

リスク担当役員メッセージ

取締役 専務執行役員
リスクマネジメント担当
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 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 産業機械事業部 事業部長員

2019年 4月 常務執行役員 産業機械事業部 事業部
2020年 4月 常務執行役員 産業機械事業部 事業部長
兼 フルイデイクス事業部 事業部長
2022年 4月 専務執行役員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 専務執行役員 リスクマネジメント担当、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)

島津メディカルシステムズの コンプライアンス事案からの学び

当社は、2022年に国内グループ会社 島津メディカルシステムズの不祥事により、ステークホルダーの皆様にご多大なるご迷惑をおかけしました。現在、同社は組織風土の改革をはじめ、働きがいを高める人事制度や業務プロセスをモニタリングするシステムの構築を進めています。同時に、島津グループ全社は、このような不祥事を二度と起こさないように、コンプライアンス意識をさらに高め、不正防止に努めていきます。

中期経営計画2年目の総括と今後の展望

当社グループは、リスクマネジメント(経営・事業運営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)を有機的・一体的に機能させ、推進しています。2024年度までの取り組みにより、経済安全保障(サプライチェーン)、労働安全については、必要な対策を講じることができました。2025年度は、グローバルに共通するリスクに対し、影響度の高いと判断される以下

の2つのリスクに対し取り組みを進めます。

- 1つ目は「サイバーセキュリティ」です。サイバー攻撃に対する防御を整備すること、および万一攻撃を受けた際には即時にリカバリーができる体制を備えることで、事業への影響を低減します。
- 2つ目は事業に直結する「新製品の開発遅れ」です。事業部門とともに実効的な対策を立案します。
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、重点課題を設定して対策を進めます。実施に当たっては、本社の所管部門メンバーも加わり、指導や支援を行い、活動促進を図ります。
最終年度である2025年度は、グループ全体のリスク管理体制と内部統制の仕組みを強化、改善することで、サステナブルな企業体質の強化を図ります。

課題と解決策

- サステナブルな企業体質の強化において、解決すべき2つの課題があります。
- 1つ目の課題は、発生したリスク事案の教訓を生かし、確実な再発防止につなげることです。2024年度には

- 重大リスク事案の発生がありました。日頃から組織内で活発にコミュニケーションを行って潜在的なリスクを認識し事前に対策を打っていれば、これらの事案は防ぐことができた可能性があります。対策として、職場内の議論やE-learningを通じて自部署のリスクを認識し対策を講じる、といった取り組みを、今後日本国内から海外グループ会社にも展開していきます。
- 2つ目の課題は、各グループ会社の活動レベルを向上し、リスク低減の効果を高めることです。そのために当社は、地域ごとのガバナンスを管轄する各地域コーポレート本部と連携して、グループ各社に対するリスクマネジメント、コンプライアンス、内部統制等の教育や、グループ内の交流を通じた研修などを継続して実施します。さらに、地域コーポレート本部が、傘下のグループ会社の取り組みを支援する機能を強化するため、地域ごとに核となる人財の育成を進めます。

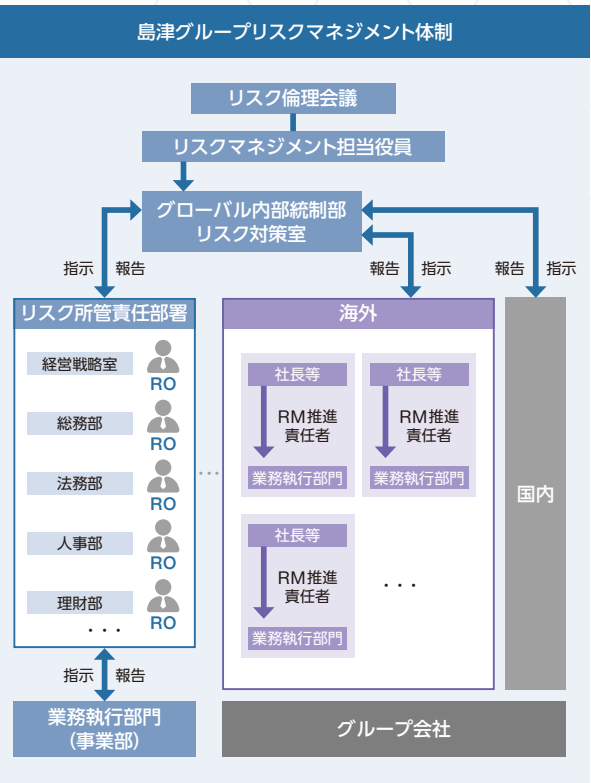
日常業務の中のリスクマネジメント

コンプライアンスは、倫理を最優先する企業風土をグループ全体が培い、維持・向上することにより、実現できるものと考えています。そのためには、職場の心理的安全性を高め、社員が疑問や問題に感じたことについてためらわずに声を上げ、問題を早期に把握してリスク事案に発展させないことが重要です。上下左右のコミュニケーションが円滑に行える雰囲気醸成し、社員のエンゲージメントの向上を図り、日常業務の中でリスクマネジメントを推進していきます。

