

2020年度-2022年度 中期経営計画

(業績目標の上方修正に伴うアップデート)

2022年5月11日
株式会社 島津製作所
代表取締役社長 山本 靖則

本日の内容 - 業績目標の上方修正に伴うアップデート -

I. 現中期経営計画の概要 …… P.4-P.11

- ・コロナ禍による事業環境の変化と新たな重点テーマ
- ・基本コンセプト
- ・現中期経営計画の要点
- ・感染症への継続的な取り組み：感染症対策プロジェクト
- ・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

II. 現中期経営計画の戦略的施策 …… P.13-P.22

- ・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4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
- ・カーボンニュートラルへの取り組み
- ・サステナビリティ経営の推進

I. 現中期経営計画の概要

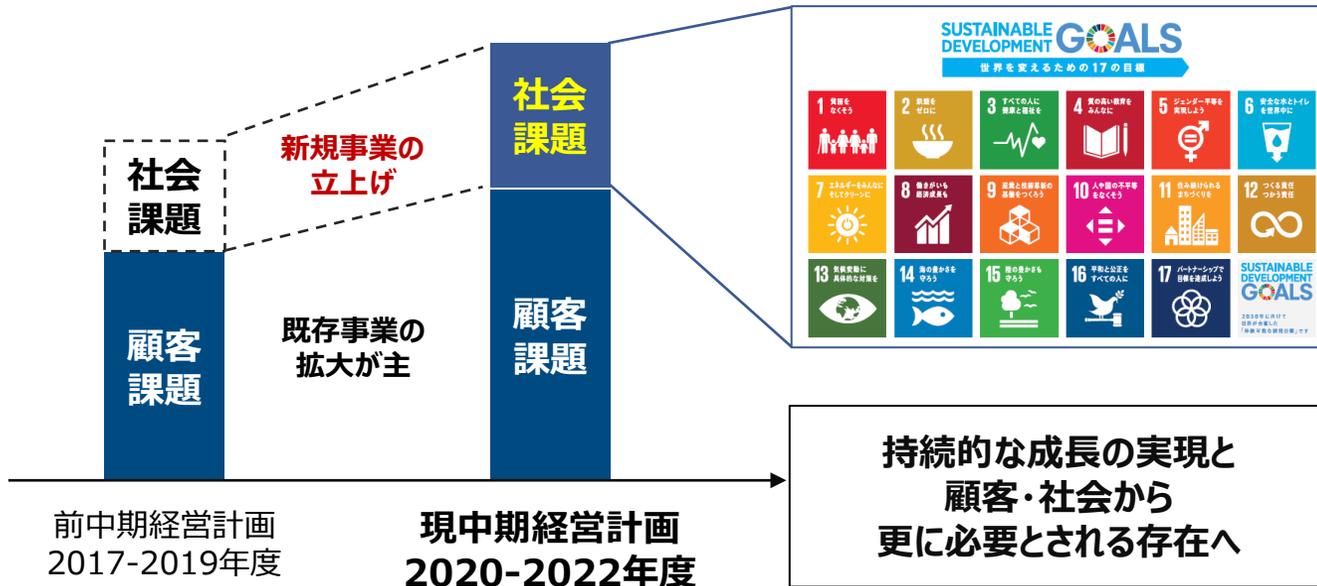
I. 現中期経営計画の概要 …… P.4-P.11

- ・基本コンセプト
- ・現中期経営計画の要点
- ・感染症への継続的な取り組み：感染症対策プロジェクト
- ・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

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
- 現中期経営計画では、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

現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 4,550億円，営業利益 680億円，営業利益率 14.9%

旧：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

感染症への継続的な取り組み



感染症対策プロジェクト

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

感染症対策プロジェクト – 2年目までの成果 –

▶ 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てきた

ウイルス検査

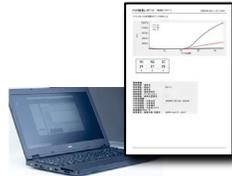
新規PCR検査試薬
(変異型にも対応)



