P010-0610

SHIMADZU
Excellence in Science

島津 統合報告書 2025

150 YEARS ANNIVERSARY

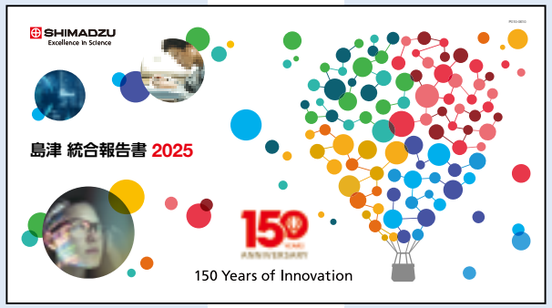
150 Years of Innovation

編集方針

「島津統合報告書 2025」は、2025年3月期の財務情報と、経営戦略、事業・サステナビリティ活動などの非財務情報をまとめた冊子です。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理解していただくために、当社グループが定めるマテリアリティへの活動を、中期経営計画を通じてまとめています。特にサステナビリティ経営の核となる人財に注目し、人財戦略、エンゲージメントについて詳しく記載しています。ご一読いただきご意見などをお聞かせいただけばありがたいです。
当社は、2025年に創業150年を迎えました。先人たちが積み重ねてきた社会課題の解決とイノベーション創出の歴史を今後も継続していくために、皆様との対話を大切にし、企業価値向上へのご意見・ご要望に、真摯に対応していきます。

財務情報（財務資本）

- 決算短信・決算説明会資料
- データブック
- 有価証券報告書（財務データ部分）



島津 統合報告書2025

財務情報（財務資本）

- 中期経営計画・事業説明会資料
- コーポレートガバナンスに関する報告書
- 有価証券報告書（非財務データ部分）

発行時期　2025年6月発行

報告対象期間　財務情報：2024年4月1日から2025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。
https://www.shimadzu.co.jp/sustainability/approach/stake_holder/disclosure.html

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。

Web
投資家向け情報
https://www.shimadzu.co.jp/ir/

Web
サステナビリティ
https://www.shimadzu.co.jp/sustainability/

上記の当社Webサイトに最新の情報を掲載しておりますので、ご覧ください。

目次

目次 …… 2
事業概要 …… 3
財務・非財務ハイライト …… 5
トップメッセージ …… 7

価値共感×共創ストーリー …… 11
特集 科学技術で社会に貢献してきた150年と次世代に向けて 12
島津の価値観 …… 17
島津のDNA …… 18
価値共感×共創プロセス …… 20
島津の経営資源 …… 21
サステナビリティ経営 …… 23

マテリアリティを通じた価値共感・共創戦略 …… 25
中期経営計画（2023−2025年度）の概要 …… 26
中期経営計画の基本方針 …… 27
5つの事業戦略の進捗 …… 28
財務・非財務KPI …… 31
事業戦略 …… 32
中期経営計画と連動したマテリアリティの取り組み …… 32
価値共感・共創戦略を推進する事業部門 …… 36
価値共感・共創戦略を推進する営業部門 …… 42
技術戦略 …… 43
研究開発体制 …… 43
共感×共創によるイノベーションの創出 …… 44
新事業・将来事業の創出 …… 49
知的財産戦略 …… 51
CTOメッセージ …… 53
標準化戦略 …… 54
CSO（Chief Standardization Officer）メッセージ …… 56
製造戦略 …… 57
グローバル製造の拡大 …… 57
製品品質、安全 …… 58
サプライチェーンマネジメント …… 60
DX戦略 …… 62
DX戦略 …… 62
DX担当役員メッセージ …… 63
財務戦略 …… 64
CFOメッセージ …… 64
人財戦略 …… 66
CHROメッセージ …… 67
企業価値創出を目指す人財戦略 …… 68
人財育成 …… 71
エンゲージメント …… 72
DE&I：多様性を力に変えるダイバーシティ推進（Diversity,Equity & Inclusion） …… 74
健康経営 …… 76
ダイバーシティ・健康経営担当役員メッセージ …… 78
環境戦略 …… 79
環境経営 …… 80
経営管理 …… 90
コーポレート・ガバナンス …… 90
ガバナンスの強化（統合リスク管理の強化） …… 101
リスク担当役員メッセージ …… 104
社外取締役メッセージ …… 105

財務・企業情報 …… 107
過去3期の中期経営計画の振り返り …… 107
11年間の主要財務データ …… 108
6年間の主要非財務データ …… 110
会社概要 …… 112
株式情報 …… 112
グループ会社情報 …… 113
外部評価 …… 114

ナビゲーションボタンの使い方

セクションタブ

クリックすると各パートの最初のページに移動します

ナビゲーションボタン

事業概要

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。

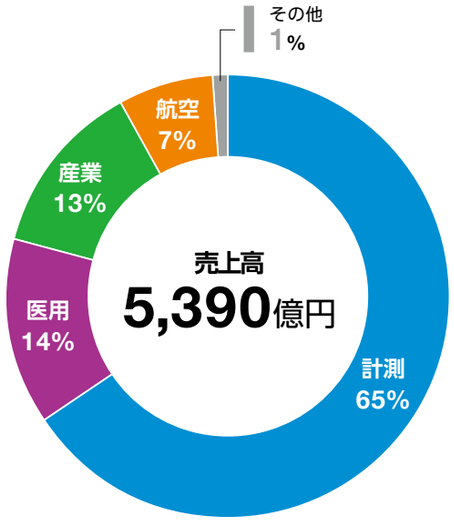
主な製品	液体クロマトグラフ／質量分析システム／光分析装置／環境モニタリング装置／試験機
主な用途	食品・製薬産業における品質管理／病気の早期検査や医薬品開発 ／ 水質や大気汚染などの環境分析 ／ 各種材料の強度評価、工業製品の非破壊観察
ユーザー	医薬、食品、素材、エネルギー、自動車、研究機関／産業機器などのメーカー、官公庁、大学

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、産業の発展に役立っています。

主な製品	ターボ分子ポンプ／油圧機器／工業炉
主な用途	半導体製造プロセスにおける真空環境を作り出す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



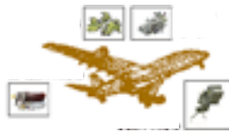
医用機器事業 14%

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 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

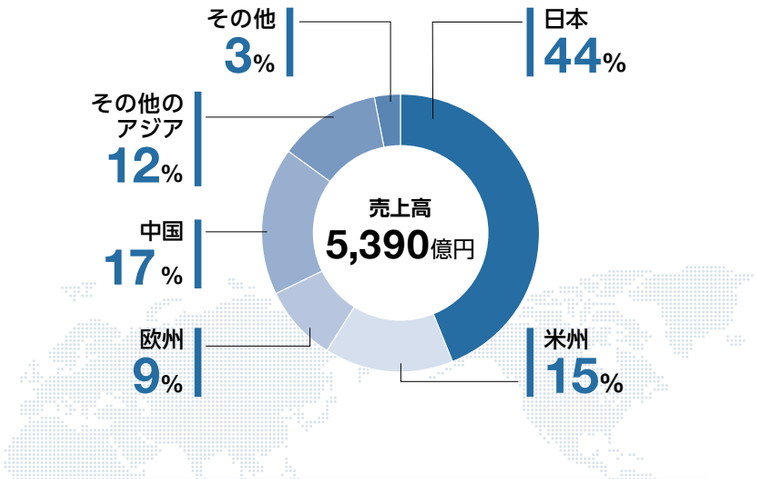
航空機器事業 7%



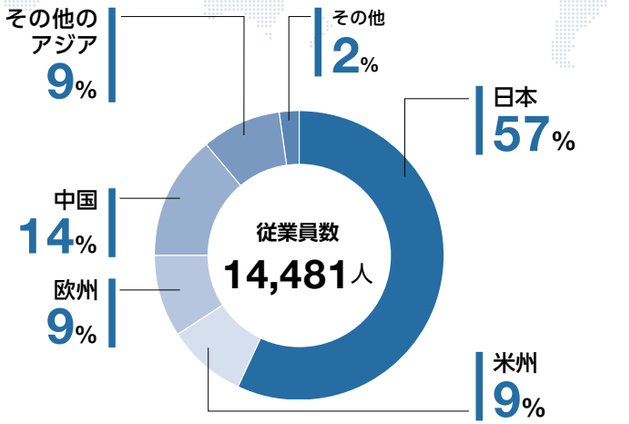
最先端の搭載機器を提供し、「安全、快適、負担軽減」に役立っています。

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

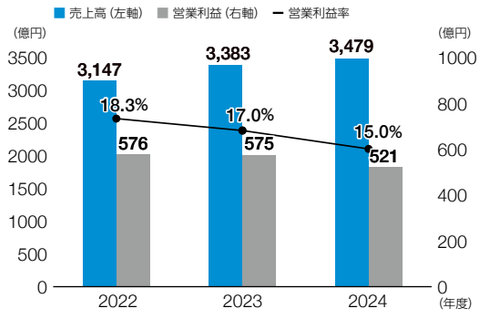


地域別従業員構成比

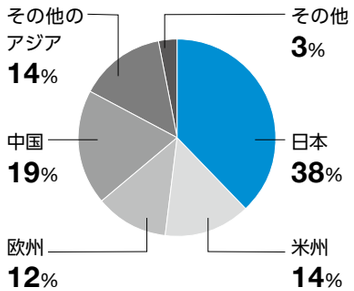


事業概要

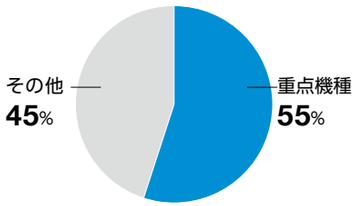
計測機器事業



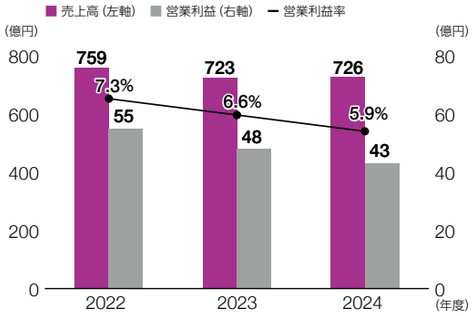
地域別売上高比率



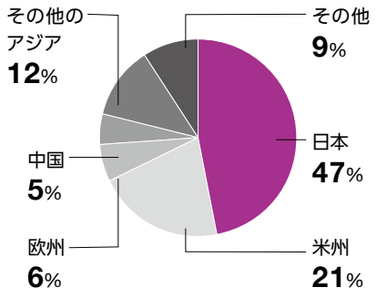
機種別売上高比率



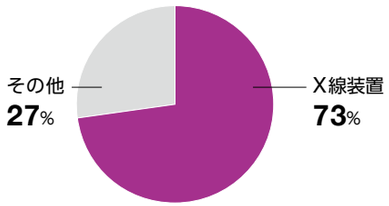
医用機器事業



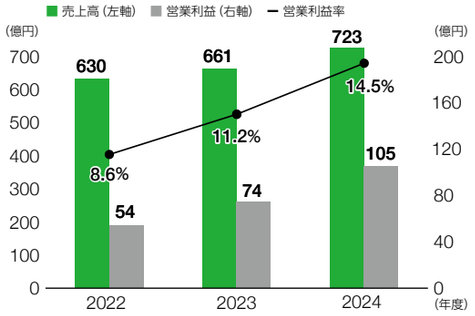
地域別売上高比率



機種別売上高比率

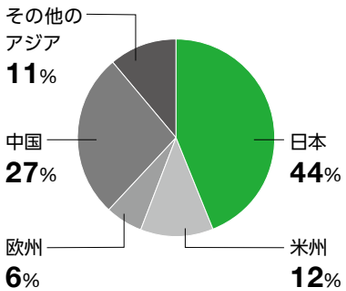


産業機器事業

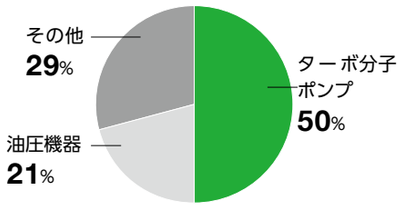


※2024年度より、従来「航空機器事業」に含まれていた海洋関連機器の業績を、「産業機器事業」へ移管しています。なお、2023年度の数値から、変更後のセグメント区分に組み替えております。

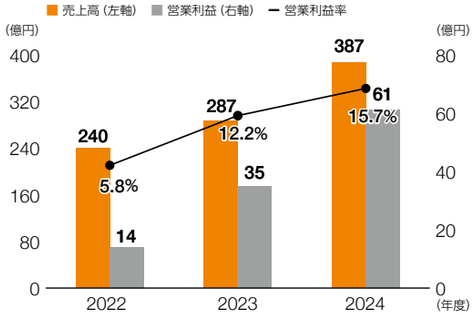
地域別売上高比率



機種別売上高比率

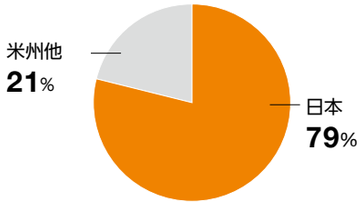


航空機器事業

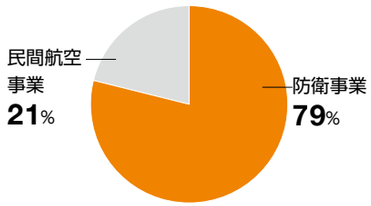


※2024年度より、従来「航空機器事業」に含まれていた海洋関連機器の業績を、「産業機器事業」へ移管しています。なお、2023年度の数値から、変更後のセグメント区分に組み替えております。

地域別売上高比率



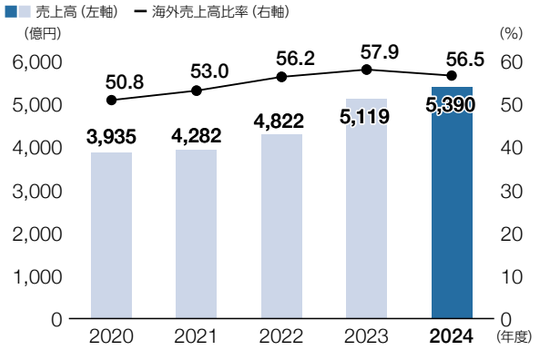
市場別売上高比率



財務・非財務ハイライト

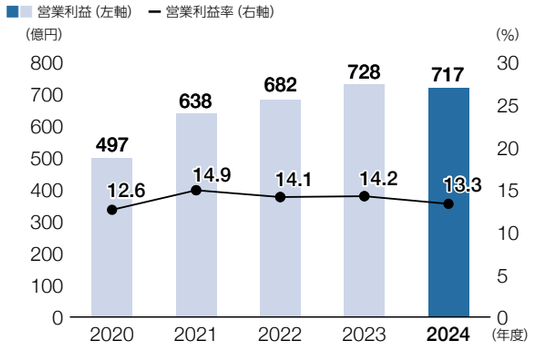
財務情報

売上高／海外売上高比率



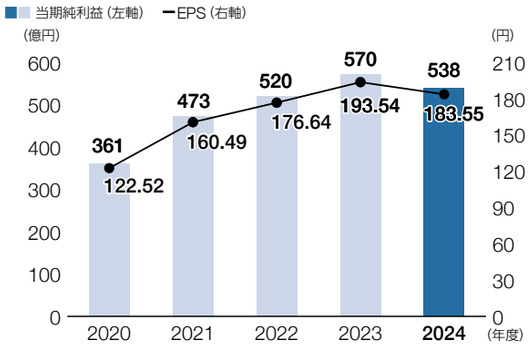
売上高は、前年比5%増の5,390億円となり、5期連続で過去最高を更新しました。

営業利益／営業利益率



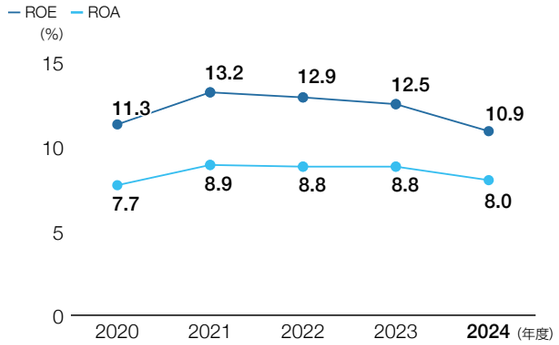
営業利益は人的投資・研究開発投資・設備投資などの成長投資を積極的に進めたことにより、前年比1%減の717億円となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益／1株当たり当期純利益（EPS）



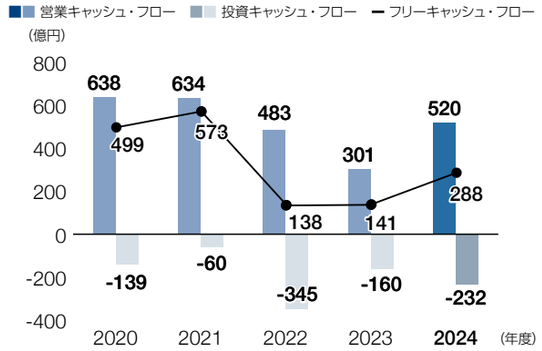
営業利益の減少や、期末レートの円高影響による為替差損の発生などにより、当期純利益は538億円、1株当たり当期純利益（EPS）は183.55円となりました。

ROE ／ ROA



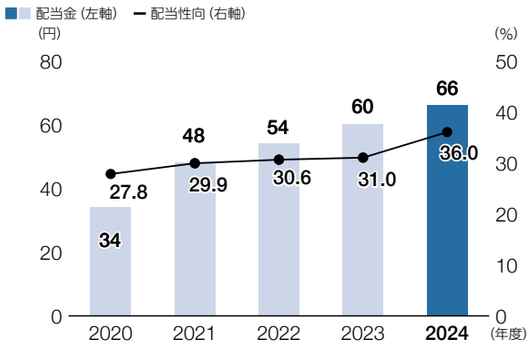
当期純利益の減少などにより、ROEは前年度より1.6ポイント悪化の10.9％、ROAは前年度より0.8ポイント悪化の8.0%となりました。

営業キャッシュ・フロー／投資キャッシュ・フロー／フリーキャッシュ・フロー



営業キャッシュ・フローは、仕入債務の増加や法人税等の支払額の減少などにより対前年度219億円増加し520億円の収入となりました。投資キャッシュ・フローは、設備投資などにより232億円の支出となりました。その結果、フリーキャッシュ・フローは288億円となりました。

配当金／配当性向

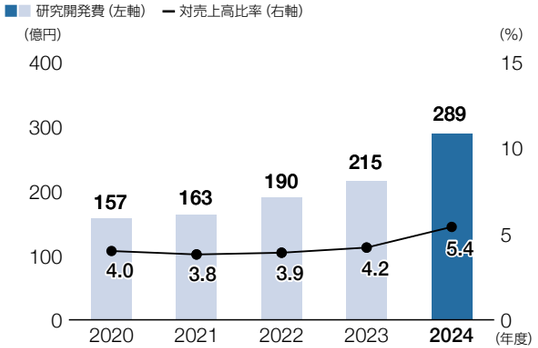


2024年度の配当金は、記念配当4円を実施して、11期連続増配の66円、配当性向は36.0%となりました。中期経営計画（2023～2025年度）の株主還元は、配当性向30%以上の維持と継続的な株主還元を基本方針としています。

財務・非財務ハイライト

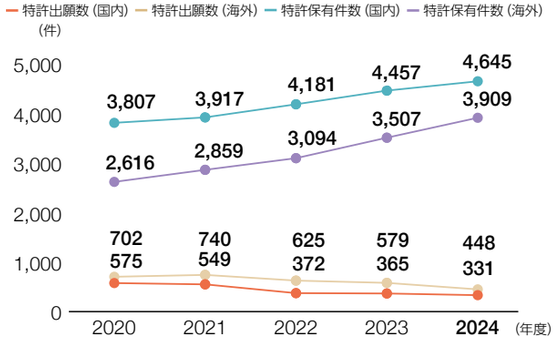
非財務情報

研究開発費（試験研究費+工業化研究費）／対売上高比率



研究開発費は、前年度より74億円増加し289億円となりました。中期経営計画（2023～2025年度）では730億円の投資を予定しており、今後も研究開発活動を推進してまいります。

特許出願数／特許保有件数

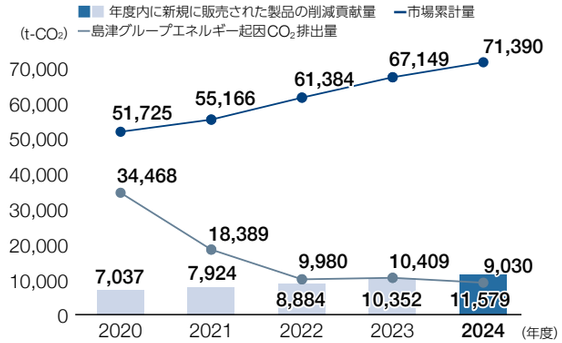


特許保有件数は590件増加し、8,554件となりました。今後も、研究開発成果としての知的財産獲得による新たな価値の創出を基本方針に特許出願を行います。

※事業への活用を前提とした出願戦略により、特許出願のハードルを上げたため出願件数が減少しました。

※特許出願数（海外）は、2020年度まで発明単位の件数を記載していましたが、2021年度より国単位の件数に変更しました。

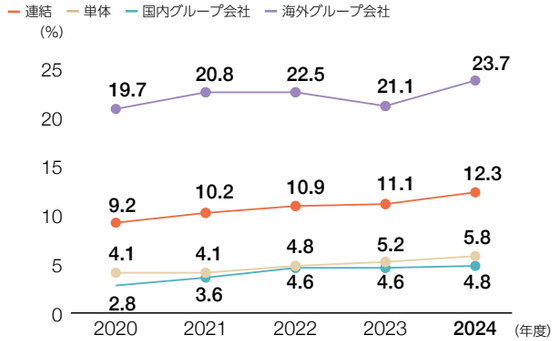
島津グループCO_2排出量とCO_2削減貢献量



当社グループは、事業活動からのCO_2排出量を2050年に実質ゼロとする目標を2022年4月に設定し、取り組みを強化しています。2024年度の排出量は、再生可能エネルギー由来の電力への変更を推進したことなどにより、基準年度（2017年度）比△81.7% の9,030t-CO_2となりました。

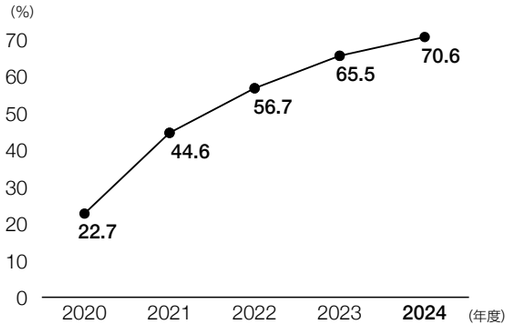
※CO_2削減貢献量：当社の製品の使用により、顧客のCO_2排出量を従来よりも削減させた量のこと。計算式「CO_2削減貢献量=従来製品のCO_2排出量（トン／年）−新製品のCO_2排出量（トン／年）」で算出

女性管理職比率



ダイバーシティ経営を通して、国籍、性別などにかかわらず優秀な人財を獲得し、公正な支援と環境から生み出されたイノベーションから、新たな社会価値の創出を目指しています。2024年度連結の女性管理職比率は、前年比1.2pt向上し12.3%となりました。

男性育児休業取得率（単体）



男性の育児休業取得率向上を目指し、育児休業を取得した男性社員の声をイントラ上で公開するなど、取得しやすい風土醸成と環境整備を進めています。その成果は上記データにも表れています。

※「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）

高度専門人財数（名）

2022年度	2023年度	2024年度
324名	361名	509名

資格取得奨励制度や教育研修による支援、さらに大学との連携による独自の支援制度を通じて、未来を担う専門人財の育成を進めています。

※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1種・第2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

トップメッセージ

持続的成長に向けExcellence in ScienceとBest for our Customersの精神で社会課題の解決に貢献します

私たちは、「科学技術で社会に貢献する」
という社是に基づき、
“Excellence in Science”の精神で
社会課題の解決に挑戦し、ロボットやAIも活用した新たな価値の
創造と効率的で強固な経営基盤の構築を推進しています。

また、もう一つの大切な精神である
“Best for Our Customers”を追求し、
世界各地のお客様の様々なニーズに一つひとつ丁寧かつ
タイムリーに応え続ける努力を継続しています。

これら、“Excellence in Science”と
“Best for Our Customers”を両輪に、
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として、
新たな成長を目指していきます。

次の150年に向けて
新たな一歩を踏み出してまいります

2025年6月
代表取締役 社長
山本 靖則

略歴

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)

トップメッセージ

今までの150年、これからの150年

島津製作所は明治8（1875）年3月31日に創業し、2025年で150年を迎えました。今日までの150年間、私たちは社是を胸に、科学技術の進展と歩調を合わせて成長し、今日の社会の礎を支えてきました。

時代の変化とともに、次々と新しい産業が生まれ、新しい産業には新しい技術が求められます。私たちはお客様の思いを基に、あきらめることなく、新しい技術を加えて、アイデアを“図面”や“ソフトウェアのコード”に落とすという作業を続けてきました。その積み重ねが今日の島津製作所です。

私たちには、創業以来お客様と共に培った150年分の技術が蓄積されています。効率化が求められる時代、すべての技術を保持し続けるのは無駄が多いのではないかと言われることもあります。しかし、技術は一度捨ててしまえば簡単には取り戻せません。技術は常に進化します。進化した技術をもう一度手に入れるには、その技術を開発したとき以上の時間と努力が必要になります。

技術を蓄積する私たちだからこそ、お客様から期待をいただき、期待に応えるために新たな技術を加えて、新しい“図面”に挑戦することができる。科学技術で社会に貢献するためには、技術を持ち、磨き続け、新たな技術を加え、新たな価値の創造に挑戦し続けることが、何より大切な活動です。

若手社員と将来の夢についてディスカッション

150年という長い年月、社会に貢献し続けることができたのは、この挑戦を続けてきたという証でもあり、素晴らしいことだと自負しています。

この区切りの年を迎え、挑戦を続けられた多くの先輩方と同じように、私たちもまた、次の150年に向けて新たな一歩を踏み出していくのだと思うと、身の引き締まる思いがします。

150年先の人や地球がどのようになっているのかは想像もつきません。人は地球の外でも暮らすようになっているでしょうし、エネルギー問題をはじめ、現在の社会が抱える課題の多くは、新しい技術によって解決されているでしょう。しかし、今日を生きる私たちにとっては、現代が抱える社会課題の解決に挑戦することこそが重要であり、その積み重ねが次の時代につながるのだと信じ、業務を遂行していきたいと思います。

今日、人の健康維持は大きな課題の一つです。多くの先進国で人の寿命は延びていますが、健康な状態と命の長さとの間には10年以上の開きがあります。誰もが健康な状態で最期を迎えられる社会を実現する、これは社会全体の持続可能性に関わる大きな課題だと考えています。

地球もまた“健康不安”を抱えています。人は生活する上で膨大なエネルギーを必要とし、食事だけでも1日2,000キロカロリーものエネルギーが必要です。世界人口は増え続けており、30～40年後には100億人を超えると言われています。単純に計算しても、必要なエネルギー量が人口50億人の時代の倍に膨れ上がり、さらに快適さを求めれば、計り知れないエネルギー消費を伴います。世界における石油や石炭などの一次エネルギーの消費量は、1965年以降の約60年で約4倍にも増加しています。地球の大きさは変わらないまま、私たちは限られた空間で膨大なエネルギーを消費し続けています。だからこそ、温暖化などの気候変動、食料問題など、さまざまな課題が引き起こされているのでしょう。

今の私たちに何ができるのかというのは難しい問いですが、最終的にはすべての物質やエネルギーを循環させることが不可欠ではないかと思っています。人間社会だけでなく、ほかの生き物、微生物まで含めたエネルギー循環を研究し技術を開発する。ここにも私たちにできることはたくさんあります。

今はまだ「夢」かもしれません。しかし、これまでも私たちは、夢を思い描き、図面に落とすことで、一つずつ未来を創ってきました。たとえ150年先を見通すことはできなくても、そこへ続く道を一歩ずつ歩んでいこうと考えています。

2024年度の振り返り

中期経営計画2年目の2024年度の世界経済は、ロシアによるウクライナ侵攻や中東紛争などの地政学リスク、中国経済の停滞や米国の関税政策、インフレによるコスト増加など、依然として不透明な状況が続きました。加えて、2023年度第4四半期以降の中国市場の落ち込みを受け、厳しいスタートになりました。

このような事業環境の中、私たちは、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で、中期経営計画で掲げる5つの事業戦略および7つの経営基盤強化の取り組みを展開し、為替の押し上げ効果も受けて、売上高は過去最高を達成することができました。

5つの事業戦略において、具体的には「重点事業[※1]強化」として、ロボティクスやAI技術などを活用し競合力のある計測機器の新製品開発推進と、お客様のワークフロー全体へのトータルソリューション提供を目指した製品ラインナップの強化に取り組みました。

「メドテック事業[※2]の強化」としては、臨床市場における事業基盤構築に向けて、臨床市場向け質量分析システム、試薬、ソフトウェアのラインアップ拡充に努め、また、健康寿命の延伸と医療従事者の業務効率化を実現するために医用画像解析にAIやIoT技術を用いた“イメージングトランスフォーメーション”を推進し、2024年4月に光学カメラ搭載のX線撮影システムを発売しました。

「海外事業の拡大」では、北米の開発機能強化のために、2024年4月にR&Dセンターを開所したほか、中国では地産地消体制強化として2024年12月に工場を拡張し製造機能を強化しています。

「リカーリングビジネス[※3]の強化、拡大」では、2024年4月に北米で計測機器メンテナンスサービス会社Zef Scientific, Inc.と、医用機器の

トップメッセージ

販売・サービス会社California X-ray Imaging Service社を買収して、北米におけるアフターサービス事業の強化・拡大に注力しました。

また、営業面では、お客様(領域)中心志向への体制強化策として、2024年4月から国内営業を本部制に移行し、事業部間連携を強化するともに、お客様への最適なトータルソリューションの提供等の営業活動を推進し、国内事業成長につなげました。

一方で、当社グループの事業を支える主力製品の成長スピードが計画よりも弱く、大きな課題を残した一年となりました。

利益面では、価値訴求を進めたものの、部材価格の高騰、将来に向けての研究開発費やDX投資などの成長投資の増加に加え、定年延長も相まって人的投資も増加しました。これらの費用増により、減益の結果となりました。

※1 重点事業：液体クロマト分析システム,質量分析システム,ガスクロマト分析システム,試験機,ターボ分子ポンプの5事業

※2 メドテック事業：健康管理,検査,診断,治療,予後管理において、医用画像システムや血液等の成分を分析するシステムを用いてトータルソリューションを提供する事業

※3 リカーリングビジネス：試薬、培地、カラムなどの消耗品や、機器のメンテナンスサービスを提供する事業

中期経営計画の３つのミッション

中期経営計画達成に向けた2025年度の取り組み

中期経営計画の最終年度である2025年度は、米中貿易摩擦の激化とそれに伴う関税政策や経済安全保障政策の強化、不安定化する東欧や中東情勢などの地政学リスクの継続により、世界経済は不透明な情勢が続き、国内経済も米国の関税影響や為替相場の変動などにより不安定な情勢が続くと予想しています。

そのような中、気候変動、持続可能な食糧やエネルギーの実現、各国・地域で進む高齢化や健康志向の高まりなどの社会課題に加え、進化するAI技術の普及による技術革新やデジタル化、さらには人権問題への対応が、当社グループの取り組むべき重要な課題と認識しています。私たちは、これらの課題を事業機会と捉え、地産地消を目指した開発・生産・販売体制を構築することで、貿易摩擦や米国の関税政策などに左右されない企業体質を作り、さらに、グローバルでの情報システムの整備とデジタル・AI技術の活用により、経営と製造の高度化を目指します。加えて、製品や各種システムにもAI技術を取り込み、より簡便で高度なデータの提供を実現し、お客様の業務改革に寄与します。変化の激しい時代であるとの認識のもと、変化する情勢を的確に把握しながらタイムリーに対応し、事業の維持拡大を実現したいと考えています。

また、企業活動の根幹であるガバナンス強化のために、グループマネジメント規定の運用徹底とコーポレート機能拡充に取り組みます。

より具体的には、世界のパートナーとの関係を強化し、共に社会課題を解決するイノベーティブカンパニーとして、中期経営計画に基づき以下の取り組みを推進し、サステナブルな社会の共創を目指します。

1）4つの社会価値創生領域における事業の取り組み

①ヘルスケア領域

ライフサイエンス分野では、当社グループの主力製品である液体クロマトグラフと質量分析システムを重点機種と位置付け、製薬や食品市場を中心にAIによる分析プロセス革新(AX:アナリティカルトランスフォーメーション)を追求し、お客様の業務の効率化・省力化を実現します。また、パートナーとの連携を深め、医薬品精製装置などの新たなソリューションの追加を加速します。

メドテック分野では、当社グループの持つ分析技術と医用技術を組み合わせることによる新たなビジネス領域として、質量分析システムによる臨床検査ソリューション事業とX線画像診断事業を組み合わせ、健康長寿の実現やシニアヘルスケアへの貢献を目指します。2025年度は、パートナーと共創してアルツハイマー型認知症や感染症に関連した研究開発の展開と、AIやIoT技術を活用した「イメージングトランスフォーメーション (IMX)」事業の展開を進めます。

②グリーン領域

新エネルギーとしての水素利活用研究、バイオものづくり事業でのソリューション開発、温室効果ガス(GHG)測定など、カーボンニュートラル社会の実現に向け、ガスクロマトグラフやカーボン分析などの計測機器の用途開発やニーズに合わせた機能改良を進め、お客様と一体となった事業展開を進めます。また、環境分野では、世界中で規制強化が進む有機フッ素化合物(PFAS)の分析手法確立に取り組みます。

③マテリアル領域

新たな価値の創造に向けて、ヘルスケア、グリーンやインダストリーなどすべての領域で、新材料・新物質開発の重要性が増しています。多岐に渡るニーズに応えるために、分析・計測機器の製品ラインアップ強化と自動化促進に加え、インフォマティクスを用いた複合計測・解析の強化に取り組みます。特に、電池材料やセラミックス複合材料などの革新素材の開発・製造への貢献と、サーキュラーエコノミーの実現に向けて、新製品開発と事業拡大を進めます。また、注目されるナノ領域の表面観察分野で、販売を開始した走査電子顕微鏡によるソリューション提供を訴求します。

④インダストリー領域

生成AIの需要拡大など活況が続く半導体市場で「世界で評価されるソリューションプロバイダー」を目指し、ターボ分子ポンプ事業を中心に据え、分析や計測機器も並行展開を図ります。半導体製造に欠かせないターボ分子ポンプの開発製造と顧客サポート体制の強化はもちろん、分析・計測機器や太陽光パネル製造装置向けに用途を広げ、事業拡大を目指します。加えて、パートナー企業と協力して半導体市場に適した分析・計測機器を開発し、ターボ分子ポンプのお客様に今まで以上に多くのソリューション提供を行います。

トップメッセージ

2)リカーリングビジネスの拡大

リカーリングビジネスは、当社グループにとっての大きな成長機会と位置付けており、自社開発・出資・M&A・業務提携など多岐に渡る施策を展開して事業を強化します。試薬・カラム等の消耗品事業と保守・検定・メンテナンス等のサービス事業を両輪として展開を進めており、試薬事業では子会社2社を含めたグループ全体で開発・製造・販売の機能を最適化し、ビジネス立ち上げを急ぎます。カラム事業は、パートナー企業との協力関係を強化してラインアップ拡充を進め、ビジネスを拡大します。また、サービス事業は、計測・医用・TMPの各事業で自社製品へのサポート強化とともにマルチベンダーサービスの拡大も進め、広くお客様に密着したサポートの提供を進めます。

3) 新事業の創出と開発力強化

新事業創出と開発力の強化に向けて、人の異動を含めた日本・北米・英国の研究所間連携の強化、事業部門内での開発の体制とプロセスの変更を進め、アジャイル開発とコンカレント(同時並行型) 開発を推進するとともに、若手人財の育成を進め、開発の短期間化を目指します。また、AI・DX活用に向けたデジタル人財育成も継続します。

パートナーとの共同開発も強化していますが、その一環として、CVC「Shimadzu Future Innovation Fund」の活動を通してスタートアップへ投資し新規事業の創出を目指すとともに、基盤技術研究部門が行う研究公募プログラム「SHIMADZUみらい共創チャレンジ」の活動を通して、外部の研究者との共創を進めています。

4) 地産地消体制の構築と経営基盤強化

北米での開発力強化のために2024年4月開設した北米R&Dセンターでは、特に製薬・臨床分野での最先端ニーズの補足と現地開発によるソリューション提供の拡大を目指し、ボストンとカリフォルニアに東西のサテライトラボを作り、お客様との連携強化を進めています。すでに複数のテーマで共同開発を始めています。また、中国・インドでの製造能力強化のため、中国蘇州工場を拡張し国産優遇策への対応力を強化し、インドでも2027年稼働を目指して工場建設を進めています。加えてインドでは、分析と医用製品を扱う販売サービス統合会社も立上げ、お客様のサポート体制を強化します。

経営基盤の強化として、製品のライフサイクルを通した情報管理、基幹業務システムのグローバルでの統一、CRM(Customer Relationship Management) 情報の有効活用を実現するため、グローバルで情報システムを整備する五か年計画プロジェクトを走らせます。また、デジタル・AI技術を活用し経営の高度化を目指す企業体質変革プロジェクトを展開し、ROICを指標とした資本効率の向上を図ります。

人財育成に関しては、変革をリードする多様な視点を持つグローバル人財の育成を目的に次世代リーダー育成プログラム、経営塾アドバンス・経営塾・海外幹部養成講座などを拡充し、当社グループのサステナビリティを確保します。

企業活動の根幹であるガバナンスの強化に関しては、ガバナンス強化指針に基づき、グループマネジメント規定の運用徹底と、地域コーポレート本部制の機能拡充および同本部によるガバナンスモニタリングの充実を図り、事業活動に専念できる体制確立を進めます。

5) 持続可能な企業と社会を両立するための健康経営と環境経営

当社グループは事業活動において「プラネタリーヘルス」を追求していますが、企業活動においても健康経営と環境経営を積極的に進めています。

健康経営として、当社グループの活動を支える社員および社員の家族の健康を念頭に、様々な取り組みを推進しています。具体例として、質量分析システムによる血液分析からMCBI診断を行うサービスやPET装置による乳がん検診など、自社技術を活用した社員およびその家族の健康増進の取り組みを進めています。また、健康経営アライアンスの一員として、当社の技術や知見の社会還元にも取り組んでいます。

事業活動を通じた環境貢献の観点から、脱炭素社会の実現に向けた環境経営も推進します。CO_2排出量削減につながる消費電力や使用材料削減を行ったエコプロダクツPlus製品の開発と、梱包材の見直し・削減等を進めているほか、国内外の事業所で再エネ電力の活用を進め、企業価値向上に取り組んでいます。また、サーキュラーエコノミーへの移行を睨んで、使用済み製品の再利用や、部分的に装置を更新することで製品寿命の延長と機能向上を実現する取り組みなど、様々な活動を展開しています。

以上ご説明したように、当社グループは、中期経営計画の戦略に基づき、社会課題の解決と企業価値の向上に取り組んでいます。今後も、ステークホルダーの皆様と共に、“共有価値の創造”を追求しプラネタリーヘルスの実現を目指します。

価値共感×共創ストーリー

特集：科学技術で社会に貢献してきた150年と次世代に向けて …… 12

島津の価値観 …… 17

島津のDNA …… 18

価値共感×共創プロセス …… 20

島津の経営資源 …… 21

サステナビリティ経営 …… 23

特集

科学技術で社会に貢献してきた150年と次世代に向けて

**「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。**

島津の礎を築いた二人の源蔵

初代 島津源蔵

初代源蔵は仏具職人として江戸時代末期より、木屋町二条で事業を営んでいました。明治になると廃仏毀釈の波が押しよせ、その地が、京都近代化の中心地となっていきます。辺りに漂う西洋技術や先端科学の薫りに目覚めた初代源蔵は、仏具製造の事業から転じて、1875年、三十代半ばにして後の島津製作所となる教育用理化学器械の製造工場を創業します。京都府から気球を揚げる話が舞い込んだのはまだ創業三年目のこと、手元に資料もない状況でしたが、自身の未来と日本の近代化のためにと、軽気球飛揚に挑み、見事に成功させたのです。

二代 島津源蔵

二代源蔵は、多くの新技術の開発と発明考案に全力を注いだ人物です。レントゲン博士がX線を発見したわずか11か月後の1896年にはX線写真の撮影に成功し、1909年に国産初の医療用X線装置を開発しました。また1930年には、日本の発明界に偉大な業績を残した十大発明家の一人に選ばれます。それは、当時生成できなかった鉛の粉末化を可能にした発明「易反応性鉛粉製造法」が評価されたものでした。その製造法は、乾電池や蓄電池の製造をはじめ多くの産業を躍進させる突破口になりました。晩年の二代源蔵が語った「学理を教えられたらその応用を考えなくてはならない」という技術者としての信念は今もなお島津製作所の中にしっかりと受け継がれています。

理化器械目録表
(島津製作所最古の製品カタログ)

1877年 軽気球飛揚に成功

1896年 初期のX線写真

社会課題解決の150年

1897

安定的な電力供給

蓄電池の工業生産を開始

当時輸入品に依存していた蓄電池の試作品を京都帝国大学の依頼で製作しました。1904年に据置用蓄電池の製作に成功しました。

X線技術

1909

長寿命化に向けた医療の発展

医療用X線装置を完成

国産最初の医療用X線装置を完成。その2年後には、交流電源を用いた大型医療用X線装置を製造し、大津日赤病院へ納入するなど、日本の医療用 X線装置の黎明期をリードしました。

日本初

特集
科学技術で社会に貢献してきた150年と次世代に向けて

分析技術

1956 日本初

国民の生活向上に向けた石油化学産業の発展

ガスクロマトグラフを開発

日本初のガスクロマトグラフを完成。翌年には商品化に成功し、先進的な製品として国内の石油会社に納品されました。同装置は日本化学会にも出品されて注目を集め、勃興期にあった日本の石油化学産業の発展に貢献しました。

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

当時の日本市場にはなかった新しいポンプ方式を採用することで、分析精度や操作性が飛躍的に向上。モジュラー構造を採用することによって多様な要求に対応できるようになりました。医薬品の安全性・有効性の確保を求める製薬産業で本格的な研究開発活動に貢献しました。石油化学産業の発展にも貢献しました。

計測技術

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

自動車メーカーの要望に応じて開発した走行シミュレーター。走行データを早送りで再生する加速試験も可能で、耐久性向上試験の効率化に貢献しました。

X線技術

1961 世界初

遠隔操作式X線TV装置を開発

別室での操作により、医師や放射線技師の被ばくを低減しました。

真空技術

社会のIT化

空冷式ターボ分子ポンプを販売

1980 日本初

航空機器のタービン技術を活用して真空状態を作り出すターボ分子ポンプ(TMP)を開発。当初は加速器・核融合などが主用途でしたが、電子・半導体製造プロセス向けの開発を進めて拡販。現在は薄膜太陽電池製造装置などの環境分野でも使用されています。

特集
科学技術で社会に貢献してきた150年と次世代に向けて

2002

田中耕一 ノーベル化学賞受賞

開発したソフトレーザー脱離イオン化法は、タンパク質などの質量の大きな生体高分子を壊すことなくイオン化し、精密に質量を分析できる手法として、病気の早期発見や新薬開発などに活用されています。

