

# 2020年度-2022年度 中期経営計画

(コロナ禍に伴うアップデート版：上方修正)

2021年5月12日

株式会社 島津製作所

代表取締役社長 上田輝久

# 目次

## I. 前中期経営計画の振り返り ..... P.4-P.8

- ・ 前中期経営計画の結果、2019年度業績
- ・ 2019年度事業セグメント別売上高
- ・ 研究機関との連携
- ・ 研究開発投資・設備投資
- ・ M&A

## II. 新中期経営計画の概要 ..... P.10-P.16

- ・ 基本コンセプト  
「世界のパートナーと社会課題の解決に取り組む企業へ」  
社会課題解決のための仕組み作りを加速、
- ・ 新中期経営計画の要点
- ・ 最優先の取り組み：感染症対策プロジェクトの推進
- ・ 4つの成長戦略
- ・ 設備投資・研究開発投資
- ・ 2022年度業績目標
- ・ 資本政策

## III. 新中期経営計画の戦略的施策 ..... P.18-P.25

- ・ 成長基盤の強化：事業ポートフォリオの改革
- ・ 事業セグメント別売上高計画
- ・ 計測機器、重点事業の強化
  - (1) 液体クロマトグラフ (LC)
  - (2) 質量分析計 (MS)
- ・ 海外事業の強化
- ・ リカーリング事業の強化
- ・ 成長分野での事業拡大：スタートアップ・インキュベーションセンター

# 本日の内容 - コロナ禍に伴うアップデート -

## II. 新中期経営計画の概要 …… P.4-P.15

- ・ コロナ禍による事業環境の変化と新たな重点テーマ
- ・ 中期経営計画 変更内容の要点
- ・ 基本コンセプト
- ・ 新中期経営計画の要点
- ・ 緊急重要課題：感染症対策プロジェクト
- ・ 緊急重要課題：感染症対策プロジェクト Phase II
- ・ 4つの成長戦略
- ・ 設備投資・研究開発投資
- ・ 経営目標：2022年度 業績目標
- ・ 資本政策

## III. 新中期経営計画の戦略的施策 …… P.16-P.25

- ・ 成長基盤の強化：事業ポートフォリオの改革
- ・ 事業セグメント別売上高計画
- ・ 計測機器、重点事業の強化
  - (1) 液体クロマトグラフ (LC)
  - (2) 質量分析計 (MS)
- ・ 海外事業の強化
- ・ DXの推進
- ・ リカーリング事業の強化
- ・ 成長分野での拡大：スタートアップ・インキュベーションセンター
- ・ サステナビリティ経営の推進

## I. 前中期経営計画の振り返り …… P.27-P.32

参考

- ・ 前中期経営計画の結果、2019年度業績
- ・ 2019年度事業セグメント別売上高
- ・ 研究機関との連携
- ・ 研究開発投資・設備投資
- ・ M&A

## Ⅱ. 新中期経営計画の概要

### Ⅱ. 新中期経営計画の概要 …… P.4-P.15

- ・ **コロナ禍による事業環境の変化と新たな重点テーマ**
- ・ **中期経営計画 変更内容の要点**
- ・ **基本コンセプト**
- ・ **新中期経営計画の要点**
- ・ **緊急重要課題：感染症対策プロジェクト**
- ・ **緊急重要課題：感染症対策プロジェクト Phase II**
- ・ **4つの成長戦略**
- ・ **設備投資・研究開発投資**
- ・ **経営目標：2022年度 業績目標**
- ・ **資本政策**

