

2026年度-2028年度 中期経営計画

2026年6月4日
株式会社 島津製作所
代表取締役社長 山本 靖則

今日は皆様、お忙しい中、弊社の中期経営計画の発表会にご参加いただきまして、ありがとうございます。

株式会社島津製作所の山本でございます。

それでは、今から、2026年度から2028年度の3年間の中期経営計画をご説明します。

島津グループについて

- 「科学技術で社会に貢献する」を社是とし、産業の発展に合わせて新技術・新分野に展開して成長
- 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の一員として確固たる地位にある

計測機器

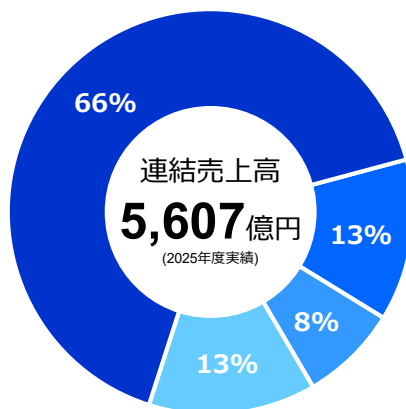
ヘルスケア、グリーン・マテリアル、アカデミア等幅広い用途で使われる分析装置、計測装置のグローバルリーダーの一角

液体クロマトグラフ
アジア地域でシェア No.1

医用機器

X線を用いた画像診断機器で国内トップクラスのシェアを誇る
国内初の装置開発の歴史を持つ

一般撮影システム
APACシェア No.1



産業機器

半導体製造に不可欠な高真空を実現するターボ分子ポンプや、電化社会に貢献する工業炉、産業インフラ向け流体機器を製造

半導体製造装置向けターボ分子ポンプ
世界シェア No.1

航空機器

民間・防衛向け航空機に使用されるフライトコントロールシステムや空調機器、ディスプレイシステムの数少ないサプライヤーの一角

防衛向け航空機搭載品
国内シェア No.1

まず先に島津グループについて少しだけご説明させていただきます。

当社は昨年、おかげさまで創立150周年を迎えることができました。「科学技術で社会に貢献する」を社是に、産業の発展に合わせて、新技術・新分野に展開した結果、150年続けてこられたのだと考えております。

当社のコアの事業は、計測機器事業になります。売上の66%を占め、特に液体クロマトグラフがアジア地域でシェアNo.1を有します。

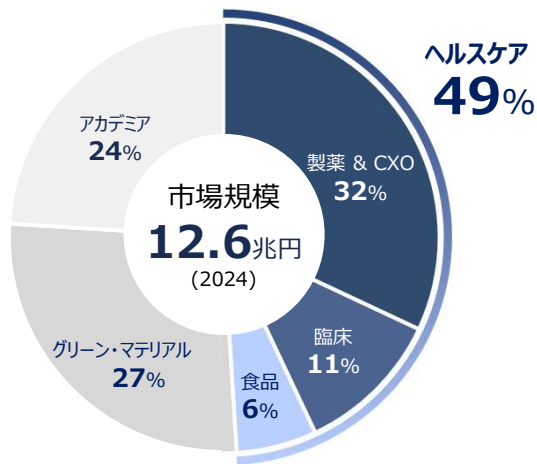
医用機器事業は、日本で初めてレントゲンの写真を撮って以来、世界初、日本初の製品開発を続け、現在は、一般撮影システムで、APECでシェアがNo.1です。

産業機器事業は、クリーン度を上げるのに不可欠な高真空を実現するターボ分子ポンプや、電化社会に貢献する工業炉を展開しています。現在、半導体製造装置向けのターボ分子ポンプでは世界シェアNo.1を有し、お客様に高く評価いただいております。

航空機器事業は、民間航空機・防衛向けの航空機に使用される部品を作っています。防衛向けの航空機搭載品（フライトコントロールシステムや空調機器、ディスプレイシステム）では国内シェアNo.1です。

計測機器市場と当社ポジション

- 計測機器業界は、市場が多岐にわたり安定的な成長が期待される
- データに対する信頼性の他、測定ノウハウや顧客との長期的なリレーションシップが重要で参入障壁は高い
- 当社は米国企業以外で唯一のリーディングカンパニーの一角である



安定した成長が見込まれる魅力的な市場

- ・ 計測機器市場は年間約4%で成長
- ・ エンドマーケットが多岐に渡り景気変動への耐性がある

高い参入障壁

- ・ 機器そのものだけでなく、測定のノウハウやデータの解釈に対する信頼性が重視される。顧客との長期的なリレーションシップが必要で、参入障壁は高い

グローバルリーダーの一角

- ・ 世界市場は当社を含む上位6社で寡占
- ・ 当社は日本のみならずアジア・インドで確固たるポジションを築いており、顧客からの信頼も厚い
- ・ ノーベル賞受賞者輩出企業

主力の計測機器の市場は、モノづくりに関わるほぼ全ての企業、アカデミアと関係します。景気変動に比較的強く、安定的な成長が見込まれる魅力的な市場です。

人の命に関わる用途や製品の品質管理に用いられるデータを取るため、データの信頼性が強く求められます。信頼性の高いデータを取得するためには、装置の性能に加え、分析・測定に関するノウハウが重要であり、これらはお客様との長期的な信頼関係のもとで培われるため、この市場は参入障壁が極めて高いと認識しています。世界は上位6社で寡占状態にあり、当社は米国企業以外で唯一、グローバルリーダーの地位を築いています。

目次

I 当社の目指す姿	P.5	III 新中期経営計画 - 3年間の挑戦	
Shimadzu Vision	P.6	海外 北米事業の拡大 インド事業の拡大	P.22-P.23
ありたい姿と新中計の位置づけ	P.7	新事業創出の高速化	P.24
II 前中期経営計画の振り返り	P.8	成長市場での事業拡大 - 半導体市場 -	P.25-P.26
前中期経営計画の結果	P.9	財務戦略	P.27
前中期経営計画の成果と課題	P.10	経営基盤の高度化 AI時代の島津	P.28
III 新中期経営計画 - 3年間の挑戦	P.11	IV Shimadzu 2035	P.29
2026-2028 中期経営計画	P.12	Appendix	
収益力向上	P.13	II 前中期経営計画の振り返り	P.33-P.38
セグメント別売上高と営業利益の目標	P.14	前中期経営計画の位置づけ	
お客様への提供価値拡大	P.15	前中期経営計画の結果 (前中計最終年度の各セグメント別の目標達成率)	
ライフサイエンス市場でのコア事業拡大	P.17-P.18	世界のパートナーと共に社会課題を解決するイノベティブカンパニーへ - 社外との連携 トータルソリューション提供企業への活動	
クリニカル市場でのコア事業拡大	P.19-P.20	III 新中期経営計画 - 3年間の挑戦	P.40-P.45
計測事業のリカーリング拡大による提供価値の最大化	P.21	基盤事業の進化	
		Tescan ソリューション - 電子顕微鏡事業の成長と拡大	
		人的資本経営の推進	
		ガバナンスの高度化	
		健康経営・環境経営	
		サステナビリティ経営指標	

では、中期経営計画を三つのパートに分けてご説明します。

目次

I 当社の目指す姿	P.5	III 新中期経営計画 - 3年間の挑戦	
Shimadzu Vision	P.6	海外 北米事業の拡大 インド事業の拡大	P.22-P.23
ありたい姿と新中計の位置づけ	P.7	新事業創出の高速化	P.24
II 前中期経営計画の振り返り	P.8	成長市場での事業拡大ー半導体市場ー	P.25-P.26
前中期経営計画の結果	P.9	財務戦略	P.27
前中期経営計画の成果と課題	P.10	経営基盤の高度化 AI時代の島津	P.28
III 新中期経営計画 - 3年間の挑戦	P.11	IV Shimadzu 2035	P.29
2026-2028 中期経営計画	P.12	Appendix	
収益力向上	P.13	II 前中期経営計画の振り返り	P.33-P.38
セグメント別売上高と営業利益の目標	P.14	前中期経営計画の位置づけ	
お客様への提供価値拡大	P.15	前中期経営計画の結果 (前中計最終年度の各セグメント別の目標達成率)	
ライフサイエンス市場でのコア事業拡大	P.17-P.18	世界のパートナーと共に社会課題を解決するイノベーションカンパニーへ - 社外との連携 トータルソリューション提供企業への活動	
クリニカル市場でのコア事業拡大	P.19-P.20	III 新中期経営計画 - 3年間の挑戦	P.40-P.45
計測事業のリカーリング拡大による提供価値の最大化	P.21	基盤事業の進化	
		Tescan ソリューション - 電子顕微鏡事業の成長と拡大	
		人的資本経営の推進	
		ガバナンスの高度化	
		健康経営・環境経営	
		サステナビリティ経営指標	

まず当社の目指す姿、次に前中期経営計画の振り返りをご説明し、そのうえで新中期経営計画の内容についてご説明します。

I. 当社の目指す姿

Shimadzu Vision – プラネタリーヘルスの追求

- 「人の命と健康」の追求：生き生きとした健康長寿社会への貢献を目指す
 - 「地球の健康」の追求：気候変動対応をはじめとする環境への貢献を目指す
- 4つの事業領域で社会価値を提供する企業へ

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



当社は創業以来、「科学技術で社会に貢献する」という社是のもと、150年にわたり事業を展開し、この30年間は「『人と地球の健康』への願いを実現する」という経営理念に基づいて取り組んでいます。

その延長線上にある当社の目指す姿が、プラネタリーヘルスの追求です。この考え方のもと、人の命と健康に貢献することで健康長寿社会の実現を目指すとともに、気候変動対策をはじめとする環境問題の解決を通じて地球の健康に貢献、さらに、産業の発展と安心・安全な社会を実現するという三つの視点で、ヘルスケア、グリーン、マテリアル、インダストリーの四つの社会価値創生領域で事業を展開していきたいと考えております。

ありたい姿と新中計の位置づけ

150年を越えて蓄積してきた技術をベースに、カスタマーイン志向のビジネスへと変革

- 前中計では、お客様中心志向を掲げ、組織の変革を実行
- 新中計では、お客様のワークフローを支え、科学技術でトータルソリューションを提供するビジネスへと変革を加速する

プラネタリーヘルスの追求

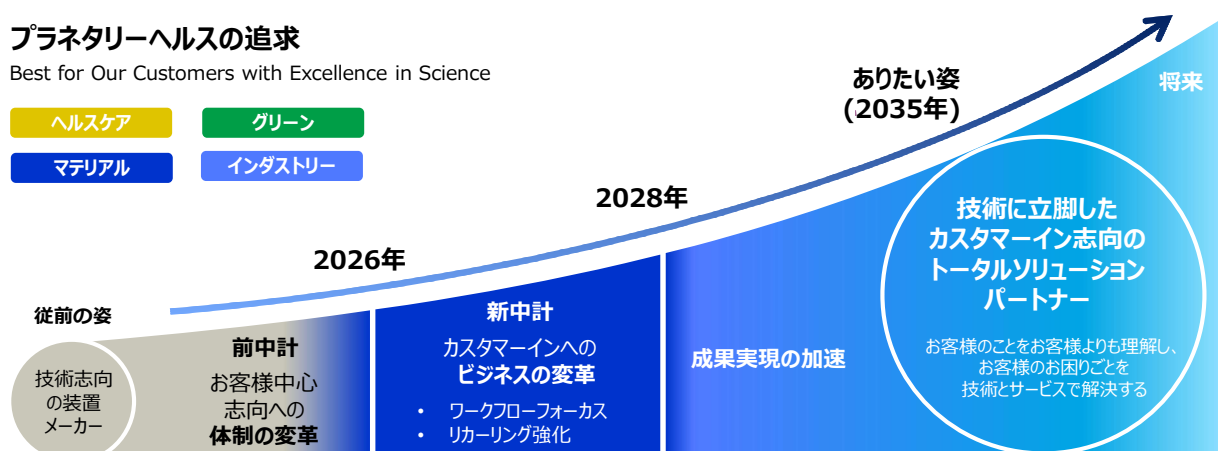
Best for Our Customers with Excellence in Science