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

検体の前処理から測定、解析までをシームレスで自動化し、PCR検査の迅速なワークフローを実現しました。

分析技術

医薬品の安全性・有効性

2010 日本初

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

高速液体クロマトグラフ質量分析装置のリーディングカンパニーとして、新生児マススクリーニングや血中の薬物動態モニタリングなど臨床分野での活用の場を拡大しています。

2025 世界初

ストロンチウム光格子時計「Aether clock OC 020」

従来のセシウム原子時計に対して100倍以上の精度向上を実現した世界初の製品(100億年に1秒の誤差)です。

計測技術

2021 世界初

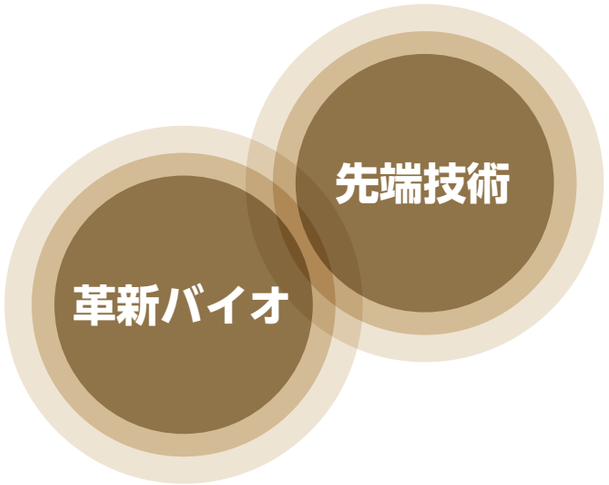
X線技術

乳がん診療・認知症研究の発展

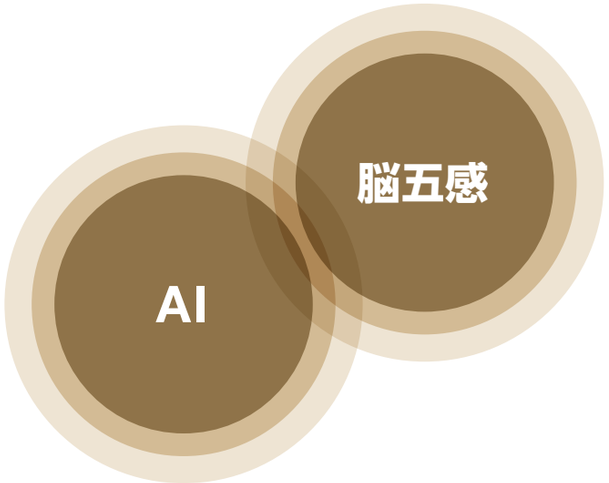
頭部と乳房の検査に特化した TOF-PET装置を開発

乳房を挟まない痛みの少ない検査装置で、乳がん診療に寄与します。加えて、脳の検査が行え、認知症研究に貢献します。

真空技術



新たな価値を創出するための核となるコア要素技術で多様化・複雑化する社会課題を解決していく



特集
科学技術で社会に貢献してきた150年と次世代に向けて

田中耕一 たなか こういち

島津製作所エグゼクティブ・リサーチフェロー
当社入社後、中央研究所に配属。ソフトレーザー脱離イオン化法の開発により2002年ノーベル化学賞を受賞。2003年より田中耕一記念質量分析研究所所長として研究開発を推進。

山中伸弥 やまなか しんや

京都大学iPS細胞研究所名誉所長・教授
京都大学再生医科学研究所教授などを経て、2010年に京都大学iPS細胞研究所所長、2022年より現職。2012年にノーベル生理学・医学賞受賞。京都大学iPS細胞研究財団の理事長を兼務。

世界で初めてiPS細胞の作製に成功し、多くの難病やケガを治療できる再生医療への道を拓いた京都大学iPS細胞研究所の山中伸弥名誉所長。レーザーイオン化質量分析計を開発し、生体の構造や機能に重要な役割を果たすタンパク質の研究を進める島津製作所の田中耕一。ノーベル賞を受賞した二人の研究者が、どうすればイノベーションを生み出せるかを語り合いました。

※本対談は、島津製作所150周年事業の一環として実施したもので、統合報告書には抜粋版を掲載しています。全文はこちらをご覧ください。

https://www.shimadzu.co.jp/150th_anniversary/special_dialogue_01/

特集
科学技術で社会に貢献してきた150年と次世代に向けて

科学の歴史の1ページをつづった発見から

チームで成し遂げる喜び

田中
質量分析研究所という島津社内の研究所の所長に任じられて、20年以上がたちましたが、所長として組織を管理しているというよりも、言ってしまえば、部下と一緒に実験を楽しんでいるんですね。新しい発見をしたときの喜びは、いまも変わりませんし、うまくいかないときは、そこに新たな発見のヒントが隠れているのではないかと部下と考え、議論するんです。研究所には、失敗を恐れない風土が培われて、おかげで自由に研究に取り組むことができました。それがいくつかの大きな発見にもつながったのだと思います。

山中
素晴らしいですね。実験を楽しまれているというのが本当に素晴らしい。私自身、研究者になろうと思ったのは、大学院時代のある実験がきっかけでした。その実験では、指導教官が「きっとこうなるだろう」と予測されていたものとまったく異なる現象が起きたのです。予想外の結果を見て、自分でもビックリするくらい興奮しました。実験結果ではなく、自分の反応になによりも驚きました。こんなに興奮することがあるのかと。それまで臨床医を志していたんですが、その瞬間、研究者が天職だと悟りました。もしあの瞬間がなければ、iPS細胞にも出会わなかったかもしれません。

田中
そんな経験がおありだったのですね。

山中
田中さんがチームを大切にされているということも、よく存じています。一人で取り組むときもワクワク感はありますが、チームで協力して、自分一人ではできないことができたり、新たな発見があったりすると、何よりもうれしいじゃないですか。先日も新聞で田中さんが出ていらした時のコメントを読みましたが、チームでの成功がいかに大きな喜びかということを端的に言い表されていましたね。「IEEEマイルストーン※認定は、ノーベル賞よりうれしい」という言葉には、深く共感しました。

田中
ありがとうございます。たしかあの時はチームの成果が評価されたという意味で「意義深い」という言葉を使わせてもらいました。「うれしい」だと関係各所に申し訳ない気がして(笑)。私が発見した方法でタンパク質の質量分析が可能であることを実証するためには、タンパク質を大きさごとに分け、電気信号に変換し、測定して、さらに解析する必要があります。これらの一つ一つの研究開発は、チーム全体の協力がなければ、決してできませんでした。それぞれの専門知識を活かして、同時進行で研究を進め、最終的に製品化に至ったんです。IEEEマイルストーン認定は、私たち全員の苦労が認められたという証だと感じています。だからこそ、「意義深い」という言葉を選びました。

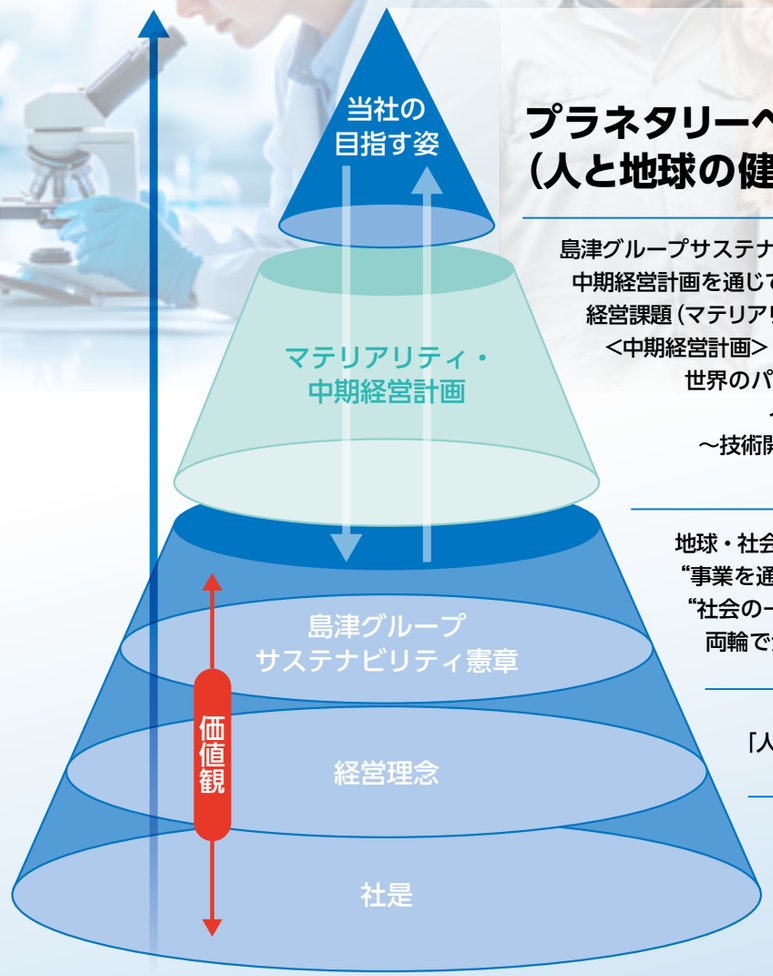
※IEEE(The Institute of Electrical and Electronics Engineers)Milestone:「誕生から25年以上を経た重要な技術業績」を称えるもの。2024年5月、田中耕一らが開発した島津製作所のレーザーイオン化質量分析計「LAMS-50K」(1988年2月発売)がIEEE Milestoneの認定を受けた。ソフトレーザー脱離イオン化技術を応用した世界初の製品で、分子生物学や医学などの分野に貢献し、新たな診断や創薬へと繋がったことがその理由。

メンデル、ダーウィンから連なる系譜

山中
田中さんたちが開発されたレーザーイオン化質量分析計によって、分子生物学や医学はその後、大きく発展しました。一つの画期的な研究が、多くの新たな道を拓きました。その意味では、私たちは、いまだにメンデルの遺伝の法則やダーウィンの進化論に基づいて研究しているようなもの。脈々と続いていくものなんです。自分の研究も、サイエンスの長い歴史でみれば、1ページにもならないかもしれません。それでも、次の世代の人によって思ってもみなかったような形で発展しているのを見ていると、研究者として歴史の一端を担えていることを実感して幸せを感じます。

田中
山中先生は、すでに分化した細胞を初期化できるということを発見されて常識を大きく覆したわけで、本で言うなら、一章まるまる使っても足りないかもしれません。でも、おっしゃる通りですね。最初に何かを成し遂げられたのは本当に幸運だと思いますが、その後、多くの研究者が参画して、分子生物学や医学への応用にチャレンジしている姿を見ると、今後が楽しみになると同時に、自分ももっと努力しないといけないなという気持ちにさせられます。

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>

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～

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

当社は、1875年の創業以来、事業で培った技術、ノウハウを活かし、顧客・株主・取引先・従業員・地域社会などのステークホルダーからの信頼の獲得と、事業および社会の持続可能な発展・成長の実現に努めています。

我々を取り巻く環境の複雑さが増し、将来予測が困難となる中、気候変動に伴う自然災害の増加、地政学リスクに伴う資源・エネルギー価格の高騰などのリスクが顕在化し、人々の生活や社会、あるいは事業の持続可能性（サステナビリティ）に大きな影響を及ぼしています。

これらの認識を踏まえて、当社は社是「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、島津グループサステナビリティ憲章を制定し、事業活動を通じた社会課題の解決を中心としたサステナビリティ経営に取り組んでいます。

これからも、サステナブルな社会の実現に向けて、世界中のパートナーの方々と力を合わせ、グローバルで社会課題解決に挑戦し、「明るい未来の創造」と「企業価値の創出」を目指してまいります。

島津のDNA

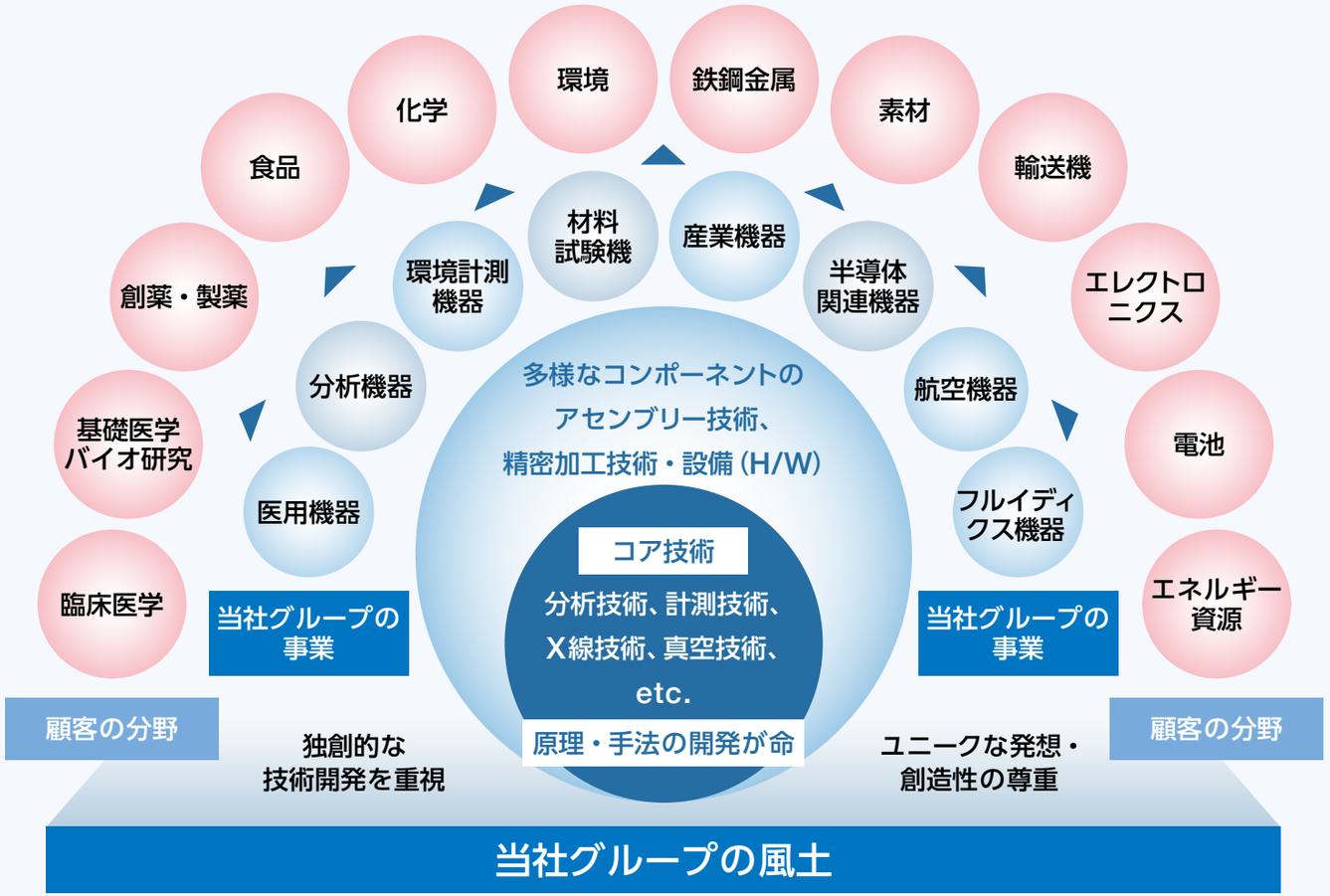
私たちは、1875年の創業以来150年の永きにわたり、社是「科学技術で社会に貢献する」、経営理念「『人と地球の健康』への願いを実現する」のもと、真摯に事実と向き合い、本質を見極めながら、顧客・社会課題の解決に努めてきました。
この過程で、コア技術を進化させた製品や技術の応用で事業領域を拡大しながら、様々な分野の顧客の要請に応え、併せて、新たな技術開発力を確保するエコシステムを社内に構築してきました。
このような顧客・社会課題の解決に向けて立ち向かう姿勢が、過去から現在に至るまでの揺るぎない理念として島津グループの企業風土の根底に根付いています。

150年にわたる事業継続の要因

① 時代が変わっても
「科学技術で社会に貢献する」の社是に忠実

② たとえニッチであっても、
すべてのお客様の思いに応える

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



島津のDNA

1.社是に忠実

創業者の島津源蔵は、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。多様化・複雑化する社会の課題を解決する上で、科学技術の重要性はますます高まっています。私たちは、たゆまぬ努力で新たな知見・技術を積み重ね、「新しいモノを生み出す」、「誰も成し遂げられなかったコトを実現する」ための解決策を提供し、今後も社会に貢献し続けます。

2.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.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。

新たな価値を創出するための核となる先進的で独自性の高い技術

先端分析

イオン(MS)・X線・光・量子などの分野で世界初となる技術を開発して顧客課題や社会課題の解決に貢献することを目指します。

革新バイオ

革新バイオ技術によって予防医療や早期診断、再生医療、バイオプロダクトなどの領域で新しい顧客価値を生み出すことを目指します。

脳五感

人のパフォーマンスを向上させる技術や心理面の増進をサポートする技術などの脳と五感の複合計測の技術開発を行います。

AI

AIを活用した信号処理・ 画像処理の研究開発を行うことで高度な製品・サービス・新事業を創出し、顧客課題や社会課題に対するソリューションを提供します。

多種多様な製品を支える基盤となっている技術

機器制御設計

大重量機体や高速回転体などの制御の質を高めるとともに、振動・騒音低減や衝撃緩和などをもたらす設計により製品の安全性・堅牢性を高めています。

システム統合

試料前処理の省力化や操作の自動化など装置の操作性・利便性の向上を図るとともに、熱・流体の制御や光など核となる要素技術を活かしたソリューションの研究開発に取り組んでいます。

価値共感×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。

インプット P.21

財務資本
戦略的投資を支える強固な財務基盤

人的資本
社是・経営理念に共感し、仕事に取り組む人財

知的資本
知的財産に裏付けされた技術により、社会課題に迅速に対応

製造資本
多様な製品ポートフォリオを実現する製造組織/技術

社会・関係資本
社是「科学技術で社会に貢献する」に忠実に、様々な分野の顧客の要請に真摯に応える

自然資本
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

共感×共創のビジネスモデル

社会課題
顧客課題
研究課題

島津グループサステナビリティ憲章とマテリアリティ P.23

島津のDNA P.18
「社是に忠実」「すべてのお客様の思いに応える」「技術開発力の追求」

社是・経営理念 P.18

アウトプット

計測機器 P.36

高速液体クロマトグラフ質量分析システム
LCMS-8060RX

セミ分取精製超臨界流体クロマトグラフ
Nexera UC Prep

医用機器 P.38

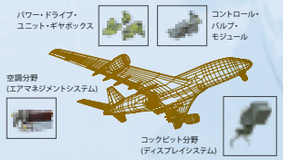
血管撮影システムTrinias

産業機器 P.40

ターボ分子ポンプ

油圧ギヤポンプ

航空機器 P.41



航空機の揚力や機体姿勢などを制御するフライトコントロールシステム

当社の目指す姿

プラネタリーヘルスの追求 P.18
(人と地球の健康)

アウトカム

社会価値創生領域	提供を目指す社会価値
ヘルスケア領域 P.32 **ライフサイエンス分野** 計測機器 • 次世代医薬開発 • 食のサステナビリティゲノミクス **メドテック分野** 計測機器 医用機器 • AIホスピタル • Healthcare as a Service	分析・計測と画像診断技術による “人の命と健康” への貢献
グリーン(GX)領域 P.34 計測機器 産業機器 • バイオエコノミー • 脱炭素社会 • 次世代エネルギー	分析・計測と制御技術による “地球の健康” への貢献
マテリアル領域 計測機器 産業機器 • サーキュラーエコノミー • 先端材料開発 • インフォマティクス	計測・解析と真空技術による “材料開発・生産革新” への貢献
インダストリー領域 P.35 計測機器 産業機器 航空機器 • Society 5.0 • 次世代高集積化 • 量子科学技術	精密加工・計測技術による “産業の発展” への貢献

島津の経営資源（各資本の2024年度の実績を掲載）

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	財務健全性を確保しながら、事業成長に必要な戦略的投資を実施し、持続可能な社会の実現と事業の発展を目指します。	Leadership&Diversityのスローガンのもと、多様なパートナーと社会課題解決に向けてイノベーションをリードする人財を創出・獲得し、持続可能な社会の実現と事業の発展を目指します。	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、持続可能な社会の実現と事業の発展を目指します。
自社の強み	• ネットキャッシュは1,420億円であり、戦略的投資を支える強固な財務基盤を構築 • グローバル・キャッシュ・マネジメントシステムにより、資金を集約し、効率的に活用 • ROIC経営を推進し、2024年度のROICは 10%	• 社員が社是・経営理念に共感し、自律的に挑戦し実践 • 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 • 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 • 技術と品質への信頼から生じるブランド力 • 基幹特許の創出・獲得体制 (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	• 社会価値創生領域での成長投資および人財/開発/製造/DX関連の基盤強化に重点的に投資を実施 • 事業戦略に合わせたROICツリーを展開し、収益性と投下資本効率を向上	• 自律的に社員が挑戦し、常に学び成長する企業文化を醸成 • 事業戦略・経営基盤の強化に必要な人財を育成 • DE&Iを推進し、『個』の力が発揮できる人事制度と働く環境を構築	• 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 • 重点機種等に実装された技術への知財投資に加え、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 • IPランドスケープをビジネスモデル構築に活用し、新事業の社会実装を推進
2024年度 実績 インプット	• 株主資本：**4,472**億円 • 営業CF：**520**億円 • フリー CF：**288**億円	• 連結従業員数：**14,481**人	• 主要な研究開発拠点：国内**4**、海外**17** • 研究開発投資額（2024年度）：**289**億円
2024年度 実績 アウトカム	• 売上高：**5,390**億円（前年度比+5%） • 営業利益：**717**億円（前年度比▲1%） • 営業利益率：**13.3**%（前年度比▲0.9pt） • 配当性向：**36.0**% • ROE：**10.9**% • ROIC：**10.0**% • **11**期連続増配	• 平均勤続年数：**18.1**年（他社平均12.5年） • 離職者数：**31**名（離職率0.9%／単体） • 経営幹部候補育成プログラム参加者数：**136**名 • 高度専門人財数：**509**名 • ビジネスリーダー育成研修修了者数：**905**名 • DX研修修了者数：**6,865**名 • 女性管理職比率：連結**12.3**% • 従業員エンゲージメント調査：肯定回答率**65**%（単体）	• 特許保有件数：2024年度**590**件増加（特許保有総数8,554件） • IPLおよびビジネスモデル構築件数：**5**件

島津の経営資源（各資本の2024年度の実績を掲載）

	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、持続可能な社会の実現と事業の発展を目指します。	トータルソリューション提供企業への変革を通じて、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として、持続可能な社会の実現と事業の発展を目指します。	科学技術を通じて脱炭素・循環型社会の構築に向けたイノベーションの促進と、環境保全と事業活動を調和させることにより、持続可能な社会の実現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 • 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 • 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、併せて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	• 時代が変わっても「科学技術で社会に貢献する」の社是に忠実に行動し、産業の進歩・発展に貢献するために技術開発力を常に向上 • ニッチであっても様々な分野の顧客の要請に真摯に応えることにより、アカデミアやほとんどすべての製造業の要望に答えられる研究支援機器を確保 • 自社資産（当社装置）により公衆衛生、健康寿命延伸のための健康管理を支援し、社会基盤を維持 • グリーン調達に向け、自社資産（当社の分析装置）の活用、非含有保証書の取得、RoHS監査、調達品のサンプル分析の取り組み	• 環境やエネルギー分野などにおいて、様々な企業や研究機関がクリーンエネルギーや新素材を開発する際に必要となる分析機器や、製造や品質管理の工程において必要とする計測機器の製品などを提供 • 当社はすべての製品を環境に配慮した設計にすることで、省エネや小型化などのノウハウを蓄積 • 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	• BCM（事業継続マネジメント）： ①調達機能強化（現地調達率向上）、②戦略的在庫保有、③内製拡大 • グローバル製造体制強化： ①能力強化：製造拠点の整備拡張／生産能力拡大／分散化 ②ロジスティクス改善：国内物流拠点の立上げ、材料・商品物流の自動化・最適化 • DX推進による製造業務プロセス変革：自動化やIoT化によるデータの蓄積、AIの活用によって、製造業務プロセスを変革しQCDを向上	• 現地での情報収集とその背景の理解力を強化するため、ニーズ探索、開発部門の現地化を推進 • 特に、北米の事業基盤を強化 ①顧客密着型の製品開発を実現する北米R&Dセンターの設立、 ②パートナーと協働したアプリケーション開発を強化するために、東海岸、西海岸に開発センターを設立	• グリーントランスフォーメーションを重点事業分野と位置付け、課題解決に向け計測トータルソリューションを提供 • 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 • 当社独自の環境配慮認定製品「エコプロダクツPlus」の提供拡大（エコプロダクツPlusは従来機種と比較して環境性能に優れた当社独自の認定製品） • 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
2024年度 実績 インプット	• 主要な製造拠点：国内**6**、海外**8** • 設備投資額（2024年度）：**229**億円	• 主要な販売・サービス体制：国内**14**、海外**82** • 顧客、大学などと共同研究を推進	• エネルギー使用量：**963,788**GJ ※GJ（ギガジュール：エネルギー量の単位） • 水使用量：**340**千㎥
2024年度 実績 アウトカム	• 高品質な製品 • 原価低減活動の推進（粗利率の推移） • 海外基盤強化 • 全製造拠点の2024年度末生産能力：**22**%向上（対2022年度）	• 顧客密着型の社会課題の解決に貢献 • オープンイノベーションの推進 • 海外売上高比率**56.5**%（前年度比▲**1.4**pt） • 海外4地域での売上高成長（円貨ベース） • <北米>2024年度実績**674**億円：対2022年度**+16.9**% • <欧州>2024年度実績**496**億円：対2022年度**+18.9**% • <中国>2024年度実績**914**億円：対2022年度▲**5.6**% • <その他のアジア>2024年度実績**650**億円：対2022年度**+24.5**%	• エネルギー起因CO_2排出量：**9,030**t-CO_2 基準年度（2017年度）比：**81.7**%削減 • CO_2削減貢献量：**11,579**t-CO_2 • 製品売上高に対する「エコプロダクツPlus」の比率：**22**% • 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**9.2**%削減 • 廃棄物リサイクル率：**99.62**%

サステナビリティ経営

島津グループサステナビリティ憲章

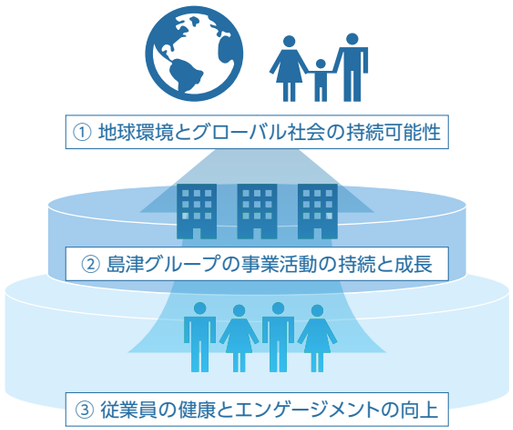
【目指す姿】

- 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」、「産業の発展と安心・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。

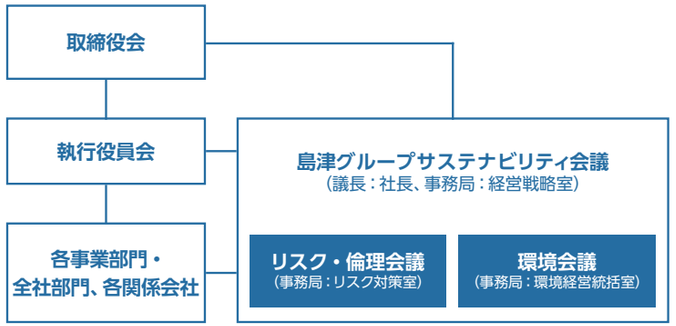
〈当社のサステナビリティ経営が目指す3つの方向性〉



サステナビリティ経営の推進体制

当社におけるサステナビリティ経営の推進機関として、島津グループサステナビリティ会議を設置しています。会議体は、会長、社長、役付執行役員、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構成され、事務局は経営戦略室が担っています。会議は年2回の開催で、その結果は取締役会に報告され、取締役・監査役からサステナビリティ経営の推進やさらなる展開に向けた提言を得ています。

島津グループサステナビリティ会議の下に、専門部会として「リスク・倫理会議」と「環境会議」を設置しています。



組織体	役割	開催頻度	責任者
取締役会	取締役会は、島津グループサステナビリティ会議など、サステナビリティ経営に関する重要な業務執行に関する意思決定・監督を担っています	1回/月	会長
執行役員会	執行役員会は、サステナビリティ経営に関する審議・報告を通じ、的確・迅速な業務執行を担っています	3回/月	社長
島津グループ サステナビリティ会議 〈専門部会〉 ▶リスク・倫理会議 ▶環境会議	島津グループサステナビリティ会議は、サステナビリティ経営に関する審議機関で、重要課題、実施方針、計画ならびにKPIについて議論し、進捗状況をモニタリングしています コンプライアンス・リスクマネジメント、ならびに環境経営については、専門部会を設置し、より専門的な課題やテーマに関する審議・報告を行っています	2回/年	社長

サステナビリティ経営

マテリアリティ選定の基準とプロセス

当社のサステナビリティ経営の重要課題となるマテリアリティの選定プロセスは以下のとおりです。

1. 識別

目指す姿の実現に関連する社会課題を抽出
- 社是・経営理念との関連性
- 当社の事業領域やバリューチェーンとの関連性

2. 評価

2つの評価軸からテーマを優先順位付け（ダブルマテリアリティ）
- 当社の活動が社会に与えるインパクト
- 当社の企業価値への影響

3. 決定

島津グループサステナビリティ会議および中期経営計画策定プロセスでマテリアリティとその取り組み内容を決定

島津グループマテリアリティ

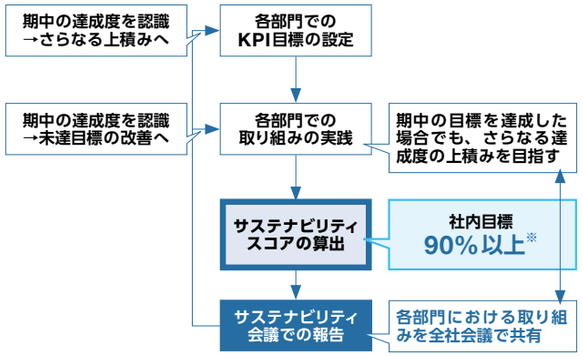
当社は7つのマテリアリティを定めており、「島津グループサステナビリティ経営実施方針」を通じて、マテリアリティと中期経営計画に対する取り組みテーマを連動させています。

マテリアリティに基づくKPIの設定と評価

当社はマテリアリティの取り組みテーマに関するKPIを毎年度策定し、島津グループサステナビリティ会議において、結果を評価しています。

毎年度の見直しで挑戦的なKPIを設定することを前提に、KPI 達成度の平均値である「島津サステナビリティスコア」の目標値を90%に設定しています。

KPI見直しの仕組み



※スコア算出に当たってはKPI達成度の上限100%で計算

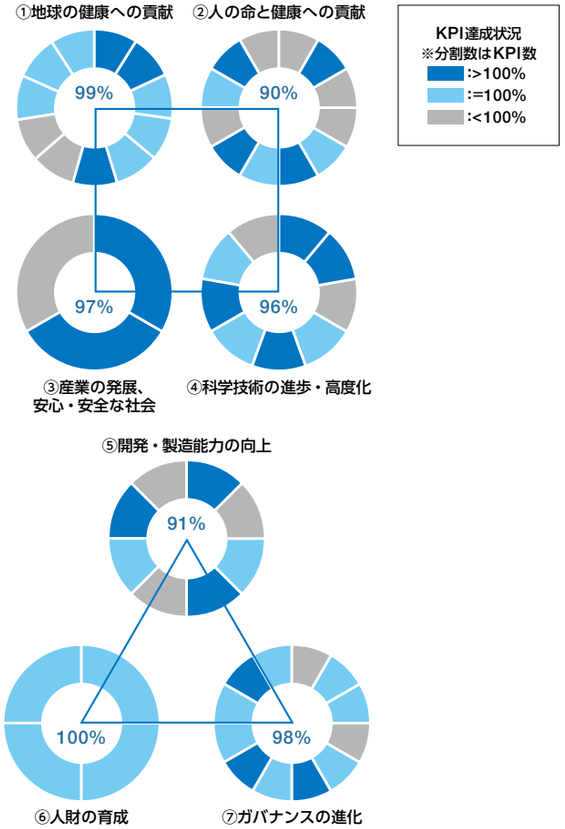
	事業貢献テーマ	経営、技術関連基盤テーマ
E：環境	地球の健康への貢献	
S：社会	人の命と健康への貢献	
	産業の発展、安心・安全な社会の実現への貢献	
	科学技術の進歩・高度化	
		開発・製造能力の向上
		人財の育成
G：ガバナンス		ガバナンスの強化

2024年度の取り組み評価

2024年度は7つのマテリアリティに計59項目のKPIを定め、島津サステナビリティスコアは目標値の90%以上を達成しました。

サステナビリティ会議での議論を通じて、サステナビリティKPIと短期的な業績の連動が十分でないという課題も明らかになりました。特に重要な指標をコアKPIとし、事業のサステナビリティにつながる指標も盛り込んで、3つの方向性(前ページ)に沿った活動をバランスよく進めてまいります。

KPI:45/59項目達成　KPI達成度:95%



マテリアリティを通じた価値共感・共創戦略

中期経営計画（2023−2025年度）の概要 …… 26
- 中期経営計画の基本方針 …… 27
- 5つの事業戦略の進捗 …… 28
- 財務・非財務KPI …… 31

事業戦略 …… 32
- 中期経営計画と連動したマテリアリティの取り組み …… 32
- 価値共感・共創戦略を推進する事業部門 …… 36
- 価値共感・共創戦略を推進する営業部門 …… 42

技術戦略 …… 43
- 研究開発体制 …… 43
- 共感×共創によるイノベーションの創出 …… 44
- 新事業・将来事業の創出 …… 49
- 知的財産戦略 …… 51
- CTOメッセージ …… 53
- 標準化戦略 …… 54
- CSO（Chief Standardization Officer）メッセージ …… 56

製造戦略 …… 57
- グローバル製造の拡大 …… 57
- 製品品質、安全 …… 58
- サプライチェーンマネジメント …… 60

DX戦略 …… 62
- DX戦略 …… 62
- DX担当役員メッセージ …… 63

財務戦略 …… 64
- CFOメッセージ …… 64

人財戦略 …… 66
- CHROメッセージ …… 67
- 企業価値創出を目指す人財戦略 …… 68
- 人財育成 …… 71
- エンゲージメント …… 72
- DE&I：多様性を力に変えるダイバーシティ推進（Diversity,Equity & Inclusion） …… 74
- 健康経営 …… 76
- ダイバーシティ・健康経営担当役員メッセージ …… 78

環境戦略 …… 79
- 環境経営 …… 80

経営管理 …… 90
- コーポレート・ガバナンス …… 90
- ガバナンスの強化(統合リスク管理の強化) …… 101
- リスク担当役員メッセージ …… 104
- 社外取締役メッセージ …… 105

中期経営計画（2023−2025年度）の概要

中期経営計画の３つのミッションと４つの社会価値創生領域

社会価値創生領域		キーワード	提供を目指す社会価値
ヘルスケア領域	ライフサイエンス分野（計測）	次世代医薬開発 食のサステナビリティ ゲノミクス	**分析・計測と画像診断技術による“人の命と健康”への貢献** •創薬モダリティの研究開発・製造革新への貢献 •フードテック市場での技術革新への貢献
	メドテック分野（計測）、（医用）	AIホスピタル Healthcare as a Service	•生き生きとした健康長寿社会への貢献 •感染症対策への貢献
グリーン（GX）領域（計測）、（産業）		バイオエコノミー 脱炭素社会 次世代エネルギー	**分析・計測と制御技術による“地球の健康”への貢献** •地球温暖化対策への貢献 •大気・土壌・水の保全への貢献
マテリアル領域（計測）、（産業）		サーキュラーエコノミー 先端材料開発 インフォマティクス	**計測・解析と真空技術による“材料開発・生産革新”への貢献** •自動化とインフォマティクスによる革新素材開発・製造への貢献
インダストリー領域（計測）、（産業）、（航空）		Society 5.0 次世代高集積化 量子科学技術	**精密加工・計測技術による“産業の発展”への貢献** •デジタル社会の基礎となる半導体産業への貢献 •物流インフラへの貢献

事業拡大と、事業部の垣根を越えてトータルソリューションを提供する企業へ変革

2026〜	お客様と共に持続的に成長 顧客軸・領域軸で社会価値創生事業を展開
新中期経営計画 2023年度〜2025年度	**事業拡大と“お客様（領域）中心”志向への体制変革**
〜2022	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−

※過去3期の中期経営計画の振り返りは、P.104をご確認ください。

製品を軸とする事業展開

価値 ＝ 製品

お客様の必要な「製品」をお届けする
ハード提供企業

→

Best for Our Customers！
お客様を中心とする事業展開へ

価値 ＝ お客様の必要な「データ」

お客様の必要な「データ」をお届けする
トータルソリューション提供企業
「お客様の近くで、お客様の言葉で」

中期経営計画（2023−2025年度）の概要

中期経営計画の基本方針

新中期経営計画では、「技術開発力」と「社会実装力」の両輪を強化し、お客様へトータルソリューションを提供することで、世界のパートナーと共に社会課題解決のイノベーティブカンパニーとして持続的な成長を果たします。

そのために、5つの事業戦略と、7つの経営基盤強化策を実施します。

5つの事業戦略は、「重点事業強化」「メドテック事業の強化」「海外事業の拡大」「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」です。

これを支える7つの経営基盤強化は、「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」と、この全体を支える「人財戦略」「財務戦略」になります。

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～

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
- 人財戦略：島津人の育成
- 財務戦略：攻めの財務へ

中期経営計画（2023−2025年度）の概要

中計とマテリアリティの関係性

	マテリアリティ	中期経営計画			
		5つの事業戦略	7つの経営基盤強化 +環境経営・健康経営		
E	地球の健康への貢献	●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 ●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	●環境経営	●DXの推進	●財務戦略
S	人の命と健康への貢献		●健康経営		
	産業の発展、安心・安全な社会の実現への貢献				
	科学技術の進歩・高度化		●国際標準化、規制対応力の強化 ●開発スピード強化 ●グローバル製造の拡大		
	開発・製造能力の向上				
	人財の育成		●人財戦略		
G	ガバナンスの強化		●ガバナンスの強化		

中期経営計画（2023−2025年度）の概要：5つの事業戦略の進捗

重点事業強化 ー LC、MS、GC、試験機、TMP ー

戦略の全体像

オンリーワンの技術と社会実装力でトータルソリューションの提供を目指します。液体クロマトグラフ(以下、LC)、質量分析システム(以下、MS)は、基幹製品の競合力を強化するとともに、前処理を含むプロセス全体の自動化、AIを活用した効率化、用途別ソフトウェアの開発を進めます。ガスクロマトグラフ(以下、GC)は、高感度や高速分析ニーズに向けて製品性能を強化するとともに、バイオ燃料解析手法の開発をパートナーと共に進めます。試験機は、ロボットで各種試験装置をつなぐ複合試験機の開発を推進するとともに、計測インフォマティクス分野への展開を進めます。ターボ分子ポンプ(以下、TMP)は、半導体製造装置メーカーと共同での高性能TMPの開発を推進し、シェアを拡大します。

2024 年度の実績と評価

LC

- 業績
  領域別では、ヘルスケア領域で製薬市場を中心に、一部地域を除き堅調に推移
  地域別には、中国で医薬・CRO向け減少の影響を受けた一方、日本・北米・インドで増加
- 主な取り組み
  ①自動前処理装置などトータルソリューションに向けた周辺機器の開発・上市
  ②創薬部門向けに、当社が強みを持つ、分取LC、分取SFCへの積極的提案
- 主な新製品
  ①自動化・省力化で医薬品の開発・製造に貢献する、オンライン分析用UHPLC「Nexera FV」
  ②独自のAIアルゴリズムで解析時間を1/4に短縮し、研究現場の働き方改革をサポートするLC向けソフトウェア「Peakintelligence for LC」

オンライン分析用超高速液体クロマトグラフ Nexera FV

MS

- 業績
  領域別では、ヘルスケア領域で受託分析や臨床市場、アカデミア向けを中心に伸長
  地域別には、日本・北米・インドで増加
- 主な取り組み
  機能強化に加え前処理・ 周辺機器など多様なニーズへの対応するための製品・ソリューションの開発・上市
- 主な新製品
  高い感度と安定性で信頼できるデータを提供、自動校正でラボ業務を効率化する高速液体クロマトグラフ質量分析計「LCMS-TQ RXシリーズ」

高速液体クロマトグラフ質量分析システム
(超高速トリプル四重極型LCMS)
LCMS-8060RX

GC

- 業績
  領域別では、グリーン領域（GX関連向け）で増加
  地域別には、日本・欧州・インドで増加したものの、中国の市況悪化の影響を受けて減少
- 主な取り組み
  ①化学/GX市場向け拡販
  ②従来機種よりサイズを35%削減した新製品Brevis GC-2050の拡販
- 主な新製品
  「Brevis GC-2050」向け前処理装置、検出器を組み合わせた拡張システム

試験機

- 業績
  グリーン・マテリアル・インダストリー領域で、リチウムイオン電池や水素貯蔵などの新素材開発向けに増加
- 主な取り組み
  ①EV、リチウム電池向けへの拡販
  ②作業の無人化・省人化に向けた自動機の開発・上市

TMP

- 業績
  半導体製造装置の需要が高まっていることを受け、TMPも好調に推移。2024年度は、近年力を入れてきたリカーリング事業が大きく成長し、収益性の向上にも貢献
  主な取り組み
  ①製品：半導体製造装置向けシェア拡大のため、顧客と密着した製品開発推進
  ②サービス：顧客ニーズに合致したアップグレード提案によるサービス比率向上

今後の取り組み

- AI・ロボティクス活用や操作性向上を実現する、高付加価値の新製品を投入。インドや米国など投資の進む市場での展開を強化
- 半導体市場において、TMPビジネスで築いた顧客との関係を活かして、計測機器を拡販。具体的には、品質管理向け超純水分析装置、PFAS分析向けLCMS、汚染物質管理向けGCMSなどを半導体製造装置メーカーに提案
- 生産性向上やAI・DXの活用

中期経営計画（2023−2025年度）の概要：5つの事業戦略の進捗

メドテック事業の強化

戦略概要

健康長寿に向け、健康管理、検査、診断、治療、予後管理において、成分分析や画像解析技術等を用いてトータルソリューションを提供することをメドテック事業と定義しています。メドテック事業では、イメージングトランスフォーメーション（IMX）と臨床検体検査（ダイアグノスティクス）を推進します。IMXでは、画像診断機器とAIやIoT技術を用いて新たな付加価値を提供し、医療従事者、および患者の負担軽減を図ります。臨床検体検査では、臨床用途の機器だけでなく、前処理装置、試薬、ソフトウェアのラインアップを拡大し、臨床検体検査装置（臨床プラットフォーム）の実装を推進します。

2024 年度の実績と評価、今後の取り組み

臨床検体検査（ダイアグノスティクス）

- 業績
  臨床プラットフォーム構築に向けた製品拡充、試薬ラインアップの拡大を図ったが、中国市場の低迷などにより減収
- 主な取り組み
  ①LCMSプラットフォーム、MALDIプラットフォームおよび遺伝子プラットフォーム構築に向けた製品・試薬・サービスの開発・上市
  ②微生物同定ソフトウェア「Microbial Track」など、臨床微生物検査向けの製品ラインアップ拡大
  ③ユーメディコ社に出資し、遺伝子治療薬分野で、培養から精製までの各種分析法の確立に関する共同開発を開始
  ④健康増進プラットフォーム「SUPOFULL（サポフル）」の上市
  ⑤AI（人工知能）が最適な細胞培養条件を選ぶ培養最適化支援ソフトウェア「CellTune」の上市
- 今後の取り組み
  ①機器・ソフトウェア・試薬のラインアップ拡充とトータルソリューション提供による事業拡大
  ②「臨床MSソリューションセンター」を設置して他社連携等により開発促進