サステナビリティ経営の推進

当社グループは、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”、ならびにサステナビリティ憲章を掲げており、事業を通じたサステナビリティ経営に取り組んでいます。現存するリスクと、世界情勢が激しく変化する中で新たに生じるリスクを認識し適切な対策を講じること、ガバナンスが利いた倫理性の高い企業風土を醸成すること、そして、それらを実践す

る人財を育成することが、私の役割です。よりガバナンスが行き届いたグローバル体制の構築に向けて、持続的な取り組みを推進していきます。



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)

プラネタリーヘルスの追求と研究開発

当社グループの中期経営計画ではテーマとして「プラネタリーヘルス」を掲げ、新製品および新事業の開発にもこれを展開して活動を進めています。

プラネタリーヘルスは、「地球の健康」と「人間の健康」が相互に関係しているという考え方とされています。そのため、多様な社会課題を総合的に捉えることが必要で、その解決を図ることが求められています。当社グループの経営理念である“「人と地球の健康」への願いを実現する”にも密接に関係する概念であり、私たちにとってこの言葉は古くて新しい内容です。今あらためてその内容を深く理解し、プラネタリーヘルスのために私たちができること、やるべきことは何かを考え、実行する時であると感じています。

私たちの事業では技術ベースの新製品、新事業となるケースが多く、技術者、研究者にとって重責であるとともに、やりがいのある仕事でもあります。

このたび、CTOに着任し、その任務を果たしていくこととなりますが、技術の会社として技術者が生き生きと動き、ワクワクしながら新しい研究・開発に取り組めること、そこから新規アイデアが次々と生まれること、そのためのイノベーション

マネジメントの仕事が中心にあるものと考えています。

企業の技術者として駆け出しのころから育てていただいた先輩方に、プラネタリーヘルスの事業拡大として恩返しをすることを考えると、改めて身が引き締まる思いです。技術の枠を超えてグループ全体で協力・連携し、新しい挑戦をしていきます。

中期経営計画2年目の成果

現在の中期経営計画では、研究開発部門の取り組みとして、以下の3つの戦略を遂行しています。

- ① グローバルでの開発力向上
- ② 開発プロセスの改革
- ③ 新技術・事業創出力の向上

顧客に密着したグローバル製品開発体制の構築とソフトウェアのグローバル分散開発体制構築に向けた取り組みを推進しました。2024年4月に開設した北米R&Dセンターは製品開発に向けた設計環境など運用への支援を行いました。ソフトウェアのグローバル開発では、各拠点でセキュリティを強化したサービス環境の構築を進めました。既に、本社で

は運用を開始しており、順次関係会社への展開・拡大を進めています。

開発プロセスの改革では、アジャイル開発手法の追加と設計DXの構築を進めています。アジャイル開発はまだ一部の施行にとどまっており、今後の本格展開が課題です。設計DXでは設計、製造、品質データの一元管理と蓄積、データ活用は新業務フローを実証中です。

新技術・事業創出力の向上では、新事業・将来事業に向けた開発を進めるとともに、2023年度に設立したCVC (Shimadzu Future Innovation Fund) でのスタートアップ投資を進めています。2年目となる本年も計画通り5件実行しており、投資分野としてもグリーン3件(うち2件はマテリアルにも該当)、インダストリー2件の実績と、昨年の課題であったヘルスケア以外の分野の投資検討が加速しました。

課題と今後の取り組み

新製品の早期市場投入の観点から、研究開発分野でのいくつかの課題があり、今後必要な施策を進めます。研究フェーズでは、研究者の発想を広げる、またアイデアを素早く試す体制作りの課題に対して基盤技術研究所でいくつかの取り組みを試行してきました。これらの効果を検証し、有効なものは部門を広げて実行していきます。また、要素技術から製品設計に向けスムーズな技術移管のためにも必要な施策を進めます。要素技術開発を行う部門と製品化を行う部門の開発早期からの連携体制構築や開発フェーズにおける設計DXによる効率化などを推進します。これにより、開発業務専念による開発スピードアップ、品質の向上が期待できます。

また、先進技術領域に対し、シリコンバレーの駐在員を通して海外機関と連携した投資および協業も進めていきます。出向や協業を通じた研究開発人財の育成も重点的に取り組む項目の一つです。

素早く新製品を世の中に出していくために、オープンイノベーションの拡大・強化施策についても積極的に進めており、その一つとして研究パートナーの公募制度「みらい共創チャレンジ」を新たにスタートしました。これは、今後必要となる領域を設定し、提案されたテーマの中から採択されたテーマについて共同研究として実施するものです。必要

に応じて当社グループが保有する機器装置等も活用いただきながら、成果に応じてさらなる大型プロジェクトへ発展する可能性もあります。今回は、超高齢化社会、産業の発展のための新材料開発などの課題に対し、多数の独創的な提案をいただくことができました。今後も年に1回程度の公募を実施していきます。