PCR検査装置



結果表示



迅速ウイルス検査
MALDI
質量分析計



血液・呼気を用いた
新規ウイルス検査法
重症化予測・呼気医療



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

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



治療薬の開発支援

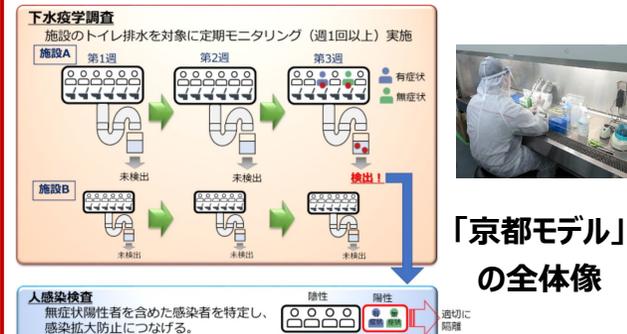
新型コロナウイルスの
治療薬候補の血中濃度測定システム

ALSACHIM
a Shimadzu Group Company

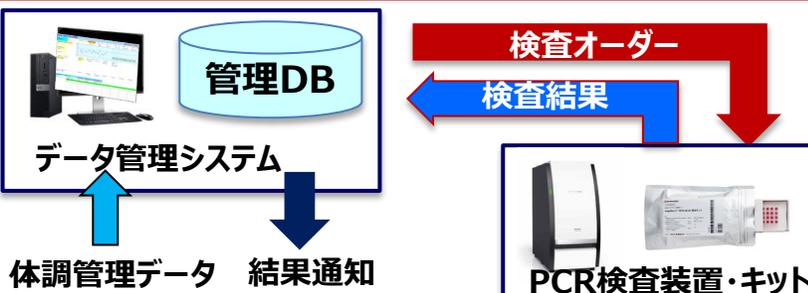


ウイルスモニタリング

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



検査データ管理システム



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



製品

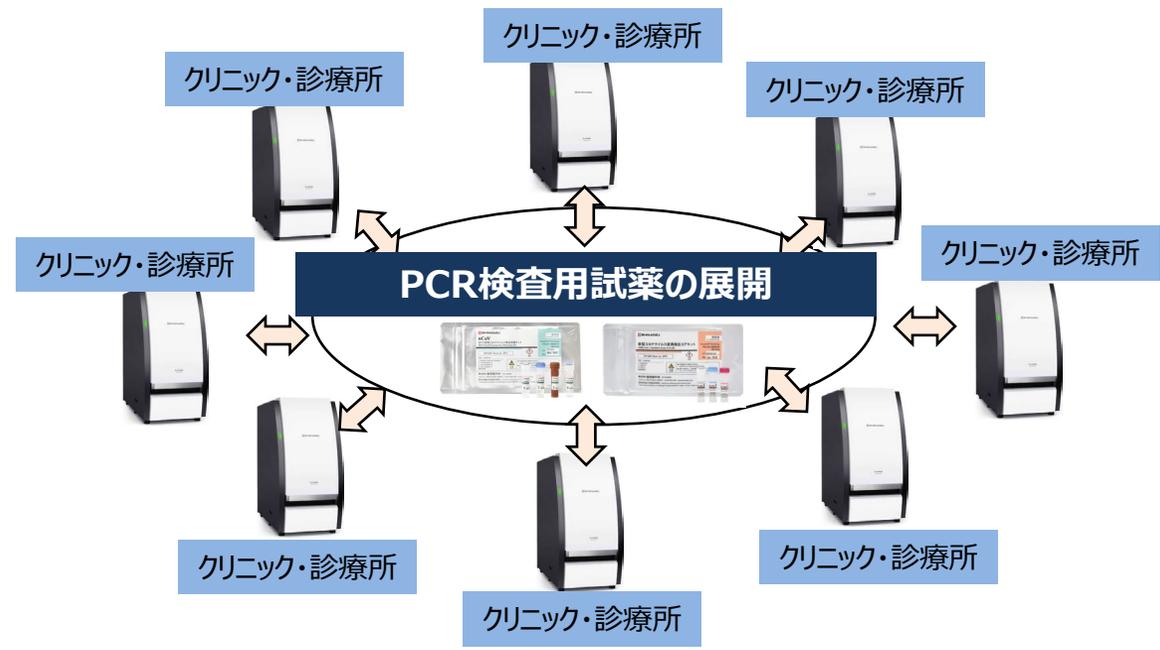
仕組み作り

感染症対策プロジェクト – 継続的な取り組みへ –

- 試薬の開発・製造を強化
- 下水・施設排水モニタリングの新たな取り組みを開始

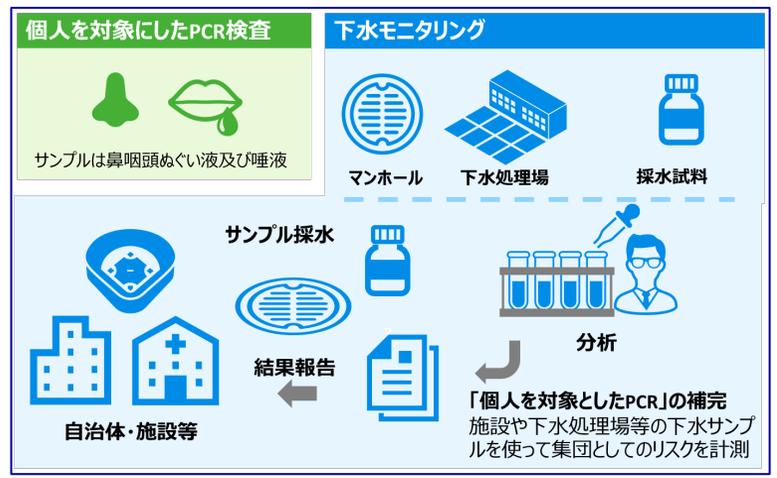
■ PCR検査試薬の開発・製造を強化

全自動PCR検査装置を、各地域で、感染症拡大を迅速に把握するツールにしたいと考え、新型コロナウイルス以外の感染症検査キットも開発投入する



■ 下水・施設排水モニタリング事業を構築

設立した検査会社(株)AdvanSentinelを軸に、下水・施設排水モニタリング事業に取り組む（塩野義製薬(株)と共同）



AdvanSentinel

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

- 液体クロマトグラフ(LC)・質量分析計(MS)を中心に重点業種の競争力強化と新分野の開拓、特に海外でのシェアアップに取り組む