ヘルスケア

グリーン

マテリアル

インダストリー



150年超にわたり培ってきた技術を基盤に、2035年に当社が目指すのは、技術に立脚したカスタマーイン志向のもと、お客様にとってのトータルソリューションパートナーとなることです。

カスタマーインとは、お客様一人ひとりのニーズに即した最適な商品・サービスを提供する考え方であり、当社が長年培ってきた強みの源泉です。今後はこの強みをさらに磨き、世界のお客様とともに新たな価値創出を進めていきます。

前中期経営計画では、その実現に向けた土台として、お客様中心志向への体制変革を進め、技術や装置起点から、お客様が必要とするデータをお届けする体制に変えてまいりました。

新中期経営計画では、科学技術を通じて、カスタマーインでお客様のワークフロー全体を支えるビジネスを展開していきます。

目次

I 当社の目指す姿	P.5	III 新中期経営計画 – 3年間の挑戦	
Shimadzu Vision	P.6	海外 北米事業の拡大 インド事業の拡大	P.22-P.23
ありたい姿と新中計の位置づけ	P.7	新事業創出の高速化	P.24
II 前中期経営計画の振り返り	P.8	成長市場での事業拡大 – 半導体市場 –	P.25-P.26
前中期経営計画の結果	P.9	財務戦略	P.27
前中期経営計画の成果と課題	P.10	経営基盤の高度化 AI時代の島津	P.28
III 新中期経営計画 – 3年間の挑戦	P.11	IV Shimadzu 2035	P.29
2026-2028 中期経営計画	P.12	Appendix	
収益力向上	P.13	II 前中期経営計画の振り返り	P.33-P.38
セグメント別売上高と営業利益の目標	P.14	前中期経営計画の位置づけ	
お客様への提供価値拡大	P.15	前中期経営計画の結果 (前中計最終年度の各セグメント別の目標達成率)	
ライフサイエンス市場でのコア事業拡大	P.17-P.18	世界のパートナーと共に社会課題を解決するイノベーションカンパニーへ - 社外との連携 トータルソリューション提供企業への活動	
クリニカル市場でのコア事業拡大	P.19-P.20	III 新中期経営計画 – 3年間の挑戦	P.40-P.45
計測事業のリカーリング拡大による提供価値の最大化	P.21	基盤事業の進化	
		Tescan ソリューション - 電子顕微鏡事業の成長と拡大	
		人的資本経営の推進	
		ガバナンスの高度化	
		健康経営・環境経営	
		サステナビリティ経営指標	

II. 前中期経営計画の振り返り

前中期経営計画の結果【2023年度-2025年度】

■ 基本方針：世界のパートナーと共に社会課題を解決するイノベ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～

指標	FY2022 実績	中計目標	実績	FY2025			
				中計目標達成率	対2022年度		
					増減	増減率	
成長性	売上高	4,822	5,500	5,607	102%	785	116%
収益性	営業利益	682	800	737	92%	55	108%
	営業利益率	14.1%	14.5%	13.1%	90%	▲1.0pt	-
資本効率	ROE	12.9%	12.0%以上	11.4%	95%	▲1.5pt	-
	ROIC	11.7%	11.0%以上	9.6%	87%	▲2.1pt	-
投資	研究開発投資(3カ年)	500	730	794	109%	+294	159%
	設備投資(3カ年)	550	800	675	84%	+125	122%
期中平均	US \$	135.5	120	150.81			
為替レート	€	141.0	130	174.83			
外部環境（政策・経済）の変化			対応策				
● 中国経済の減速などにより事業環境の不透明性が増大			● 中国経済の減速をインドや他の地域でカバーに努めた。インドは年10%以上の売上拡大を実現				
● 米国関税等、保護主義経済政策の展開			● ただ、利益面ではカバーしきれず。事業環境変化に対応し、中国生産品を拡大				
● 部材価格と人件費の高騰、インフレーション社会の容認			● 北米向け製品の中国生産を日本生産に変更。日本の部品生産を一部北米に移管				
● AI時代の到来、サステナビリティの重要性の継続的高まり			● 部材価格高騰を受けて付加価値訴求とコストダウンを推進				
			● AI機能でユーザビリティを高めた機器を上市。社内では自社カスタマイズAIを活用して業務効率化				

前中期経営計画の振り返りです。

「世界のパートナーと共に社会課題を解決するイノベティブカンパニーへ」をスローガンに、売上高や営業利益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5,607億円と目標を達成した一方、営業利益が737億円、達成率92%に留まりました。これに伴い、営業利益率、ROE、ROICについても、いずれも目標未達となりました。

要因はいくつかありますが、大きな要因の一つは、外部環境の変化です。特に中国経済は前中期経営計画の開始直後から想定以上に減速し、中国の売上高は当初計画比で大きく下振れました。

当社としても、こうした外部環境の変化に対応するため各種対策を講じるとともに、次の成長に向けた投資を継続してきました。しかし、結果としては、これらに伴う費用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。

前中期経営計画の成果と課題

- 売上、営業利益は過去最高を更新し、リカーリング比率も拡大
- お客様中心志向への体制変革は着実に推進
- 人財投資やM&A等もあり営業利益率が低下。成長に向けた先行投資と収益性改善の両立は今後取り組むべき課題

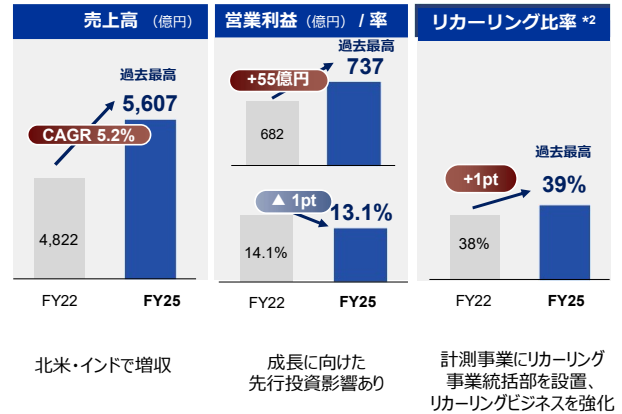
お客様中心志向への体制変革を着実に推進

- ・ 北米R&Dセンターを通じた顧客との共同開発
- ・ 国内の営業体制を製品別から領域別へ組織改編
- ・ 需要変動へ柔軟に対応するグローバル製造本部体制に改編
- ・ 計測事業セグメントにリカーリング事業統括部を新設
- ・ 計測事業セグメントに臨床MSソリューションセンターを新設

提供価値拡大への施策

- ・ 半導体ワークフロー・マテリアル領域への貢献拡大、ライフサイエンス事業の拡張 (Tescan社) *1
- ・ 北米での液体クロマトグラフ・質量分析システムのマルチベンダーサービス事業開始 (ZEF社)
- ・ GX分野におけるガスクロマトグラフ高付加価値化 (ARC社より技術買収)
- ・ 北米の医用機器直販・サービス拡大 (CIS社)

売上とリカーリング比率は拡大も収益性に課題



具体的には、売上高と営業利益は過去最高を更新しました。一方で、利益率は1ポイント低下し、リカーリング比率は1ポイント向上したものの、いずれも目標には届きませんでした。

一方、お客様中心志向への体制変革は着実に進展しました。開発面では、日本に加えて北米にもR&Dセンターを設立し、北米のお客様と共に新製品を開発する体制を整えました。

営業面では、国内において、お客様を起点に当社の全製品を提案・提供できる体制に変えました。また、モノづくりについても、2026年4月からグローバルで最適調達・最適地生産を行う体制を構築しました。

事業面では、リカーリング事業の強化に向けて統括部を新設したほか、欧州ではクリニカル事業の展開を担う臨床MSソリューションセンターを新設しました。新中期経営計画では、これらの体制変革を着実に成果につなげていきます。

また、提供価値の拡大に向けTescan社の買収を発表し、半導体、マテリアル、ライフサイエンスの各領域での展開強化を計画しています。

加えて、北米でマルチベンダーサービス会社および医用機器事業のサービス会社を買収し、リカーリング事業の基盤を強化しました。

目次

I 当社の目指す姿	P.5	III 新中期経営計画 - 3年間の挑戦	
Shimadzu Vision	P.6	海外 北米事業の拡大 インド事業の拡大	P.22-P.23
ありたい姿と新中計の位置づけ	P.7	新事業創出の高速化	P.24
II 前中期経営計画の振り返り	P.8	成長市場での事業拡大 - 半導体市場 -	P.25-P.26
前中期経営計画の結果	P.9	財務戦略	P.27
前中期経営計画の成果と課題	P.10	経営基盤の高度化 AI時代の島津	P.28
III 新中期経営計画 - 3年間の挑戦	P.11	IV Shimadzu 2035	P.29
2026-2028 中期経営計画	P.12	Appendix	
収益力向上	P.13	II 前中期経営計画の振り返り	P.33-P.38
お客様への提供価値拡大	P.14	前中期経営計画の位置づけ	
セグメント別売上高と営業利益の目標	P.15	前中期経営計画の結果 (前中計最終年度の各セグメント別の目標達成率)	
ライフサイエンス市場でのコア事業拡大	P.17-P.18	世界のパートナーと共に社会課題を解決するイノベティブカンパニーへ - 社外との連携 トータルソリューション提供企業への活動	
クリニカル市場でのコア事業拡大	P.19-P.20	III 新中期経営計画 - 3年間の挑戦	P.41-P.45
計測事業のリカーリング拡大による提供価値の最大化	P.21	基盤事業の進化	
		Tescan ソリューション - 電子顕微鏡事業の成長と拡大	
		人的資本経営の推進	
		ガバナンスの高度化	
		健康経営・環境経営	
		サステナビリティ経営指標	

2026-2028 中期経営計画



次に、新中期経営計画です。

基本方針は、「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」です。前中期経営計画の振り返りを踏まえ、当社は収益力の強化が最大の経営課題と認識しており、新中期経営計画ではこれを最重要テーマに据えています。

経営目標は、売上高6,800億円、営業利益1,000億円です。加えて、2028年度のIFRS導入を見据え、EBITDA1,350億円、ROE11.5%以上、ROIC10%以上を目標としています。

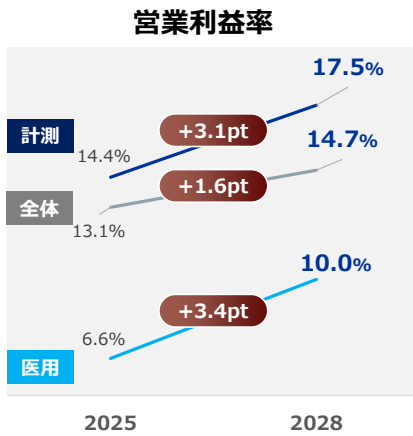
収益力の向上に向けては、四つの方針のもとで事業を展開していきます。

また、売上成長に向けては、提供価値の最大化を軸に、コア事業拡大、北米・インドを戦略地域とする海外事業拡大、半導体という成長市場での事業拡大、基盤事業の進化の四つを柱として取り組みます。