# コロナ禍による事業環境の変化と新たな重点テーマ

➤新型コロナウイルスにより、1年間で事業環境は大きく変化したため、持続的な成長のために新たな対策が不可欠

## コロナ禍による事業環境の変化

### 1. 新型コロナウイルス感染拡大の長期化

- 変異型ウイルスによる新規感染の増加（インドなど）
- ワクチン接種による予防対応の進展
- 感染症対策研究への投資

### 2. ナショナリズムによる各種リスクの増大

- 技術流出リスクの増加
- 自国内完結型のサプライチェーン志向
- 輸出管理の強化

### 3. カーボンニュートラルの取組加速

- カーボンゼロに向けた各国の対策加速
- EV化に向けた関連取組の加速
- 水素活用・再生可能エネルギーなど新規取組の加速

### 4. デジタル技術の急速な進展と働き方の変化

- リモート/オンライン関連技術の急速な進化
- テレワークなど最新技術を活用した働き方の変化

## 当社における新たな重点テーマと対策

### 1. 感染症対策 Phase IIの推進

- 目的に応じた新規検査法の提供
- 検査データのネットワーク管理と他SWとの連携
- 感染症対策のための共同研究/開発のグローバルな拡大

### 2. 新たなリスクへの対応

- システムのセキュリティ強化
- グローバルな製造サプライチェーンの再点検
- 輸出管理体制の強化

### 3. サステナビリティ経営の強化

- SDGsとESGの取組強化
- カーボンニュートラルの取組推進
- 水素計測、電池関連計測等での新たなソリューションの提供

### 4. デジタル技術の急速な進展と働き方の変化

- 製品におけるリモート対応の強化/AIの積極的活用推進
- 顧客提案と事業変革のためのDX推進

## 中期経営計画（2020年度-2022年度） 変更内容の要点

### ① 中期経営計画 最終年度の業績目標の上方修正

- 重点事業の業績目標
- 再編事業の業績目標

### ② 上方修正に伴う戦略・施策の見直し

- 感染症対策プロジェクト Phase IIの策定
- 重点機種の施策

### ③ 新たなテーマへの取組

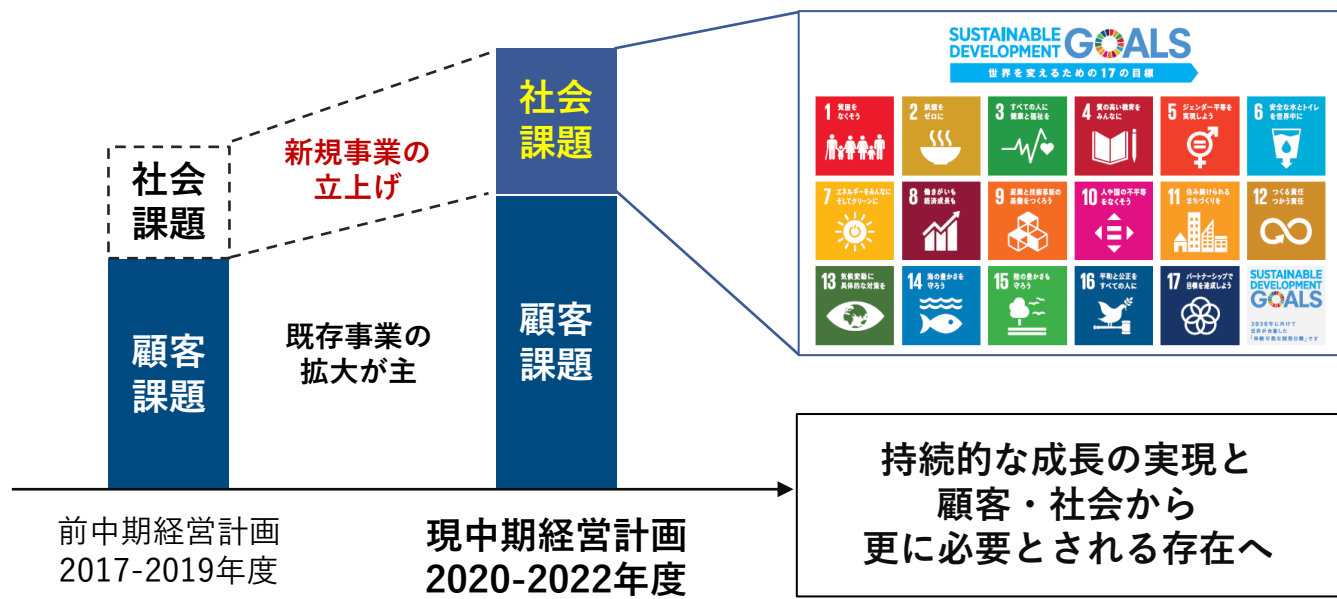
- DXの推進
- サステナビリティ経営（カーボンニュートラルなどを含む）

II. 新中期経営計画の概要 1/7

基本コンセプト：世界のパートナーと社会課題の解決に取り組む企業へ

- 前中期経営計画では『世界のパートナーと社会課題の解決に取り組む』ことに着手、必要な投資や共同研究を展開
- 新中期経営計画では、これらの取組をもとに、島津の製品・サービスを活用した社会課題解決のための仕組み作りと社会実装を推進して事業化、これにより新市場を創出してさらなる成長を目指す

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



前中計

現中計

社会課題の解決に取り組む

**島津** **研究・開発パートナー**

新製品の共同開発、市場投入

社会課題解決のための仕組み作り

新製品/新技術/新サービスを活用した事業化

**【戦略パートナー】**  
社会実装を戦略的に行うためのパートナー

**【事業パートナー】**  
新しい仕組みを実際に活用するパートナー



## Ⅱ. 新中期経営計画の概要 2/7

## - 新中期経営計画の要点 -

スローガン ▶▶▶

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

2022年度業績計画 ▶▶▶

新：売上高 4,300億円以上，営業利益 570億円以上，営業利益率 13.3%以上

旧：売上高 4,000億円以上，営業利益 460億円以上，営業利益率 11.5%以上

緊急重要課題への取り組み ▶▶▶

感染症対策プロジェクト Phase II

4つの成長戦略 ▶▶▶

重点事業の  
強化、拡大

海外事業の  
強化、拡大

リカーリング  
事業の拡大

4成長分野での  
事業拡大

成長基盤の強化 ▶▶▶

\* 事業ポートフォリオの強化・拡充 \* 人材開発・人事制度改革 \* DX推進  
 \* 財務機能、開発機能の強化 \* ガバナンス強化 \* サステナビリティ経営推進



## III. 新中期経営計画の概要 3/7

## 緊急重要課題 - 感染症対策プロジェクトの推進 -

- 感染症対策を重大な社会課題として位置づけ、これまで提供してきた装置・試薬のラインアップに加えて、新たな製品開発を進めることで、「ウイルス・細菌等病原体分析のソリューションの提供」に対する取り組みを強化する
- 単なる製品提供だけでなく、「感染症対策の仕組み作り」を目的として、大学・病院・医療機関などとの共同に積極的に取り組むことにより、現在、深刻な問題になっている「新型コロナウイルスによる感染拡大防止」と、今後の新たなリスクとなっている「感染症全体に対する対策」という2つの視点で取り組むことで社会に貢献していく

## ウイルス検査

新型コロナウイルス検出試薬キット  
簡単な前処理により70分でPCR検査が可能

試薬キットの評価については、国立感染症研究所WEBサイトに掲載



多項目同時病原体遺伝子検出システム  
感染症原因ウイルスや細菌に関わる遺伝子を多種類同時検出

呼吸器感染症などを検出するキットを約20種類ラインアップ

Seegene

SHIMADZU



## 病態診断

回診用 X線撮影装置（肺炎検査）



病室やICUのベッドサイドなどで肺炎検査が可能

## 新たな取り組み

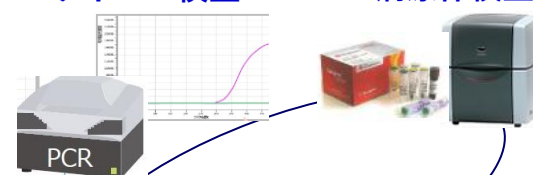
- ・画像の精細化
- ・ネットワークシステム強化
- ・光技術等を用いたウイルス除去装置など