- 高分解能・高感度のハイエンド製品の強化
- 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製品ラインアップを拡充

海外事業の強化、拡大

- 海外事業機能を強化し、製薬・化学・ヘルスケア・環境・官庁大学を中心に事業を拡大
- 世界各地域の有力パートナーとの連携を強化し、医薬品・フードサイエンス・環境などの規制分野へ取り組み、各種ソリューションをグローバルに提供

リカーリング事業の強化

- 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
- 課金型の新たなビジネスモデルを構築し、新たな顧客の獲得、新規分野の開拓

成長4分野での事業拡大

- アドバンスト・ヘルスケア: 認知症、がん治療など、予防・診断・治療などの分野での事業化を加速
- 環境・エネルギー: モビリティ電動化、蓄電池、再生エネルギー分野へのソリューション提供力を強化
- マテリアル: 材料計測と成分分析の複合データを用いたマテリアルズ・インフォマティクス等を推進
- インフラ: 既存シーズに新技術を組み合わせる事業化
- スタートアップインキュベーションセンターを活用し、成長4分野の事業化を加速

設備投資・研究開発投資

- **2020、2021年度はコロナ禍の影響を受けたが、投資を徐々に回復。2022年度は、将来の成長を見据えた投資を加速する**
- **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を拡充、**DX投資を推進**
- **研究開発**：**グローバルで共同研究／開発を推進**。液体クロマトグラフ(LC)・質量分析計(MS)を中心に技術開発・競争力強化、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、革新バイオ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^o拡大、販売・サービス網拡大)