加えて、これらを支える人と組織を高度化するため、AIX強化、人的資本経営の推進、ガバナンスの高度化も行います。

収益力向上

■ お客様へ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る



売上ミックス改善	<ul style="list-style-type: none"> 高付加価値新製品を核とした提供価値拡大戦略 リカーリング比率拡大
プライシング適正化	<ul style="list-style-type: none"> 顧客価値に基づくプライシング 適正な形でのコスト増の価格反映
不採算製品・事業の収益改善	<ul style="list-style-type: none"> 医用の収益力改善 不採算製品の整理
コスト低減	<ul style="list-style-type: none"> 原価低減・コスト上昇抑制 販管費のコントロール

収益力の向上についてご説明します。

前中期経営計画の結果、全社の営業利益率は13.1%となりました。新中期経営計画では、これを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・事業の改善、コスト低減の四つの施策を進めます。

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、収益性の高い売上の構成比を高めます。

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。

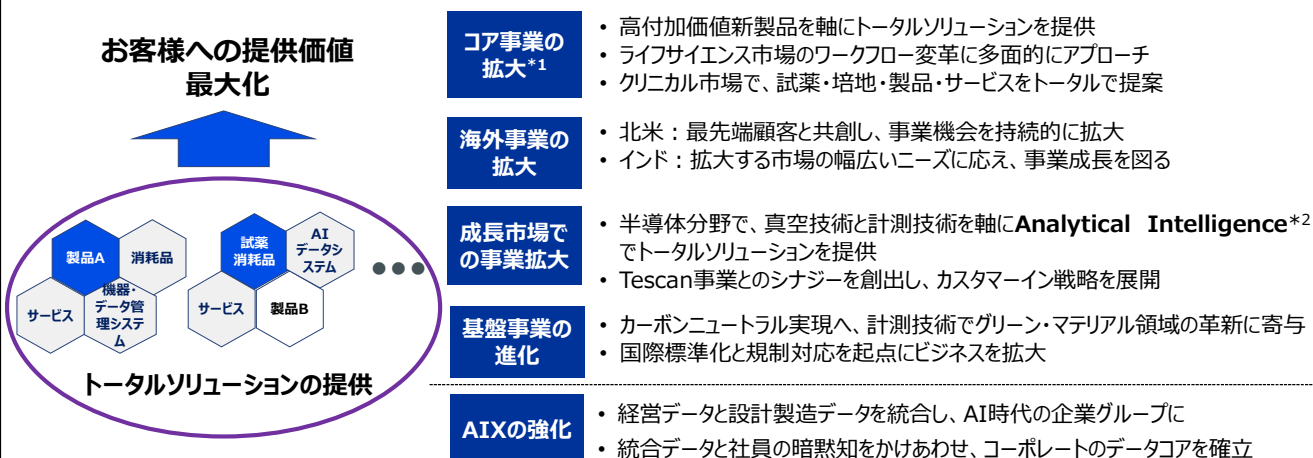
不採算製品・事業の収益改善では、医用機器事業を中心に、撤退すべき事業や見直すべき地域を明確にし、全事業部で採算改善を進めます。

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。さらに、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。

これら四つの施策を通じて、計測機器事業で3.1ポイント、医用機器事業で3.4ポイント、全社で1.6ポイントの営業利益率改善を目指します。また、14.7%はあくまでも通過点と位置付けており、2029年度以降もさらなる収益性向上を目指していきます。

お客様への提供価値拡大

- お客様への提供価値（バリュープロポジション）最大化を目指す
- ワークフローを支えるトータルソリューションの提供で「お客様が必要なデータ」の獲得をサポート



*1. コア事業：全社業績、収益の柱としてさらなる成長を目指す事業。重点機種のクロマト(LC、GC)、質量分析システム(MS)、リカーリング事業

*2. 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。

次に、トップライン成長についてご説明します。

当社が成長を実現するうえで最も重要なのは、お客様への提供価値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、お客様に対する価値を最大化していきます。

多くの場合、お客様が求めるデータや成果は、一つの製品だけでは得られません。製品Aに加え、関連する消耗品、サービス、データ管理システムを組み合わせ、さらに製品B、Cの関連製品も合わせ、最適なソリューションを提供していきます。必要に応じて他社製品も組み合わせます。このようなエコシステム型の価値提供は、既にアジアで取り組みを開始しており、当社製品に加えて他社製品も取り扱う形で事業を展開しています。今後も、こうした取り組みを通じて、お客様への提供価値の最大化を図ります。

具体的に注力領域を説明します。

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。

海外では、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。

成長市場として注力するのが半導体分野です。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、買収する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。

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。

これらの取り組みを支えるAIXについては、後ほどご説明します。

セグメント別売上高と営業利益の目標

- 計測 : Tescan事業を含む計画。既存事業でのCAGRは5.5%。コア事業とリカーリングで利益率回復
- 医用 : 不採算機種種の整理と、リカーリング強化により収益改善を行い、治療分野へ挑戦する
- 産業 : 半導体関連事業を中心に業容を拡大
- 航空 : 案件確保と将来への布石として構造改革投資を行う

(億円)	売上高				営業利益/率					
	2025	2028	25-28		2025		2028 計画		25-28	
	実績	計画	増分	CAGR	実績	率	IFRS	率	差	
全社	5,607	6,800	1,193	6.6%	737	13.1%	1,000	14.7%	263	1.6pt
計測機器	3,649	4,730	1,081	9.0%	526	14.4%	830	17.5%	304	3.1Pt
医用機器	738	660	▲78	▲3.7%	49	6.6%	66	10.0%	17	3.4pt
産業機器	715	900	185	8.0%	106	14.8%	140	15.6%	34	0.8pt
航空機器	434	440	6	0.5%	82	18.9%	58	13.3%	▲24	▲5.6pt

※ 2028年営業利益はIFRS適用後数値

個別戦略のご説明に入る前に、セグメント別の売上高および営業利益の目標についてご説明します。

計測機器事業では、Tescan事業を含めて、2028年度に売上高4,730億円、営業利益830億円を計画しています。既存事業でのCAGRは5.5%を見込んでおり、Tescan事業を含めトータルで9%の成長を目指します。また、収益性については、コア事業およびリカーリングの拡大を通じて営業利益率を17.5%に改善させる計画です。

医用機器事業では、収益性重視の方針を明確にしています。2028年度の計画は、売上高660億円、営業利益66億円、営業利益率10%です。不採算製品の見直しを進める一方で、サービス事業を強化します。特にアジアでは、お客様からサービスも含めて高く評価いただき、成長しています。売上規模を適正化しながら利益率を高める方針です。

産業機器事業は、半導体分野を中心に事業を拡大し、売上900億円、営業利益140億円を目指します。

航空機器事業は、将来の案件獲得に向け、構造改革投資を実施していく方針です。

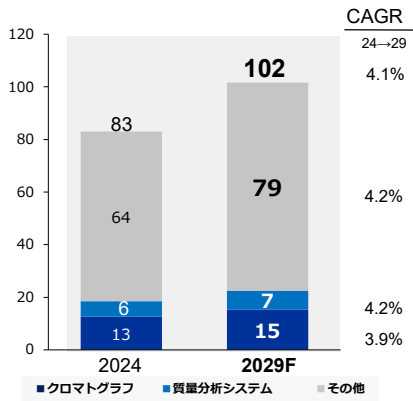
目次

I 当社の目指す姿	P.5	III 新中期経営計画 - 3年間の挑戦	
Shimadzu Vision	P.6	海外 北米事業の拡大 インド事業の拡大	P.22-P.23
ありたい姿と新中計の位置づけ	P.7	新事業創出の高速化	P.24
II 前中期経営計画の振り返り	P.8	成長市場での事業拡大-半導体市場-	P.25-P.26
前中期経営計画の結果	P.9	財務戦略	P.27
前中期経営計画の成果と課題	P.10	経営基盤の高度化 AI時代の島津	P.28
III 新中期経営計画 - 3年間の挑戦	P.11	IV Shimadzu 2035	P.29
2026-2028 中期経営計画	P.12	Appendix	
収益力向上	P.13	II 前中期経営計画の振り返り	P.33-P.38
お客様への提供価値拡大	P.14	前中期経営計画の位置づけ	
セグメント別売上高と営業利益の目標	P.15	前中期経営計画の結果（前中計最終年度の各セグメント別の目標達成率）	
ライフサイエンス市場でのコア事業拡大	P.17-P.18	世界のパートナーと共に社会課題を解決するイノベティブカンパニーへ - 社外との連携 トータルソリューション提供企業への活動	
クリニカル市場でのコア事業拡大	P.19-P.20	III 新中期経営計画 - 3年間の挑戦	P.41-P.45
計測事業のリカーリング拡大による提供価値の最大化	P.21	基盤事業の進化	
		Tescan ソリューション - 電子顕微鏡事業の成長と拡大	
		人的資本経営の推進	
		ガバナンスの高度化	
		健康経営・環境経営	
		サステナビリティ経営指標	

ライフサイエンス市場でのコア事業拡大

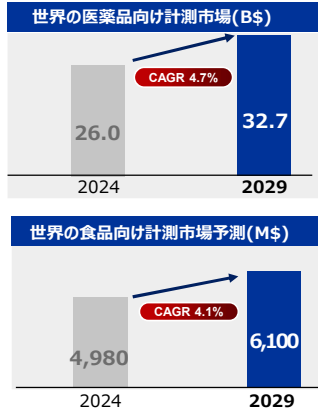
- 世界の分析計測機器市場は、全体、クロマトグラフ、質量分析システムいずれもCAGR 約4%の成長予想
- 世界の医薬品、食品向け計測市場も、CAGR 4%以上の成長予測
- 当社コア事業は、CAGR6%と市場成長より大きな伸びを計画

世界の分析計測機器市場（\$B）

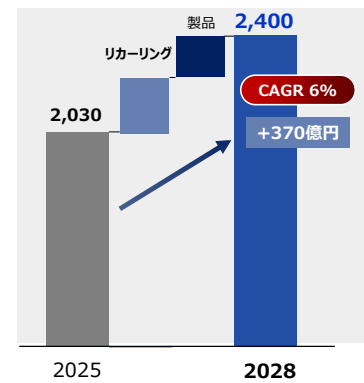


出典：SDI Global Assessment Report 2020 ~2025より算出

市場予測



コア事業計画(億円)



具体的に、コア事業の拡大についてご説明いたします。まず、ライフサイエンス市場です。

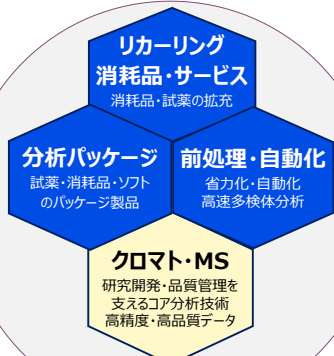
世界の分析計測機器市場は、全体で4.1%、クロマトグラフ、質量分析計もそれぞれ4%程度のCAGRで成長すると予測されています。特にクロマトグラフや質量分析計の需要が高い医薬品あるいは食品分野では、CAGR4.7%あるいは4.1%の成長が期待されております。

