からの前中計では、日本、中国での市況の悪化の影響を受け、売上高820億円の計画に対して未達に終わりました。

「海外事業の拡大」では、アジアの一部地域やインドで拡大することができましたが、売上規模の大きな日本・北米・中国・欧州の主要地域では停滞しました。

「メドテック事業の強化」では、音声認識機能を搭載した血管撮影システムなど、ユーザビリティの向上と検査効率化を実現した新製品が堅調に推移しました。一方で、高齢化が進む東アジアのシニアヘルスケア事業など新たな領域において、新製品による拡大を目指しましたが、日本、中国の市況停滞もあり、売上高は伸び悩みました。

「リカーリングビジネスの強化・拡大」では、北米で代理店を買収して直販・直サービス体制の拡大を進めたことなどにより、リカーリングビジネスの売上比率の目標34%に対して、結果はそれを大きく上回る38%となり、順調に拡大しています。

## 新中計にあたり「収益力の持続的拡大」と「資本効率向上」に向けて

前中計で、営業利益率が全社平均の営業利益率を下回る1桁台にとどまった結果を重く受け止め、新中計では、収益力の向上を最大のテーマとして掲げています。

まず、特長ある製品の販売強化による収益改善を進めます。特に、競合力のある製品を、市場が拡大しつつあるアジア地域で拡販します。加えて、顧客ニーズに合致したリカーリング商材を充実させてリカーリング比率をさらに高め、売上ミックスによる収益改善を進めます。

また、プライシング戦略も強化します。物価高によるコスト上昇局面でも、収益性を重視した対応を行います。

さらに、利益体質への転換に向けて、選択と集中を推進します。既に機種ポートフォリオの見直しに向けて注力機種を絞り込みつつあり、不採算製品・事業を縮小してリソースの再配分を行います。

あわせて、AIやDXの活用による製造の高度化だけでなく、設計・開発の段階にまでさかのぼったコストダウンを図り、製造面でも収益力を強化します。

資本効率の向上も重要なテーマと捉え、在庫や売上債権をはじめとする運転資本管理を徹底します。需要に応える安全在庫を確保しつつ、AIシステムを活用して、製造リードタイムを短縮し、資本効率を向上させます。

これらの施策と、治療関連の事業分野への取り組みを将来の収益事業に育てることで、 2028年度に営業利益率10%を上回る営業利益水準を目指します。

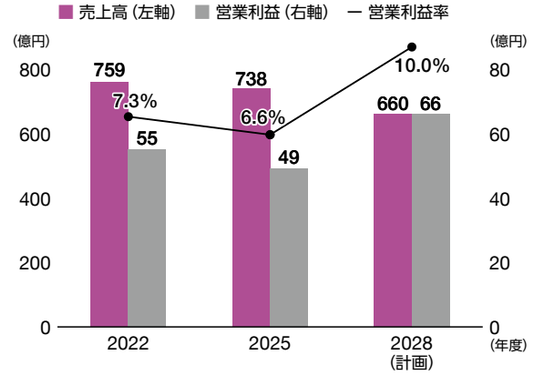
## 2026年度の主な取り組み

2026年度は、次の3つの施策に取り組みます。

① 売上ミックスによる収益の改善に向けて、競合力の高い「撮影機種」と「CVS機種」にリソースを集中させ、アジア地域で拡大を目指します。また、製品のライフタイムバリューを最大化するグローバルかつトータルなサポート体制の強化によりサービス事業を拡大し、リカーリング売上高を増加させます。

② 特長ある新製品を中心としたソリューション提供により、お客様への提供価値を最大化して、顧客提供価値に基づく戦略的なプライシング戦略を進めます。

③ 利益体質への転換に向けては、撤退すべき機種の絞り込みや、販売活動を縮小する不採算地域の絞り込みなど、利益率改善に向けた取り組みに着手します。



成長戦略の実践

# 産業機器事業

社会課題の解決と
産業の発展に資する
ソリューションの提供



産業機器事業部長／
フルイディクス事業部長
**田中 雅彦**

## 前中期経営計画の成果と課題

2023年度からの前中計では、ターボ分子ポンプ（TMP）は成長しましたが、中国経済の低迷や世界的な投資抑制による影響を受け、売上高800億円の計画に対して未達に終わりました。

「海外事業の拡大」では、中国や韓国・台湾などで拡大することができましたが、日本・北米などで中計立案時に計画した業績に届きませんでした。

「リカーリングビジネスの強化・拡大」では、TMPのサービス拠点を順次拡大して、顧客密着型のサービス事業の展開を進めました。TMPのリカーリングビジネスの売上比率は、2022年度実績の15%に対して、2025年度は24%となり、順調に拡大しています。

## 新中計にあたり「収益力の持続的拡大」と「資本効率向上」に向けて

好調な半導体市況を踏まえ、半導体市場向けの事業を「先行投資事業」と位置付け、売上拡大と収益性向上をともに目指します。

まず、顧客ニーズに合わせた新製品開発や周辺機器開発による高付加価値化の推進によって、半導体製造装置向けTMP事業のシェア拡大を目指します。さらに、顧客密着・高付加価値提案によってリカーリングビジネスの比率をさらに拡大して売上ミックスを改善し、収益性を高めます。

また、プライシングの適正化も進め、適正な形での製造コストの価格反映を訴求します。

一方、半導体市場向け以外の事業は、安定的・持続的な売上成長を目指す「基盤事業」と位置付けます。これらの事業では、不採算製品・事業の改善・整理に取り組みます。

その上で、あらゆる市場向けの事業において、製造面では製造DXや自動化の取り組みを推進し、生産効率を高めるとともに、生産拠点および設備投資を拡大することで生産能力の向上を図ります。また、各地のニーズに合わせた製品の提供を目的とした地産地消体制の構築に向けて、海外での生産体制の拡充を図ります。

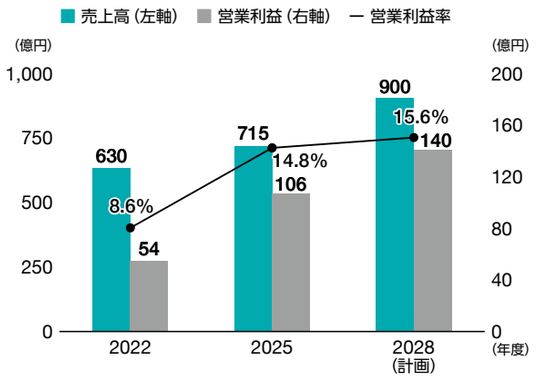
## 2026年度の主な取り組み

2026年度は、次の3つの施策に取り組みます。

① 半導体製造装置向けTMP事業において、顧客の製品ロードマップに必要とされるTMPへの要求仕様を、お客様と共に協議することで顕在的・潜在的なニーズの獲得に努めます。その上で、中長期的な競合力を有する要素技術の開発と次世代型TMPの市場投入を推進します。これらの重層的な取り組みにより、TMP事業のシェアを高めていきます。

② TMPのリカーリング事業においては、サービスの品質向上とアップグレード改造など、競合他社との差別化を図るとともに、TMPの周辺機器を含むワンストップサービスを提供することでお客様への提供価値の最大化を図ります。日本、米国、欧州、中国および台湾などで顧客拠点の近くにサービス拠点を増設することで、サービスの提供スピードを向上し、顧客満足度を高めます。お客様への提供価値の最大化に向けて、AIを活用したサービスを提案するなど、付加価値を高めた提案を実施します。

③ 油圧機器事業では、販売製品の選択と集中や、積極的なプライシング戦略により、収益力を向上させます。



成長戦略の実践

# 航空機器事業




## 前中期経営計画の成果と課題

2023年度からの前中計では、「選択と集中」の基本方針のもと、収益改善に取り組みました。

防衛分野では、旧型製品で支援の困難な製品群について、顧客の運用を妨げないように需要分を一括して製造したのちに製造終了するなどの施策により、経営リソースの集中による収益改善が実現しました。また、民間航空機分野では、生産効率改善努力に加えて、部材価格の高騰を抑制する取り組みを進めたことで、収益が改善しました。

業績は収益構造の改善に加えて、日本での防衛費予算の増額、欧米での民間航空機需要の回復という市場変化を背景に大幅に成長し、売上高282億円の計画に対して大幅に上回ることができました。

一方で、長期的に安定した成長と収益が確保できる体制を確実なものとすることに加えて、事業継続に向けて設備・人財リソースの整備、コロナ禍で脆弱化したサプライチェーンの立て直しに継続して取り組む必要があります。

## 新中計にあたり「収益力の持続的拡大」と「資本効率向上」に向けて

前中計での収益構造の改善を受けて、2026年度からの新中計では、航空機器事業を「構造強化事業」と位置付け、事業価値の維持に必要な投資や将来の次世代機開発への参入を見据えた投資を進めます。

その上で、新中計の3か年を今後の持続的な事業成長を実現するためのフェーズと位置付け、防衛、民間航空機の各分野において事業機会を積極的に捉えた経営を進めます。例えば防衛分野では防衛予算増や政府による防衛装備品移転の促進策が事業機会となります。また、民間航空機分野では、機体製造会社にとってコロナ禍で世界的に脆弱化したサプライチェーンの立て直しが課題となっています。より安定した製造能力を持つ装備品メーカーへの転注の動きを事業機会と捉え、事業成長につながる案件獲得に努めます。

資本効率の向上も重要なテーマと認識し、在庫や売上債権をはじめとする運転資本管理を徹底します。製造リードタイムの短縮や棚卸削減、需要変動への対応力強化、サプライチェーンの強化により、製造力の強靭化と安定化に努めます。また、DX・AIを活用した効率化により人財リソースを確保することで、技術・製造における競争力の獲得に努めます。

## 2026年度の主な取り組み

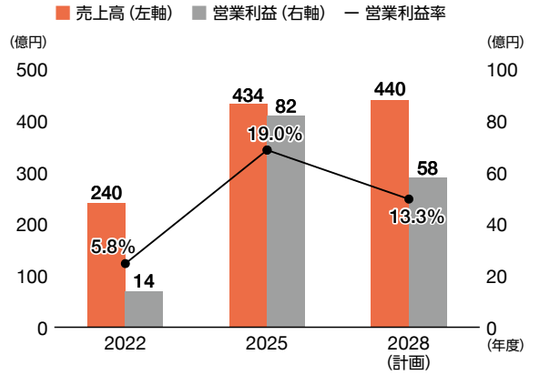
2026年度は、次の4つの施策に取り組みます。

① 防衛市場向けでは、受注済み案件を着実に売上に寄与させ、業績確保に努めるとともに、生産基盤の強化に向けて設備更新を進め、製造効率の改善に取り組みます。

② 民間航空機向けでは、営業面では新たな市場・製品分野への進出を模索しつつ、製造面ではサプライチェーンの強靭化を進め、改めてQCDの強化に取り組みます。

③ 防衛、民間航空機向け双方の次世代機開発への参画に備えて、技術基盤の構築や新たな製造方法の確立に向けた研究開発を行います。

④ AIを活用した開発・製造・営業体制の構築に向けて、基盤となるデータ整備と並行して、AI活用人財を育成します。



# 持続的成長のための基盤戦略

DX戦略 30
研究開発・知財戦略 31
CTOメッセージ 31
知的財産戦略 33
標準化戦略 35
CSO(Chief Standardization Officer)メッセージ 35
標準化戦略 36
営業戦略 37
営業担当役員メッセージ 37
製造戦略 39
製造担当役員メッセージ 39
人財戦略 41
CHROメッセージ 41
企業価値創出を目指す人財戦略 42
エンゲージメントを起点とした組織力の強化 43
環境戦略：環境経営 44
環境経営の推進 44
人権の尊重 47
ガバナンスの強化 49
社外取締役座談会 49
コーポレート・ガバナンス 52
統合リスク管理 60
CROメッセージ 63









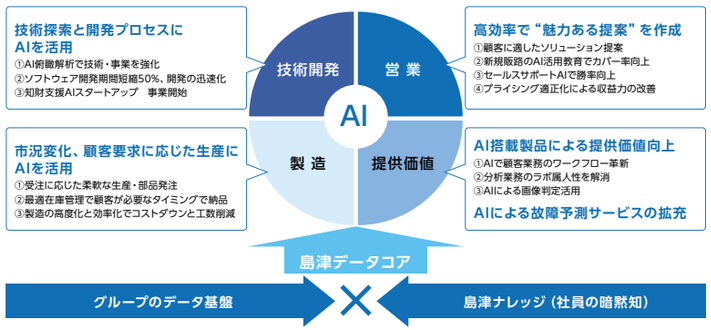
# DX戦略

## 戦略の全体像

当社グループのDX推進ビジョンは、「データとデジタル技術を活用して、社会や顧客との双方向のつながり・絆を深め、従業員の能力発揮を通じて社会に新たな価値を継続的に提供する」ことです。最新のITを活用し、サブスクリプションやデジタルコンテンツを活用したリカーリングなどのビジネスモデルを変革する「BX（ビジネスモデル変革）」と、組織・風土・マインド・文化の変革や、標準化・プロセス効率化の仕組みづくりを通じて企業基盤を強化する「CX（コーポレート変革）」の2つを推進しています。BXとCXの両輪を着実に推進するために、当社はAIを基軸とした取り組み「AIX（AIトランスフォーメーション）強化」を経営基盤の高度化の中核戦略に据え、全社的な変革を推進しています。

AIX強化の基盤となるのが「コーポレートデータコア」です。各種システムのデータに加え、長年にわたり蓄積してきた社員の技術知見（島津ナレッジ）を統合し、グループ全体のデータを一元管理する基盤を整備します。この基盤上でAIによるデータ分析を推進し、経営判断の迅速化と精度向上、投資・資源配分の最適化、さらにはグローバルな需給管理の高度化を実現します。あわせて、AI活用を推進する人財育成とAIガバナンス体制の強化にも注力し、安全かつ効果的なAI活用基盤を確立することで、持続的な企業価値の向上を目指します。

AIX（AIトランスフォーメーション）強化




## 2025年度の実績と評価

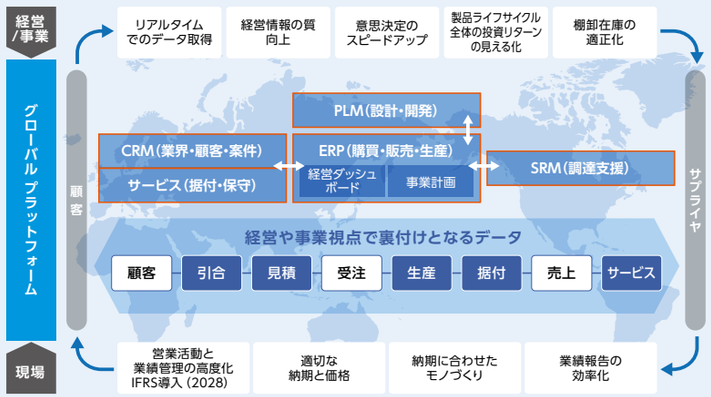
BXとCXの実現のために、3つの施策を推進しています。

### 1. グループデータ基盤の強化

現在、CRM（顧客関係管理）、ERP（企業資源計画）、PLM（製品ライフサイクル管理）、SRM（サプライヤー関係管理）といった主要業務システムが持つデータの標準化と統合を進めており、グローバル規模での一元管理体制の構築に取り組んでいます。

新中期経営計画では、これらのシステムが持つ引合いから受注・生産・据付・サービスに至るバリューチェーン全体のデータを「コーポレートデータコア」に集約します。このグローバルデータ基盤上でAI分析を活用することにより、経営判断の迅速化と精度向上、投資・資源配分の最適化、需給管理の高度化を実現してまいります。あわせて、2028年度のIFRS（国際財務報告基準）適用を見据えた業績管理・ガバナンス体制の構築にも取り組みます。

～ AI分析によるグローバルマネジメントの変革 ～




～ AI・最新テクノロジーの活用による業務変革 ～

### 2. 生成AI活用推進

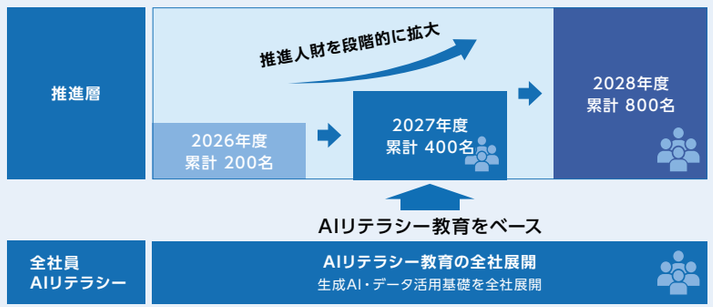
生成AIの業務活用に取り組んでいます。2023年度に構築したセキュアな生成AI環境を基盤に、社内情報を参照可能とするRAG（Retrieval-Augmented Generation）技術を導入し、業務プロセスへの生成AI活用を加速しています。これにより、正確性の高い情報を基にした業務アシスタントが実現し、業務プロセスの効率化や意思決定の迅速化を推進しています。島津グループ内での生成AIの有効活用事例も出てきており、これらをグループ内に展開することで生成AIの利用加速を図ります。さらに、部分的な改善ではなく、AIエージェントの導入による、業務自動化・意思決定支援・顧客対応等の革新を図ります。

### 3. DX人財の育成

DX戦略を推進するため、スキルや制度の整備と人財育成を継続して進めています。データ活用人財教育は定着し、修了者は増加する一方で、データ活用人財の実務への貢献度向上は依然として課題であり、効果的な活用方法や評価指標の見直しを含めた改善策を検討しています。

2026年度はAI教育に注力します。初級・中級レベルではAIを個人の業務に自然に活用できる人財を育成し、実務レベルではAIを活用して業務フローを変革できる人財の育成を目指します。

DX・AI推進人財



研究開発・知財戦略

# CTOメッセージ



常務執行役員
CTO
**西本 尚弘**

略歴

1989年　3月 当社入社
2003年 10月 基盤技術研究所 主任研究員
2014年　4月 基盤技術研究所 副所長
兼 基盤技術研究所 新事業開発室 室長
2020年 10月 経営戦略室
グローバル戦略ユニット ユニット長
2022年　4月 基盤技術研究所 所長
2024年　4月 執行役員 基盤技術研究所 所長
2025年　4月 常務執行役員 CTO（現在に至る）

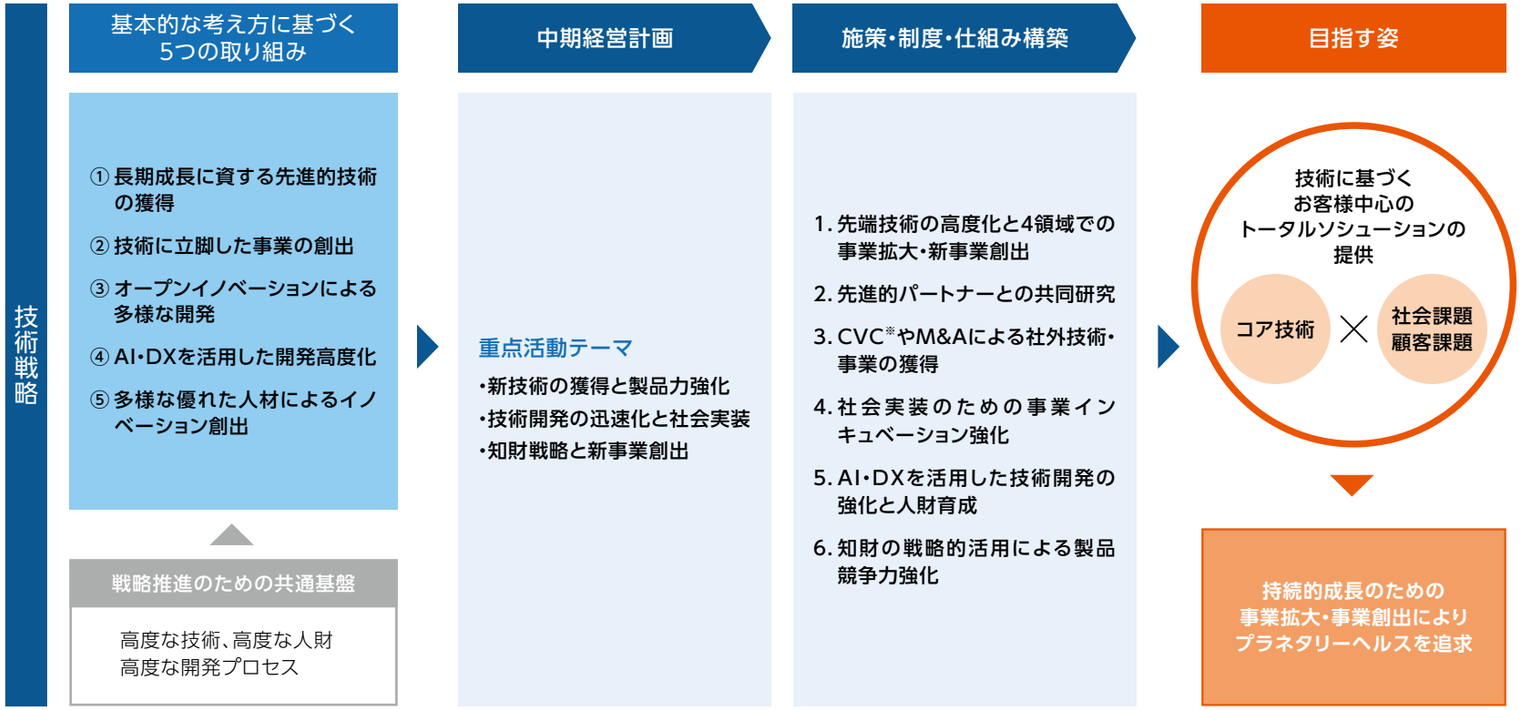
## 「共創」からの価値創造

当社グループは創業以来、顧客や社会のニーズに真摯に向き合い、多様な技術・製品・サービスを提供してきました。今日、社会課題はグローバルかつ複雑となっており、単独の技術深化だけでは解決できません。異分野の知を探索・融合し、迅速に社会実装までつなげる「共創」が不可欠です。当社グループは、自社の技術力にオープンイノベーションで得られる新たな知見を掛け合わせ、ヘルスケア、グリーン、マテリアル、インダストリーの4領域で社会価値を創出し、プラネタリーヘルス（人と地球の健康）を追求します。この志を、社是「科学技術で社会に貢献する」、経営理念「『人と地球の健康』への願いを実現する」に基づく研究開発と事業活動の中核に据えています。

## 共通基盤と5つの取り組み

当社グループの技術戦略は、「技術に基づくお客様中心のトータルソリューションの提供」を目指し、コア技術を社会・顧客課題の解決へ確実につなげ、持続的な事業拡大・新事業創出を実現することにあります。そのために「高度な技術・人財・開発プロセス」を共通基盤として、一体的に「5つの取り組み」を推進することで、実行力を高めます。

これらは新中期経営計画における「新技術獲得と製品力強化」「技術開発の迅速化と社会実装」「知財戦略と新事業創出」という重点活動テーマと連動しており、図に示す6つの施策として具体化されています。




※CVC:コーポレートベンチャーキャピタル

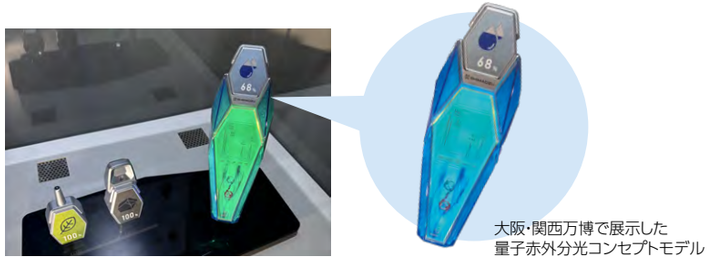
これらの施策を通じて、先端計測、量子、バイオ・ライフサイエンスなどの先端技術をコア技術に深化させるとともに、先進的パートナーとの共同研究、CVCやM&Aを通じた社外技術の獲得により、4領域での事業拡大・新事業創出を目指します。以下では、6つの施策それぞれについて、具体的な内容をご説明します。

### 1. 先端技術の高度化と4領域での事業拡大・新事業創出

#### 量子技術

当社グループが得意とする光技術や分析計測技術を基盤に、最先端の量子計測技術を確立します。

京都大学・竹内繁樹教授との共同研究で開発を進める量子もつれ光を用いた「量子赤外分光」システムは、小型・高感度・低コストな新しい赤外計測として注目されています。医療・セキュリティ・環境モニタリングでの活用が期待されます。



大阪・関西万博で展示した
量子赤外分光コンセプトモデル

研究開発・知財戦略

# CTOメッセージ

時間計測では、東京大学・香取秀俊教授が考案した「ストロンチウム光格子時計」の技術をベースに、世界初の商用光格子時計を2025年3月に発売しました。現在の「秒」の定義に用いられるセシウム原子時計の100倍以上の高精度を有し、次世代の「秒の定義」の有力な候補として注目されるとともに、高速通信の周波数基準としても期待されます。また、わずかな重力差から高度差を検知できることから、地殻変動監視や火山活動予測、地下資源探査などのインフラ技術への応用が期待されます。