## 検査の精度管理/感染予防

感染症対策ネットワーク

ウイルス検査

病原体検査



データ管理ネットワーク



Wi Fi

回診用 X線装置



微生物同定MS

## 治療薬の開発支援

新型コロナウイルスの治療薬候補の血中濃度測定システム

ALSACHIM  
a Shimadzu Group Company



新型コロナウイルスの治療薬候補の血中濃度測定用安定同位体試薬（標準物質）を用いて、LCMSシステムによるモニタリングが可能

新規治療薬の開発支援システム

社外とのグローバルな共同開発を推進  
➤ウイルス感染に伴う代謝変化解析など



SHIMADZU

# 感染症対策プロジェクト – 初年度の成果 –

- ▶ 部門を越えた複数プロジェクトの同時並行と部門間連携が進行
- ▶ 製品を提供するだけでなく、「**感染症対策の仕組み作り**」を目的として、大学・病院・医療機関などとの共同に積極的に取り組む
- ▶ 「**新型コロナウイルスによる感染拡大防止**」と「**感染症全体に対する対策**」に取り組むことで国際社会に貢献していく

製品

仕組み作り

## ウイルス検査

PCR検査試薬      PCR検査装置      結果表示

PCR検査事業  
御池クリニックと協業

京都産業大学PCR検査センター  
設立支援

## 病態診断（肺炎検査）

回診用 X線撮影装置（肺炎検査）

病室やICUのベッドサイドなどで肺炎検査が可能

呼気を用いた新たなウイルス検査法の確立と重症化予測、及び呼気医療への展開（東北大学との共同）

ウイルスタンパク質  
エネルギー代謝物  
炎症性代謝物  
ウイルスタンパク質

COVID-19 感染患者

## 治療薬の開発支援

新型コロナウイルスの治療薬候補の血中濃度測定システム

ALSACHIM  
a Shimadzu Group Company

## 感染防止の支援

消毒用エタノールの規格試験      感染症対策無人問診システム



III. 新中期経営計画の概要 3/7

緊急重要課題

- 感染症対策プロジェクト Phase II の推進 -

従来取組に加えて、新たな検査法の開発や検査データ管理システムの構築など、感染拡大防止につながる共同を国内外で進める

ウイルス検査

**新規PCR検査試薬 (変異型など)**

**PCR検査装置**

**結果表示**

**迅速ウイルス検査 MALDI-TOF/MS**

新型コロナウイルスの模式図

- Nタンパク
- Sタンパク
- Mタンパク
- Eタンパク
- 遺伝子

**ウイルス検査・重症化予測 LCMS**

ウイルスタンパク質

エネルギー代謝物

炎症性代謝物

ウイルスゲノム

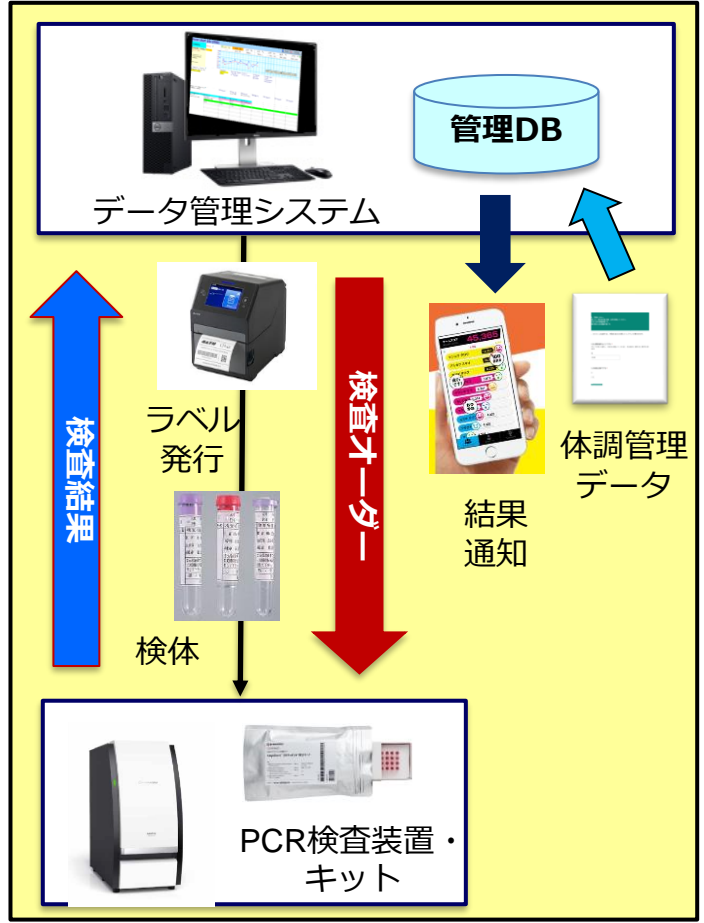
**企業/大学内PCR検査センター 設立支援**

**全ゲノム解析による 大規模変異型解析**

PCR・前処理

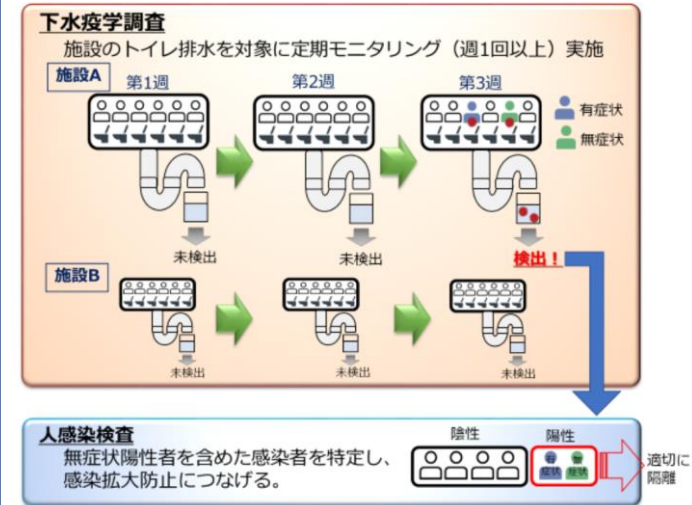
全ゲノムシーケンス

検査データ管理システム



ウイルスモニタリング

下水中のコロナウイルスモニタリングによる感染拡大の予兆把握



「京都モデル」の全体像

製品

仕組み作り

## - 4つの成長戦略 -

4つの成長戦略	重点施策
重点事業の強化、拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 液体クロマトグラフ(LC)・質量分析計(MS)を中心に<b>重点業種の競争力強化</b>と<b>新分野の開拓</b>、特に海外での<b>シェアアップ</b>に必要な取り組みを強化</li> <li>➤ 高分解能・高感度のハイエンド製品の強化</li> <li>➤ AI・IoT・ロボティクス等を活用した全自動前処理システムなど<b>製品ラインアップ</b>を拡充</li> </ul>
海外事業の強化、拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 海外事業機能を強化、<b>製薬・化学・ヘルスケア・環境・官庁大学</b>を中心に事業を拡大</li> <li>➤ 世界各地の有力パートナーとの連携を強化、<b>医薬品・フードサイエンス・環境</b>などの規制分野への取り組み強化により各種ソリューションをグローバルに提供</li> </ul>