150年から始まるみらい共創

今年創業150周年を迎える当社の研究開発の歴史は、オープンイノベーションの歴史でもあります。明治期の舎密局との共創、第三高等学校とのX線装置の開発から始まり、さらに鉄鋼産業、石油化学、製薬などそれぞれの時代で日本の産業を支えてきた業界の方々からのご指導等を通し、技術を磨き、製品を世の中に送り出してきました。近年では、ヘルスケアR&Dセンターの設立、基盤技術研究所みらい共創ラボの開所、Shimadzu Tokyo Innovation Plazaの開設など共創を目的とした拠点整備が進みました。共創の結果として社会に貢献できる研究成果も見えてきつつあります。東京大学・香取教授との共同研究で進めてきた超高精度の時間計測が可能な「光格子時計」は受注開始の発表をすることができました。100億年に1秒という誤差の時計は、一般相対論の原理で重力ポテンシャルを時間の進み方の違いとして計測することができ、地殻変動の計測に使える可能性もあります。また量子計測の応用も進み、京都大学・竹内教授との共同研究を進めている量子もつれ現象を用いた赤外分光も実用化に向けた研究を急ピッチで進めています。そのほか、高性能質量分析、人の感性計測、自律型実験システムをはじめ、社会課題解決に貢献できる製品の早期上市に向けて技術者・研究者の熱い活動が続いています。この活動が150年を超え、200年に向けてさらに共創を加速し、プラネタリーヘルスに貢献する製品・事業につながるものと確信しています。今後の成果にご期待ください。



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

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 (現在に至る)

目指す姿「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、中期経営計画において「プラネタリーヘルス(人と地球の健康)の追求」を目指して、「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」というスローガンを掲げています。そ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、利便性を向上させるものです。標準化においては、分析方法や評価方法の統一が重要であり、標準化された分析方法によって、例えば環境汚染の監視・評価・改善に取り組むことができ、私たちの安心・安全な生活が確保されるのです。多くの場合、標準化には分析計測機器が活用されます。計測機器を主力事業とする私たちにとって、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には3～5年はかかるため、目覚ましい技術革新による新たなモノやサービスに対して、スピード感を持って対応できるプロセスが必要となります。従って、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が重要であり、私は、これらを実現する枠組みをグループ全体で作ることで、プラネタリーヘルスの追求に向けて標準化戦略を推進していきます。

中期経営計画における一里塚としての目標

2023年4月から新しい中期経営計画が始まりましたが、7つの経営基盤強化の一つに「国際標準化・規制対応力の強化」を掲げています。当社グループの長い歴史の中で“標準化”が明確に戦略として盛り込まれたのは初めてです。また、中期経営計画のスタートと同じくして、技術推進部に国際標準化グループを設置し、標準化を推進する体制を整備しました。現在は国際標準化グループが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、一元的に可視化しながら標準化を進めています。

中期経営計画2年目の成果と課題

これまでの2年間で振り返り、実現したことは大きく3つあります。一つ目は、当社グループが数年前から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といった国際標準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。そのほかにも、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。二つ目は、当社グループでの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。三つ目は、標準化戦略の浸透です。中期経営計画で標準化戦略が掲げられたこともあり、グループ内で標準化への意識の高まりと重要度が増しており、様々なところで積極的な取り組みが生まれるようになりました。

一方で、課題もあります。成果の裏返しかもしれませんが、取り組み事例が増えた結果、リソース不足が顕在化してきました。分析手法の標準化を推進するためには、まず大量の分析データを取得することが必要ですが、そのためのリソースが不足しています。ただし、この課題は社内が標準化に関して、より積極的になっていることの裏返しのも面もあるとポジティブに理解しています。今後は、各部署連携の一層の強化や外部連携も増やし乗り越えていきます。例として、北米ではお客様でもある大手受託分析会社や政府機関と協業し、データ取得による新たな分析手法の開発に取り組み始めています。社外連携および標準化を軸としたビジネス拡大戦略のモデルケースとなるよう進めていきます。

今後の取り組み

繰り返しになりますが、標準化活動は1年や2年でできるものではないため、これまでの2年間の取り組みをベースに今年度も継続することになります。その中でも、力を入れていきたいのは次の3点です。

一つ目は人材育成です。今後の標準化戦略を担う、中堅・若手社員の育成を進めます。「ISOを取得しましょう」と言われても、取得の方法が分からなければ、何もできません。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、国際会議への出席の際の作法など様々なノウハウを伝えています。二つ目は、課題として挙げたリソース不足を解決するための大量の分析データを取得できる体制構築です。これはグループ内での強化だけでなく、標準化する分析手法のユーザーとなるお客様と、標準化を検討する段階から連携することで、より現実的に即した標準化を進めるとともに、得られた知見からソフトウェアを含めた機器開発と連動させて、より使いやすいシステムを提供できるようにします。三つ目は、標準化と