ストロンチウム光格子時計
「Aetherclock OC 020」

## バイオ・ライフサイエンス技術

ライフサイエンス市場向けに、液体クロマトグラフや質量分析計の強化に加え、分子診断やバイオ技術を活用した測定・検査技術の確立と事業化を進めます。

分子診断では、質量分析計を基盤とした臨床プラットフォームによる早期診断や感染症迅速検査など、臨床検査向け装置の拡販と試薬・培地等リカーリング事業の拡大を進めます。

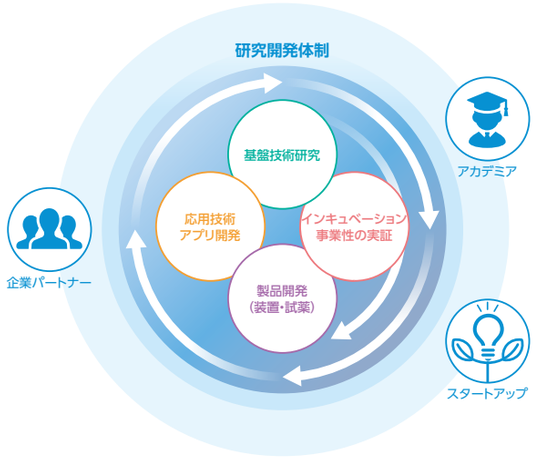
次世代ラボの実現に向けては、分析データを基にAIとロボットが仮説立案と実験を自律的に行う実験システム「Autonomous Lab」を構築します。

また、動物実験代替ニーズの高まりを踏まえ、培養技術・計測技術・バイオチップ技術を組み合わせた生体模倣システム（MPS）や腸内環境模擬装置を開発し、創薬・個別化医療やプレバイオティクス・機能性食品の研究開発に貢献します。

## 2. 先進的パートナーとの共同研究

イノベーション創出には、「技術」と「人財」を連動させる共創プロセスが重要です。当社グループは、基盤技術研究から製品開発、応用技術開発までの各段階で社外パートナーとの共創・協働を進めています。

アカデミアとは「組織対組織」の包括連携協定を締結し、新事業創出と高度人材育成を目的とした深い連携を推進しています。また、「SHIMADZU みらい共創チャレンジ」等の研究パートナー公募プログラムを通じて、アカデミア・スタートアップなどから革新的なアイデアを募り、社会実装の芽を継続的に育成します。




## 3. CVCやM&Aによる社外技術・事業の獲得

オープンイノベーションを実効性あるものとするため、当社グループはコーポレートベンチャーキャピタルファンド「Shimadzu Future Innovation Fund」を通じてスタートアップへ出資し、革新的な計測手法やAIアルゴリズム、バイオ関連技術などを迅速に取り込んでいます。投資・協業の先にある新事業立ち上げ、事業シナジー最大化を目指しています。

## 4. 社会実装のための事業インキュベーション強化

当社グループはPoC（概念実証）から実装・量産までを見据え、顧客現場での実証フィールド提供、規制対応支援、標準化活動への参画、マーケティングや販売チャネルとの連携などを通じて、先端技術を事業として立ち上げる体制を整えています。特に医療・健康および環境・エネルギー領域では、社会的インパクトを重視した事業化を推進します。

## 5. AI・DXを活用した技術開発の強化と人財育成

当社グループは、開発プロセスにAIとDXを積極的に導入し、設計情報基盤の整備と業務の最適化を進めます。設計から製造までのコンカレントな開発により、迅速かつ効率的な製品開発を実現するとともに、実務連携型人財育成プログラムでコアタレントを育成し、技術力と開発力の継続的向上を図ります。

## 6. 知財の戦略的活用による製品競争力強化

知財を競争力の源泉として、知財創出から活用までのサイクルを確立します。オープン&クローズ戦略により市場拡大と独占の両立を図りながら、生成AIとIPランドスケープにより必要な知財ポートフォリオを構築し、事業貢献による収益を原資に新たなトータルソリューションの創出を目指します。

## 創造的研究開発へ

研究開発による価値創造には創造的な仕事が欠かせません。「ルーチンワークは創造性を駆逐する」との法則を説いたのはノーベル経済学賞を受賞したハーバート・サイモン（1916—2001）でした。これは、意思決定において目の前に大量のルーチンワークがあると、それを片付けることに忙殺され、本質的・創造的な仕事が後回しにされてしまうというものです。AIが発展した現在、これまでの業務の姿が変容し、仕事の風景が変えられる時代になります。駆逐されていた創造性を復権・復興させるチャンスであると捉えています。

当社グループは「共感×共創」を軸に、創造的・挑戦的な研究開発を推進し、社会・お客様・当社グループにとっての価値を同時に創り出していきます。技術の力を、確かな社会実装へ——。これからも、ステークホルダーの皆様と対話を重ねながら、プラネタリーヘルスの実現に向けた歩みを加速していきます。

研究開発・知財戦略

# 知的財産戦略

## 現状認識

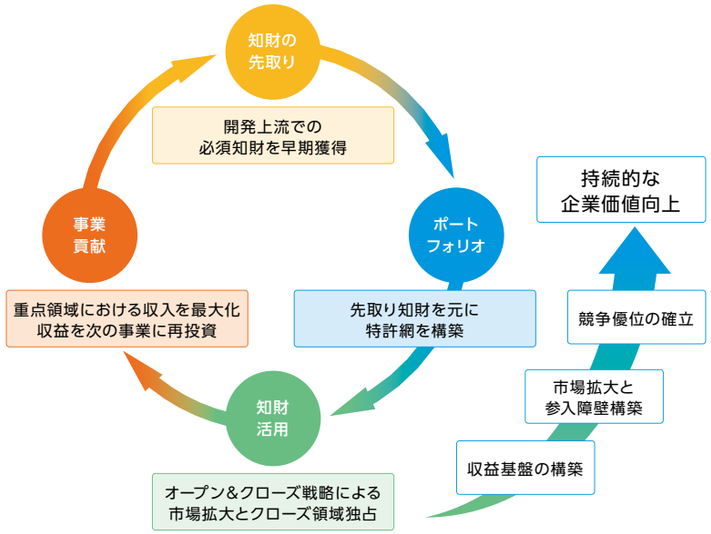
島津グループが顧客にとってのイノベーティブパートナーへと進化する上で、知財の役割は発明の権利化にとどまりません。どの領域に経営資源を集中し、どの差別化要素を守り、どの収益源を育てるかを見極める経営判断の機能へと広がっています。前中期経営計画では、IPランドスケープを活用した情報提供や事業支援を進めましたが、新中期経営計画では、研究開発・事業戦略との一体運営を加速させ、重点領域の選定から社会実装、企業価値向上までをつなぐ「知財創出・活用サイクル」を回せる体制へ進化させていきます。

## 2035年に目指す姿

島津グループは、知的財産を重点事業の成長、参入障壁の構築、継続収益基盤の強化を支える経営資産と位置付けています。分析計測市場では、装置単体の性能から、ソフトウェア、前処理、消耗品、保守サービスを含むワークフロー全体の成果へ競争軸が移っています。2035年に向けて、装置本体の競争力を高めるとともに、消耗品、ソフトウェア、データ、保守サービスといった継続収益の源泉を確立し、研究開発・事業・知財が一体で意思決定する運営モデルの確立を目指します。また、知財を守りだけでなく、攻めの成長投資の判断基盤として活用することで、事業ポートフォリオの質を高め、持続的な企業価値向上につなげていきます。

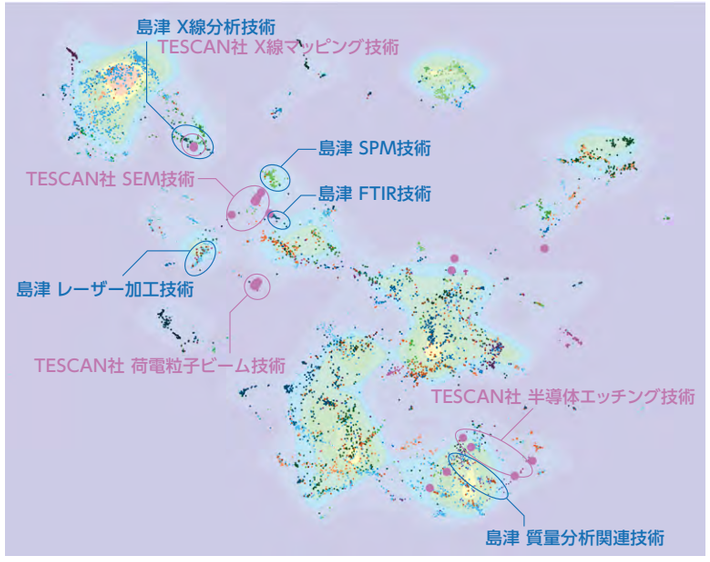
## 事業戦略に則した知財戦略の策定と実行

島津グループは、競合ポートフォリオ分析やIPランドスケープを通じて、技術・市場・用途の変化を把握し、重点領域と競争優位の源泉を明確化しています。その上で、開発上流から研究開発部門、事業部門と協働して必要な知財を先取りし、製品・サービスの上市までに強固なポートフォリオの形成を図ります。知財活用においては、市場の成熟度合いに合わせて市場形成に資する領域はオープンに、差別化や継続収益につながる領域はクローズに設計・見直しを行うことで、市場拡大と参入障壁構築を両立し、持続的な企業価値向上を目指します。




例えば、島津グループの重点領域である半導体分野の特許を解析すると、走査型電子顕微鏡(SEM)などの表面分析装置が重要であることが分かりました。島津グループは2025年、Tescan社買収によりSEMを中心とした表面分析技術を獲得することを発表しました。同社の知財を細分化すると、島津グループの保有するX線技術、走査プローブ顕微鏡(SPM)、赤外分光(FTIR)技術、レーザー加工技術、質量分析技術などとの親和性が高いと考えています。今後はこれらの親和性を生かし、半導体分野における統合・複合分析のソリューション開発と、それらを保護する必須知財を早期に獲得し、同分野における収益の最大化を図ります。

**島津グループ保有知財とTescan社保有知財の俯瞰図**




●:Tescan社の技術 (そのほか島津グループ技術のプロット)

研究開発・知財戦略

# 知的財産戦略

## 研究開発・事業部門と協働する体制の構築

知財戦略の立案と実行は、知財部門だけでは完結しません。島津グループは、商品企画・UX・事業・研究開発が連携するタスクフォースなど部門横断プロジェクトを通じて、知財が開発上流から参画する協働モデルを構築しています。IPランドスケープによる市場・競争環境の分析と、UXデザインによる顧客課題の把握を組み合わせることで、技術起点ではなく顧客価値起点で重点テーマを選定し、事業戦略と連動した知財活動を強化します。今後は、この取り組みを重点テーマ全体へ展開し、知財を研究開発・事業の共通基盤として定着させます。

## 生成AI活用による知財機能の高度化とノウハウ事業化

島津グループは、発明創出支援、明細書ドラフト作成、クリアランス調査、先行技術調査、翻訳、契約レビューなど、知財実務に生成AIを活用しています。その特徴は、汎用AIをそのまま使うのではなく、社内専門家の思考プロセスを形式知化して実装している点です。これにより、他社特許スクリーニングの手作業を90%削減し、翻訳工程では年間8,000万円の外部委託コスト削減や、発明届出業務の工数50%削減を実現しました。こうした効率化で創出した資源を、重点テーマへの早期参画、人材育成、部門横断の協働強化へ再配分しています。

また、社内で成果が確認できたAI活用ノウハウは、外部提供することで収益機会を創出しています。これは収益を得ることだけが目的でなく、その成果を知財基盤と人材へ再投資する好循環をつくることにあります。これにより、「知財創出・活用サイクル」を効率的に回すサイクルを形成していきます。




| 施策 | 主な取り組み | アウトカム | 企業価値へのつながり | 2028年度目標 |
|---|---|---|---|---|
| 事業戦略に即した知財戦略の策定と実行 | 知財戦略策定と実行<br>IPL/AIを活用した先取り知財獲得 | 重点テーマへの資源集中<br>差別化要素の明確化<br>参入障壁形成 | 新製品・新サービスの競争力向上 | 累積5件の戦略立案<br>(内2件は事業貢献を確認)<br>先取り知財ポートフォリオ15件 |
| 意思決定に資する知財情報の活用 | 全社向け知財情報発信 | 事業判断の迅速化<br>提携・M&Aの高速化 | 資本効率の改善<br>研究開発の効率化 | 発信情報に基づく具体的アクションの実行率50%以上 |
| 研究開発部門と協働する体制の構築 | 開発への早期参画と関係性の構築 | 市場適合性向上 | 再現性のある競争力強化 | MBA等の有資格者による戦略策定と実行 |
| 生成AI活用と知財ノウハウの事業化 | 生成AI知財業務効率化<br>Genzo AIによる外販 | 社内外工数削減<br>品質均質化<br>新事業創出機会の創出 | 販管費効率化<br>収益源の多様化 | 専門資格保有者 5名輩出<br>320社への導入※<br>売上高15億円/年※ |

※2030年度目標

標準化戦略

# CSO(Chief Standardization Officer)メッセージ

常務執行役員
経営戦略・コーポレート・コミュニケーション担当
標準化戦略(CSO)担当
メディカル規制担当
**前田 愛明**



**略歴**

1997年 4月 当社入社
2011年 4月 分析計測事業部 LCビジネスユニット 課長
2017年 4月 島津企業管理(中国)有限公司 中国開発センター 部長
2019年 4月 分析計測事業部 技術部 部長
2020年 4月 執行役員 Shimadzu Scientific Instruments,Inc.社長
2025年 4月 常務執行役員 経営戦略・コーポレート・コミュニケーション担当、標準化戦略(CSO)担当
2026年 4月 常務執行役員 経営戦略・コーポレート・コミュニケーション担当、標準化戦略(CSO)担当、メディカル規制担当(現在に至る)

## プラネタリーヘルスの追求に向けたCSOの役割

当社グループは「プラネタリーヘルス(人と地球の健康)の追求」を目指しており、新中期経営計画の中で、先端的分析計測手法の国際標準化を一つのテーマとして取り組みを進めています。

標準化はモノやサービスの互換性・品質・性能・安全性の確保、利便性を向上するものです。そのためには、分析方法や評価方法の統一が不可欠であり、環境汚染の監視・評価を通じて、安全・安心な社会生活を支えています。こうした標準化には分析計測機器が広く活用されます。計測機器を主力事業とする当社グループにとって、標準化はまさに使命であり、プラネタリーヘルスの追求につながる取り組みです。

一方、通常の標準化プロセスは3～5年の時間を要しますが、技術革新が加速する現在では、その変化に迅速に対応する標準化プロセスが必要です。さらに、近い将来に世の中で必要とされる標準化を先読みしながら進めていくことも重要です。これらの枠組みを当社グループ全体でつくることで、プラネタリーヘルスの追求に向けて標準化戦略を推進することがCSOの役割です。

## 前中期経営計画の振り返り

前中期経営計画の3年間を振り返り、実現したことは大きく3つあります。1つ目は、当社グループがこれまで主体的に参画してきた標準化プロジェクトから、ISOやASTM Internationalといった国際規格が発行されたことです。これにより、材料分析や水質分析に貢献しています。他にも、マイクロプラスチックやPFAS(発がん性など健康への影響が懸念される有機フッ素化合物)といった社会課題の解決に資する標準化プロジェクトも開始しています。

2つ目は、当社グループ内でグローバルな標準化推進体制を構築したことです。日本、北米、欧州、東南アジア、中国の5拠点から構成され、毎年テーマを決めて国際標準化を推進しています。

3つ目は、標準化戦略の浸透です。前中期経営計画で標準化戦略が掲げられたことで、当社グループ内で標準化への意識と重要度が高まりました。社内では標準化と知財とのコラボレーションが進み、社外では顧客やアカデミアと連携した標準化プロジェクトの推進など、積極的なプロジェクトが生まれるようになりました。

その一方、標準化には大量の分析データを取得する必要があるため、取り組みの増加に対して人財などのリソース不足が顕在化しました。これに対しては社内体制の強化や外部連携の拡大により改善しています。

具体例として、北米では政府機関や大手受託分析会社と協業して、新たな分析法の開発に取り組んでいます。このような取り組みを通じて、標準化された分析法の迅速な社会実装と、当社グループの企業価値の向上を実現していきます。

## 2035年のありたい姿に向けて

前中期経営計画では、規制対応力を高めて各種規制の制定動向の可視化、最適タイミングでの製品開発・上市への貢献を進めたほか、外部との協業によりプロジェクトを推進し、新たなビジネス機会を獲得する取り組みを進めてきました。

新中期経営計画における2035年のありたい姿「Shimadzu Vision」では、これらを高度化・融合させて、候補となる規制制定の初期段階からの動向把握を図ります。他方で標準化活動を事業機会につなげる戦略を描き、主体的に実行できる体制を構築します。

2035年のありたい姿の実現に向けて、仕組みづくり、組織の整備、そして人財育成は重要な課題です。社会課題を起点とした規制や標準化テーマの企画・創出には、独自AIツールの活用と機能向上を進めて、アプリケーション開発を効率的に進めることが不可欠です。また標準化を検討する段階から、アプリケーションを使われるお客様と連携することで、より実用的な標準化を進め、得られた知見を機器開発と連動させ、より使いやすいシステムを提供することが必要となります。

そして、これらすべてを下支えする人財育成が極めて重要です。国際標準化グループが主体となって勉強会を開催し、基礎から外部団体との連携の方法、国際会議出席の作法など様々なノウハウを共有し、規格作成、交渉力を備えた人財の育成を進めています。加えて、お客様と連携して標準化を進める能力を備えた人財も育成します。人財は価値創造の源泉だと考えています。

## 一里塚としての標準化戦略

新中期経営計画における経営基盤の高度化の一つに「規制対応と国際標準化」を掲げています。前中期経営計画開始の際に設立した国際標準化グループが中心となり、事業部横断的に標準化プロジェクトを支援し、海外拠点との連携も取りつつ、一元的に取り組みを可視化しながら標準化を進めます。

また、標準化はオープン・クローズ戦略と密接に関わっています。もちろん標準化はオープン戦略になるものですが、守るべきところは知財の権利化等できちんと守り、その上で開放することを戦略的に決定することが求められます。開発初期段階から知財戦略と標準化戦略をコラボレーションする取り組みを進めて、このような取り組みや議論を定着化させます。

これらにより、標準化された分析法および機器提供だけではなく、必要な分析試料の前処理システムや試薬などを含めたトータルソリューション提供を実現し、幅広いお客様により高い利便性と価値体験、感動を提供できる企業となることを目指します。今後も標準化を通じて“科学技術で社会に貢献する”という当社の社是を体現し、プラネタリーヘルスを追求していく当社グループにぜひご期待ください。

標準化戦略

# 標準化戦略

## 基本的な考え方

標準化は、粗悪品の排除、品質の確保を目的として、ネジや電源プラグなど製品の仕様や性能を社会の統一ルール（規格）とする活動です。

1995年に世界貿易機関（WTO）が発足し、「貿易の技術的障害に関する協定（TBT協定）」が発効され、標準化の対象がモノだけでなく、試験方法、サービスや社会システムにも拡大しました。近年では、企業や産業界にとっての標準化活動は、事業戦略のツールの役割を担うようになり、国際的なルール形成競争が活発化しています。

標準化には分析や評価方法の統一が不可欠であり、その実現には当社の主力製品である分析計測機器が多く活用されます。当社にとって極めて親和性が高い活動です。

当社は「科学技術で社会に貢献する」という社是のもと、技術革新を推進し、外部組織との標準化活動に取り組んできました。その成果をより多くの人々に提供するため、さらに標準化活動を強化し、新たな市場の創出と競争優位性の確立を目指します。

## 標準化戦略の全体像

当社の戦略は3つの主要な柱から成り立っています。

**①当社技術の水平展開による標準化の推進**

医薬・食品・環境・マテリアルにおける製品や技術等について標準化を推進し、安心・安全など新たな価値を社会に提供します。

**②先進的パートナーとの新技術開発と標準化の推進**

脱炭素（GX:Green Transformation）、量子技術等の先進的な技術開発と標準化活動へ参画し、その実現を目指します。

**③標準化活動の基礎強化**

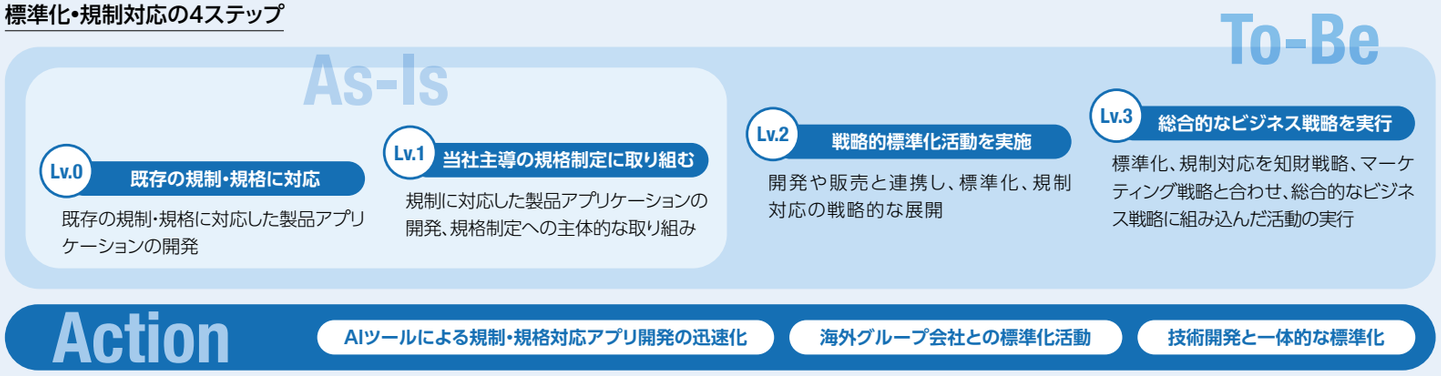
標準化活動を効果的に進めるために、以下の取り組みを強化しています。

- 業界団体、審議団体など外部組織との関係強化
- 標準化推進のための社内体制の構築、組織全体での取り組みの推進
- 標準化戦略を策定し、活動を推進できる人財の育成

これらの柱を基に、私たちの持続可能な社会の実現に向けて、標準化を通じた価値創造を推進してまいります。

**目指す姿** 当社では標準化・規制対応を下に示す4ステップで定義しています。いずれのステップも実施できる企業を目指しています。

**標準化・規制対応の4ステップ**



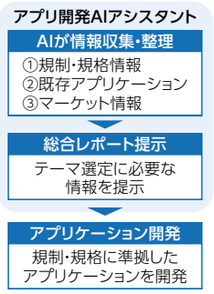

## 標準化推進の基盤整備

### 体制・制度

組織的な標準化を促進するため、以下の体制・制度を設置しています。

- **CSO（Chief Standardization Officer:最高標準化責任者）**
- **国際標準化委員会：**グループ全体での情報共有のための委員会
- **国際標準化支援制度：**個別活動への財政的支援制度
- **Standard Development Organization（SDO）：**
  米国、欧州、シンガポール、中国のグループ会社と本社とのグローバルな標準化活動

### AIツールによる規制・規格に準拠した分析アプリケーション開発の推進




規制物質の測定需要は、環境規制の強化、健康被害リスクの低減、労働安全衛生法で規制拡大などを背景に、世界的に高まっています。このような社会的背景に伴い、分析アプリケーションの開発が求められています。

当社では、社会課題解決に向けて取り組むべきテーマ選定を目的に、独自AIツール「アプリ開発AIアシスタント」を活用しています。本アシスタントは、測定対象を入力するだけで、①規制・規格情報、②既存アプリケーション、③マーケット情報を統合的に整理・可視化します。

本アシスタントにより、効率的なアプリケーション開発を実現します。

### 標準化人財の育成

経済産業省/日本規格協会主催の「ISO/IEC国際標準化人材育成講座（通称ヤンプロ）」、「ルール形成戦略研修」などの外部研修への参加、および、外部講師を招いての中堅向け講演会、新人向け講座など社内研修の充実も図っています。

さらに、40歳以下の社員をISO国際会議に積極的に派遣し、規格作成、交渉力を備えた人財の育成にも注力しています。

営業戦略

# 営業担当役員メッセージ



常務執行役員
営業担当
営業本部長 兼 東京支社長
**的場 俊英**

略歴

1986年 4月 当社入社
2005年 4月 島津サイエンス西日本(株)取締役営業本部長
2008年 4月 分析計測事業部 営業統括部長
2015年 4月 Shimadzu do Brasil Comércio Ltda.副社長
2015年 10月 Shimadzu do Brasil Comércio Ltda.社長
2019年 4月 営業戦略室長
2020年 4月 執行役員 分析計測事業部 副事業部長
2023年 4月 常務執行役員 営業担当 東京支社長
2024年 4月 常務執行役員 営業担当 営業本部長 兼 東京支社長(現在に至る)

## 営業本部制2年度目を終えての振り返り

当社グループは、プラネタリーヘルスの実現に向け、ヘルスケア、グリーン、マテリアル、インダストリーの4つの社会価値創生領域において、お客様中心の事業運営への転換を進めています。営業においても、その実現に向けた体制変革を進めてきました。