リカーリング事業の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 消耗品ラインアップ強化、新たなサービスパッケージなど、多様なソリューションを提供</li> <li>➤ また課金型の新たなビジネスモデルを構築、<b>新たな顧客の獲得</b>、<b>新規分野の開拓</b></li> </ul>
成長4分野での事業拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>アドバンスト・ヘルスケア</b>:認知症、がん治療など、<b>予防・診断・治療</b>などの分野での<b>事業化を加速</b></li> <li>➤ <b>環境・エネルギー</b>:<b>モビリティ電動化</b>、蓄電池、再生エネルギー分野への<b>ソリューション提供力を強化</b></li> <li>➤ <b>マテリアル</b>:<b>材料計測と成分分析の複合データ</b>を用いた<b>マテリアルズ・インフォマティクス</b>を推進</li> <li>➤ <b>インフラ</b>:<b>既存シーズに新技術を組み合わせ</b>て<b>事業化</b></li> <li>➤ <b>スタートアップ</b>インキュベーションセンターを活用し、<b>成長4分野の事業化を加速</b></li> </ul>

## Ⅱ. 新中期経営計画の概要 5/7

## - 設備投資・研究開発投資 -

- 設備投資：販売拠点やイノベーションセンターの強化など、海外を中心に事業基盤の拡充
- 研究開発：液体クロマトグラフ・質量分析計を中心に技術開発、重点事業の競争力強化  
感染症対策、アドバンスト・ヘルスケア、革新バイオ、**カーボンニュートラル**など先端分野の研究開発を加速
- **M&A・資本参加：LC・MSを中心にした事業強化（試薬・消耗品・製品ラインナップ拡大、販売・サービス網の拡大）**

**設備投資：540億円**      **（初年度実績：145億円）**

## \* 海外基盤強化

- 【北米】      販売・サービス：ラボ・トレーニングセンターの拡大、製造：分析装置の製造能力拡大
- 【欧州】      販売・サービス：臨床ラボの拡充、新支店の設立
- 【中国】      開発：臨床アプリ等共同ラボの新設、      製造：分析装置の製造能力拡大
- 【その他アジア】 製造：分析装置内製化を強化

## \* その他の投資

基盤技術研究所 新研究棟（**2020.10竣工**）、製造機能強化（三条工場など）等

**研究開発：530億円**      **（初年度実績：157億円）**

## \* 重点事業：LC・MS

\* 重点テーマ：感染症対策、アドバンスト・ヘルスケア、フードサイエンス  
**カーボンニュートラル、先端分析、脳五感・革新バイオ、AI 等**



## II. 新中期経営計画の概要 6/7

## - 経営目標 -

**2022年度 修正業績目標：売上高 4,300億円以上(+300億円)， 営業利益 570億円以上(+110億円)**

- 初年度2020年度は、新型コロナウイルス感染症の影響を受けたものの、感染症対策プロジェクト、緊急経営施策の実施などで期初計画を大幅に上回って着地
- 新中期経営計画の戦略的施策を着実に実行し、2年目2021年度・3年目2022年度は成長軌道への回復を計画

## 新計画

単位：億円		2019年度	2020年度	2022年度計画	対2019年度増加額	対2019年度増加率
売上高		3,854	3,935	4,300以上	446	11.6%
営業利益		418	497	570以上	152	36.2%
営業利益率		10.9%	12.6%	13.3%以上	—	2.4%
ROE		10.8%	11.3%	10%以上		
期中平均為替レート	US\$	¥108.78	¥106.11	¥105.00		
	€	¥120.86	¥123.75	¥120.00		

当初計画  
との比較

単位：億円		2022年度前計画	2022年度新計画	対前計画増加額	対前計画増加率
売上高		4,000以上	4,300以上	300	7.5%
営業利益		460以上	570以上	110	23.9%
営業利益率		11.5%以上	13.3%以上	—	1.8%
期中平均為替レート	US\$	¥105.00	¥105.00		
	€	¥115.00	¥120.00		