当社は、こうした市場においてリカーリングと製品を強化することで、CAGR6%の成長を目指します。

ライフサイエンス市場でのコア事業拡大

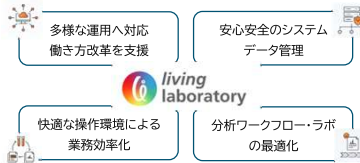
■ ライフサイエンス（医薬および食品）市場の研究開発、品質管理・省力化ニーズへ、LCとMSを核に事業を拡大する

クロマト・MSを核として提供価値を最大化



Living laboratory with Analytical Intelligence*1

自動化・AIを活用し、ワークフロー変革を提案 Living laboratory展開（ハードとソフトの融合でラボを進化）



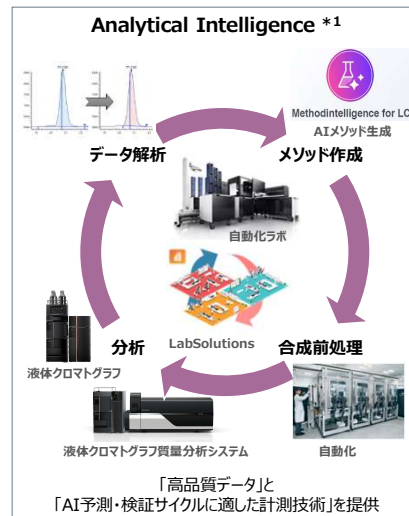
バイオ医薬品市場に事業展開を推進

- カスタマーイン展開**（北米・日本・中国）
- 北米の官民連携組織NIIMBLに加盟
 - バイオ医薬品バリューチェーン全体のパートナーと連携
 - 国内や北米ボストンではスタートアップと、中国ではCXOと共同で分析手法を開発

低分子医薬品市場で事業拡大

- 主力製品の新品を既納顧客へ更新提案
- SFC*2を活用した溶媒削減で環境負荷軽減
- AI活用システムで業務の効率化に貢献

食品市場でのソリューション展開



*1 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。

*2 SFC：Supercritical Fluid Chromatography

クロマトと質量分析計を核に、前処理の自動化、あるいは消耗品、サービスを含めて分析パッケージで展開することにより、お客様に提供する価値を最大化します。

装置の自動化にAnalytical Intelligenceでシステムやソフトが熟練技術者と同じように装置を動かすといった機能を加えます。そのうえで装置を複数つなぎ、ラボのネットワークにもつないで、複数の製品群で生きたラボをつかっていく、つまりハードウェアとソフトを融合させてラボをどんどん進化させていこうというのが、Living laboratoryの考え方です。Analytical Intelligenceで各製品を賢くし、賢くなった製品群をつないで、ラボ自身を賢くしていくことで、ライフサイエンス市場での提供価値を高めます。

具体的には、バイオ医薬品、低分子医薬品、あるいは食品といったところで、いくつかの施策を展開します。

クリニカル市場でのコア事業拡大

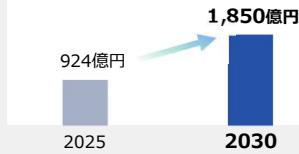
- 臨床LCMS市場は、検査の拡大と効率化、感染症の迅速診断、薬剤耐性菌への対応で、大きく拡大すると予測
- 自動前処理、装置、試薬、カラム、メソッドパッケージ、サービスをトータルで提案
- 臨床微生物検査市場では、検査試薬キット、データライブラリーなどのリカーリング事業で利益水準を回復

臨床LCMS市場*1

- 臨床検査のワークフローに、LCMS自動検査製品を組みこむことで、稼働するLCMSシステムと検査試薬が大きく増加



臨床検査室
(イメージ写真)

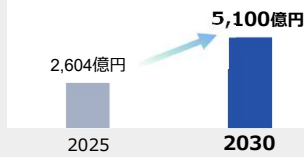


臨床微生物検査市場*2

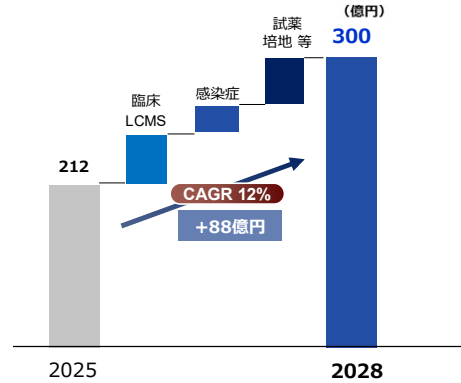
- 感染症の迅速検査への需要が増加
- 薬剤耐性菌のリスク認識が拡大
- 新型感染症に対する検査キット開発のための分析目的で市場が拡大



PCR検査装置



クリニカル事業計画



*1 SDi Report_2021 Mass Spectrometry Market for Clinical Applications (2030年の市場規模はCAGRに基づく試算値)
*2 REPORT OCEAN_Global Microbial Detection System Market

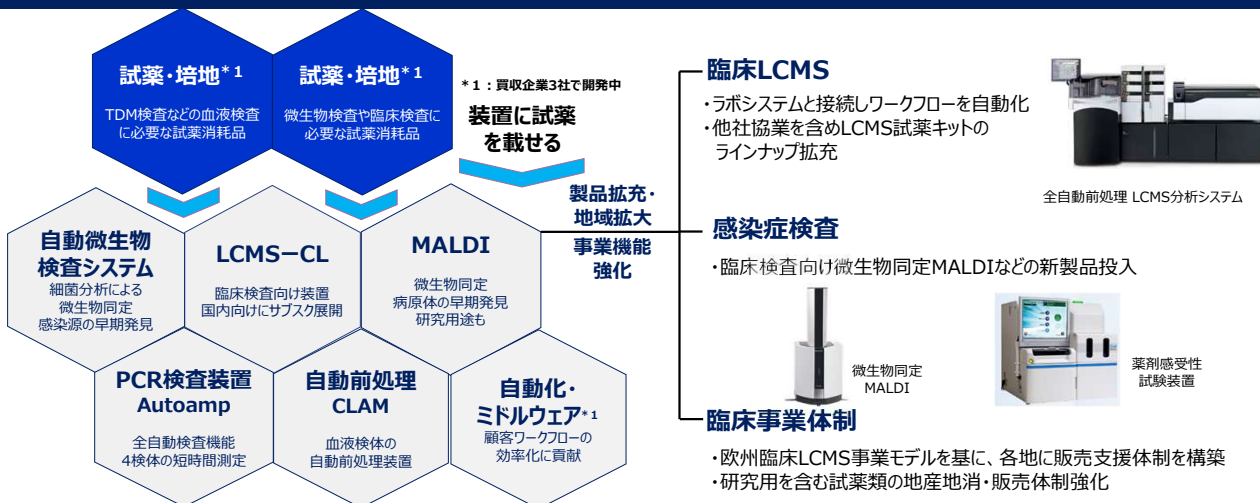
クリニカル市場では、臨床検査のワークフローにLCMSの自動検査装置を組み込むことで、臨床LCMS市場が今後大きく伸びると予測されています。

当社は、質量分析計と自動前処理装置に試薬、カラム、メソッドパッケージを組み合わせ、お客様にご提供します。

もう一つの臨床微生物検査市場も、感染症の迅速検査需要や薬剤耐性菌のリスク認識の拡大により大きく伸びると予測され、当社の持っている製品群を強化、展開することで、2028年度に300億円まで事業を伸ばしたいと考えています。

クリニカル市場でのコア事業拡大

- 臨床LCMSは、分析ワークフローの自動化と、試薬キットのラインナップ[※]拡充により市場浸透を推進
- 感染症検査は、迅速診断と薬剤耐性菌検査へ需要が拡大、病原体検査の製品群を市場投入
- 海外の事業体制を強化、日本と欧州が共同して医療機器認証取得を加速



具体的には、既に持っているハードウェア、検査装置の製品群に試薬あるいは培地を乗せていきます。LCMS-CLは昨年認可を取得し、国内でサブスク事業も始めました。

試薬については、前中期経営計画では2社買収しており、その前の買収1社を含め、買収した計3社で試薬開発を進めており、島津グループ製試薬が数種類出来上がりました。

これに加えて、複数の企業とパートナーを組んだことにより、島津の装置で現在200種類の検査項目に対応できる試薬群を揃えました。ヨーロッパで先行する臨床展開を、アジアにも広げ、既にマレーシアなどで成果が出てきています。今後もグローバルで臨床事業を拡大させます。

自動化や臨床検査ラボの上位とつなぐためのミドルウェアについても、既にパートナー企業とも手を組んで進めています。

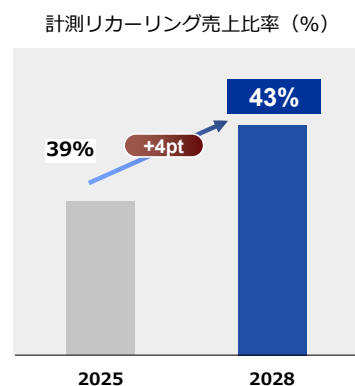
計測事業のリカーリング拡大による提供価値の最大化

- リカーリング事業の基盤・販売体制をグローバルで構築
- サービスの上質化、保守契約事業拡大、消耗品ラインアップの拡充により、One-Stop Support を実現
- お客様への提供価値を最大化する

お客様への提供価値を最大化



リカーリング比率をさらに拡大



リカーリングの拡大では、先ほど申し上げた通り、ライフサイエンス市場やクリニカル市場で特に試薬やカラムのバリューチェーンパートナー構築をさらに加速させます。

また、当社のリカーリング事業で一番規模が大きいサービス事業では、アメリカでマルチベンダーサービス会社を買収し、事業基盤を強化しました。新中期経営計画では、買収した会社と当社の販売子会社がさらに連携し、当社のお客様にマルチベンダーサービスを本格展開します。

さらに、LabTotal保守の拡大にも注力します。これは、装置の保守に加え、お客様の分析支援あるいはデータ解析支援まで含め、当社の技術部隊がお客様にコンサルテーションを提供する保守契約です。近年、お客様側では専門人材の不足が進んでおり、こうしたコンサルティングを組み合わせたサービスへのニーズは高まっています。これを差別化要素とし、現在約45%の保守契約率を、新中期経営計画期間中に50%まで引き上げる計画です。

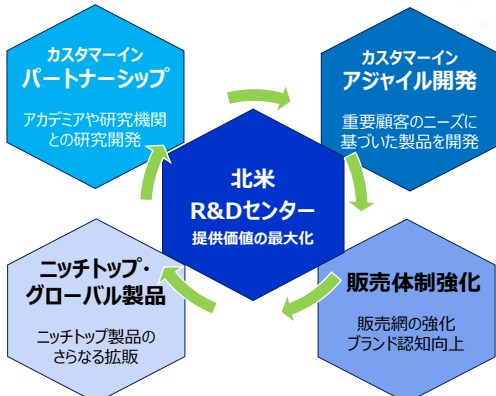
加えて、精製ビジネスの新規展開などを通じて、ワンストップでのサポートを行い、お客様への提供価値を最大化していきます。

これらの取り組みにより、リカーリング比率は4ポイント引き上げ、43%を目指します。

海外 北米事業の拡大

- カスタマーイン志向で重要顧客との関係を深め、顧客ニーズに基づいた製品をアジャイルに開発・提供する
- システム、試薬、培地、消耗品、保守契約、マルチベンダーサービスをトータルで提供し、リカーリング事業を拡大する
- カスタマーイン志向でアカデミアと連携して研究開発を進め、持続的成長につなげる