その一環として、2024年4月に営業本部を新設し、各事業部に分散していた営業機能を集約しました。これにより、製品別の販売体制から、お客様の課題を起点に、事業部横断で製品・サービスを組み合わせて提案する体制へと転換を進めています。営業が取り扱う商材の幅が広がったことで、特に医療現場への分析装置の提案などで具体的な前進が見られました。

一方で、課題も明確になっています。産業機械と分析計測機器のシナジー創出は、まだ十分な成果につながっていません。また、海外販売会社においても、事業部の垣根を越えた営業体制は一部にとどまっています。私たちは成果と課題の両方を正面から捉え、次の成長につなげる段階に入ったと認識しています。今後は、これまで進めてきた変革の成果を着実に定着させるとともに、成長性の高い半導体市場などで具体的な成果の拡大を目指します。

## お客様の課題を解決し、付加価値を訴求

営業本部は、2035年に売上高1兆円を実現するために、重点市場でのブランド認知向上、グループ横断での提案力強化、グローバル営業の標準化を進め、お客様の課題を起点に価値を提供する営業への転換を加速していきます。

その背景にあるのは、売上高が拡大する一方で、利益成長が十分ではないという課題です。これまで売上高は過去最高を更新してきましたが、その一部は価格改定や為替の影響によるものであり、営業利益はそれに見合う伸びを実現できていません。加えて、中国市場の停滞などにより、市場全体の台数成長も鈍化しています。こうした環境で成長を続けるためには、単に台数を追うのではなく、競合からシェアを獲得できる提案力と、提供価値に見合った価格で販売できる営業力が必要です。

そこで、新中期経営計画では、営業本部として、AIを活用した提案力の強化により、新規顧客の開拓とトップライン成長を実現する営業組織への進化を掲げました。その基盤となるのが、営業情報のグローバルな統一と活用です。各地域で異なる基準で運用されてきたCRM※データについて、受注確度や市場区分などの定義を統一した上で集約し、「市場」「機種」「地域」の3軸で案件動向を把握・分析できる体制を整えます。

この3軸で営業を捉える考え方を、私たちは「Solution Cube」と呼んでいます。データを基に営業機会を可視化し、AIも活用しながら、案件創出力強化、受注率向上、価格適正化を進めることで、お客様への提供価値と当社の収益性を同時に高めていきます。

※ 顧客関係管理(Customer Relationship Management)

### Solution Cube




**360顧客接点情報**

**グローバル営業ユニット**

**【Market (市場)】**市場戦略部
**【Product (機種)】**プロダクト戦略部
**【Region (地域)】**海外分析計測営業部、海外メドテック営業部

営業戦略

# 営業担当役員メッセージ

## 新中期経営計画で実行する営業戦略

営業担当役員として、まず営業情報基盤を早期に整備し、AI活用と「市場×機種×地域」の3軸連携を進めます。その上で、提案力の強化と継続的な価値提供を通じて、売上成長と収益性向上の両立を目指します。そのために、以下の5つの施策を展開します。

**1. お客様を広げる力の強化、ソリューション提供力の強化**
営業情報基盤を活用した顧客研究、ターゲティング、トータルソリューション提供ができる体制を構築する。

**2. 重点市場でのブランドプレゼンス向上**
ヘルスケア、グリーン、マテリアル、インダストリーの4領域において国際学会などのイベントで重要顧客と連携した活動を展開し、ブランドプレゼンスを向上させる。

**3. 人財育成と組織体制の強化**
顧客課題を分解、整理、分析して、社内外のリソースとの連携によるソリューション提供ができる人財を育成し、営業組織の体制を強化する。

**4. 次世代デジタルマーケティングの推進**
生成AIの普及による顧客の情報探索行動の変化を見据え、AI検索対応のWeb基盤と顧客の研究・開発課題に寄り添う魅力あるコンテンツの整備を推進する。
顧客接点の入り口を強化することで、効率的な案件創出につなげる。

**5. 営業情報基盤整備・AI活用推進**
世界中の島津営業が同じ情報をもとに、同じ水準で行動できる状態を作り、「魅力ある提案」を生み出せる組織へと進化させる。

これらの取り組みにより、DX・AI活用による営業プロセスの革新と、グローバルな知見の融合によるトータルソリューション提供力の強化を進め、利益を創出する強固な収益体質へと転換していきます。

## 具体的な施策の方向性

戦略の実行にあたっては、顧客課題起点の提案力強化（Best for Our Customers）、営業マネジメントの統一とAI活用による高度化（ONE SHIMADZU）、重点領域への資源集中、リカーリング事業強化に取り組みます。

### 「魅力ある提案（Best for Our Customers）」

営業本部が全事業部の製品・サービスを組み合わせ、顧客課題に応じたトータルソリューションを提案します。海外販売会社においても、事業部横断の営業体制を強化し、グローバルで一貫した営業戦略を展開します。顧客理解に基づいて仮説課題を設定し、それに対する具体的な提案を行うことで、新規顧客の獲得と既存顧客の深耕を進めます。さらに、島津グループ各社との連携を強化し、提案の幅を広げていきます。

### 「営業マネジメントの統一とAI活用による上質化（ONE SHIMADZU）」

「ONE SHIMADZU」では、変化する顧客の購買行動に対応するため、Web基盤やSNSアカウントをグローバルで統一し、アカウントベースドマーケティングを強化します。AI活用によって営業生産性を高めると同時に、ナレッジ共有によって提案の質を高めます。あわせて、製品知識とソリューション提案力を高める人財育成を進めます。営業情報はグローバルで共通化、集約し、「市場×機種×地域」の3軸で分析、運用することで、営業マネジメントの標準化と意思決定の高度化を進めます。

### 「重点領域への資源集中」

基盤整備と並行して、成長性と競争優位の観点から重点領域を明確に定め、経営資源を集中していきます。市場では半導体とクリニカル、製品ではLC、MSとリカーリング、地域では北米とインドに注力します。

### 「リカーリング事業の強化」

リカーリングについては、顧客への提供価値の最大化を重視し、営業マネジメントのグローバル標準化、北米でのブランド強化、アジアでの販売チャネル再構築を進めます。これにより、消耗品販売と保守契約の拡大を通じて、リカーリング比率の向上を図っていきます。

## Going for the ONE

営業担当方針は、引き続き「Going for the ONE」です。この言葉には、Best for Our Customersという一つの目的のもと、ONE SHIMADZUとして力を結集し、No.1を目指すという思いを込めています。

地政学リスクや通商政策の変化などにより、事業環境の不確実性は高まっています。一方で、プラネタリーヘルスへの関心は世界的に高まっており、当社グループに求められる役割はむしろ大きくなっています。こうした環境だからこそ、営業の力でお客様との接点を広げ、課題解決に貢献し、成長を実現していくことが重要です。

これも繰り返し言っていますが、私が信条としているのは「仕事は楽しもう」です。難易度の高い仕事、新しいことにチャレンジする仕事こそ、楽しいはずです。楽しんでこそ前向きに取り組めます。

営業本部として進めてきた変革を着実に成果へつなげ、この難しい時代を乗り越えていきたいと考えています。これからの島津グループの挑戦にご期待ください。

製造戦略

# 製造担当役員メッセージ



常務執行役員
製造・CS担当、DX・IT戦略担当
製造本部長
**山本 晋**

略歴

1986年 4月 当社入社
2010年 4月 航空機器事業部 航空機器工場 第一生産課 課長
2016年 4月 航空機器事業部 航空機器工場 工場長
2017年 6月 航空機器事業部 副事業部長 兼
航空機器事業部 航空機器工場 工場長
2020年 10月 航空機器事業部 副事業部長
2021年 4月 航空機器事業部 事業部長
2026年 4月 常務執行役員 製造・CS担当、
DX・IT戦略担当
製造本部長（現在に至る）

## 製造戦略の進化と未来への挑戦

私はこれまで航空機器事業部において製造現場・製造管理の経験を積み、モノづくりの進化と改善に取り組んできました。2026年4月に製造担当役員に就任し、島津グループの持続的成長を支える製造戦略を着実に実行することで、企業価値向上に貢献していきます。

当社グループは、中期経営計画において「世界のパートナーと共に社会課題を解決するイノベーティブカンパニーへ」を掲げています。その実現に向け、製造戦略の進化を通じて経営基盤の高度化を推進し、未来への成長機会を着実に取り込んでいきます。

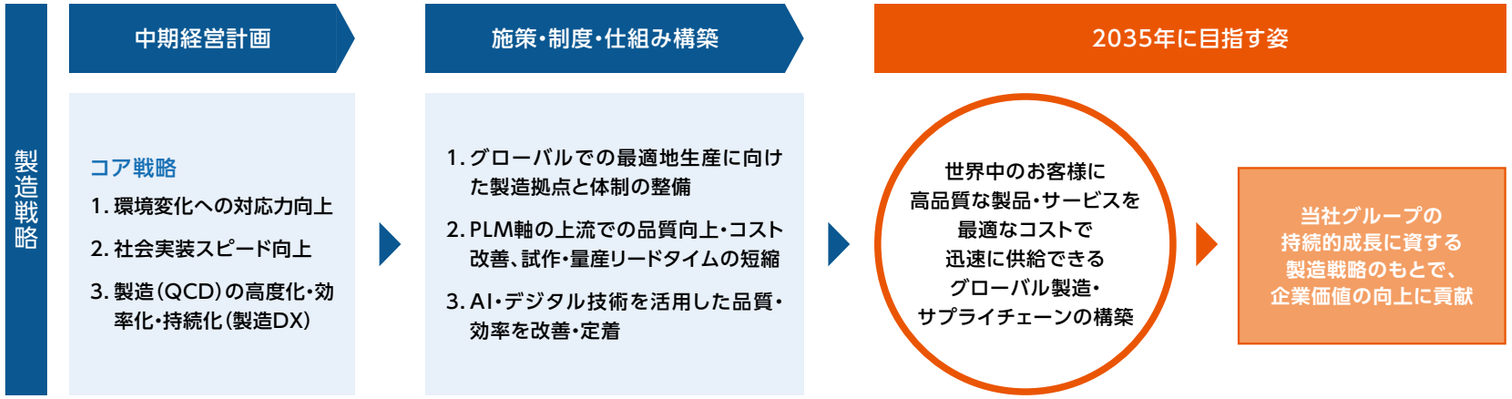
その中核となるのが、AIと人の強みの融合です。AIは、需要予測や品質検査、設備の予知保全、生産計画の最適化などにおいて大きな価値を発揮し、生産効率向上と品質の安定化の両立を加速させます。また、蓄積されたデータの活用により、これまで見えにくかった改善機会の可視化も進めていきます。

一方で、熟練技能者の知見やノウハウといった「人の強み」は、製造現場における競争力の源泉です。AIの活用を一層推進すると同時に、人財育成および現場力の強化、部門間連携の深化を図ることで、外部環境の変化に柔軟に対応し、変化に強く進化し続ける製造基盤を構築していきます。

製造はお客様からの信頼を支える中核機能であり、グローバルでの事業成長に直結する重要な基盤です。今後もQCD（品質・コスト・納期）の高度化・効率化・持続化を推進し、最適地生産の実現と強靭で安定した高品質な供給体制の構築に取り組んでいきます。

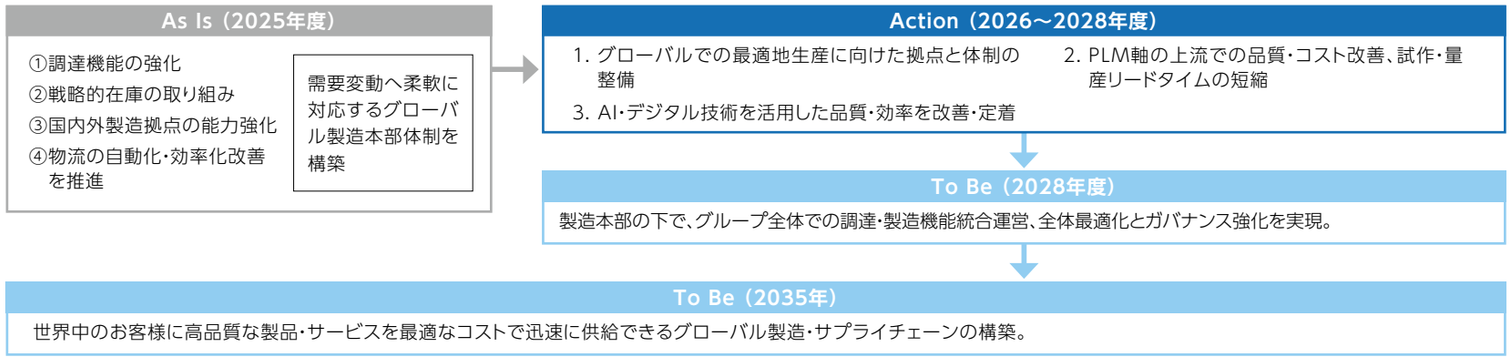
## 製造戦略の基本的な考え方

製造は、お客様からの信頼を獲得する上で中核となる部門であると位置付けています。グローバルでの中長期的な事業成長を支えるため、QCD（品質・コスト・納期）の継続的な高度化・効率化・持続化と、最適地での製造体制構築・拠点での調達網の整備を進めています。AI・デジタル技術も活用し、調達・生産の自動化・最適化を併せて推進しています。




## 現状と目指す姿の整理

前中期経営計画では「グローバル製造の拡大」を基本方針に掲げ、製造BCM（事業継続マネジメント）の強靭化、グローバルでの製造能力向上、製造業務プロセスを変革する製造DXへの取り組み、など多角的な施策を展開しました。



製造戦略

# 製造担当役員メッセージ

## 1. グローバルでの最適地生産に向けた製造拠点と体制の整備

地政学リスクや需要変動が常態化する中、当社はこうした環境変化を前提とした強靭な供給体制の構築を推進しています。グローバルでの最適地生産の推進、重要工程の分散、拠点間での柔軟な生産調整を通じて、リスクを回避した安定供給と競争力の両立を実現します。

また、調達・製造・物流を一体で捉えたサプライチェーン全体最適の視点により、供給対応の迅速化と高度化を推進します。拠点ごとの能力や在庫、調達状況を可視化し、より柔軟で強い供給体制を構築していきます。



当社グループのグローバル製造拠点

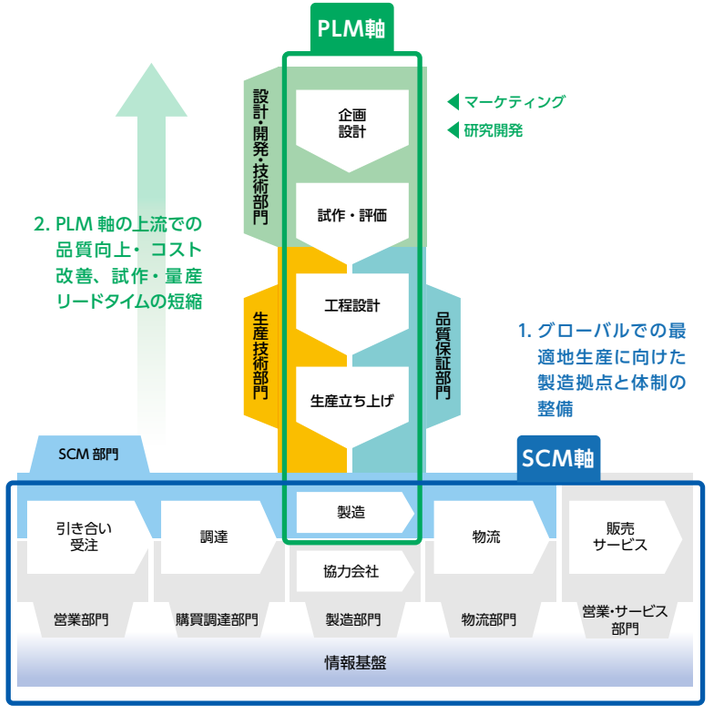
## 2. PLM軸の上流での品質向上・コスト改善、試作・量産リードタイムの短縮

製造の競争力は、工場内の効率化にとどまらず、開発・設計に始まり、試作品による性能確認を経て、安定した資材調達下での量産品の短納期供給・サービスまでを一体で最適化することで最大化されます。

PLM軸では企画・設計から生産立ち上げまでを一気通貫で捉え、上流からの品質向上とコスト改善を推進します。SCM軸では調達・製造・物流・販売・サービスを連携させ、供給対応の迅速化を実現します。両軸をデータで結び付け、全体最適によるQCDの飛躍的向上を目指していきます。

PLM軸 Product Lifecycle Management
製品のライフサイクル全体を統合的に管理して最適化する視点

SCM軸 Supply Chain Management
供給網(材料調達から販売・サービスまで)を最適化する視点




3. AI・デジタル技術を活用した品質・効率を改善・定着

## 3. AI・デジタル技術を活用した品質・効率を改善・定着

AI・デジタル技術の活用により、製造現場の情報をリアルタイムで把握し、異常の兆候を早期に捉えることで、品質問題や設備停止の未然防止を実現しています。今後はさらにデータ活用を深化させ、製造全体の品質・効率の向上を加速していきます。

同時に、現場の知恵やノウハウといった人の強みを活かし、人とAIが相互に補完し合うことで、より高付加価値なモノづくりへと進化させていきます。技能継承も含め、継続的に進化できる製造基盤の確立を目指します。



立体倉庫と自動搬送機



ロボット塗装設備

### 製造機能の統合による経営基盤の強靭化と利益創出

2026年4月、製造本部を新設し、各事業部の製造機能を集約しました。この組織再編により、調達・製造・物流を統合運営する体制を整え、サプライチェーン強化、ガバナンス強化、業務効率化により品質・コスト・納期(QCD)の競争力向上を図ります。

また、フィジカルAIの活用により、製造現場の自動化を進め、生産性と品質のさらなる向上を図っていきます。

これらにより、持続的成長を支える経営基盤の強靭化と利益創出につなげていきます。

人財戦略

# CHROメッセージ

専務執行役員
CHRO、総務・内部統制担当
リスクマネジメント副担当
**青山 恵則**



**略歴**

1991年　4月　当社入社
2013年　1月　人事部 人材開発室長
2017年　4月　人事部長
2020年　4月　執行役員 総務部長
2022年　4月　常務執行役員 法務・総務・内部統制担当
　　リスクマネジメント副担当
2024年　4月　常務執行役員 人事・総務・内部統制担当
　　リスクマネジメント副担当
2025年　4月　常務執行役員 CHRO、総務・内部統制担当
　　リスクマネジメント副担当
2026年　4月　専務執行役員 CHRO、総務・内部統制担当
　　リスクマネジメント副担当（現在に至る）

## 人的資本経営を通じて、変革をやり切る組織をつくる

私はCHROとして、人的資本を「企業価値を生み出す源泉」であると同時に、「経営の意思を現場で実行するための基盤」と捉えています。人的資本経営は、人事施策の集合体ではなく、経営そのものです。成長領域や事業ポートフォリオの変化に応じて、どのような人財を、どのように活かすのかを経営として考え続けることが、CHROの責務であると認識しています。

当社グループは、「科学技術で社会に貢献する」という社是のもと事業を展開し、企業価値を高めてきました。しかし、事業環境の変化が一層激しさを増す中で、戦略を描くだけでは不十分です。変化を的確に把握し、現場で試行錯誤を重ねながら最後までやり抜く組織と人財があってはじめて戦略が成果として結実します。

社員一人ひとりの挑戦と成長を支えながら、それを企業価値の向上へと結び付けていきたいと思います。そして、その挑戦、成長、企業価値向上の好循環を、偶然ではなく「仕組み」として回すことを目指します。

また、人的資本経営と内部統制・ガバナンスは表裏一体であると考えています。挑戦を促すためには、同時に公正さ、透明性、説明責任が担保されていることが前提になります。報酬・評価・異動・登用といった人財に関わる意思決定は、企業リスクとも直結する重要な領域です。判断プロセスが不透明だと、短期的には問題が表出しなくても、組織の納得感や信頼は簡単に損なわれます。それゆえ、私は人事ガバナンスを取り組みの中心に位置付け、判断基準やプロセスを明確にし、説明責任を重視していきます。

内部統制やガバナンスは、組織を萎縮させるためのものではなく、社員が安心して挑戦できる環境を整え、経営判断の質とスピードを高めるための土台であると思っています。ガバナンスとは「問題が起きた後に機能する仕組み」ではなく、「問題を起こしにくい状態をつくる営み」であり、人財に関わる意思決定が積み重なることで組織文化が形成されます。そのため、一つひとつの判断に一貫性を持たせ、現場が迷わず動ける状態をつくることが、CHROとしての重要な役割であると考えています。

## 「人と地球の健康」の追求を支える人財と組織のあり方

当社グループが2035年に目指す姿は、「プラネタリーヘルス（人と地球の健康）」の追求を通じて社会価値を創出し続ける企業です。ヘルスケア、グリーン、マテリアル、インダストリーの4領域で、科学技術を社会実装へとつなぐ役割を果たすためには、技術力だけでなく、人財と組織の力が必要です。

私が重視しているのは、専門性の高さに加え、複雑化する課題に対して分野や国境を越えて共創できる力、そして社会からの信頼に応えられる倫理観と判断軸を備えた人財の確保・育成です。コンプライアンスや人権、データ活用など、企業に求められる責任の幅が広がる中で、自ら考え、行動できる人財が、競争力を支えると考えています。

また、多様性を尊重し、異なる価値観を受け入れる組織こそが、イノベーションの前提条件であると同時に、ガバナンスの観点からも非常に重要です。性別や国籍、キャリアの違いに関わらず、誰もが安心して意見を表明し、建設的な議論に参加できる環境を整えることで、心理的安全性と規律が両立した、より良い組織文化が育まれると考えています。

こうした組織文化の形成こそが、技術や事業を長期にわたって支え、2035年に目指す姿を実現する原動力になると考えています。

## 新中期経営計画における人的資本・ガバナンスの重点施策

2026年度から始まる中期経営計画（2026-2028）では、AIX（AIトランスフォーメーション）の進展を見据え、経営基盤の高度化、人的資本経営、そして内部統制・ガバナンスの強化を推進します。具体的な取り組みとしては、以下の4つです。

第1に、事業戦略と連動した人財獲得・育成の高度化です。多様で専門性の高い人財を安定的に確保するとともに、次世代の経営リーダーや高度専門人財を計画的に育てます。人財を「点」ではなく「層」として厚くすることで、事業の持続的成長に寄与します。

第2に、エンゲージメントを起点とした組織力の強化です。グループ共通の指標と対話の仕組みによって課題を抽出し、改善につなげるサイクルを定着させます。

第3に、健康経営および安全の深化です。心身の健康と安全は人的資本の最も重要な基盤であり、企業として果たすべき重要な責任です。

第4に、グローカルな人財マネジメントと人事ガバナンスの強化です。国際的に通用するルールやデータ基盤を整備し、公正で透明性の高い意思決定を実現することで、戦略的人財活用とリスク管理の両立を図ります。

私は、これらの取り組みを通じて、人的資本への投資を将来の成長だけでなく、企業としての信頼の確立にもつなげていきます。

人財戦略

# 企業価値創出を目指す人財戦略

## 人財戦略の全体像

人は当社グループにとって最大の財産であり、持続的成長を支える基盤です。創業以来の社是「科学技術で社会に貢献する」のもと、人を大切にする企業文化を育んできました。この社是は当社のDNAとして、全社員の行動指針となっています。当社グループが目指す「人と地球の健康」の実現に向け、人的資本を経営の中心に据えた人財戦略を推進します。社員一人ひとりの挑戦と成長で培われた力を組織の実行力・変革力へと高め、獲得・育成・活躍を一体で捉えた施策により、環境変化の激しい中でも戦略をやり切る組織づくりを進めます。社員が安心して挑戦し、多様な専門性と価値観が活かされる環境を整えることで、島津グループの持続的な価値創出につなげます。