## - 資本政策 -

- ROE 10%以上を維持すると共に、投資効率の観点から、各事業ポートフォリオの強化・見直し
- 研究開発・設備投資を中心にした「将来に向けた成長投資」とバランスを取りながら、「ステークホルダーへの還元」と「社会貢献」を実施
- 株主への還元は、総還元性向30%を目安とし、安定した配当を継続

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度 (見込)
ROE	5.5%	9.4%	11.1%	11.5%	11.7%	10.8%	11.3%	10%以上
配当 (円)	13	18	20	24	28	30	34	35
総還元性向	20.8%	22.2%	23.3%	23.7%	25.4%	27.8%	27.8%	27.9%



島津 統合報告書

<https://www.shimadzu.co.jp/ir/library/annual.html>





## III. 新中期経営計画の戦略的施策

### III. 新中期経営計画の戦略的施策 …… P16-P25

- ・ 成長基盤の強化：事業ポートフォリオの改革
- ・ 事業セグメント別売上高計画
- ・ 計測機器，重点事業の強化
  - (1) 液体クロマトグラフ (LC)
  - (2) 質量分析計 (MS)
- ・ 海外事業の強化
- ・ DXの推進
- ・ リカーリング事業の強化
- ・ 成長分野での事業拡大：スタートアップ・インキュベーションセンター
- ・ サステナビリティ経営の推進

## III. 新中期経営計画の戦略的施策 1/7

## - 成長基盤の強化 - 事業ポートフォリオの改革

- 現有事業の収益改善、将来の成長に向けた事業・業種単位の見直し
- 事業部間のシナジーに基づく新事業の創出

成長

資源再配置

## 重点事業

## 【計測機器】

- ✓ 重点機種（液体クロマトグラフ・質量分析計等）：前処理装置を含めたラインアップの拡充
- ✓ 強化・収益改善機種（試験機・環境機器等）：海外拡販の強化
- ✓ カラム・試薬：消耗品事業の拡充と保守サービスの強化

## 強化事業

## 【産業機器】

- ✓ ターボ分子ポンプのグローバルシェアの拡大、工業炉の拡大、及びサービス事業の強化
- ✓ 油圧機器の日本・中国での供給体制強化、中国・北米・欧州でのシェア拡大

## 再構築事業

## 【医用機器】

- ✓ 画像処理やAI技術など、ソフトウェア機能の強化による付加価値拡大
- ✓ 北米拡大：病院ネットワークへの浸透増、直接営業・サービス体制の強化

## 再編事業

## 【航空機器】

- ✓ 費用の更なる圧縮とともに、事業再編を加速

## III. 新中期経営計画の戦略的施策 2/7

## - 事業セグメント別売上高 計画 -

- 計測機器：製薬・ライフサイエンスでの活発な投資を背景に液体クロマトグラフ・質量分析計等の重点機種とリカーリング事業を拡大
- 産業機器：5Gなど半導体分野での投資を背景にTMPを拡大、特に大手半導体製造装置メーカーでのシェア拡大
- 医用機器：ソフトウェアの強化、及び北米事業の拡大
- 航空機器：費用の更なる圧縮とともに、事業再編を加速

単位：億円	2019年度	2020年度	2022年度前計画	2022年度新計画	対前計画	対2019年度増加額	対2019年度増加率
計測機器	2,362	2,486	2,540	2,700	160	338	14.3%
産業機器	430	451	500	600	100	170	39.4%
医用機器	702	669	660	720	60	18	2.6%
航空機器	300	286	250	230	(20)	(70)	-23.4%
その他	60	44	50	50	0	(10)	-16.3%
合計	3,854	3,935	4,000	4,300	300	446	11.6%

III. 新中期経営計画の戦略的施策 3/7

- 計測機器、重点事業の強化(1) - 液体クロマトグラフ：LC

方針：①前処理/検出器等ラインアップの拡大、②コア製品の強化、③専用システム・消耗品の拡充、④AI・ネットワークの拡大

強化ポイント

ラインアップ拡充



前処理  
検出器

MS効率化



規制対応



AI活用



単位：億円	2019年度 実績	2020年度 実績	2022年度 新計画 (当初計画)	増加額 (対2019年度)	増加率 (対2019年度)
LC売上高	639	670	750 (730)	111	17.4%

前処理装置の新規ラインアップ

- \* 前処理専用ユニットの充実
- \* 多検体前処理装置の強化
- \* ロボット前処理システムの開発

コア製品の強化

- \* ハイエンドLC (UHPLC、新規検出器)
- \* 標準LC・一体型LC
- \* 超臨界SFC
- \* 分取LC

専用システム・消耗品の拡充

- \* 専用アナライザー
- \* 応用システム   
モノリスカラムを用いた一体型HPLC、現場分析等の新規需要開拓
- \* カラム・消耗部品  
HPLCカラム バイアル (試料瓶)   
モノリスカラム (新規)

IoT/AI対応ネットワーク



III. 新中期経営計画の戦略的施策 4/7

- 計測機器、重点事業の強化(2) - 質量分析：MS

方針：①.製品ラインアップの拡大、②.応用システムの強化、③.データベースの強化で事業拡大

単位：億円	2019年度 実績	2020年度 実績	2022年度 計画（変更なし）	増加額 (対2019年度)	増加率 (対2019年度)
MS売上高	405	437	510	105	25.9%