IMX（イメージングトランスフォーメーション）

- 業績
  中国は市況の悪化などにより大幅減収となったが、北米やその他のアジア地域では売上が増加し、全体としては微増。
- 主な取り組み
  ①検査業務を効率化して医師・医療従事者および被検者の負担を軽減する血管撮影システム向け音声認識機能「SMART Voice」の開発・上市
  ②X線透視撮影の際、装置の寝台を動かすことなく撮影視野を移動できるX線テレビシステム向けソフトウェア「Smart FOV」の開発・上市
  ③地域特性に対応したシニアヘルスケア事業の拡大
- 今後の取り組み
  ①注力機種の絞り込みによるリソース集中
  ②リカーリング事業への注力
  ③計測・医用のシナジー効果の一層の創出

医薬品の検査、食品の衛生管理、河川の水質検査などで実施されている微生物同定向けに、独自開発の大規模データベースを活用した、MALDI-TOFMS微生物同定ソフトウェア「MicrobialTrack」

MALDI-8020

「MicrobialTrack」の画面

中期経営計画（2023−2025年度）の概要：5つの事業戦略の進捗

海外事業の拡大

戦略概要

市場特性に応じた顧客サポート体制の強化により、販売からサービスに至る最適なトータルサポートを提供するとともに、ヘルスケア、グリーン領域での事業拡大に適した開発基盤を強化します。また、地政学リスクに対応するための生産BCMの強化を行います。

	FY2023	FY2024	前年差	率	成果と今後の展開
海外	2,963	3,045	+82	+3%	FY2024：中国は市況低迷で厳しく推移したものの、北米・インドが牽引してプラス成長を実現 FY2025：投資が進む地域・市場向けに注力し、新製品を拡販
主要地域					
北米	606	674	+68	+11%	FY2024：計測は製薬や受託分析会社向けに拡大。Zef社の連結効果も貢献。医用は病院の設備投資が回復し、一般撮影システムが増加 FY2025：計測は北米R&Dセンターを活用し、ヘルスケア、グリーン向け製品・ソリューション強化。医用は、血管撮影システムの新製品拡販と保守契約拡大に注力
欧州	489	496	+7	+1%	FY2024：計測は臨床向けに増加するものの医用・産業は減少 FY2025：計測は臨床向けを強化。医用は注力している東欧を強化
中国	999	914	▲85	▲9%	FY2024：計測は、官公庁・アカデミア向けは回復傾向にあるものの市況悪化を受け減少。医用は、市況回復遅れにより減少。産業は、車載用セラミック向け工業炉が増加 FY2025：計測は、現地生産品のラインアップ拡大、大規模設備投資向け、薬典改訂対応を強化
アジア（東南ア、韓、台）	415	440	+25	+6%	FY2024：計測は、製薬・化学向けに好調。医用は血管撮影システムが増加 FY2025：計測は拡大する製薬、食品市場向け拡販。医用は、一般撮影、血管撮影システムを拡販
インド	178	210	+32	+18%	FY2024：計測は拡大する製薬向け、医用は血管撮影システムに注力 FY2025：引き続き、計測は拡大する製薬向けに注力。医用は血管撮影システムに注力

リカーリングビジネスの強化、拡大

戦略概要

リカーリングビジネスは、メンテナンス・サービスと消耗品の販売から構成されています。

メンテナンス・サービスは、DX、IoTを活用したリモートモニタリング・リモートメンテナンスの機能による保守・メンテナンス・サービス契約の拡大に加えて、AIを活用したソフトウエアのサブスクリプションを進めます。

消耗品は、島津ダイアグノスティクス（旧 日水製薬）も併せて、島津グループの連携による試薬、培地、クロマトグラフ用カラムの開発力を強化、試薬、培地、カラムなどの事業拡大を進めます。

2024 年度の実績と評価・今後の取り組み

- 業績
  買収した、米国の計測機器のマルチベンダーサービス会社Zef Scientific, Inc.、医用機器サービス会社CIS社が貢献。産業では、TMPが半導体製造装置向けを中心に販売台数を伸ばしたことから、サービス・メンテナンスも増加しました。
- 主な取り組み
  計測
  ①米国の分析機器マルチベンダーサービス会社のZef Scientific Inc.を買収し北米市場のアフターサービスを強化
  ②消耗品ラインアップの拡大
  医用
  ①CIS社を連結してカリフォルニア支店を開設し、西海岸一帯でのサービスを強化
  ②サイバーセキュリティ対応強化
- 今後の取り組み
  計測
  ①マルチベンダーサービスの強化
  ②消耗品ラインアップの拡大
  ③リモートサービスの推進拡大
  医用
  ①稼働状況の遠隔モニタリングなどによるサービス業務効率化
  ②安定的な病院運営を支援するサイバーセキュリティ商品を提供

新事業・将来事業の創出

49ページをご覧ください。

中期経営計画（2023−2025年度）の概要

財務・非財務KPI

財務KPI

			2023年度結果	2024年度目標	2024年度結果	中期経営計画最終年度（2025年度）目標
全社	業績	売上高（億円）	5,119	5,400	5,390	5,500
		営業利益（億円）	728	730	717	800
		営業利益率	14.2%	13.5%	13.3%	14.5%
		リカーリング比率	31%	—	33%	35%
		（内）計測リカーリング比率	36%	—	38%	43%
		（内）医用リカーリング比率	36%	—	37%	34%
		海外売上高比率	57.9%	—	56.5%	57.0%
	投資	研究開発費（億円）	215	280	289	730（3カ年累計）
		設備投資（億円）	225	280	229	800（3カ年累計）
	資本効率	自己資本利益率（ROE）	12.5%	—	10.9%	12.5%以上
		投下資本利益率（ROIC）	11.0%	—	10.0%	11.0%以上
ヘルスケア領域：製薬分野の売上高の拡大※1			110	116	111	125
ヘルスケア領域：メドテック事業の売上高の拡大※1			91	103	89	110
グリーン領域：GX関連売上高の拡大※1			122	128	136	154
グリーン領域：エコプロダクツPlusの売上高製品比率の拡大			21%	23%	22%	25%
インダストリー領域：ターボ分子ポンプの売上高の拡大※1			103	113	117	115
科学技術の進歩・高度化：IPランドスケープを活用した新規事業戦略・新規製品戦略の支援			47件	40件	72件	40件

※1：2022年度を100とした指数

非財務KPI

		2023年度結果	2024年度目標	2024年度結果	中期経営計画最終年度（2025年度）目標
地球の健康への貢献	事業活動に伴うCO_2排出量の低減	1.04万t-CO_2	1.1万t-CO_2以下	0.9万t-CO_2	1.0万t-CO_2
	電力の年間使用量の再エネ率	85%	87%	87%	87%
	当社製品の使用に伴う顧客におけるCO_2削減貢献量	1.04万t-CO_2	1.1万t-CO_2	1.2万t-CO_2	1.2万t-CO_2
	サステナブル素材の当社製品への採用推進	3件	3件	3件	10件（3カ年累計）
	社内廃棄物リサイクル率	99.7%	99.6%以上	99.7%	99.6%
人の命と健康への貢献	グループ健康経営の推進：健康増進イベントの参加従業員数拡大	6,332名	6,500人	6,750名	7,000名
人財の育成	グローバルなビジネスリーダー育成（累計）	817名	850名	905名	1,000名
	高度専門人財育成（累計）※2	361名	—	509名	500名
	ダイバーシティ経営：女性管理職比率	連結11.1% 単体5.2%	連結11.5%	連結12.3% 単体5.8%	連結12%
開発・製造能力の向上：海外製造子会社のサプライチェーン強靭化（現地調達率）		66%	65%	64%	70%
ガバナンスの強化	コンプライアンス教育の実施	100%	100% 全従業員に対するコンプライアンス教育（公正な職務活動、人権と多様性尊重　他）	99.9%	100%
	CSRセルフアセスメントアンケート調査実施率	96%	96%	96%	96%

※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

事業戦略：中期経営計画と連動したマテリアリティの取り組み

人の命と健康への貢献

医療技術の進歩により世界的に平均寿命が延びていることに伴い、高齢化社会が進行しています。高齢化社会の進行と並行して、食生活や運動不足などの影響で、糖尿病、心疾患、がんなどの生活習慣病も増加しています。加えて、COVID-19のようなパンデミックへの対応や、新らたな感染症の予防に向けて公衆衛生の充実が求められています。また、現代のストレス社会において、メンタルヘルスの問題など精神的健康の重要性が注目されています。

このような状況の中、当社はミッションとして「人の命と健康への貢献」を掲げ、その一里塚としてヘルスケア領域におけるライフサイエンス分野やメドテック分野で、中期経営計画で定める5つの事業戦略を進めています。

具体的な取り組みの中で主なものをご紹介します。

北米 R&D センターを活用し、北米ライフサイエンス市場を開拓

対応する事業戦略

重点事業強化	メドテック事業の強化	海外事業の強化	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

当社の事業の柱である計測セグメントの最大顧客は製薬市場になります。まさしく人の命と健康を日々支えている業界です。その中で一番市場規模が大きな地域が北米になります。現状では競合のホームグランドである北米のシェアは競合と比較して高くはありません。そこで、当社の強みである「お客様と共に新たな価値を創造する開発力」を活かし、シャアを拡大するために北米R&Dセンターを設立し、お客様の課題をお客様の現場近くで検討をスタートさせる体制を構築しました。この物理的な距離の短縮は、当社が目指すアジャイル開発による開発スピードアップにも役立つものと考えております。顧客ニーズをしっかりと捉え、的確な検討のもと提案を行い、更なるご意見をいただくことを繰り返しながら、市場での存在感の拡大を目指しています。

北米R&Dセンター

北米の製薬、臨床市場のお客様との共同開発強化や、大手製薬・CDMO・受託分析企業と共同で課題解決を行うため、メリーランド、ボストンおよびサンフランシスコエリアに拠点を設立

→

2035年までにR&Dセンター開発品で$500M以上の売上寄与を目指す

顧客拠点との密接な連動に向けて市街中心部に「ボストンラボ」を開所

西海岸拠点(サンフランシスコ近郊,CA)
- 製薬企業の開発や製造拠点、バイオテックカンパニー、ラボオートメーションの関連企業が多数集積
- 企業研究者、大学と新規技術の研究開発推進

東海岸拠点(ボストン近郊,MA)
- アカデミアや製薬研究開発部門、バイオエンジニアリング企業が多数集積
- 大学研究者と新規MS技術の研究開発推進

メリーランド本部 (コロンビア,MD)
- 機械設計、ソフト開発等開発のグローバル連携拠点

製薬/臨床関連企業など

アジャイル開発

R&Dセンター

現在進行しているテーマ数

現在**18**件（ほぼ製薬市場向け）

既存市場拡大： 7件
新規市場開拓：11件

主な内容

【ニーズに基づいたLCMSの改良】
核酸医薬品に特化したLCMSの開発
核酸医薬品向けアプリケーション開発
ハイスループットメタボロミクス向けMS開発

【具体的な製品：多検体処理用途のQXシステム改良】

Nexera QX Multiplex System

事業戦略：中期経営計画と連動したマテリアリティの取り組み

人の命と健康への貢献

メドテック事業の新たな一手、光免疫療法の社会実装を目指す

対応する事業戦略

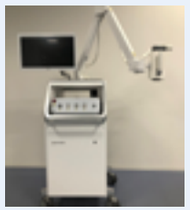
重点事業強化	**メドテック事業の強化**	海外事業の強化	リカーリングビジネスの強化、拡大	**新事業・将来事業の創出**

当社は、将来に向けてがん治療にも力を入れており、光免疫療法という新しいがん治療法の普及に向け、当社の持つ画像診断技術と分析技術で貢献しています。

当社は2003年から米国国立衛生研究所の小林久隆主任研究員（関西医科大学附属光免疫医学研究所所長）と共同で光免疫療法の効果測定に関する研究などに取り組んできました。光免疫療法は、がん細胞に特異的に結合する抗体および感光性がある化学物質（IR700）を結合させた治療薬を投与後、近赤外光を照射すると化学物質が活性化しがん細胞を破壊する、がんの新しい治療法です。薬剤や光は体に害がなく、がん細胞だけを選択的に殺傷できるため、副作用の少ない治療法として注目されています。現在、日本では条件付きで「切除不能な局所進行又は局所再発の頭頸部癌」に対する治療が承認されています。

近赤外光による化学反応の進行状態を可視化する近赤外カメラシステム

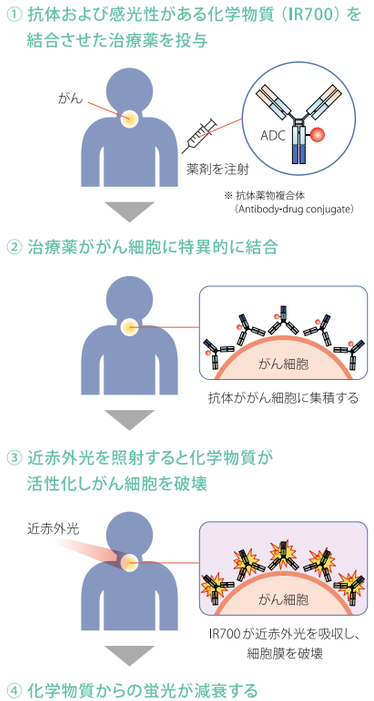
治療中の近赤外光による化学反応を画像化し、治療効果や治療し残しなどを評価・記録します。



尿や血液の分析で治療効果を確認する質量分析システム

メタボロミクス解析による治療効果の評価方法を探索しています。

光免疫療法のメカニズム



当社は、2025年4月1日より学校法人関西医科大学（大阪府枚方市 理事長・山下敏夫、学長・木梨達雄）と、光免疫療法の治療の状態や効果を可視化するための臨床研究を開始しました。光免疫療法の術前・術中・術後の正確な診断、手技、評価の実現性の検証などを実施します。特に腫瘍部分への薬剤集積の確認およびがん細胞の破壊の物理的証明に関しては、ヒトを対象とした世界初の取り組みとなります。

関西医科大学の臨床部門の光免疫療法センター、研究部門で小林久隆先生が所長を務められている光免疫医学研究所、当社のスタートアップインキュベーションセンター（蛍光イメージング技術）と計測セグメント（質量分析技術）の4つの部門が協力して研究を進めていきます。

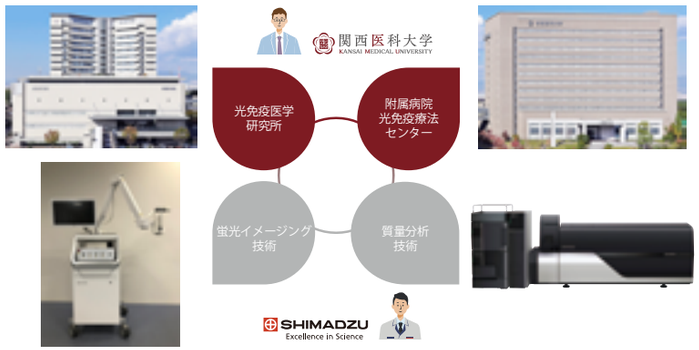
【臨床研究の項目】

1. 近赤外光による薬剤の集積や化学反応の進行状態を可視化する近赤外カメラシステム

当社製の近赤外カメラシステムを使用し、光免疫療法の光照射前後において薬剤が治療対象部位とその周辺に適切に集積をしているかを評価します。光免疫療法の光照射中の蛍光信号の変化を観察することで薬剤の反応状況を評価します。

2. 尿や血液の分析で治療効果を確認する質量分析システム

当社の質量分析機器を使用し、治療前後に採取された血液および尿に含まれるリガンド（薬剤を構成する水溶性物質）やその他の成分を調べて、治療効果を確認する方法の確立を目指します。



事業戦略：中期経営計画と連動したマテリアリティの取り組み

地球の健康への貢献

地球の健康を守るための取り組みは、環境問題や社会課題の解決を目指すものです。消費者文化の拡大による廃棄物の増加や資源の浪費により、温室効果ガスの排出増加が地球温暖化を進行させ、海面上昇や異常気象が頻発しています。加えて、森林伐採や都市化により、多くの動植物が絶滅の危機に瀕しています。また、石油、鉱物、水などの天然資源が過剰に利用され、持続可能性が失われていると同時に、産業活動による汚染が問題視されています。

このような状況の中、当社はミッションとして「地球の健康への貢献」を掲げ、その一里塚としてグリーン領域やマテリアル領域で、中期経営計画で定める5つの事業戦略を進めています。具体的な取り組みの中で主なものをご紹介します。

バイオものづくり実現に向けて

対応する事業戦略

重点事業強化	メドテック事業の強化	海外事業の強化	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

カーボンニュートラル（CO_2排出量を実質ゼロにする状態）の達成は、地球温暖化を抑制し、持続可能な社会を構築するために重要です。バイオものづくりを生物学的なプロセスを工業的に応用するためのプラットフォームとして構築し、合成生物学やバイオテクノロジーを活用して、新しい製品や技術をの効率的な開発を目指します。その価値は、化石燃料への依存を削減し、持続可能な生産の実現や、工業廃棄物や農業廃棄物を原料として利用することで循環型経済の促進など、環境、産業、社会における持続可能性や革新性をもたらす点にあります。

当社は、新しいバイオものづくりへの取り組みとして、NEDOのグリーンイノベーション基金に応募し、「CO_2から微生物による直接ポリマー合成技術の開発」に採択いただき、2023年度から研究開発に着手いたしました。このプロジェクトは、微生物の開発からプラントでの生産実証までを、(株)カネカ、日揮ホールディングス(株)、(株)バッカス・バイオイノベーション、そして当社の4社で共同で取り組みます。

一般的に微生物の培養に取り組むにあたり、微生物の開発段階では最適な改変結果を得るための試行錯誤が多く、時間を要します。さらに、ラボで得られた有用株をプラントレベルまでスケールアップする際には、いくつかの難所が待ち受けています。

当社は、ラボスケールおよびプラントスケールにおける微生物培養の課題に対し、革新的な取り組みを進め、これまでの分析、計測技術、ロボティクス、AIなどの技術を背景に、微生物のハイスループット生産性評価技術の開発に取り組みます。また、プロジェクト内では様々なスケールの培養槽を製造し、評価を行いますが、これらのスケールの異なる培養における微生物の生育過程を解明できる計測システムの開発も進めています。

最終的には、CO_2を原料として、微生物がこのCO_2を取り込むことで、さまざまな有用物質を生産します。これらの製品が使用後、焼却されたり、生分解することで、再びCO_2に戻ります。このCO_2を再び微生物の生育に利用することで、CO_2のリサイクルを行い、カーボンニュートラルの実現を目指しています。

2025年3月、「島津製作所 バイオものづくり神戸事業所」を開設し、新たに開発する装置を含め、培養から分析・解析までを一気通貫で研究・開発を行う体制を整備しました。二酸化炭素（CO_2）からバイオプラスチックを生産できる有用微生物の迅速な開発を目指します。従来に比べてシステムやネットワークの処理効率を200倍に向上させることで、有用微生物の開発期間を10分の1に短縮することが期待され、これまで困難とされてきた有用微生物開発の高速化と、バイオプラスチック製造コストの軽減を図ります。

当社は、今後もバイオものづくりにおける、高速での生産性評価技術を開発し、バイオものづくりの社会実装に向けた取り組みを支援します。

前処理	培地調製や分析サンプルの希釈など
培養	ラボスケール（~5L）の装置でガス培養
観察	顕微鏡や吸光度計で培養液を観察
分析	**15種類超の多数の分析機器**により様々な手法で培養液や培養上清、菌体を分析
解析	分析結果を解析し**多角的に培養結果を評価**することで効率的に培養条件を最適化

バイオものづくり神戸事業所

事業戦略：中期経営計画と連動したマテリアリティの取り組み

産業の発展、安全・安心な社会の実現への貢献

産業の発展や安全・安心な社会の実現において、技術革新の促進、競争力の向上、社会課題の解決、持続可能性の確保を実現するために研究開発（R&D）を支援することは重要な役割を果たします。

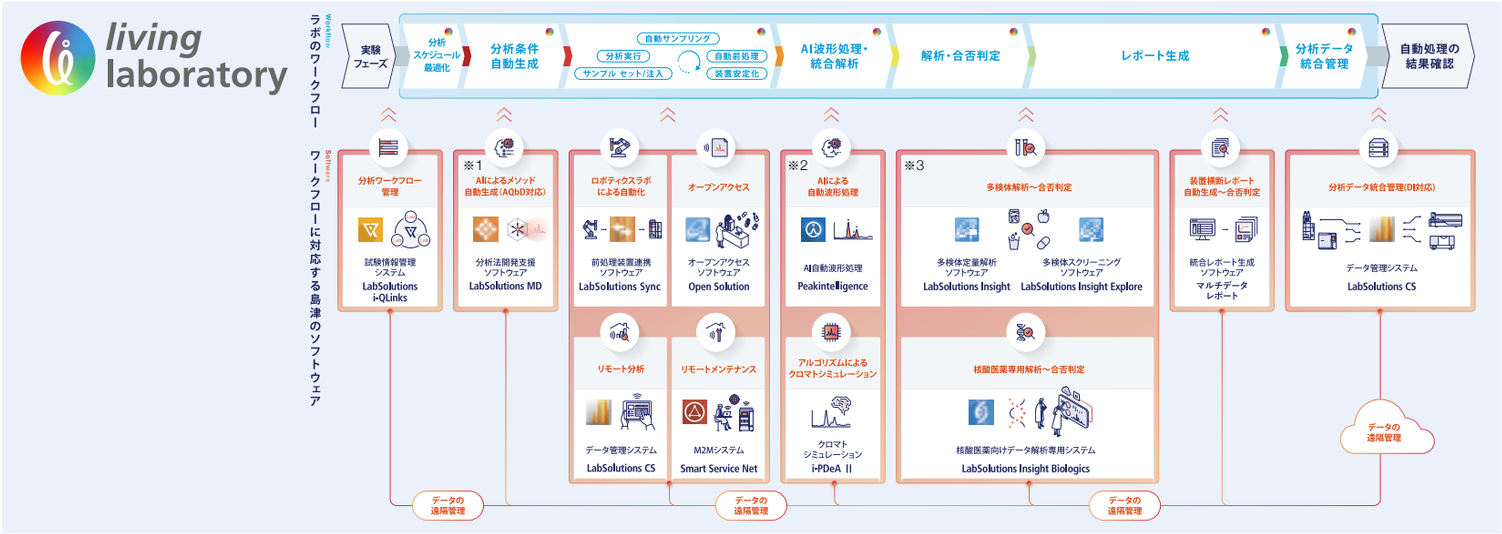
このような状況の中、当社はミッションとして「産業の発展や安全・安心な社会の実現への貢献」を掲げ、その一里塚としてヘルスケア・グリーン・マテリアル・インダストリー領域で、中期経営計画で定める5つの事業戦略を進めています。特に具体的な取り組みの中で主なものをご紹介します。

分析ラボのワークフローを支える ソフトウェア・AI/IoT 製品 LabSolutions の展開

対応する事業戦略

重点事業強化	メドテック事業の強化	海外事業の強化	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

当社は、最先端のソフトウェアやAI・IoT技術を活用することで、ラボ業務における属人性を解消し、研究者がより高度で創造的な業務に集中できる環境を実現しました。これにより、「ラボの変革」を推進しています。LabSolutionsは、独自のAIによる最適な分析方法の作成（LabSolutions MD[※1]）やAIによる分析ピークの自動処理（Peakintelligence[※2]）、データ解析～自動合否判定など（LabSolutions Insight[※3]）分析ラボのワークフローを支えるプラットフォームソフトウェアとなっています。以下にLabSolutionsの各業界における使用事例をご紹介します。



製薬業界向け

- データインティグリティ（Data Integrity：データの完全性）をはじめとする規制対応支援機能を搭載し、医薬品開発/製造における分析データを安全に管理
- 瑕疵や疑義のあるデータを自動で抽出しレビューを促す機能や、医薬品規制調和国際会議（ICH）が提唱する“Analytical Quality by Design (AQbD)”に対応したAIで最適な分析方法を作成するなどにより、安心安全の医薬品開発/製造を強力に支援

食品業界向け

- データインティグリティに対応した機能により、機能性食品の原材料分析、製品品質試験に用いられる装置のデータを一元管理し、機能性食品GMP（製品の製造管理および品質管理に関する基準）対応を強力に支援
- 残留農薬分析や機能性成分分析において、基準値との合否判定や試験成績書の生成をソフトウェアが自動で行うことでミスや改ざんを防止。また、人が介在せずAIを使って成分量を正しく判断することで、食品の安心安全を支援

石油・化学業界向け

- プラント向けにGC/GCMSの大規模ネットワークシステムを提供することで、リモートコントロールや複数人での同時作業が可能となり、分析試験の効率化を実現
- 分析データの自動保存、試験成績書の自動生成により、作業ミスなどによる意図せぬ改ざんや消失を防止し、データのトレーサビリティを担保
- 製造管理システムなどとのデータ連携もシームレスに実施可能

アカデミア研究室・共通機器室 / 公設試験研究機関向け

- 研究室の規模から学部の共通機器室規模まで、装置台数を問わず柔軟なネットワークシステムを構築することで研究を支援
- 装置やデータにアクセス権限を設定し、研究チーム以外への研究情報の漏洩を防止するとともに、特許申請などの根拠データを時系列で安全に管理
- 分析測定中に他のPCからデータ閲覧や解析を行えるなど、研究が集中する時期にも、複数人同時作業での研究業務が可能
- 安全なアクセス管理の元、共用施設でも分析終了後に遠隔地からの解析が可能

事業戦略：価値共感・共創戦略を推進する事業部門

計測機器事業

ヘルスケア、グリーン、マテリアルを注力領域として、分析計測技術を軸としたトータルソリューションを提供し、医薬品・食品・臨床・環境・産業分野における最先端研究開発やモノづくりを支援することで社会課題の解決に貢献します。

分析計測事業部長
冨田 眞巳

関連するSDGs

Webサイトには以下の情報を掲載しています。
https://www.an.shimadzu.co.jp/
分析計測機器

事業環境

- 持続可能な社会を実現するために、バイオ医薬をはじめとする創薬開発、医薬品の安定供給、感染症をはじめとする疾患対策、公衆衛生の向上など、安心･安全な社会の構築が求められています。
- カーボンニュートラル社会の実現に向けて、「地球環境への負荷軽減」をキーワードにあらゆる研究が進められています。
- 自動化による人為的ミスの防止や、AIを用いて熟練者並みの技能を実現するなど、研究現場の働き方改革が求められています。

社会課題

- 抗体医薬、核酸医薬、細胞治療、遺伝子治療など、治療の選択肢の多様化
- 健康意識の高まりに伴う超早期診断･予防･健康増進･健康寿命延伸
- 人の健康に貢献する機能性食品の開発や、安全性の確保
- 温室効果ガス削減、水素・バイオ燃料などの次世代エネルギーや、化石燃料を原料としないバイオものづくりの普及によるカーボンニュートラル社会の実現
- マイクロプラスチック、有機フッ素化合物（PFAS）など、人体に影響を与える有害物質への対応

提供価値

ヘルスケア

- 医薬向けに、高度な分離分析･質量分析技術に加え、AIによるデータ解析技術を提供することにより、新薬開発や生産性の向上に貢献
- 食品向けに、残留農薬や包装容器に含まれる規制物質の評価など、規制対応による食の安心･安全の確保に寄与。加えて、食品に含まれる機能性成分や代替肉の解析･評価など、フードテック強化に貢献するトータルソリューションの提供
- 臨床診断向けに、液体クロマトグラフ質量分析システム(LCMS) を用いて診断プラットフォームを構築。認知症・がん・生活習慣病などの疾病の早期診断技術の開発、介入・予後管理までの一連の健康管理システムの開発により、人々の健康維持に貢献
- 診断検査試薬の開発･強化や、ウィルスモニタリングなど感染症拡大防止に貢献

グリーン

- 水素･アンモニアなどの新エネルギー向けに、不純物分析や輸送･貯蔵インフラの品質評価など、サプライチェーン向けに計測トータルソリューションを提供
- CO_2を原料とするバイオ化学品やバイオ燃料などを生産する「バイオものづくり」では、品質評価方法や標準化に貢献
- マイクロプラスチック、PFASなど、新たな環境規制に対する計測方法の開発やグローバルでの標準化

マテリアル

- EV向けのバッテリー、燃費改善や安全性確保のための新素材開発を支援する、アプリケーション開発の推進

ヘルスケア（医薬・食品）

試料に含まれる有効成分や不純物の含有量を測定でき、医薬、生化学、食品、環境など幅広い分野で研究開発や品質管理に利用されています。

超高速液体クロマトグラフ Nexera

一体型液体クロマトグラフ i-Series

超臨界流体クロマトグラフ分析・分取・抽出システム Nexera UC Prep

高速液体クロマトグラフ質量分析システム LCMS-2050

高速液体クロマトグラフ質量分析システム（四重極・飛行時間型LCMS） LCMS-9050

ヘルスケア（臨床）

血液や尿などに含まれる代謝物や薬効成分を調べることで、がん･認知症のスクリーニングや医薬品の効果確認などへの応用が期待されています。

全自動前処理LCMS分析システム 全自動LCMS前処理装置 CLAM-2040 高速液体クロマトグラフ質量分析システム LCMS-8060RX

マトリックス支援レーザー脱離イオン化飛行時間型質量分析システム MALDI-8020

島津ダイアグノスティクス社製 アキュレート分画寒天培地

グリーン

環境規制や次世代エネルギーの測定規格に対応した製品･サービスを提供しています。

ガスクロマトグラフ Brevis GC-2050

フーリエ変換赤外分光光度計 IRXross

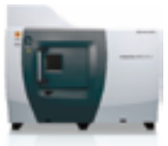
ヘッドスペース分析システム GCMS-TQ8050NX+ HS-20NX

ICP 質量分析システム ICPMS-2040/2050

マテリアル

ゴム、プラスチック、金属などの素材から食品、携帯電話、自動車など、あらゆる対象物の強度試験・故障解析・元素分析に活用されています。

精密万能試験機 オートグラフ AGX-V2



マイクロフォーカスX線CT装置 inspeXio SMX-225CT FPD HR Plus

エネルギー分散型蛍光X線分析装置 ALTRACE

走査型プローブ顕微鏡 SPM-Nanoa

事業戦略：価値共感・共創戦略を推進する事業部門

計測機器事業

2024 年度の実績（市況・主な取り組みと成果）

為替の追い風もあり、売上高は5期連続で過去最高を更新。営業利益は、研究開発費、人件費増により減益

事業領域別の取り組み

ヘルスケア　：製薬業界の創薬・自国生産の進展により、LC、MS、分光光度計が増加

グリーン　　：環境規制強化により、PFAS分析向けLCMSが伸長

マテリアル　：リチウムイオン電池や水素貯蔵などの新素材開発向け試験機が増加

日本

営業体制を「領域中心」に再編。事業部間連携を事業部間連携を強化し、顧客に最適なトータルソリューションを提供し、国内売上は前年比2.9%増

海外

インドが製薬向けに好調であったことに加え、北米ではZef Scientific Inc.（分析機器メンテナンス・サービス会社）の業績が貢献した一方、中国では医薬市場の低迷により業績が減少。結果、海外売上比率は前年比0.1ポイント減の62.3%

2025 年度の主な取り組み

コロナ禍を経て「人の命と健康」への意識が高まり、気候変動も重要な社会課題になっています。当社は「ヘルスケア」「グリーン」領域を中心に、世界のパートナーと協力しサステナブル社会の共創を目指します。

<重点事業の強化>

- **ヘルスケア**
  LC、MSを中心に、医薬・フードテック向けにトータルソリューションを提供。ロボティクス・AI・IoTを活用し、ラボの属人的な作業を減らして生産性を向上させ、研究者がより高度な業務に集中できる環境を整備
- **グリーン**
  バイオものづくり、次世代エネルギー（水素・アンモニア）、環境規制（PFAS・マイクロプラスチック）に注力。また、技術認証機関と連携し、国際標準化・規格対応を推進
- **マテリアル**
  試験機の自動化とインフォマティクスにより、革新素材の開発・製造を支援

<メドテック事業の強化>

- 臨床診断・微生物検査・細胞関連に注力
- 臨床向けLCMSや前処理装置、試薬のラインアップを拡充し、臨床プラットフォームを構築
- 島津ダイアグノスティクスによる試薬開発や、Alsachim SASとBiomaneo SASの統合による開発機能強化で試薬事業を拡大
- 欧州に「臨床MSソリューションセンター」を設置し、他社との連携や臨床向けの製品開発を推進

<海外事業の強化>

- 北米は、R&Dセンターを中心に、製薬企業・テクノロジー企業との共同研究、製品開発を推進。また、関税影響緩和のため、米国工場の生産を拡大
- インドでは新工場を建設（2027年稼働予定）し、サプライチェーン強化と国産品優遇策に対応
- 中国は、国産品優遇策に対応するために、工場の拡張を行うなど現地生産を拡大

<リカーリングビジネスの拡大>

- 消耗品：LC用カラムなどバイオ医薬向け製品を拡充
- サービス：Zef社のマルチベンダーサービスを他地域へ展開。DX・IoTによるリモート対応も強化

<新事業の開発・上市>

- 2024年に提携した、走査電子顕微鏡（SEM）メーカー TESCAN社との共同ブランド「Shimadzu by TESCAN」による、SEM市場参入
- 精製クロマトグラフィー市場向けに、2024年に提携したSepragen社の製品・サービスを拡販
- 独自技術を持つ企業との協業を通じて、社会課題解決に貢献する製品・技術を迅速に実装し、社会課題の解決に貢献

新製品

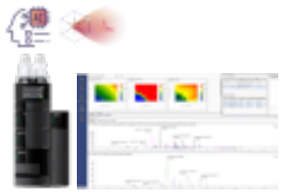
高速液体クロマトグラフ質量分析システム
LCMS-8060RX

ガスクロマトグラフ質量分析システム
GCMS-QP2050

元素選択式ガスクロマトグラフ
質量分析システム　ELEM-SPOT

ガスクロマトグラフ
Brevis　GC-2050

液体クロマトグラフ向け
自動波形処理ソフトウェア
Peakintelligence for LC


液体クロマトグラフ向け
メソッド自動生成ソフトウェア（AQbD対応）
LabSolutions MD

卓上型精密万能試験機
オートグラフ　AGS-V

マイクロチップ電気泳動システム
MultiNA Ⅱ MCE-301

高速度ビデオカメラ
HPV-X3

エネルギー分散型蛍光X線分析装置
ALTRACE

事業戦略：価値共感・共創戦略を推進する事業部門

医用機器事業

最先端の画像処理技術や、AI、IoT技術を活用し、医療従事者や患者の負担を軽減するなど新たな価値提供を通じて、世界中の医療現場で感染症や脳/心疾患、がんなど様々な疾患の早期発見・早期治療に貢献します。

関連するSDGs

医用機器事業部長
園木 清人

事業環境

- 先進国では社会の高齢化に伴うけがや病気などのリスク対応、患者の負担が少ない治療が求められています。
- 多くの新興国で期待される健康水準が高まるとともに、先進国では高齢化の問題が顕在化し、医療技術および画像診断機器の高度化が求められています。
- 医療従事者の不足により医療現場の労働負荷が増大し、AIやIoT技術を活用した、医療診断の作業負荷軽減や質の向上が求められています。

社会課題

- 健康に生活を送ることができる「健康寿命の延伸」
- 様々な疾患の早期発見と、疾患の原因を詳細に解明するための検査技術の高度化
- 医療従事者不足に起因する、医療従事者の作業負荷軽減

提供価値

<診断>

- 光学カメラを搭載して撮影時のスムーズな位置決めを支援したり、被検者の不測の動きなどを検知するX線一般撮影装置で、検査業務を効率化して診療放射線技師および被検者の負担を軽減
- 回診用X線撮影装置に3Dカメラを搭載することで、様々な制限をうけるベッドサイド撮影時に適正な撮影距離を非接触で確認したり、X線照射範囲を正面から確認できることで確実な撮影を支援
- 頭部乳房PETシステムは脳腫瘍、てんかん、乳がんなどを高精細に画像化、アルツハイマーなど認知症の研究にも貢献

<治療支援>

- 血管撮影システムに最先端のAI技術による動画処理ソフトウェアを搭載し、低侵襲治療をサポート。また、医療従事者不足に対応させるために術者一人でも操作可能な水準まで操作性を向上するとともに、音声認識で画面操作を行う独自機能を設けたことで治療時間の短縮や、造影剤投与量の低減を実現し、患者負担の軽減に貢献
- 放射線治療システムと組み合わされる動体追跡システムは、がん組織のみに効率よく放射線を照射することで、正常組織への線量を大幅に低減でき、効率的な放射線治療をサポート
- X線だけでなく近赤外光も活用し、乳腺外科、形成外科、消化器外科、皮膚科の外科手術を支援

<その他>

- 製品にAI機能やパワーアシスト技術を搭載することで診療放射線業務の業務効率化を実現

治療支援、医療業務効率化の提案

脳腫瘍、てんかん、乳がん、アルツハイマー型認知症の診断が可能なPETシステム

頭部乳房PETシステム

呼吸で動きを伴う臓器にある腫瘍に対し、ピンポイントでの放射線治療を支援する動体追跡システム

放射線治療装置用動体追跡システム

X線診断装置

最先端の画像処理技術で、患者への負担が軽く使用しやすい医療システムを提供しています。

血管撮影システム

X線TVシステム

回診用X線撮影システム

一般撮影システム

Webサイトには以下の情報を掲載しています。
https://www.med.shimadzu.co.jp/
医用画像診断機器

2024 年度の実績（市況・主な取り組みと成果）

- 売上高は、日本、中国、欧州では市況回復が遅れたものの、北米やアジアでは病院の経営環境が改善し、全体では微増。営業利益はプロダクトミックスの悪化により減少
- 健康寿命の延伸と医療従事者の業務効率化を目指し、AIやIoT技術を活用した「イメージングトランスフォーメーション」戦略を展開するとともに、新製品の開発促進、製造効率の改善、海外展開の強化を実施

日本

市況の回復遅れにより、X線関連は減少した一方、PETシステムや放射線治療装置が増加。PETシステムは脳腫瘍、てんかん、乳がんなどの高精細画像化に貢献し、認知症研究にも寄与

海外

東南アジアやインドでは性能や品質が評価され、米国では手術件数の回復に伴い日帰り手術施設での需要が伸長し、新製品の血管撮影システムが増加。海外売上高比率は53.2%（前年度比+0.7ポイント）

リカーリング事業

米国で買収したCIS社の連結効果やアジア地域での保守契約促進策により、リカーリング事業は37%（前年度比+1ポイント）増加

事業戦略：価値共感・共創戦略を推進する事業部門

医用機器事業

2025 年度の主な取り組み

<イメージングトランスフォーメーションの展開>

- 島津製作所の強みであるイメージング技術とメカトロニクス技術を活用し、X線撮影による医療への貢献をさらに推進
- 光学カメラを用いて被検者の動きを検知し、検査業務を効率化。これにより、診療放射線技師および被検者の負担を軽減することを目指す。
- AIアプリケーションソフトウェアを導入し、専門医不在時の診断や処置をサポート

<地域特性に対応したシニアヘルスケア事業の拡大>

- 日本や中国などの高齢化が進む地域において、骨・整形外科、心疾患、認知症の3分野に焦点を当て、健康寿命の延伸を目指す。
- シニアヘルスケアに向けたトータルソリューションを提案し、地域特性に応じたサービスを提供

<成長させる分野での事業開発推進>

- 北米での頭部PET発売に向け、認知症分野での共同研究を推進

<リカーリング事業の収益拡大>

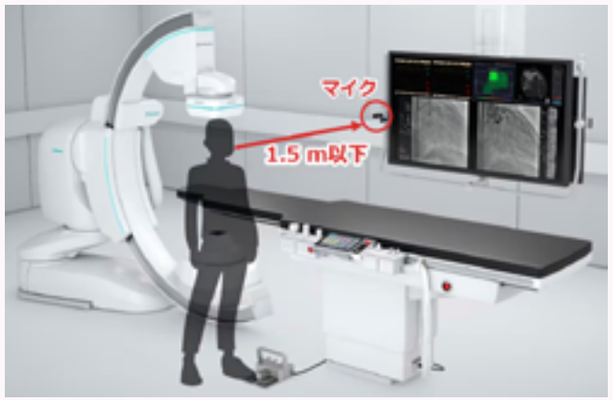
- 血管撮影システムの稼働状況を遠隔でモニタリングし、故障前の部品交換提案を行う。
- 安定的な病院運営を支援するためのサイバーセキュリティサービスなど、新たなサービスを提供し、リカーリング事業の拡大を目指す。

業界初の技術で簡便かつより正確な回診用X 線撮影に貢献
回診用X 線撮影装置「MobileDaRt Evolution MX9 Version」

回診用X線撮影装置は、病棟や手術室、救急エリアなどで移動して使用される画像診断機器で、多くの医療従事者が扱うため、操作の習熟度による画質のばらつきや撮り直しの頻度が課題となっていました。当社はこの課題を解決するため、X線照射部にセカンドモニタと業界初（※当社調べ）の3Dカメラを搭載した「MobileDaRt Evolution MX9 Version」を開発しました。この3Dカメラは、撮影に必要な角度や距離を自動で計測し、ポジショニングの不良による再撮影を防ぐことで、業務の効率化と患者の被ばく低減に貢献します。

当社は、中期経営計画で、画像診断装置にAIやIoT技術を組み合わせることで、新たな付加価値を提供することを目指しています。簡単な操作で高精度な撮影が可能となるこの装置は、医療従事者と患者双方の負担を軽減し、より質の高い医療現場の実現を支援しています。

カテーテル治療の効率化に貢献
血管撮影システム向け音声認識機能「SMART Voice」



血管撮影システムは、脳梗塞や心筋梗塞などの治療に用いられるX線透視撮影装置で、カテーテルを血管内に挿入して検査や治療を行う際に使用されます。従来の操作方法では、術者がタッチパネルや専用レバーを使う必要があり、患部や画像モニターから視線を外す場面が多く、両手がふさがっている場合には他の医療スタッフに操作を依頼する必要がありました。この課題に対して当社は、独自開発の音声認識機能「SMART Voice」を開発し、血管撮影システムに搭載しました。「SMART Voice」は日本語と英語に対応し、「StentView(ステント強調処理)」「透視保存」「画像操作」など、治療で頻繁に使われる13種類の操作を音声で行うことができます。さらに、装置のポジショニングも音声で迅速に調整できるようになり、検査や治療の効率を向上させています。

また、この技術は、2024年4月に施行された「医師の働き方改革」にも対応しており、医師が一人で処理できる業務の範囲を広げ、検査効率を高めることで労働時間の短縮に貢献しています。当社は、こうした革新的な機能を通じて、今後も医療現場の負担軽減と質の向上を支援していきます。

事業戦略：価値共感・共創戦略を推進する事業部門

産業機器事業

ターボ分子ポンプや高度な油圧技術を駆使した機器・部品など、高品質、高性能なキーコンポーネントを提供し、産業の発展に貢献します。

関連するSDGs

産業機械事業部長／
フルイディクス事業部
田中 雅彦

事業環境

- 経済安全保障の観点から世界各地で半導体生産能力が強化されています。加えて、生成AIの普及やデータサーバー需要の拡大など半導体の需要は持続的に増加しており、中長期的には半導体製造装置に使われるターボ分子ポンプ(TMP)の市場は拡大すると想定しています。
- 電子商取引市場拡大による物流量増加や製造現場の負担軽減など、フォークリフトなどの省力化機械の需要増加に伴い油圧機器の需要が拡大すると想定しています。加えて、フォークリフトの電動化が進み、静音性の高い高付加価値製品のニーズが高まっています。
- 産業の発展に貢献するために、革新的な技術を応用した製品を投入し、新たな分野の開拓を推進します。

社会課題

- 持続可能かつレジリエント(強靭)なインフラ開発
- 脱炭素化社会の実現に向けた世界的な取り組み

提供価値

- 半導体製造装置の基幹部品であるターボ分子ポンプ、フォークリフトや建設・農業機械の油圧動力源であるギヤポンプ、電気自動車(EV)用電子回路放熱基板の需要増加が見込まれるセラミックス向けの工業炉など、高度なモノづくり産業に幅広く寄与する基幹部品や製造装置を提供し、持続可能なインフラ開発を推進
- 風力発電回転翼補強用ガラス繊維巻取機などの供給を通じ、再生可能エネルギーの拡大に寄与