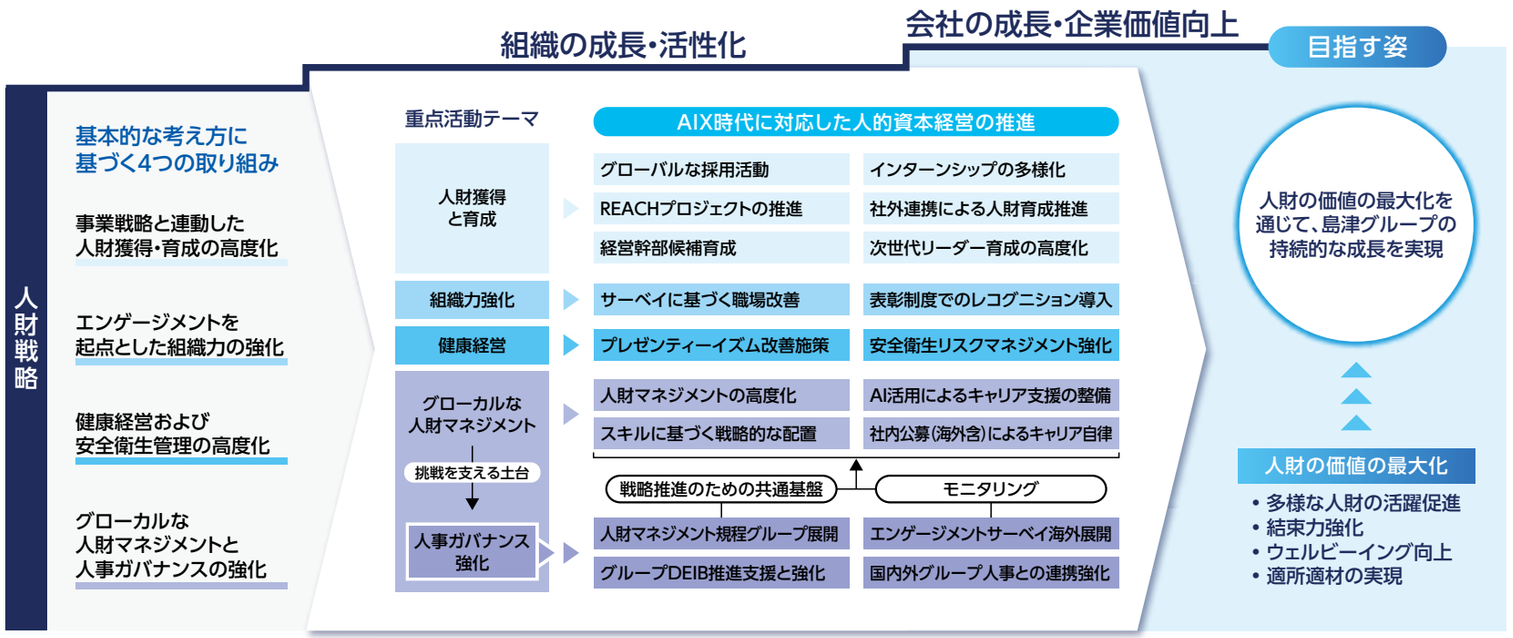
## 現状と目指す姿

当社はこれまで、人財の獲得や育成、制度や環境の整備を通じて、社員がそれぞれの役割や立場において挑戦し、その力を発揮できる基盤を段階的に整えてきました。多様な専門性や経験を持つ人財が現場で活躍できる土台が広がりつつあります。

今後は、こうした基盤を活かし、多様な人財が互いの強みを活かしながら連携し、組織として成果を生み出し続けられる状態を目指していきます。一人ひとりの力が相互に重なり合い、変化の激しい事業環境の中でも、価値創出を支える推進力として機能することを重視します。こうした状態を通じて、島津グループの持続的な成長と社会課題の解決につながる姿を描いています。

当社グループは人財戦略の基本的な考えに基づき、次に掲げる4つの取り組みを柱として、具体的な施策を体系的に進めていきます。

- ○ 事業戦略と連動した人財獲得・育成の高度化
- ○ エンゲージメントを起点とした組織力の強化
- ○ 健康経営および安全衛生管理の高度化
- ○ グローカルな人財マネジメントと人事ガバナンスの強化




## 2025年度の実績

2025年度は「個の成長」を支える基盤の構築・定着に向けて多面的な施策を実施しました。人財獲得では、大学連携やインターンシップの拡充、グローバル採用により専門性の高い人財の確保を進めました。人財育成では「島津アカデミー」を中核に、経営幹部候補・次世代リーダーの育成を推進し、組織の実行力を強化しました。あわせて、新人事制度の定着に向けた施策や社内公募制度の対象範囲の拡充などを通じて、社員の自律的なキャリア形成を支援したほか、エンゲージメントサーベイに基づく職場改善を進めました。戦略の実行力を一段と高めることで、社員一人ひとりが活躍できる環境を整備し、企業としての持続的な成長を図りました。

## 今後の取り組み

2026年度以降は、これらの基盤を「組織力の強化」へと結び付けるフェーズへ移行します。人財獲得・育成においては、多様な採用を継続しつつ、グローバル・グループ視点を備えた次世代リーダーの育成を一層推進します。高度専門人財は、教育機会の拡大やキャリアパスの明確化を通じて、専門性が付加価値創出につながる仕組みを強化します。あわせて、グループ共通の枠組みに基づく人事マネジメントの高度化を進め、DEIB(Belonging:帰属感)の浸透を通じて、多様な人財が安心して力を発揮し、新たな価値創出につながる環境を整えます。これらを通じて、事業戦略の実行力を一段と高め、持続的な成長を実現していきます。

人財戦略 組織力強化

# エンゲージメントを起点とした組織力の強化

## 基本的な考え方

当社はエンゲージメントを「社員が会社に対して持つ愛着や誇り、貢献する意欲」と定義しています。定期的なサーベイで組織ごとの状況を可視化し、データに基づいて相関性の高いキードライバーを抽出します。抽出結果を現場の対話と結び付け、経営層から組織長、各社員までが連携して具体的なアクションを設計・実行します。これにより、属人的な対応に依存せず再現性のある改善サイクルを回し、社員一人ひとりが成長を実感できる職場風土の定着を目指します。

## 現状と目指す姿

- ○ 現状：2020年度から実施する定期サーベイを通じ、組織ごとの課題と相関の高いキードライバーを特定しました。2023-24年度の取り組みにより基盤は整備されたものの、国内外でのばらつきや若年層の低スコアなどの課題が残っています。
- ○ 目指す姿：当社グループでエンゲージメントスコア65%以上を安定的に達成し、各組織が自律的にデータを使って改善を回せる状態を目指します。若年層の成長機会やキャリア支援を強化し専門性と適性を最大限に引き出します。

## サーベイに基づく職場改善

国内と海外では評価環境が異なるため単純比較はできないものの、海外の主要グループ会社におけるエンゲージメント水準は、各国・地域のベンチマークと同等の水準にあります。

当社では、「当社でのキャリア展望」「学習成長の機会」「製品・サービスに対する誇り」「戦略目標と業務の関連付け」「変革へのサポート」「会社の将来性」の6項目を、エンゲージメント向上に向けた重点テーマと位置付けています。

特に若年層では、スキルや能力の活用実感、および上司とのキャリア開発に関する対話に改善余地が見られます。これを踏まえ、複線型キャリア制度に基づく自己申告面談の充実や、経営層との対話機会の拡充など、サーベイ結果に基づく職場改善を進めています。

## 2025年度の実績と評価

- ○ 島津製作所（単体）のエンゲージメントスコア（肯定的回答率）は66%となり、前年度比で1ポイント向上しました。現行システム導入後、毎年改善が続いており、単体では設定KPI（65%）を達成しています。
- ○ 国内グループ会社は2回目の統一サーベイを実施し、各社でヒアリング→キードライバー抽出→アクションプランの作成・実行を行った結果、平均で2ポイントの改善が見られました。
- ○ 海外グループ会社については、初めて統一プラットフォームでのサーベイを実施し、各国・地域のベンチマークと照合の上振り返りを行いました。主要グループ会社の人事担当者は2026年2月のグローバルHR会議で知見を共有しています。

### 好事例を社内で水平展開する「エンゲージメント情報共有サイト」

本社と国内グループ会社のヒアリングで抽出したエンゲージメント向上の好事例を体系化し、社内イントラに「エンゲージメント情報共有サイト」を開設しました。各事例はエンゲージメントスコアの高い組織での実践例やスコアの低かった組織でも改善に向けて組織での対話を経て設定したアクションを集約しており、キードライバーと共に明示することで、同様課題を抱える組織が短期間で試行・導入できるようナビゲーションを整備しました。また、このサイトはグループ会社を含む全従業員が閲覧を可能としており、組織での対話の促進に有効です。今後も実践組織の声や改善データを継続的に共有することで、水平展開を加速し現場主体の改善サイクル定着を支援しています。

社内イントラを通じた好事例紹介




## 挑戦する社員を顕彰する表彰制度

島津グループでは、事業活動を通して優れた取り組みと卓越した功績を上げた組織・チームを称え、社員の模範として表彰する全社業績表彰を行っています。2025年度は96件が選出され、約150名のメンバーが表彰式典・受賞パーティーに参加し、その功績が称賛されました。

また、夢や想いの実現に向けて挑戦する社員を顕彰するための表彰制度“First a Dream賞”については、本年度より選出方法を見直し、島津グループ社員による社員投票を実施することで、ピア・レコグニション（同僚による承認）の文化を醸成するとともに、表彰プロセスへの関与を通じた参画意識・エンゲージメントの向上を図りました。

### 2025年度社長奨励賞

NHKの技術開発エンタメ番組「魔改造の夜」に出場し、当社の技術者がユニークな課題に取り組む姿が全国TV放送で紹介され注目を集めました。これらの取り組みを通じて企業認知度を高めるとともに、社員の士気・帰属意識の向上にも貢献しました。



### 2025年度First a Dream賞の事例

- ○「小中学生向けの科学教室を開催し、科学技術の面白さを伝えることで将来の科学研究に携わる仲間を増やす『匠の科学教室』」
- ○「『当社創立150周年ロゴの製作』を通じたデザイナーキャリアの開拓」





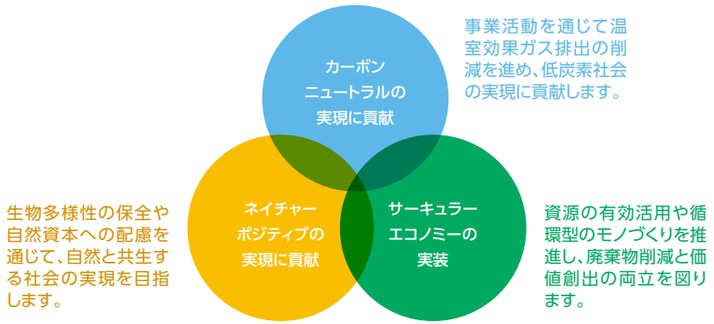
環境戦略：環境経営

# 環境経営の推進

## 環境方針：環境と調和した事業成長の実現と企業価値の向上を目指す

島津グループは、事業活動を通じて社会課題の解決と企業価値の向上を目指しています。脱炭素、資源循環、生物多様性の保全といった社会的要請を、個別の環境対応としてではなく、相互に関連する経営課題と捉え、事業と一体となった環境経営を推進しています。

新中期経営計画では、環境経営の取り組みを「カーボンニュートラルの実現に貢献」「サーキュラーエコノミーの実装」「ネイチャーポジティブの実現に貢献」の3つのテーマに整理しました。




## カーボンニュートラルの実現に貢献

### カーボンニュートラルへの基本的な考え方

島津グループは、2050年カーボンニュートラルの実現に向けて、事業活動による$CO_2$排出量（Scope1・2）の削減を進めています。省エネルギーや再生可能エネルギーの活用を通じて、脱炭素社会の実現と持続的な企業価値向上を目指します。

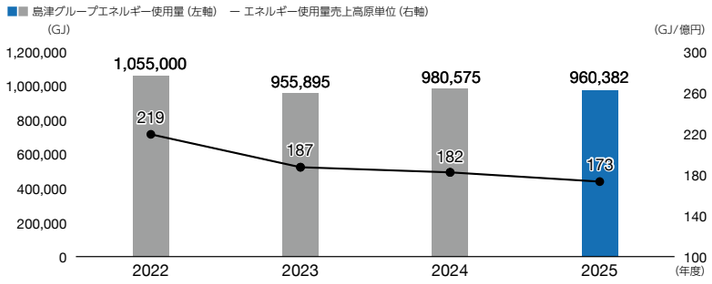
### 事業活動による$CO_2$排出量削減（Scope1, 2※）

当社グループは2021年3月にRE100に加盟し、国内外の主要拠点での再生可能エネルギー由来の電力への変更を進めています。2025年度は、グループ全体で使用した電力のうち88%が再生可能エネルギー由来となりました。

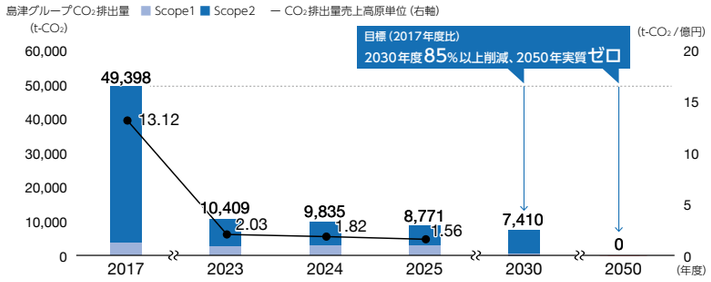
また、以下の2030年度の$CO_2$排出量の削減目標は、SBT（Science Based Targets）の「1.5℃水準」として2022年10月に認定されました。

- ○2050年に、当社グループの事業活動で排出する$CO_2$排出量を実質ゼロとする
- ○中間目標として、当社グループの事業活動で排出する$CO_2$排出量を、2017年度比で2030年度85%以上、2040年度90%以上削減する
- ○当社グループが販売した製品の使用時における$CO_2$排出量を、2020年度比で2030年度30%以上削減する

**エネルギー使用量（国内外島津グループ）（Scope1,2）**




**エネルギー起因$CO_2$排出量（国内外島津グループ）（Scope1,2）**

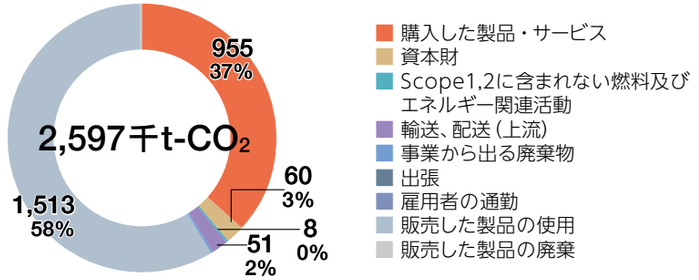



### サプライチェーンの$CO_2$排出量削減（Scope3）

当社は、サプライチェーン全体での$CO_2$排出量削減にも取り組んでいます。特にScope3の排出量削減に向けては、サプライヤーとの連携を通じて、製品のライフサイクル全体での環境負荷低減を目指しています。

2021年から当社サプライヤーに対して省エネルギー診断の受診を推進しており、2025年度までに39社が受診しました。引き続き、取引先との対話を深め、サプライチェーン全体での温室効果ガス排出量の削減に取り組みます。なお、2026年度にはScope3を含め、さらなる取り組みの強化を図ります。

**2025年度サプライチェーン全体における温室効果ガス排出量（Scope3※）**




### TCFDに基づく情報開示

島津グループでは、気候変動が事業および財務に与える影響を重要な経営課題と捉え、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に基づく情報開示を行っています。ガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標の観点から、気候変動に伴うリスク・機会を整理・評価し、経営への影響と対応を明確化しています。具体的な開示内容や分析結果については、右記QRコードよりご確認ください。

※Scope 1:事業者自らによる燃料の燃焼や製品の製造に伴う「直接排出」
※Scope 2:他社から供給された電気、熱、蒸気の使用に伴う「間接排出」
※Scope 3:Scope 1, 2以外のサプライチェーン活動に伴う「間接排出」

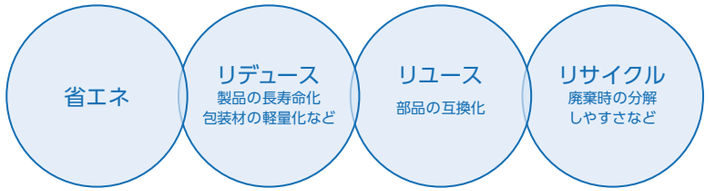
環境戦略：環境経営

# 環境経営の推進

## 製品における環境への配慮

島津グループは、製品のライフサイクル全体を通じた環境負荷低減を目指し、すべての製品を対象としたエコ化を推進しています。設計者・開発者は「製品設計ガイドライン」に基づき、新製品審査において従来製品を上回る環境負荷低減の実現を必須要件とし、「すべての製品のエコ化」を実践しています。

### 環境設計ガイドラインにおける検討項目




特に環境性能に優れた自社製品は、「エコプロダクツPlus」として認定しています。これらの製品をお客様にご使用いただくことで創出されるCO₂削減貢献量は、2025年度に12,166tとなり、過去10年間の累計削減貢献量は77,365tに達しました。

今後も、環境配慮型製品の開発・普及を通じて、カーボンニュートラルおよび循環型社会の実現に貢献していきます。

### 2025年度エコプロダクツPlus主な認定製品



一体型高速液体クロマトグラフ
LC-2070

電力
25.9%↓



紫外可視分光光度計
UV-1900i Plus

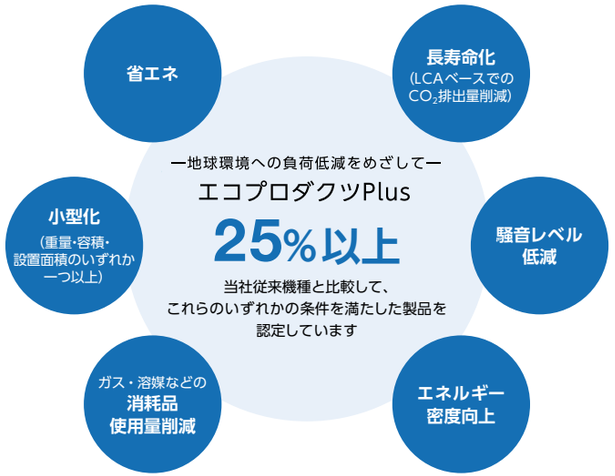
電力
60.2%↓



ターボ分子ポンプ
TMP-V2304LM

設置面積
48.7%↓

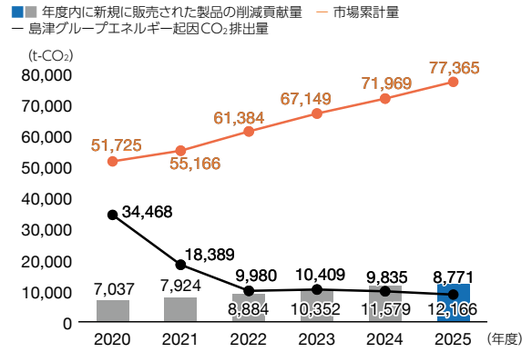
容積
25.0%↓




※ 詳細はWebサイトをご覧ください。

**2025年度 CO₂削減貢献量　12,166t-CO₂**

### 島津グループCO₂排出量とCO₂削減貢献量




Webサイトには以下の情報を掲載しています。

環境配慮型製品・サービス
https://www.shimadzu.co.jp/sustainability/approach/environmental/ecoproplus.html

## サーキュラーエコノミーの実装

### サーキュラーエコノミーの基本的な考え方

島津グループは、製品の長寿命化、再使用、資源循環を通じて、製品ライフサイクル全体での環境負荷低減を図っています。設計段階から環境配慮を織り込み、製品価値を最大限に活かすサーキュラーエコノミーの実装を推進しています。

### 長寿命化の取り組み―試験機のリフレッシュ―
### 循環型ビジネスの展開

島津グループでは1997年から試験機の長寿命化に取り組んでいます。従来機の本体フレームを継続使用しながら、最新の制御コントローラーへ更新することで、製品性能を高めながらCO₂排出量の削減を実現しています。製品ライフサイクル全体での環境負荷低減を図ることで、循環型ビジネスの展開につなげています。




制御コントローラー

### リファービッシュの取り組み
### 新たな循環型ビジネスモデル構築

島津製作所は、龍谷大学と連携し、分析計測機器のリファービッシュ（メーカーによる修理・整備を経た再生品）に関する実証試験を開始しました。本取り組みは、2023年に締結した「循環型社会形成に向けた包括連携協定」の一環として実施しています。

本実証では、使用済みの高速液体クロマトグラフを当社で整備・再生し、教育・研究用途向けに提供することで、製品ライフサイクルの長寿命化と資源循環の可能性を検証しています。得られた知見をもとに、リファービッシュ品の実用性と提供価値を高め、循環型ビジネスモデルの構築につなげていきます。



龍谷大学に設置した液体クロマトグラフ

環境戦略：環境経営

# 環境経営の推進

## サステナブル素材の採用による環境負荷低減

サーキュラーエコノミーへの転換に向けて、新製品へのサステナブル素材の採用および既存製品・部品の置き換えを促進しています。部門横断の「サステナブル素材普及委員会」を中心に、バイオマス素材やリサイクル素材の採用を進め、製品設計段階から資源循環を見据えた取り組みを推進しています。

2025年度は、一体型高速液体クロマトグラフi-Seriesの外装パネルやメインフレームなどにリサイクル樹脂を採用しました。今後も新中期経営計画で掲げる「サーキュラーエコノミーの実装」の実現に向け、製品の機能・品質を維持しながら環境負荷低減に資する素材への転換を継続していきます。



一体型高速液体クロマトグラフi-Series

## 自己循環型リサイクルによる環境負荷低減

2022年度から、工場内で発生するプラスチック廃材を自社で再資源化し、再生材として活用する自己循環型リサイクルに取り組んでいます。使用済みの梱包材を再生ペレット化し、新品原料と混合したポリ容器を製造することで、石油由来プラスチックの使用量削減を図っています。本取り組みには、2023年度から龍谷大学も参画しており、循環型社会に向けた包括連携協定のもと、セミナー登壇などを通じた協働を進めています。



毎日排出される
プラスチック梱包材

リサイクル





再生され事業活動で使用する
プラスチック廃液容器へ

# ネイチャーポジティブの実現に貢献

## ネイチャーポジティブへの基本的な考え方

島津グループは、事業活動が自然資本や生物多様性に依存していることを踏まえ、自然への負の影響を低減するとともに、その回復・創出に貢献する「ネイチャーポジティブ」の実現を重要な経営課題の一つと位置付けています。環境経営の一環として、科学技術を活用した自然環境の保全・回復に取り組んでいます。

## 島津の森における取り組み（科学技術を活用した土壌診断）

本社・三条工場内の「島津の森」では、地域在来種を含む植生の保全・育成を進めるとともに、2019年度からは生物的性質を分析し土づくりを見える化する手法である土壌肥沃度診断「SOFIX（Soil Fertile Index）」を導入し、科学的根拠に基づいた森づくりを進めています。これらの取り組みを通じて、生物多様性の保全と回復に貢献しています。





土壌管理に用いられる
TOC固体試料測定システム



土壌中の炭素量を測定

### 自然共生サイトに認定

2025年2月、本社・三条工場の「島津の森」は環境省の「自然共生サイト」に認定され、2026年3月には農林水産省、国土交通省、環境省が共同で制定した地域生物多様性増進法に基づく認定に更新されました。

同制度は民間の取り組みにより生物多様性保全が図られている区域を国が認定するもので、認定区域はOECMとして国際データベースに登録され、「30by30」に貢献します。今後も希少種の保護・回復に取り組み、生物多様性保全に資する森づくりを進めていきます。

## 分析技術による、自然共生とビジネスのシナジー創出




島津グループは、分析・計測技術を通じて自然環境の状態を可視化し、ネイチャーポジティブの実現に貢献しています。自然の4つの領域（陸域、淡水、海洋、大気）における取り組みの詳細は、右記QRコードよりご覧ください。

## 環境貢献企業としての支援活動

島津グループは、ネイチャーポジティブの実現に向け、地域社会や海外を含む多様なステークホルダーと連携した自然環境保全活動を推進しています。京都府での森づくり活動や、海外拠点における植林・河川清掃など、地域特性に応じた生物多様性保全に取り組んでいます。また、環境出前講座などを通じた次世代への環境啓発にも取り組んでいます。



シンガポールでの河川清掃



島津製作所の森（京都）づくり活動



フィリピンでのマングローブ植樹

### TNFDに基づく情報開示

島津グループでは、生物多様性を含む自然資本が事業活動および財務に与える影響を重要な経営課題と捉え、TNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）提言に基づく情報開示を進めています。2024年7月にはTNFD提言への賛同を表明し、TNFD Adopterとして登録しました。

TNFD提言に基づき、バリューチェーン全体で自然資本への依存・影響を分析し、リスクと機会を特定しています。これらを経営に反映するとともに、ガバナンス体制のもとで適切に管理・開示しています。

詳細は、右記QRコードよりご覧ください。

# 人権の尊重

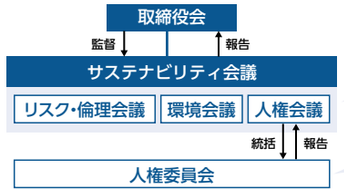
人権とは、人が人らしく尊厳を持って幸せに生きる権利で、すべての人間が生まれながらに持つ基本的な権利です。

当社グループは、自らの事業に関わるすべてのステークホルダーの人権を尊重することが企業活動の根幹であると認識し、人権尊重の活動に取り組んでいます。

Web サイトには以下の情報を掲載しています。
人権の尊重 https://www.shimadzu.co.jp/sustainability/social/human_rights.html

## ガバナンス

- 当社グループは、「島津グループサステナビリティ会議」の専門部会として「島津グループ人権会議（以下、人権会議）」を、その下に「島津グループ人権委員会（以下、人権委員会）」を設置します。
- 取締役会は、島津グループサステナビリティ会議と人権会議に関する定期的な報告を通じて、島津グループの人権尊重の取り組みを監督します。
- 人権会議のメンバーは、会長、社長を含む業務執行役員、監査役、事業部長、全社部門長、国内外の関係会社の代表者などです。本会議は人権尊重の取り組みに関する最高審議機関として位置付けられており、社長を議長として年2回開催されます。審議内容は取締役会に報告され、取締役、監査役から事業活動に伴う人権リスクとその軽減に関する提言などの監督を受けています。
- 人権委員会には、委員長であるCROに加え、リスク対策室長、人事部長、調達部長、法務部長、経営戦略室サステナビリティユニット長等の部門長が出席し、人権デュー・ディリジェンスを中心とした活動推進について議論しています。