R&Dセンターを核に北米深耕 研究、事業開発パートナーの拡大



顧客提供価値の最大化に トータルソリューション提供

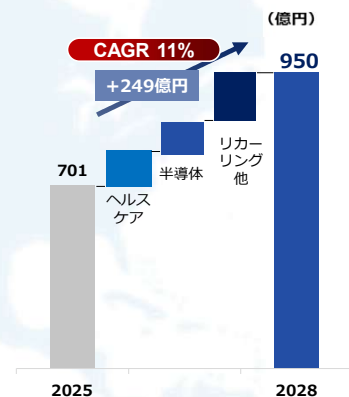
- ・ 高付加価値新製品の開発投入
- ・ 保守契約、試薬、培地、消耗品の拡大
- ・ マルチベンダーサービス(MVS)事業の拡大

最優秀分離科学イノベーション賞
高速液体クロマトグラフ「Nexera QX Multiplex System」



Nexera QX 専用カラム

北米での高成長を実現する



海外戦略のうち北米とインドをご説明します。

北米では、前中期経営計画中にメインのセンターとサテライトのセンター2カ所の計3拠点で構成される北米R&Dセンターを設立しました。このR&Dセンターを核に、お客様との共創を通じて、カスタマーインの発想で製品をアジャイルに開発していきます。開発した製品は北米市場で立ち上げ、その後、ニッチトップのグローバル製品としてグローバルで拡販します。

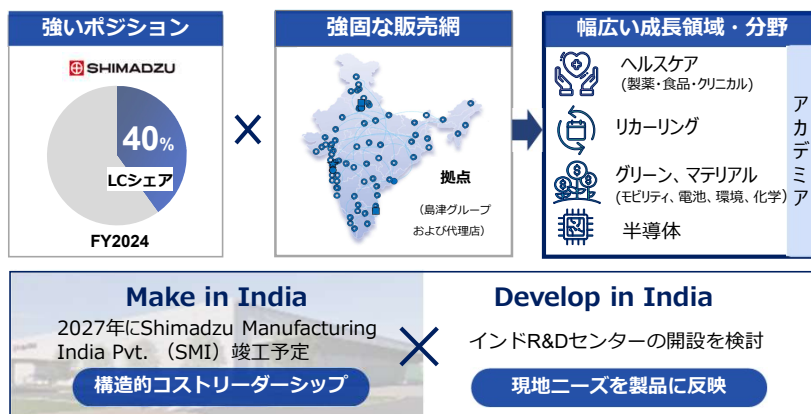
北米開発製品の具体例として、前中期経営計画では、多検体の分析ができる高速液体クロマトグラフ質量分析システムの販売を開始し、2025年度で数千万ドル規模の売上になりました。この製品は、最優秀分離科学イノベーション賞も受賞しました。北米R&Dセンターでは、この製品に使う専用カラムも開発し、現在お客様に評価いただいている状況です。

今後は、製品開発に加え、保守契約やマルチベンダーサービスも拡大し、お客様とともに北米で事業を拡大していきます。ヘルスケア領域での成長に半導体分野を加え、北米全体でCAGR11%の成長を目指します。

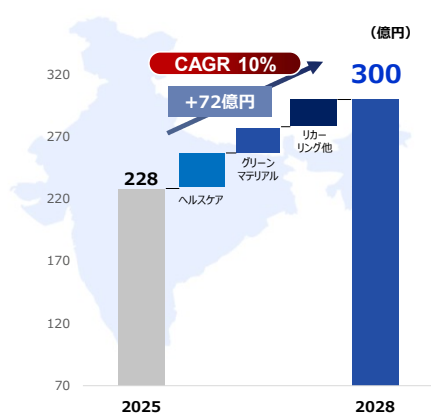
海外 インド事業の拡大

- ヘルスケア市場に加え、成長する次世代モビリティ、電池、環境、半導体市場で計測機器を拡販
- 販売ネットワークと顧客ネットワークを生かしたトータルソリューション提供で、お客様への提供価値を最大化
- 販路拡充により顧客カバー率を高め、製造や開発機能を整備し、顧客との関係を強化

インドに根差して事業基盤を強化、多様な産業の成長ニーズに対応



インドの成長に貢献し、事業拡大



次に、インドについてご説明します。当社は従来からインドで非常に強固な事業基盤を有しており、液体クロマトグラフでは40%のハードウェアシェアを持つトップ企業です。これを基盤に、これまで主にヘルスケア領域で事業を拡大してきました。

一方、インドでは現在、ヘルスケアに加え、次世代モビリティ、電池、環境、半導体などの分野を国として育成しようと動いておられます。当社は、販売網と幅広い製品群を活かし、グリーン、マテリアル、半導体、アカデミアといった幅広い分野で事業を拡大していきます。

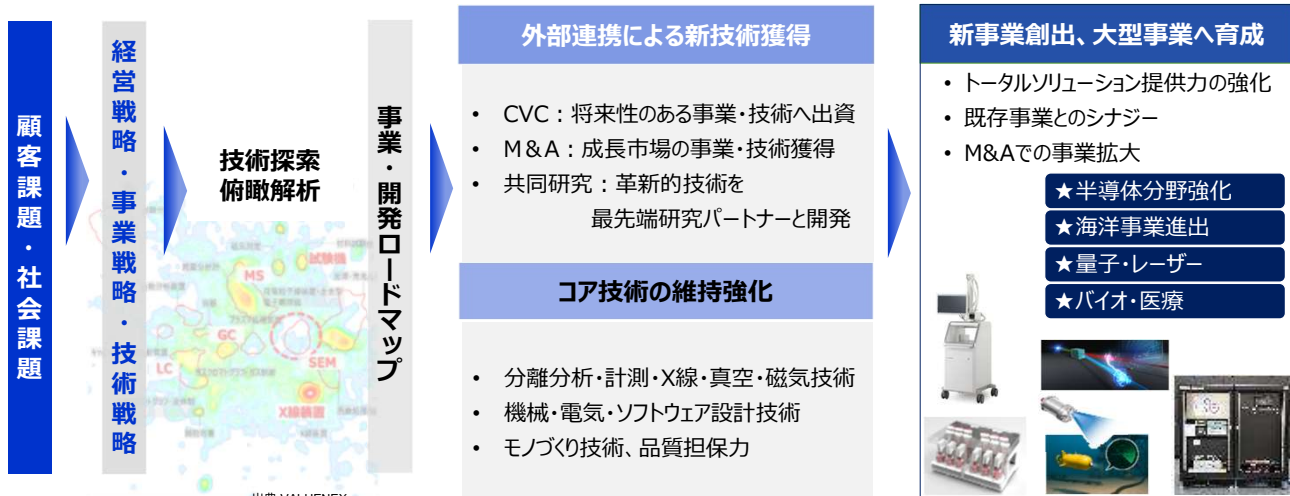
こうした成長を支える基盤として、インド政府のMake in India政策に対応し、現地での事業展開をさらに強化するために、インドで工場の準備を進めています。加えて、現地のニーズに適した製品の開発を進めるため、インドでのR&Dセンター開設も検討しています。

これらの取り組みにより、インドではCAGR10%の成長を目指します。

Ⅲ. 新中期経営計画 - 3年間の挑戦

新事業創出の高速化

- 顧客課題・社会課題を起点に、当社のコア技術と社外パートナーの技術・知見を融合
- 技術探索から外部連携、事業化までを一気通貫で加速し、島津のコア技術を軸に新事業を創出・大型化する



SHIMADZU

24

当社にとって、新事業の創出は、2035年、2040年、さらにずっと先を見据えた持続的成長の基盤となる重要な取り組みです。

当社では、お客様や社会の課題を起点に、当社が保有する技術や戦略を組み合わせながら、どの技術を獲得し、どの市場で事業化すべきかを検討しています。

その際には、AIを活用した技術探索や俯瞰解析を活用しています。これらはVALUENEX社と共同で進めている取り組みであり、技術や市場の全体像を把握したうえで、当社に不足する技術や製品を明確化しています。そのうえで、CVC、M&A、あるいは共同研究などを通じて必要な技術・製品を獲得し、新事業創出から大型事業への育成を行います。

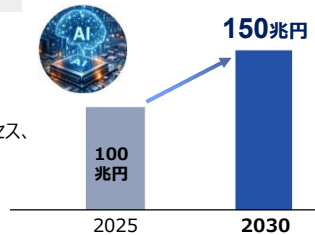
前中期経営計画での検討を通じ、半導体の分野の強化、海洋事業への進出、量子・レーザー、バイオ・医療の四つに対し、重点的に取り組みを進めていきます。

Ⅲ. 新中期経営計画 - 3年間の挑戦 成長市場での事業拡大

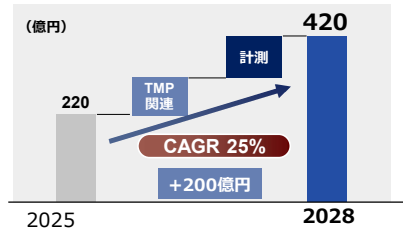
■ 成長する半導体市場で、真空と計測技術により開発から製造までのお客様のワークフロー全域に貢献

半導体市場

- 半導体市場はAI半導体、データセンター向け需要から2030年には150兆円以上に成長
- プロセス微細化、先端パッケージの新たなプロセス、資源循環を背景に計測ニーズが高まる



半導体事業計画



お客様のワークフロー



SHIMADZU

※CAGRはTescan社含み計算

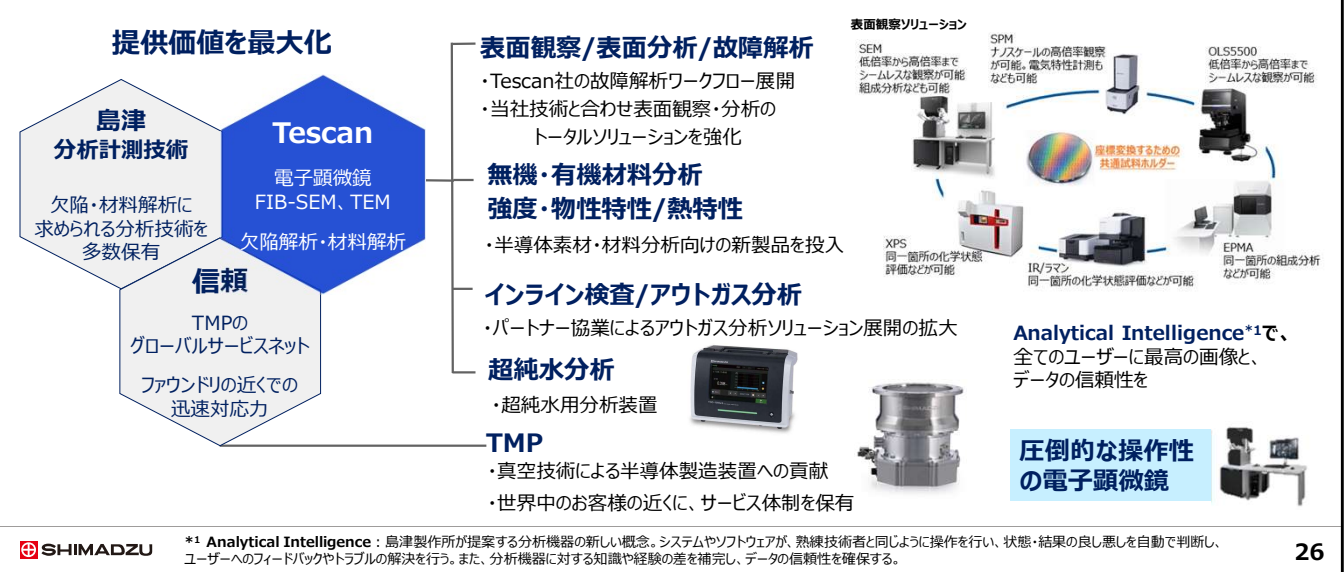
25

特に半導体分野での事業拡大を計画しています。半導体市場は、中長期的に高い成長が見込まれる有望市場です。当社は、これまで培ってきた真空技術とお客様のプラットフォームに、計測技術を組み合わせることで、お客様のワークフロー全体にわたる価値提供を強化していきます。