知財とのコラボレーションです、まずは知財戦略と連動した標準化・規制のデータベース作りを進めています。既に、データベースの基盤はできつつあり、国際的にそれぞれの分野でどのような標準があって、当社グループではどのような対応ができていのか分かる仕組みにします。

また、標準化はいわゆるオープン・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のですが、単純にオープンにしたらいいというものではなく、守るべきところは知財等できちんと守り、開放するところを戦略的に決定してオープンにすることが求められます。知財部は、製品の初期の規格・設計段階から事業部の開発現場にヒアリングを行っており、どの技術をいつ、どのように特許出願するのか、技術者と相談をしながら知財戦略を進めています。まずは、年間1,2件だと思いますが、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いきます。

これらにより将来の姿として、標準化された分析手法に必要な分析試料の前処理システムや試薬などを含めて、標準化された分析手法を、より利便性良く、幅広いお客様に安心してご活用していただけるようになることを目指します。これらトータルソリューションの実現により、標準化および分析計測機器提供だけではなく、価値体験や感動をお客様へ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」という当社グループの社是を体現し、プラネタリーヘルスを追求していく島津に是非ご期待ください。

仕事を進める上で大切にしているもの

私自身は分析計測機器開発のハードウェアエンジニアを原点に当社での社歴を積み上げてきたこともあり、新製品開発を進めていく上で、お客様に価値を感じてもらい、長く使っていただける製品、技術でなければ意義はないと考えています。その実現に向けてお客様の課題やご要望における背景や理由についても理解するとともに、新しい製品や技術をお客様に提供する上で、どのような新しい価値体験や感動をお客様へ与えられることができるか、常に意識しながら仕事を進めていくことを心がけています。

DX担当役員メッセージ



専務執行役員
製造・CS担当 DX・IT戦略担当
メディカル規制担当

海藤 克明

略歴

1983年 4月 当社入社
2000年10月 分析機器事業部LC部主任技師（課長）
2003年 6月 Shimadzu U.S.A. Manufacturing, Inc. 社長
2008年10月 分析計測事業部分析計測工場長
2011年 6月 分析計測事業部副事業部長兼分析計測工場長
2015年 6月 Shimadzu Scientific Instruments, Inc. 社長

2016年 6月 執行役員 Shimadzu Scientific Instruments, Inc. 社長
2020年 4月 常務執行役員 製造・CS・情報システム担当
2021年 4月 常務執行役員 製造・CS担当 DX推進（現DX・IT戦略）副担当
2023年 4月 専務執行役員 製造・CS担当 DX・IT戦略担当 人事副担当
2025年 4月 専務執行役員 製造・CS担当 DX・IT戦略担当 メディカル規制担当（現在に至る）

島津のDX推進について

当社グループは、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」のもと、お客様と共に社会課題の解決に取り組んでいます。その活動の質をデータとデジタル技術を活用して高めていく、それを通して従業員と会社が成長していく、これが当社グループのDXの目指す姿です。これを表したのが2023年に定めたDX推進ビジョンです。当社グループのDXは、顧客を起点として最適なソリューションを考え、提供するビジネスモデル変革（BX：Business Transformation）と、それを可能にする組織風土・マインド・文化を作るコーポレート変革（CX：Corporate Transformation）の2つからなり、4つの変革テーマ（BX：顧客起点浸透、CX：標準化・プロセス効率化、DX人財の育成、コラボレーションの場づくり）を定めて取り組んでいます。

中期経営計画初年度について

4つの変革テーマのうち、肝となるのは標準化・プロセス効率化です。サプライチェーンマネジメントと製品ライフサイクルマネジメントの業務フローの標準化・効率化と、それを支える情報基盤の整備の3つを並行して進めています。仕事のやり方を世の中のスタンダードに合わせることで、常に最先端のツールを使えるようにする。情報基盤を整備して、データドリブンな経営ができるようにする。こういった改善により、商品企画の質とスピードを上げ、商品とサービスの品質を高め、顧客により良いソリューションをより早く提供できるようにすることが狙いです。これについてはほぼ計画通りの進捗です。

DX人財の育成に関しては、2025年までの目標としてDX人財初級者3,000人を掲げていますが、2023年度で既に目標の倍となる6,000人以上が認定を取得しました。

また、初年度で目標を超過したため、新たに2025年度までに7,000人の目標を設定しました。

一方、初学者（中級者）・実務者（上級者）は、合わせて2025年度625人を目標としていますが、2023年度は目

標を下回りました。ただし、これらのコースを受講中の人は目標の倍近くの約1,100人いますので、2025年目標は達成できると考えています。現在、本社や国内グループ会社を対象に進めていますが、約8,000人の母数に対して、この人数には正直驚いています。