Webサイトには以下の情報を掲載しています。
https://www.shimadzu.co.jp/industry/index.html
真空機器/産業機械/海洋関連機器

Webサイトには以下の情報を掲載しています。
https://www.shimadzu.co.jp/products/fluidics/index.html
油圧機器

ターボ分子ポンプ

半導体やディスプレイの製造プロセスに欠かせない超高真空環境を作り出す真空ポンプ

ターボ分子ポンプ

油圧機器

フォークリフトなどの産業車両をはじめ、建設機械、特装車、農業機械に幅広く使用されている油圧源

油圧ギヤポンプ

パワーパッケージ

フォークリフト

その他機種

金属やセラミックス素材などの真空・加圧下での焼成装置

工業炉

電子基板用ガラス繊維や風力発電用インペラ(羽根車)に用いられるガラス繊維の巻き取り機

ガラスワインダ

高精度の釣り合い良さ(<回転体+回転軸>の質量分布がどれだけ均等であるか)を計測し、基礎データを提供する装置

バランサー

2024 年度の実績（市況・主な取り組みと成果）

- 売上高は、TMP、工業炉が牽引。営業利益は、売上増に加え、付加価値訴求、製品ミックス改善、リカーリング比率の向上が貢献。売上・営業利益ともに過去最高を更新
- 主力のTMPは、生成AI分野や中国レガシー半導体の設備投資が好調に推移し、半導体製造装置向けTMPの増産により売上は増加(362億円/前年度比114%)
- 半導体需要増加にともない半導体メーカーの稼働率が向上し、サービス・メンテナンスの機会も増加。半導体製造装置搭載TMPのオーバーホールサービス需要の獲得、既設ポンプへのアップグレード改造提案によるカバー率向上を進めて、TMPのサービス・メンテナンスの売上も増加(72億円/前年度比142%)
- 油圧機器は、フォークリフトなどの産業車両や小型建機向けが低調に推移し売上が減少(153億円/前年度比97%)
- その他の機種では、EV用放熱基板用途のセラミックス向けに好調な工業炉市場に対する増産および中国顧客の低価格要求に対応する現地生産拡大により売上が増加(34億円/前年度比150%)

2025 年度の主な取り組み

<ターボ分子ポンプの事業拡大>

- 大手半導体製造装置メーカーおよび中国メーカーの現行装置に向けた既存モデル提案による採用拡大
- 半導体製造装置向けは大排気量、省エネなどの顧客ニーズに対応した新製品の投入や、次世代半導体製造装置に対応する製品開発を進め、シェアを拡大
- ペロブスカイト型太陽電池のプロトタイプおよび準量産装置向けでの採用に向けた取り組みを推進

<工業炉事業拡大>

- EV用放熱基板向けの設備投資は一時的に停滞する一方、半導体製造装置部品など新たな用途におけるセラミックス需要は拡大が見込まれており、新規用途の開拓を推進

<油圧機器の収益改善と新市場開拓>

- 新製品投入による粗利改善や、製造コストダウンによる収益性改善
- 日米欧で電動化に対応した低騒音・高効率製品の拡販および新市場開拓

<新規事業の拡大>

- 顧客製造ラインの革新技術につながる計測技術・装置の事業化

<サービス事業拡大>

- 顧客ニーズを把握し、ターボ分子ポンプのアップグレードサービスなど、提案型サービスを推進
- サポート要員の育成やサービス拠点の拡充など、グローバルサービス体制の強化
- DXの活用による、製品の稼働状況のチェックや、故障を事前に予知するなど、リモート診断システムによる予防保全サービスの提供

事業戦略：価値共感・共創戦略を推進する事業部門

航空機器事業

先端技術と高度な精密加工技術を用いた搭載機器・部品やシステムを提供し、安心・安全な社会の実現に貢献します。

航空機器事業部長
山本 晋

関連するSDGs

Webサイトには以下の情報を掲載しています。
https://www.shimadzu.co.jp/products/aero/jair-lst.html
航空機器

事業環境

- 航空旅客需要はコロナ禍前の水準まで回復。加えて、eコマースや半導体部品の需要拡大に伴い航空貨物需要も増加するなど、民間航空機市場は堅調に推移しています。また安全保障強化のため、抜本的な防衛力強化が進むなか、防衛市場の環境も良好に推移しています。
- より安心・安全に、人々やモノのグローバルな移動を実現させることが、一層強く求められています。

社会課題

- 社会インフラの強靭化への挑戦、モビリティ分野でのさらなる安全性の確保・環境保全への対応・快適性の追求

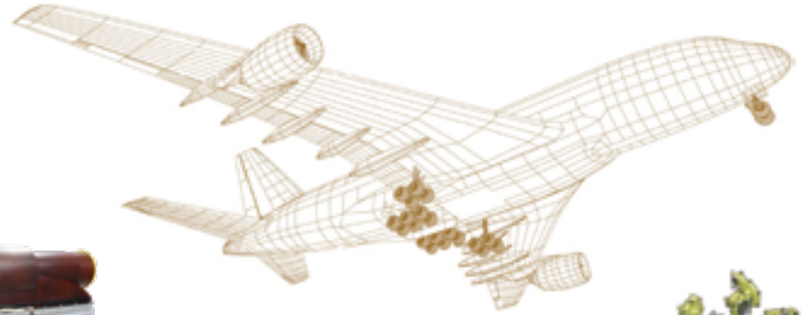
提供価値

- 飛行制御分野における小型・軽量化技術、電動化技術は、航空機の環境負荷低減に貢献
- 空調分野におけるエアマネジメント技術は、機内環境の快適化に貢献
- コックピット分野におけるディスプレイ技術は、運航の安全性・信頼性の向上に貢献
- 製造、整備の各バリューチェーンでの品質管理は、航空機の安全を支える原資

民間航空機市場・防衛市場向け製品

コックピット分野（ディスプレイシステム）

外景に重ねて様々な飛行情報を表示するHUD(Head Up Display)、HMD(Helmet Mounted Display)など、高度な電子技術と光学技術を駆使したディスプレイシステムを提供。パイロットの負荷軽減、飛行安全に貢献します。



空調分野（エアマネジメントシステム）

航空機内の温度と圧力を調整するエアマネジメントシステム。機内環境を統合的に最適化する解析・評価能力で快適環境の提供に貢献します。

飛行制御分野（フライトコントロールシステム）

航空機の揚力や機体姿勢などを制御するフライトコントロールシステム。高品質なメカニカル技術や高信頼性の電子制御技術で安全な飛行に貢献します。

2024 年度の実績（市況・主な取り組みと成果）

<防衛市場>

- 航空機用搭載品の需要拡大により増収
- 生産平準化を進め工場収支が改善

<民間航空機市場>

- 航空旅客需要の増加に伴い市況は回復。しかしながら、2023年度の補用部品の大幅増の反動で減少

<収益改善>

- 需要の拡大に伴う増収効果に加えてコスト構造の改善により、大幅増益
- 売上・営業利益ともに過去最高を更新

2025 年度の主な取り組み

長期に安定した成長・収益を確保

- 「選択と集中」の基本方針のもと、収益改善の取り組みを継続することで、長期的に安定した成長と収益が確保できる事業構築を図る。また、保有技術を活かし、主にモビリティと社会インフラ分野で新たな事業を創出し、「安心・安全な社会の実現に貢献する事業」となることを目指す。

事業戦略：価値共感・共創戦略を推進する営業部門

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）

お客様を中心とする事業展開へ

当社グループは、目指す姿、および経営理念である「人と地球の健康」への願いを実現するため、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」を目指しています。その中で、ヘルスケア、マテリアル、グリーン、インダストリーの4つを社会価値創生領域と定め、各領域における“お客様中心”志向への体制に会社を変革していくという考え方のもと取り組みを進めています。

2024年4月、国内の事業部の営業部門を移管し「営業本部」を新設するとともに、「本気の営業改革」を断行しました。ポイントは、製品を軸とする事業展開から、お客様を中心とする事業展開へ大きく舵を切るというものです。

営業本部を設立するまでは、各事業部の中にそれぞれ営業部門があり、その事業部の製品だけを販売するという体制でした。そのため、同じお客様のところに複数の営業が訪問していた訳です。それらの営業部門を事業部から切り離し、新たに立ち上げた営業本部に集約することで、各営業は、どの事業部の製品でも販売できるようになりました。これは、お客様の近くで、お客様の言葉でお客様の課題を理解し、トータルソリューションを提供する営業を目指すための体制変更です。

背景として、当社グループには長年ポートフォリオを変革するような新事業が生まれていないという課題があります。プロダクトアウトの発想を改め、営業ドリブンでの開発ができる会社に生まれ変わらないと、柱となる新事業を生み出すことはできないと考えたからです。

お客様ニーズに合わせたトータルソリューションの推進

コロナ禍以前、医用機器事業部の営業は、主に放射線科の先生に対してレントゲンなどの画像診断装置の専門販売のみを行っている状態でした。2020年にパンデミックになり、当社グループは新型コロナウイルス感染症のPCR検査試薬と全自動PCR検査装置を開発しました。それは医用機器事業部ではなく、分析計測事業部の製品です。さて、これを誰が販売しに行くのか?

この時、見事に両事業部の営業の協力関係が構築され、医用機器事業部の営業が前面に立ち、新型コロナウイルス感染症検査システムを病院の臨床検査室に販売することができました。この成功体験をもとに営業本部では、医療関係のお客様を担当するメドテック営業部を新設し、お客様の仕事の各フェーズ（予防・検診、初期診断、確定診断、治療、予後）に合わせたトータルソリューションを提供する営業体制としました。

また、臨床検査市場での応用を事業化するためには、ハードウェアである分析装置の事業だけでは不十分で、検査に用いる試薬とセットで提供し、装置納入後はその試薬で利益を稼ぐというリカーリングビジネスを行う必要があります。そのため、日本水産の子会社であった日水製薬を2年前に子会社化しました。現在は島津ダイアグノスティクスと社名を改め、この臨床検査市場での協業を進めています。

このように、グループ会社や社外提携先の商材も含めたトータルソリューションとして、多くの製品をお客様のニーズに合わせて提案しています。

新たな販売店制度の展開

しかし、営業部門における事業部の垣根を取り払ったことで、一つ大きな問題がでてきました。それは既存の代理店制度です。これまで事業部ごとに異なる代理店制度をとってきましたので、統一する必要が生じました。特に分析計測事業部では「競業禁止」を求めてきたため、「島津代理店」と「島津以外なら何でも取り扱う商社」に分かれているという状態が何十年も続き、統一化のハードルとなりました。

また、代理店にはテリトリー制度を設けていましたので、お客様の地域を跨いだ展開に十分に対応することができず、その結果市場のカバー率が上がらないという課題もありました。さらには、お客様の研究開発も、化学合成を中心としたものから、生物を利用するライフサイエンスを中心とした方向性への転換が進んでおり、その業界を得意とする商社がM&Aで規模を拡大しているという課題もありました。

これらの課題を解決するため、新しい販売店制度に一新しました。まず、テリトリー制度を撤廃し、どの販売店がどのお客様に行っても良いことにしました。そして当社グループの営業部門同様、どの販売店でもどの事業部製品を販売して良いということにしました。また、代理店の枠組みは維持しつつ、競業禁止を求めない「取扱店」という新たな枠組みも設け、先ほどのライフサイエンス業界を得意とする商社を販売チャネルに加えることで、販売総戦力を飛躍的に拡大しました。

「Going for the ONE　営業新時代」へ

さて、これらの大改革を行ってから1年が経過しました。これまでにないお客様から引き合いをいただくなど、成果が出始めてきています。今後の課題としては、国内の改革をしっかりと軌道に乗せて成功体験を積み重ねつつ、これを海外に展開していくことです。海外では、各事業部が別の販売子会社を運営していますので、それらを統合するなど、かなりの労力が必要になりますが、スピーディに進めていきます。

営業担当役員としてのスローガンは「Going for the ONE 営業新時代」としました。「Going for the ONE」というのは、私が2023年4月、営業担当役員に就任した際に示したスローガンです。「Best for Our Customersという一つの目的（**ONE** Purpose）、を達成するために、**ONE** Shimadzuとなり、No.**1**を目指すのだ!」という意味で、3つの**ONE**を実現するという思いをこのスローガンに込めています。

米国新政権における関税など、世界の情勢は混迷を深めています。しかしながら、人々のプラネタリーヘルスへの思いは高まっており、それらを解決することを目指す当社グループにとっては追い風が吹いていると考えています。

私が昔から信条としているのは「仕事は楽しもう」ということです。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。楽しんでこそ前向きに取り組めるという意味です。

当社グループは2025年3月末に150歳の誕生日を迎えました。これまでの変革および戦略のもと業績を拡大し、さらに次の200周年に向けて、この難しい時代を乗り切ることを大いに楽しみたいと思います。

技術戦略

研究開発体制

中期経営計画：7 つの経営基盤強化：開発スピード強化 「関連するマテリアリティ」 科学技術の進歩・高度化／開発・製造能力の向上

研究開発とイノベーション

1875年の創業以来、島津製作所は顧客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オープンイノベーションにより得られる新たな知見との融合を推進します。これにより社会価値創造を実現し、「人の命と健康」、「地球の健康」、「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）の追求を目指します。

イノベーションを推進する研究開発体制と共創プロセス

当社は社是「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」に基づいて社会課題と向き合い、基礎研究や製品･アプリケーションの開発を行っています。また社外パートナーとの共創を積極的に進めて革新的な技術･製品の開発や新たなサービスの社会実装に取り組み、迅速な事業化を図ります。

Shimadzu みらい共創ラボ

基盤技術研究

日本、中国、欧州の3 拠点で、要素技術の研究開発を行っています。

田中耕一記念
質量分析研究所

島津欧州研究所

島津分析技術研究
（上海）有限公司

基盤技術研究所は、当社の長期的な成長に必要なコア技術の深耕や新技術の獲得、新事業創出をミッションとしており、様々な独自製品の開発に大きく寄与しています。加えて、基盤技術研究所内に開設した「Shimadzu みらい共創ラボ」では、先端分析、脳五感･革新バイオ、AI（人工知能）などの研究開発を推進しています。

イノベーションセンター

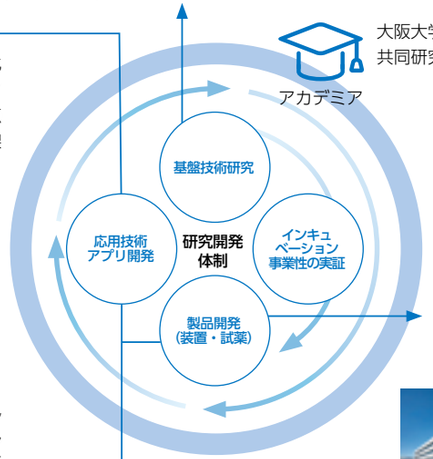
様々な国･地域で社会の課題やニーズが多様化しています。必要とされる新たな技術やイノベーションの創出に向けて、世界5ヵ国に拠点を設け、世界各地の様々なパートナーと共に課題解決に取り組んでいます。

Shimadzu Tokyo
Innovation Plaza（日本）

日本　アメリカ　ドイツ　中国　シンガポール

※2024年4月に北米のイノベーションセンターを発展させ、分析計測機器の製品開発機能を強化したR＆Dセンターを設立しました。

北米 R&D センター



アカデミア

大阪大学、京都大学、長崎大学などと共同研究（P.44-48 参照）

ベンチャー
（スタートアップ）

コーポレートベンチャーキャピタルファンド（Shimadzu Future Innovation Fund）を通じて出資（P.49 参照）

製品・サービス開発

日本、中国、欧州に拠点があり社会課題を解決するソリューションを開発・提供しています。

ヘルスケア
R&D センター

総合デザイン
センター

中国開発
センター（RDC）

当社のヘルスケア関連部門を集約し、分析計測技術と医用画像技術の融合や製品開発を加速させています。また、当社の保有技術や共同研究を広く紹介して議論する共創空間「KYOLABS（キョウラボ）」を設け、社外パートナーと共に革新的な製品やソリューション、新事業の創出を目指します。

技術戦略

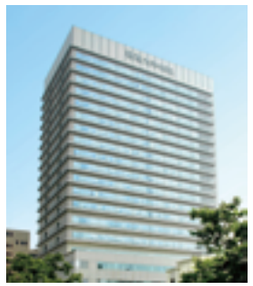
共感×共創によるイノベーションの創出

1875 年の創業以来、島津製作所は顧客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、先進的な技術を獲得し革新的な製品やサービスの提供に向けて、これまで培ってきた技術力とオープンイノベーションにより得られる新たな知見を融合し、挑戦的な研究開発を推進しています。これにより、社会、自社共通の価値創造を実現し、人の健康、安心・安全な社会、産業の発展に貢献していきます。

ヘルスケア

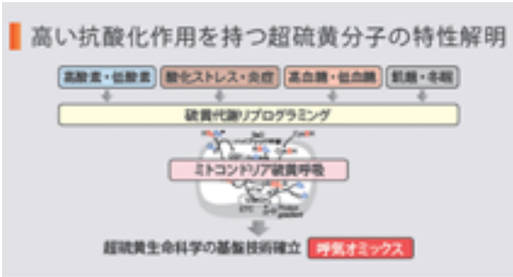
慈恵大学
ー臨床分野での包括連携ー

2021年に学校法人慈恵大学と臨床分野における最先端技術の研究開発を推進し、その成果を社会に還元するための、5カ年の包括連携協定を締結しました。臨床検査装置や画像診断装置およびそれらに関連する分野での臨床ニーズの探索、共同研究の促進、人材育成を、慈恵大学傘下の東京慈恵会医科大学や同附属病院、健診センターなどにおいて進めています。


京慈恵会医科大学付属病院

東北大学　超硫黄生命科学共創研究所
ー高い抗酸化作用を持つ超硫黄分子の特性解明ー

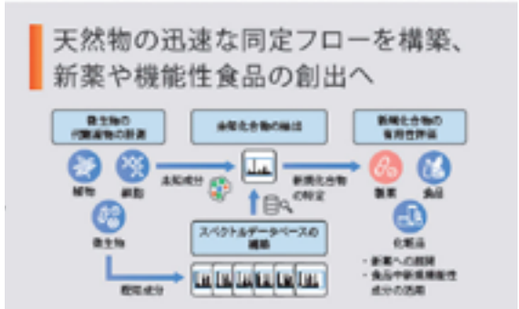
2024年に国立大学法人東北大学と「島津製作所× 東北大学 超硫黄生命科学共創研究所」を設置しました。超硫黄分子とは、血液や臓器内に存在するアミノ酸などの有機化合物に硫黄が結合した物質の総称で、強力な抗酸化作用を持ち、老化や疾患の一因とされる活性酸素の働きをコントロールすると考えられています。超硫黄分子の代謝メカニズムを解明することで、新たな診断・予防・治療法の確立や機能性食品の開発への応用を目指しています。(2025年4月に新しいラボを開所)

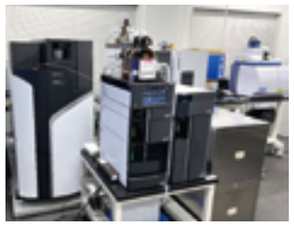


島津製作所×東北大学 超硫黄生命科学共創研究所

早稲田大学島津連携ラボ
ー天然物の迅速な同定フローを構築、新薬や機能性食品の創出へー

2023年に早稲田大学大学院先進理工学研究科 竹山研究室と「早稲田大学島津連携ラボ」を開設しました。本ラボでは天然由来の未知化合物の同定フローの構築を目指します。分子構造の違いを判別するラマン分光法、ならびに分子組成を同定するための質量分析法を活用し、新たな天然化合物の探索および同定を迅速化することで、医薬品や食品・化成品における研究開発の発展を支援します。




早稲田大学島津連携ラボ

技術戦略

共感×共創によるイノベーションの創出

ヘルスケア

シンガポール科学技術研究庁（シンガポール）

シンガポールの科学技術研究庁(Agency for Science, Technology and Research、A*STAR)傘下の研究開発組織である Diagnostics Development Hub(DxD Hub)と共同で「Shimadzu – DxD Hub Diagnomics Centre」(SDDC)を2025年3月6日に設立しました。

SDDCでは、感染症、がん、代謝性疾患の3領域で共同研究を行います。感染症分野では、当社独自のAmpdirect技術を用いて様々な感染症のためのPCR試薬開発を行い、感染症の早期発見と迅速な対応を支援します。また、がん分野では、質量分析技術を用いて早期発見と個別化医療の実現を推進し、代謝性疾患では、疾患管理を支援するための診断精度の向上に重点を置きます。

Shimadzu – DxD Hub Diagnomics Centre
発表時の様子

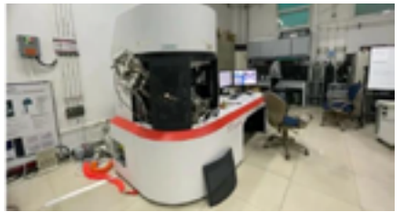
北京大学 (中国)

2018年に共同ラボを設置しました。AXISSupra、iMscopeTRIO、LCMS-8050など多くの装置を導入し、薬学、臨床診断、材料科学などの分野で研究を行い、数多くの研究論文を発表しています。

北京大学医学部連合と当社は、高感度・高精度のLCMSを用いて異なるナノ材料の薬物担持量を測定する研究を進めています。

ナノテクノロジーの薬物伝達分野への応用は、抗がん剤、治療免疫薬などの研究開発において有用であるとともに、将来的には新しい形の医薬品を創出することが期待されています。

北京大学分析測定センター


AXISSupra

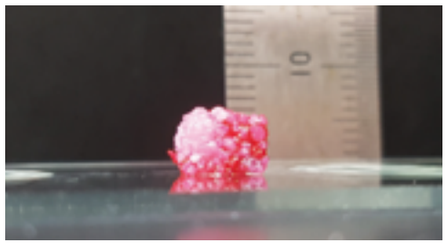
グリーン

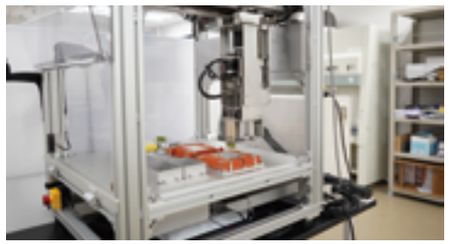
大阪大学 培養肉未来創造コンソーシアム－ 3D バイオプリントによるステーキ様培養肉製造技術－

大阪大学大学院工学研究科、株式会社島津製作所、伊藤ハム米久ホールディングス株式会社、TOPPANホールディングス株式会社、株式会社シグマクシス、ZACROS株式会社の6者が運営パートナーとして参画する「培養肉未来創造コンソーシアム」は、3Dバイオプリントによる培養肉製造技術の社会実装に向けて協業しています。本コンソーシアムは2023年に研究推進拠点として大阪大学吹田キャンパス内に「培養肉社会実装共同研究講座」を開所したほか、社会実装に向けた情報発信の一環として2025年日本国際博覧会（大阪・関西万博）の大阪ヘルスケアパビリオン「ミライの都市」エリアで、3Dバイオプリント技術による培養肉の実物およびミートメーカー（コンセプトモデル）を展示しています。

設立時の記者会見の様子（2023年）

関西万博の大阪ヘルスケアパビリオンで培養肉の実物と
ミートメーカーを展示


和牛の構造を再現した細胞培養肉（大阪大学より提供）


培養肉自動生産装置（試作機）

技術戦略
共感×共創によるイノベーションの創出

グリーン

TotalEnergies、ポー大学（フランス）、オビエド大学（スペイン）

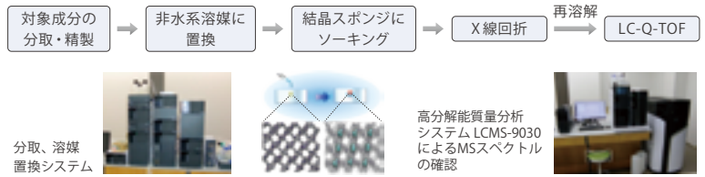
含酸素・窒素成分の検出を可能にする元素選択式ガスクロマトグラフ質量分析システム「ELEM-SPOT」を2024年4月に発売しました。バイオ燃料の品質などに影響する含酸素および含窒素成分だけを、原料に含まれる多数の成分から選択的に検出できる製品は世界初です。本製品は、フランスの石油大手、TotalEnergies(以下、トタル社)、フランスのポー大学、スペインのオビエド大学と共同開発しました。バイオ燃料の原料中に含まれる、製造効率や品質の悪化原因となる成分について、その存在や含有量、除去処理の効果を簡単に確認できます。当社は、化石燃料からバイオ燃料への移行に、バイオ燃料の分析手法の確立を通じて貢献します。

当社とトタル社、ポー大学、オビエド大学は、2021年からクリーンエネルギー分野における包括的な共同研究を進めてきました。本製品は、トタル社ら3者が持つ「バイオ燃料の含酸素成分の特定」に関する革新的な特許技術と、当社の高性能ガスクロマトグラフ質量分析システム(GCMS)技術により実現しました。島津製作所は引き続き本製品のユーザビリティ向上に取り組んでまいります。

元素選択式ガスクロマトグラフ質量分析システム
ELEM-SPOT

マテリアル / インダストリー

東京大学（社会連携講座）FS CREATION
—結晶スポンジ技術の社会実装に向けた研究開発—



2020年11月より東大社会連携講座（統合分子構造解析講座）に加わり、最先端の分子構造解析法「結晶スポンジ技術」の社会実装に向けた研究開発に協力してきました。2022年3月には、新たに開設されたオープンイノベーション施設「FS CREATION」に入居しました。同施設には東京大学の藤田誠卓越教授の研究室、佐藤宗太特任教授の東大社会連携講座（統合分子構造解析講座）、日本電子株式会社、株式会社リガクが入居しています。これにより「FS CREATION」は、「結晶スポンジ技術」を用いてワンストップで分子構造解析を行うことができる、世界唯一の「統合分子構造解析拠点」となりました。分子構造解析に欠かせない核磁気共鳴装置（NMR）、X線回折装置（XRD）、質量分析システム(MS)のうち、当社は液体クロマトグラフ質量分析システム「LCMS-9030」を設置し、技術者を派遣することで、施設利用者の測定・解析依頼にスムーズに対応しています。

FS CREATION

ヘルスケア / グリーン / マテリアル / インダストリー

ウォルシュ大学（米国）

当社グループの米国子会社Shimadzu Scientific Instruments, Inc.(SSI)は、“Shimadzu Partnership for Academics, Research and Quality of Life” (SPARQ)という独自の教育機関支援プログラムを通じて、学術機関との長期的な関係構築を行っています。連携先は、研究範囲や研究内容、学術機関と地域社会への影響といった観点で決定されます。

SPARQサミットの様子

開設式典でのテープカットの様子（2021年）

ウォルシュ大学とは2021年に“Center for Scientific Excellence”（分析センター）を共同で開設しました。

当社が誇る最先端機器（液体クロマトグラフ、ガスクロマトグラフ、質量分析システムなど）を提供したことで、同分析センターは地域で最も高い技術力を有する研究施設となり、学生は最先端の分析技術に触れることができるようになりました。

また、大学の教員、学生による研究活動に使用されるだけではなく、地元企業にも分析や試験、専門的なサポートを提供しており、生命科学、健康科学、環境学などの発展を促進しており、2025年1月には、ウォルシュ大学と共同で「SPARQサミット」を開催しました。

Center for Scientific Excellence

技術戦略

共感×共創によるイノベーションの創出

ヘルスケア

< 日本 >

慈恵大学 ※前ページで紹介
東北大学 ※前ページで紹介
早稲田大学 ※前ページで紹介
関西医科大学 ※別ページで紹介
北海道情報大学
共同コホート研究「江別いきいき未来スタディ」を実施
大分大学
血液バイオマーカーを用いた認知症診断ワークフロー構築に向けた共同研究を実施
山口大学
高齢者の健康づくりなどをテーマにした地域コホート研究で提携
兵庫医科大学
潰瘍性大腸炎や過敏性腸疾患症候群の病態の指標である腸管粘膜透過性を評価する手法を開発

＜欧州＞

モンペリエ大学病院（フランス）
血中アミロイドβ分析のコホート研究を実施
グラーツ工科大学（オーストリア）
食品中のミネラルオイル飽和炭化水素類/芳香族炭化水素類（MOSH/MOAH）分析システムを開発
リモージュ大学病院（フランス）
薬毒物向けアプリケーションを開発
ゲッティンゲン大学病院（ドイツ）
臨床分野向け治療薬物モニタリング（TDM）アプリケーションを開発

＜米国＞

テキサス大学アーリントン校（テキサス州）
先端分析化学センターを共同で開設
ウィスコンシン大学ミルウォーキー校（ウィスコンシン州）
先端応用分析化学研究所を共同で開設
ノーザンミシガン大学（ミシガン州）
薬用植物科学分析研究所を共同で開設

＜中国＞

中国薬科大学（江蘇省）
共同で薬物代謝研究を行い、学術論文を発表
清華大学深セン国際大学院（広東省）
水中の101種類の医薬品・生活関連物質の検出・分析方法を共同で開発
浙江大学（浙江省）
浙江大学創新薬物研究センター―島津連合実験室を設立。新薬開発に関する学術論文を発表
華南理工大学、アモイ大学（広東省）
Polarity-Extended 2D LC System（中国発明特許）を共同開発
四川大学（四川省）
口腔材料などの研究に対する走査型プローブ顕微鏡の応用方法を共同開発
中国科学院（北京市、遼寧省）
大連化学物理研究所-島津オミックス研究創新実験室を設立。「島津合作論文100報成果集」を発表
北京工商大学（北京市）
乳製品の特徴的な風味物質の品質評価をするための分析法の確立を目指した共同研究
北京大学（北京市） ※前ページで紹介
西安交通大学（陝西省）
先進的な科学技術の応用によるアレルギー性疾患の予防と制御を推進
武漢大学（湖北省）
島津-武漢大学協力実験室を設立。LCMSを用いて植物ホルモン、メタボロミクス、核酸分野で百篇近くの研究論文を発表

＜ ASEAN ＞

シンガポール科学技術研究庁（シンガポール） ※前ページで紹介
Singapore General Hospital（シンガポール）
「SGH-Shimadzu Personomics Centre」を設立
プトラ大学（マレーシア）
パームオイルに関わる共同研究
サンアグスティン大学（フィリピン）
機能性食品の共同研究

技術戦略

共感×共創によるイノベーションの創出

グリーン

大阪大学 ※前ページで紹介

神戸大学

世界初、AIなどを活用した自律型実験システム(Autonomous Lab)プロトタイプの有用性を検証

信州大学

水やエネルギーに関連する先端的技術テーマの探索や当社の持つ分析計測技術の活用検討、研究者・技術者の育成

TotalEnergies、ポー大学(フランス)、オビエド大学(スペイン) ※前ページで紹介

清華大学建築学院(北京市)

「室内空気品質基準」を共同で開発

中国科学院(浙江省)

生態環境研究中心と包括的な共同研究契約を締結し、「環境と健康イノベーションセンター」を設立

天津大学(天津市)

共同実験室を設立。カーボンニュートラル研究を目標とし、反応メカニズム、触媒設計などの研究活動を展開

ソマイヤ・ヴィディヤヴィハール大学(インド)

分析・測定科学センターの設立に関する覚書を締結

マテリアル

京都大学

JST共創の場形成支援プログラム(COI-NEXT)「ゼロカーボンバイオ産業創出による資源循環拠点」事業に参画

ノースフロリダ大学(フロリダ州)

材料科学工学研究所を共同で開設

大連理工大学(遼寧省)

金属合金材料の研究開発を進め共同研究成果を発表

インダストリー

中国科学院大学(北京市)

考古学分野において学術論文を発表

シンガポール工科大学(シンガポール)

SMARTLabを設立

ヘルスケア/グリーン

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・人材交流を目的とする包括連携契約を締結

オルレアン大学(フランス)

超臨界流体抽出及びクロマトグラフィーを用いた評価手法開発

ヘルスケア/グリーン/マテリアル/インダストリー

長崎大学

「Shimadzu Nagasaki Collaboration Lab」を開所

ウォルシュ大学(オハイオ州) ※前ページで紹介

マテリアル/インダストリー

東京大学 ※前ページで紹介

技術戦略

新事業・将来事業の創出

中期経営計画：5つの事業戦略：新事業・将来事業の創出 「関連するマテリアリティ」 科学技術の進歩・高度化／開発・製造能力の向上

基本的な考え方

当社が有する分析計測、医用X線、真空などのコア技術を核に、先端分析、AI、革新バイオ、脳・五感を技術領域とし、新製品、新事業の展開に取り組みます。さらに、長期視点で、ヘルスケア、グリーン、マテリアル、インダストリー領域における社会課題の解決と、サステナブルな社会の実現に貢献する将来事業を創出します。

戦略の全体像

コア技術をベースに、中長期的な視点で、新製品・新事業展開を行います。また、製品開発とビジネス展開の橋渡しを担うことを目的に設立した、「スタートアップインキュベーションセンター」が、既存事業の枠組みにとらわれず、新製品を早期に市場投入し、市場のフィードバックを得ることで、新事業の早期立ち上げを推進します。

加えて、2023年4月に設立したコーポレートベンチャーキャピタル「Shimadzu Future Innovation Fund」(以下Shimadzu FIF)を通じて、当社と親和性の高い技術や知見を持つスタートアップに投資し、協業を通じてスタートアップを支援します。また、スタートアップの技術・知見を活用し、当社製品・サービスの成長や新規事業の創出にもつなげます。Shimadzu FIFはヘルスケア(ライフサイエンス、メドテック)、グリーン(GX)、マテリアル、インダストリー領域における技術開発型スタートアップを対象領域としています。

ヘルスケア (ライフサイエンス、メドテック)	グリーン(GX)
● 次世代医薬品開発 ● 健康長寿 ● フードテック ● 感染症対策	● バイオものづくり ● 次世代エネルギー ● 脱炭素 ● 大気・土壌・水の保全
マテリアル	**インダストリー**
● サーキュラーエコノミー ● マテリアルインフォマティクス ● 先端材料開発 ● 次世代モビリティ	● Society5.0 ● 量子科学技術 ● 半導体 ● 物流インフラ

現状と目指す姿の整理

目指す姿

- 科学技術を通じて社会課題の解決に貢献し、次世代へとつながるイノベーションを推進するとともに、オンリーワン技術、No.1ソリューションをパートナーと共に開発することで、新たなマーケットを創造します。

課題

- 早期の社会実装
- 外部(スタートアップ等)との一層のコラボレーション
- 人財確保、人財育成
- 新規事業のグローバル展開

2024 年度の実績と評価

先端分析では、「世界初の光格子時計の上市」、革新製造・革新バイオでは「バイオものづくりラボの設置」などを行いました。

世界で初めて小型化に成功した光格子時計を発売

当社は、2025年3月にストロンチウム光格子時計「Aether clock OC 020」(イーサクロック)の受注を開始しました。「光格子時計」は、東京大学の香取秀俊教授のグループが開発した時計です。誤差は100億年に1秒程度と、「1秒」の長さを定義している現行のセシウム原子時計よりも100倍以上精度が高く、世界で最も正確な時計とされています。

ストロンチウム光格子時計
「Aether clock OC 020」

イーサクロックは、光格子時計として世界初の商用機で、各国の標準機関や大学・研究所などに設置することで、時間基準としてだけではなく、標高差の計測や地震予兆の早期検知などでの活用を想定しています。

2024年度に当社は、Shimadzu Future Innovation Fundを通じて7社に出資しました。内訳は、ヘルスケア関連が1社、グリーン関連が3社、インダストリー関連が3社となっています。これにより、2023年4月の設立以来、出資した数は合計11社となりました。

今後も、イノベーションの創出に取り組むスタートアップに対して島津製作所が持つ技術力で貢献し、スタートアップと共により良い社会の実現を目指します。

今後の取り組み

注力する5分野において、パートナーと新技術・新たなマーケットを創造していきます。また、次のような施策を遂行します。

- 人財育成
  REACHプロジェクト(P.69参照)を活用した、博士号人財などの高度グローバル人財育成に加え、出向や協業を通じた人財の育成を促進します。
- 外部とのコラボレーション強化
  オープンイノベーションプログラム「SHIMADZUみらい共創チャレンジ」(P.50参照)を通じて、スタートアップや大学などとの共創による新規事業の創出を図ります。また、シリコンバレーへの出向者を通じて、グローバルでのコラボレーションを推進します。
- IPランドスケープの活用
  IPランドスケープ(P.51参照)を新規事業創出にも適用し、新規事業創出のスピードアップを図ります。

技術戦略
新事業・将来事業の創出

新事業・将来事業の事例

感染症マネジメント支援システム　「ExpertTWIN」

当社は、2024年11月に感染症患者を受け持つ主治医側の医療機関(以下、主治医)と感染症専門医をウェブでつなぐ感染症マネジメント支援システム「ExpertTWIN」(エキスパートツイン)を発売しました。感染症の診断や治療に悩む主治医と、専門医が個別の患者について相談できる環境を提供することで、医療現場の負担を軽減します。

通常、感染症の専門家でない主治医が感染症の診断や治療方針に悩む際、感染症の専門家である感染症専門医に助言を求めます。一方で、以前より感染症専門医の認定者数は適正数の半分程度といわれており、感染症専門医が多忙の中、主治医が円滑かつ効率的に感染症の相談・助言を求められる環境が望まれていました。また、従来の電話やメール、施設訪問などの相談形式では、両者に負担がかかっていました。

「ExpertTWIN」は、主治医がオンライン上で感染症専門医に相談できる診療支援システムです。主治医が患者情報・相談内容を入力すると、「ExpertTWIN」が患者情報を認識し、専門医が回答する上で必要な情報を追加質問として表示し、情報収集を行います。まとまった情報としてやり取りできることにより、円滑に専門医から助言を受けることができます。また、サブスクリプション(定額制課金)の仕組みを備えており、両者間の煩雑な契約・支払い業務を効率化します。

ExpertTWIN概要

「ExpertTWIN」の開発の取り組みは、2018年から国立大学法人東海国立大学機構、名古屋大学医学部附属病院中央感染制御部、同大学予防早期医療創成センター、岐阜大学大学院医学系研究科感染症寄附講座教員で構成される研究グループ(代表：名古屋大学大学院医学系研究科臨床感染統御学、八木哲也教授)とともに行った「ニーズ探索型共同研究」から始まりました。その後、プロトタイプ開発のための研究を経て、30施設以上の医療機関との実証実験をもとに、現場の生の声を積極的に取り入れる取り組みを行いました。アジャイル開発などの手法を積極的に取り入れ、プロトタイプ開発から約1年での早期社会実装を実現しました。

今後も当社は、医療現場の課題を解決する新事業の創出に取り組みます。

「SHIMADZU みらい共創チャレンジ」

当社は、2024年10月にスタートアップや大学などとの共創による新規事業の創出を目的としたオープンイノベーションプログラム「SHIMADZUみらい共創チャレンジ」の募集を開始しました。本プログラムは、中期経営計画の重点領域であるヘルスケアやグリーンに関する共同研究を通じて事業創出を目指します。

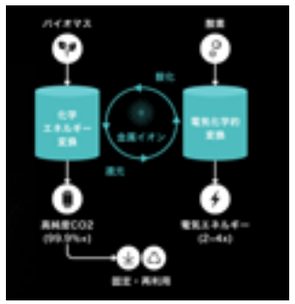
本プログラムの対象は国内の大学や公的研究機関、企業に所属する研究者および技術開発者です。採択テーマには、400万～500万円の研究費を提供し、また当社の基盤技術研究所みらい共創ラボ内の機器装置なども活用できます。研究期間は原則1年ですが、製品化や社会実装を前提とした長期的なパートナーシップ締結を視野に入れ、共同研究を進めます。

2024年度の募集テーマは「老化計測・抑制」「材料／プロセス開発支援」で、各1件のテーマが採択されました。

コーポレートベンチャーキャピタルによるスタートアップ連携

当社は、2023年度からコーポレートベンチャーキャピタルのShimadzu Future Innovation Fundを通じて、当社とシナジーのあるスタートアップに出資・連携を進めています。

2024年度、バイオマス資源から高純度の二酸化炭素を回収しながら、高効率に発電するプラントを開発する京都大学発スタートアップのライノフラックス株式会社に出資しました。再生可能エネルギーの一つとして注目されているバイオマス発電は、低い発電効率と発電に使用する廃棄物の輸送コスト等の発電コストに課題があります。ライノフラックスは、バイオマス資源を燃焼させずに金属イオン溶液の酸化還元反応によりバイオマス資源から電気エネルギーと純度99.9%以上の二酸化炭素を回収する技術を保有し、小型のバイオマス発電プラントを開発しています。当社は分析計測技術によりライノフラックスの研究開発・事業開発を支援し、カーボンニュートラルの実現を目指します。



(左)ライノフラックスの概念図、(右)小型実証機

また当社は、医薬・化学品製造工程における製造条件の効率化や故障予測を提供するプロセスインフォマティクスを開発するカナダのBasetwo Artificial Intelligence, Inc.(以下Basetwo)に出資しました。当社は、Basetwoが開発するプロセスインフォマティクスのAIと当社の分析計測技術を組み合わせ、製造工程におけるトータルソリューションの提供を目指します。

技術戦略

知的財産戦略

中期経営計画：7 つの経営基盤強化：国際標準化、規制対応力の強化 「関連するマテリアリティ」 科学技術の進歩・高度化／開発・製造能力の向上

多様な技術を創出し、活用する知財戦略

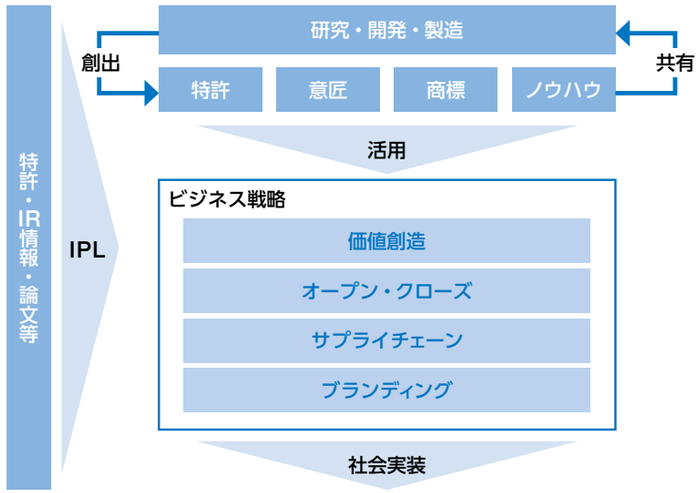
当社は研究開発及び製造の過程で創出された知財を権利化またはノウハウとして秘匿化し、社内で共有することで、技術を蓄積・継承しています。2024年度は19件の基幹特許※を創出しました。

蓄積した知財は、変化する社会課題に対応した価値創造、知財のオープン&クローズ戦略による市場形成とシェア獲得の両立、サプライチェーンのOEM・JV・ファブレス化、意匠・商標を中心としたブランディングなどのビジネス戦略に活用しています。

研究開発やビジネス戦略の立案には、IPランドスケープ(IPL)を活用しており、2024年度は72テーマの研究開発などでIPLを実施し、新たなビジネス戦略の立案を行いました。

今後は、島津グループ全体で創出された知財を共有・活用する体制を構築して、多様な技術の利活用を進めていきます。さらに、IPLの活用を積極的に進めることにより、新たな価値創造と社会実装を加速していきます。