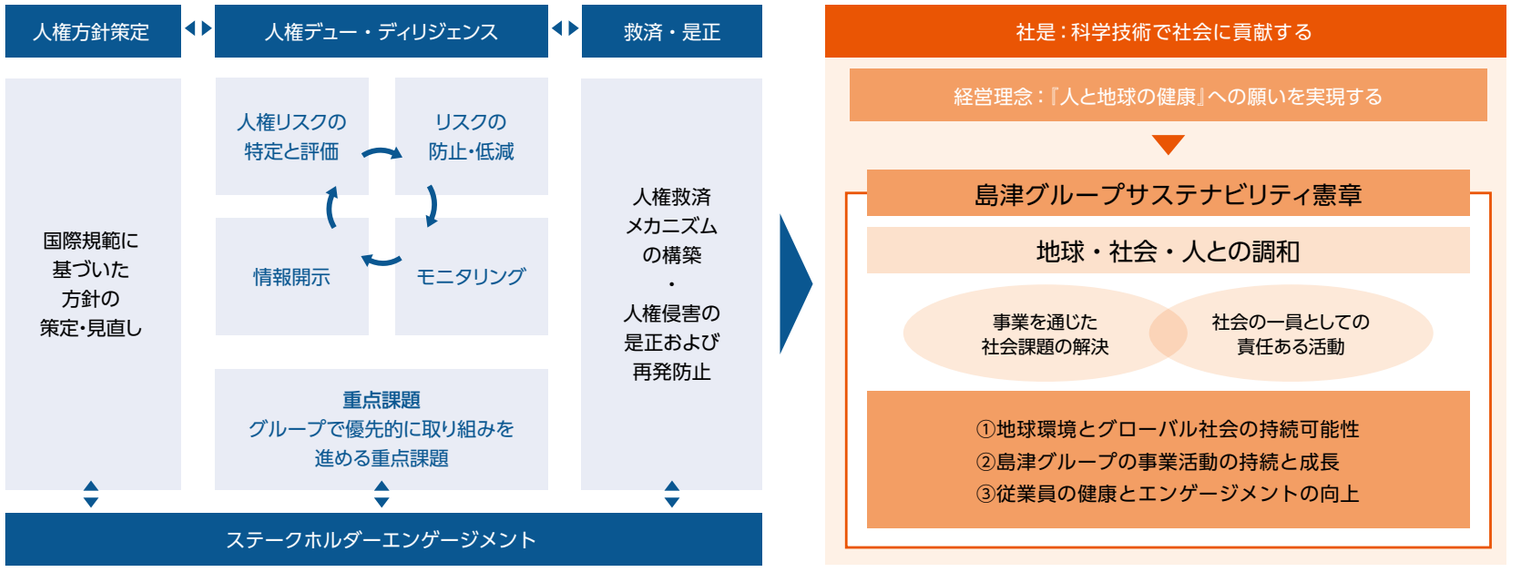

名称：島津グループ人権会議
議長：社長
開催頻度：年2回

名称：島津グループ人権委員会
委員長：CRO
副委員長：法務担当役員
開催頻度：年2回

## 戦略

当社グループは、自らの事業に関わるすべてのステークホルダーの人権を尊重することが企業活動の根幹であると認識し、国際規範および行政ガイドライン等に基づく人権尊重の推進フレームワークを定め、人権方針によるコミットメント、人権デュー・ディリジェンス、救済・是正等の人権尊重の活動に取り組んでいます。

**島津グループの人権尊重の推進フレームワーク**




### 人権方針

当社グループは、国際規範や行政ガイドライン、ならびに外部の有識者のご意見を踏まえて、人権尊重の取り組みに関する最上位の規範となる「島津グループ人権方針」を定めています。

本方針の全文はWebサイト「人権の尊重」をご確認願います。

なお、本方針は取締役会の決議により制定しています。

## 指標と目標

人権に関する取り組みの推進状況を把握することを目的に、取り組みに関するKPIを定め、人権委員会を中心にモニタリングを行います。モニタリングを通じて、継続的な改善を図っています。

| 指　標 | 2025年度実績 | 目標 |
|---|---|---|
| サプライチェーンへの人権デュー・ディリジェンス | 100% | 100% |

# 人権の尊重

## リスク管理

### 人権デュー・ディリジェンス

リスクの所管部門が中心となって取り組みを進め、人権会議および人権委員会は負の影響の防止・低減の状況をモニタリングします。

**1. 人権リスクの特定と評価**

国際規範および行政ガイドライン等を参考に、企業が尊重すべきリスクを識別し、人権侵害リスクの重大性と事業における発生可能性の2軸で評価を行います。

人権委員会が中心となって外部の有識者のご意見やグループ会社の事業状況も踏まえながら、当社グループに関わる人権リスクの負の影響の特定・評価をしています。

評価の結果、当社グループが優先的に取り組みを進める人権リスクは人権会議で議論の上、重点課題として選定します。

**特定と評価の対象となる主な人権リスクの類型**

| ステークホルダー | 主な人権リスク | |
|---|---|---|
| 従業員 | • 各種ハラスメント<br>• 結社の自由<br>• 賃金の不足・未払い | • 労働安全衛生<br>• 差別（雇用・配属）<br>• 過剰・不当な労働時間 |
| サプライチェーン | • 強制労働<br>• 紛争等影響地域<br>• 各種ハラスメント | • 児童労働<br>• 賄賂・腐敗<br>• 知的財産の侵害 |
| 顧客 | • 消費者の安全と知る権利<br>• 各種ハラスメント | • 賄賂・腐敗<br>• プライバシーの権利 |
| 地域社会 | • 気候変動関連<br>• 先住民・地域住民の権利侵害<br>• 差別（人種・民族） | • 居住移転の自由 |

**2. 2025年度の人権デュー・ディリジェンスについて**

当社グループは2025年度に社外の専門家の支援も得て、バリューチェーン全体における人権リスクの特定と評価を国際規範に沿って行いました。特定と評価は3年に1度を目安に実施します。

**STEP1 国際規範等に基づいた網羅的な人権リスクの洗い出し**

117の人権リスクをリストアップ
- 専門家の支援のもと、国際規範や業界別人権リスクを参照し、当社グループの事業で発生しうるリスクを認識
- 具体的なシナリオを作成「誰の権利が、どう侵害されるか」

**STEP2 リスク評価の実施**

優先順位付け
- 専門家の指導を受け、国際規範の手順に従ってリスク評価を実施
- 人権侵害リスクの重大性と事業における発生可能性を評価し、人権侵害リスクの重大性を重視して優先順位付け
- 特定した27項目を人権委員会・人権会議で議論し4つに集約

**4つの重点課題**

サプライチェーンの適切な管理 | お客様の安心・安全 | 職場における労働安全 | 職場におけるハラスメント防止

**3. 情報開示**

人権に関する情報開示については、統合報告書、社外Webページ等を通じて適切に行います。

## 具体的な取り組み

### サプライチェーンにおける人権に対する取り組み

責任ある調達活動を進めるために、取引先にご理解と遵守をお願いする項目として「島津グループCSR調達ガイドライン」を策定しています。

人権・労働他5項目からなるガイドラインに従って、ビジネスパートナーへのアセスメントと改善支援の取り組みを行っています。

### 強制労働と児童労働の禁止

当社グループは、事業活動のすべての段階で強制労働・児童労働および人身売買を排除し、持続可能性に配慮した活動を進めています。



対面で実施した
サプライヤーコミュニケーションの様子

ビジネスパートナーにはセルフアセスメントに加え、面談などによるサプライヤーコミュニケーションを通じて取り組み状況の確認・改善を行っています。アセスメントの結果は取引先選定の判断材料としています。

Web サイトには以下の情報を掲載しています。

持続可能な調達 https://www.shimadzu.co.jp/aboutus/procure/index.html

### 救済メカニズムの構築

人権を含む企業倫理に関する問題の予防・早期発見・対策のため、通報窓口を社内外に設置しています。

当社グループ全従業員、派遣社員および社内で業務に従事する請負会社従業員が利用可能で、通報は匿名でも受け付けています。

2025年度は、グループ全体で196件の通報がありました。法令に基づき情報提供者を保護するとともに、必要な調査を行い、是正措置・再発防止策を実施しています。

また上記以外にも、人権に関する救済窓口を設けており、当社と直接取引関係のない取引先様やお客様、地域社会の皆様を含めたステークホルダーからの苦情を受け付ける体制を構築しています。

### 教育

当社グループは、企業倫理規程のエッセンスをまとめた「島津グループ企業倫理行動ガイドライン」を策定しています。

本ガイドラインでは人権と多様性の尊重を重要なテーマとして毎年教育を継続しています。

2025年度は国内外すべてのグループ会社従業員を対象に教育を実施し、受講率は100%でした。

ガバナンスの強化

# 社外取締役座談会




2025年に創業150年を迎えた当社は、2035年のありたい姿として「プラネタリーヘルスを追求することで4つの顧客領域において社会価値を提供する企業」を目指しています。今回は、当社の現状や、ありたい姿の実現に向けた新中期経営計画に期待することなどについて意見を交わしました。

ファシリテーター
経営戦略室
サステナビリティ経営ユニット
**萩原 咲織**



**萩原** 2025年、島津製作所は創業150周年という大きな節目を迎えました。社外取締役の皆さんにも様々なイベントに参加していただきましたが、改めて1年を通じて、島津について再認識されたことはありましたか?

**北野** 島津製作所が150年の歴史の中で常に自らを革新し続けてきた姿勢と、その根底にある「科学技術で社会に貢献する」という理念の強さを改めて実感しました。2025年には、その理念が世界初のマイクロプラスチック質量解析技術として結実し、食品・水・環境の安全性向上に直結するサステナビリティ成果を生み出した点を高く評価しています。蓄積してきた技術を未来の社会課題解決へとつなげていくことこそ、次の150年に向けて私たちが担うべき責任であると強く感じました。

**濱田** データでみるとダイバーシティ、とりわけ女性活躍はまだ道半ばに感じられますが、2025年9月の展示会で、島津のブースに女性社員が多数活躍している姿を見られたことは印象的であり、大変心強く感じました。また、装置の使用者の熟練度の差をAIの活用によって補うソフトウェアなど、「装置+デジタル」で価値を高めている点も大きな進化だと思います。

**花井** 東京の企業と比べると、島津には独特の「変わらない良さ」があると感じています。社外取締役に就任した当初は、変革すべきことがたくさんあると考えていましたが、守るべき軸をしっかり維持していることが良い意味で文化の芯になっていることに気が付いたからです。一方で、その良さを保ちながら、グローバル競争の中でどうスピード感を持って変革するかが、これからの課題です。

**中西** 150周年の記念行事では、海外のパートナー企業の方々も多数参加され、ネットワークとしてのグローバル化は着実に進んでいると感じました。これからは中身を充実していくことが課題だと思います。それから花井さんと同じく、150年にわたり積み重ねてきた歴史があると、そう簡単には変われない部分もあると思います。ただ最近は、大型のM&A、北米R&Dセンターやインド工場の設立、営業本部・製造本部の設立などに見られるように、経営姿勢が攻めに転じてきているという印象があります。真価が問われるのはこれからであり、今後それらからどれだけ成果につなげられるかが大事です。



**萩原** 社外取締役の皆さんの議論も後押しとなって、会社が攻めの姿勢に転じてきたと思っていますが、率直に言って取締役会は議論しやすい環境でしょうか? また、業務執行側は、社外取締役の皆さんのご意見に対してきちんと検討し、実行に移していると感じられますか?

**濱田** 取締役会は、自由に発言ができる環境が担保されており、非常に活発な議論が行われています。反対意見も出ますし、反対票も出ますので、非常に健全だと思います。
「変わらない良さ」の一方で、いま世界はAI・地政学リスク・貿易摩擦など、100年に1度の大変革が起きていると思っています。これから数年で、とてつもない変革が起こるのではないでしょうか。だからこそ、何を残し、何を変えるのかをもっと考えなければいけません。私は、その変革すべきこととして、資本効率の向上が重要であると考えています。決して今の島津の資本効率が日本のプライム企業の中で低いということではありませんが、米国の競合と比較するとまだまだ劣っています。
今後もさらなる資本効率の向上を目指していかないといけないと思います。既に多くの議論を重ねているテーマですが、さらにもう一歩踏み込みたいと考えています。

ガバナンスの強化

# 社外取締役座談会

**中西** 私も同じく、限られた資本でいかに大きな利益を生み出すかといった大局的な議論がもう少しあってもいいと思います。
島津の取締役会資料は精緻で、その分、議論が細部に向かいがちです。取締役会の本来の役割はもう少し大局的に会社の方向性について議論し、一つの指針を出していくことだと思います。そのためには、もう少し議論に時間をかけて、意見を出し合う場をさらに充実させることが望ましいと考えています。

**花井** 別の視点から言うと、取締役会は十分に機能していて、事前説明も充実しています。社外取締役として十分な情報を得た上で、取締役会で議論しています。しかし、相当議論に時間をかけたにもかかわらず、その後どう進んでいくのか見えにくい部分もあります。社外取締役は執行役員会に出席しないので、執行側でその後どのような議論・検討が行われ、最終的にどう実行されたかをもう一歩可視化してもらえるといいと感じています。



**濱田** 取締役会で自由活発に意見を言うと、執行役の皆さんは後日検討します、持ち帰って考えます、とおっしゃることがありますが、その後のフィードバックがもっと欲しいです。 もちろん、「取締役会がこう言ったからそうします」だけではありません。当然ながら事業部の考え方があって、「これについては考えが異なる」という回答も一つだと思います。

**花井** 我々としては、執行側とよりコミュニケーションを取りたいのですが、濱田さんがおっしゃったとおり、双方向のコミュニケーションにならないことがあります。後でフィードバックしてくれてもいいですし、取締役会でも積極的に議論したいと思っています。

**北野** 取締役会は、この1年で報告中心から議論を通じて意思決定を深める場へと大きく進化したと認識しています。今後は、議論内容が施策と成果に適切に反映されているかを検証し、必要に応じて再度議論を行う循環を確立することが重要だと考えています。

**萩原** 2026年度から新しい3か年の中期経営計画が始まります。取締役会でも時間をかけて議論されました。評価している点、および中計の実現に向けた課題についてお聞かせください。

**花井** 新中期経営計画については、多くの回数を重ねて議論しました。計測機器事業を中心に、新製品の開発スピードが上がって、収益向上につながることが期待できると思っています。また、リカーリングも、今まで以上に収益を伸ばすための議論を重ね、中計の資料にもしっかりと記載されました。しかし、あえて申せば、もう少し事業戦略に関することを盛り込んだほうがよかったのかなと今は思っています。例えば計測機器事業はいろんな領域に向けて多様な製品ラインアップを持っていますが、これで本当にグローバルに勝てるのか、もっと得意な領域に絞り込んだほうがいいのかなど、引き続き戦略的な議論が必要です。

**濱田** 私も同じ問題意識を持っています。取締役会は大局的な議論をし、実行については業務執行の皆さんにお任せしています。中計案を検討しながら、その戦略をどうやって実行するのかについての議論を深められなかったと感じています。例えば北米市場の攻略に向けてR&Dセンターを開設しましたが、競合の本拠地で短期的に結果を出すのは容易ではありません。だからこそ10年先を見据えたバックキャストの視点で、「5年後にここまでできていれば成功」といった具体的なマイルストーンまで落とし込む議論が重要であり、もう一度振り返る必要があると思っています。

**萩原** 今、10年先を見ながらバックキャストで足元や中期の課題を捉えることが重要との意見をいただきましたが、長期ビジョンを描く力についてはどのようにお考えですか。

**濱田** 島津は従来、技術で戦ってきて、やはりそこに皆さんのプライドもあるし、それは素晴らしいことですが、製品力だけではなかなか勝てない時代になっています。競合は我々よりも規模が大きいので、当然ながら研究開発に携わる人数も違うし、投資額も全然違います。花井さんがおっしゃった、我々がどの分野で勝負するのかということを戦略的にもっと議論していきたいです。

**中西** 中計はどうしても総花的になりがちです。本来はコンセプトづくりの初期段階で、社外取締役がもっと踏み込んで「こういう中計にしよう」という案を出してもよかったと反省しています。若手も含めた多様なメンバーで将来像を議論し、メリハリのある戦略に落とし込むことが今後のテーマだと考えています。

**萩原** 新中期経営計画で、期待しているところを聞かせてください。



**中西** リカーリングビジネスです。機械系メーカーは、保守・サービスよりも装置の販売を優先する傾向にありますが、リカーリングビジネスは収益性が高く、会社全体の収益力を上げていく上で非常に重要です。その意味で、機械系メーカー特有の風土、文化を変えていくこともポイントだと考えています。

**北野** 海外展開は今後の成長を支える重要な柱であり、海外売上比率の高さを踏まえると、引き続き海外市場での事業拡大が不可欠であると考えています。その実現に向けては、グローバル人財の育成が極めて重要です。昨年のNHK「魔改造の夜」で島津の底力を拝見しました。課題に直面した際に力を結集し成果を創出する島津製作所の底力は印象的でした。中期経営計画

ガバナンスの強化

# 社外取締役座談会

においても、海外拠点を含む部門横断の連携を強化し、共通の課題に対して議論と迅速に実行を進められる組織への進化を期待しています。

**濱田** 大きな戦略があっても、最終的には実行力が勝負になります。中計の振り返りでも、多くの成果がある一方、達成できなかったテーマも見えてきました。そこには組織風土や意思決定プロセスの課題も含まれます。島津が競合に勝つためには、例えば海外への権限移譲などの組織論やカルチャーの議論を進め、もっと迅速に動けるような変革が今後必要だと思います。

**中西** 歴史のある企業ほど組織風土改革を実行しますが、これは簡単ではありません。すべてを変える必要はありませんが、変えるべき点を見極め、経営トップが繰り返しメッセージを発信し続けることが重要です。現場主導のみで変革を実現することは難しく、トップのコミットメントと、粘り強い継続が鍵だと考えています。



**花井** M&Aも組織風土や会社のカルチャーの変革に有効な手段になり得ます。買収した会社から学ぶべき点もあります。買収先の良い点を学び、自社のカルチャーに取り入れていくことで、新しい風を吹き込むことができます。買収を予定しているTescan社は規模の大きな企業で、島津が見習うべき点も多くあるはずです。これも、ある意味でM&Aの目的の一つかもしれません。

**中西** 花井さんのおっしゃる点は、非常に重要なことです。子会社になったから全部取り込もうとすると軋轢を生み出します。子会社の良いところは見習うべきだ、と言うだけでは浸透しないので、真摯な対応が求められます。

**北野** M&Aも一つのきっかけになるかもしれませんが、グローバル人財の確保・活用も重要です。外部からの人財を迎え入れ、その力を発揮させる風土づくりが欠かせないと思います。加えて、今後は多くの社員が力を発揮し、AI戦略を実現していくための仕組みも重要と考えています。

**濱田** 違う視点では、東京の会社では若い人の転職・離職が加速しているという現実に直面した危機感を持っています。東京の会社の多くは、自分たちが変革しないと採用にも影響し、せっかく育てた良い人財が流出してしまいます。島津は、良い人財を採用し、そのほとんどが島津でのキャリアを積み上げていますが、日本の人口が減少していく過程で、この流動化の波は避けられません。波が来る前に変わるという意識、危機感が必要だと思います。

**萩原** 最後に、株主・投資家の皆さまへのメッセージをお願いします。

**花井** 島津製作所は、技術力・財務基盤・企業文化・人財の質など、多くの面で高い水準にある「良い会社」だと自信を持ってお伝えできます。グローバル人財の登用などいくつか課題はありますが、非常に優れた会社です。投資家面談のフィードバックから、社外取締役として会社を冷静に批判的に見る役割の重要性を改めて認識しました。良い点だけでなく課題も率直にお伝えし、独立した立場から必要な提言・チェックを行う。このプロセスができている会社であることを株主の皆様に伝えたいと思います。

**北野** サステナビリティ経営説明会を通じ、多くの投資家の皆様と対話する機会をいただきました。技術開発への期待が非常に大きいと感じていますが、今後は人財戦略、リスクマネジメントなど、非財務領域の取り組みについても積極的に情報発信していきたいと考えています。

**中西** 日経SDGs経営大賞など、サステナビリティ関連の各種ランキングでも高い評価をいただき、田中耕一さんのノーベル賞受賞に代表されるように、技術力への信頼も厚い企業です。その期待に甘んじることなく、常に「期待を上回る」成果を目指していく姿勢が重要だと考えています。

**濱田** 投資家の皆様には、日本企業の中の島津という視点だけでなく、グローバル競合と比較した上での率直なフィードバックをお願いしたいと思います。日本企業の中では、比較的安心感のある投資先として見られてきた面もあると思います。ただ、島津の競合相手は、島津よりも規模の大きなアメリカの企業です。その市場の中で島津はどのような戦略で戦っていくのかということを厳しく、長い目で見ていただきたいです。
私たち社外取締役と投資家の皆様は二人三脚です。会社をもっと良くしていくためにも、投資家の皆様からは積極的にフィードバックをお願いしたいです。

**萩原** 本日の議論でいただいた貴重なご示唆を、一従業員としても具体的なアクションにつなげていきたいです。ありがとうございました。



ガバナンスの強化

# コーポレート・ガバナンス

## 基本的な考え方

当社グループは、「科学技術で社会に貢献する」という社是のもと、計測機器・医用機器・航空機器・産業機器の4つの事業をグローバルに展開しており、プラネタリーヘルス（人と地球の健康）を追求してヘルスケア、グリーン、マテリアル、インダストリーの4つの顧客領域で社会価値の提供と社会課題の解決に向けて取り組んでいます。
ガバナンス強化に向けては、

1. 経営の透明性・説明責任の向上
2. 取締役会の監督機能の強化
3. コンプライアンスとリスク管理の徹底
4. 内部統制の強化
5. ステークホルダーとの対話重視

を基本的な考え方とし、持続的成長と企業価値向上を目指します。

## コーポレート・ガバナンスの取り組み

当社は、コーポレートガバナンス・コード（以下、CGコード）を具体的に実践していく上でのスタンスを示すものとして、「コーポレートガバナンス・ポリシー」（以下、CGポリシー）を2015年12月に定めました。コーポレート・ガバナンスの取り組みを充実させるとともに、取り組みの状況や外部環境の変化に応じてCGポリシーを定期的に見直し、ガバナンスの実効性の向上に努めています。

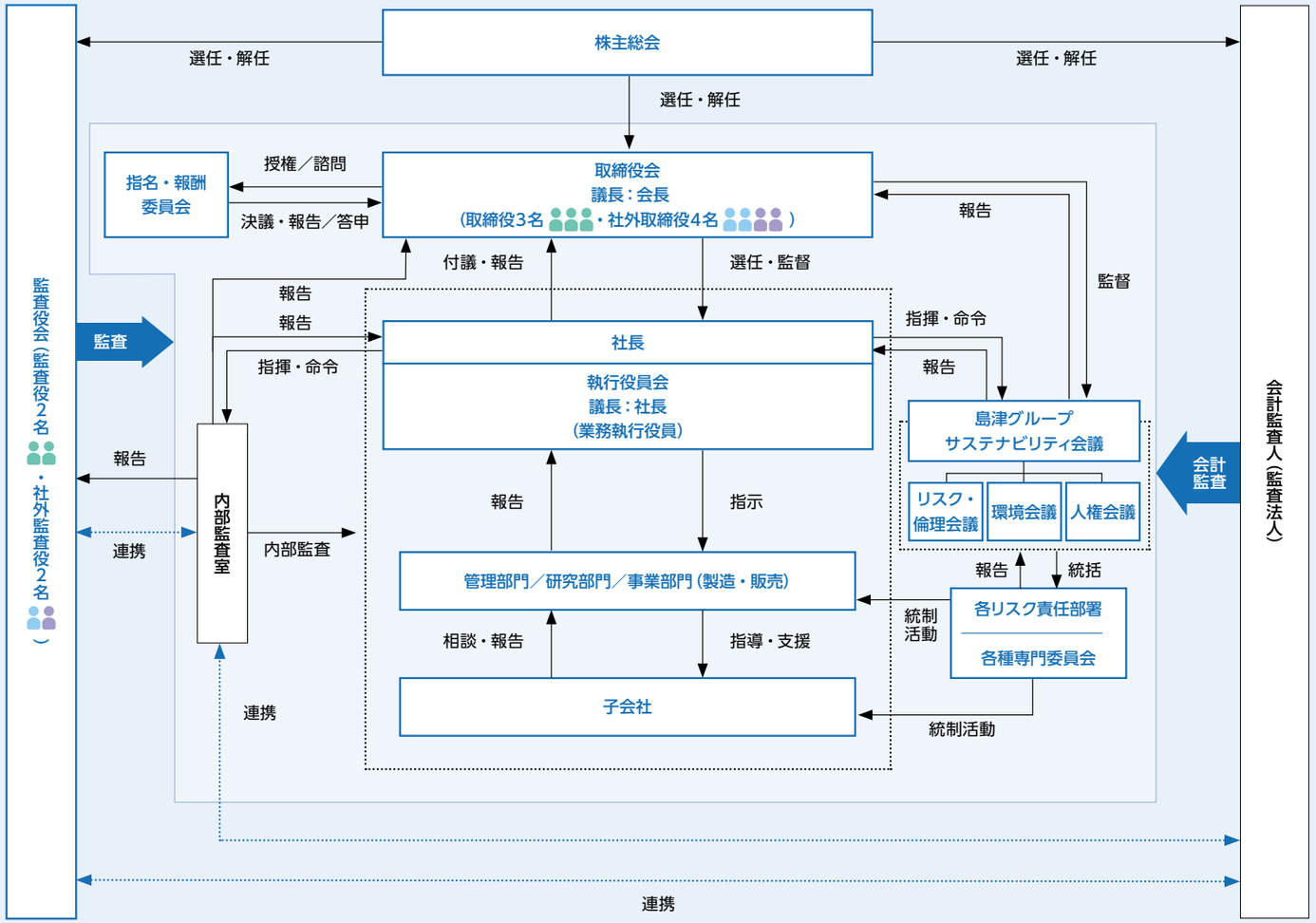
### コーポレートガバナンス・ポリシー

1. ステークホルダーとの適切な協働
2. 株主の権利・平等性の確保
3. 適切な情報開示と透明性の確保
4. 株主との対話
5. 取締役会などの責務

Web サイトには以下の情報を掲載しています。
CGポリシー https://www.shimadzu.co.jp/ir/governance/policy.html
CG報告書 https://www.shimadzu.co.jp/ir/governance/report.html