MSの強化ポイント

基本性能向上

AI活用

小型化

規制対応

ラインアップ拡充

競合力・シェア拡大

LCMS

応用分野拡大

GCMS

新規分野開拓

MALDI MS

ダイレクト MS

ダイレクト MS

質量顕微鏡

質量顕微鏡

小型 MS

小型 MS

応用システム強化

薬毒物：GCMS・LCMS、残留農薬：GCMS・LCMS、**コロナ検査**  
 全自動臨床：LCMS、認知症：アミロイドMS、微生物同定：MALDI

データベース強化

代謝物、脂質・疾患マーカー、法医学、環境汚染物質、  
 機能性食品、残留農薬、感染症



III. 新中期経営計画の戦略的施策 5/7

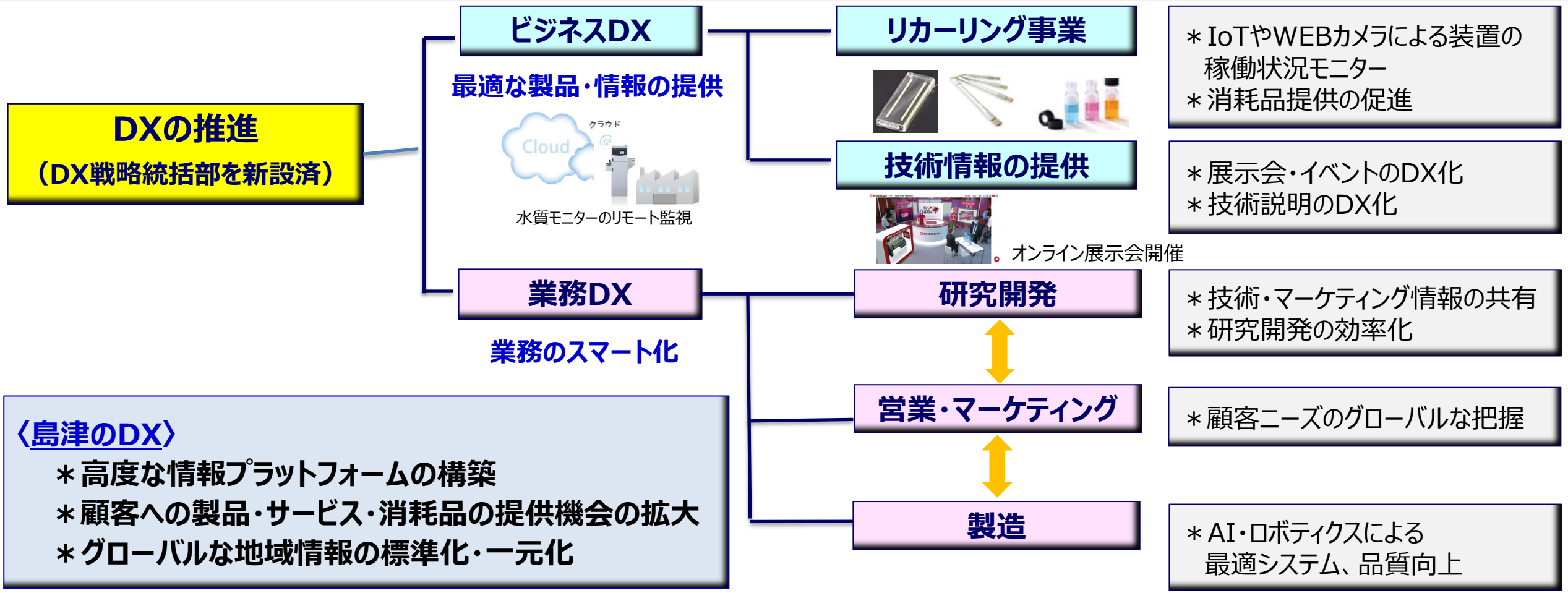
— 海外事業の強化 — イノベーションセンターと製造・販売機能強化

- イノベーションセンター：顧客との協働により、顧客課題の理解と解決への貢献を通じて新しい提供価値を創出
- 製造・販売強化：中国での生産拠点と北米・欧州の販売拠点を強化し、さらなる事業成長の基盤を構築



# DXの推進

- 顧客への情報・サービス提供の拡充（ビジネスDX）の強化
- グローバル情報の一元化による業務のスマート化と事業機会の拡大（業務DX）





III. 新中期経営計画の戦略的施策 6/7

- リカーリング事業の強化 - AI・IoTを活用したリカーリング新事業の展開

- AI、IoTなども活用して、課金方式などサブスクリプション方式を活用した新たな形態の事業を立ち上げる
- この為に必要なデータプラットフォーム基盤も構築・整備する