半導体事業では、CAGR25%の成長を目指します。

成長市場での事業拡大

- 半導体製造装置へのTMP展開で培った信頼と、グローバルに構築したサービスネットワークを有効活用
- 顧客の分析・解析ワークフローに、Analytical Intelligence*1 で当社とTescan社の技術によるトータルソリューションを提供



具体的には、当社はターボ分子ポンプ事業を通じて、半導体製造装置メーカーと強固な信頼関係を築いてきました。当社のターボ分子ポンプは半導体製造装置メーカーに納入され、その後、装置がファウンドリーに納められますが、当社はファウンドリーの近くでサービスを提供するために、世界各地にサービスネットワークを構築し、24時間365日対応の体制でサポートを提供しています。

こうした信頼と顧客との接点を基盤に、当社の分析計測技術とTescan社の電子顕微鏡（FIB-SEM、TEMなど）を組み合わせ、お客様への提供価値を最大化していきます。

当社の技術とTescan社の製品を組み合わせることで、表面観察/表面分析/故障解析、あるいは無機・有機材料の分析、強度・物性特性/熱特性、さらにはインライン検査におけるアウトガスの分析や超純水の分析まで、幅広い領域をカバーできます。これにより、半導体のお客様のワークフロー全体を支えるパートナーとしての価値を高めていきます。

その中核となるのが、Analytical Intelligenceです。半導体分野では、分析の専門人材に限られる中でも、安定して高品質なデータを取得することが求められます。当社は、Analytical Intelligenceを通じて、熟練の技術者が扱う時と同じように装置が動き、データが出力することにより、お客様の分析業務を高度化・効率化していきます。

また、Tescan社の製品は、圧倒的に高い操作性を備えた電子顕微鏡として評価されています。この特徴はまさしく当社のAnalytical Intelligenceにぴったりマッチすると考えております。より使いやすく、高付加価値なソリューションの提供により、CAGR25%の成長を実現していきます。

財務戦略

- 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、最適な資本構成へ。持続的成長に向けた投資を拡大
- 投資効果を見極め、企業価値向上への投資を優先。事業環境の変化に応じて機動的に株主還元を検討

最優先	基本方針	前中計期間の結果	新中計期間 (FY26-28) の計画
柔軟に実施	研究開発・設備投資 (現業強化)	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市場での開発投資)
	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%)
	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対応

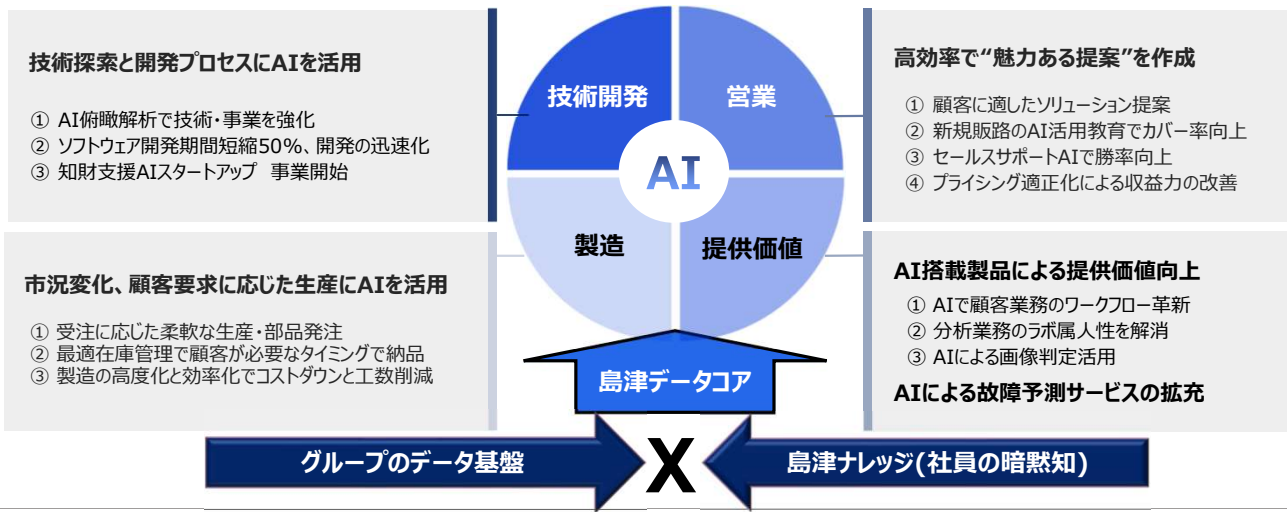
財務戦略です。

当社は、安定したキャッシュフロー創出力を有しており、今後はその力をさらに高めるとともに、外部資金も活用しながら、最適な資本構成の実現を目指します。

前中期経営計画では、研究開発・設備投資に約1,500億円、成長領域におけるM&Aに1,250億円を投じました。M&AにはTescan社の買収費用も含まれています。また、株主還元として560億円、機動的な自己株取得で250億円を使いました。

新中期経営計画では、研究開発・設備投資に対し2,200億円を投じ、さらに成長領域におけるM&Aでは2,000億円の最大枠を確保しています。株主還元では、配当性向30%以上を継続し、610億円以上とします。自己株式取得についても、事業環境の変化に応じて柔軟に対応していきます。

- 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
- AIRテラシーの高い人材の育成とグループのデータ基盤構築で、変化に柔軟な企業体を実現



人と組織は、当社の成長を支える基盤です。その強化に向けて、AIの活用を全社的に加速させていきます。AI時代を迎える中、グループ内に蓄積されたデータと社員のナレッジを活用し、AIを成長の原動力としていきます。

グループのデータ基盤については、約70社のグループ会社のデータを統一的に管理できる体制の効率を進めています。データを共通フォーマットで収集し、AI活用に適した形で蓄積することで、社員の知見と組み合わせながら、様々な業務の高度化につなげていきます。

例えば、技術開発では、AIを活用した技術探索や俯瞰解析を継続して進めます。ソフトウェア開発においてはAIの活用により、開発期間が最大で50%短縮できるといった成果が生まれています。

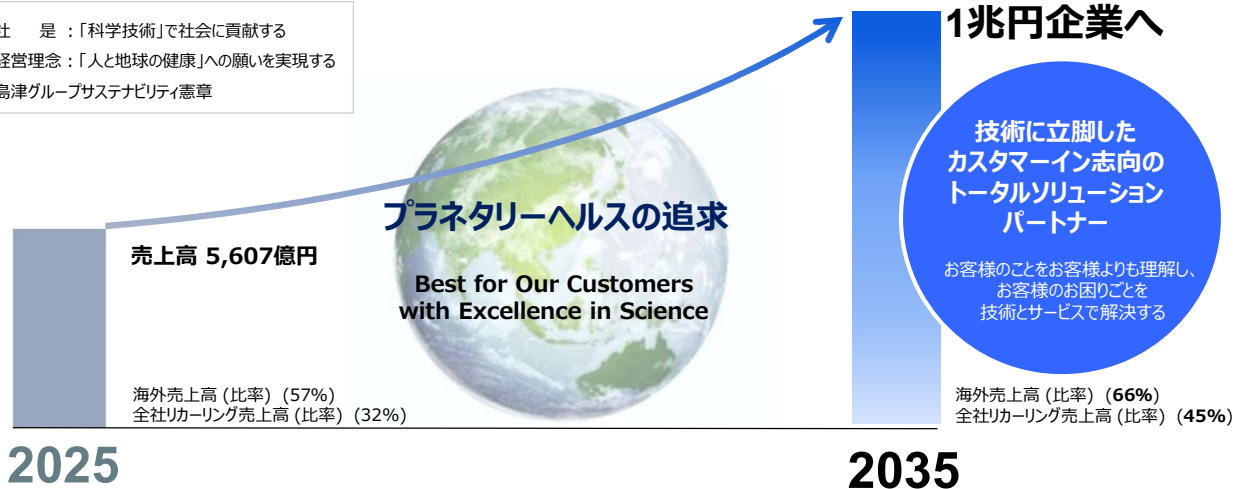
知財分野では、AIを活用した支援事業にも取り組んでおり、スタートアップを設立して国内のお客様へのサービス提供を開始しました。

さらに、製造や営業の分野でもAI活用を進め、業務効率を付加価値の向上を図ります。あわせて、製品そのものへのAI搭載も進めることで、当社自身の競争力と製品価値の双方を継続して高めていきます。

IV. Shimadzu 2035

- 2035年 売上高 1兆円企業を目指す
- 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
島津グループサステナビリティ憲章



SHIMADZU

29

これらの取り組みを通じて、2035年に当社が目指す姿は、技術に立脚したカスタマーイン志向のもと、お客様にとってのトータルソリューションパートナーになることです。

事業規模としては、少なくとも1兆円を超える企業を目指します。前中期経営計画から新中期経営計画へと取り組みを重ね、まだまださまざまなことをやっていきたいと考えております。

以上、当社の中期経営計画についてご説明しました。

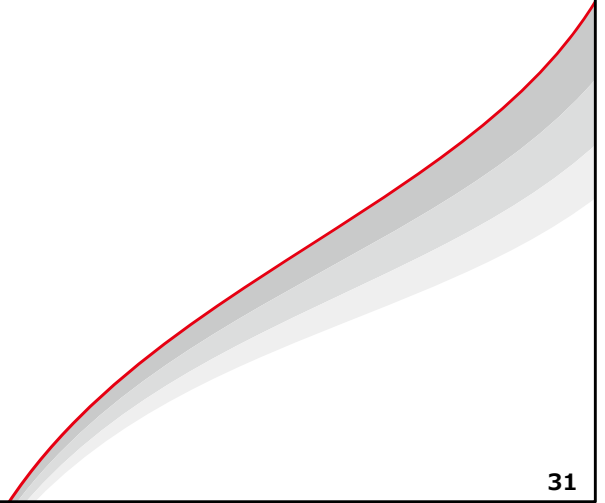
引き続きご支援のほど、よろしくお願い申し上げます。



ブランドステートメント “Excellence in Science”

私たちSHIMADZUグループは、世界中のお客様がさまざまな新製品を開発するために、また環境の保全や改善のために、あるいは人々の健康や暮らしをよりよくするために、製品やサービスをご提供してまいりました。このブランドステートメントは、その誇りを胸に刻み、さらに優れた技術・製品・サービスをご提供できるよう、いっそうの技術の研鑽、知識の集積につとめ、「科学において卓越した存在」と認められるよう、社会と自らにコミットするものです。