### コーポレート・ガバナンス体制図

凡例：取締役・監査役 男性 社外取締役・社外監査役 男性 女性



ガバナンスの強化

# コーポレート・ガバナンス

## 取締役・監査役 (2026年6月25日現在)



### 取締役

**1 代表取締役 会長**
**上田 輝久**

取締役会議長
明治安田生命保険相互会社 社外取締役
株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ 社外取締役

1982年 4月 当社入社
2007年 6月 執行役員
2007年 6月 分析計測事業部 副事業部長
2011年 6月 取締役
2011年 6月 分析計測事業部長
2013年 6月 常務執行役員
2014年 6月 専務執行役員
2015年 6月 代表取締役 社長
2015年 6月 CEO
2022年 4月 代表取締役 会長(現在に至る)
2022年 4月 取締役会議長(現在に至る)
2023年 7月 明治安田生命保険相互会社社外取締役(現在に至る)
2025年 6月 株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ 社外取締役(現在に至る)

**2 代表取締役 社長**
**山本 靖則**

CEO

1983年 4月 当社入社
2003年 10月 分析計測事業部 試験機ビジネスユニット統括マネージャー
2013年 6月 シマヅ オイローパ ゲーエムベーハー(ドイツ)社長
2014年 6月 執行役員
2017年 6月 常務執行役員
2017年 6月 製造・情報システム・CS 担当
2017年 6月 技術研究副担当
2020年 4月 経営戦略・コーポレート・コミュニケーション担当
2020年 6月 取締役
2021年 4月 専務執行役員
2021年 4月 CFO
2022年 4月 代表取締役 社長(現在に至る)
2022年 4月 CEO(現在に至る)




**3 取締役 専務執行役員**
**渡邊 明**

CRO
環境経営(GX)担当
コーポレート・トランスフォーメーション(CX)担当

1985年 4月 当社入社
2009年 4月 半導体機器事業部(現 産業機械事業部) TMPビジネスユニット長 兼 営業部 副部長
2011年 4月 半導体機器事業部 営業部長 兼 TMPビジネスユニット長
2013年 6月 半導体機器事業部 副事業部長 兼 営業部長 兼 TMPビジネスユニット長
2016年 6月 執行役員
2016年 6月 産業機械事業部長
2019年 4月 常務執行役員
2020年 4月 産業機械事業部長 兼 フルイディクス事業部長
2022年 4月 専務執行役員(現在に至る)
2022年 4月 CFO、経営戦略・コーポレート・コミュニケーション担当
2022年 6月 取締役(現在に至る)
2025年 4月 リスクマネジメント担当
2025年 4月 環境経営(GX)担当、コーポレート・トランスフォーメーション(CX)担当(現在に至る)
2026年 4月 CRO(現在に至る)

ガバナンスの強化

# コーポレート・ガバナンス

## 取締役

### 4 社外取締役
### 花井 陳雄

株式会社ペルセウスプロテオミクス 社外取締役
ノイルイミューン・バイオテック株式会社 社外取締役

1976年 4月 協和発酵工業株式会社(現 協和キリン株式会社)入社
2006年 6月 同社執行役員
2009年 4月 同社常務執行役員
2009年 6月 同社取締役
2010年 3月 同社専務執行役員
2012年 3月 同社代表取締役社長
2018年 3月 同社代表取締役会長
2019年 3月 同社取締役会長(2020年3月退任)
2020年 6月 当社取締役(現在に至る)
2021年 3月 株式会社ペルセウスプロテオミクス社外取締役(現在に至る)
2024年 3月 ノイルイミューン・バイオテック株式会社社外取締役(現在に至る)

### 5 社外取締役
### 中西 義之

株式会社日本製鋼所 社外取締役
株式会社IHI 社外取締役

1978年 4月 大日本インキ化学工業株式会社(現 DIC株式会社)入社
2010年 4月 同社執行役員 経営戦略部門
2011年 6月 同社取締役 執行役員 経営戦略部門
2012年 4月 同社代表取締役 社長執行役員
2018年 1月 同社取締役会長
2020年 6月 株式会社日本製鋼所社外取締役(現在に至る)
2020年 6月 株式会社IHI社外取締役(現在に至る)
2021年 1月 DIC株式会社取締役
2021年 3月 同社相談役(2023年3月退任)
2021年 6月 当社取締役(現在に至る)

### 6 社外取締役
### 濱田 奈巳

マイル・ハイ・キャピタル株式会社
共同創業者マネージング・ディレクター
コカ・コーラボトラーズジャパンホールディングス株式会社
社外取締役(監査等委員)
メットライフ生命保険株式会社 社外取締役
(監査委員、指名委員、報酬委員)

1992年 7月 シェアソン・リーマン・ブラザーズ証券会社入社
1996年 10月 リーマン・ブラザーズ証券会社ヴァイス・プレジデント
1999年 6月 同社シニア・ヴァイス・プレジデント
2004年 5月 エイチ・ディー・エイチ アドバイザーズ ジャパンリミテッド代表取締役
2006年 12月 エイチ・ディー・エイチ キャピタル・マネジメント PTE LTDプリンシパル
2009年 3月 マイル・ハイ・キャピタル株式会社共同創業者 マネージング・ディレクター(現在に至る)
2017年 8月 エコプレクサス・ジャパン株式会社取締役
2019年 2月 ヴエスパーグループジャパン株式会社 最高執行責任者
2019年 3月 コカ・コーラ ボトラーズジャパンホールディングス株式会社社外取締役(監査等委員)(現在に至る)
2020年 5月 メットライフ生命保険株式会社社外取締役(監査委員)
2022年 6月 同社社外取締役(監査委員、指名委員、報酬委員)(現在に至る)
2022年 6月 当社取締役(現在に至る)

### 7 社外取締役
### 北野 美英

SynFiny Advisors パートナー

1991年 4月 プロクター・アンド・ギャンブル・ファー・イースト・インク(現P&Gジャパン合同会社)入社
1995年 10月 Procter & Gamble European Services GmbH ヨーロッパ購買シニアマネージャー
1997年 6月 プロクター・アンド・ギャンブル・ファー・イースト・インク 購買グループマネージャー
2000年 4月 The Procter & Gamble company グローバル購買グループマネージャー
2003年 5月 同社グローバルコーポレート購買アソシエートディレクター
2005年 5月 プロクター・アンド・ギャンブル・ファー・イースト・インク アジア購買アソシエートディレクター
2008年 4月 プロクター・アンド・ギャンブル・ジャパン株式会社(現P&Gジャパン合同会社)生産統括本部 サプライチェーンアソシエートディレクター
2010年 9月 同社エクスターナルリレーションズ本部 コミュニケーションズ・サステナビリティ アソシエートディレクター(2013年11月退任)
2013年 12月 日本イーライリリー株式会社広報・CSRディレクター
2016年 1月 同社執行役員コーポレートアフェアーズ シニアディレクター(2021年12月退任)
2022年 3月 SynFiny Advisors パートナー(現在に至る)
2024年 6月 当社取締役(現在に至る)

## 監査役

### 8 監査役
### 小谷崎 眞

1991年 1月 当社入社
2011年 4月 島津国際貿易(上海)有限公司 (現 島津企業管理(中国)有限公司)企画部長
2012年 6月 当社経営戦略室長
2016年 4月 株式会社島津ジーエルシー 代表取締役社長
2019年 4月 当社監査役室シニアマネージャー
2019年 6月 当社監査役(現在に至る)

### 9 監査役
### 山田 洋一

1988年 4月 当社入社
2008年 5月 島津儀器(蘇州)有限公司 社長
2012年 10月 当社分析計測事業部 試験機ビジネスユニット長
2015年 4月 当社分析計測事業部 分析計測工場 試験機製造部長
2019年 4月 当社CS統括部長
2023年 4月 当社法務部長
2025年 6月 当社監査役(現在に至る)

### 10 社外監査役
### 西本 強

日比谷パーク法律事務所 パートナー弁護士
株式会社ブロードリーフ 社外監査役
プリマハム株式会社 社外取締役

2000年 10月 弁護士登録
2002年 12月 日比谷パーク法律事務所入所(現在に至る)
2011年 1月 株式会社エニグモ 社外監査役
2018年 3月 株式会社ブロードリーフ社外監査役(現在に至る)
2020年 6月 当社監査役(現在に至る)
2022年 4月 株式会社エニグモ 社外取締役(監査等委員)(2026年4月退任)
2026年 6月 プリマハム株式会社 社外取締役(現在に至る)

### 11 社外監査役
### 林 由佳

林公認会計士事務所 代表
株式会社林企業経営研究所 代表取締役副社長
ハリマ化成グループ株式会社 社外取締役(監査等委員)

1985年 9月 港監査法人(現EY新日本有限責任監査法人)入所
1991年 4月 公認会計士登録
1998年 8月 センチュリー監査法人 (現EY新日本有限責任監査法人)社員 (現パートナー)
2010年 7月 新日本有限責任監査法人 (現EY新日本有限責任監査法人) シニアパートナー(現パートナー)
2015年 9月 EY新日本有限責任監査法人 評議会評議員
2019年 9月 同法人 評議会副議長 監査委員会委員
2022年 7月 林公認会計士事務所 代表(現在に至る)
2022年 7月 株式会社林企業経営研究所 代表取締役副社長(現在に至る)
2022年 7月 ハリマ化成グループ株式会社社外取締役 (監査等委員)(現在に至る)
2023年 6月 当社監査役(現在に至る)

## 執行役員 (2026年6月25日現在)

### 役付執行役員

代表取締役 会長
**上田 輝久**
取締役会議長

代表取締役 社長
**山本 靖則**
CEO

取締役 専務執行役員
**渡邊 明**
CRO
環境経営(GX) 担当
コーポレート・トランスフォーメーション(CX)担当

専務執行役員
**青山 功基**
島津(香港)有限公司 社長

専務執行役員
**青山 恵則**
CHRO、総務・内部統制担当
リスクマネジメント副担当

常務執行役員
**梶谷 良野**
法務・ダイバーシティ経営担当
健康経営担当

常務執行役員
**的場 俊英**
営業担当
営業本部長 兼 東京支社長

常務執行役員
**冨田 眞巳**
分析計測事業部長

常務執行役員
**園木 清人**
医用機器事業部長

常務執行役員
**前田 愛明**
経営戦略・コーポレート・コミュニケーション担当
標準化戦略(CSO)担当
メディカル規制担当

常務執行役員
**西本 尚弘**
CTO

常務執行役員
**荒金 功明**
CFO

常務執行役員
**山本 晋**
製造・CS担当
DX・IT戦略担当
製造本部長

常務執行役員
**桜町 道雄**
経営戦略副担当
営業副担当

ガバナンスの強化

# コーポレート・ガバナンス

## 取締役会

### 基本的な考え方

当社の取締役会は、会社経営の観点から事業展開や会社を取り巻く経営環境などを考慮しながら、取締役会において多角的な視点から議論を行い、重要な業務執行の意思決定および適切な業務執行の監督・監査機能をバランス良く発揮することを目指しています。

### 取締役会メンバー

取締役会は、ビジネスや社内事情に通じた社内取締役3名と、豊かな知見・経験を有する社外取締役4名で構成され、経営の透明性と客観性を高めています。なお、社外取締役には、幅広い業界から豊富な経験を有する企業経営経験者などを中心に、様々な経歴を持つ人を選任し、多様性を維持しています。

経営の適法性および妥当性を監査する目的で監査役制度を採用し、社内監査役2名および社外監査役2名で監査役会を構成しています。監査役は取締役会に出席して意見を述べ、取締役や業務執行役員と意見交換を行うなど、積極的・能動的に監査業務を遂行しています。

業務執行を行う機関として社長と業務執行役員で構成される執行役員会を設置し、適正かつ迅速な経営の意思決定と業務執行に資する体制としています。

### 役員のスキルマトリックス

当社の取締役会にとって重要と考える知見・経験を、「企業経営」、「国際経験」、「技術・R&D・製造」、「DX・IT」、「マーケティング・営業」、「サステナビリティ」、「財務・会計」、「コンプライアンス・リスクマネジメント」、「人事・人財戦略」と定義し、これらの知見・経験を適切に有している人を役員候補者として指名します。なお、上記の知見・経験については、外部環境や会社の状況を踏まえ、適宜見直しを図っています。

| | 氏　名 | | 役員が有する知見・経験 | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 企業経営 | 国際経験 | 技術・R&D・製造 | DX・IT | マーケティング・営業 | サステナビリティ | 財務・会計 | コンプライアンス・リスクマネジメント | 人事・人財戦略 |
| 取締役 | 上田 輝久 | | ● | ● | ● | ● | ● | ● | | ● | ● |
| 取締役 | 山本 靖則 | | ● | ● | ● | ● | | ● | ● | ● | ● |
| 取締役 | 渡邊 明 | | | ● | | | ● | ● | ● | ● | |
| 取締役 | 花井 陳雄 | 社外 | ● | ● | ● | | | ● | | ● | ● |
| 取締役 | 中西 義之 | 社外 | ● | ● | | | ● | ● | | ● | ● |
| 取締役 | 濱田 奈巳 | 社外 | ● | ● | | | | | ● | | ● |
| 取締役 | 北野 美英 | 社外 | | ● | | | | ● | | ● | ● |
| 監査役 | 小谷崎 眞 | | | ● | | | ● | | | | |
| 監査役 | 山田 洋一 | | | ● | ● | | ● | | | ● | |
| 監査役 | 西本 強 | 社外 | | ● | | ● | | | | ● | |
| 監査役 | 林 由佳 | 社外 | | | | | | | ● | ● | ● |

※上記一覧表は、取締役・監査役の有するすべての知見や経験を表すものではありません。

### 取締役会の活動状況

取締役会は、法令・定款および取締役会規則の定めるところにより、重要な事項について決議、討議、報告を行っています。
2025年度において、取締役会において具体的な検討をした主な内容は次のとおりです。

| | |
|---|---|
| 新中期経営計画（2026年度～2028年度）の策定 | グループ全体の成長シナリオ、各事業の進捗・戦略などを複数回にわたって討議 |
| M&Aを中核とした非連続成長推進 | Tescan買収決議を含む分析計測事業を中心に戦略適合性・リスク・財務の観点からM&A案件を討議 |
| 事業ポートフォリオの見直し | 成長領域への集中と事業構造最適化の方向性を討議 |
| 国際財務報告基準（IFRS）の任意適用 | グローバルな情報開示の強化および資本市場との対話促進を目的として、IFRSの任意適用を決議 |
| 経営基盤の強化 | 事業成長を支えるガバナンス・リスクマネジメント・グローバル製造・AI戦略・DX推進・人財戦略などの重要課題を議論 |

ガバナンスの強化

# コーポレート・ガバナンス

## 社外役員の選任理由と主な活動内容

| 社外役員 | 区分 | 独立役員 | 氏　名 | 選任理由および期待される役割に対して行った職務の概要 | 2025年度の出席状況 |
|---|---|---|---|---|---|
| 社外取締役 | 再任 | 独立役員 | 花井 陳雄 | 日本を代表する製薬企業のトップとしての豊富な経営経験と、国内外の医薬品業界ならびに研究開発に関するグローバルな知見から、取締役会の意思決定と監督機能の強化に資する積極的な発言や提言をいただいています。また、指名・報酬委員会の議長として、役員の選解任および報酬の透明性と公正性の向上を図る議論に参画いただいています。 | ・取締役会出席 13回中13回<br>・指名・報酬委員会出席 6回中6回 |
| | 再任 | 独立役員 | 中西 義之 | 世界的な化学品企業トップとしての豊富な経営経験と、国内外の化学品業界ならびに経営戦略、製造、営業などに関するグローバルな知見から、取締役会の意思決定と監督機能の強化に資する積極的な発言や提言をいただいています。また、指名・報酬委員会の委員として、役員の選解任および報酬の透明性と公正性の向上を図る議論に参画いただいています。 | ・取締役会出席 13回中13回<br>・指名・報酬委員会出席 6回中6回 |
| | 再任 | 独立役員 | 濱田 奈巳 | ファイナンスに関するコンサルティング会社を経営するなど財務および経理に関する豊富な知見、外資系証券会社の日本法人の会社経営者としての豊富な経験および人材育成やグローバルな知見から、取締役会の意思決定と監督機能の強化に資する積極的な発言や提言をいただいています。また、指名・報酬委員会の委員として、役員の選解任および報酬の透明性と公正性の向上を図る議論に参画いただいています。 | ・取締役会出席　13回中13回<br>・指名・報酬委員会出席 6回中6回 |
| | 再任 | 独立役員 | 北野 美英 | 外資系消費財企業と外資系製薬企業における豊富な海外事業経験に加えて、調達などのサプライチェーン、人材育成・ダイバーシティ、CSRなどに関する高い見識と実績から、取締役会の意思決定と監督機能の強化に資する積極的な発言や提言をいただいています。また、指名・報酬委員会の委員として、役員の選解任および報酬の透明性と公正性の向上を図る議論に参画いただいています。 | ・取締役会出席 13回中13回<br>・指名・報酬委員会出席 6回中6回 |
| 社外監査役 | ー | 独立役員 | 西本 強 | 弁護士としての高い専門的知見と豊かな経験に基づき、取締役会などにおいて積極的に意見をいただいています。また、内部統制部門・グループ会社などから情報収集を行い、国内外関係会社を含めた内部統制システムの整備状況、M&A実施に関するご指摘などを通じて、当社グループのガバナンス向上に貢献いただいています。 | ・取締役会出席 13回中13回<br>・監査役会出席 17回中17回 |
| | ー | 独立役員 | 林 由佳 | 公認会計士としての豊かな経験と見識に基づき、取締役会などにおいて積極的に意見をいただいています。また、内部統制部門・グループ会社などから情報収集を行い、当社グループの会計的見地からのご指摘などを通じて、当社グループのガバナンス向上、会計の健全性確保に貢献いただいています。 | ・取締役会出席 13回中13回<br>・監査役会出席 17回中17回 |

## 社外役員の独立性基準

次に掲げる属性のいずれにも該当しない場合、当該社外取締役および社外監査役（候補者を含む）は、当社からの独立性を有し、一般株主と利益相反が生じる恐れがないものと判断しています。

(1) 当社を主要な取引先とする者（直近事業年度においてその者の年間連結総売上高2%以上の額の支払いを当社から受けた者）またはその業務執行者

(2) 当社の主要な取引先（直近事業年度において当社の年間連結総売上高2%以上の額の支払いを当社に行った者）またはその業務執行者

(3) 当社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ている（直近事業年度において役員報酬以外に1,000万円の額以上の金銭または財産を当社から得ていることを言う）コンサルタント、会計専門家または法律専門家（当該財産を得ている者が法人、組合等の団体である場合は当該団体に所属する者）

(4) 最近1年間において、(1)から(3)までのいずれかに該当していた者

(5) 次の①から③までのいずれかに掲げる者（重要でない者を除く）の二親等内の親族

① (1)から(4)までに掲げる者

② 当社の子会社の業務執行者（社外監査役を独立役員として指定する場合にあっては、業務執行者でない取締役を含む）

③ 最近1年間において、②または当社の業務執行者（社外監査役を独立役員として指定する場合にあっては、業務執行者でない取締役を含む）に該当していた者

ガバナンスの強化

# コーポレート・ガバナンス

## 取締役会の実効性評価

当社は、取締役会を構成する取締役および監査役に対して、取締役会の実効性に関する分析・評価を毎年実施しています。2025年度も実効性評価に関する独自アンケートを実施し、アンケート結果を基に、取締役会において改善が必要な事項を中心に意見交換を行いました。

**2024年度実効性評価において確認された主な課題と取り組み状況**

| 主な課題 | 取り組み状況 |
|---|---|
| 審議の時間配分・議案の設定・取締役会資料の質向上について、なお改善の余地がある。 | 審議の時間配分や議案設定については、年間スケジュールの策定と討議時間の拡大により改善した。一方、資料の質向上については、論点整理の改善に取り組んだものの、引き続き課題として残った。 |
| 株主・投資家との対話に関する取締役会への情報提供について、充実の余地がある。 | 株主・投資家との対話フィードバックについては、IR活動の情報共有を継続的に充実させた結果、前年から大きく改善した。 |
| 事業戦略や中期経営計画の進捗モニタリングにおける重要議案への取締役会の関与・議論の深化が課題。 | 新中期経営計画の策定やM&A案件については、複数回の討議枠を設けて審議を重ね、オフサイトミーティングも実施した。一方、経営戦略・中計に関する議論の深度については、なお改善が必要との評価となった。 |

**2025年度実効性評価において確認された主な課題と今後の取り組み方針**

| 主な課題 | 今後の取り組み方針 |
|---|---|
| 取締役会資料の質向上については、なお改善の余地がある。 | 簡潔かつ議論のポイントを明確にした資料改善を行い、企業価値向上に資する重要議案に一層の時間を確保できるようにする。 |
| 経営戦略・中計に関する議論の深度、議案選定や効率的審議のための資料の工夫が課題として残存。 | 重要テーマを計画的に議題化するオフサイトミーティングの充実に取り組む。 |
| 重要なテーマとして、M&A戦略（PMI含む）・事業ポートフォリオ・グループガバナンス／リスクマネジメント・人材育成などが挙げられる。 | M&A戦略や事業ポートフォリオなどの重要テーマについて俯瞰的かつ深度ある議論ができるよう、引き続き改善に取り組む。 |

## 2025年度 取締役会の実効性評価結果

| 評価項目 | 評価結果 |
|---|---|
| 取締役会の構成 | 11名の規模と社外役員が過半数を占める構成は実効性があるという肯定的な評価でした。<br>引き続き戦略モニタリングとガバナンス強化に資する体制の議論を行います。 |
| 取締役会の運営 | 審議の時間配分や議案の設定については改善が見られた一方、取締役会資料の質向上については、なお改善の余地があるという評価でした。<br>俯瞰的な議論に重きを置いた取締役会運営を目指すべく、取締役会に上程される議案選定や審議の時間配分、スケジュールに留意します。<br>また、簡潔かつ議論のポイントを明確にした資料の改善を行うことで、企業価値向上に資する重要な議案に一層の時間を確保できるようにします。さらに、重要テーマを計画的に議題化するオフサイトミーティングの充実にも取り組みます。 |
| 取締役会の役割と責務 | 取締役会の役割と責務は適切に果たされているという評価でした。<br>引き続き力を入れるべきテーマとして、M&A戦略（PMI含む）、事業ポートフォリオ、グループガバナンス／リスクマネジメント、人材育成などが挙げられました。今後も、これらを重要テーマとして取り組みます。 |
| 取締役の自己評価 | すべての取締役は当社の基本理念と期待される役割を理解し、多様なバックグラウンドを生かした活発な議論を行っており、実効性があるという評価でした。 |
| 取締役・監査役への支援・連携 | 社外取締役と監査役間の情報提供および認識の共有、ならびに社外役員と会計監査人・内部監査部門との意見交換の機会の確保および情報共有は適切に行われております。<br>さらに従業員との対話の機会の確保などにより、社外役員の会社の知識・理解向上に向けた取り組みを計画的に進めます。 |
| 株主・投資家との対話 | 会社と株主や機関投資家の対話に関する情報提供は適切に行われているとの評価になりました。前年と比べて大きく改善され、継続的な取り組みの成果が表れております。<br>引き続き執行側のIR活動の情報共有を充実させ、株主や機関投資家との対話機会の確保にも取り組みます。 |