※先行事例がない、全く新しい発明に関するもので、特定の機能や効果を得るために必ず使わざるを得ない特許



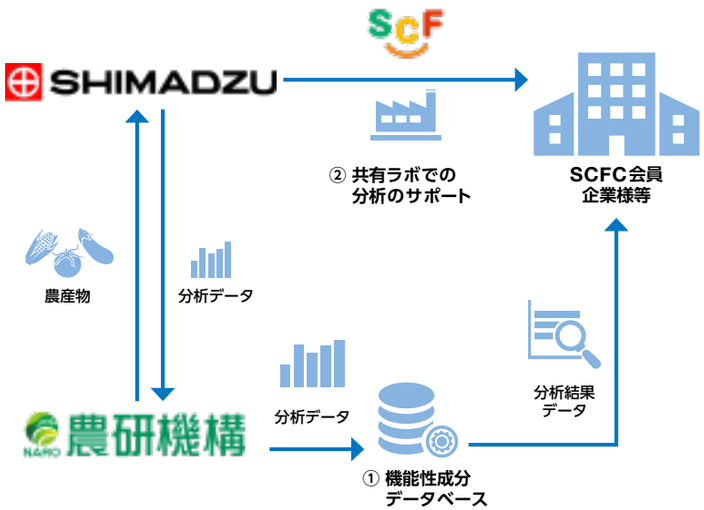
2024 年度の活動実績

当社は国立研究開発法人 農業・食品産業技術総合研究機構（農研機構）の山本万里先生とともに、食品機能性成分解析共同研究ラボ(NARO島津ラボ)を立ち上げ、全国各地で栽培された農産物に含まれる成分の分析を進めてきました。この活動の中で、640種の農産物に含まれる機能性成分の分析データとそれらの分析手法に関するノウハウを蓄積してきました。

IPLの結果、食品機能性成分に関する認識が高まってきていることも確認できていることから、今後はNARO島津ラボの取組みで蓄積したこれらのデータ・ノウハウを活用したソリューション提供を進めます。

当社は食による健康寿命社会の実現を目指す「セルフケアフード協議会(SCFC)」に正会員として加入しています。この繋がりを活かし、SCFCの会員企業様を中心にソリューション提供を進める予定です。

NARO島津ラボ活動の成果物を用いたトータルソリューションの提供



当社がNARO島津ラボの取組みで獲得した機能性成分データベースは食品メーカー様が自社製品中に有用な成分が存在するか否かを確認する際に、有効なライブラリーとして活用頂くことが可能です。

また、個々の食品を分析する際には、対象となる食品により最適な分析条件が異なるため、当社の共用ラボにて条件検討のサポートし、その際に必要となる分析装置、標準試料、解析ソフトなどの一式をトータルソリューションとして提供します。

そして、これらのトータルソリューションにメリットを感じて頂くことで、SCFCへ新たな企業様に新規加入いただくと共に、当社製品にも触れて頂くことで、当社の売上げにも繋げていきます。

今後は、当活動で得られた知見を活かし、共同研究等で得られる技術だけでなく、データについても活用し、お客様へトータルソリューションを提供する事業形成を進めていきます。

農研機構 山本万里先生

今回の機能性成分のデータベースや食品分析のノウハウは、島津製作所との長年の共同研究で蓄積された重要な無形資産です。島津製作所が主体的にこれらを活用して社会的なプラットフォームを形成し、機能性成分の分析を通じて、食の安全と健康寿命の延伸といった社会課題解決に貢献することに大いに期待しています。

2024 年度活動で残された課題

これまでの知財活動において、社内でのIPLの活用を促進し、ビジネス戦略の立案力を養うことができました。一方で、検討できている範囲は食品などの既存市場の範囲に留まっており、標準化などのルール形成による市場創造や、事業として加速させていく社内チームの形成力が今後重要であるとともに、現状の当社に不足している点だと捉えています。

これらの課題を踏まえ、2025年度は経産省プロジェクト(次ページ参照)を推し進め、当社の要素技術の社会実装と市場創造を着実に進め、プロジェクト内で得た知見を社内で水平展開することで、当社の競争力を高めます。

技術戦略
知的財産戦略

知的財産戦略：研究の上流からオープン&クローズを

尖った技術の社会実装には幾多の壁が存在

当社は分析計測事業を主たる事業領域としており、業界標準や規制の動向によって、機器の需要が大きく変化します。これまでは、研究開発で生まれた要素技術を汎用の分析機器として販売し、主に欧米発の規制に適合した製品を供給するという、「一旦作ってから市場に適合するように改良を重ねる」ビジネスモデルで収益を維持してきました。このモデルでは、既存製品の延長にとどまり、新事業創出が難しいという課題があります。

一方、研究所では、新事業創出を目指し、数多くの要素技術を生み出しています。しかし、研究段階での市場の将来予想は難しく、短期の業績を求められる事業部門にとって、市場の見えない製品開発にリソースを割けないため、研究所と事業部門との間に壁が生じていました。更に、大学や企業との共同研究の場合、事業目論見の秘匿等の意思疎通が問題となり、研究内容やライセンス条件の設定が、最終的な事業部門への技術移管に大きな壁となっています。

オープン＆クローズ戦略による「市場創造」を旗印に

これらの壁を打ち破るため、研究の上流で徹底した市場・規制・競合の調査に基づいてオープン&クローズ戦略を立案し、標準化などのルール形成による市場創造と、創造する市場に合致する研究開発を同時並行的に行う、新たな事業創造モデルに取り組んでいます。

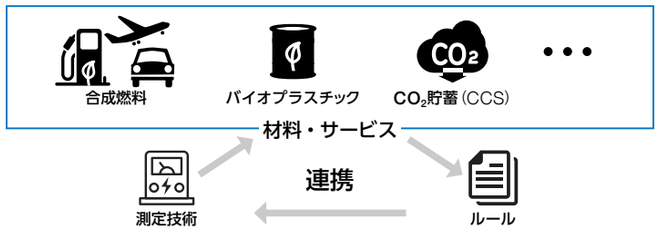
CTO及びCSOの指示のもと、知的財産部・国際標準化グループが調整役となり、オープン&クローズ戦略立案を推進、標準化などによる市場創造をコミットし、それに合わせた研究開発を、大学・研究所・事業部が一体となってチームを形成して進めます。

経済産業省 OCEAN プロジェクトによる取り組み

研究の上流におけるオープン&クローズ戦略立案を実証すべく、新たな分析方法CRDS(Cavity Ring Down Spectroscopy)に関し、非化石認証を含むオープン&クローズ戦略の検討について、経済産業省による産業競争力強化法の認定及び助言（OCEANプロジェクト）等の支援を受け、取り組みを進めています。

脱炭素社会の進展に向け、CRDS による非化石認証をルール化

現在、脱炭素社会の実現に向け、欧州を中心にバイオ材料の利用機運が高まりつつあります。しかし、現状バイオ材料の含有率(バイオマス度)の測定は極めて高コストで時間を要します。名古屋大学と当社が共同研究してきたCRDSは、卓上サイズで短時間測定を可能にします。実測を認証の要件とするルールを形成することで、信頼性の高い材料の流通を通じて、脱炭素社会の進展に貢献します。



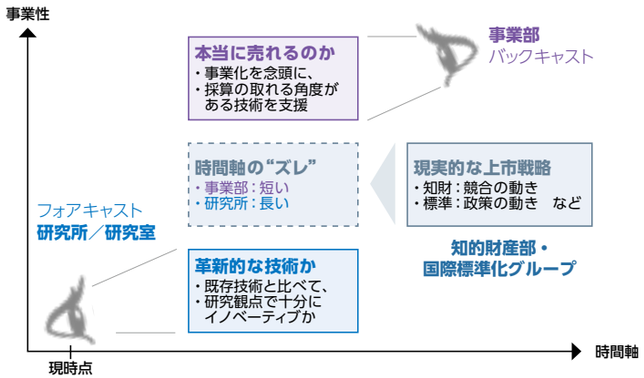
徹底した調査に基づいてオープン＆クローズ戦略を立案

ドリームインキュベータ社による社会課題・規制・顧客候補の卓越した調査・分析により、CRDSによるバイオマス度測定の標準化や規制などのルール形成について、事業シナリオを仮説・検証し、オープン戦略による市場形成の範囲と時期を明確にしました。また、競合を含めた特許・ノウハウを分析し、収益確保に必要な装置仕様とクローズ領域を定義しました。この戦略に基づき、国際標準化による市場形成と、CRDS装置の研究開発及び知財確保を同時並行で進めています。

現実的な上市戦略が一体感を醸成し研究開発を加速

経済産業省のバックアップと市場創造の御旗によって、名古屋大学・当社の研究部門と事業部が一体となり、事業化に向かって邁進することができるようになりました。研究開発部門の間に入り、現実的な上市戦略を提供するチームを置くことで、両者の目線を合わせ、壁を突破できたことは、大きな効果といえます。

本プロジェクトにおける戦略立案・体制構築・運営は、OCEANプロジェクトにおいて、経済産業省及び有識者委員会から高い評価を受けています。



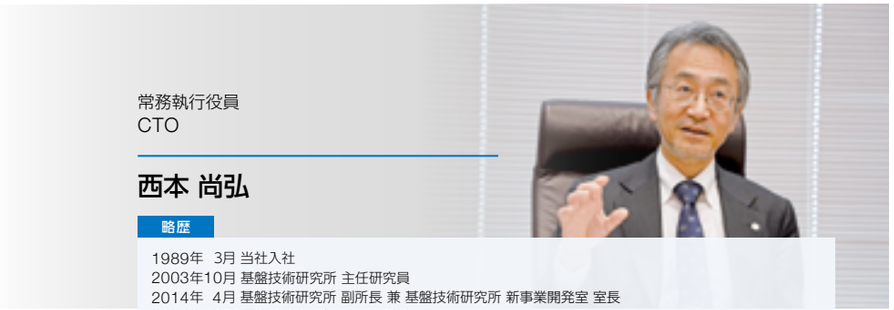
今後の展開

OCEANプロジェクトで得られた戦略立案・体制構築・運営の知見を体系化して、当社内での他の重要プロジェクトにも順次展開していきます。これにより、市場創造を旗印とした新たな研究開発の在り方を追求し、事業の柱を数多く生み出す企業として成長を図っていきます。

技術戦略

CTOメッセージ

中期経営計画：7つの経営基盤強化：開発スピード強化／国際標準化、規制対応力の強化 「関連するマテリアリティ」 科学技術の進歩・高度化／開発・製造能力の向上



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言われています。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になりますが、技術の会社として技術者が生き生きと働き、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2024年度は計画を超える7件実行しており、投資分野としてもヘルスケア1件、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3件の実績と、2023年度の課題であったヘルスケア以外の分野の投資が加速しました。

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（せいみきょく）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 InnovationPlaza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。

技術戦略

標準化戦略

中期経営計画：7 つの経営基盤強化：国際標準化、規制対応力の強化 「関連するマテリアリティ」 科学技術の進歩・高度化／開発・製造能力の向上

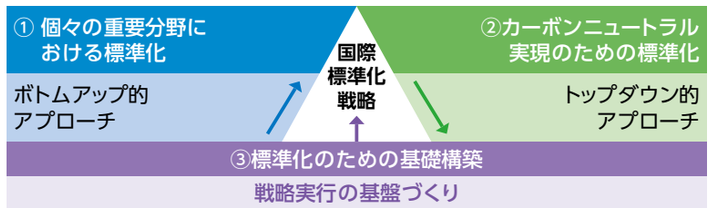
基本的な考え方

標準化は、製品の仕様や性能を定め、粗悪品の排除、品質の確保を目的として使われていきました。また、ネジや電源プラグなどの規格の標準化は、社会生活の基盤として重要です。近年では、標準化の対象がモノだけでなく、サービスや社会システムにも拡大しています。一方、企業や産業界にとっての標準化活動は、市場創造や競争優位性の確保など事業戦略のツールの役割を担うようになっています。

当社は「科学技術で社会に貢献する」という理念のもと、技術革新を推進してきました。その成果をより多くの人々にその成果を提供するため、標準化活動を通じたルール形成に取り組み、新たな市場の創出を目指します。さらに、知的財産の活用による差別化を図り、競争優位性を確立することで、事業の発展と企業価値の向上を実現し、持続的成長に貢献していきます。

標準化戦略の全体像

私たちは、標準化を社会に貢献する機会として捉えるとともに、市場の創造、競争力の強化にも役立つと考えています。この戦略は三つの主要な柱から成り立っています。



①個々の重要分野における標準化

医薬・食品・環境・マテリアルの4分野における重要な個々の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することで、持続可能な成長に貢献する。

②カーボンニュートラル実現のための標準化

カーボンニュートラルおよび脱炭素社会の実現に向け、水素エネルギー、洋上風力などの関連技術に関する標準化を推進する。さらに、標準化と規制対応力の強化を図るため、オープン&クローズ戦略、マーケティング戦略が連携した創造的なビジネス戦略を展開し、技術の標準化と社会実装を加速させる。

③標準化のための基盤構築

標準化活動を効果的に進めるために、以下の取り組みを実施する。

- 業会団体、審議団体など外部組織との関係を強化
- 標準化推進のための社内体制構築し、組織全体での取り組みの促進
- 標準化活動を推進する人材の育成、社員の知識、能力の向上

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。

現状の整理

体制・制度

当社は様々な技術、分析法などをJIS、ISOなどの標準化を進めるため国内・国際標準化活動に参加し、社会のルール形成に寄与していますが、これまでの取り組みは部門ごとの限定的なものであり、組織的な体制には至っていませんでした。

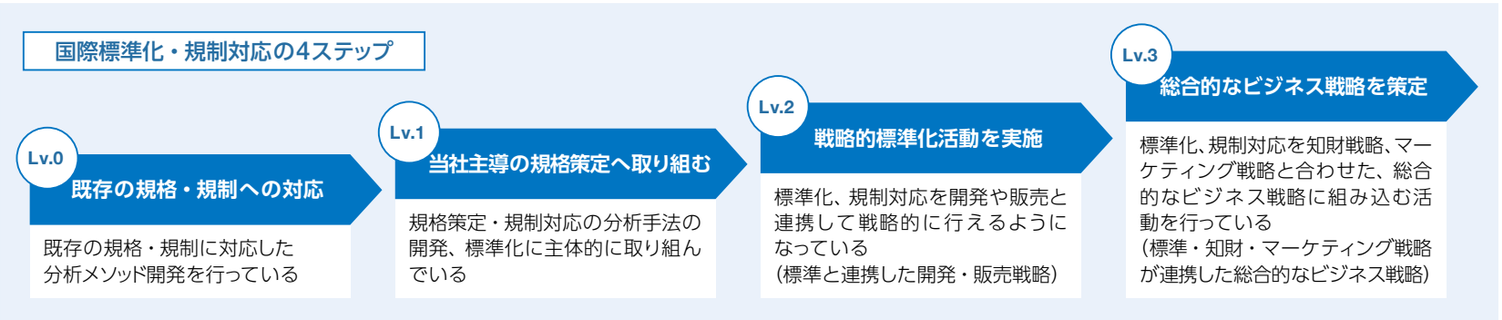
この状況を改善するため、2021年にCSO(最高標準化責任者)を設置し、標準化活動を組織的な取り組みとして強化することを決定しました。まず、CSOを委員長とする「国際標準化委員会」を設置し、島津グループ全体で標準化活動を促進しています。さらに、2023年から国際標準化の専門部署を設置し、専門的な取り組みを強化しています。また、個別の取り組みを促進するため、「国際標準化支援制度」に財政的支援も行っています。

加えて、2024年に国際標準化・規制対応に関する4ステップを定義しました。これを各活動中のテーマの成熟度を理解するための指針とし、さらなる標準化活動を段階的に発展させ、ビジネスへの展開を加速していきます。

また、一般社団法人日本分析機器工業会(JAIMA)などの業界団体の委員会活動を通じて、様々な分野の組織との交流を深めています。その中で、ISOやJISの原案作成や審議を行う標準化/規格化に関する委員会への派遣者は、延べ160人以上(2025年4月時点、単体)に達しています。

標準化人財の育成

標準化人財の育成の取組みとして、経産省/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」などの研修を活用するほか、新人向け研修、外部の講師を招いての研修など社内研修の充実も図っています。さらに、40歳以下を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。



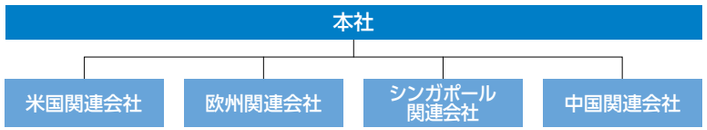
技術戦略

標準化戦略

グローバルな標準化推進体制

島津グループ全体でグローバルに標準化意識を向上させ、規格策定を行う体制として、「Standard Development Organization(SDO)」を構築しました。この活動は、米国、欧州、シンガポール、中国の関連会社に標準化担当者を配置し、本社と連携したグローバルな標準化を推進する取り組みです。

第一弾のプロジェクトとして、AOAC international[※1]の公募テーマ「LCMSによる食品中PFAS分析法の開発とAOAC公認メソッド化」に取組んでいます。



※1 島津グループとしてのAOAC internationalへの参加

AOAC internationalは米国を中心に約90か国に会員を有する組織です。AOAC公認メソッド(Official Methods of Analysis; OMA)は事実上の食品分析の標準となります。

https://www.aoac.org/membership/organizational-membership/aoac-organizational-members/

当社グループとして、米国関連会社およびアセアン関連会社が参加していました。2024年9月から、本社として、Affiliate レベルで参加し、食品分野の当社分析メソッドの国際標準化を促進します。

2024 年度の実績と評価

個別の重要分野における標準化では、一般社団法人表面技術協会に参加して取り組んでいる「温度制御下での樹脂上めっきの引張試験法のISO化」が2024年8月にNew work item Proposal(NP提案)として承認されました。

研究開発の上流段階における技術に対する標準化活動に取り組むため、経済産業省の特定新需要事業活動計画認定制度(OCEAN【Open & Close strategy with Exploiting Academic kNowledge】プロジェクト)に知的財産部と共に参加しました。

標準化活動の継続に向け、新たなテーマを探索する体制を整備し、規制・規格動向を社内で共有するデータベースを構築しました。

施策① 温度制御下での樹脂上めっきの引張試験法のISO化

自動車の装飾部品や電磁シールドなどの機能性部品には、金属めっきを施した樹脂(プラスチック)部品が多く使用されています。特に電動車(EV)の普及に伴い、コスト削減と軽量化の重要性が高まっています。このため、今後は自動車の使用環境に耐える樹脂材料の開発が進むと予想されます。さらに、それに対応するめっき評価技術の開発も必要です。

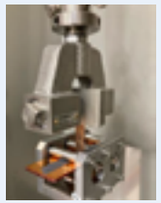
そのため、一般社団法人表面技術協会に参加し、「温度環境(-50℃～100℃以上)を制御した樹脂上めっきの引張試験法」のISO化を進めております。2024年8月にNP提案が承認されました。この規格には、当社の引張試験機(AGS-Vシリーズ)と恒温槽を組み合わせたシステムで対応可能です。

さらに、この技術は自動車用途にとどまらず、プリント配線などの電子部品分野への応用も期待されています。

試験時に使用するアクセサリー

精密万能試験機
オートグラフ AGS-V

温度環境槽
TCE-N300A



めっき引き剥がし
試験片保持具

施策② キャビティリングダウン分光法による放射性炭素(^{14}C)の測定を通じたCO_2起源の識別技術のオープン&クローズ戦略策定

当社と名古屋大は経済産業省のOCEANプロジェクトの認定を受け、共同開発中の新分析法「キャビティリングダウン分光法による放射線炭素(^{14}C)の測定法」の社会実装を進めるため、市場等の調査を踏まえたオープン&クローズ戦略の策定・活用に取り組んでいます。本取り組みは事業部門と連携し、技術面と市場性の両面から実用化および国際標準化に向けた活動を一体的に推進しており、信頼性ある測定法として広く社会に定着させることを目指しています。

これはCO_2起源を正しく識別するための技術であり、非化石由来燃焼・原料への転換とCO_2回収・活用を進め脱炭素社会の実現への貢献が期待されています。

今後の取り組み

引き続き、社外の関係団体と協力し個別の重要分野の標準化を進めていきます。また、名古屋大学や国立研究開発法人産業技術総合研究所[※2]などのアカデミアとの連携を深め、学術的知見や研究成果を取り入れ、技術力と社会課題解決力、標準化活動の実効性の向上を図っていきます。

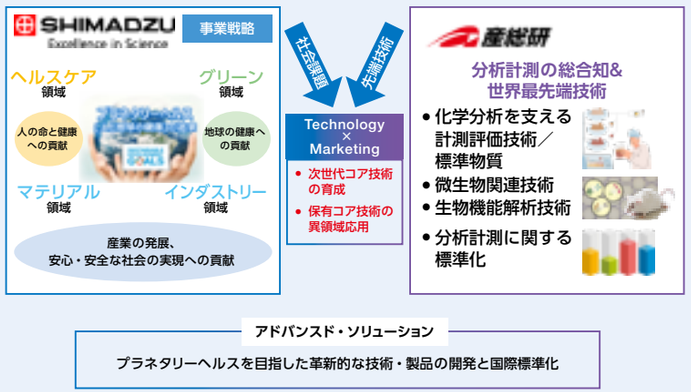
さらに、昨年度に整備したデータベースを活用し、規制・規格に準拠したアプリケーションを提供していきます。

島津グループ全体ではグローバルな標準化と共に各地域特性毎の標準化活動を進めていくことでグローバル競争力の向上を目指します。

今後も技術・標準・知財の融合を通じて、社会課題の解決と企業価値の向上を実現していきます。

※2 島津製作所-産総研 アドバンス・ソリューションズ連携研究ラボ

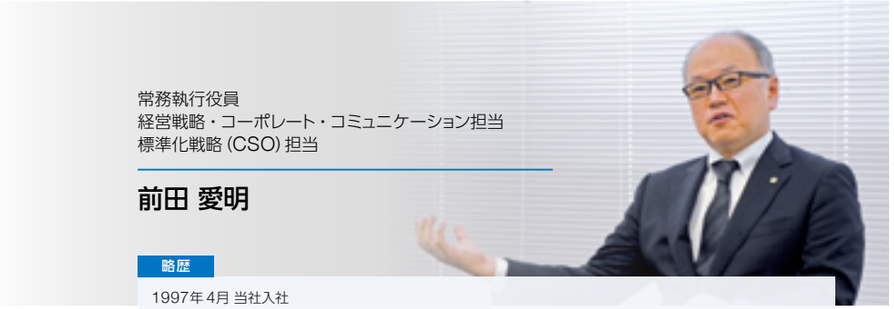
2024年に連携研究ラボを設立しました。本ラボでは、両者の強みを融合し、最先端技術の研究開発とその社会実装の加速を図ります。本ラボでは、「プラネタリーヘルスを目指した革新的な技術・製品の開発と国際標準化」をテーマに、分析計測技術の国際的な標準化を推進しグローバル競争力を高めるとともに、有用物質を効率的に生産する微生物の探索手法・システムを構築し、農業、医薬品、食品、ヘルスケア、バイオものづくり分野への応用を進めていきます。



技術戦略

中期経営計画：7 つの経営基盤強化：国際標準化、規制対応力の強化 「関連するマテリアリティ」 科学技術の進歩・高度化／開発・製造能力の向上

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ー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年間を振り返り、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。

一つ目は人財育成です。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る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。

製造戦略

グローバル製造の拡大

中期経営計画：7つの経営基盤強化：グローバル製造の拡大 「関連するマテリアリティ」 開発・製造能力の向上

基本的な考え方

お客様の夢に、私たちの夢を重ね、努力を加え、“共感あふれる社会”を創るために、柔軟な製造体制の構築を目指していきます。グローバルでの製造体制として日本、中国、北米、アジア、欧州の5極で、各地域・各機種の需要増に応え、併せてお客様に安定して製品を供給できるよう、地政学的リスクや米中貿易摩擦なども踏まえて、様々な施策を推進します。

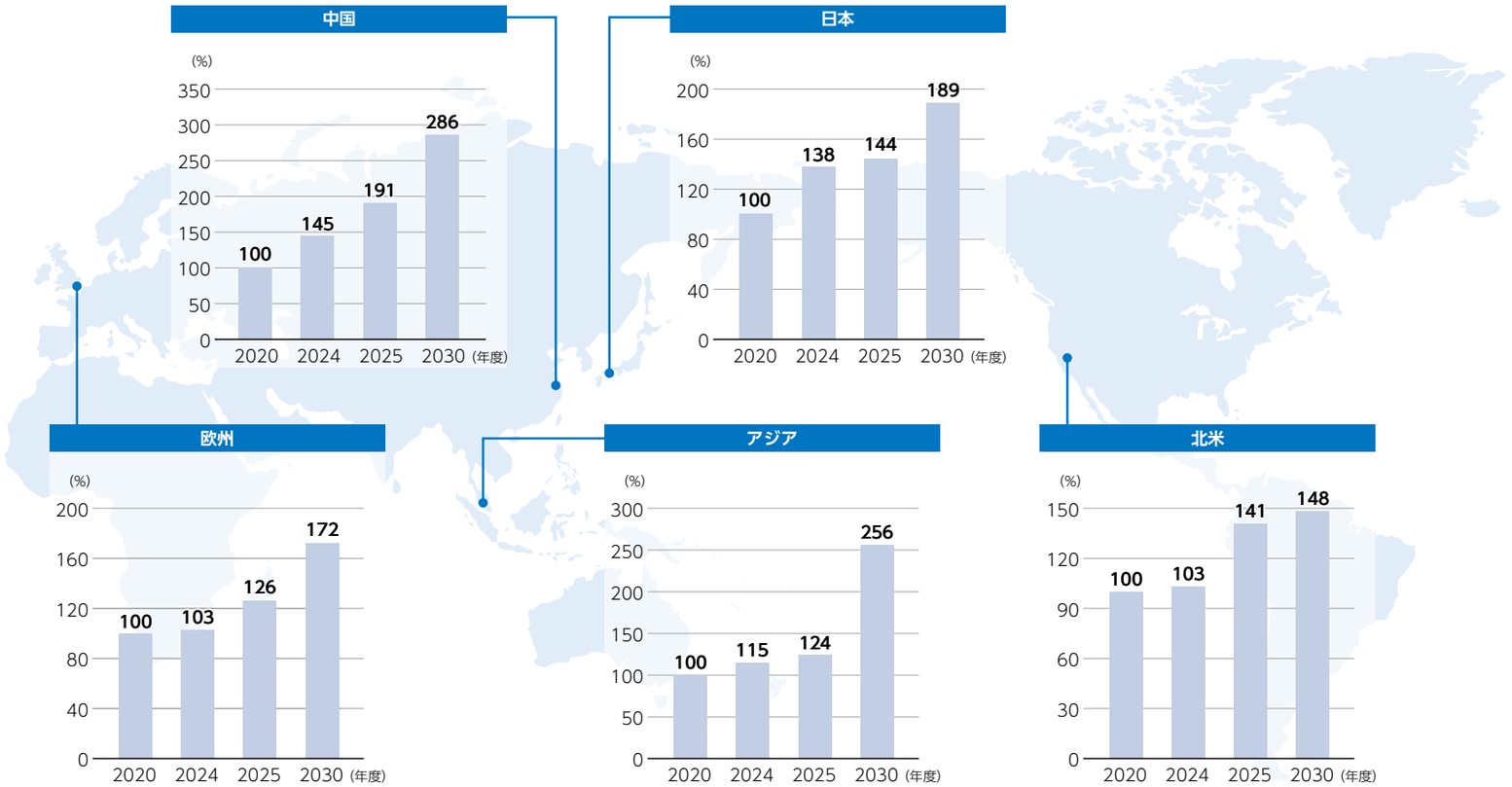
現状と目指す姿の整理・取り組んだ施策・今後の取り組み

日本

- 国内においては、京都（三条・紫野）、滋賀（瀬田）、神奈川（秦野・厚木）、島根（出雲）、長野（飯田）、茨城（結城）に当社グループの工場を保有し、生産拠点の分散化を図っています。
- 島根工場では塗装や溶接の自動化を進め、物流拠点の Shimadzu Logistics Center Kyotoでも2025年秋に高密度自動倉庫を稼働させるなど、需要増に応えるために効率化と生産能力の拡大、安定した生産体制の構築を進めています。
- 今後も、国内拠点のさらなる多拠点化・強靭化を推進します。

海外（中国、北米、アジア、欧州）

- 海外での売り上げが伸びるなか、中国、北米、アジア（マレーシア、フィリピン）、欧州（英国、フランス）に、自社生産拠点を構築し地産地消を進めてきました。
- 中国では、国産品優遇策に対応するために、工場の拡張を2024年に実施しました。また、塗装・板金加工・工場内物流の自動化も進めています。
- インドでは、需要増および国産品優遇策に対応するため、新生産拠点を設立します。新工場は2027年春に操業開始を見込んでいます。
- 北米においては、現地の販売・開発・製造が連携したモノづくり体制を実現することで現地市場に密着した事業基盤を構築します。
- 事業継続マネジメントの観点からも、各生産拠点での生産可能機種拡大と重要部品内製化を進め、グローバルでの分業により製品供給を継続していきます。



サプライチェーン強靭化

- 地政学的リスクなどにも対応すべく、強靭なサプライチェーンを構築します。そのため、①世界5極でのグローバル製造体制整備、②事業継続マネジメントの取り組み強化、③戦略的な在庫保有、④中国・北米での調達機能強化、⑤重要部品の内製拡大、などを進めています。

“顧客中心”志向への体制変革今後の取組

- これまでの事業部ごとの製造体制から“顧客中心”志向（領域制）への体制変革を進めます。これにより安定した製品供給を継続しつつお客様へのワンストップサービスを実現していきます。

製造戦略

製品品質、安全

「関連するマテリアリティ」 開発・製造能力の向上

基本姿勢

当社グループは、優れた品質と適正な価格で、お客様にとって最大の価値を生み出す製品・サービスを提供します。推進する上での3大原則は、以下の通りです。

1. **お客様満足の追求**
   私たちは、お客様にとっての価値を第一に、安心・安全で、付加価値の高い製品・サービスを提供します
2. **お客様との共創**
   私たちは、お客様の意見や要望に真摯に向き合い、新しい価値を創造します
3. **品質・安全管理の徹底**
   私たちは、品質や安全管理に問題が発生した場合、迅速に問題の解決に努め、再発防止を徹底します

製品やサービスの品質の維持・向上の取り組み

当社グループは、社是と経営理念に基づき、品質を体系的・組織的に維持・向上させるため「品質保証基本方針」を定め、すべての製品およびサービスにおいて、お客様の満足を得る品質を提供します。

品質保証基本方針

製品ライフサイクル※の各段階で、国際的にお客様が満足する品質を、全員の努力で提供しよう

※ 製品ライフサイクルとは以下の12段階を指します。

(1) マーケティング及び市場調査
(2) 製品の設計及び開発
(3) プロセスの計画及び開発
(4) 購買
(5) 生産
(6) 検証
(7) 包装及び保管
(8) 販売及び配送
(9) 据付け及び使用開始
(10) 技術支援及び付帯サービス
(11) 販売後の調査
(12) 使用寿命の最後での廃棄又はリサイクル

お客様の安全と信頼の獲得

お客様に安全な製品を提供することで社会的責任を果たし、顧客の信頼の獲得を目指します。具体的には「製品安全基本方針」を定め、製造物責任（PL）などに対する当社グループの姿勢を明確にしています。

製品安全基本方針

島津グループ全員でお客様の安全と信頼をすべてに優先して行動します

行動指針

①法令の遵守
②安全設計の実施
③誤使用の予防
④製品のライフサイクル全般における製品安全の確保
⑤製品安全に関わる情報開示
⑥製品事故発生時の対応
⑦品質保証体制の改善

製品安全基本方針に則り、すべての製品に対してリスクアセスメントを行っています。

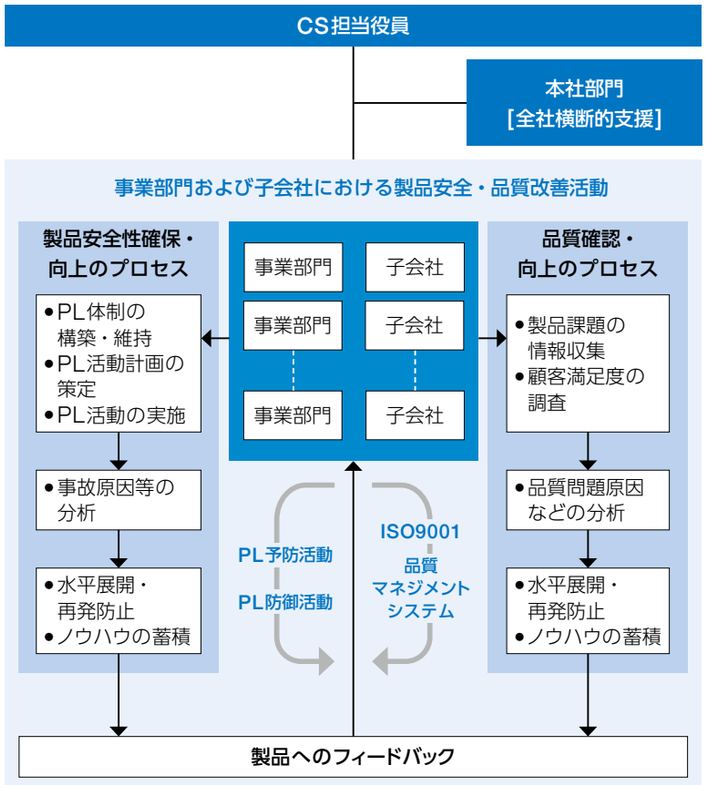
①お客様による様々な使用方法を想定し、安全を確保できる設計がなされているかを確認しています。
②温湿度の変化や輸送中の衝撃があったとしても機能に支障をきたさず、お客様のもとで「確実」に「安全」に動作し続けることを環境試験や耐久性試験で検証しています。

また、お客様が製品を安心して使用するために正しい使い方や注意情報を取扱説明書に記載し、さらに世界各国で共通する注意・警告ラベルを直接製品に貼付して使用時の注意喚起を行っています。

品質保証の体制

当社グループでは、CS担当役員が全社品質保証会議および製造物責任（PL）に関わるPL委員会を主宰し、製品の安全や品質課題について議論を行っています。当委員会では、各事業部門・子会社独自の活動やノウハウについて、グループ全体への情報共有や水平展開を行い、品質目標の実現に向けた戦略的取り組みを実施することで、品質および安全性の維持・向上を図ります。

全社品質保証会議/PL委員会



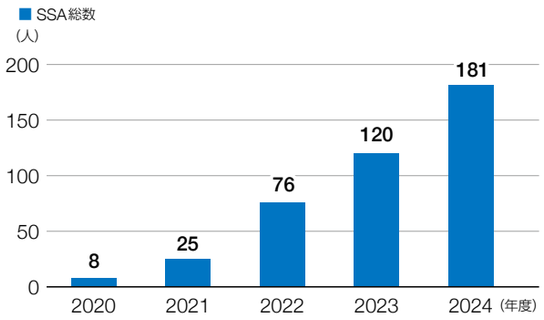
製造戦略

製品品質、安全

製品安全教育

技術者への安全技術教育を強化しています。各種安全規格の社内教育に加え、社外資格のセーフティサブアセッサ(SSA)※の取得を推進、製品開発プロセスにおける安全性評価／リスクアセスメントには、認定者の参加を必須（社内規定で明記）とし、さらなる製品安全強化に取り組んでいます。

※国際安全規格に基づく機械安全の知識能力を認証する安全資格（日本認証（株）が認定）



品質管理活動に関する知識の向上

お客様に喜んでいただける品質の製品を提供していくために、モノ作りの段階での品質管理活動がキーポイントとなります。この活動に関する知識を、品質管理部門の方だけでなく、製造部門や生産技術部門など、モノづくりに携わる幅広い人々が理解し、改善活動、現場力アップ、スキルアップを行うことで品質の向上を図っています。この知識の向上の取り組みとして2012年度から品質管理検定※取得を奨励し、2017年度からは活動推進の重要なパートナーである協力会社へも、その取り組みを拡大しています。

※品質管理検定（QC検定）は、品質管理に関する知識をどの程度持っているかを、全国で筆記試験を行って客観的に評価するもので、一般財団法人日本規格協会及び一般財団法人日本科学技術連盟が主催する試験です。

品質マネジメントシステム（QMS）

島津製作所の本社工場（京都市）は、1994年から品質マネジメントシステム(QMS)の国際規格であるISO 9001の認証を取得しています。さらに、医療機器についてはISO 13485、航空機器についてはJIS Q 9100の認証も取得しています。また、国内外の関係子会社もQMSが導入され、2025年3月時点で国内21社、海外34社が認証を取得しており、そのうち国内子会社16社は、本社のISO 9001認証と統合してグループ全体でのマネジメントレベル向上に取り組んでいます。当社グループが定める「品質保証基本方針」に基づき、製品の品質や安全を確保する仕組みやプロセスは本QMSにて有効性が評価され、PDCAを回すことで、さらに良いものへと改善されます。このように製品ライフサイクルの各段階における絶え間ない改善を通じて、顧客満足の向上に取り組んでいます。

顧客満足の向上

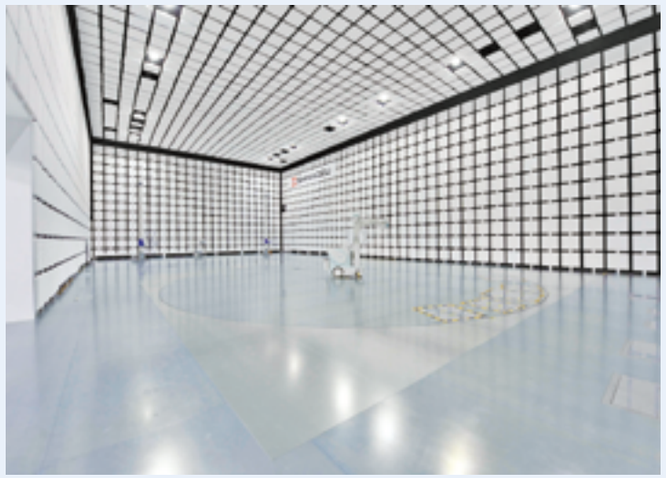
製品ライフサイクルの各段階において、市場やお客様の要求や、その変化に対応できる仕組みや体制を整備し、顧客満足（CS）の向上につなげています。例えば、お客様本位の視点で当社グループの製品、システム、サービスのクオリティを向上させるため、お客様の声を聞く「CS調査」を定期的に実施しています。お客様からいただいた貴重なご意見・ご要望は関係者で共有し、顧客満足の向上につながるように改善活動を実施しており、2023年からはグローバルに統一した「CS調査」を開始し、幅広い地域のお客様の声をお聞きするとともに、定量的な指標に基づく更なる顧客満足の向上に努めております。またコールセンターを設置して、随時お客様からのご意見やご要望などをいただき、迅速に対応していく体制を構築しています。

最高の品質を追求するクオリティセンター

当社は、開発・設計から製造段階での品質向上、さらには市場における品質の強化と迅速な改善を目的に、材料解析や物性評価、安全試験、EMC測定※など6つの機能を備えた島津グループの品質拠点、クオリティセンターを本社工場に設置しています。

今後もお客様に信頼されるよう島津製品の信頼性を担保していきます。

※EMC測定：「装置が発する電磁波が周辺の機器に影響を与えないこと」および「周辺からの電磁波で装置が誤動作しない耐性があること」の両方を兼ね備えているかを評価する電磁両立性（Electro Magnetic Compatibility）試験



クオリティセンターの10m法対応電波暗室

製造戦略

サプライチェーンマネジメント

「関連するマテリアリティ」開発・製造能力の向上

基本方針

当社グループは、調達を事業活動の基盤を支えるものと位置付け、「共生とEQCD(環境・品質・価格・納期)」の方針のもと、公正な取引、取引先とのパートナーシップの構築、CSR調達を推進しています。また、サプライチェーンのすべてにおいて人権の尊重、環境負荷低減にも努めています。なお、人権に対する取り組みに関しては、次ページにも記載していますので、ご覧ください。

この方針に基づき、2022年1月に「島津製作所CSR 調達ガイドライン」を制定しました。2023年12月には、島津グループ全体の活動を目指し、「島津グループCSR調達ガイドライン」と名称を変更し、島津グループ全体でCSR調達を推進しています。

島津グループCSR調達ガイドライン

1.人権・労働
人権・多様性の尊重、児童労働や強制労働の排除、結社の自由の保障、外国人労働者の雇用など

2.安全・衛生
産業衛生、緊急時への備え、従業員の健康管理など

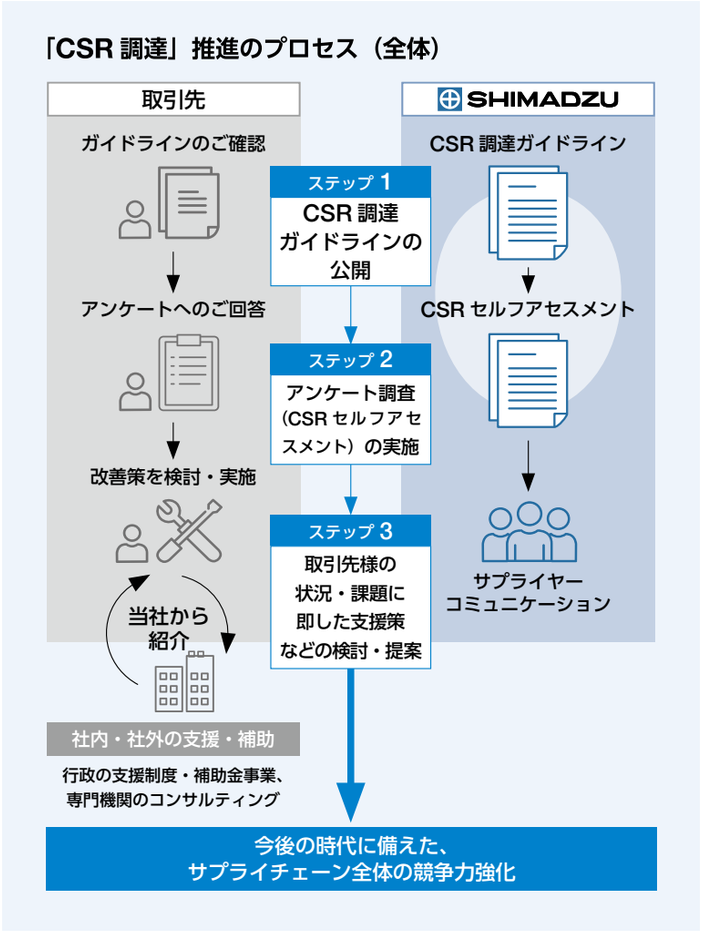
3.環境
認証の取得、環境負荷・CO_2の削減、省エネの推進、使用物質の管理

4.倫理
コンプライアンス、輸出管理、情報セキュリティ、紛争鉱物、地域社会との調和など

5.BCP(事業継続計画)
計画の有無および実施に向けた訓練・準備の状況

CSR 調達ガイドライン活用による持続可能な調達活動

取引先に当社のCSR調達の考え方や取り組みへの理解を深めてもらうために、説明会やCSR調達ガイドラインを基にしたCSRセルフアセスメントアンケート調査を実施しています。



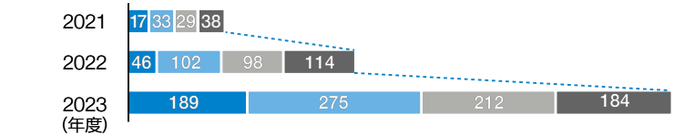
説明会については、2024年度のサステナビリティ調達説明会には国内取引先574社、749名の方々に参加いただきました。また、国内重点取引先に対しては「廃棄物処理について」をテーマにセミナーを行いました。海外取引先においても海外に拠点を置くIPO(海外調達調達拠点)を通じて2024年度は、中国企業を中心にマレーシア、シンガポールなどのアジアに拠点をおく170社に対してCSR調達説明会を実施しました。

CSRセルフアセスメントアンケートにおいては、これまでに全ての国内取引先へ送付を行い860社から回答を回収しました。2024年からは、重点取引先117社を対象にアンケート調査を実施しています。海外取引先に対しては、国内同様の取り組みを拡大し、これまで確認を行った42社に加え、新たに43社に対してCSRセルフアセスメントを実施しました。セルフアセスメントは点数に応じてA～Dの4つのランクに区分けを行い、Dランク(59～0点)の取引先を中心に改善を促進しています。

CSRセルフアセスメント調査結果

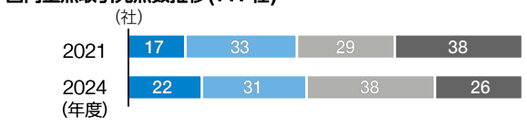
- Aランク(100～91点)：全ての項目で取組みが実施されている取引先
- Bランク(90～76点)：平均以上の取組みを実施している取引先
- Cランク(75～60点)：一部の項目に限定し取組みを実施している取引先
- Dランク(59～0点)：点数の向上が必要な取引先