島津の強みを活かしたBXの展開

一方、BXはサブスクリプションビジネスの拡大を進めていますが、計画より遅れています。基本的な仕組みの構築は完了していますが、提供する商材ごとに業務フローを定めていくところで時間がかかっています。商材がもう少し増え、業務フローの定型パターンが確立されれば、商材開発が加速されと考えています。

今後、新たに創出したいサブスクリプション型ビジネスモデルの一つに、コンサルティングが挙げられます。分析や計測のノウハウがなく、どうしたらよいのか分からないというお客様の課題に対して、長年培ってきた私たちのソリューションを提供し、長期間にわたる関係性が構築できるような商材を増やしていきます。

中期経営計画2年目の取り組み

中期経営計画では、2023年度からの3年間で「事業拡大と“お客様（領域）中心”志向への体制変革」と位置付けています。これまでは製品群ごとに個別にお客様にソリューションを提供してきましたが、これをお客様（領域）中心のワンストップサービスに変えていくには、事業部ごとにバラバラな業務フローを統一していく必要があります。中期経営計画2年目となる2024年度は、業務標準化・効率化をより一層進展させます。また、それを支えるDX人財の育成、特に中級者以上の育成を加速させ、自律的にDXに取り組む風土を醸成していきます。

生成AIについて

生成AIは、リスクを十分に検討しながら、積極的に活用していきます。2023年度に運用を開始した島津Chat GPTは、2024年3月末時点で約3,000人の国内外グループ従業員が活用しています。今後、さらに社内情報も扱える環境を整えていくとともに、Microsoft社のCopilotも2024年3月からパイロット導入し、今後本格的に導入します。生成AIをますます活用し、生産性の向上と業務プロセスの改善を図っていきます。

島津のDXにご期待ください

当社グループには、社是と経営理念に共感する人間が集まってきています。そして失敗を恐れずチャレンジする風土や約40年続く小集団活動など、日々の業務を改善するマインドがあり、DXを推進する土台は既にあります。DX推進による改善・変革を通じて、新たな価値提供を続けていきたいと考えています。

今後も、DX推進活動を通じた従業員と会社の成長に、ぜひご期待ください。

CHROメッセージ

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

青山 恵則

略歴

1991年 4月 当社入社
2012年 10月 人事部 担当部長
2013年 1月 人事部 人材開発室長
2016年 10月 人事部 副部長
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
(現在に至る)

島津の人的資本への考え方

当社グループは創業以来、一貫して「人」を大切にする企業文化を守り続けてきました。また、社是「科学技術で社会に貢献する」は私たちのDNAとして深く根付いており、全社員の行動指針となっています。

社員を大切にする姿勢は、企業価値創出の基盤であり、社員の力を引き出して結集することで社会価値を創出し、世界のパートナーと共に社会課題の解決に貢献できると確信しています。当社グループは持続可能な社会の実現に向けて、ESGの観点からも積極的に取り組んでいます。企業の枠を超えた協業を促進し、多様なバックグラウンドを持つ社員が共に課題に取り組むことで、より豊かな未来を築いていくことを目指しています。

中長期的に当社グループの企業価値を向上させるためには、変化する事業環境に適応しつつ、事業戦略と連動した人財育成と社内環境の整備が不可欠です。その上で、多様性を活かし、イノベーションを促進する取り組みを強化することが重要であると考えています。人財育成と社内環境の整備は、現中期経営計画の基本方針「5つの事業戦略」「7つの経営基盤強化」においても重要な役割を果たしています。

社員が活躍できる基盤を整備するために継続的に投資することは、優れた人財の確保にも寄与し、働き甲斐を感じ、心身の健康が保たれることで、エンゲージメントの向上にもつながると考えています。

効果最大化に向けたKPIの設定

当社では、従来独自手法でエンゲージメント調査を実施していましたが、2023年度からグローバルで標準化されたプラットフォームを活用したサーベイを開始しました。このサーベイの結果は、継続的な企業価値の向上と関係関係がある重要な経営指標と位置付けています。今後は、国内グループ会社だけではなく、海外グループ会社にも対象を広げる予定です。経年比較は今後になりますが、現場レベルでの組織課題に取り組むための貴重なデータとしても活用していきます。また、各人財施策の目標については、可能な限り定量化し、KPIを設定して透明性を持たせていきます。事業環境や事業戦略の変化に応じて、より効果的なKPIを設定することで、施策の効果を最大化していきたいと考えています。

次なる成長に向けた3つの人財施策

(1) 継続的な成長に向けた経営リーダーの育成

当社では、職種やポジション、年齢階層に応じた多様な教育プログラムを実施し、継続的な成長を支える経営リーダーの育成に力を入れています。特に、事業戦略および経営基盤の強化を実現するため、経営幹部の育成は重要なテーマと位置付けています。1997年から「経営塾」を通じて当社グループの成長を牽引する経営幹部候補の育成に取り組んできましたが、2023年度からはリニューアルした経営幹部候補育成プログラムを開始しました。このプログラムでは、テーマを設定し、関係者との議論を重ねることで、志を持って経営層に対して提言する力を養うことを目指しています。また、従来とは異なる業務を経験させるタフアサイメントや社外派遣・研修への参加を取り入れ、視野を広げ、視座を高める取り組みを行っています。メンバーには、将来の重要なポジションを担ってもらうために意識改革を促しています。