ガバナンスの強化

# コーポレート・ガバナンス

## 指名・報酬委員会

### 指名・報酬委員会の構成

当社は、取締役会の独立性・客観性と説明責任の強化を目的に、取締役会の任意の諮問機関として指名・報酬委員会を設置しています。同委員会は、代表取締役および社外取締役で構成し、委員の過半数を社外取締役とし、原則として議長を独立社外取締役とすることで、指名・報酬に関する独立性を高めています。

**指名・報酬委員会**

・委員長：花井　陳雄（社外取締役）
・委　員：中西　義之（社外取締役）
　　濱田　奈巳（社外取締役）
　　北野　美英（社外取締役）
　　上田　輝久（代表取締役会長）
　　山本　靖則（代表取締役社長）

### 指名・報酬委員会の活動状況

当委員会は、指名・報酬委員会規則の定めるところにより、指名・報酬に関わる事項について決議、審議を行っています。2025年度における具体的な検討内容は以下のとおりです。

**指名**

・次期取締役会体制および執行役員体制の方向性
・次期社長CEOのサクセッションプラン
・社外役員候補者
・役員異動

**報酬**

・当事業年度の固定報酬額および短期業績連動報酬額
・役員報酬の課題および見直し

### 指名・報酬委員会の実効性評価

取締役会の実効性評価と同時に、指名・報酬委員会に関する実効性評価のアンケートを、委員会を設置した2019年から継続的に実施しています。

アンケート調査項目として、主に、①CEO後継者の育成計画、②経営者へのインセンティブ付与等としており、全体として肯定的な評価結果を得ています。

### 役員報酬の決定方法に関する方針

当社は、役員報酬規定にて、取締役、監査役および役付執行役員の報酬の決定手続き、報酬の体系などを定めています。また、「役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針」についても、指名・報酬委員会の審議・答申を踏まえ、取締役会で決議の上、定めています。

取締役および役付執行役員の報酬額については、株主総会の決議により決定された報酬の総額の範囲内で、取締役会の決議により授権された指名・報酬委員会で決議し、その結果を取締役会に報告します。なお、監査役の報酬額については監査役の協議で決定します。

### 役員の報酬体系

取締役（社外取締役を除く）および役付執行役員（以下、取締役等）の報酬は、各事業年度における業績の拡大ならびに中長期的な企業価値の向上に向けて経営を行う取締役等の職責を考慮し、金銭報酬としての基本報酬と、業績に応じて変動する短期業績連動報酬および非金銭報酬としての株式報酬で構成します。社外取締役および監査役の報酬は、基本報酬のみとし、期待する役割ならびにその職責に見合う報酬水準を勘案の上、決定します。

| 報酬区分 | 社内取締役 | 社外取締役 | 監査役 | 備　考 |
|---|---|---|---|---|
| 基本報酬 | ● | ● | ● | 優秀な人材の確保・採用が可能な水準であると同時に、客観的な情報に基づいて判断すべきとの観点から、外部専門機関の調査に基づく同輩企業（同業種、同規模等のベンチマーク対象企業群）の水準を参考指標とし、取締役などの地位や役割に応じて決定。 |
| 短期業績連動報酬 | ● | — | — | 連結売上高・営業利益の前年度に対する成長率や役付執行役員の担当部門別の業績評価、個人評価を総合的に勘案し、決定。 |
| 株式報酬 | ● | — | — | 株主との価値の共有を図り、業績の拡大ならびに企業価値の向上へのインセンティブを高めることを目的とした報酬。<br>・**短期業績連動部分**：短期業績連動報酬の一部を株式として割り当てるものであり、取締役等に対して、毎年一定の時期に譲渡制限付き株式を交付し、取締役等の退任時に当該株式の譲渡制限を解除。株式の支給割合は、指名・報酬委員会で都度決定。<br>・**中長期業績連動部分**：取締役等に対して、中期経営計画の最終年度の業績目標の達成度に応じて付与される株式数を役位別に決定し、株式を交付。なお、業績達成度を評価する指標は連結売上高および連結営業利益を目標値とし、目標の達成度に応じて50～200%の範囲で変動。なお、取締役等の職務や社内規定への重大な違反があった場合には、交付予定株式の受益権の喪失や交付した株式等相当の金銭返還請求制度を設定。 |

ガバナンスの強化

# コーポレート・ガバナンス

## 役員報酬の状況（2025年度）

（百万円）

| 役員区分 | 対象となる役員の員数（名） | 金銭報酬 | | 株式報酬 | | 合計 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 基本報酬 | 短期業績連動報酬 | 短期業績連動部分 | 中長期業績連動部分費用計上額 | |
| 取締役（社内） | 4 | 163 | 118 | 13 | 12 | 307 |
| 監査役（社内） | 3 | 52 | – | – | – | 52 |
| 社外取締役 | 4 | 59 | – | – | – | 59 |
| 社外監査役 | 2 | 24 | – | – | – | 24 |
| 合計 | 13 | 299 | 118 | 13 | 12 | 442 |

1. 上記には、2025年6月26日付で退任した取締役（社外取締役を除く）1名および監査役（社外監査役を除く）1名の分が含まれています。
2. 株式報酬（中長期業績連動部分）は、中期経営計画の最終年度の業績目標の達成度に応じて、3年ごとに株式を交付する業績連動報酬かつ非金銭報酬制度ですが、制度運用上、1年ごとに費用計上する必要があります。上記の当該報酬は、当事業年度において取締役（社外取締役を除く）に対して付与が見込まれるポイント数に信託が当社株式を取得した際の時価を乗じた費用計上額を記載していますが、実際の株式の交付は中期経営計画終了後となります。
3. 使用人兼務役員の使用人給与については、該当事項がないため記載していません。

## エグゼクティブ セッション

取締役会終了後などに、取締役会メンバー全員でのオフサイトミーティングをはじめ、社外取締役および社外監査役間、また社外取締役および監査役間での会合をそれぞれ定期的に実施し、自由闊達に意見交換や状況共有などを行っています。

| | |
|---|---|
| 取締役会メンバー全員 | ・事業ポートフォリオに関するオフサイトミーティング<br>・監査役往査に関するオフサイトミーティング |
| 社外取締役および社外監査役間 | ・社長CEOを交えた意見交換会<br>・グローバル経営幹部育成に関する意見交換会<br>・フリーディスカッション |
| 社外取締役および監査役間 | ・会計監査人を交えた意見交換会 |



オフサイトミーティングの様子

## 社外取締役・社外監査役の活動

社外取締役および社外監査役は、当社の持続的な成長の促進・中長期的な企業価値向上を図るための活動を行っています。

### サステナビリティ経営説明会への登壇

2025年12月に北野取締役が、機関投資家向けに開催された環境経営をテーマとしたサステナビリティ経営説明会に登壇しました。北野取締役からは、当社における環境経営のポテンシャルについてコメントいただきました。



### 150周年式典への参加

2025年5月に社外取締役および社外監査役が、創業150周年を記念して開催されたパートナー感謝式典に参加しました。パートナーの皆様と共に、当社の歩みを振り返り、今後の成長への期待を共有する機会となりました。

# 政策保有株式

## 政策保有に関する方針

当社は、経営戦略の観点から、中長期的に当社の企業価値の向上につながると判断する株式を保有します。取締役会は、毎年、政策保有株式の保有規模が不適切でないかを確認した上で、個別の株式についても保有目的に照らして適切か、保有に伴う便益やリスクが資本コスト等に見合っているかを確認することで、保有の適否を検証します。保有方針に適合しない株式は縮減を図ります。

## 純投資目的以外で当社が保有する株式

（銘柄）

| 銘柄数 | 2020年度 | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 非上場株式 | 30 | 30 | 30 | 28 | 30 | 27 |
| 非上場株式以外の株式 | 30 | 24 | 22 | 22 | 20 | 18 |

（百万円）

| 貸借対照表計上額 | 2020年度 | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 非上場株式 | 519 | 612 | 1,530 | 1,381 | 2,467 | 1,646 |
| 非上場株式以外の株式 | 11,907 | 11,405 | 10,426 | 13,054 | 9,261 | 12,600 |

2026年3月31日現在において、上記の他に、みなし保有株式として6銘柄、32,540百万円保有しており、これを含めた保有規模は、連結総資産の6.3%、連結純資産の8.3%です。

## 議決権行使の基準

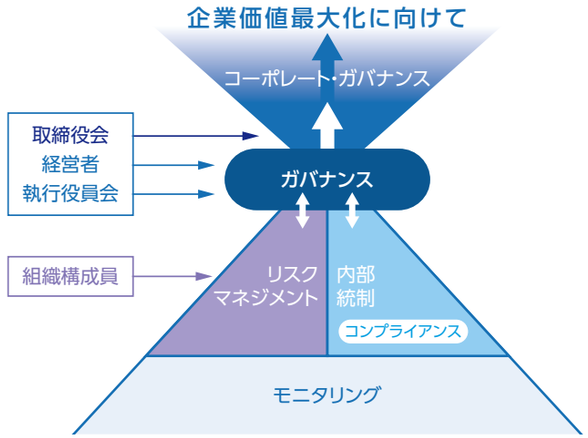
当社は、政策保有株式の議決権行使にあたり、すべての議案に対し、株主価値の向上に資するものか否かを判断した上で議決権を行使しています。議決権行使の適切な対応を確保するために、剰余金処分、取締役・監査役選任や買収防衛策など議案ごとに設けた判断基準に基づいて議案内容を確認しており、社会的不祥事など重大な懸念事項が生じている場合には、慎重に賛否を検討しています。

ガバナンスの強化

# 統合リスク管理

## 基本的な考え方

当社グループは、組織運営上の重要な仕組みとして、リスクマネジメント（事業に関わるリスク対策）と、コンプライアンス・内部統制（職務執行上のリスク対応）およびモニタリングを一体的に推進する体制を構築しています。さらに、DXの活用によりリスク情報の可視化を行い、経営戦略・事業目標の確実な達成と、それを通じた企業価値の最大化を図っていきます。




## コンプライアンスの徹底

### 基本方針

当社グループは、グローバルに様々な事業を展開しているため、安全保障貿易管理、贈収賄防止、競争法など、世界各国・地域の法令や行政による許認可、規制の適用を受けており、その遵守に努めています。

また、法令遵守のみならず、国際規範に則り行動するとともに、社是・経営理念・島津グループサステナビリティ憲章のもと、役員および従業員が共有・遵守すべき倫理規範を「島津グループ企業倫理規程」として定め、当社社長方針の「コンプライアンスはすべてに優先する」を実践しています。

### 推進活動

当社グループは、企業倫理規程のエッセンスをより分かりやすくまとめた「企業倫理行動規範ガイドライン」を策定し、集合研修やe-Learningなどを通じて、当社グループ全ての役員・従業員（パート社員・契約社員を含む）を対象に継続的に教育を実施しています。これにより、コンプライアンス上の問題発生の予防と倫理意識の向上を図っています。

#### 2025年度における教育活動の実績

- ○ 11の行動基準から、毎年実施している「コンプライアンス実践」と「人権と多様性の尊重」に加え、科学技術倫理意識の醸成、正しい情報の開示・伝達、危機管理の徹底をテーマに深掘りした研修を実施
- ○ 当社グループ全体に対しデータ保護に関する個別教育を実施

### 倫理・コンプライアンス意識の把握

各組織・職場の倫理・コンプライアンス意識を把握するため、外部専門家によるアンケート調査を定期的に実施しています。調査結果は各組織・職場でのディスカッションを通じて改善につなげるとともに、当社グループに共通する改善項目については、各リスク責任部署・各種委員会の統制活動に反映し、全社的な対策につなげています。

### 職場ごとの取り組み

2011年から毎年7月の「島津グループコンプライアンスの日」に、過去発生した不祥事の振り返りと業務上の気づきの共有を各職場で行い、コンプライアンス違反の“芽”を早期に発見し、未然防止につなげる活動を継続しています。2022年度からは、適切な業務遂行に必要な知識と価値観の習得、業務品質の向上、人財育成を目的とした職場単位での学習制度を、本社および国内グループ会社において導入しました。リスク責任部署が提供する教材も活用しながら、各チームが自主的に学習を進め、2025年度は年間16,000回を超える職場学習が行われました。

また、 2024年度からは、職場単位で業務上のリスクを低減するため、過去に発生した事例の再発を防止する取り組みを開始しています。現在、この取り組みの海外グループ会社への展開を進めています。

これらの活動を継続することで、コンプライアンスを重視する健全な企業風土の定着を図っています。

### 内部通報制度の整備

企業倫理に関する問題の予防・早期発見のため、当社グループは通報窓口（所管:リスク対策室）を社内外に設置し、グループ全従業員、派遣社員、およびグループで業務に従事する請負会社従業員に周知しています。通報は匿名でも受け付けており、通報者保護のため、通報内容は守秘義務に基づき適切に管理するとともに、相談・通報や調査協力を理由とした通報者・協力者への不利益な取り扱いを禁止しています。なお、社外窓口「外部ホットライン」への通報は、外部弁護士が受領し、監査役の指示のもと、調査を行う経営幹部から独立した仕組みとして運用しています。

2025年度は、グループ全体で196件の相談・通報がありました。情報提供者の保護を徹底しながら必要な調査を行い、是正措置および再発防止策を講じています。

## 内部統制（職務執行上のリスク対応）

### 基本方針

当社グループは、取締役の職務執行が法令および定款に適合し、業務が適正かつ効率的に行われることを確保するため、内部統制体制を整備しています。事業環境の変化を常に踏まえ、過去の前提や手法にとらわれることなく、内部統制の仕組みを継続的に見直し、強化していきます。

ガバナンスの強化

# 統合リスク管理

## 内部統制体制

業務運営に関する規程の体系的な整備と職務権限の明確化により、透明性の高い業務執行体制を構築し、グループ内の情報が正確かつ迅速に共有される仕組みを整備しています。違反行為などが発生した場合は、その内容や対応・処分をグループ内で速やかに共有し、類似行為の発生抑止に努めています。また、個人情報および秘密情報の適切な保護を前提としながら、広報・IR活動やWebサイトを通じて、適時・適切な対外情報開示を行っています。

当社グループのガバナンスに関する基本的な考え方や経営上遵守すべき事項をまとめた「島津グループマネジメント基本規程」を制定し、グループ全体の経営状況の把握と管理体制の継続的な整備・強化を図っています。

## 財務報告に係る内部統制の構築

当社グループは、金融庁の実施基準に基づき、「財務報告に係る内部統制体制の構築に関する基本規程」を定め、財務報告の信頼性を確保するための内部統制の枠組みを整備しています。これにより、業務の有効性・効率性の向上、法令遵守の徹底、資産の保全を確保し、事業活動の適切な遂行を支えています。

また、内部統制を重要な経営課題として位置付け、整備・運用を継続的に評価し、不備が認められた場合には速やかに是正しています。実施範囲については、重要性の高い会社や業務プロセスを優先して取り組むことで、統制の実効性を高めています。

## 実施範囲外（非対象グループ会社）への補完活動

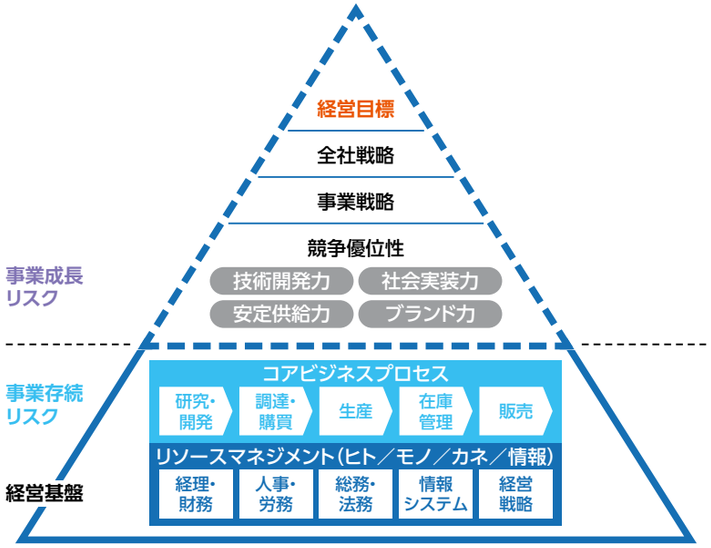
財務報告に係る内部統制の実施範囲外となるグループ会社については、全社的統制や業務プロセスの重要項目に絞った点検表を用いて、グループ各社が自己点検によりリスクを把握します。その上で、本社管理部門がヒアリングを通じて確認・フォローアップを行っています。その結果を分析し、必要な統制の整備や運用改善につなげることで、グループ全体としてのリスク発生の低減と問題発生の抑制に努めています。

## リスクマネジメント（事業に関わるリスク対策）

### 基本方針

当社グループは、企業としての社会的責任を果たしながら、事業の継続と中長期的な成長を実現するためには、実効性のあるリスクマネジメントが不可欠であると認識しています。こうした考えのもと、「島津グループリスクマネジメント基本規程」を定め、リスクの未然防止、不確実性への適切な備え、ならびに発生時の迅速かつ適切な対応を通じて、事業戦略および経営目標の達成を支援しています。

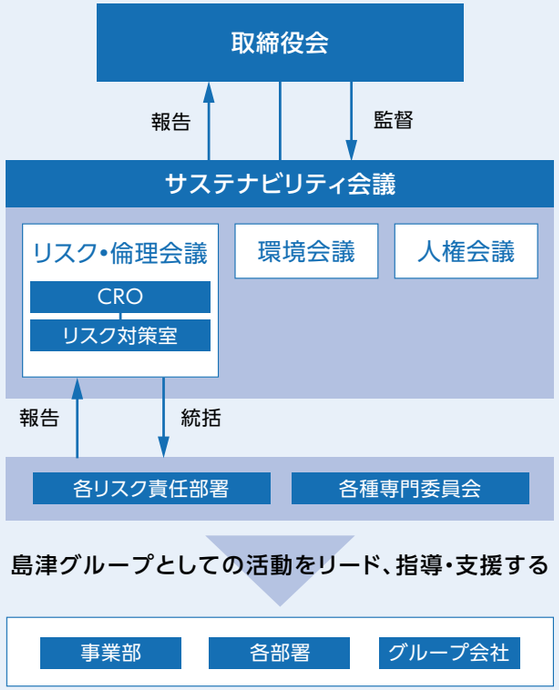
当社グループにおけるリスクとは、事業の存続や成長に影響を及ぼし得る事象、ならびに事業戦略や目標の達成に影響を与え得る不確実性を指します。これらのリスクを体系的に把握し、企業価値の毀損につながる影響を対象とする「事業存続リスク」と、成長戦略の遂行に伴い生じ得る影響を対象とする「事業成長リスク」とし、それぞれの特性に応じたリスクマネジメントを推進することで、リスクの抑制と事業成長機会の最大化を図り、持続的な企業価値向上に取り組んでいます。




## リスク・倫理体制

当社グループ全体のリスク管理と企業倫理の徹底を図るため、当社社長を議長とする「リスク・倫理会議」を半期ごとに開催しています。同会議では、グループ共通の優先取り組みリスク、各グループ会社の重点リスク、職場単位の業務リスクといった階層別リスクの対応状況を確認し、議論します。CROの統括のもと、各リスク責任部署や各種委員会が連携し、各組織・職場が自律的かつ実効性の高いリスク管理を行えるよう、指導・支援しています。

### 島津グループ　リスクマネジメント体制



ガバナンスの強化

# 統合リスク管理

## 推進活動

### 未然防止の活動

当社グループは、毎年のリスクの識別・評価を起点として、リスクへの対応とモニタリングを行い、リスクマネジメントのサイクルを継続的に運用しています。経営層およびリスク責任部署が中心となり、リスクの識別と評価・優先順位付けを行い、優先順位の高いリスクについて全社的な取り組みとして管理する仕組みを構築しています。

リスクマネジメントにおいては、重大事象の未然防止および事業継続への影響抑制を目的として、予防的な対応を重視しています。事業成長リスクについては、経営環境の変化等に伴うリスクを早期に把握し、影響が管理可能な水準にある場合には予防・低減策を講じ、当該水準を超える、またはそのおそれがある場合には速やかに追加対策や戦略の見直し等を実施するなど、早期検知を重視した運用を推進しています。

また、地域別、個社別のリスクに対しては、グループ各社がリスク評価を行い、重点リスクとその対策を設定して取り組みを進めています。本社のリスク責任部署も指導・支援を行い、活動の促進を図ります。

グループ全体でリスクマネジメント活動を継続・定着させるため、本社・グループ会社の関係者を対象とした研修も定期的に実施しています。

### 危機事象発生時の対応

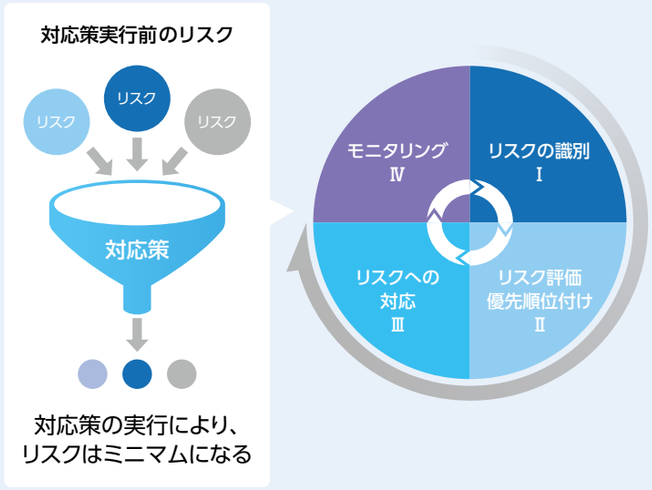
危機事象が発生した場合に迅速かつ適切な対応を行うため、リスクマネジメント緊急連絡体制を整備しています。「第一報を早く」を原則に、重大性に応じて社長を議長とする対策本部を設け、被害の拡大防止と事業の早期復旧に向けた対応を行います。

### 再発防止策の展開

重大リスク事案が起こった場合、同様の不祥事を二度と起こさないよう、確実な再発防止につなげます。職場単位での議論やe-Learningを通じて自部署のリスクを認識し、業務プロセスやルールに必要な改善を反映させる取り組みを展開しています。

### 未然防止活動の実践手法

島津グループでは、各リスクの責任部署と連携しながら4つのステップでリスクマネジメントを推進しています。




| | |
|---|---|
| Ⅰ | 当社グループがさらされるリスクを識別（把握）する |
| Ⅱ | 対応すべき課題を発生可能性×影響度で評価し、優先順位を決定する |
| Ⅲ | 優先取り組みリスクの所管責任部署によるリスク低減対応策の設計、実行により、残存リスクを下げる |
| Ⅳ | 残存リスクの評価により、リスクへの対応状況を確認する<br>リスクマネジメントプロセス全体をモニタリングする |

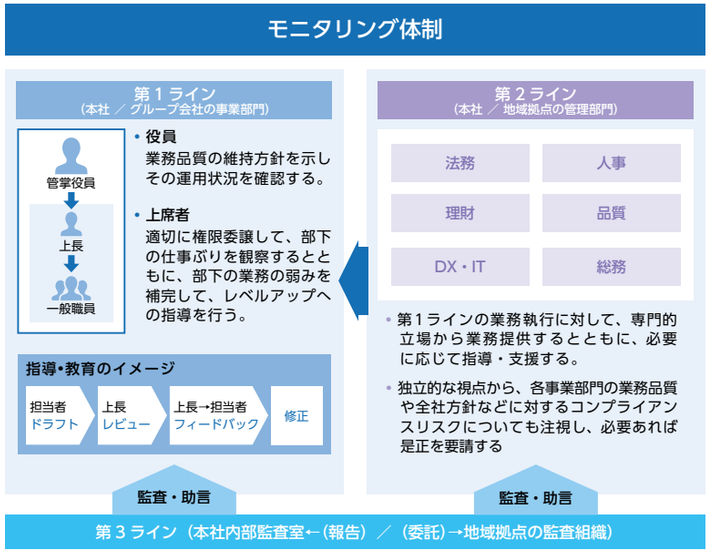
## モニタリング

### 基本方針

当社グループは、リスクマネジメント・内部統制・コンプライアンスのすべてが有効に機能していることを、事業・管理・監査の3ラインの各段階で、組織的かつ継続的にモニタリング・評価します。

### モニタリング体制の強化

海外地域コーポレート本部では、中国・アジア・欧州・米州の現地体制が主体となり、本社が策定した監査ツールを活用して往査計画を立案・実施しています。これにより、各グループ会社において「島津グループマネジメント基本規程」に基づくルールが適切に運用されているかを確認し、不適切な手続き・慣行の発生防止につなげています。内部監査の実施を通じてグループ内の潜在的なリスクを把握し、その結果を経営陣へ報告するとともに是正提言を行うことで、問題の早期発見・予防ならびに内部統制の継続的な改善を推進しています。