■ **設備投資**：549億円(計画：540億円):2020年度実績:145億円、2021年度実績:164億円、**2022年度計画:240億円**

* 海外基盤強化

【北米】 販売・サービス：アプリケーションセンター開設(2021年度実績)・**アプリケーション開発機能強化**
アプリケーションラボ・共創ラボ・トレーニングセンターの拡大・機能強化

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 **2022年度予定**：Shimadzu Tokyo Innovation Plaza開設、TMP製造能力拡大、DX投資の推進



SHIMADZU
Tokyo Innovation Plaza
(2022年10月開所予定)

■ **研究開発**：510億円(計画:530億円):2020年度実績:157億円、2021年度実績:163億円、**2022年度計画:190億円**

* **技術開発・競争力強化投資**：重点事業(LC・MS)を中心に

* **研究開発テーマ**：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

経営目標

〈2022年度修正業績目標〉

売上高 4,550億円(前回比+250億円), 営業利益 680億円(+110億円), 営業利益率 14.9%(+1.6pt)

(前回計画: 売上高 4,300億円以上, 営業利益 570億円, 営業利益率 13.3%)

新計画

単位: 億円	2019年度	2021年度	2022年度 新計画	対2019年度 増加額	対2019年度 増加率
売上高	3,854	4,282	4,550	696	18.0%
営業利益	418	638	680	262	62.5%
営業利益率	10.9%	14.9%	14.9%	—	—
ROE	10.8%	13.2%	10%以上		
期中平均為替レート	US\$	¥108.78	¥112.43	¥115	
	€	¥120.86	¥130.60	¥130	

前回計画 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	4,300	4,550	250	5.8%
営業利益	570	680	110	19.3%
営業利益率	13.3%	14.9%	1.6pt	-
期中平均為替レート	US\$	¥105	¥115	
	€	¥115	¥130	

資本政策

- 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、「ステークホルダーへの還元」、「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	2022年度 (予想)
一株当り配当金(円)	13	18	20	24	28	30	34	48	50
総還元性向	20.8%	22.2%	22.3%	23.7%	25.4%	27.8%	27.8%	29.9%	30.1%



島津 統合報告書

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



Ⅱ.現中期経営計画の戦略的施策

Ⅱ. 現中期経営計画の戦略的施策 …… P.13-P.22

- ・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4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
- ・カーボンニュートラルへの取り組み
- ・サステナビリティ経営の推進

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

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、LC・MSの重点機種とリカーリング事業を拡大、カーボンニュートラルへの取組強化
- 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	2021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	2,775	2,700	2,920	+220	+558	+23.6%
産業機器	430	567	600	630	+30	+200	+46.4%
医用機器	702	669	720	730	+10	+28	+4.0%
航空機器	300	223	230	225	▲5	▲75	▲25.1%
その他	60	47	50	45	▲5	▲15	▲24.7%
合計	3,854	4,282	4,300	4,550	+250	+696	+18.0%

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	2021年度実績	2022年度計画(前計画)	増加額 (対2019年度)	増加率 (対2019年度)
LC 売上高	639	772	870 (750)	231	36%

前処理装置：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



自律型実験システム
"Autonomous Lab"
(於 神戸大学バイオ
ファウンドリー)

コア製品の強化：拡大する需要に対応

* ハイエンドLC：創薬・核酸医薬・CDMO等

Nexera XS inert



New Nexera Series



* 標準LC・一体型LC：ジェネリック医薬等



i-Series

* 超臨界SFC：創薬等



Nexera UC prep

* 分取LC



Nexera prep

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



LC-Ramanシステム



スライドカラム対応
一体型HPLC

* カラム・消耗部品



Shim-pack Scepter シリーズ



バイアル
(試料瓶)

モリスカラム

IoT/AI対応ネットワーク



計測機器、重点事業の強化(2) - 質量分析計 (MS)

方針：①製品ラインアップ拡大、②応用システム強化、③データベース強化



単位：億円	2019年度実績	2021年度実績	2022年度計画(前計画)	増加額(対2019年度)	増加率(対2019年度)
MS 売上高	405	466	530 (510)	125	31%