加えて、ビジネス課題を解決し事業を牽引する「ビジネスリーダー」の育成も重点的にを行っています。リーダーシップの理論は数多く存在しますが、部下の状況やその時の環境に応じて最適なリーダーシップを選ぶことが求められます。そのため、柔軟に対応できるリーダーシップの引き出しを多く持つマネージャーの育成を目指しています。このトレーニングは、本社および海外グループ会社のマネージャー層を対象に実施し、社内講師の育成を進めることで、国内グループ会社への展開も計画しています。

最後に、世界各地での事業拡大を支えるため、海外グループ会社の経営幹部向けに特化した育成プログラムを導入します。このプログラムでは、地域に応じた事業戦略の立案力、求められるガバナンスの理解、企業理念の浸透、および効果的なリーダーシップを育成します。これにより、各地域の経営課題に適切に対応できる人財を育て、グローバルな競争力をさらに強化していきます。

(2) イノベーションを支える技術力向上と専門性の強化

当社グループの成長の源泉は、日々の技術力向上と高い専門性を持ち、イノベーションと価値を創出できる人財の活躍にあります。そのため、世界の優れた専門家と協業し、新たな技術や事業機会を創出する専門人財、高品質の新製品を生み出すための開発・設計力を備えた専門人財、高度な管理業務を遂行する専門人財、そしてデジタルトランスフォーメーション(DX)に対応できる人財の育成が不可欠です。

この目的を達成するために、大学との連携に基づき、社員でありながら博士号取得に専念できる REACHプロジェクトを推進しています。さらに、2024年度からは社会人博士育成支援制度 (SPARK) を導入し、社員の博士号取得を支援することで、専門性を一層高める取り組みを行っています。

また、資格取得奨励制度や教育研修を通じて専門人財の育成に注力しており、今後は高度な国家資格や社内資格をオープンバッジで認定することで、社員が専門性を獲得しやすい環境を整えていきます。

(3) 多様なキャリアパスの提供による成長の促進

当社では、社員に多様なキャリアパスを提供し、それぞれの適性や希望に応じたキャリア形成を支援しています。これまで、社員にはマネジメント職を担うことを期待してきましたが、2024年度からプロフェッショナル職として特定の分野で専門性を高める選択肢も用意しました。このように、技術や知識の深化を促進する人事制度を構築しています。

社員のキャリアは固定的ではなく、流動的なものです。社員はある時期にプロフェッショナル職として活躍し、別の時期にはマネジメント職としての役割を果たすことも可能です。これにより、社員は多様な経験を通じて成長し、会社としても組織内での柔軟な人財配置が実現します。この結果、全体の適応力や競争力の向上が期待されます。

ステークホルダーのみなさまへ

冒頭に述べましたが、当社グループの強みは「人」を大切にする企業文化と、社是がDNAに深く根付いていることにあります。私たちのルーツである「御好次第何品ニテモ製造仕候也[※]」は、知識を貪欲に吸収し、お客様の要望に応える真摯な姿勢を育んできました。これは、150年にわたり培ってきた重要な価値観です。

しかし、社会やビジネス環境は絶えず変化しており、企業が果たすべき責任も増大しています。こうした変化に対応し、社員全員がこの精神を受け継ぎ、さらに活躍を遂げるために、人財施策を展開し、企業としての進化を続けていきたいと考えています。皆様のご支援とご理解があつてこそ、当社グループは未来に向けてさらなる成長を遂げることができます。引き続き、どうぞよろしくお願いいたします。

※ 1882年 (明治15年)に、当社最古の製品カタログといわれる「理化器械目録表」が発行されました。その末尾には、「ご要望に応じて、どんなものでもおつくりします」を意味する「御好次第何品ニテモ製造仕候也」が記されています。

中期経営計画：7つの経営基盤強化

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就任にあたっての抱負

2025年4月からCFOに就任しました。これまでコーポレート部門、事業部門、海外事業会社において経理・財務の経験を積んできました。そうした経験を活かし、不確実性の高い事業環境においても、強固な財務基盤の維持と成長事業への投資を図り、中長期にわたる利益成長と株主還元の向上を目指します。

2023年度から2025年度までの中期経営計画では、収益性と効率性を追求すべく、①キャッシュ創出力の強化、②成長投資を支えるキャピタルアロケーション、③ROIC経営による事業管理、④利益成長と連動した株主還元、の4点に注力しています。さらに、競争力の源泉となる研究開発投資や事業基盤整備や生産性の向上に寄与する設備投資の継続的な実施についても財務面より貢献し、企業価値の向上を実現していきます。