国内取引先

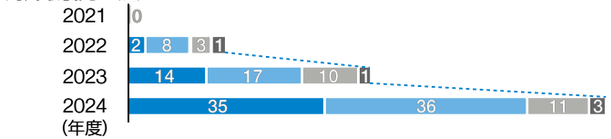


※ 2024年度から国内においては重点取引先の117社をを対象として実施しています（下記図参照）。

国内重点取引先点数推移(117社)



海外取引先



製造戦略

サプライチェーンマネジメント

CSRセルフアセスメントアンケートの結果を基に、これまで国内取引先68社・海外取引先13社とサプライヤーコミュニケーション(面談)を実施しました。確認の結果、BCP作成や倫理分野の規程化に課題を抱えている取引先が多く存在していることが判り、雛形提供などを通じレベルの向上を図っています。その他にも国内取引先に対しては、当社健康安全センターによる事故を未然に防ぐ職場改善提案や環境経営統括室による廃棄物処理等の環境教育を実施しています。また、国内外重点取引先に対しては、当社調達部がCSR調達情報共有サイトを立ち上げ、CSR調達推進ガイドブックや好事例集を掲載することで、CSR調達の推進を図っています。

引き続き取引先とのコミュニケーションを深め、取引先と共に持続可能な社会を支えるサプライヤーチェーン構築を推進していきます。

人権に対する取り組み

紛争鉱物について定めた「島津グループ紛争鉱物対応方針」により、製品の構成部品や原材料に紛争鉱物が含まれていることが判明した場合、関係するサプライヤーと協議し、直ちにその使用を中止するなど適正に対処します。

さらに、経済協力開発機構(OECD)の「デューディリジェンス・ガイダンスに関するOECD勧告」に従った取引管理を行うことや、Responsible Minerals Initiative(RMI)による紛争鉱物管理のためのレポートフォーム(Conflict Minerals Reporting Template)を利用した製錬所調査を実施することで、サプライチェーン全体での把握および使用回避のための取り組みを進めています。

Webサイトには以下の情報を掲載しています。
https://www.shimadzu.co.jp/aboutus/procure/index.html
持続可能な調達

また、英国のModern Slavery Act 2015(現代版奴隷防止法)に関する声明を毎年公開しています。新規取引先には、その中で掲げた人権侵害に関する対応の条項を盛り込んだ取引基本契約書を締結しています。既存の取引先においては、CSRセルフアセスメントのアンケート調査を用い下記主要テーマを中心に人権に対する取り組み状況を定期的に確認し、サプライチェーン全体の人権に対する意識ならびに取り組みを強化しています。

テーマ
人権の尊重
児童労働・強制労働の排除
雇用と職業の差別撤廃
結社の自由と団体交渉権の承認
適正な労働条件の維持
腐敗防止・反社会的勢力の排除

グリーン調達の取り組み

製品含有化学物質規制などの各国法規制に対応するため、環境負荷の少ない原材料を優先的に購入するグリーン調達に対して、非含有保証書の取得、RoHS※監査、調達品のサンプル分析の3本柱で取り組んでいます。

また、欧州POPs規則やインドRoHS、米国TSCAといったその他の規制に対応できるよう、グリーン調達基準を随時改定し、取引先様と協力してグリーン調達を推進しております。事務用度品に関してもグリーン調達率を毎月モニタリングしています。

調達部品・資材などのRoHS禁止物質を分析

サプライヤーから調達した部品・組立品・副資材(RoHS対応品を含む)について、適宜サンプルを選定し、RoHS 禁止物質の含有量を分析しています。米国TSCA規制に対応するため規制される予定のPIP(3:1)の分析も2022年12月より開始しました。これらの検査は、当社の分析装置を用いて、当社が規格化に参画した国際規格IEC 62321に準拠した分析法で行っています。

検査で得られた情報は当社の製品開発や国際規格の開発にも役立てています。

分析実施済サンプル数	RoHS 禁止 6 物質：約14,000 品目 追加禁止 4 物質　：約12,000 品目

※ 2023年度末までの累計。分析対象品はシステムで都度抽出、対象数約84,000品目
RoHS禁止物質対応品

国内仕入先監査社数(RoHS 監査限定)	793 ／ 838 社（実施率 95%） (内訳) 購入　511 ／ 556 社（実施率　92%） 協力会社　282 ／ 282 社（実施率 100%） ※ 分母は対象社数。
非含有保証書取得率	89% (対象約 84,000 品目) ※ RoHS 禁止 10 物質対応品

サプライチェーン CO_2 排出“量”削減の推進

当社は取引先と共に脱炭素化に積極的に取り組んでいます。2025年までに国内主要協力会社を83社対象に省エネ診断を実施いただき、翌2026年に各社ごとに削減目標の設定と2030年を目途に削減目標達成を目指します。2025年3月時点で受診を希望する46社のうち38社が省エネ診断を実施しました。多くの取引先によって支えられている当社は、自社単独ではなくサプライチェーン全体で環境負荷低減を推進します。

DX戦略

中期経営計画：7つの経営基盤強化：DX戦略 「関連するマテリアリティ」 科学技術の進歩・高度化／開発・製造能力の向上

基本的な考え方

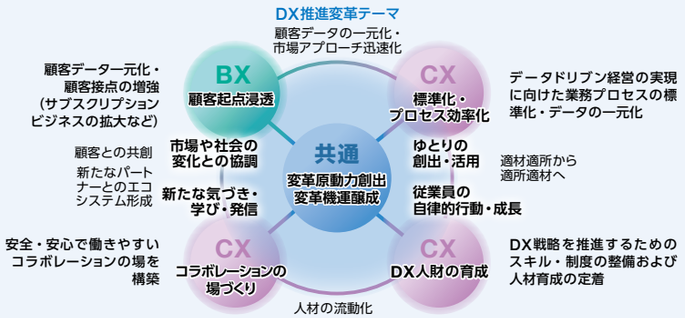
オンラインコミュニケーション技術の革新、工場での自動化とIoT・AIなどの活用、リモートワークなど、アフターコロナにおいてデジタル化がますます加速しています。当社グループにおいても、デジタル技術と各種データを活用して、顧客や社会のニーズに対応するとともに、グループ内の業務効率の向上を図ることを目的に、2021年からDX・IT戦略統括部を設置し、DXを推進しています。

戦略の全体像

当社グループにおけるDX 推進のビジョンは「データとデジタル技術を活用することで、社会や顧客と双方向のつながり・絆の醸成や、従業員の能力発揮を通じ社会への新たな価値を提供し続ける」です。その実現には「デジタルを活用したビジネスモデル創出」と「それを可能にする体制を作る企業変革」が鍵となります。前者は、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)」です。後者は、組織風土、マインド、文化や標準化・プロセス効率化の仕組みを変革する「CX(コーポレート変革)」です。

DX推進ビジョン DX推進のための準備を整え、さらなる改善・変革につなげる

データとデジタル技術を活用することで、社会や顧客と双方向のつながり・絆の醸成や、従業員の能力発揮を通じ社会への新たな価値を提供し続ける



当社グループはビジネス環境の変化に対応できるように「変革を続ける力」を身に付ける必要があり、ビジネスモデル創出につなげる「BX」と会社組織としての進化を目指す「CX」という両輪を回すために、4つの変革テーマを掲げました。

DX認定

2024 年度の実績と評価

ビジネスモデル変革とコーポレート変革の実現のために、4つの変革テーマに基づき以下の施策を推進しています。

施策① BX：顧客起点浸透

顧客データの一元化・顧客接点を増強し、「販売チャネル拡充による既存事業の拡大」と「新規事業の創出」を実現します。

全世界の顧客情報集約の一環として、社外向けWebサイトのお客様ID 統一を進めています。お客様IDの統一を進めると共に、今後はお客様にとって有用な情報の提供や、更なるサービスの提供などの既存事業の拡大を目指します。

製品に関連するソフトウェアの提供、当社ノウハウやコンサルティングサービスの提供などをサブスクリプションビジネスとしてお客様に提供することにより、利便性を感じていただき、さらなる事業拡大を目指します。

施策② CX：標準化・プロセス効率化

データドリブン経営の実現に向けた業務プロセスの標準化・データの一元化を推進し、お客さまを中心とした事業活動への変革を目指しています。

業務プロセスの標準化、基幹システムの独自機能（アドオン）削除、システムのスリム化により、ビジネスの変化に柔軟に対応するための体制づくりを完了し、プロジェクトを開始しました。また、製品開発業務においては、PLM（製品ライフサイクル管理システム）の更新を行い、開発業務を標準化し開発専念度、開発速度を向上させ、開発力強化を進めます。

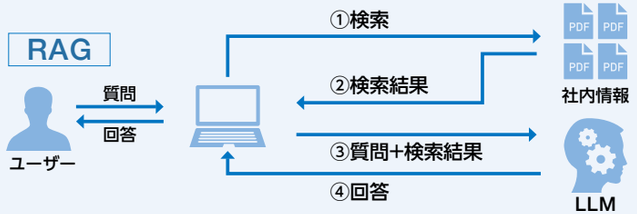
これら標準化された各システムデータを、お客様を中心としてつなげることにより、お客様の満足度向上に寄与する仕組みづくりを進めます。

施策③ CX：コラボレーションの場づくり

安全・安心で働きやすいコラボレーションの場を構築します。

コラボレーション促進の一つの手段として生成AIの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。さらに、AIエージェントの導入に向けた検討も開始しており、業務効率化のさらなる向上を目指しています。

これらのツールの有効活用によって生まれるゆとりを、次なる変革の原動力として活用し、持続的な価値創出を目指します。



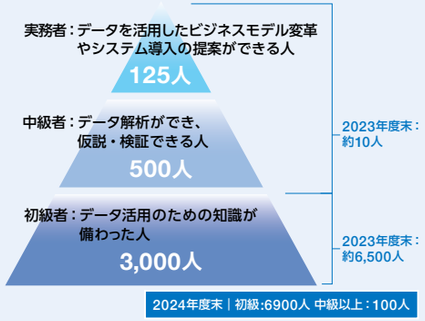
施策④ CX:DX人財の育成

DX戦略を推進するためのスキル・制度の整備および人財育成の定着を図ります。初級教育は定着し、従業員全員への教育がほぼ完了しています。中級・上級教育も継続して進めていますが、計画通りには進んでいません。

2025年度は、先期始めたデジタルバッジによる認定制度や新たなAI教育を活用し、多くのDX人財の育成に努めます。

また、教育修了者の業務への活用も後押しできるような体制構築を目指します。

2025年度までの育成目標と2023年度末実績



DX戦略

DX担当役員メッセージ

中期経営計画：7つの経営基盤強化：DX戦略 「関連するマテリアリティ」 科学技術の進歩・高度化／開発・製造能力の向上

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

島津グループのDXの目指す姿

当社グループは、社是「科学技術で社会に貢献する」と経営理念「『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、従業員と会社が共に成長していくことが、当社グループのDXの目指す姿です。この考え方は、2023年に定めたDX推進ビジョンに表れています。

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、それを実現するための組織風土・マインド・文化の変革（CX：Corporate Transformation）の大きく2つから成り立っています。その中で、4つの変革テーマ（①BX：顧客起点浸透、②CX：標準化・プロセス効率化、③CX：コラボレーションの場づくり、④CX：DX人財の育成）を定めて取り組んでいます。

中期経営計画2年間の振り返り

4つの変革テーマのうち、現在最も注力しているのは、CX：標準化・プロセス効率化です。基幹業務、製品ライフサイクル管理など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、常に最先端のツールを使用できるようにし、情報基盤を整備することでデータドリブンな経営の実現を目指しています。これらの改善により、商品企画の質とスピードを向上させ、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迅速に提供できるようにすることが狙いです。この取り組みについては、ほぼ計画通りの進捗を見せています。

また、業務プロセスの効率化と意思決定の迅速化を目的として、生成AIの活用にも取り組んでいます。2023年にセキュアな環境で運用を開始した島津ChatGPTを順次バージョンアップして、現在は社内情報を参照した作業も可能となりました。加えて、Microsoft社のCopilotも2024年に本格導入し、活用しています。今後も生成AIを積極的に活用し、生産性の向上と業務プロセスの改善を図っていきます。

DX人財の育成に関しては、2025年までの育成目標としてDX人財初級者3,000名を掲げていますが、2025年度までに既に目標の倍となる6,000名以上が認定を取得しました。一方、中級者・上級者はあわせて2025年度末までに625名を目標としていますが、2024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数は目標の倍近くいるため、2025年の目標は達成できると考えています。

一方、BXの取り組みでは、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る作業に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、商材開発が加速すると考えています。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。分析や計測で困っているがノウハウがなく、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。

中期経営計画最終年度の取り組み

中期経営計画では、2023年度からの3年間を「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必要があります。そのためには、事業部ごとに異なる業務フローを統一することが重要です。

中期経営計画最終年度の2025年度は、引き続き基幹業務の標準化を強力に進めていきます。また、2025年は「AIエージェント元年」と言われており、AIのより高度な活用が急速に進むと予想されています。当社グループも、AIエージェントを基幹業務などに実装し、業務の効率化を加速させます。これらの改革を進めていくために、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。

島津のDXにご期待ください

当社グループには、冒頭お話しした社是と経営理念に共感する人たちが集まっています。また、失敗を恐れずチャレンジする風土や、約40年にわたり続く小集団活動など、日々の業務を改善するマインドが根付いています。このように、DXを推進するための土台は既に整っています。私たちは、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。

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 としての抱負

2025年4月に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・財務の経験を積み、財務体質の改善や財務指標KPIの達成に向けた活動を推進してきました。

今後は、当社グループの成長戦略の実現に向け、①キャッシュ創出力の強化、②ROIC経営による事業管理、③成長投資を支えるキャピタル・アロケーション、④利益成長と連動した株主還元に取り組み、不確実性の高い事業環境においても、事業成長を支える財務戦略により、企業価値の向上に貢献します。

中期経営計画の進捗状況

中期経営計画（2023 - 2025年度）では、技術開発力と社会実装力の両輪を強化し、お客様へトータルソリューションを強化することで、成長性と収益性を持続的に高め、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としての安定した収益構造の確立と持続的な成長を目指しています。

2024年度の業績は、海外事業の伸長による為替の追い風を享受し、5期連続で売上高は過去最高を更新しました。ヘルスケア・グリーン・マテリアル・インダストリーの4注力領域で業績拡大を図り、ヘルスケア領域は医薬や臨床検査用途で液体クロマトグラフが、グリーン領域ではPFAS分析向けに質量分析システムが伸長し、マテリアル領域では新素材開発向けに試験機が、インダストリー領域では、半導体製造装置向けにターボ分子ポンプや防衛分野向けに航空機搭載品が増加しました。

一方、収益性の観点では、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に加え、インフレ影響や成長投資の増加を売上成長で補えずに、営業利益率は13.3%（前年度比0.9ポイント減）、ROEは10.9%（前年度比1.6ポイント減）となりました。収益性の改善を重点課題と捉えており、高収益事業の拡大、価格改定などの付加価値訴求の確実な実施、AIを活用した業務効率化によるコスト削減などの収益力の向上に向けた施策に取り組んでいきます。

ROIC 経営の推進

2024年度よりROICを経営指標として導入しました。収益性と効率性の成果を測定するKPIの設定を進めており、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けることで、資本効率の向上を意識した事業管理を推進していきます。

また、投下資本の適正化については、当社グループの事業管理単位であるビジネスユニットをROICや市場の魅力度などで評価した上で、経営資源を最適に配分することで、高収益事業の拡大や資産効率の向上を図ります。これらの取り組みを推進することで、中期経営計画での業績目標ROIC 11.0%以上を達成し、資本コスト(7−8%)を上回る付加価値を継続的に生み出せる企業を目指します。

資金効率の向上

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、グループ全体の8割の資金はCMSを通じて管理できるようになりました。

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。

財務戦略
CFOメッセージ

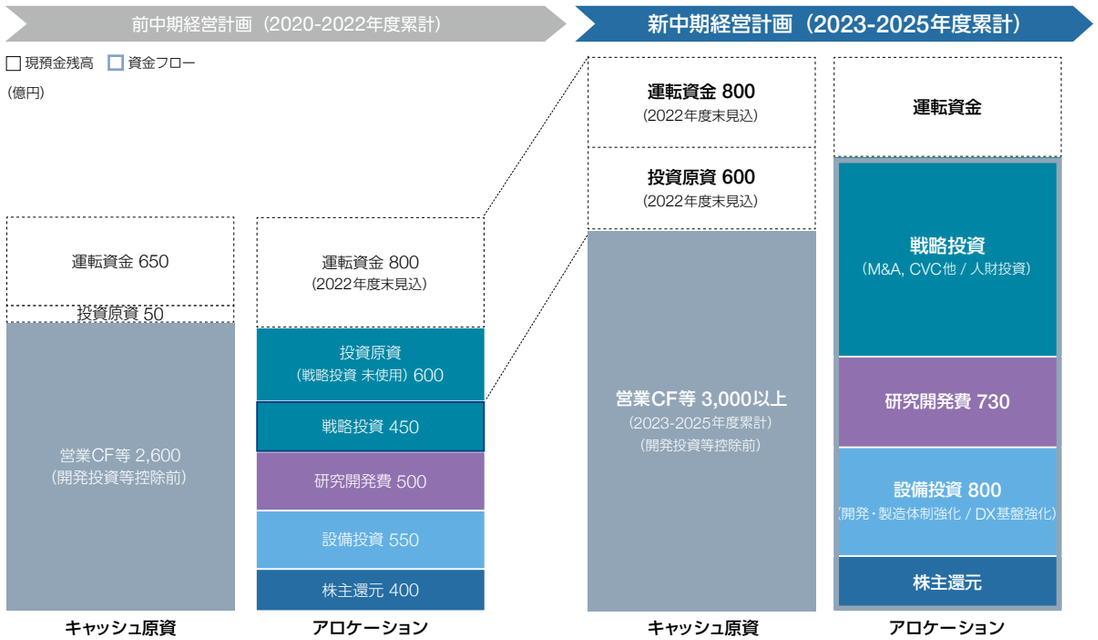
キャピタル・アロケーション

中期経営計画では、既存事業の成長を実現することで、3年間の累計で3,000億円の開発投資控除前の営業キャッシュ・フローを創出する計画であり、投資原資を成長に資する開発投資および設備投資・戦略投資を適切なタイミングで実施していきます。

2024年度の成長投資に関しては、研究開発、設備投資を積極的に推進し、北米でのR&Dセンターの開設、中国での地産地消を目指した工場の拡張などにより、ほぼ想定通りの進捗となりました。M&Aに関しては、北米の計測機器サービス会社Zef Scientific, Inc.を買収し、今後当社グループが北米でのリカーリング事業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。M&Aも含めた戦略投資に関しては、収益、キャッシュ・フロー、ROICへの貢献度を考慮しながら、資本コストを上回るリターンの創出を目指します。

持続的な成長に向け、財務健全性を確保しながら、事業成長に必要な戦略的投資を実施

キャピタル・アロケーション方針
1. 社会価値創生領域での成長投資および人財/開発/製造/DX関連の基盤強化に重点的に投資
2. 配当性向30%以上の維持と継続的な株主還元
3. ROICの導入による資本効率の向上



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、2024年度は11期連続の増配を行い、株主還元の充実、資本効率の向上のため、当社グループとしては初めて自社株買いを250億円実施しました。

当社グループは、中長期的な利益成長に応じた安定的かつ継続的な配当水準の向上や適正な株価形成を通じて、株主資本コストを上回る形での株主総利回り(TSR)の向上を重要な経営課題として位置づけ、長期的な企業価値の拡大と企業体質の強化を図りながら、配当による利益還元を行ってまいります。

	過去５年間	過去 10 年間
株主総利回り	140.3%	306.6%

※各期における株主総利回りの計算式は以下の通りです。
（各事業年度末日の株価+当事業年度の9事業年度前（過去5年の場合は4事業年度前）から各事業年度までの1株当たり配当額の累計額）÷ 当事業年度の10事業年度前（過去5年の場合は5事業年度前）の末日の株価

株主・投資家の皆様へ

インフレや為替変動、テクノロジーの進化、地政学リスクなど、環境変化のボラティリティが高く、先々の予測が困難な時代においては、将来の様々なケースを想定して布石を打ち、リスクに備えてチャンスを逃さない経営が重要であり、私の役割は事業における取り組みの成果を最大化するために、適切な経営資源配分とリスク管理を行っていくことだと考えています。

当社グループはどちらかと言えば、財務は将来のリスクに備えた「守り」に重きを置いてきました。今中期経営計画からは、さらなる成長を目指すため、「攻め」の財務に大きく舵を取り、思い切った投資を行います。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。

中期経営計画：7つの経営基盤強化：人財戦略／健康経営

「関連するマテリアリティ」 人財の育成 / 人の命と健康への貢献

人財戦略

CHROメッセージ …… 67

企業価値創出を目指す人財戦略 …… 68

人財育成 …… 71

エンゲージメント …… 72

DE&I：多様性を力に変えるダイバーシティ推進
（Diversity,Equity & Inclusion） …… 74

健康経営 …… 76

ダイバーシティ・健康経営担当役員メッセージ …… 78

人財戦略

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、「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として深く根付く、全社員の行動指針です。

社員を大切にする姿勢が企業価値創出の基盤であり、社員の力を引き出し、結集すれば社会価値を創出して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ESGの観点からも人的資本を重視し、持続可能な社会の実現に取り組んでいます。企業の枠を超えた協業の促進と、多様なバックグラウンドを持つ社員の協働で、より豊かな未来を築くことを目指します。

中長期的な当社グループの企業価値向上には、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の強化も重要と考えています。人財育成と社内環境の整備は、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」の根幹をなす要素であり、企業価値向上に直結する重要な取り組みです。

社員の活躍できる基盤整備への継続的な投資は、優れた人財の確保や、働き甲斐の実感、心身の健康を通じた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、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エンゲージメントサーベイを開始しました。今後、海外グループ会社も対象とする予定です。このサーベイの結果は、継続的な企業価値の向上と相関関係がある重要な経営指標と位置付けており、組織課題に取り組むための貴重なデータとして活用します。また、各人財施策の目標については、KPIを設定して透明性を持たせています。より効果的なKPIを設定して、施策の効果を最大化していきたいと考えています。

次なる成長を支えるための、重点的な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、経営幹部の育成を重要なテーマと位置付け、2023年度から「テーマの設定、関係者との議論を通じた、志を持って経営層に対して提言する力の養成」を目指す新たな経営幹部候補育成プログラムを開始しました。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」の育成も重点的に行っています。部下の状況やその時の環境に柔軟に対応して最適なリーダーシップを選べる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に加え、国内グループ会社への展開も計画しています。

また、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も導入します。地域に応じた事業戦略の立案力強化、求められるガバナンスの理解力育成、企業理念の浸透、および効果的なリーダーシップの育成により、グローバルな競争力をさらに強化します。

(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「高い専門性で、イノベーションと価値を創出する人財の活躍」です。世界の優れた専門家と協業した新たな技術や事業機会の創出、開発・設計力による高品質の新製品の創出、高度な管理業務の遂行を可能にする専門人財や、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。

このために、大学との連携で、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して、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に加え、高度な国家資格や社内資格のオープンバッジ認定により、社員が専門性を獲得しやすい環境を整えます。

(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。2024年度からマネジメント職だけでなく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。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、別の時期にはマネジメント職として活躍することも可能です。これにより、多様な経験を通じた成長と、組織の適応力や競争力の向上を図っています。

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です。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。

社会やビジネス環境の変化と、企業が果たすべき責任の増大に対応しつつ、社員全員がこの精神を受け継いで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・成長を続けていきたいと考えています。これは皆様のご支援とご理解があってこそ可能となります。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）に発行された、当社最古の製品カタログ「理化器械目録表」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"を意味するこの言葉が記されています。

人財戦略

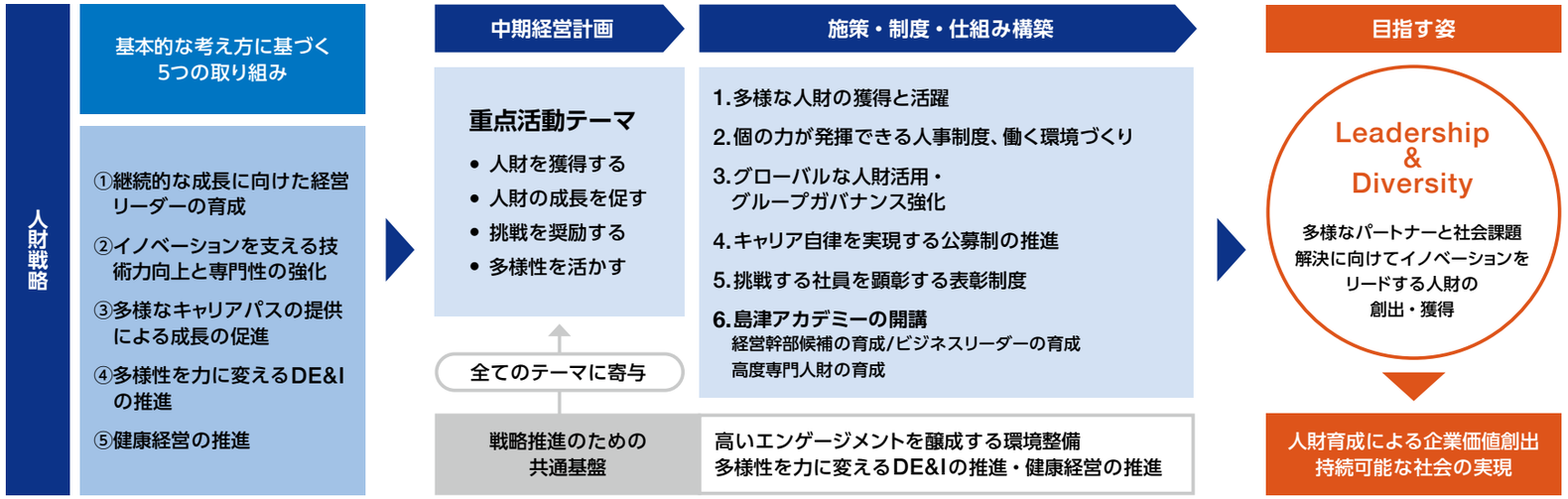
企業価値創出を目指す人財戦略

中期経営計画：7つの経営基盤強化：人財戦略 「関連するマテリアリティ」 人財の育成

人財戦略の全体像

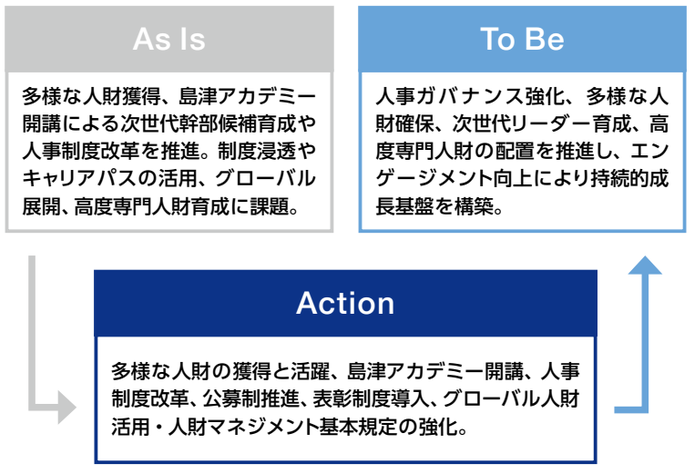
人は会社にとって最大の財産であり、当社グループの競争力の源泉です。今年、創業150周年を迎えた当社は、「人」を大切にする企業文化を守り続けてきました。社是である「科学技術で社会に貢献する」は、当社のDNAとして全社員の行動指針となっています。この理念を基盤に、社会課題の解決と持続可能な成長を目指します。人財戦略では、「Leadership & Diversity」をスローガンに、多様なパートナーと連携し、社会課題の解決に向けたイノベーションをリードできる人財の育成・獲得を推進します。その実現に向け、次の5つの取り組みを進めます。

①継続的な成長に向けた経営リーダーの育成
②イノベーションを支える技術力向上と専門性の強化
③多様なキャリアパスの提供による成長の促進
④多様性を力に変えるDE&Iの推進
⑤健康経営の推進



現状と目指す姿の整理

当社は「人」を最大の財産と捉え、社会課題解決と持続可能な成長を目指しています。現在、さらなる成長と競争力強化に向けて、いくつかの重点課題に取り組んでいます。まず、多様な人財の獲得を目指し、グローバル成長を支える採用活動を推進しています。人財育成プログラムの対象はグローバルに拡大し、多様な環境で活躍できる人財の育成を強化しています。また、人事制度改革を完了した今、社員の挑戦を奨励する仕組みを整備し、イノベーションを促進する企業文化の醸成を進めています。さらに、グローバル人財データベースの確立により、国際的な人財管理の効率化と戦略的活用を図ります。加えて、エンゲージメントの向上とDE&I(多様性、公平性、包括性)の推進を通じて、社員一人ひとりが活躍できる環境を整備し、当社の持続的な成長を実現していきます。



2024 年度の実績と今後の取り組み

2024年、当社グループは持続的な成長を目指し、多角的な施策を実施しました。まず、人財の獲得は、大学連携による採用強化や学生の就業意識に対応した施策により、専門性の高い人財確保を進めました。人財育成では島津アカデミーを開講し、ストレッチアサインメントや研修プログラムの提供を通じて、経営幹部候補や次世代リーダー育成の新プログラムを展開し、能力を引き出しました。また、人事制度改革や社員のキャリア形成支援に資する社内公募制度の見直しなど、自律的な成長環境を整備しました。さらに、グループ全体での人事ガバナンス制度整備とエンゲージメントサーベイを活用した職場改善に取り組み企業価値向上を図りました。

2025年において、人財の獲得では、インターンシップの拡充や大学連携など多様な採用を実施します。経営幹部候補育成では、ストレッチアサインメントや研修プログラム、地域特化の育成プログラムを展開します。また、高度専門人財の育成では、教育機会の拡大やキャリアパスを明確化し、従業員の専門性と適性を伸ばす体制を整備します。さらに、人事ガバナンス機能の強化には、各社の制度整備や運用改善を推進します。また、エンゲージメント向上のため、グループ公募制を導入し、従業員意欲を高める仕組みを整備します。これらを通じ、持続的成長を目指します。

人財戦略

企業価値創出を目指す人財戦略

1. 多様な人財の獲得と活躍

当社は、国籍・性別・経験を問わず、多様で優秀な人財の獲得と活躍の実現を目指しています。特に、高度な技術的専門性や経営管理スキルを持つ専門人財の確保のため、技術系・事務系インターンシップや、海外の学生が日本での就業を目指すプログラムなどへ積極的に参加し、グローバルな事業成長に資する様々な採用活動を進めています。

2024年度から、未来を担う専門人財の育成を進めるため、修士卒の学生を社員として採用後博士後期課程で共同研究を行い博士号取得を目指す「REACHプロジェクト」をスタートし、これまでに4名が社員として博士課程に進みました。さらに、博士人財の活躍を促進するための外部活動にも積極的に参画しています。

博士人材の民間企業における活躍促進に向けた検討会へ参加

経済産業省と文部科学省が共同で開催する「博士人材の民間企業における活躍促進に向けた検討会」に委員として参加し、博士人財の民間企業への就職促進に向けた課題について議論しました。この委員会では、大学による支援や企業が博士人財の採用促進のために工夫できる事項について検討を行い、「ガイドブック」を策定しました。また、博士号を取得した社員の活躍を取り上げるロールモデル集へ2名の社員が取り上げられ、専門性を活かした活躍を紹介いただきました。加えて、検討会の最終回では、田中 耕一 エグゼクティブ・リサーチフェローより、「博士人材が民間企業で活躍するための1つのアイデア」として学生へのメッセージを送りました。メッセージは後日動画配信される予定です。

ガイドブック表紙

ロールモデル紹介

2. 個の力が発揮できる人事制度・働く環境づくり

当社グループは、多様な人財が健康で働きがいを感じ、夢と成長の実現に向けた新たな挑戦ができる職場を「Well-Beingな職場」と定義し、多様性を活かす組織風土、挑戦マインドを育む人事制度、健康で安全な職場、コンプライアンス徹底の実現に向けた施策を推進します。

グローバル化の進展や価値観・キャリア意識の多様化、デジタル化の進展など、取り巻く環境が変化する中で、当社が技術開発力と社会実装力の両輪で世界のパートナーと共に社会課題解決に取り組んでいくためには、多様な人財が、自律的に専門性を高め、個々の強みを活かして活躍できる環境づくりが必要です。

当社では、2024年度より新しい人事制度として、当社の求める専門性や職務を可視化した複線型キャリア等級制度、挑戦を奨励し強みを伸ばす評価・報酬制度、65歳定年制度を導入しました。複線型キャリア等級制度では、組織マネジメントにより企業価値向上に貢献するキャリアコースに加えて、高度な専門性をもとにプロフェッショナルとして企業価値向上に貢献するキャリアコースを設置しています。この制度は、社員が年齢や経験に関わらず自律的に専門性やスキルを高め、それぞれの強みを活かし、様々な挑戦を通してキャリアアップしていくことを狙いとしています。評価制度については、挑戦力や専門性、インテグリティなど、「島津の求める人財」に基づく「期待される行動」を示した行動評価基準に見直しました。また、年齢や勤続年数に関係なく、職責や実力に応じた報酬制度を整備するとともに、定年を65歳に延長して、60歳以降も同じ人事制度を適用することで、専門性やスキルを持った人財の確保と活躍を推進しています。

また、当社では、生産性の向上や育児・介護など社員一人ひとりの事情に応じた働き方を実現するため、フレックスタイムやテレワークといった柔軟な勤務制度を導入しています。今後はグループ全体で多様な人財を獲得し定着させるため、グループ会社にも、柔軟な勤務制度を展開する予定です。

自ら挑戦し、常に学び、成長する企業文化の醸成

今年、当社グループは創業150周年を迎えました。創業以来、私たちは「人」を何よりも大切にする企業文化を守り続けてきました。当社の社是である「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。

当社グループの求める人財は、「高潔な倫理観を持ち、多様な視点や専門性を活かし、果敢に挑戦し、最後までやり遂げるとともに、自ら成長し続ける存在」です。この理想の実現に向けて、私たちは「Leadership & Diversity」というスローガンのもと、多様性への理解を深めるとともに、リーダーシップを発揮できる環境づくりを推進しています。全ての社員が自律的に挑戦し、学び続けることで、学びと成長を基盤にした企業文化を醸成すると同時に、社会価値の創出へとつながる取り組みを展開しています。

島津の求める人財

人財戦略

企業価値創出を目指す人財戦略

3. グローバルな人財活用・グループガバナンス強化

当社グループは、グループ・ガバナンス強化を目的に、2024年4月に「島津グループ人事・人財マネジメント基本規程」を制定しました。本規程は、島津グループにおける人事のミッションとその運営体制を規定し、本社およびグループ会社が、人財の獲得・育成やDE&Iの推進など人事・人財マネジメントを行う上で、その拠り所となる基本的な考え方や遵守事項を定義しています。また、本規程のグループ展開にあたり、グループ各社が実務において従うべき事項として「チェックリスト」を作成しました。本規程およびチェックリストに基づき、本社およびグループ会社が、価値創造とリスクマネジメントの観点で就業規則や人事制度を整備・実行することで、島津グループの持続的成長と企業価値向上の実現を目指します。

また、グループ共通の方針・施策や、各社における人事関連の施策、各国・地域における法令等の情報共有の場として、島津製作所本社およびグループ各社の人事責任者・担当者による会議体を設置し、島津グループ全体の人事・人財マネジメントのレベルアップと最適化に取り組んでいます。

HR Managers Meeting

2024年9月に、東南アジア・インド地域各社と本社の人事(HR)責任者が集まり、第1回エリア人事会議が開催されました。会議では各国の人事施策に対する理解を深めることを目的とした意見交換が行われました。冒頭に、同エリアを統括するShimadzu(AsiaPacific) Pte. Ltd. 社長のPalanisamy Prem Anandより、サステナビリティの観点における競争力の源泉・成長エンジンとしてのHRの重要性が強調して述べられました。その後、人財確保/ダイバーシティ、人事評価制度、人事情報システム、各種注力施策の取り組みについて意見が交わされ、人事管理の改良に向けた議論が進められました。

4. キャリア自律を実現する公募制の推進

当社では、社員が自らの意思で新たな職務に挑戦し、「キャリア自律」と「組織活性化」を促進する「社内公募制」を展開しています。本制度は、社員が広い視野と知識を持つ人財へと成長し、自律的なキャリア形成を実現することを目的としています。2023年度からの2年間で235ポジションを公開し、75名の社員が新たな職務に挑戦しています。今期は、公募制度を見直し、期間限定プロジェクトへの参画を通じた人財育成を目的とする「プロジェクト型公募」にグループ会社や社外への出向を含めることで、社員がさらに多様な経験を積む機会を提供しました。この取り組みにより、社員の成長を促進するとともに、組織全体の競争力向上を図り、持続的な企業価値の創出につなげています。

5. 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、優れた取組みと卓越した功績をあげた個人・組織・チームを称え、島津グループ従業員の模範として表彰する全社業績表彰を行っています。2024年度は94件が表彰され、国内外から約180名が京都本社に集まり、表彰式典や受賞パーティーを通じてその功績が称賛されました。

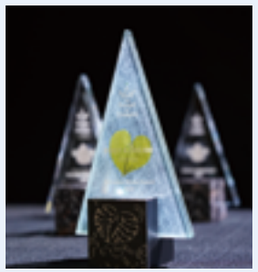
2024度には、 さらに社員の挑戦を推奨する仕組みづくりとして、“First a Dream賞”という新たな表彰制度を設立しました。この賞は、社員の夢の実現に向けた挑戦を顕彰するもので、多様な夢が集まり励まし合うことで企業価値を向上させることを目指しています。さらに、家族や友人が参加できるイベントを開催し、受賞者が日々支えてくれる人々と喜びを分かち合える場を提供しました。参加者からは「家族に恩返しができる有難い機会」「チームとしての結束が強まった」といった声が寄せられ、社員のモチベーション向上につながる取り組みとなりました。社員の挑戦を奨励し、社員一人ひとりが夢に向かって挑戦し続ける風土が醸成され、企業価値の向上へとつながることを期待しています。

社員の挑戦を奨励する“First a Dream賞” の新設

社員の夢の実現に向けた挑戦を顕彰するもので、多様な夢が集まり励まし合うことで企業価値を向上させることを目指しています。2024年度は4件が選定され、受賞者には、京都の伝統工芸や島津の森で採取されたフタバアオイを用いたオリジナル記念品が贈呈されました。次年度からは社員投票による受賞案件の選出が予定されています。

2024年度受賞案件 例

- 「産学官の連携による森づくりを通じて、生物多様性の保全・回復と島津ブランドの価値向上を目指した取組み」
- 「Shimadzu Tokyo Innovation Plazaにおける、新時代の応用技術・アプリケーション技術開発の拠点を目指した取組み」



人財戦略

人財育成

中期経営計画：7つの経営基盤強化：人財戦略 「関連するマテリアリティ」 人財の育成

戦略を実現する人財の育成

当社では『島津アカデミー』を開講し、事業戦略の実現、経営基盤強化のため、経営幹部候補育成やビジネスリーダー育成、高度専門人財育成を推進しています。革新的な技術を社会実装するには、いち早く製品やサービスなどトータルソリューションを提供し、成功と失敗から学び、次の施策を講じる力が求められます。島津アカデミーでは学びと経験を実践するカリキュラムを提供します。

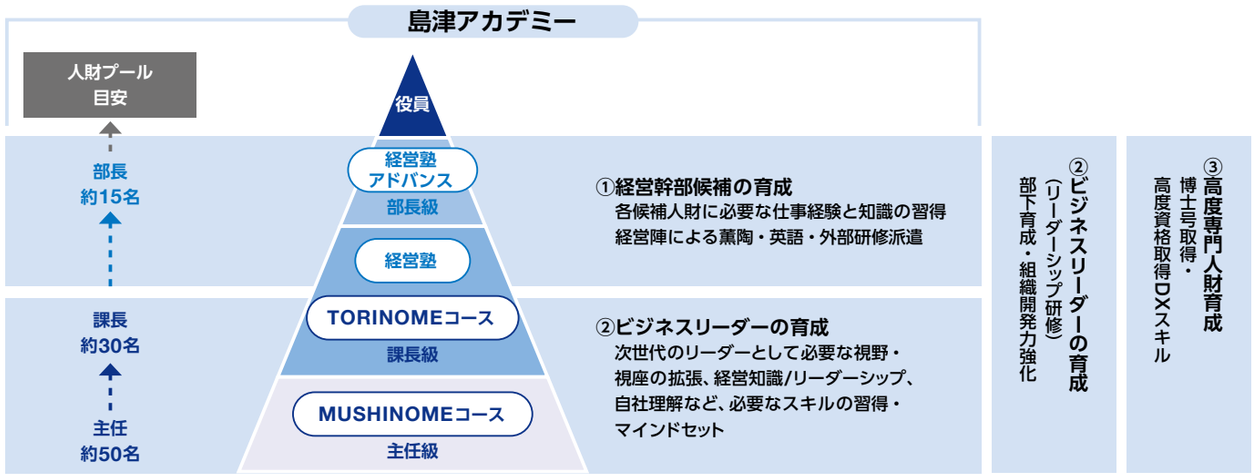
経営幹部候補育成

事業戦略、経営基盤の強化を推進する上で、経営幹部候補の育成は当社の重要テーマです。当社では1997年より、島津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。2023年度より新たに経営幹部候補育成プログラム「経営塾アドバンス」「経営塾」を開始しました。社外派遣による知識の習得に加え、グループ会社の経営など実践的タフアサインメントの付与との両輪による、経営幹部候補の育成を推進し、経営人財プールの拡充を図っています。

ビジネスリーダー育成

高度な技術を社会実装していくため、ビジネス課題を解決しメンバーを統率して事業を牽引していくビジネスリーダーの育成は当社グループの重要なテーマです。そのため、本社・海外グループ会社のマネージャー層を対象に状況対応型リーダーシップ研修を実施しています。海外グループ会社では、新任マネージャーを対象としたグローバルマネージャートレーニングを展開しており、2024年度より社内講師も育成し国内グループ会社への展開に取り組むなど、グローバルで事業を牽引するビジネスリーダーの育成に取り組んでいます。また、このほか、海外現場研修、省庁への派遣など、若手社員も含め幅広くビジネスリーダーの育成に取り組んでいます。

さらに、次世代リーダーの育成研修として部長および課長候補者を対象とした「TORINOME」「MUSHINOME」の2つのコースを新たにスタートしました。次のポストで必要な視野・視座、経営知識やリーダーシップを早期に習得します。経営幹部候補人財と併せて、事業や組織の中核を担う後継者人財のパイプラインを強化しています。



高度専門人財の育成

グループの成長には、次の4つの専門人財が不可欠です。

1. 世界の優れた専門家と協業し、新たな技術や事業機会を生み出す人財
2. 高品質の新製品を生み出すための開発・設計力を持つ人財
3. 高度な管理業務を遂行する人財
4. データを利活用してビジネス・業務を変革する人財

これらの専門人財を育成するために、当社では資格取得奨励制度や教育研修による支援を行ってきました。2021年度からは、大阪大学と共同で博士課程での若手技術者・研究者の育成を行い、社内公募した社員を複数の研究科に派遣しています。さらに、2024年度より社会人博士育成支援制度（SPARK）を開始し、社員の博士号取得を支援しています。また、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、社員の専門性獲得を促進しています。2025年度からは、国内グループ会社の社員にもオープンバッジの発行を広げる予定です。将来的には、グローバルに活動を広げ、世界各国で専門人財の育成に取り組んでいきます。

高度専門人財数※1とオープンバッジ

2023年度：361名（本社）、2024年度：509名（国内連結）、
2025年度目標：500名※2（国内連結）

※1：高度専門人財とは、博士号、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など）、ビジネスアナリストなどの社内資格保有者
※2：2024年度に前倒し達成