MSの強化ポイント

基本性能向上



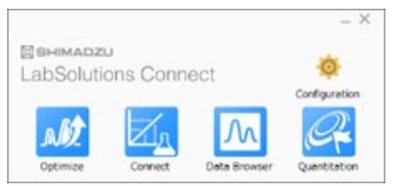
小型化



AI活用



規制対応



ラインアップ拡充

競合力向上・シェア拡大



LCMS-8060NX



GCMS-TQ8050NX

応用分野拡大



MALDI-8030



DPiMS-2020 (ダイレクトMS)

新規分野開拓



IMScope QT (質量顕微鏡)



LCMS-2050 (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
 新型コロナウイルス、香気、AIソフトウェア



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：北米・欧州の販売拠点と中国での生産拠点を強化し、さらなる事業成長の基盤を構築

欧州：臨床・製薬・グリーンイノベーション

イノベーションセンター



- トタル社、欧州2大学とクリーンエネルギー分野における共同研究推進 (2020年度)

販売・サービス(計測・医用)



- 販売拠点強化の推進

中国：国産優遇政策に対応

イノベーションセンター



- 環境イノベーションセンター開設 (2020年度)
- フォックスコンと自動車業界向け受託分析事業を開始 (2020年度)

製造(産業)



- 油圧機器新工場竣工 (2020年度)

製造(計測・医用)



- 地産地消、国産優遇対応のため生産能力の強化

北米：製薬・臨床・グリーンイノベーション

イノベーションセンター



- 米国製薬団体と共同でセミ分取超臨界LC開発 (2020年度)
- アプリケーションセンター開設 (2021年度)

販売・サービス(計測・医用)



- Core Medical Imaging社を吸収合併し、米国SMSの新支店に (2020年度)
- 販売拠点強化の推進

- 米国オレゴン州プロビデンスがん研究センターとの共同研究結果を発表 (2021年度)
- 米国カリフォルニア州楽天メディカルと医療機器の共同開発・製品化契約を締結 (2021年度)