ガバナンスの強化

# CROメッセージ

取締役
専務執行役員
CRO、環境経営(GX)担当、
コーポレート・トランス
フォーメーション(CX)担当
**渡邊 明**



**略歴**

1985年 4月 当社入社
2009年 4月 半導体機器事業部(現 産業機械事業部) TMPビジネスユニット長 兼 営業部 副部長
2011年 4月 半導体機器事業部 営業部長 兼 TMPビジネスユニット長
2013年 6月 半導体機器事業部 副事業部長 兼 営業部長 兼 TMPビジネスユニット長
2016年 6月 執行役員
2016年 6月 産業機械事業部長
2019年 4月 常務執行役員
2020年 4月 産業機械事業部長 兼 フルイディクス事業部長
2022年 4月 専務執行役員(現在に至る)
2022年 4月 CFO、経営戦略・コーポレート・コミュニケーション担当
2022年 6月 取締役(現在に至る)
2025年 4月 リスクマネジメント担当
2025年 4月 環境経営(GX)担当、コーポレート・トランスフォーメーション(CX)担当(現在に至る)
2026年 4月 CRO(現在に至る)

## 挑戦のためのガバナンス

CROとして私が最も重視するのは、「挑戦の加速と持続的成長の両立」です。その実現のためには、リスクを恐れて機会を逃すことなく、リスクを適切に評価・管理し、組織全体が果敢な挑戦を続けられる事業環境を整えることが不可欠です。特に「透明性」と「対話」を重視し、事業部門・研究開発部門・製造や販売など現場との双方向コミュニケーションを通じて、リスクの実態と意思決定のプロセスを共有し、全社的な視点で統一した判断を行います。また、「説明責任(アカウンタビリティ)」の所在を明確にして、具体的に定義されたリスクに対する管理の内容や理由、方法を示し、取締役会、ステークホルダー(顧客、株主、規制当局、社会)への一貫した説明が重要であると認識します。

リスク評価においては、データや定量的指標を重視しつつも、数値だけでなく、企業倫理や社会的信頼を守ることも重要なポイントです。リスクに対する感度の高い組織文化は、制度だけでなく日常の意思決定や経験を通じて育まれます。研修や実際の事案への対応を通じて、各部門において次世代のリスク対応リーダーを育成し、組織全体で持続可能なリスク管理力を高めたいと考えます。

## 事業成長と事業存続を支えるために

2035年に向けて島津グループが目指すべき姿は、「技術に立脚したカスタマーイン志向のトータルソリューションパートナー」になることです。その実現には、堅牢かつ柔軟なガバナンス体制の構築が不可欠です。まず重要なのは、リスクマネジメント・コンプライアンス・内部統制を一体的に機能させるガバナンス体系の整備です。これにより、単独の問題が他領域に波及することを防ぎ、横断的な課題にも迅速かつ整合性のある対応が可能となります。具体的には、事業成長を支える攻めのリスクマネジメントと、事業存続を支える守りのリスクマネジメントを統合的に理解し把握する考え方を定着させ、事業面、運営面と法規制や倫理面でのリスクを網羅的に把握し、それぞれに対してプロアクティブに対策を立案することが挙げられます。

また、組織全体のリスク感度を高めることも重要です。意思決定の透明性を担保するため、ガバナンスの構造と責任分担を明示し、取締役会・監査体制・経営執行層が連携してリスクテイクの範囲や基準を定める必要があります。そして、ステークホルダーとの対話を重視し、外部の期待と企業戦略の整合性を確認する仕組みが構築されていることが不可欠と考えます。こうした包括的なガバナンス強化によって、社会から信頼され持続的な価値を創出する島津グループを実現していきます。

## 新中期経営計画における取り組み

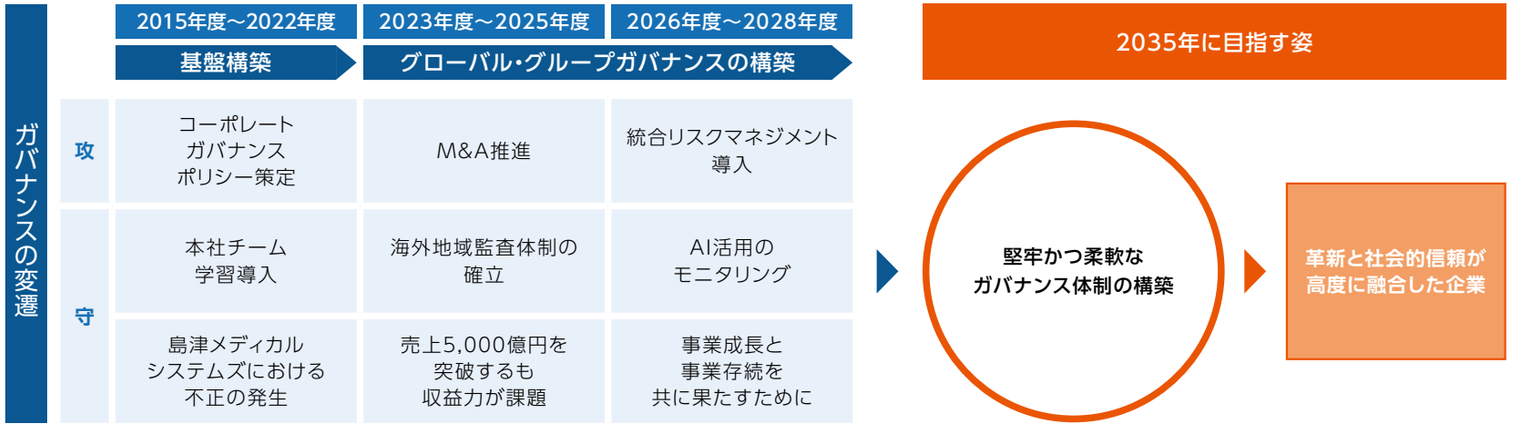
2026年度から始まる新中期経営計画では、2035年の目指すべき姿実現に向けた土台づくりとして、次の主要施策を実施します。

**1. リスク・倫理会議において、「2026年度の優先取り組みリスク」と取り組み内容を決議し、グループ全社に周知・徹底の上、対応・対策を実行します。**

**2. 各リスクの取り組みにおけるKPIを定め、進捗をモニタリングし、適宜改善・対策を講じます。**

**3. AIの活用による効果が期待できるテーマにおいては積極的に活用を推進し、リスクコントロールの実効性向上と人的ミス・不正抑止に努めます。**

**4. 地域コーポレート本部のガバナンス人財の育成と機能強化を図り、グローバルなリスクマネジメント体制を構築していきます。**



# 11年間の主要財務データ

(百万円)

| | 2015年度 | 2016年度 | 2017年度 | 2018年度 | 2019年度 | 2020年度 | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **会計年度** | | | | | | | | | | | |
| 売上高 | 342,236 | 342,479 | 376,530 | 391,213 | 385,443 | 393,499 | 428,175 | 482,240 | 511,895 | 539,047 | **560,729** |
| 海外売上高比率 | 50.9 | 48.6 | 50.2 | 50.4 | 49.0 | 50.8 | 53.0 | 56.2 | 57.9 | 56.5 | **56.7** |
| 売上総利益 | 140,386 | 136,409 | 149,833 | 157,169 | 152,430 | 156,192 | 178,615 | 200,959 | 220,842 | 234,443 | **250,090** |
| 販売費及び一般管理費 | 104,683 | 99,319 | 107,011 | 112,688 | 110,584 | 106,450 | 114,809 | 132,739 | 148,088 | 162,722 | **176,387** |
| 営業利益 | 35,701 | 37,089 | 42,822 | 44,480 | 41,845 | 49,742 | 63,806 | 68,219 | 72,754 | 71,721 | **73,703** |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 23,899 | 26,473 | 29,838 | 32,523 | 31,766 | 36,097 | 47,290 | 52,048 | 57,038 | 53,776 | **60,500** |
| 研究開発費※1 | 13,995 | 14,597 | 15,536 | 16,555 | 16,890 | 15,672 | 16,257 | 18,970 | 21,504 | 28,871 | **29,104** |
| 設備投資額 | 12,098 | 12,876 | 17,187 | 21,711 | 17,676 | 14,471 | 16,357 | 22,512 | 22,480 | 22,949 | **22,117** |
| 減価償却費 | 9,425 | 9,546 | 10,591 | 11,506 | 13,256 | 15,536 | 16,205 | 17,524 | 18,551 | 19,895 | **20,381** |
| **キャッシュ・フロー状況** | | | | | | | | | | | |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー | 32,348 | 29,608 | 41,215 | 29,454 | 39,509 | 63,801 | 63,367 | 48,303 | 30,127 | 52,002 | **54,679** |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | △13,101 | △12,304 | △11,072 | △22,897 | △16,062 | △13,860 | △6,044 | △34,509 | △15,998 | △23,173 | **△15,907** |
| フリーキャッシュ・フロー(営業CF+投資CF) | 19,247 | 17,303 | 30,143 | 6,557 | 23,447 | 49,941 | 57,323 | 13,794 | 14,129 | 28,829 | **38,772** |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | △11,689 | △7,294 | △7,902 | △10,819 | △26,185 | △13,033 | △15,658 | △19,418 | △21,098 | △48,409 | **△25,504** |
| **年度末** | | | | | | | | | | | |
| 総資産 | 349,798 | 375,354 | 418,548 | 437,190 | 437,618 | 497,459 | 560,528 | 618,869 | 673,962 | 672,177 | **737,978** |
| 現金及び現金同等物 | 43,508 | 52,762 | 75,090 | 70,842 | 66,683 | 106,855 | 155,319 | 153,734 | 159,234 | 137,190 | **160,839** |
| 有利子負債残高 | 19,150 | 18,611 | 18,636 | 17,537 | 2,111 | 1,743 | 1,709 | 1,532 | 1,618 | 1,372 | **0** |
| 株主資本 | 214,734 | 235,342 | 258,464 | 282,962 | 305,395 | 323,267 | 359,073 | 396,415 | 436,850 | 447,163 | **488,108** |

※1 上記研究開発費は有価証券報告書の試験研究費に製造経費分を加えたものです。
※数値の表記は百万円未満を四捨五入しています。

# 11年間の主要財務データ

| | 2015年度 | 2016年度 | 2017年度 | 2018年度 | 2019年度 | 2020年度 | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | | | | (円) |
| **1株当たり情報** | | | | | | | | | | | |
| 当期純利益 | 81.05 | 89.79 | 101.26 | 110.41 | 107.84 | 122.52 | 160.49 | 176.64 | 193.54 | 183.55 | **209.39** |
| 純資産 | 745.13 | 818.56 | 908.76 | 977.35 | 1,027.87 | 1,138.67 | 1,293.60 | 1,437.19 | 1,670.49 | 1,723.88 | **1,955.96** |
| 配当額 | 18.00 | 20.00 | 24.00 | 28.00 | 30.00 | 34.00 | 48.00 | 54.00 | 60.00 | 66.00 | **69.00** |
| 配当性向(%) | 22.2 | 22.3 | 23.7 | 25.4 | 27.8 | 27.8 | 29.9 | 30.6 | 31.0 | 36.0 | **33.0** |
| | | | | | | | | | | | (%) |
| **主な財務指標** | | | | | | | | | | | |
| 売上総利益率 | 41.0 | 39.8 | 39.8 | 40.2 | 39.5 | 39.7 | 41.7 | 41.7 | 43.1 | 43.5 | **44.6** |
| 営業利益率 | 10.4 | 10.8 | 11.4 | 11.4 | 10.9 | 12.6 | 14.9 | 14.1 | 14.2 | 13.3 | **13.1** |
| ROA(総資産純利益率) | 6.9 | 7.3 | 7.5 | 7.6 | 7.3 | 7.7 | 8.9 | 8.8 | 8.8 | 8.0 | **8.6** |
| ROE(自己資本当期純利益率) | 11.1 | 11.5 | 11.7 | 11.7 | 10.8 | 11.3 | 13.2 | 12.9 | 12.5 | 10.9 | **11.4** |
| ROIC(投下資本利益率) | 10.1 | 10.3 | 10.8 | 10.4 | 9.5 | 10.8 | 12.3 | 11.7 | 11.0 | 10.0 | **9.6** |
| 自己資本比率 | 62.8 | 64.3 | 64.0 | 65.9 | 69.2 | 67.4 | 68.0 | 68.4 | 73.1 | 74.1 | **76.6** |
| 株価収益率(倍) | 21.8 | 19.7 | 29.5 | 29.0 | 26.4 | 32.7 | 26.4 | 23.4 | 21.9 | 20.3 | **17.6** |

# 6年間の主要非財務データ

| | | 2020年度 | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **非財務データ(連結)** | | | | | | | |
| 従業員数(名) | | 13,308 | 13,499 | 13,898 | 14,219 | 14,481 | 14,649 |
| 海外従業員数(名) | | 5,549 | 5,692 | 5,860 | 6,084 | 6,182 | 6,177 |
| 女性従業員比率(%) | | | 26.6 | 27.0 | 27.4 | 27.6 | 28.5 |
| 女性管理職比率(%) | | 9.2 | 10.2 | 10.9 | 11.1 | 12.3 | 13.3 |
| 労働者の男女賃金格差(%) | 全従業員 | | 65.7 | 67.5 | 68.8 | 68.6 | 70.8 |
| | 管理職 | | 88.4 | 97.2 | 95.7 | 95.6 | 100.3 |
| | 一般社員 | | 74.9 | 75.8 | 75.8 | 75.9 | 76.9 |
| 男性育児休業取得率※1(%) | | | 28.6 | 45.1 | 54.9 | 59.9 | 74.1 |
| 高度専門人財数※2(名) | | | | 324 | 361 | 509 | 594 |
| 特許保有件数(件) | | 6,423 | 6,776 | 7,275 | 7,964 | 8,554 | 8,830 |
| **非財務データ(国内外島津グループ)** | | | | | | | |
| エネルギー使用量(GJ) | | 916,828 | 982,528 | 1,055,000 | 955,895 | 980,575 | 969,382 |
| 再生可能エネルギー総使用量(GJ) | | | 590,379 | 868,116 | 776,765 | 809,258 | 806,515 |
| エネルギー使用量売上高原単位(GJ／億円) | | 233.0 | 229.5 | 218.8 | 186.7 | 181.9 | 172.9 |
| エネルギー起因$CO_2$排出量(t-$CO_2$) | | 34,468 | 18,389 | 9,980 | 10,409 | 9,835 | 8,771 |
| エネルギー起因$CO_2$排出量売上高原単位(t-$CO_2$／億円) | | 8.8 | 4.3 | 2.1 | 2.0 | 1.8 | 1.6 |
| **非財務データ(単体)** | | | | | | | |
| 従業員に占める女性比率(%) | | 20.0 | 20.7 | 20.9 | 21.4 | 21.5 | 21.6 |
| 課長以上に占める女性比率(%) | | 4.1 | 4.1 | 4.8 | 5.2 | 5.8 | 5.7 |
| 部長以上に占める女性比率(%) | | 4.3 | 4.6 | 7.9 | 8.5 | 8.4 | 6.8 |

| | | 2020年度 | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 新卒採用者数※3(名) | | 124 | 85 | 96 | 134 | 152 | 108 |
| 新卒採用における女性比率(%) | | 31.5 | 25.9 | 24.0 | 26.9 | 29.6 | 27.8 |
| キャリア採用者数(名) | | 22 | 29 | 51 | 58 | 39 | 24 |
| キャリア採用における女性比率(%) | | 90.9 | 55.2 | 41.2 | 19.0 | 38.5 | 45.8 |
| 離職者数※4(名) | | 37 | 34 | 36 | 32 | 31 | 35 |
| 離職率(%) | | 1.1 | 1.0 | 1.0 | 0.9 | 0.9 | 0.9 |
| 平均勤続年数(年) | | 18.2 | 18.3 | 18.4 | 18.0 | 18.1 | 18.5 |
| | 男性 | 19.0 | 19.3 | 19.4 | 18.2 | 19.0 | 19.4 |
| | 女性 | 14.8 | 14.8 | 14.8 | 14.2 | 14.8 | 15.3 |
| 平均月残業時間(時間) | 経営基幹職 | 30.3 | 30.6 | 31.7 | 29.9 | 29.0 | 28.5 |
| | 一般社員 | 2.4 | 5.0 | 7.4 | 8.6 | 9.1 | 8.5 |
| 在宅勤務実施率(%) | | 31.0 | 28.0 | 25.0 | 20.0 | 19.0 | 16.0 |
| 年休取得率※5(%) | | 66.0 | 68.0 | 75.7 | 80.1 | 70.3 | 79.5 |
| | 経営基幹職 | 47.0 | 45.8 | 52.8 | 58.4 | 49.1 | 59.7 |
| | 一般社員 | 70.8 | 74.6 | 82.2 | 86.1 | 76.2 | 85.1 |
| 男性の育児休業取得率※1(%) | | 22.7 | 44.6 | 56.7 | 65.5 | 70.6 | 75.0 |
| 女性の育児休業取得率※6(%) | | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |
| 女性の育児休業からの復帰率※7(%) | | 96.9 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |

※1：「対象年度において育児休業を取得した従業員数」÷「対象年度において(配偶者が)出産した従業員数」(「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」(平成3年労働省令第25号)第71条の4第1号における育児休業等の取得割合を算出したもの)
※2：博士号のほか難易度の高い国家資格等保有者(技術士、弁理士、機械設計技術者1級、第一種・第二種電気主任技術者、IT系資格レベル4相当、弁護士、公認会計士、税理士、MBA等)、社内資格保有者
※3：各年度4月1日付入社の新卒採用者数の実績
※4：自己都合退職者数(定年退職・死亡退職・会社都合退職・解雇・出向は除く)、離職率は「離職者数」÷「前年度末従業員数」
※5：当年度年休取得日数÷当年度付与日数
※6：対象前年度1年間に出産した従業員のうち、対象年度末までに育児休業を開始した従業員の割合
※7：対象前年度1年間に育児休業を終了し復職予定であった従業員のうち、実際に復職した従業員の割合

# 会社概要

Web サイトには以下の情報を掲載しています。
会社概要 https://www.shimadzu.co.jp/aboutus/company/profile.html

## 会社概要 (2026年3月31日現在)

| | |
|---|---|
| 商号 | 株式会社島津製作所　Shimadzu Corporation |
| 創業 | 1875(明治8)年3月 |
| 設立 | 1917(大正6)年9月 |
| 本社所在地 | 〒604-8511<br>京都市中京区西ノ京桑原町1番地<br>電話 075-823-1111(代表) |
| 資本金 | 約266億円 |
| 従業員数 | (単体)3,779名　(連結) 14,649名 |
| 連結子会社数 | (国内)21社　(海外)56社 |

## 主要な事業所

| | |
|---|---|
| 支社 | 東京／関西(大阪市) |
| 支店 | 札幌／東北(仙台市)／つくば／北関東(さいたま市)／横浜／静岡／名古屋／京都／神戸／広島／四国(高松市)／九州(福岡市) |
| 工場／事業所 | 三条／紫野(いずれも京都市)／厚木(厚木市)／秦野(秦野市)／瀬田(大津市)／Shimadzu Logistics Center Kyoto(向日市) |
| 研究開発拠点 | 基盤技術研究所(京都府相楽郡精華町／京都市)<br>田中耕一記念質量分析研究所(京都市)<br>ヘルスケアR&Dセンター(京都市)<br>Shimadzuみらい共創ラボ(京都府相楽郡精華町)<br>Shimadzu Tokyo Innovation Plaza(川崎市)<br>Shimadzu Nagasaki Collaboration Lab(長崎市)<br>バイオものづくり神戸事業所(神戸市) |

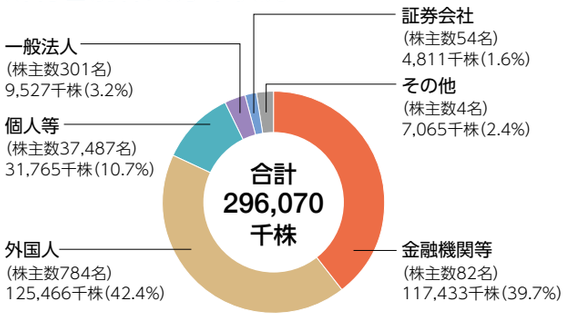
# 株式情報

Web サイトには以下の情報を掲載しています。
株式情報 https://www.shimadzu.co.jp/ir/stock/

## 株式の状況

| | |
|---|---|
| 発行可能株式総数 | 800,000,000株 |
| 発行済株式の総数 | 296,070,227株 |
| 株主数 | 38,712名 |
| 上場証券取引所 | 東証プライム市場 |
| 証券コード | 7701 |
| 株主名簿管理人 | 三菱UFJ信託銀行株式会社 |
| 会計監査人 | 有限責任監査法人トーマツ |

## 所有者別株式分布状況

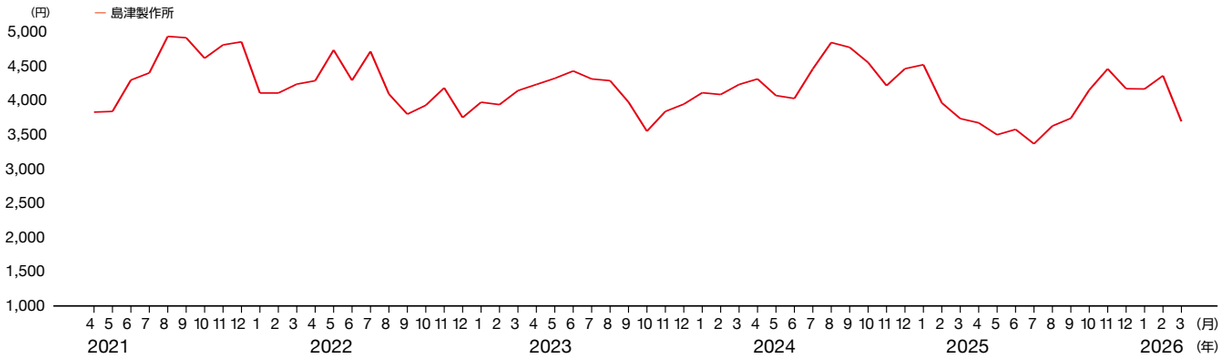



## 大株主(上位10名)

| 株主名 | 持株数(千株) | 持株比率(%) |
|---|---|---|
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口) | 37,456 | 12.96 |
| 明治安田生命保険相互会社 | 20,742 | 7.18 |
| 株式会社日本カストディ銀行(信託口) | 12,879 | 4.46 |
| STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223 | 9,195 | 3.18 |
| BNYM AS AGT / CLTS NON TREATY JASDEC | 8,910 | 3.08 |
| 全国共済農業協同組合連合会 | 7,749 | 2.68 |
| 株式会社三菱UFJ銀行 | 7,672 | 2.65 |
| GOVERNMENT OF NORWAY | 5,760 | 1.99 |
| STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001 | 5,378 | 1.86 |
| 株式会社京都銀行 | 4,922 | 1.70 |

※当社は、自己株式を7,061,106株保有しておりますが、上記大株主からは除外しております。
※持株比率は、自己株式を控除して計算しております。

## 株価(東京証券取引所)



# 外部評価

Web サイトには以下の情報を掲載しています。
外部評価 https://www.shimadzu.co.jp/ir/stock/evaluation.html

## 主なインデックス組み入れ状況

FTSE4Good
FTSE Blossom Japan Index
FTSE Blossom Japan Sector Relative Index
JPX-NIKKEI 400
2025 CONSTITUENT MSCI JAPAN EMPOWERING WOMEN INDEX (WIN)
2025 CONSTITUENT MSCI JAPAN ESG SELECT LEADERS INDEX
STOXX Indices by Qontigo
Member 2023/2024 Platinum Career Index
MSCI Selection Indexes Constituents 2025
JPX PRIME 150
S&P/JPX カーボン エフィシェント 指数

## 社外からの評価・表彰・認定

MSCI ESG RATINGS AA
CCC B BB BBB A AA AAA
As of Sep 2026
NIKKEI SDGs 経営調査 2025
NIKKEI SDGs 社会価値賞 2025
2026 健康経営銘柄 KENKO Investment for Health
2026 健康経営優良法人 KENKO Investment for Health 大規模法人部門 ホワイト500
ECO FIRST
DIVERSITY MANAGEMENT SELECTION 100 2019
NADESHIKO BRAND 2025

The use by Shimadzu Corporation of any MSCI Solutions LLC and related entities (“MSCI”) data, and the use of MSCI logos, trademarks, service marks or product names, do not constitute a sponsorship, endorsement, recommendation, or promotion of Shimadzu Corporation by MSCI. MSCI ESG Ratings are solely the opinion of MSCI Solutions. MSCI services and data are the property of MSCI or its information providers, are provided ‘as-is’ and without warranty, and MSCI disclaims all liability for any damages. All uses of any Rating are also subject to the disclaimer at: https://www.msci.com/legal/notice-and-disclaimer and https://www.msci.com/legal/sustainability-and-climate-resources-and-disclosures/msci-sustainability-and-climate-methodologies, each of which may be updated by MSCI from time to time.

## 島津製作所が参画している主なイニシアティブ

WE SUPPORT UN GLOBAL COMPACT
TCFD TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES
TNFD Taskforce on Nature-related Financial Disclosures
SCIENCE BASED TARGETS DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION
JAPAN CLIMATE INITIATIVE
CLOMA
CLIMATE GROUP RE100

株式会社 島津製作所

https://www.shimadzu.co.jp/