Appendix



目次

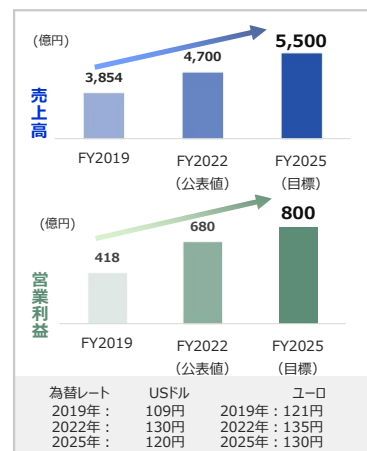
I 当社の目指す姿	P.5	III 新中期経営計画 - 3年間の挑戦	
Shimadzu Vision	P.6	海外 北米事業の拡大	P.22-P.23
ありたい姿と新中計の位置づけ	P.7	インド事業の拡大	
II 前中期経営計画の振り返り	P.8	新事業創出の高速化	P.24
前中期経営計画の結果	P.9	成長市場での事業拡大 - 半導体市場 -	P.25-P.26
前中期経営計画の成果と課題	P.10	財務戦略	P.27
III 新中期経営計画 - 3年間の挑戦	P.11	経営基盤の高度化 AI時代の島津	P.28
2026-2028 中期経営計画	P.12	IV Shimadzu 2035	P.29
収益力向上	P.13	Appendix	
セグメント別売上高と営業利益の目標	P.14	II 前中期経営計画の振り返り	P.33-P.38
お客様への提供価値拡大	P.15	前中期経営計画の位置づけ	
ライフサイエンス市場でのコア事業拡大	P.17-P.18	前中期経営計画の結果 (前中計最終年度の各セグメント別の目標達成率)	
クリニカル市場でのコア事業拡大	P.19-P.20	世界のパートナーと共に社会課題を解決するイノベティブカンパニーへ - 社外との連携	
計測事業のリカーリング拡大による提供価値の最大化	P.21	トータルソリューション提供企業への活動	
		III 新中期経営計画 - 3年間の挑戦	P.41-P.45
		基盤事業の進化	
		Tescan ソリューション - 電子顕微鏡事業の成長と拡大	
		人的資本経営の推進	
		ガバナンスの高度化	
		健康経営・環境経営	
		サステナビリティ経営指標	

II. 前中期経営計画の振り返り

前中期経営計画の位置づけ 4つの領域で事業拡大と顧客ニーズに合致した価値提供への変革

■ **コンセプト**：世界のパートナーと共に社会課題を解決するイノベ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～

2025年度 業績目標	売上高 5,500億円 営業利益 800億円 営業利益率 14.5% ROIC 11.0%以上 ROE 12.5%以上			
5つの 事業戦略	重点事業強化 - LC、MS、GC、 試験機、TMP -	メドテック事業の 強化	海外事業の 拡大 - 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		財務戦略：攻めの財務へ		
人財戦略：島津人の育成		財務戦略：攻めの財務へ		



II. 前中期経営計画の振り返り

前中期経営計画の結果 前中計最終年度の各セグメント別の目標達成率

- 計測機器：中国市況悪化による逆風を受けながらも、重点機種の成長やリカーリングの拡大と、為替の恩恵もあり目標達成
- 医用機器：日本、中国市況悪化の影響を受け、目標未達
- 産業機器：TMPの成長は見られたものの、その他の機種が中国経済低迷や世界的な投資抑制による影響を受け、目標未達
- 航空機器：防衛予算増、民航需要回復、サプライチェーン再構築を背景に大幅に成長し、目標達成

単位：億円	2022年度		2025年度			
	実績	中計目標	実績	中計目標 達成率	対2022年度 増加額 増加率	
計測機器	3,147	3,550	3,649	103%	+502	+16%
医用機器	759	820	738	90%	▲21	▲3%
産業機器	630	800	715	89%	+85	+13%
航空機器	240	283	434	153%	+194	+81%
その他	47	47	71	151%	+24	+51%
合計	4,822	5,500	5,607	102%	+785	+16%

2025年度
実績

売上高 5,607億円 営業利益 737億円 営業利益率 13.1% ROE 11.4% ROIC 9.6%

II. 前中期経営計画の振り返り

世界のパートナーと共に社会課題を解決するイノベティブカンパニーへ 社外との連携

■ 世界のパートナーとの共同研究を通じ、社会課題解決に向けた新技術やビジネス創出に向け、37件の取り組みを実施中

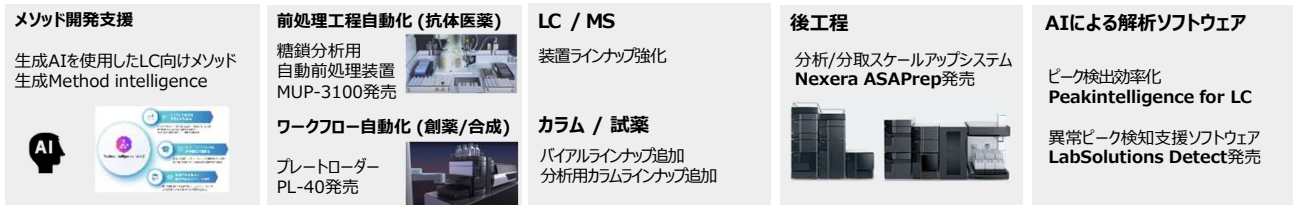
		海外案件例	国内案件例
<p>フランス オルレアン大と「グローバルSFCセンター」を開設</p> <p>ライフサイエンス '25.10</p> <p>医薬品の品質管理・安全性評価</p> <ul style="list-style-type: none"> 共同研究内容を国際学会で発表予定 医薬品製造現場でのSFE-SFCの適用性検証を進行中 	<p>「Shimadzu Nagasaki Collaboration Lab」開所</p> <p>メドテック/グリーン '23.11</p> <p>感染症対策、海洋事業、情報/セキュリティ対策の高度化</p> 	<p>大学との包括的連携協定</p> <p>メドテック/グリーン '24.6~</p> <ul style="list-style-type: none"> 徳島大学：社会課題の解決に資する革新的な技術の獲得と事業の創出および人材育成・人材交流。テーマは「次世代光源技術」「フードテック」「水中通信技術」 信州大学：社会課題解決に向けた共同研究および研究成果の社会実装。テーマは水やエネルギー 早稲田大学：研究開発・人材育成などの相互協力の推進を目的。テーマは次世代医薬品、食のサステナビリティ、脱炭素社会 大阪公立大：全固体電池や感染症分野などで社会課題を解決および新しい社会創造を目指す 京都大学：社会課題の解決に資するイノベーションおよび新事業の創出と、グローバルな高度人材育成を目的とする包括連携協定を締結 	
<p>シンガポール チャンギ総合病院 SAPと血液検査プロジェクト</p> <p>メドテック '23.12</p> <p>慢性疾患の臨床診断の短縮化</p> <ul style="list-style-type: none"> LC-MS/MSによる原発性アルドステロン症の患者を特定する検査手法を開発 検査時間の短縮化を実現 シンガポール保健省より臨床サービスライセンスを取得 	<p>慈恵大学「骨の健康」関連の概念実証実施</p> <p>メドテック '23.11</p> <p>骨粗しょう症の予防と早期発見の実現</p> <ul style="list-style-type: none"> 「骨の健康」関連の新事業を開始 検査データを取見える化する健康増進プラットフォーム「SUPOFULL(サポフル)」も提供予定 		
	<p>電子顕微鏡大手のTescan社と業務提携</p> <p>マテリアル/ インダストリー '24.7</p> <p>付加価値の高いソリューション提供</p> <ul style="list-style-type: none"> 3モデル(SS-4000、SS-3000、SS-2000)の販売を開始(2025年) 		

■ 創薬の各工程における自動化・AI活用を進展、分析装置のラインナップ・消耗品商材を強化し、トータルソリューション提供力を強化

計画



取組み結果



- “食と健康”社会実現に向けた社会実装への取り組みを進めた
- 農研機構との研究成果のグローバル展開により、科学的な分析を基礎とした健康長寿社会の実現への貢献を継続

科学的な分析を基礎とした“食による健康長寿社会の実現”



分析メソッド、機器、ソフト、試薬などのトータルソリューションで健康長寿に関する飲料・食品の開発支援



1200人を対象に10年間継続して“食と認知機能の関係性を調査”
 島津製作所・江別市・北海道情報大学・農研機構・SCFCが共同コホート研究を開始
 2023年9月12日 | プレスリリース

“食と健康”社会実現に向けた社会実装への取り組み

- ・ セルフケアフード協議会を通じた社会実装モデルの構築
- ・ 農研機構や江別いきいき未来スタディなどの研究成果を日本の食品企業協働による日本発食品ビジネスモデルへ昇華

国研との協業 – “食と健康”プロジェクトとの協業

- ・ 農研機構とのグローバル パートナーシップ
 - ① 北米事業拡大とブランド強化 ~ PTFI事業への貢献
 - ② ASEAN諸国への社会実装
 ~NARO島津ラボ - ビタミン分析用ミドルターゲットLCMS及びJAS制定 (カテキン類一斉分析法)
- ・ マーカー探索・食とフレイル、認知症へアプリケーション開発
 - ①新フレイル及びMCIの早期検知
 - ②“江別いきいき未来スタディ”での各種検査 (軽度認知症・血液・フレイル等)の成果を社会実装

II. 前中期経営計画の振り返り

トータルソリューション提供企業への活動

戦略投資 (M&A、出資)

M&A California X-ray Imaging Services社 ('24.4)

メドテック

- 医用機器事業の「直接販売地域の拡大」を実現し、顧客との関係強化と収益性の向上を図ります
- Shimadzu Medical Systems USAに統合し、シナジーを活かして、西海岸一帯で医療機関への直販・直サービスを展開



出資 Sepragen社 医薬品製造の支援事業へ新規参入 ('24.10)

ライフサイエンス

- 分析技術とバイオ医薬品製造関連技術のシナジーを創出し、精製工程における分析・評価手法の確立を目指す
- 製品類のプロモーションを目的に、学会展示やWebinarを実施



M&A Zef Scientific社買収 -MVS事業への参入 ('24.5)

ライフサイエンス

- 他社中古LCMS引取からSSI更新獲得などSSIとの協業を推進
- MVSでは資産管理ツール提供など顧客への提供価値の幅を広げ、リカーリング事業を拡大



出資 コー・メディコ社 遺伝子治療薬事業に本格参入('24.12)

メドテック

- 「遺伝子治療薬製造プラットフォーム」の共同開発および市場展開
- 精製クロマトグラフィー製品(**Sepragen社**)の販売およびカスタム培地販売(島津ダイアグノティクス)なども展開し、バイオ医薬品向けトータルソリューション提供を目指す