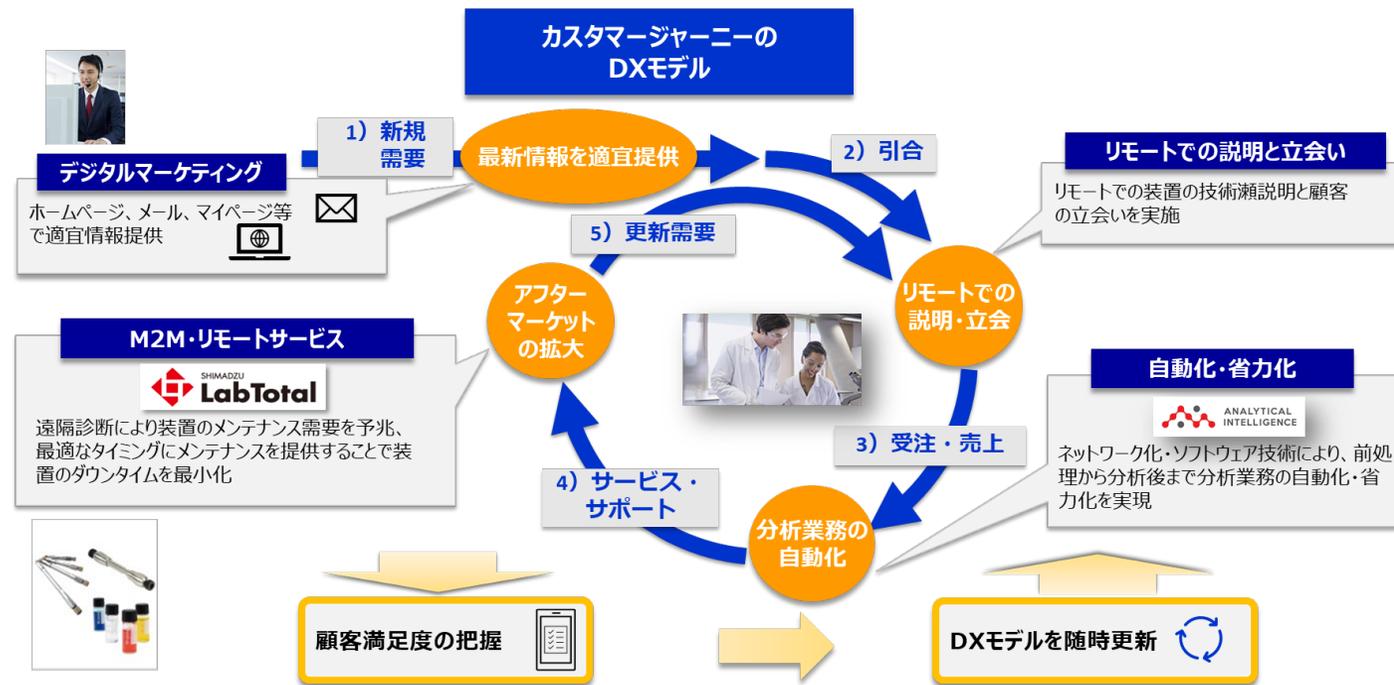
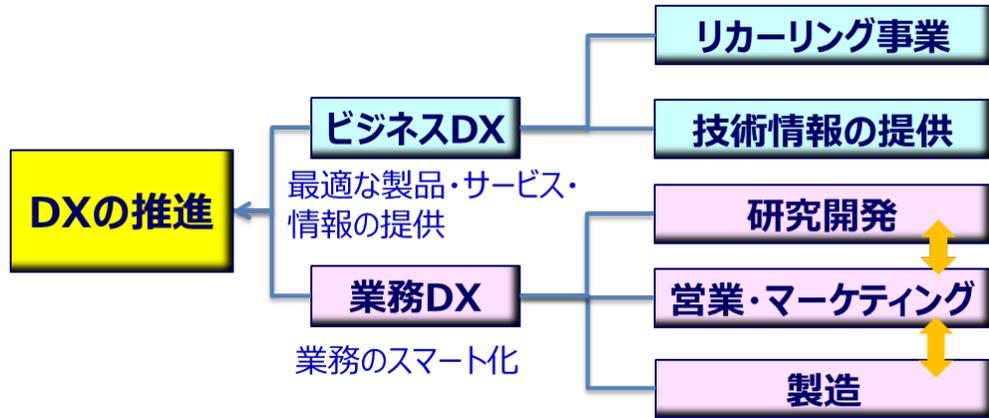
アジア：主に医薬・臨床・食品安全

- シンガポールチャンギ総合病院とSAPが臨床検査と個別化治療の共同研究ラボを開設 (2020年度)

- アプリケーション開発
- 研究・開発
- 主要販売会社
- 製造
- 販売・サービス
- ★ イノベーションセンター

DXの推進

- グローバルに最適製品・情報・サービス提供の拡充（ビジネスDX）とそれを支える業務のスマート化(業務DX)を継続
- 顧客接点のさらなる強化・満足度向上、リアルタイムで質の高い意思決定の実現を目指す