人財戦略

エンゲージメント

中期経営計画：7つの経営基盤強化：人財戦略 「関連するマテリアリティ」 人財の育成

基本的な考え方

当社グループでは、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。エンゲージメントの向上は、社員のモチベーションを高め、企業全体のパフォーマンスを向上させるために不可欠と考えています。エンゲージメントをスコア化し、定期的に評価・改善することで、社員一人ひとりが自律的に挑戦し、成長し続ける企業文化を醸成することを目指しています。

エンゲージメント向上のための戦略の全体像

当社グループのエンゲージメント向上のための戦略は以下の4つの柱から構成されています。

1.データの見える化
- エンゲージメントスコアの定期的な測定と分析により現状を把握します。
- 組織単位のエンゲージメント状況を可視化し、具体的な課題を明確にします。

2.対話の促進
- 経営層と社員、管理職と部下、同僚間でのオープンな対話を促進し、相互理解を深めます。
- 定期的なフィードバックとエンゲージメント向上に向けたアクションプランを共有します。

3.成長機会の提供
- 社員が自律的に学び成長出来る研修プログラムやキャリアパスを提供します。
- 挑戦する機会を増やし、社員の成長意欲を刺激します。

4.働きがいのある環境づくり
- フレキシブルな働き方やワークライフバランスの推進を通じて、社員が働きやすい環境を整えます。

現状と目指す姿の整理

2023年度より調査項目や評価方法を刷新しました。グローバルで標準化されたプラットフォームを用いたことにより、組織と従業員の状況を多角的に測定し、ベンチマークとの比較により自社の状況を客観的に把握することが可能になりました。

前回のサーベイ結果から、エンゲージメントと相関性の高い課題を、「学習成長の機会」、「当社でのキャリア展望」、「製品・サービスへの誇り」、「戦略目標と業務の関連付け」、「会社の将来性」、「変革へのサポート」の6項目と位置付けて、優先的に取り組みを立案・実行してきました。これらの課題を解決していくことで、2025年度にはKPIであるエンゲージメントスコア65%以上の達成をグループ全体で目指しています。

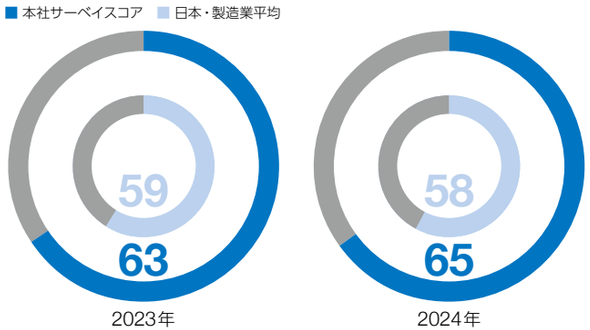
2024 年度の実績と評価

2024年度の調査では、島津製作所におけるエンゲージメントスコア（肯定的回答率）は65%で、前年度より2ポイント向上し、今中期計画のKPI値を本社単体として達成いたしました。また、設問項目の7割で改善が見られました。当社のエンゲージメント向上に大きな影響を与える要素として、「当社でのキャリア展望」と「戦略目標と業務の関連付け」が課題としておりましたが、ターゲットとした若手・中堅層への施策を実施したことで、それぞれ+7ポイント、+4ポイントの改善が見られました。

当社におけるエンゲージメントを高めるキードライバー

課題	学習・成長の機会 変革へのサポート	当社でのキャリア展望	製品/サービスに対する誇り	戦略目標と業務の関連付け 会社の将来性
対象層	・一般社員、特に高い年齢層で、成長機会のさらなる充実や変革へのサポート体制強化が求められている	・一般社員全般で、キャリア目標の明確化に課題を感じている	・一般社員、特に若い世代で、自社への誇りが薄い傾向にある	・若い世代や職位が低いほど、組織の戦略に理解が進んでいない
実施内容	・50代以降のキャリア研修見直し	・複線型キャリア等級制度（プロ/マネ系列）におけるキャリア形成の支援	・全社業績表彰で社会貢献への取り組みを広く周知	・マネジメントを通じた戦略浸透 ・若い世代と経営層や部門長との対話

サーベイ結果



出典：クアルトリクスジャパン合同会社

人財戦略

エンゲージメント

エンゲージメント向上のための取り組み

将来の進路を自ら考えるキャリア形成支援システム（自己申告制度・新人事制度）

当社では、従業員がより専門性を活かしたキャリアを歩めるように、人事制度を刷新し、新たにプロフェッショナル系列とマネジメント系列に分けたキャリアコースを用意し、一部の組合員層にも適用しました。社員は一定の等級に達すると、自己申告制度を活用し、将来進みたい道を上司と一緒に考え、決定していきます。この仕組みにより、社員は早期から自身のキャリアを意識し、自立を促すことを可能としています。

組織長向けアクションワークショップ

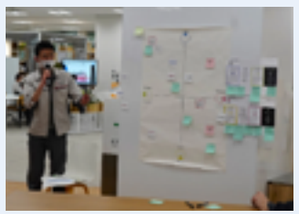
エンゲージメント調査の結果を踏まえ、組織長自身が自組織のスコアを正しく解釈し、課題の特定と施策立案・実行を促すためのアクションワークショップを開催しました。当社では部長級以上の組織長が参加し、自組織の課題を明確化し、改善に向けたアクションをシステムに登録し、進捗を管理する仕組みを導入しています。

社長オフサイトミーティングの開催

2024年度は社長オフサイトミーティングを4回開催しました。本ミーティングは、経営トップと課長級のミドル層が集まり、会社や自身の将来像、その実現に向けた挑戦について率直に語り合う場です。自薦・他薦問わず選ばれた8～10名の課長職が参加し、現場で抱える課題や悩みを直接社長に相談することで、貴重なアドバイスを得る機会となりました。新事業、リソース不足の解消、技術伝承など多岐にわたるトピックが議論され、参加者同士の意見交換も活発に行われました。この対話を通じて、現場と経営の思いを重ねることで新たなインサイトが生まれ、未来への挑戦を後押しする場となっています。

自社の未来を描き、エンゲージメントを高めるワークショップ

「アーキタイプセッションワークショップ」では、部門を越えた多くのメンバーが参加し、自社の強みや弱みを再認識し、競合他社との違いを深く理解することで、事業部のあるべき姿を描く貴重な機会となりました。企業の特性をキャラクターに置き換える手法は、イメージしやすく、普段気づかない強みや課題を発見する助けとなりました。また、他事業部との交流を通じて、課題や共通点を共有し、企業風土への理解を深める場ともなりました。さらに、課題解決に向けた主体的な取り組みや人財交流の促進により、従業員の貢献意欲や達成感を高めることが期待されています。本ワークショップは、社員のエンゲージメント向上に繋がる重要な一歩となりました。



社員とともに歩む道：エンゲージメント向上への挑戦

「前回の調査結果を受け、部門として危機感を抱きました」と田中耕一記念質量分析研究所・岩本副所長は語ります。エンゲージメントスコアが低かった要因を分析し、キードライバーとして「上司とのキャリア開発の議論」「スキルや能力の活用」「戦略目標と業務の関連付け」を設定。その改善に向け、所員全員を巻き込んだ取り組みを開始しました。特に戦略目標については、これまで管理職中心に決めていた部門目標を全員で議論し、若手リーダー層にも最終段階に参加してもらうことで、主体的な姿勢を育むことができました。結果、この1年でエンゲージメントスコアは16ポイント向上。岩本副所長は「所員とともに考え進めたことで、未来への道筋が見えた」とさらなるエンゲージメント向上に向かって、手応えを感じています。

今後の取り組み

当社では中期経営計画に掲げたKPIであるエンゲージメントスコア65%を達成し、従業員の働きがいや組織への帰属意識向上に一定の成果を収めました。一方で、2024年度に国内グループ会社を対象に統一した設問によるサーベイを初めて実施した結果、グループ全体のエンゲージメントスコアは54%に留まり、改善の余地があることが明らかとなりました。この結果を踏まえ、2025年度には国内グループ会社のみならず海外グループ会社にもサーベイを展開し、グループ全体でエンゲージメントスコア65%以上を達成することを目指します。

また、グループ全体のエンゲージメント向上に向けて、サーベイ結果を基にした課題分析を行い、各地域や組織の特性に応じた具体的な施策を計画・実施します。さらに、従業員との対話を強化し、現場の声を施策に反映させることで、より効果的な取り組みを展開します。これにより、従業員一人ひとりが働きやすさを実感できる環境を整備し、グループ全体で持続的な成長を支えていきます。

人財戦略

中期経営計画：7つの経営基盤強化：人財戦略 「関連するマテリアリティ」 人財の育成

DE&I：多様性を力に変えるダイバーシティ推進（Diversity, Equity & Inclusion）

島津グループのダイバーシティ経営

DE&I、ダイバーシティ推進は、一人ひとりが持つ強みや専門性を発揮することで、社会課題の解決につながるイノベーションを創出することができる 島津グループの経営戦略の重要な柱の一つです。2023年にDE&Iグローバルスローガンおよび DE&Iを定義し、島津グループ人事・人財マネジメント基本規程にも記載しています。

Embrace Differences, Include One and All
違いを認め、受け入れよう

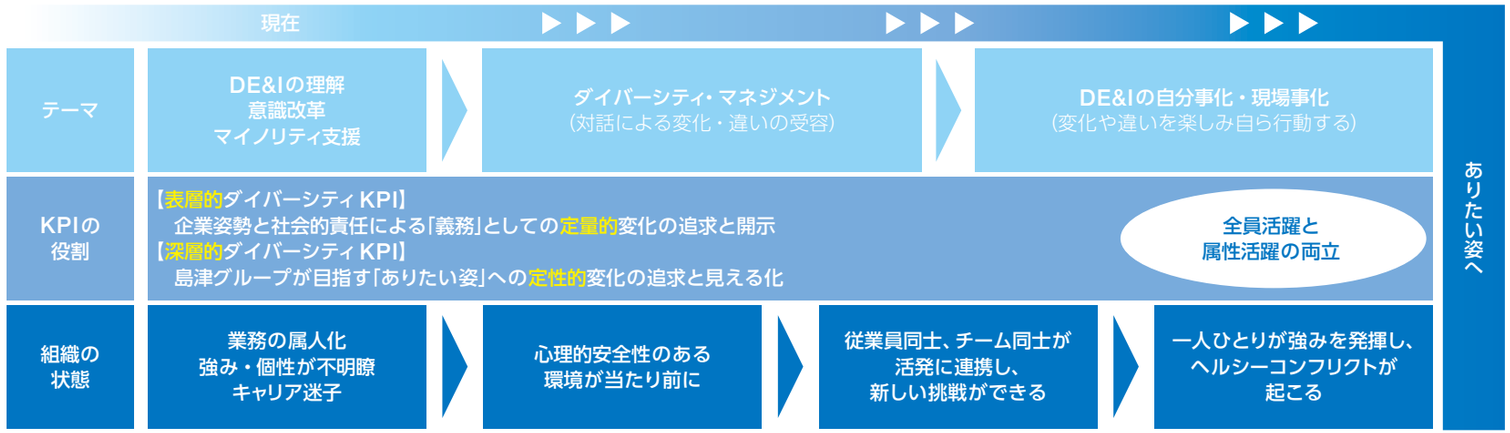
島津グループには、様々な属性、視点、価値観、経験、専門性をもつ仲間がいます。私たちは社員の多様性を歓迎します。その多様性を最大限に活かすことで、すべてのステークホルダーと共にイノベーションを創造し、社会課題を解決し続けることを目指します。そのために、DE&I 推進を通して一人ひとりが社会や会社への貢献を感じ、島津グループの一員として誇りを持てる環境を構築します。

Diversity　違いを個性として尊重する
ジェンダー、年齢、国籍、民族、障がいの有無、経験やキャリア、価値観、働き方、専門性といった一人ひとりの違いを、バイアスにとらわれず受け入れ、認め合い、尊重します。

Equity　公平な機会を提供する
違いや個性に関わらず、公平な機会やリソースを受けられるよう、一人ひとりが個性を強みに発揮できる環境を提供します。

Inclusion　一人ひとりが島津グループの一員として誇りを持つ
誰もが自由に考えを発言し、対話を通じて認めあう心理的安全性のあるオープンな企業文化をつくります。一人ひとりが貢献実感を得ることで、未来につながる新たな発想やイノベーションを生み出します。

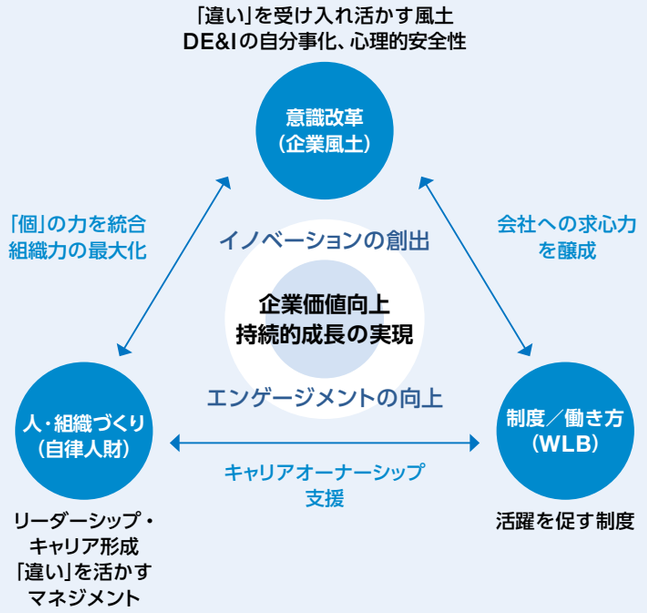
社是および企業価値向上と持続的成長を実現するための DE&I 推進ロードマップ



島津が目指す DE&I のゴール【ありたい姿】

違いを認め、一人ひとりの強みを組織の力へ

一人ひとりが強みを 発揮できる環境づくり
▼
社会課題の解決につながるイノベーションの創出
従業員のエンゲージメント向上
▼
社是「科学技術で社会に貢献する」の実現
▼
企業価値の向上 持続的成長の実現



人財戦略

DE&I：知と経験を持つ多様な人財を活かす

役員・管理職のダイバーシティ・マネジメントを強化

当社は現在、多様な人財確保だけでなく、イノベーションの創出につなげる次の段階へと進めています。一人ひとりの違いを組織の力に変えることを共通認識として、ダイバーシティ・マネジメントを役員や管理職自らが実践することを目指し、役員対象アンコンシャス・バイアス研修など具体的な取り組みを実施しています。

管理職対象DE&I研修 Diversity is Power

管理職自身がDE&Iを実践する当事者であることを理解し、一枚岩となって推進する意識を共有することを目的とした研修で、24年度の国内グループ会社社長・役員に続き、今後は部長級からスタートし、全管理職を対象に実施します。

国内・海外グループ会社の DE&I 推進強化

国内外のグループ会社が経営戦略としてダイバーシティ推進を行うことを目指し、DE&I推進担当者を設置しています。それぞれが自社課題に向き合い、30年度のKPIとその実現に向けた施策を設定。本社がハブとなり支援を行うことで、島津グループが一体となってDE&Iの実現を目指しています。

意思決定層の多様化

女性管理職候補の育成

企業の持続的成長と価値向上には、意思決定層の多様化に伴う多様な意見を経営に活かすことが不可欠です。特に女性は上司の過配慮や本人のインポスター症候群による成長機会の損失、多様なロールモデルの不足などの障壁が課題となっています。若手から管理職まで体系的な育成支援策が必要と考え、女性中堅リーダー層向けSHIMADZU Women Next Career Design(主任級)／Career Step(係長級)研修、および女性管理職対象のShimadzu Women Supporting Women研修では、社長や役員から当社が目指す女性活躍推進の期待を直接伝えることで、女性のエンパワメントを実現しています。

外国人従業員の増加

2011年から本格的に外国人従業員採用を始め、現在、従業員の出身は18の国と地域に拡大しており、管理職も活躍しています。しかし、グローバル化を加速するためには、より多くの背景を持つ従業員を増やす必要があります。採用強化だけでなく、当社の技術、製造、営業、管理など様々な職場での意思決定層の多様化をさらに進めていきます。

SHIMADZU Women Next Career Design ／ Step研修

上司が部下と相談して研修に推薦することで、キャリアに自信のない部下に上司が期待を伝え、学ぶ機会を提供するきっかけとしています。研修で描いたキャリアプランを上司に相談し、一体となって考えることで、管理職志向が向上しています。

女性活躍推進の社外評価と全員活躍

ありたい姿「違いを認め、一人ひとりの強みを組織の力へ」を目指すには、定量的な推進だけでは実現できません。誰もが自分らしく活躍できる環境を構築することを重要視しており、こうした評価は、女性活躍だけでなく当社を俯瞰して課題を知る貴重な機会となっています。

LGBTQ +の理解促進

当社では、E-Learningや講演会など、継続的に取り組みを続けており、2023年度には社外相談窓口を設置しました。 意識調査では、LGBTQ+の活躍推進を応援する層は92%と高い結果が出ており、誰もがより力を発揮できる環境構築を今後も続けていきます。

障がい者の積極的雇用と活躍推進

本社人事部内に専門チームを設置し、グループ全体での積極的な雇用拡大を進めています。また、集約職場では、社内で使用された用紙から再生紙を生産し、社内アイテムを制作して社内外で活用するなどの取り組みを始めています。

今後の取り組み

当社は、2015年のプロジェクト発足、2022年の組織化を機に、女性活躍から島津グループのDE&I推進へと拡大させていますが、未だ現場が経営戦略として自分事化できていないことが、最大の課題となっています。課題解決を現場が自ら推進できるよう、今後は取り組みの強化と本社の推進サポーターの設置を進めていきます。

若手から管理職まで体系的な女性従業員育成支援策

対策分類	①採用強化	②管理職のダイバーシティ・マネジメント力の強化　③スキルアップ　④意識改革		
対象	入社者	若手	管理職手前	管理職・役員
目指す姿 2030年	正社員女性採用比率30%以上維持	キャリア展望有50%以上(自己申告調査)	男女の管理職試験受験率同レベルの維持(過去5年受験率平均：男女とも31%)	女性管理職比率：単体12% ／連結15% 経営幹部候補の継続的な育成
取り組み方向性	●博士含む理系女性採用の強化 ●キャリア採用	●早回しキャリア実現(ライフイベント前のキャリア形成の機会創出と育成強化)	●多様なリーダー像およびリーダーシップの理解向上 ●スキルアップ ●上司と部下が一体となったキャリア構築の支援	●ロールモデルの自覚を持ち、自身の能力を最大限に引き出す ●ネットワークの構築 ●性別等属性に偏らないDE&I理解浸透・課題把握 ●ダイバーシティ・マネジメントの実現

人財戦略

健康経営

中期経営計画：7つの経営基盤強化：人財戦略／健康経営 「関連するマテリアリティ」 人の命と健康への貢献

基本的な考え方

島津製作所の経営理念である「人と地球の健康」への願いを実現するには、従業員一人ひとりが健康で安全に、そして活き活きと働くことが基盤となります。

そのために、社員一人ひとりが自身と仲間の健康に関心を持ち、心身ともに健康を維持できる、思いやりと活力ある職場づくりが大切だと考え、2017年に健康宣言を制定しました。

Webサイトには以下の情報を掲載しています。
https://www.shimadzu.co.jp/mirumiru-genki/health-declaration/
島津製作所の健康経営

現状と目指す姿の整理

当社は健康経営優良法人ホワイト500に9年連続認定されていますが、社員や家族を取り巻く健康課題はますます多様化しており、より効果的且つ多角的な健康施策の実施が求められています。

当社では数多くの健康施策を実施していますが、特に心身の不調に起因するアブセンティーイズムの十分な改善等にはつながっていません。健康診断、保健指導、ストレスチェック等を軸とした産業保健活動を継続するとともに、当社独自の組織文化を踏まえたポピュレーションアプローチにより、組織全体の健康度や心理的安全性を高めていく取り組みが必要と考えられます。

今後、社員のさらなる健康維持増進に向けて、社外との連携、健康データの分析・活用及び効果検証等を実施し、当社独自の一歩先を行く健康経営を展開し、島津グループの持続的成長に繋げていきます。

2024 年度の実績と評価

運動・食事・睡眠・こころ・禁煙の5つのテーマを重点課題として、社員とその家族が日々の生活をいきいきと過ごせるよう健康維持増進活動を行っています。

現在の中期経営計画2年目の2024年度は、従業員の心身の健康維持・増進として、特に健康イベントの参加促進、全面禁煙に取り組み、自社技術の還元として、主に家族の健康サポートを拡充させました。結果として、健康経営度調査に基づく総合偏差値は65.4（22年63.5、23年65.0）となりました。

	目標値	実績値
・健康経営：健康経営度調査に基づく総合偏差値	65.2	65.4
・運動　：運動習慣のある社員の割合（%）	29.4	30.0
・体重　：適性体重である社員の割合（%）	70.5	70.9
・禁煙　：たばこを吸わない社員の割合（%）	89.0	89.4

一次予防から三次予防まで、バランスの取れたメンタルヘルス施策を行っています。2022年よりメンタルヘルスに関する社内体制を強化し、社内の専門職（公認心理師）による相談体制の整備や各種研修及びE-learningの充実を図っています。特に、教育研修については、階層別教育（セルフケア・ラインケア）や定期コラムの配信、メンタルヘルスマネジメント検定（ラインケア）の受験支援等、リテラシーの強化に努めています。

そのほか、ストレスチェック実施後は、経営層を含めて、管理監督者に向けた集団分析結果のフィードバックや職場環境改善等の取り組みも実施しています。

また、国内グループに対しては、メンタルヘルス不調の予防およびグループ全体としての知識向上を目的として、ストレスチェックの活用・事例共有や検討会・研修などを定期的に開催しています。

メンタルヘルスの取り組み

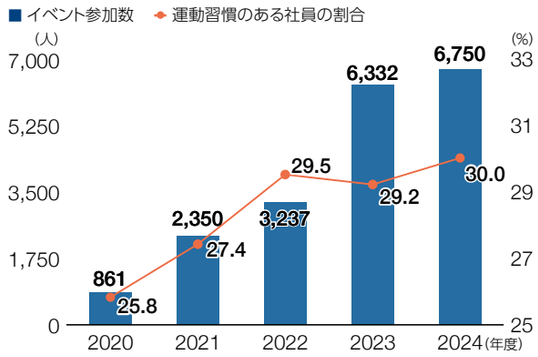
4 つのケア	セルフケア	ラインケア	事業場内資源によるケア	事業場外資源によるケア
2024年度の強化ポイント	セルフケアに関する正しい知識の習得と活用	マネジメントにおける適切な初期対応と相談しやすい職場作り	社内相談窓口の拡充	社外相談窓口、医療機関との連携強化
主な施策	・ストレスチェックの実施 ・新入社員研修やセルフケア研修（基礎編）などの e-Learning の実施	・ラインケア研修を対面や e-Learning で実施 ・メンタルヘルスマネジメント検定 ・ストレスチェックの職場環境 改善活動に新たなプログラムを加え、集団分析結果の個別フィードバックを拡充	・産業医、公認心理師、保健師による復職支援 ・社内相談体制を整備（相談しやすい仕組み作り等） ・相談窓口の周知徹底、広報活動の強化	・再発防止フォローアップ ・社外相談窓口と社内産業保健スタッフが連携した復職支援

人財戦略
健康経営

ウォーキングイベント等の各種健康イベントの開催

健康支援アプリkencomを活用したウォーキングイベントを年2回開催しました。加えて、健康診断とあわせて、体力測定、立ち上がりテスト等を実施し、従業員のヘルスリテラシーの向上を図っています。その他、睡眠セミナー等も開催しました。

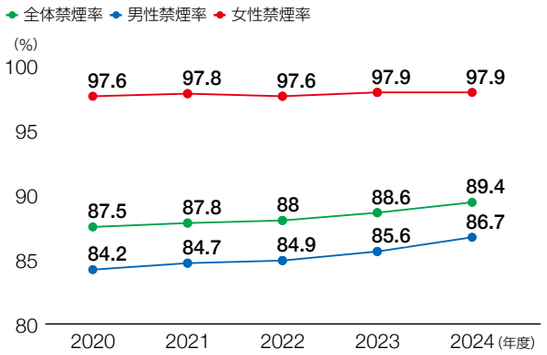
2020年以降、イベント参加数は年々増加するとともに、運動習慣のある社員の割合も徐々に増加しています。なお、適性体重である社員の割合は、2020年は69.7%でしたが、2024年は70.9%と増加しています。



敷地内全面禁煙の推進

WHOが制定する世界禁煙デーにあわせ禁煙イベントを実施し、喫煙者にはニコチンガムの配布や禁煙に関する啓発等を行いました。

また、島津健康保険組合や社内診療所と連携し、禁煙外来等の個別支援プログラムを実施しました。また、2025年4月敷地内全面禁煙に向け、終日禁煙日（スワンデー）の拡大を行ってきました。そのような取り組みにより、全体の禁煙率は89.4%になっています。



家族サポートの拡充

これまで、自社乳房専用PET装置「Elmammo Avant Class」を用いた乳がん検診受診費用補助を、40歳以上の女性社員あるいは40歳以上の女性配偶者を対象に行ってきました。また、軽度認知障害（MCI）のリスクを判定する「MCIスクリーニング検査プラス」の受診費用補助を、2024年度からは40歳以上の社員だけでなく家族も対象に行ってきました。

さらに、2024年度は島津健康保険組合と連携し、被扶養者の健康診断受診費用補助も新たに開始し、家族の健康サポートの拡充を図っています。

今後の取り組み

2024年度の目標が達成された指標はいくつかありますが、一方で、健康経営上の最終目標であるプレゼンティーイズム、アブセンティーイズムの改善には十分に至っていない状況も見られています。これらの課題に対し、データ分析による健康状態の可視化、各種健康指標の相関分析等を行うことで、労働力の損失を予測・予防し、ウェルビーイングのさらなる向上を図ります。

また、健康経営は島津製作所単体のみの取り組みではなく、島津グループ全体で推進していくことが必要であり、各社においても、さらなる健康維持増進に取り組むことで企業価値向上に繋げていきます。

健康経営アライアンス

日本の産業界において健康経営の推進は、「社員の健康増進」、「健康保険組合の財政の健全化」、「医療費抑制への貢献」という3つの重要な課題に直面しています。こうした社会課題解決に向け、業界を超えて味の素株式会社、SCSK株式会社、オムロン株式会社、キリンホールディングス株式会社、株式会社島津製作所、株式会社JMDC、日本生命保険相互会社、株式会社三井住友銀行（50音順）の8社は、2023年6月30日に「健康経営アライアンス」を設立いたしました（のちに株式会社野村総合研究所が加わり9社となる）。

本アライアンスでは、企業と健保が連携したコラボヘルスの推進を通じて、データドリブンの課題特定と解決策の実行、各種施策の評価を行っていきます。このように、データヘルス計画に基づくPDCAサイクルの着実な遂行を通じて、健康経営の型づくりと成果創出のためのソリューションの共創および産業界への実装を実現していきます。

主な活動内容
1. 健康経営の評価指標
2. データ分析に基づく健康経営アセスメント
3. 各種ソリューションの情報プラットフォーム
4. 勉強会/セミナー

人財戦略

ダイバーシティ・健康経営担当役員メッセージ

中期経営計画：7 つの経営基盤強化：人財戦略／健康経営 「関連するマテリアリティ」 人の命と健康への貢献

常務執行役員
法務・ダイバーシティ経営担当　健康経営担当

梶谷 良野

略歴

1984年　4月　当社入社
2007年 10月　(株) 島津インターナショナル 国際業務部 部長
2013年 10月　(株) 島津インターナショナル 国際業務部 部長 兼 業務システム統括部 業務プロセス革新室 担当部長
2014年　1月　(株) 島津インターナショナル 代表取締役社長
2017年　6月　執行役員 広報室長
2019年　4月　執行役員 コーポレート・コミュニケーション部 部長
2021年　4月　常務執行役員 人事・ダイバーシティ経営担当 健康経営担当
2024年　4月　常務執行役員 法務・ダイバーシティ経営担当 健康経営担当（現在に至る）

未来に向けてお客様のニーズを捉え、社会課題の解決のために

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」を目指す姿として掲げ、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」を目指しています。その実現のため、多様性を活かす組織づくりと、社員が健康で活き活きと働ける環境づくりが不可欠であり、ダイバーシティ経営、健康経営を推進しています。

中期経営計画2年間の振り返り

中期経営計画では、性別、年齢、障がい、国籍など属性に応じた施策を進めるとともに、一人ひとりの強みを活かすDE&Iの実現に取り組んでいます。単体では、2025年度女性管理職比率6％を目指して女性活躍施策を実施しています。2025年3月時点での単体の女性管理職比率は5.8%（目標5.6%）、エンゲージメント調査における単体のインクルージョン指数は59%（2025目標50%以上）と高評価となりました。また「なでしこ銘柄」「えるぼし(3つ星)」「プラチナくるみん」「プライド指標シルバー」の認定を受けました。さらに、グループ全体でのDE&Iの取り組みを本格的にスタートさせ、2024年度にはグループ各社でのDE&I推進のKPI設定率は78%（目標50%）となりました。

課題はDE&I の理解浸透とダイバーシティマネジメントの実践

現状の課題は、①DE&Iの理解浸透と②現場におけるダイバーシティマネジメントの実践です。

現在においては、女性活躍への理解浸透は徐々に進んでいるものの、職場での支援体制はまだ十分ではないといった声も耳にします。一人ひとりの強みを活かす組織づくりにおいては、マネジメントがカギであり、管理職層のDE&Iの正しい理解と自分ごと化、職場での多様性を活かすマネジメントの実践が現在の優先課題と捉えています。対策として開始したのがDE&Iマネジメント研修です。2024年度に国内グループ会社社長を対象に開始し、2025年度は本社管理職を対象に部長級から実施する予定です。研修では、自らのバイアスや障壁を理解し、各自が策定したDE&I施策の実践状況を研修後に確認します。「知識」「意識」「行動」の3ステップでDE&Iの実践につなげることを目指しています。また女性管理職候補の育成では、上司参加型プログラムも展開しています。

ダイバーシティマネジメントの実践には、すべての関係者の理解が不可欠です。役員向けアンコンシャスバイアス研修や、社員に向けた「違いを受け入れ共に考える対話ワークショップ」の開催など、階層ごとのDE&Iの理解浸透を図り、ダイバーシティマネジメントを促進します。

島津グループの目指すDE&I

DE&I推進については、北米の動きはあるものの、日本では重要なテーマだと考えており、男性が多数を占める組織構造や性別に基づく役割分担の意識が残る中で、女性の活躍は引き続きDE&I推進の重要な施策の一つです。ただし、数値結果を重視する施策だけでなく、育成プロセスやインクルージョンの実現の視点で各施策のブラッシュアップが必要です。

「多様な人財が活躍し、認知的多様性を高めることによる企業の戦略的意思決定や業務・管理レベルでの意思決定の質の向上」と「未来に向けたイノベーションの創出」を通して、従業員のエンゲージメントを高め、当社グループおよび従業員が共に成長していくことが私たちのDE&I推進の目指す姿です。

一歩先を行く健康経営の実現

近年、少子高齢化や介護・健康保険財政問題などの社会課題が深刻化しています。当社グループでは2024年度に65歳定年を導入し、社員が健康で安心して働ける環境づくりと、社員の家族も含めた健康維持や増進に取り組んでいます。

健康イベントや国内グループ会社の健康経営を支援するとともに、ヘルスケア事業の強みを活かしてMCI（軽度認知障害）スクリーニング検査や乳房専用PET装置など、自社技術を社員と家族に還元する健診費用補助制度も導入しました。

一方で、施策の健康への効果検証などは課題であり、対策として、過去の健康データやアンケートを解析し、心身の健康度と取り組みの影響を明らかにし、個人と組織それぞれの健康課題に向けた施策を展開しています。今後はさらに効果検証やデータ活用を促進し、社外との連携も強化して、一歩先を行く健康経営を展開していきます。

DE&I を語らなくてもよい企業風土の醸成に向けて

DE&Iのあるべき姿は、企業風土として根付き、あえてDE&Iを語らなくても一人ひとりの強みを活かすことが当たり前になる状態だと考えています。実現には時間がかかりますが、私たちは“あきらめない熱意”を持って取り組み、ステークホルダーの皆様のご期待にお応えできるよう、持続的な企業価値向上と社員のWell-being を実現していきます。

環境戦略

環境経営

持続可能な社会の発展・成長を目指して、様々な環境課題の解決に取り組んでいます

中期経営計画：7 つの経営基盤強化：環境経営 「関連するマテリアリティ」 地球の健康への貢献

島津グループの環境経営 5つの取り組み（エコ・ファーストの約束）

1. 気候変動対応への取り組み 80

太陽光発電などの再生可能エネルギーの積極的な導入や、スマートメーターを設置した消費電力の見える化による省エネ施策を強化するとともに、サプライチェーン全体での環境負荷低減に努めます。

2. 循環型社会の形成に向けた取り組み 84

3R(リデュース、リユース、リサイクル)を着実に推進し、国内生産拠点・研究所などにおける廃棄物のリサイクル率99%を維持します。自社から排出したプラスチック梱包材をマテリアルリサイクルして製作した廃液容器の活用などの取り組みも実施しています。

3. 地球環境の保全に配慮した製品・サービスの開発・提供 85

環境・新エネルギー分野において、カーボンニュートラルに向けた開発課題を解決する製品や技術を提供します。すべての製品について常に省エネや小型化などを図り、製品ライフサイクルを通じた環境負荷の低減を推進します。

4. 生物多様性の保全に向けた活動 86

生物多様性保全のための森づくり活動や学校での環境教育授業の実施など、地域や教育機関・団体と連携し、幅広い活動を展開します。

5. 社員ひとり一人による積極的な環境保全活動 86

社員全員が「環境貢献企業 島津」の一員として、さまざまな環境活動に積極的に取り組みます。

エコ・ファースト企業として、先進性・独自性のある環境への取り組みを進めます。

2020年10月、当社はエコ・ファースト企業に認定されました。

「エコ・ファースト制度」とは、地球温暖化対策、廃棄物・リサイクル対策など、企業の環境保全への取り組みを環境大臣に約束し、環境分野において先進性、独自性、波及効果のある事業を行っている環境トップランナー企業を環境大臣が認定するものです。現在、様々な業界の94社がエコ・ファースト企業に認定されています(2025年6月現在)。認定企業により設立されている「エコ・ファースト推進協議会」は、2022年4月より当社会長の上田が議長に就任しています。協議会の活動を活性化し進化させていくことにより、エコ・ファースト制度の意義や価値を広く社会に伝えるとともに、先進性・独自性のある取り組みの追及や各社の連携・協働を強化することでの社会の環境問題の解決に貢献していきます。

環境戦略：環境経営

1. 気候変動対応への取り組み

Webサイトには以下の情報を掲載しています。
https://www.shimadzu.co.jp/sustainability/environmental/decarbonization.html
地球温暖化防止

脱炭素社会の構築に向けた取り組み

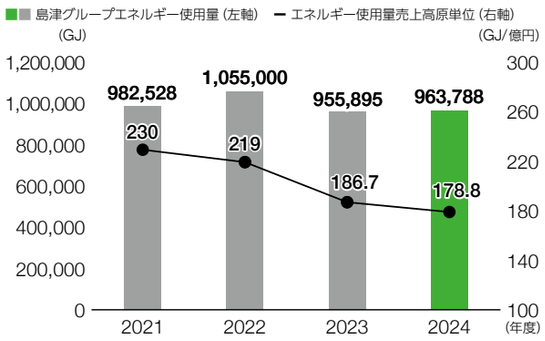
島津グループは2022年4月、事業活動からのCO_2排出量を2050年に実質ゼロとする目標を設定し、取り組みを強化しています。中間目標は、2017年度比で2030年度85%以上、2040年度90% 以上削減としています。また、当社グループの活動に関連する他社でのCO_2排出量のうち70%以上を占める、お客様先での当社製品使用時のCO_2排出量についても、2030年度に2020年度比で30%以上削減する目標としました。なお、上記の2030年度CO_2排出量の削減目標は、SBT(Science Based Targets)の「1.5℃水準 」として2022年11月に認定されました。また、当社グループは 2021年3月にRE100に加盟し、国内外の主要拠点については、再生可能エネルギー由来の電力（以下、再エネ電力）への変更を進めています。これにより、2024年度はグループ全体の電力使用量ベースで87%の電力が再エネ電力となりました。

- 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

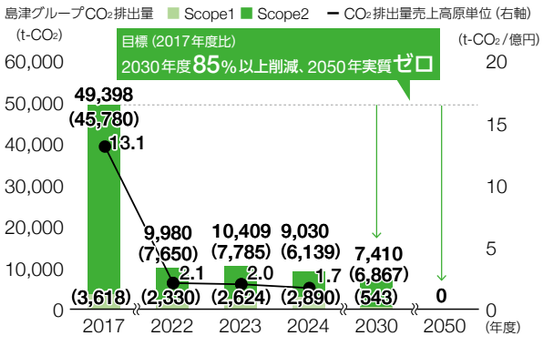
2024年度の国内外島津グループのエネルギー使用量は、前年度比0.8%増加した963,788GJとなりましたが、原単位は178.8GJ／億円と4.3%改善しました。一方でCO_2排出量は、前年度比13.3%削減（基準年（2017年度）比81.7%減少）の9,030t-CO_2となりました。CO_2排出量売上高原単位は1.7t-CO_2／億円になり、17.6%改善しました。

引き続き、スマートメーターの設置や省エネルギー診断などにより得られた知見を活かした施策を実施するとともに、太陽光発電設備の設置と再エネ電力の活用により、脱炭素社会の構築に貢献していきます。

エネルギー使用量（国内外島津グループ）（スコープ1,2）



エネルギー起因CO_2排出量（国内外島津グループ）（スコープ1,2）



国内外島津グループScope1・Scope2のCO_2排出量

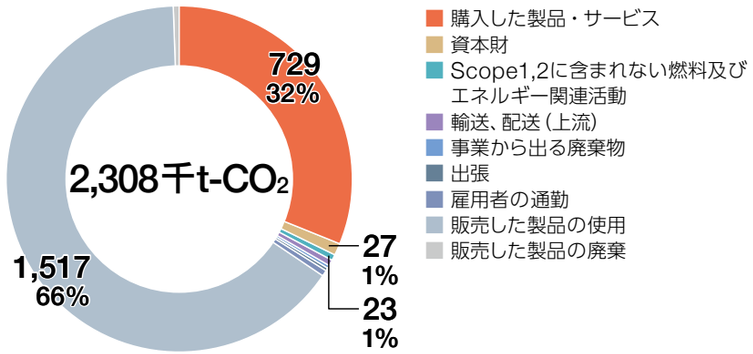
2024年度	Scope1	Scope2	
		マーケットベース	ロケーションベース
合計	2,871t-CO_2	6,361t-CO_2	46,877t-CO_2

サプライチェーンのCO_2排出量削減（Scope3）

当社は、サプライチェーンにおけるCO_2排出量削減に向けた取り組みも強化しています。特にScope 3の排出量削減には、サプライヤーとの協力を通じて、製品のライフサイクル全体での環境負荷を低減することを目指しています。

2021年より当社サプライヤーに向けた省エネ診断受診を進めており、2024年度までに38社に受診いただき、温室効果ガス削減の取り組みを進めていただいています。引き続き、取引先とのコミュニケーションを深め、持続可能な社会の実現に努めています。

2024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（スコープ3）



建築物における環境配慮や太陽光発電パネルの活用

当社は、建築物においても自然換気システム、自然採光と照度センサ、放射空調システムの採用や地域産木材の積極利用など、さまざまな環境配慮を施しています。

太陽光発電パネルやLED照明の導入などにより、CO_2排出量と電力使用量の削減に努めています。

Shimadzu Manufacturing Asia Sdn. Bhd.（マレーシア）

島根島津株式会社（日本 島根）

けいはんな研究所（日本 京都）

環境戦略：環境経営

1. 気候変動対応への取り組み

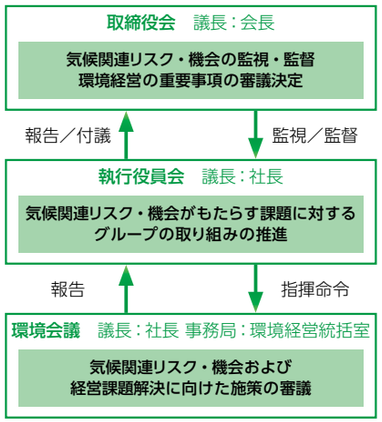
TCFD気候変動対応への取り組み

当社グループは、環境問題を最重要経営課題の一つとして位置付けています。中でも、気候変動問題に対して、サプライチェーンを含めた事業活動におけるCO_2排出量の抑制や、環境いわゆるグリーン(GX)領域におけるイノベーション創出に貢献する製品およびソリューションの提供に取り組んでいます。また、「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」による提言に賛同し、関連情報の開示に努めています。

ガバナンス

当社グループは、気候関連のリスク・機会および経営課題解決に向けた施策について、環境問題に関する専門部会である「環境会議」(議長：代表取締役社長、年2回開催)で討議しています。討議内容は執行役員会に報告されるとともに取締役会に報告・付議がなされており、取締役会による監視・監督体制が適切に確保されています。さらに、取締役会では当社グループの環境経営に関わる重要な事項について審議決定が行われます。

気候変動ガバナンス体制図



リスク管理

当社グループの事業、戦略、財務に影響を与えうる気候変動リスクは、環境経営統括室が主体となって各事業のリスクの洗い出しを行っています。評価にあたっては、IEA(国際エネルギー機関)などが発行する気候変動シナリオを参考に、「影響度」、「影響を及ぼす時期」を査定し、当社グループにおいて重要度が高いリスクを特定しています。特定・評価した結果は、「環境会議」において討議・確認しています。

気候変動対応への戦略

1. 気候変動リスク・機会の特定

当社グループの事業・戦略・財務に影響を及ぼす気候関連リスク・機会の特定にあたり、①脱炭素化が進展する1.5℃の世界観、②成り行きで温暖化が進行する4℃の世界観を整理し、それぞれの世界において、当社事業への影響度が大きいと想定される気候変動起因のドライバーを抽出・整理しました。

	当社の「社会価値創生領域」に関する気候変動起因のドライバー				その他の気候変動起因のドライバー
	グリーン(GX)	マテリアル	インダストリー	ヘルスケア	
4℃の世界			•社会インフラ強靭化	•気温上昇に伴う感染症の増加	•風水災の頻発化・激甚化
1.5℃の世界	•脱化石燃料化、CO_2フリー燃料の普及 •再生可能エネルギー比率の上昇 •EVシフト •CO_2回収・利用の実用化 •バイオマス資源活用の拡大	•素材の軽量化・高強度化 •蓄電池・蓄電システム需要の拡大	•モーダルシフト、物流の脱炭素化 •カーボンニュートラルに向けた社会の電化とデジタルインフラの強靭化		•カーボンプライシングの導入・強化 •エネルギー集約度が高い産業の製品高騰 •環境配慮製品の浸透・需要増大 •技術開発競争の激化

気候変動起因のドライバーから、当社グループにおける気候変動に関連する主なリスクと機会を特定し、また、IEA(国際エネルギー機関)の気候変動シナリオなどを参考に「時間軸」、「影響度」を評価して、下表の「当社事業に関連する主なリスクと機会の一覧表」に整理しました