身体データ・医療情報の活用によるQOLの向上

開発、製造、検査プロセスの省人化・生産性の向上



個人や医療機関など



企業・研究機関（測定技術者・オペレータなど）



課金型ビジネスの立上げ

データプラットフォーム  
-IoT・AIによるデータ収集・解析、顧客接点の拡張と緊密化-

顧客の利用目的・利用実態に最適の  
消耗品・ソフト・サービスの提供を目指す

消耗品ラインアップ・サービス内容の拡充

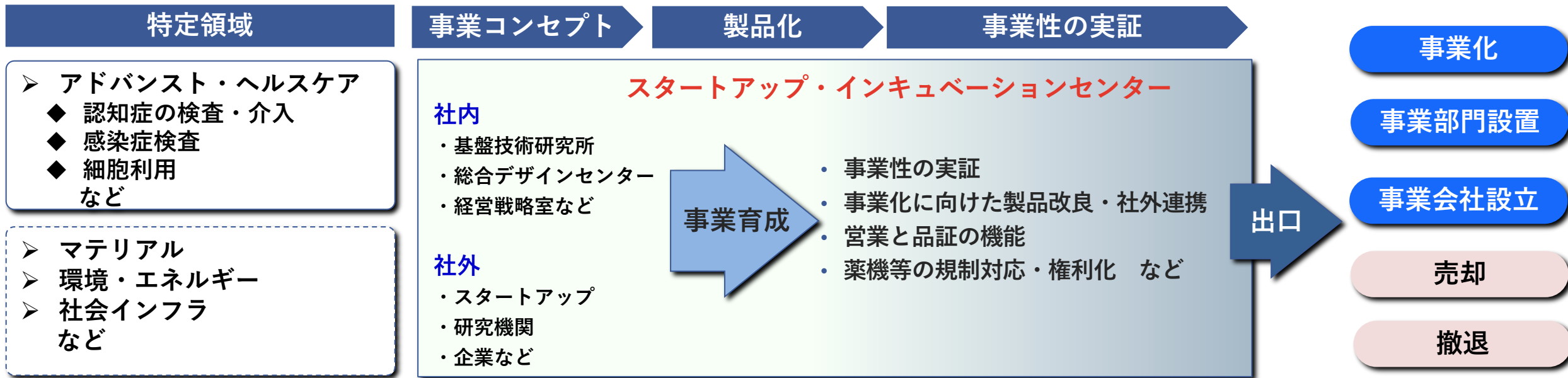
e-Shopなどの基盤構築

戦略パートナー  
事業パートナー  
との連携強化

III. 新中期経営計画の戦略的施策 7/7

- 成長分野での拡大 - 社会実装に向けた取り組み -

- 認知症の検査・介入や感染症検査など、新事業の創出を目指す特定領域を設定し、領域に係る製品化や事業性の実証を進め、事業部への移管、或いは売却・撤退などの出口戦略の審査ゲートとしての機能も担う。
- 事業化に向けたオープンイノベーションを推進し、実際に社会課題解決のための仕組み作り推進する。



オープンイノベーションの加速

戦略パートナー、事業パートナー、スタートアップとの連携による社会課題解決のための製品・技術の社会実装と事業化



# サステナビリティ経営の推進

- 「ゼロカーボン・コミットメント」や感染症対策などのESG面の取り組みを発展させ、サステナビリティ経営を推進する
- ESG評価機関からの評価を高め、さらに取り組みを強化する好循環を目指す

## サステナビリティ経営の主要テーマ

環境 (E)

「ゼロカーボン・コミットメント」

主要な国際的及び国内イニシアティブの全てに参加

サーキュラーエコノミー対応

当社装置の長寿命化 (部品・ソフトの更新)

社会 (S)

感染症対策

クリニック、大学、企業などにおける検査体制の提案・支援 など

健康経営：社員および家族の健康を維持し、製品・技術による健康長寿社会への貢献

社員と家族の健康維持と事業での健康長寿への貢献

ダイバーシティ・人材育成(リスキリング)

社内複業 など

ガバナンス (G)

内部統制強化

階層別委員会・研修

CGコード改定対応

社是、経営理念、CSR憲章の社内浸透

統合報告書・Webでの情報開示



好循環のサイクルを構築

評価向上による取り組みの促進



## ESG評価の向上

評価の向上を具体的に実現する

- 日経SDGs経営調査 (国内約700社の評価制度)



- CDP (気候変動・水対策)



- FTSE (GPIF採用指数)

2022年 指数採用を目指す



本説明資料に記載の将来の業績に関する内容は、災害・経済情勢・為替・テクノロジーなど様々な外部変動要素により、事前見通しと大きく異なる結果となることがあります。

# I. 前中期経営計画の振り返り

## I. 前中期経営計画の振り返り…… P.27-P.32

- ・ 前中期経営計画の結果、2019年度業績
- ・ 2019年度事業セグメント別売上高
- ・ 研究機関との連携
- ・ 研究開発投資・設備投資
- ・ M&A

## - 前中期経営計画の結果 -

【2017年度 - 2019年度】

## 基本方針：「世界のパートナーと社会課題の解決に取り組む企業」

単位：億円	2016年度		2019年度			
	実績	中計目標	実績	中計目標	対2016年度	
				達成率	増加額	増加率
売上高	3,425	4,000	3,854	96%	430	12.5%
営業利益	371	450	418	93%	48	12.8%
営業利益率	10.8%	11.3%	10.9%			

2019年度の第3四半期までは過去最高を更新したが、新型コロナウイルスによる影響で、第4四半期（1-3月）は売上・営業利益とも前年から減少

期中平均為替レート	US\$	¥108.43	¥100.00	¥108.86
	€	¥118.84	¥110.00	¥121.03

## 外部環境（政策・経済）の変化

- ・ 米中貿易摩擦や英国のEU離脱など、事業環境の不透明性が増大
- ・ 中国では食品安全分野の需要が一巡、環境特需（水質）は一時的
- ・ 米国では医用機器に対するデジタル化促進策の反動あり
- ・ 2020年1月から、中国を中心に新型コロナウイルスの影響が顕著、移動規制・都市封鎖により、事業活動は制限を受けて業績に影響

## 主な取組み

- ・ 海外拠点4か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
- ・ 中国で医薬、化学分野で新ニーズに対応した製品を強化
- ・ 北米でM&Aによる販路強化、北米向け医用新製品で売上回復
- ・ 新型コロナウイルスの影響は第4四半期に中国で最大、但し、5Gを背景に産業機器（ターボ分子ポンプ）は好調



## 事業セグメント別売上高

## 中計最終年度（2019年度）の各事業セグメント別売上高の中計目標達成率

- 計測機器：中計後半の市況停滞と新型コロナの影響等で達成率は93%となったが、対2016年度で12.9%増加し全体を牽引
- 医用機器：過去最高を更新して達成率99%、新型コロナによる肺炎診断用に回診用X線装置が増加、血管撮影装置も増加
- 産業機器：半導体設備投資回復を背景にターボ分子ポンプが牽引し達成率は108%、工業炉もセラミック用途で増加
- 航空機器：北米で民間航空機用の搭載機器が増加、日本では防衛向け搭載機器が増加し、達成率は104%