中期経営計画初年度を振り返って

中期経営計画初年度の業績は、海外事業の伸長（海外比率57.9%）による為替の追い風を享受し、4期連続で売上高、営業利益ともに過去最高を更新しました。これは、ヘルスケア領域とグリーン領域において、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、試験機の重点機種が伸長し過去最高売上高を更新したことに加え、受注残の売上転化、価格改定などの付加価値訴求の確実な実施などによる

ものです。一方、為替効果を除くと、中国の市況悪化、国内医用関連設備投資や半導体設備投資の停滞などにより、期初に想定した成長が実現できなかったことも事実です。成長投資に関しては、人的投資、研究開発投資を積極的に推進し、ほぼ想定通りの進捗となりました。M&Aに関しては、フランスの臨床向けソフトウェア会社のBiomaneoc社、北米の分析と医用の販売サービス代理店など、規模としては小さいですが、今後当社グループが海外で成長するための土台の構築に資する会社を傘下に収めることができました。

ROIC経営の推進

2024年度から事業部・ビジネスユニット別のROICを経営指標として導入し、予実管理を開始するなど、ROIC経営による事業管理を徹底しています。各事業・ビジネスユニットの投下資本の算定方法については、引き続き適正化が必要ですが、成果を測定するKPIの設定を進めています。KPIは、営業利益率や投下資本回転率などの財務指標を主とした“財務KPI”と、引き合い数や生産リードタイムなど現場の活動指標である、“現場KPI”を組み合わせて、ROICを頂点に各KPIをツリー状に整理し、経営層から現場まで全社目標に沿った全体最適行動に結び付くようにしたいと考えています。KPIを浸透させるには時間がかかると思いますが、システムによる係数の自動化を行い、全社を挙げて、効率的な経営を目指します。

資本コストを意識した経営

当社グループの資本コストは7－8％と認識しています。実質無借金のため、株主資本コストが当社の資本コストとなりますので、株主資本コストを上回るROE、ROICを達成することが重要です。現状ROEは12.5％、ROICは11％と、資本コストを上回って推移していますが、今後も、資本コストの引き下げと資本効率（ROIC、ROE）の向上を図り、中長期的な企業価値向上と持続的な成長を実現します。また、資本効率を向上する上で事業ポートフォリオの見直しも避けて通れない課題です。中期経営計画で再編事業と位置付けている航空事業は、自社努力に加え事業環境が好転したことで、業績は大きく改善しています。他方、ビジネスモデル自体が変わったわけではないため、再編事業としての位置付けは、現在も変わっていません。営業利益率が低い医用と油圧機器事業については、前者はイメージングトランスフォーメーションやリカーリングビジネスの推進、後者は静粛性の高いギャポンなどの付加価値の高い製品を拡大することで、業績の改善を目指します。

財務ガバナンスの強化

収益力強化の継続的な取り組みによりキャッシュ創出力は高まっています。財務基盤についても、在庫や売上債権などの運転資本の管理を徹底しており、自己資本比率は70.0％を上回り、健全な財務体質を引き続き維持しています。また、資金の効率的な活用への取り組みとして、日本で導入していたキャッシュ・マネジメント・システム（CMS）を米国・欧州・アジア・中国にも整備し、グループ内の資金を有効に活用することで資金管理の最適化を図っています。当社グループでは、資金の本社集約を方針として掲げ、資金の有効活用と資金効率の向上に取り組み、成長に必要な投資を継続的・機動的に実施できる財務基盤を築いていきます。

株主還元

当社グループとしては、利益を積極的に成長投資に使い、業績を伸ばしていくとともに、株価を上昇させることで、株主・投資家の皆様に報いたいと考えています。

株主還元に関しては、中期経営計画の初年度の2023年度から「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の実施」に変更し、10期連続の増配、2024年度も11期連続の増配を行う予定です。

また、2024年度は、自社株買いを250億円行いました。これは、株主還元の充実、資本効率の向上を目指したもので、自社株買いは当社として初めてとなります。ただ、誤解して欲しくないのは、自社株買いをした額だけ成長投資を減らすというわけではありません。成長投資は、中期経営計画策定時と変わらない水準で実現していきます。

内部統制、ガバナンスの強化

当社グループは、「コンプライアンスは全てに優先する」を徹底しており、財務の面でも、会計コンプライアンスの基盤となる、経理関係の規定や会計処理ルールを事業環境の変化や内部統制の観点で見直しています。加えて、経理業務のシェアードサービス化を進め、業務プロセスの標準化と業務のデジタル化・自動化を推進することで、業務効率化とガバナンス強化を図っています。国内グループ会社は約70％の経理業務をシェアードサービスに集約しており、2024年度は80％、中期経営計画最終年度には100％を目指しています。それにより効率化を図り、経理業務の15％を削減する予定です。

また、グループ全体の会計リテラシーを向上させるため、会計の知識を体系的に習得した人財を持続的に育成し、経理・財務面から専門性が発揮できる人財を事業部門や主要グループ会社に配置することも始めています。