データサイエンス・AI等の利活用人財の育成

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



個人や医療機関など

従量課金、定額課金

バイタル情報、検査情報

健康アドバイス、コンテンツ

診断補助、予防保全

開発、製造、検査プロセスの省人化・生産性の向上



企業・研究機関（測定技術者・オペレータなど）

従量課金、定額課金

稼働情報・労働情報

E-learning、働き方改革

予防保全、稼働管理



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

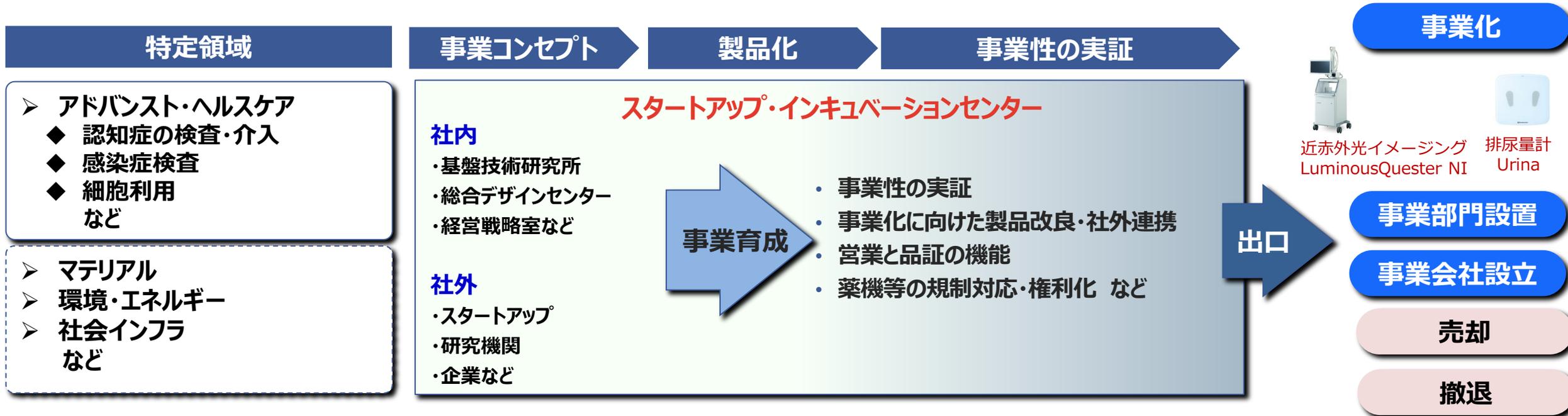
消耗品ラインアップ・サービス内容の拡充

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

成長4分野での事業拡大 -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



カーボンニュートラルへの取り組み

既存ビジネスでの取り組み
「グローバルなパートナー連携」「国際標準化」

EV関連（電池/モーター/軽量化材料）



材料分析



材料試験



動釣合試験



劣化観察

水素/アンモニア/メタネーション/バイオ燃料



ガス分析、プロセス用材料の分析・試験

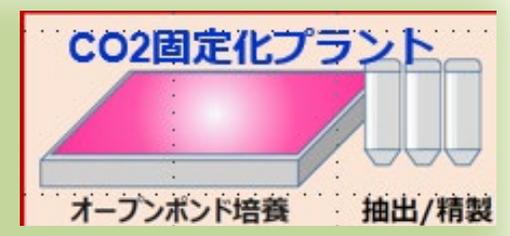


今後の取り組み
「CO₂の回収・貯蔵」「CO₂の利活用(バイオプロダクション)」

CO₂の回収・貯蔵



CO₂吸収型コンクリートの品質管理
手法の確立及び国際標準化を推進



京都大学発ベンチャー「Symbiobe」と
光合成細菌によるCO₂固定化を研究中

CO₂の利活用（バイオプロダクション） 化石資源のバイオ由来原料による代替

先端的なバイオファウンドリ（バイオ生産システム）
技術を有する神戸大学発ベンチャー「バックス・バイ
オイノベーション」に出資・業務提携。化石燃料の不
使用や二酸化炭素排出量の削減を目指す。



サステナビリティ経営の推進

- 島津グループサステナビリティ憲章と、事業を通じた貢献に重きを置いたサステナビリティ経営実施方針を策定。
- サステナビリティ委員会を設置：
サステナビリティ経営実施方針で定めた各活動項目およびKPIの承認・決定、進捗の管理、見直しなどを議論し、取締役会へ結果を報告

島津グループサステナビリティ経営実施方針

3つの重点テーマに示す社会への企業価値の提供を図るとともに、組織と人材の両面から経営基盤を強化

重要テーマ	主な実施内容		
“人の健康”への貢献	臨床/感染症対策への貢献	製薬開発への貢献	食品開発への貢献
“地球の健康”への貢献	Carbon Neutral 対応	新素材開発への貢献	製品環境負荷低減
産業の発展 への貢献	半導体機器製造貢献	インフラ維持・保全貢献	物流効率化への貢献
企業統治 経営・成長基盤の強化	グローバル人材育成・Diversity & Inclusion経営・DX推進・健康経営 経済安保対応を含むガバナンス・コンプライアンス強化・自然災害対応		



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。