単位：億円	2016年度	2019年度				
		中計目標	実績	中計目標	対2016年度	
	実績			達成率	増加額	増加率
計測機器	2,092	2,530	2,362	93%	270	12.9%
医用機器	644	710	702	99%	58	9.0%
産業機器	362	400	430	108%	69	19.0%
航空機器	267	290	300	104%	33	12.4%
その他	60	70	60	85%	0	-0.1%
合計	3,425	4,000	3,854	96%	430	12.5%



## I. 前中期経営計画の振り返り 3/5

## - 外部連携の強化による新技術の開発と事業化 -

- ▶ オープンイノベーションによる、先進的顧客やKOLとの社会課題解決に向けた連携を強化
- ▶ 大学やベンチャー企業との共同研究・出資を通じ、新たな技術やビジネスの創出に向けて取り組みを加速
- ▶ **新中期経営計画では、これらの成果を、新たな製品／サービス／アプリケーションの創出により事業化**

## 軽度認知障害の検査・改善：(株)MCBI

医療・ライフサイエンス

MCI血液検査  
LC-MS認知障害の回復度確認  
NIRS

- ▶ 軽度認知障害(MCI)検査の精度向上
- ▶ 認知障害回復の取り組みに関する効果確認

MCBI

SHIMADZU

## オミクスの応用：大阪大学

医療・ライフサイエンス

大阪大学・島津分析イノベーション  
協働研究所を設立  
(大阪府吹田市の大阪大学内)

- ▶ 生体中の分子全体の網羅的な解析を行うメタボロミクスを中心にしてオミクスを応用した新規製品・新事業の創出

大阪大学  
OSAKA UNIVERSITY

SHIMADZU

## がんゲノム医療への取り組み：(株)iLAC

医療・ライフサイエンス

International  
Laboratory  
of  
Advanced  
Creations

SHIMADZU

次世代シーケンサ  
全ゲノム解析MSを用いた  
代謝物/タンパク質解析

- ▶ 次世代ゲノム情報サービス事業へ参画
- ▶ MSを組み合わせた次世代がん診断システムの開発(マルチオミクス解析)

## 機能性食品の開発と検査法の標準化：農研機構

フードサイエンス

食品機能性解析共同ラボ  
島津製作所内(京都市)

- ▶ 食品の機能性成分について、簡便・迅速・正確な新規分析手法を共同開発、標準化

\*農研機構：

国立研究開発法人 農業・食品産業技術総合研究機構

農研機構  
NARO

SHIMADZU

## I. 前中期経営計画の振返り 4/5

## - 研究開発投資・設備投資 -

- ▶ 研究開発費は3カ年合計で490億円、売上高研究開発費率は2019年度4.4%（2017年度は4.3%）
- ▶ 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、また医用・油圧機器等の製造能力を増強
- ▶ 将来の成長に向けた各種設備投資を実行、新中計では欧米への投資を計画

## 研究開発投資

3ヶ年合計490億円（計画 530億円）

## 売上高研究開発比率

2019年度4.4%（計画 5%）



## 設備投資 3ヶ年合計566億円（計画 700億円）

研究支援

ヘルスケアR&Dセンター  
（新設/京都）

- ・投資額：93億円
- ・分析・医用の融合促進

基盤技術研究所  
（新棟/けいはんな）

- ・投資額：86億円
- ・分析計測技術の高度化・多様化

アプリケーション開発センター  
（新設/川崎）

- ・投資額：7億円/年
- ・イノベーション共創拠点の設立

製造



島根島津（新棟）

- ・投資額：17億円
- ・医用機器生産能力拡大



中国天津工場（新棟）

- ・投資額：22億円
- ・油圧機器生産能力拡大



フィリピン工場（新棟）

- ・投資額：3.7億円
- ・工場拡張、ライン増設

サービス

中国拠点強化  
（北京・広州・西安）

- ・分析センター新設
- ・セミナールーム設置

産業機械サービス事業強化  
韓国SKV新社屋

- ・投資額：5.5億円
- ・TMPメンテナンス拡充

## I. 前中期経営計画の振り返り 5/5

## - M&amp;Aによる事業強化 -

- ▶ 計測機器では、試薬・消耗品のラインアップ拡充と韓国における製品・消耗品販売およびサービス体制を強化
- ▶ 医用機器、産業機器は海外における製品・サービスの直販化で、利益率向上と事業拡大を推進

## 計測機器：アフターマーケット/販売・サービス

## フランスの試薬会社を買収

- ▶ フランスAlsachim社を買収
- ▶ 安定同位体試薬を取り込むことで、臨床分野を中心にMS事業を強化

ALSA CHIM  
a Shimadzu Group Company



## 中国消耗品販社の完全子会社化

- ▶ 消耗品販売会社を100%子会社化し新会社設立
- ▶ 中国でクロマトグラフィー用カラム・バイアル等の消耗品事業を強化



## 韓国の販売会社を買収、新会社設立

- ▶ 販売・サービス会社を設立
- ▶ 韓国で医薬、ライフサイエンス、大学等を中心に事業拡大



## 医用機器：販売・サービス

## 北米の販売会社を買収

- ▶ 米国Core Medical Imaging社を買収
- ▶ 北米（西北地区）の販売・サービスを強化

CORE  
MEDICAL IMAGING

## 産業機器：販売・サービス

## ドイツのサービス会社買収

- ▶ ドイツInfraserv社を買収
- ▶ 欧州でのターボ分子ポンプのサービス体制を強化
- ▶ 半導体製造装置大手等との関係強化

SE  
INFRA  
V