目次

I 当社の目指す姿	P.5	III 新中期経営計画 – 3年間の挑戦	
Shimadzu Vision	P.6	海外 北米事業の拡大 インド事業の拡大	P.22-P.23
ありたい姿と新中計の位置づけ	P.7	新事業創出の高速化	P.24
II 前中期経営計画の振り返り	P.8	成長市場での事業拡大 – 半導体市場 –	P.25-P.26
前中期経営計画の結果	P.9	財務戦略	P.27
前中期経営計画の成果と課題	P.10	経営基盤の高度化 AI時代の島津	P.28
III 新中期経営計画 – 3年間の挑戦	P.11	IV Shimadzu 2035	P.29
2026-2028 中期経営計画	P.12	Appendix	
収益力向上	P.13	II 前中期経営計画の振り返り	P.33-P.38
セグメント別売上高と営業利益の目標	P.14	前中期経営計画の位置づけ	
お客様への提供価値拡大	P.15	前中期経営計画の結果（前中計最終年度の各セグメント別の目標達成率）	
ライフサイエンス市場でのコア事業拡大	P.17-P.18	世界のパートナーと共に社会課題を解決するイノベティブカンパニーへ - 社外との連携	
クリニカル市場でのコア事業拡大	P.19-P.20	トータルソリューション提供企業への活動	
計測事業のリカーリング拡大による提供価値の最大化	P.21	III 新中期経営計画 – 3年間の挑戦	P.41-P.45
		基盤事業の進化	
		Tescan ソリューション - 電子顕微鏡事業の成長と拡大	
		人的資本経営の推進	
		ガバナンスの高度化	
		健康経営・環境経営	
		サステナビリティ経営指標	

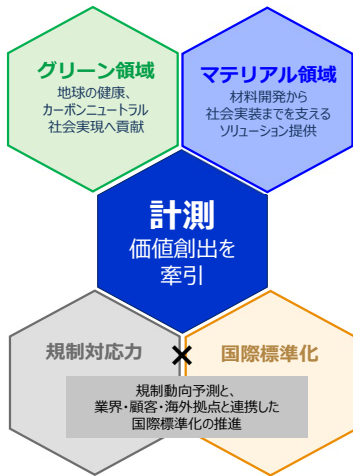
Ⅲ. 新中期経営計画 - 3年間の挑戦

基盤事業の進化

グリーン、マテリアル領域

- 地球の健康とカーボンニュートラル社会の実現に向け、材料開発から社会実装までの価値創出を“計測”で牽引
- 規制起点の国際標準化を通じて、持続的な事業成長とデファクトスタンダードを目指す

“計測”を軸にした価値創出モデル



展開強化

グリーン領域

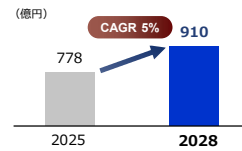
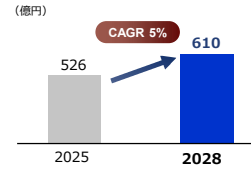
- ・ エネルギー（新エネ・蓄エネ・再エネ）、カーボンニュートラル燃料市場で主にGCシステムの事業を拡大
- ・ PFAS規制（環境）分野におけるLCMSのグローバル事業拡大
- ・ バイオものづくりに貢献する評価システムの事業化

マテリアル領域

- ・ 自動化推進で試験機事業のアジア市場事業拡大
- ・ 製品（スペクトロ製品）およびアプリケーション開発で先端材料分野にてグローバル事業拡大
- ・ 次世代モビリティ・電池市場で、アプリケーションを軸に事業拡大
- ・ マテリアルズ・プロセス・インフォマティクスの基盤技術強化・事業化

規制対応力強化 × 国際標準化戦略の強化

- ・ AI活用により規制動向を先読みし、ビジネス機会の損失を回避
- ・ 社外との協働により標準化を推進しビジネス機会を獲得
- ・ 社内体制の強化と海外グループ会社との連携により、標準化を推進



- 電子顕微鏡事業を垂直立上。半導体分野とマテリアル領域事業の拡大を実現、ライフサイエンス分野への展開を目指す
- Tescan社製造、開発能力と連動しグローバルでトータルソリューションを提供

1. 分析計測機器市場の中で高い成長が期待される電子顕微鏡 (CAGR 5.4% (2024-29年平均成長率))の事業基盤を獲得

2. Tescan社は当社の成長性・収益性に貢献するプラットフォーム

- **半導体分野とマテリアル領域事業の強化・拡大**
 - ・ 半導体向けワークフロー戦略の推進力強化
 - ・ FIB-SEMなどのTescan社ラインアップ獲得によるマテリアル領域事業を拡大
 - ・ 台湾、欧米における実績あるTescan社の主要顧客基盤を活用、海外事業を拡大
- **ライフサイエンス分野への展開**
 - ・ 当社の知見を利用して、Tescan社製品を活用した事業を展開

3. 提供ソリューション・地域・製造販売各面での相乗効果も見込まれる

- **欧州とアジアの力を結集し、世界市場での競争力を強化**
 - ・ Tescan社のチェコ、フランスを中心とする欧州での製造・開発拠点と、アジアを中心に製造・開発拠点を展開する当社の強みを融合
 - ・ グローバルでの製造・開発能力を飛躍的に向上、地域補完により、地産地消への対応力を強化していく

製品ラインアップ



トータルソリューションの高度化



地域・顧客補完性



製造・営業・サービスの効率化

Ⅲ. 新中期経営計画 - 3年間の挑戦
人的資本経営の推進

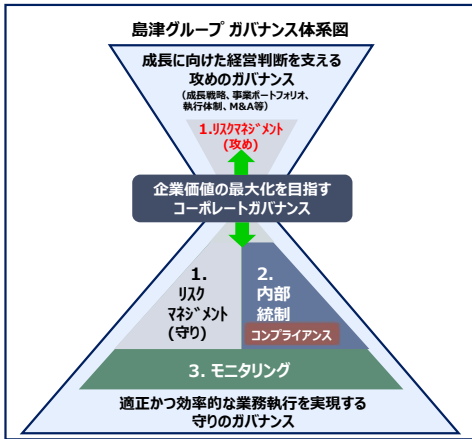
■ AIX時代に対応し、人財の価値の最大化を通じて島津グループの持続的な成長を実現

AIX時代に対応した人的資本経営の推進		2028 KPI
重点項目	施策	
人財獲得と育成 多様な人財の獲得と、挑戦力・成長力・完遂力を軸とした人財の育成・成長支援体制の高度化	〈1〉多様な人財の獲得と魅力ある育成環境の強化 〈2〉次世代経営リーダーの安定的な育成体制の高度化 〈3〉専門性を軸としたキャリア形成支援の強化 〈4〉AIなどを活用した人財の成長を促すキャリア支援の整備	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る
組織力強化 エンゲージメントを起点とした組織づくりの推進	〈5〉エンゲージメント向上に通じる職場環境の改善 〈6〉DE&IからDEIBへ 多様性を活かした組織づくりの推進	
健康経営 グローバルレベルでの自律的な健康経営/安全推進の展開	〈7〉ウェルビーイングな職場環境の整備 〈8〉グローバル基準に沿った安全衛生管理の確立	
グローバルな人財マネジメント 人事ガバナンス機能と戦略的人財活用の強化に向けた基盤づくり	〈9〉人事ガバナンス機能の強化と、地域コーポレート本部との連携促進 〈10〉人財マネジメントの基盤づくりをAIやデータを活用して推進	



Ⅲ. 新中期経営計画 - 3年間の挑戦 ガバナンスの高度化

- リスクマネジメントを高度化させ、事業の存続と成長を両立
- AIを活用し、リスクマネジメントの効率化とガバナンス強化を図る
- 各地のコーポレートガバナンス体制の強化と人材育成により、グループ経営を高度化する



項目	施策
1. リスクマネジメント	①事業の存続 (守り) と成長 (攻め) のリスクマネジメントを実践
	②AIを活用したリスクマネジメントの効率化
	③各地のコーポレートガバナンス体制による是正・再発防止
2. 内部統制 コンプライアンス	①各地のコーポレートガバナンス体制の支援機能強化
	②ガバナンス人材の育成
	③規程体系の整備
	④AIガバナンスの構築と管理業務の効率化
	⑤企業倫理・個別法教育の実施
3. モニタリング	①各地のコーポレートガバナンス体制による監査拡大
	②AIを活用したモニタリングの拡大
	③第2線組織によるモニタリング実施
	④テーマ別監査による監査の迅速化

Ⅲ. 新中期経営計画 - 3年間の挑戦

健康経営、環境経営

健康経営

グローバルレベルでの自律的な健康経営/安全推進を展開する

健康経営においては、運動、食事、睡眠、こころ、禁煙の重点課題に対しデータリッチな幅広い施策をグローバルに実施し、安全推進では国際標準に沿った管理体制の構築を目指しています。これらを通じ、ウェルビーイングな人・組織づくりの高度化に取り組みます。

ウェルビーイングを基盤とした持続可能な人的資本経営の推進

- グローバル共通の基本理念の下、自社グループ各社で健康経営施策を展開
- 島津健康経営基本理念の策定 / - グループ各社状況に即した施策展開へ
- 健康経営施策を現場主導で促進する体制の整備
- 現場に配置する推進人材を中心とした、自主的な健康施策の企画、実施
- 健康指標と生産性を可視化し、効率的なマネジメントを実現
- 従業員の健康データ、生産性をカバーする健康経営ダッシュボードの構築

グローバル基準に基づく安全衛生マネジメント体制の強化

- ISO45001（労働安全衛生マネジメント）認証取得と自律管理定着
- 自主的なPDCAに基づき、リスクを予防し、健康で安全な職場環境を実現



環境経営

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

環境経営においては、事業を通じた環境課題の解決に貢献することを成長戦略の中核と位置づけ、地球・社会・人との調和を図りながら、持続可能な社会の実現に挑戦します。

脱炭素社会の実現

- グループ全社の事業活動及び、サプライチェーン全体でのCO₂排出量削減
- 地球環境の保全に配慮した製品・サービスの開発・提供

サーキュラーエコノミーの実装

- 製品再生事業の立ち上げと、製品長寿命化、リサイクルの推進
- サステナブル素材(リサイクル素材+バイオマス素材)の製品採用を推進

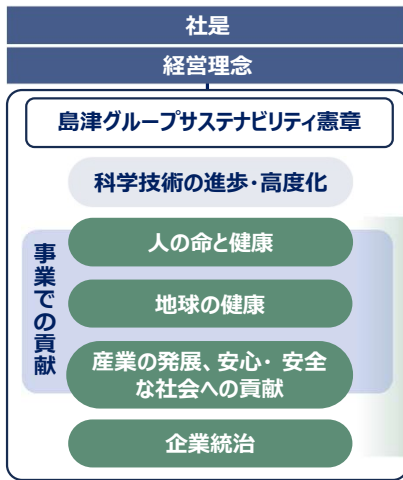
ネイチャーポジティブの実現

- 科学技術も活用した“島津の森”づくり活動を推進



III. 新中期経営計画 - 3年間の挑戦
サステナビリティ経営指標

- 「事業を通じた社会貢献」と事業を支える「経営基盤の高度化」の観点でサステナビリティ経営指標を設定する
- 社外のステークホルダーに非財務情報を積極的に開示することで当社の企業価値を高め、信頼獲得に繋げる



ESGでの貢献・対応

新中計 指標		KPI
E	気候変動	①当事業CO2排出量(Scope1/2) ②バリューチェーンCO2排出量(Scope3)
	サーキュラーエコノミー	①製品再生事業売上高 (リファービッシュ・リフレッシュ・中古販売)
S	人的資本 (DEIB、健康経営)	①リーダー人財育成/AI人財育成 ②従業員エンゲージメントスコア ③女性管理職比率 ④従業員健康指標とパフォーマンスの可視化
	人権尊重	①サプライチェーンへの人権デューデリジェンス
G	リスクマネジメント 内部統制	①AIガバナンスの構築 ②事業活動リスクマネジメント
	モニタリング	①地域コーポレート本部による内部監査