株主・投資家の皆様へ

株主・投資家の皆様との対話は、当社グループの経営戦略および事業活動を皆様にご理解いただくと同時に、私たちの経営の質の向上と企業価値の向上に資するため、非常に有益であると考えています。積極的かつ適切な情報開示に努め、皆様とのコミュニケーションを一層充実させていき、いただいたご意見はすべて真摯に受け止め、役員会や経営層に説明・報告を通して経営の改善に活かすことで、さらなる企業価値の向上を目指していきます。

コーポレート・ガバナンス

取締役・監査役の紹介 (2024年6月26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

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)

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 シマツ オイローパゲーテムバー・
(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

リスクマネジメント担当
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 フルイデックス事業部長
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、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)

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 エコプレクス・ジャパン株式会社
取締役
2019年 2月 ヴェスパーグループアジアジャパン株式会社
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)

監査役

9 常任監査役 藤井 浩之

大日本塗料株式会社 社外監査役

1981年 4月 当社入社
2005年 4月 人事部長
2007年 6月 執行役員
2009年 6月 取締役
2009年 6月 人事・地球環境管理
(現 環境経営) 担当
2011年 6月 広報 (現 コーポレート・
コミュニケーション) 担当
2012年 6月 法務部担当部長
2013年 6月 常任監査役
(現在に至る)

10 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 監査役 (現在に至る)

4 取締役 丸山 秀三

1982年 4月 当社入社
2004年10月 分析計測事業部 LCビジネスユニット
統括マネージャー
2009年 4月 分析計測事業部 ライフサイエンス事業
統括部 LCビジネスユニット長
2011年12月 Shimadzu Scientific Instruments, Inc.
(アメリカ) 社長
2013年 6月 執行役員
2015年 6月 分析計測事業部長
2015年 6月 常務執行役員
2019年 4月 専務執行役員
2021年 4月 島津 (香港) 有限公司 社長
2023年 4月 上席専務執行役員
2023年 4月 リスクマネジメント担当、
環境経営 (GX) 担当
2023年 6月 取締役 (現在に至る)

7 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)

11 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
株式会社エニグモ 社外取締役 (監査等委員)
株式会社ブロードリーフ 社外監査役

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) (現在に至る)

5 社外取締役 花井 陳雄

株式会社ベルセウスプロテオミクス 社外取締役
ノイルイミュン・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 株式会社ベ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 ノイルイミュン・バイオテック株式会社
社外取締役 (現在に至る)

8 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・ファーム・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・ファーム・
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・ファーム・イースト・
インク
アジア購買ア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ゼーション
ア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・サステナビリティディレクター
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)

12 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)



コーポレート・ガバナンス

執行役員の紹介 (2025年4月1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
リスクマネジメント担当
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
海藤 克明
製造・CS担当
DX・IT戦略担当
メディカル規制担当



専務執行役員
青山 功基
島津(香港)有限公司
社長



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
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
の場 俊英
営業担当
営業本部長 兼
東京支社長



常務執行役員
富田 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



常務執行役員
西本 尚弘
CTO



常務執行役員
荒金 功明
CFO

一般執行役員



上席執行役員
田中 雅彦
産業機械事業部長
フルイデックス事業部長



執行役員
山本 晋
航空機器事業部長



執行役員
岡崎 直美
分析計測事業部
副事業部長
(SCOE担当)



執行役員
田島 渉
営業本部 副本部長 兼
海外営業ユニット長



執行役員
森本 茂樹
営業本部 副本部長 兼
営業推進ユニット長



執行役員
平尾 好章
Shimadzu Europa
GmbH社長



執行役員
井上 武明
分析計測事業部
副事業部長(品証担当)



執行役員
鈴木 和也
医用機器事業部
副事業部長
(営業・マーケティング・
サービス担当) 兼
グローバル
マーケティング部 部長



執行役員
**Palanisamy
Prem Anand**
Shimadzu
(Asia Pacific) Pte. Ltd.
社長



執行役員
井原 薫
人事部長



執行役員
阪本 学
Shimadzu Analytical
(India) Pvt.Ltd.社長 兼
Shimadzu Medical
(India) Pvt.Ltd.社長



執行役員
河野 俊幸
基盤技術研究所長



執行役員
大久保 昭
DX・IT戦略統括部長



執行役員
宮内 泰雄
営業本部 副本部長 兼
グローバル共創営業
戦略室長



執行役員
宮川 治彦
分析計測事業部
副事業部長(技術担当)
兼 分析計測事業部
技術部長



執行役員
井上 隆志
分析計測事業部
副事業部長
(グローバル・
イノベーション担当) 兼
Shimadzu Scientific
Instruments, Inc.
副社長



執行役員
石井 岳
航空機器事業部 副事業
部長 兼
Shimadzu Precision
Instruments, Inc.
Shimadzu Aircraft
Equipment
責任者



執行役員
**Patrick
G.Fromal**
Shimadzu Scientific
Instruments, Inc.
社長