	気候変動起因のドライバー	時間軸※	当社における主なリスク	影響度	当社における主な機会	影響度
移行	カーボンプライシングの導入・強化	中期～	カーボンプライスの負担の発生・増加	中 ❸	省エネ関連製品の需要増加	中
	エネルギー集約度が高い産業の製品価格高騰	短期～	鋼材などの調達コストの増加	中	-	-
	脱化石燃料化、CO_2フリー燃料の普及	短期～	化石燃料を扱うエネルギー産業、発電関連産業向け製品の需要減少	中	水素、アンモニア、バイオ燃料などの品質管理関連製品の需要増加	大 ❶
	再生可能エネルギー比率の上昇	短期～	化石燃料を扱うエネルギー産業、発電関連産業向け製品の需要減少	中	風力発電、太陽光発電、木質バイオマス発電などの設置、発電効率向上、維持管理などに資する製品の需要増加	中 ❷
	蓄電池・蓄電システム需要の拡大	短期～	-	-	蓄電池・蓄電システムの性能向上や全固体電池の開発・評価関連製品の需要増加	大
	CO_2回収・利用の実用化	中期～	-	-	CO_2吸着剤研究開発関連製品や、メタネーション普及に伴うメタノールなどの化学製品の評価関連製品の需要増加	中
	バイオマス資源活用の拡大	中期～	-	-	バイオプラスチック原料、バイオ炭資材など、バイオマス資源の開発・品質管理・評価関連製品の需要増加	中
	素材の軽量化・高強度化	短期～	-	-	輸送機の軽量化・高強度化に伴う新素材の材料試験機・表面解析関連製品の需要増加	中
	EVシフト	短期～	ガソリン車向け製品の需要減少	小	EVに搭載されるモータや半導体の関連製品の需要増加	中 ❷
	モーダルシフト、物流の脱炭素化	中期～	航空機関連製品の需要減少	中	鉄道・船舶・大型車両などのエネルギー高効率化関連製品の需要増加	小
	電化社会に向けたデジタルインフラの強化	短期～	-	-	半導体・情報通信産業の成長に伴う半導体関連製品の需要増加	中
	顧客による環境配慮製品の選好強化	短期～	-	-	環境性能に優れた「エコプロダクツPlus」の需要増加	中
	技術開発競争の激化	短期～	開発の失敗・遅れによる販売機会の喪失	中	継続的な研究開発投資などによる競合力、収益力の向上	中
物理	風水災の頻発化・激甚化	短期～	事業拠点での被災、サプライチェーン途絶による損害の発生	中	-	-
	社会インフラ強靭化	短期～	-	-	社会インフラの補強・更新に向けた各種試験機器の需要増加	大
	気温上昇に伴う疾病・疾患の患者数増加	長期～	-	-	媒介性感染症などの増加に伴う、画像診断装置などの需要増加	小

※ 当社事業に影響を及ぼすおおよその時期を示すもの。短期：3年以内、中期：3年超10年以内、長期：10年超
※ 影響度は、売上「小：5億円未満、中：5億円以上50億円未満、大：50億円以上」、費用「小：0.5億円未満、中：0.5億円以上5億円未満、大：5億円以上」)に定性的な評価を加え、「小」「中」「大」に区分

環境戦略：環境経営

1. 気候変動対応への取り組み

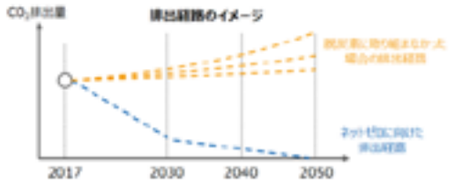
これまで、前ページ表内の①分析計測機器の需要拡大に関するシナリオ分析や、②産業機器（先進セラミックス分野向け工業炉）の需要拡大に関するシナリオ分析を実施しました。詳細については、HPをご確認ください。

https://www.shimadzu.co.jp/sustainability/environmental/climate.html

③カーボンプライスに関するシナリオ分析

世界各国でカーボンニュートラルへの移行が加速する中、カーボンプライシング制度の導入・強化が予想されています。当社はこうした状況を踏まえ、カーボンプライスが当社事業に与える財務的影響を把握するため、「a.Scope1,2の排出量に伴うカーボンプライス負担」、「b.Scope3カテゴリー1の排出量に伴う調達コストの上昇」についてシナリオ分析を実施しました。

a.Scope1,2の排出量に伴うカーボンプライス負担

分析対象リスク	当社のScope1,2の排出量に対して発生する財務負担を分析対象とした。特に、脱炭素化への取り組みの有無によるカーボンプライス負担額の差異に着目した。
分析条件・手法	将来のカーボンプライス負担額は、下記式にて算出。気候変動シナリオ※による同負担額の差額を試算した。 カーボンプライス負担額=シナリオ別の排出量×シナリオ別のカーボンプライス単価 ※現行シナリオ：IEA STEPS(Stated Policies Scenario)、 脱炭素シナリオ：IEA NZE(Net Zero Emissions by 2050 Scenario)
分析結果	下図のような排出経路の設定の下、当社が削減目標に向けて取り組んだ場合と取り組まなかった場合の差額は、 •2030年において、約4億円～7億円 •2050年において、約10億円～25億円 と試算された。この差額は、Scope1,2の削減を推進・継続することによって、将来的に回避・軽減できる潜在的なコストと見なすことができる。 

b. Scope3カテゴリー1の排出量に伴う調達コストの上昇

分析対象リスク	サプライチェーン上流におけるGHG排出（Scope3カテゴリー1：購入した製品・サービス）に対するカーボンプライシングの影響が、サプライヤーから当社への価格転嫁を通じて調達コストを上昇させるリスクを分析対象とした。
分析条件・手法	当社の調達コスト、サプライヤーの価格転嫁率（外部情報を参考）、及び気候変動シナリオ※別のカーボンプライス単価に基づき、将来の年間調達コストの増加率を試算した。 ※現行シナリオ：IEA STEPS(Stated Policies Scenario)、 脱炭素シナリオ：IEA NZE(Net Zero Emissions by 2050 Scenario)
分析結果	2030年から2050年のカーボンプライシングによる年間調達コストの増加率は、いずれのシナリオにおいても10%未満にとどまった。ただし、脱炭素シナリオ下では、カーボンプライス単価の上昇による影響が大きくなるため、サプライチェーン全体での脱炭素の取り組みがより重要となることが明らかになった。

2. 気候変動シナリオに基づく事業・戦略・財務への影響について

脱炭素シナリオ（1.5℃）、現行シナリオ（4℃）に照らした分析の結果、当社の事業、戦略、財務への影響について、以下のように評価・整理しました。

1.5℃の世界　化石燃料を使用するエネルギー、発電、輸送機などの産業においては、脱炭素社会への移行に伴い当社製品の需要減少が懸念されます。一方で、様々な産業において、クリーンエネルギー、バッテリー、新素材などに関する研究開発や生産設備・インフラへの投資が進み、研究開発関連の分析計測機器など、当社製品の需要拡大が期待されます。

4℃の世界　物理的リスクの影響が大きくなるため、社会インフラの強靭化が喫緊の課題となり、その補強・更新に向けた各種試験機器の開発・供給ニーズの高まりが予想されます。また、気温上昇に伴う媒介性感染症の発症地域の拡大など、医用分野の市場環境にも変化が予想されます。他方、物理的リスクに起因するサプライチェーンの途絶により、当社の事業活動が停止に追い込まれるなどの悪影響を受ける事態も想定されます。

気候変動シナリオに基づく当社の事業・戦略・財務への影響について

当社は、積極的な省エネ推進や再エネ活用により、事業活動におけるCO_2排出量の削減に努めており、2024年度の実績は9,030t-CO_2となりました。また、医薬・医療・環境・エネルギー・半導体・素材など様々な産業に製品・サービスを提供しており、お客様の産業の裾野が幅広いという特徴を有しています。このため、特定の産業の規模縮小といったリスクの発現が当社の財務に甚大な影響を及ぼす可能性は小さいと考えます。

一方で、カーボンプライスに関するシナリオ分析では、世の中の気候変動対策の進展度合いによって当社の財務に一定の影響があることが明らかになりました。特に脱炭素シナリオ（IEA NZE）においては、Scope1,2排出量に対するカーボンプライス負担が増大するリスクがありますが、2050年実質ゼロに向けた排出削減を着実に進めることで、2030年以降のカーボンプライス負担を大幅に軽減できることが分かりました。

また、Scope3カテゴリー1の排出量に伴う調達コストの増大については、脱炭素シナリオでは2030年～2050年において、カーボンプライシングによる年間調達コストの増加率は10%未満に留まるものの、カーボンプライス単価の上昇が見込まれる脱炭素シナリオ下での影響が大きいことが分かりました。このため、サプライヤーとの協働による排出削減や低炭素材料への切替えに加え、製品設計面においても軽量化やリサイクル材料の積極採用、部品点数の削減など、製品のエコ化を推進し、サプライチェーン全体での排出量削減に取り組むことが重要となります。

気候変動による機会については、「1.5℃の世界」「4℃の世界」のいずれにおいても様々な産業・分野で想定されますが、「1.5℃の世界」の実現に向けた取り組みが社会全体のリスク低減につながると認識しており、当社も1.5℃目標を実現させるべく事業活動を通じて取り組んでいます。具体的には、当社はすべての製品を省エネなど環境に配慮した設計にするとともに、特に環境性能に優れた製品である「エコプロダクツPlus」の売上比率を引き上げ、かつ気候変動の緩和・適応に貢献する製品の開発投資・供給を継続します。総じて、当社の事業、戦略、財務は、次ページの移行計画に沿った対応や取り組みの推進を通じて、気候変動の機会を適切に捉え持続的成長を実現していくことにより、気候変動に対しレジリエント（強靭）な状態を維持することが可能であると考えます。

環境戦略：環境経営

1. 気候変動対応への取り組み

3. 脱炭素社会に向けた移行計画

気候変動の緩和（1.5℃目標の達成）

当社グループは、パリ協定に整合した1.5℃目標の達成に向けて、事業活動からのCO_2排出量を2050年に実質ゼロとする目標を設定し、CO_2排出量の削減に積極的に取り組んでいます。また、サプライチェーンでのCO_2排出量の削減に向けて、「お客様先での当社製品使用時のCO_2排出量」に関する削減目標を設定しています。 これらの取り組みに対する目標・実績・進捗は、気候変動ガバナンスのもとで監視・監督し、定期的に見直し・更新していきます。

機会の獲得と最大化

気候変動の緩和・適応に資する製品を戦略的に開発・供給し、お客様の事業における脱炭素の取り組みに貢献していくことで、持続的な成長につなげていきます。また、当社製品需要の変化に応えるべく、開発基盤や供給体制の強化を進めていきます。主要な事業分野における取り組み方針・計画などは右記の表「脱炭素社会に向けた当社グループの事業分野別取り組み方針・計画など」のとおりです。

脱炭素社会に向けた水素エネルギー

水素は燃焼してもCO_2を排出しません。また水素は水の電気分解や水蒸気改質など様々な手法で作り出すことができるため、次世代のクリーンなエネルギー源として注目されており、当社技術を活用いただいています。

FCV用水素燃料の品質規格に従う不純物分析：
ガスクロマトグラフ(GC)、ガスクロマトグラフ質量分析計（GC-MS）

原料の貯蔵・輸送タンク用漏れ検査：
水素リークディテクタ、超音波光探傷装置 MAIVIS

水素環境下での強度試験：精密万能試験機、疲労・耐久試験機

ガスクロマトグラフ

精密万能試験機

可搬型リークディテクタ

脱炭素社会に向けた当社グループの事業分野別取り組み方針・計画など

事業分野		当社グループの取り組み方針・計画など
グリーン(GX)	バイオものづくり	化石燃料からの移行が進むと想定されるバイオ燃料分野での品質評価法の確立・標準化、またバイオ由来の樹脂・化成品および生分解性をもった樹脂の利用増加が想定されることから生分解性プラスチックの評価法の確立・標準化や関連する分析計測ソリューションなどを提供していきます。
	エネルギー	水素の製造過程や微細藻類によるオイル生成における品質管理分析で各種クロマトグラフを提供していきます。 地上・洋上風力発電に対し、設備の維持管理に貢献する試験検査機器や安全管理モニタリング機器を開発し提供していきます。 木質バイオマス発電に対し、効率的な運用を支援する水分計や焼却灰中の有害物質の有無を調べる蛍光X線分析装置などで貢献していきます。バイオエタノール需要の拡大に対し、品質管理のためにガスクロマトグラフや元素分析装置を提供していきます。
	環境・規制	CO_2吸収コンクリートの開発・吸収量の評価にTOC固体試料測定システムを、CO_2の回収・貯留（CCS）では、CO_2吸着剤の研究開発に表面解析技術や粉体評価技術を、CO_2の回収・有効利用・貯留（CCUS）ではCO_2から生成されるメタノールなどの評価にガスクロマトグラフを提供していきます。
マテリアル	次世代モビリティ・マテリアル	全固体電池開発に対して、研究開発や品質管理に非破壊X線装置、蛍光X線分析装置などのX線を用いた評価技術およびガスクロマトグラフを用いた発生ガス分析などで貢献していきます。 ガソリン車市場が縮小しEVが増加していくことからモータ用バランサなどの新製品投入を進めていきます。 素材の高強度化・軽量化に対して、材料試験機や表面解析技術で支援していきます。バイオ由来プラスチックの開発に対して、品質管理に貢献する材料試験機、熱分析装置、各種クロマトグラフや元素分析装置を提供していきます。
インダストリー	半導体	半導体やフラットパネルディスプレー・スマートデバイスのスクリーンフィルムの市場拡大に対応し、それらの製造に不可欠なターボ分子ポンプの開発や生産体制を整え、世界ナンバーワンのシェア確立を目指します。
	産業機器	風力発電ブレード用のガラス繊維巻取機の開発を進めていきます。 石油化学の市場における液送ポンプは、生分解性樹脂に対応した高効率製品の投入を進めていきます。

指標と目標

1. CO_2排出量削減について

当社グループは、2050年までに事業活動で排出するCO_2を実質ゼロ（カーボンニュートラル）とすることを目指します。

2050年目標
- 事業活動で排出するCO_2を実質ゼロとする
- 使用電力の再生可能エネルギー比率を100%とする

2040年目標
- 事業活動で排出するCO_2を2017年度比で90%以上削減する

2030年目標
- 事業活動で排出するCO_2を2017年度比で85%以上削減する※
- 当社グループが販売した製品使用時のCO_2排出量を2020年度比で30%以上削減する

※ 本目標については、SBT「1.5℃水準」の認定を取得

島津グループのCO_2排出量削減目標がSBT「1.5℃水準」の認定を取得
https://www.shimadzu.co.jp/news/press/1vtn6fm-zhhes1rr.html

2. 環境配慮認定製品の開発・普及について

当社グループは、地球環境への負荷低減を目指して製品のエコ化に努めています。従来の機種と比較して、環境性能に優れた製品を「エコプロダクツPlus」と認定し、カタログなどで紹介しています。また、当社製品を購入いただく際に、新製品と従来製品のランニングコストを比較シミュレーションできるECOシミュレーションソフトを当社Webサイトに掲載し、お客様が新製品に置き換えた際の、ランニングコストやCO_2排出量削減貢献量を見える化できるようにしています。当社グループは、環境性能に優れた製品の販売促進が当社グループにとっての機会であると認識するとともに、製品を通じてお客様のCO_2排出量削減を支援することで、カーボンニュートラルに向けた取り組みを推進していきます。

Webサイトには以下の情報を掲載しています。
https://www.shimadzu.co.jp/sustainability/environmental/climate.html
TCFD気候変動対応への取り組み

環境戦略：環境経営

2.循環型社会の形成に向けた取り組み

サーキュラーエコノミーへの取り組み

大量生産・大量消費・大量廃棄」のリニアの経済（線型経済）から、製品と資源の価値を長くし、廃棄物の発生を最小にした 循環型経済（サーキュラーエコノミー）の実現に向け、様々なビジネスモデルが生まれています。

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、サステナブル素材の新製品への採用および既存製品・部品の置き換えを促進し、環境課題解決型企業としての価値を向上させるための部門横断の「サステナブル素材普及委員会」は、バイオマス素材やリサイクル素材の採用等を進め、循環型経済への移行に向けて取り組みを進めています。

2024年度は、ターボ分子ポンプの吸気口保護キャップにバイオマス素材を配合したプラスチックを採用、最新型紫外可視分光光度計UV1900i Plusの外装材にリサイクルPC/ABSなどを採用しました。今後も中期経営計画で掲げる「サーキュラーエコノミーへの移行」を実現すべく、石油由来プラスチックの使用量やCO_2排出量を削減していきます。

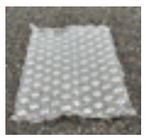
ターボ分子ポンプ 吸排気口保護キャップ

紫外可視分光光度計UV-1900i Plus

自己循環型リサイクルによる環境負荷低減

2022年度からは、プラスチックの一種であるポリエチレンの使用量削減のため、使用済みの梱包材をペレット化し、新品のペレットに混ぜて再生材配合率30%のポリ容器を作成し、本社工場で廃液回収用の容器として使用しています。この資源循環の取組には、2023年度より龍谷大学も参加しています。同大学とは循環型社会「包括連携協定」を締結し、セミナーへの登壇などサーキュラーエコノミーへの移行に向けた協働を進めています。

引き続き、中期経営計画の「サーキュラーエコノミーへの移行」に向けた「サステナビリティ素材の活用と製品の長寿命化、リサイクルの推進」を進めてまいります。



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

資源循環

適切な廃棄物処理とリサイクルを推進

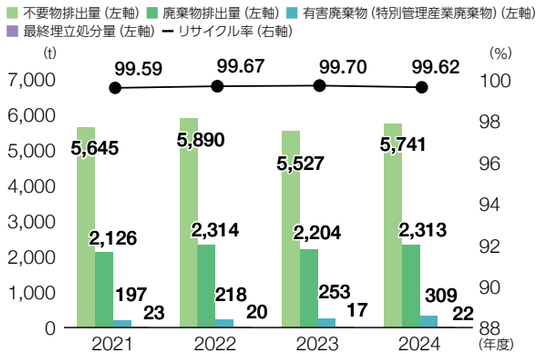
2024年度の不要物排出量は、国内主要拠点および研究所からの合計で5,741トンとなり、前年比3.9%増加しました。このうち、廃棄物は2,313トンで、前年比5.0%増加しています。これは、一部の工程変更により廃液が増加したためです。

プラスチック資源循環促進法で定められているプラスチック使用製品産業廃棄物 は445.0トンで、前年度458.7トンから減少しました。前年度比97%となり、前年度以下の排出量目標を達成しました。プラスチック梱包材のマテリアルリサイクルなどの取り組みを進めています。

また、「リサイクル率（＝（不要物排出量-最終埋立処分量）／不要物排出量）99%以上」の目標を設定しています。2024年度のリサイクル率は99.62%となり、15年間連続で達成しました。さらに、2024年度の不要物排出量に対する連結売上高原単位 は1.1t/億円で、目標の1.2t/億円を達成しました。

当社グループは、限りある地球資源を有効に利用し、循環型社会を確立に努めています。各職場でエコ・産廃リーダーを任命して、法令順守や、3R（リデュース・リユース・リサイクル）を推進しています。 法令遵守を目的とした社内規程や手順も整備し、廃棄物の分別やリサイクルの促進、マニフェスト管理、廃棄物処理委託契約業者への現地訪問調査などを実施しています。

廃棄物排出量とリサイクル率の推移
（国内生産拠点・研究所、主要生産関係会社）



Webサイトには以下の情報を掲載しています。
https://www.shimadzu.co.jp/sustainability/approach/environmental/waste.html
廃棄物管理

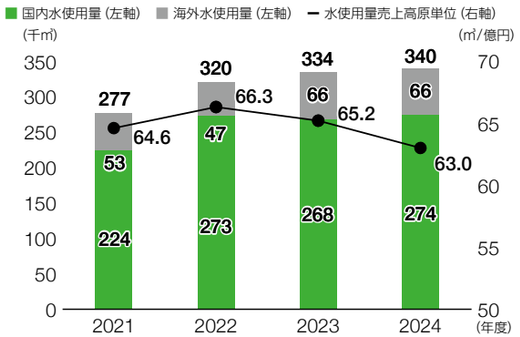
水の管理

水使用量の低減と適切な排水管理を実施

水資源への対応として、緑地の散水への雨水利用や、節水型の器具の採用などにより、水使用量の低減に努めています。2024年度の国内外島津グループの水使用量は、340千m^3となり、前年度比1.5%増加しましたが、売上高原単位では63.0m^3／億円と前年度比3.6%改善しました。水使用量の削減目標は、2030年までの中期目標として2020年度比で連結売上高原単位を5%削減することです。2024年度はこの目標に対し、0.8%改善しています。

工場からの排水については、法や条例よりも厳しい自主基準を設定して管理しています。特に、国内の主要な生産拠点や研究所では、オンライン用水質分析計（TOC-4200）を用い、クラウドを活用したリアルタイム排水モニタリングシステムを構築し、排水監視を行っています。今後も、持続可能な資源の利用に資する取り組みを実施します。

上水使用量の推移（国内外島津グループ）



排水違反報告

2024年度及び2023年度は、排水に関する違反はありませんでした。

2022年度は、島津製作所瀬田事業所（滋賀県大津市）において、排水中に下水道法で定められた基準を超過するノルマルヘキサン抽出物が検出（基準値30mg／L以下、検出値42mg／L）され、大津市より指摘を受けました。

調査の結果、厨房から出される排水が原因と特定し、①厨房業者へ油など混入防止徹底要請、②厨房系統の配管洗浄の対策を実施し、大津市に報告しました。その後の経過観察により、厨房系統の清掃は毎月実施するルールを定め運用し、是正しています。

Webサイトには以下の情報を掲載しています。
https://www.shimadzu.co.jp/sustainability/environmental/water.html
水の管理

環境戦略：環境経営

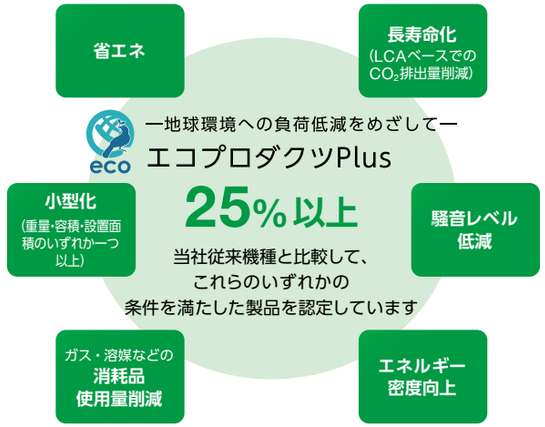
3. 地球環境の保全に配慮した製品・サービスの開発・提供

すべての製品のエコ化

製品開発における環境配慮

島津グループは、サプライチェーンにおいても地球環境への負荷低減を目指して製品のエコ化に努めています。設計者や開発者は、「製品設計ガイドライン」の項目について検討するとともに、新製品審査時に従来製品に比べ環境負荷を低減することを審査条件にしており、「すべての製品のエコ化」を実施しています。

環境設計ガイドラインにおける検討項目



※ 詳細はWebサイトをご覧ください。

中でも特に優れた環境性能を実現している製品は「エコプロダクツPlus」と認定しています。エコプロダクツPlus認定要件は、右図に示した6つのうち、いずれか一つ以上の要件を満たすこととしています。1年間に販売したエコプロダクツPlus製品をお客様に使用いただくことで従来よりもCO_2排出量を削減させた量を「CO_2削減貢献量」とし、2024年度におけるその量は11,579tでした。

また、過去10年間に社会に普及したエコプロダクツPlus 製品によるCO_2削減貢献の累計量は、71,390tでした。製品売上高に対するエコプロダクツPlusの比率を2030年までに30%とする中期目標を掲げており、2024年度の実績は22%となりました。

今後もカーボンニュートラルや循環型社会形成、作業環境改善などにつながる製品をご提供することで、さらなる環境貢献に努めてまいります。

2024年度 CO_2削減貢献量	11,579t-CO_2

エコプロダクツPlus認定製品

電力 31%↓
容積 43%↓

ガスクロマトグラフ
Brevis GC-2050

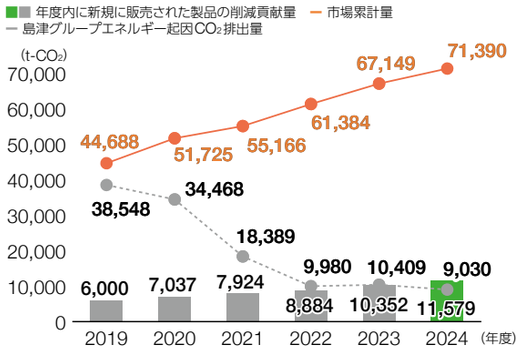
重量 72%↓

ターボ分子ポンプ
TMP-B70

電力 80%↓

エネルギー分散型
蛍光X線分析装置
ALTRACE

島津グループCO_2排出量とCO_2削減貢献量



Webサイトには以下の情報を掲載しています。
https://www.shimadzu.co.jp/sustainability/approach/environmental/ecoproplus.html
環境配慮認定製品 エコプロダクツPlus ～地球環境の負荷低減をめざして～

Smart Eco Lab

島津グループは、ラボ構築に向けた様々な製品やサービスを提供しています。Smart Eco Labとは、みなさまのラボにおける「Smart：生産性の向上」と「Eco：環境負荷低減」を実現するため、自動化やCO_2排出量の低減を推進する製品やシステムなど、様々なソリューションを紹介しています。

超臨界流体クロマトグラフィー　分析者や環境にやさしい分析手法

超臨界流体クロマトグラフィー(SFC)は、環境に優しい分析手法です。超臨界二酸化炭素を主成分とするため、有機溶媒消費量が少なく、分析のコスト削減、エネルギー消費も低減されます。これにより、環境負荷を軽減し、持続可能な分析を実現しています。

温室効果ガスアナライザー　農業分野でのGHG削減

農業分野では、GHGの削減に向けた研究が進められており、複数のGHGを同時に測定できるGCの需要が高まっています。

「温室効果ガスアナライザー」は、気候変動に関わる温室効果ガス(GHG)を測定するためのガスクロマトグラフ(GC)で、二酸化炭素(CO_2)、メタン(CH_4)、一酸化二窒素(N_2O)の3成分を同時に測定できます。GXの研究で求められる精度と業務効率の高いGHGの分析が実現可能です。

Webサイトには以下の情報を掲載しています。
https://www.shimadzu.co.jp/environment/smart-eco-lab/
Smart Eco Lab

環境戦略：環境経営

4.生物多様性の保全に向けた活動

生物多様性の保全への貢献

地域に根差した生物多様性保全活動

本社・三条工場（京都府京都市）内に整備した敷地面積約8,000m^{2}の「島津の森」は、地域在来種を含む約100種・1,100本の草木が植えられており、お客様や従業員の憩いの場として活用しています。

生物多様性の保全・回復への取り組みを客観的に評価して認証する制度である、公益財団法人日本生態系協会による「ハビタット評価認証（JHEP認証）」の最高ランクAAA評価を2015年に取得し、2020年の更新を経て、2025年には2回目の更新を維持しています。調査により、生息が期待できる野生生物も確認しており、都市化した京都市内の緑地として生物の休息地として京都市の生態系ネットワークに寄与しています。

「島津の森」では、京都の伝統文化を支える植物である、フタバアオイやヒオウギの保全に加え、フジバカマやキクタニギクなど京都にゆかりある希少植物の保全・育成を行っています。フタバアオイは、京都の三大祭りのひとつ「葵祭」で使用されておりますが、近年は、環境の変化や鹿、イノシシなどの食害によって生育数が減少しています。そのため、この森で育てたフタバアオイを2017年から上賀茂神社へ奉納しています。さらに、2022年からは、ボランティア社員の自宅で育てたフタバアオイも奉納をするなど、活動を広げています。

「島津の森」のフタバアオイ

ボランティア社員と家族による
フタバアオイの里帰り奉納

Webサイトには以下の情報を掲載しています。
https://www.shimadzu.co.jp/sustainability/approach/environmental/biodiversity.html
生物多様性の保全

また、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)』の手法を導入し、科学技術を活用した土づくりも進めています。

「島津の森」航空写真

自然共生サイトに認定

2025年3月、本社・三条工場の「島津の森」は、環境省の「自然共生サイト」に認定されました。「自然共生サイト」とは、民間の取り組みなどによって生物多様性の保全が図られている区域を国が認定する制度で、認定区域は、国の保護地域との重複を除き、「OECM」として国際データベースに登録され、日本の保全地域として「30by30」の達成に直接貢献します。

今後も希少種の保護や回復を着実に実施するとともに、生物多様性の保全や回復に資する森を目指し、生き物と共存できる豊かな森づくりを行っていきます。

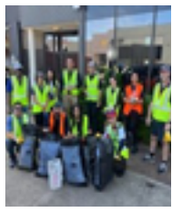
自然共生サイト認定式

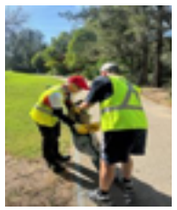
5.社員ひとり一人による積極的な環境保全活動

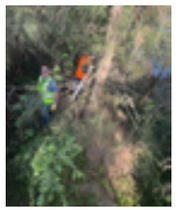
環境貢献企業としての支援活動

2008年より京都府のモデルフォレスト協会の活動に賛同して、社員ボランティアなどが参加して「島津製作所の森づくり活動」（京都府南丹市）に継続的に取り組んでいます。海外グループ各社でも様々な取り組みを進めており、中国では、2010年から「母なる河の保護活動」に賛同し、黄河および揚子江流域の水と土壌の保護や植生の回復のための造林活動や、蘇州新区政府主催の植林活動を実施しています。インドやウルグアイでも地域の植林活動に協力するほか、フィリピンでは経済特区の河川清掃に参加するなど、地域の環境保全に貢献しています。

また、小学校などでの環境出前講座の実施をはじめ、環境セミナーへの講師派遣などの協力を行っています。







Webサイトには以下の情報を掲載しています。
https://www.shimadzu.co.jp/sustainability/approach/environmental/support.html
外部支援活動

環境戦略：環境経営

TNFD 自然資本・生物多様性に対する取り組み

TNFDとは

2021年6月、民間企業や金融機関が、大気、水、鉱物、土壌、動植物といった自然資本および生物多様性に関するリスクや機会を適切に評価し、開示するための枠組みを構築する国際的な組織である自然関連財務情報開示タスクフォース(Taskforce on Nature-related Financial Disclosures。以下、「TNFD」という。)が立ち上がりました。TNFDは、気候関連の財務情報の開示に関するタスクフォース(Task Force on Climate-related Financial Disclosures: TCFD)に続く枠組みとして、2019年世界経済フォーラム年次総会(ダボス会議)で着想され、自然生態系の損失を食い止め、回復させる「ネイチャーポジティブ」な社会への移行に向け、自然関連リスクに関する情報開示フレームワークを構築することを目指しています。

私たちの経済活動は、大気、水、鉱物、土壌、動植物といった自然資本から生み出される利益(生態系サービス)に依存しています。例えば、水や金属等の物質的な供給や、森林等による風水害の緩和、微生物による水質浄化等、様々な恩恵が挙げられます。これらの恩恵を継続的に得るためには、様々な生物がバランスを保っている状態(生物多様性)が不可欠です。したがって、事業活動と、生物多様性を含む自然資本の依存・影響関係を理解し、自然に対する負の影響を低減させ、正の影響をもたらすことは企業の持続可能性の観点からも重要です。

当社グループでは、「島津グループサステナビリティ憲章」の下、生物多様性を含む「地球の健康への貢献」を重要課題(マテリアリティ)と位置付けており、上記のマテリアリティの観点から、TNFD提言に沿って「自然資本が事業活動に与える影響」と「事業活動が自然資本に与える影響」について評価・対応・開示を実施しています。2024年7月には、TNFD提言への賛同を表明し、「TNFD Adopter[※1]」に登録しました。2024年度は、バリューチェーン全体(上流・直接操業・下流)を対象範囲とし、LEAPアプローチに沿った分析・評価を実施しました

※1 TNFD提言に沿った情報開示を行う意思を表明した企業・組織のこと。

ガバナンス

当社グループは、自然関連のリスク・機会および経営課題解決に向けた施策について、環境問題に関する専門部会である「環境会議」(議長：代表取締役社長、年2回開催)で審議しています。討議内容は執行役員会に報告・付議されており、その執行状況を監督しています。

従業員の行動指針である「企業倫理規定」では、個人の人権を尊重し、人種・性別・言語・国籍・宗教・身体的ハンディキャップ・信条、その他の理由により差別をしないことを行動原則の一つとしています。この人権尊重の原則に基づき、資源の調達・利用など、自然関連の事業活動による人権リスクが特定された場合も、人権を尊重する対応を行うこととしています。

また、2025年1月にマルチステークホルダー方針を掲げており、ステークホルダーとの信頼関係の構築に向け、企業活動全般についてステークホルダーと円滑な双方向のコミュニケーションを積極的に行っています。ステークホルダーエンゲージメントの詳細は下記をご参照ください。

リスクとインパクトの管理

当社グループでは、LEAPアプローチに沿った分析・評価を実施しました。具体的には、自然関連のリスク・機会を拠点レベル、製品・サービスレベル、企業レベルに区分し、TNFDの公表資料を参考に洗い出しを実施しました。拠点レベルのリスク・機会の洗い出しにあたっては、バリューチェーンの上流・直接操業・下流それぞれの事業活動における自然への依存・影響を評価し、依存・影響によって生じるリスク・機会を検討しました。自然関連の依存・影響は、ENCORE[※2]の結果および当社の事業特徴を踏まえて整理しました。特に依存・影響の程度が高いと考えられる事業活動については、分析・対応の優先度が高い地域を把握し、その地域における依存・影響を診断した上で、対応策を整理・検討しました。製品・サービスレベル、企業レベルのリスク・機会については、TNFDが提案しているシナリオに沿ってマクロ環境の変化を推定し、洗い出しを実施します。洗い出したリスク・機会は、それらが発生した場合の財務影響の大きさより定性的に評価し、対応策を整理・検討しました。

また、排水や廃棄物の管理等、自然に対する依存・影響の管理については各拠点にて実施し、自然関連のリスク・機会については環境経営統括室が主体となって定期的に洗い出し・評価を実施し対応方針を検討しています。環境会議では、これらの評価結果について討議・確認を実施し、当社全体のリスク統括に役立てています。

※2 経済が自然にどのように依存しており、影響する可能性があるのか、環境の変化がどのようにビジネスのリスクを生み出すかを可視化するためのツール。

戦略

● 依存・影響

当社グループにおける自然に対する依存・影響関係の整理結果を可視化したヒートマップは下記のとおりです。「影響」に関するヒートマップからは、直接操業における水質汚染等による自然への影響に加えて、バリューチェーンの上流における陸域利用の変化や非GHG大気汚染等による影響も大きいことが考えられました。

表：「依存」に関するヒートマップ

		上流	直接操業	下流
		金属鉱物・石油の採掘 金属材料の製造 電子部品の製造	精密機器の製造	精密機器の販売 ユーザーにおける製品使用 廃棄物管理
サービス 供給	水の供給	■	▒	
サービス 供給	遺伝物質			
サービス 供給	バイオマス供給			
調整・維持サービス	受粉			
調整・維持サービス	土壌と土砂の保持			▒
調整・維持サービス	水流調整	▒	▒	■
調整・維持サービス	固形廃棄物の浄化			
調整・維持サービス	水質浄化	▒	▒	
調整・維持サービス	洪水緩和	▒	▒	■
調整・維持サービス	空気浄化			
調整・維持サービス	土壌の品質調整			
調整・維持サービス	生息地の維持			
調整・維持サービス	局所的気候調節			
調整・維持サービス	生物制御			
調整・維持サービス	降雨パターン調節			
調整・維持サービス	暴風雨の緩和	▒	▒	■
調整・維持サービス	騒音の低減		▒	

■：高　▒：中　：低/該当なし

表：「影響」に関するヒートマップ

	上流	直接操業	下流
	金属鉱物・石油の採掘 金属材料の製造 電子部品の製造	精密機器の製造	精密機器の販売 ユーザーにおける製品使用 廃棄物管理
陸域利用の変化	■		
淡水域利用の変化			
海域利用の変化	■		
水利用	■	▒	
その他の資源利用			
非GHG大気汚染	■	▒	▒
水質汚染	▒	■	
土壌汚染	▒	▒	
固形廃棄物	▒	▒	
かく乱	▒	▒	▒

■：高　▒：中　：低/該当なし

環境戦略：環境経営

TNFD 自然資本・生物多様性に対する取み

優先地域の分析・評価結果

直接操業

当社の直接操業では、水質汚染による影響が大きいことが考えられたため、直接操業の主な生産拠点について、「生態系の完全性」「生物多様性の重要性」「水ストレス」「排水量」の観点から分析・対応の優先度が高い拠点を抽出し、抽出された拠点について、当社による環境負荷の現況等を調査しました。調査結果より、対象拠点では定期的に排水濃度を測定するとともに、法や条例よりも厳しい自主管理基準を設定し、下水道へ排出していることが分かりました。当社の事業活動は地域社会を含むステークホルダーとの信頼関係の上に成り立っており、信頼関係の構築は、企業の責務であるとともに企業価値向上の観点からも重要と考えます。引き続き環境負荷の低減に取り組むとともに、ステークホルダーとの双方向のコミュニケーションを行い、事業活動に関係する社会課題に積極的に取り組んでいきます。

上流

バリューチェーンの上流では、主に鉄鉱石やボーキサイト、石油の採掘事業における陸域利用の変化や非GHG大気汚染等による影響が比較的大きいことが考えられました。そのため、採掘事業における自然との接点を、EXIOBASE[※3]やその他の公開情報を基に推定し、推定結果を踏まえて分析・対応の優先度が高い地域を抽出し、抽出された地域について環境負荷の推定や環境関連の社会的紛争有無の調査等を実施しました。調査の結果、鉄鉱石の採掘に関連する一部の地域において環境問題をめぐる社会的紛争リスクが確認され、陸域利用の変化等による環境影響が高い可能性が考えられました。当社では、全ての新製品を従来の製品よりもライフサイクルベースで環境負荷を少なくするよう社内規定で義務化しています。また、当社の「グリーン調達基準」の対象は直接の取引先ではあるものの、「再生資源の積極的利用」等を調達品への要求事項として含めています。このような取り組みはバリューチェーンのさらに上流における環境負荷の低減への働きかけとしても機能していると考えています。また、当社では、資源循環を促進させる計測技術を開発しており、そのような技術開発は、採掘事業における環境負荷の低減につながる取り組みであると考えています。

※3 環境拡張型多地域間産業連関表（MR-SUT）と産業連関表（MR-IOT）を統合させ、産業と地域に基づいて環境影響を推定できるモデル。

リスク・機会

依存・影響の整理結果や地域分析結果、およびシナリオ分析結果を踏まえ、当社において財務的影響度が高いと考えられる自然関連リスク・機会は右記表のとおりです。当社では、自社で策定した環境負荷低減設計指針に基づいた製品設計を行っています。また、有害化学物質の不使用や削減を進め、環境への影響がより少ない部品・素材の調達を積極的に推進しています。これらの取り組みは自然への負の影響による責任・評判リスクの低減や政策リスクの回避につながると考えています。また、当社は工場周辺において森づくり活動を実施しており、このような取り組みは生態系の保全ひいては生態系サービスの維持・向上による物理的リスクの低減に貢献していると考えています。

当社では、水質汚染、土壌汚染、大気汚染等による自然への影響や自然の状態についてモニタリングなどを実施する環境分析計を販売しています。具体的には排水中の全窒素・全リン測定が可能なオンライン全窒素・全リン計や、土壌中の金属類の分析が可能な原子吸光分光光度計、PM2.5の分析が可能なガスクロマトグラフ質量分析システム・高速液体クロマトグラフ、マイクロプラスチックの分析が可能なフーリエ変換赤外分光光度計、プラスチック分析システム等があります。今後、自然関連の規制厳格化や環境負荷削減計画の策定が求められた場合、当社の主力製品である分析機器に対する需要が増大すると考えています。引き続き、新たな規制対象となる可能性のある化学物質の動向把握や、NEDO（国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構）、EPA（米国環境保護庁）との協力による新たな計測方法構築に取り組み、自然関連機会の創出を図ります。

表：事業活動において財務的な影響度が高いと考えられるリスク

リスクカテゴリー	自然関連リスク
物理的（急性・慢性）	当社事業拠点における洪水等の災害発生によるコストの発生・収益の減少
	サプライヤーの拠点における洪水等の災害発生による原材料調達コストの増大
	水資源の不足に伴う事業拠点での操業中断・移転によるコストの発生、収益の減少
移行（政策）	水利用等に対する法規制の強化による操業中断・移転に伴うコストの発生、収益の減少
	環境への有害性の高い物質等の化学物質使用に対する規制強化への対応コストの増大
	サプライチェーンにおけるプラスチックの生産、当社事業におけるプラスチックの使用に対する規制強化への対応コストの発生
移行（市場）	サプライチェーンにおける融資要件の厳格化に伴う原材料調達コストの増大
移行（責任）	汚染事故による罰金支払い、対応処置コストの発生
移行（評判）	水の利用や水質汚染等による地域における評判悪化に伴う対応コストの発生

表：事業活動において財務的な影響度が高いと考えられる機会

機会カテゴリー	自然関連機会
持続可能性パフォーマンスの機会のカテゴリー（生態系の保護、復元、再生）	生態系の保護・復元・再生により当社およびサプライヤーの拠点付近における森林・河川での風水害の軽減機能が回復したことに伴う、災害対応コストの削減
	生態系の保護・復元・再生により水資源の量や質が回復したことに伴う、水資源調達コストの安定化・削減
事業パフォーマンス（製品・サービス）	規制対応を目的とした環境モニタリング装置やサンプリング装置の需要増大による収益の増大
	環境負荷の低い製品に対する需要増大による収益の増大

環境戦略：環境経営

TNFD 自然資本・生物多様性に対する取み

自然関連課題（依存・影響・リスク・機会）への対応戦略

当社は、環境経営の一環として、全ての新製品を従来の製品よりもライフサイクルベースで環境負荷を少なくするよう社内規定で義務化し取り組んでいます。また、特に優れた環境性能を実現している製品を「エコプロダクツPlus」と認定し提供しています。

また当社は、環境経営の一環として、”島津の森”づくり活動を推進しています。2025年2月には、三条工場で所有する「島津の森」が環境省の「自然共生サイト」に認定されました。このような活動は、自然保護だけでなく、土壌の保水力の強化によって工場周辺の水害リスクの軽減にもつながると考えています。

当社は、2023年度～2025年度の中期経営計画の中で、「分析・計測と制御技術による”地球の健康”への貢献」による社会価値の提供を目指すことを掲げています。

科学の力で、ネイチャーポジティブへ

「ネイチャーポジティブ」とは、自然環境の損失を止めるだけでなく、生物多様性を回復し、自然資本を増やすという新たな国際目標です。島津製作所は、分析計測技術を通じて、科学的根拠に基づいた生態系保全を支援し、持続可能な社会の実現に貢献しています。

高速液体クロマトグラフ質量分析計（LC-MS/MS）

PFASをはじめとした微量汚染物質を高感度で検出します。農薬、重金属、医薬品などの環境中の微量汚染物質を評価し、生態系への影響評価やリスク管理に貢献します。

ガスクロマトグラフ（GC）

揮発性有機化合物（VOC）の分析を行い、森林や湿地などの自然環境における大気質の評価します。

これにより、生物の生息環境の健全性を科学的に把握します。

ICP質量分析計（ICPMS）

土壌・植物中の元素分析を行い、土壌の栄養状態や重金属汚染の有無を評価します。

植生の健全性や修復活動の効果測定に利用されます。

フーリエ変換赤外分光光度計（FTIR）

マイクロプラスチックの同定を行い、河川や海洋におけるマイクロプラスチック汚染の実態を把握します。生態系への影響を定量的に評価します。

環境省「マイクロプラスチック削減に向けたグッド・プラクティス集」に掲載 マイクロプラスチック自動前処理装置「MAP-100」

環境省が発行する「マイクロプラスチック削減に向けたグッド・プラクティス集」に当社の「環境水試料からマイクロプラスチックを回収する自動前処理装置」（製品名：マイクロプラスチック自動前処理装置「MAP-100」）が掲載されました。環境省では、マイクロプラスチックの「発生抑制」「流出抑制」「代替」「回収」「普及啓発」などに資する日本企業などの取り組みや技術を、グッド・プラクティス集としてまとめています。2024年度は19社が選ばれました。

マイクロプラスチック
自動前処理装置「MAP-100」

「MAP-100」は、2023年に発売した、海や河川、湖沼など環境水中のマイクロプラスチックの抽出・回収工程を自動化した世界初の専用前処理装置です。機器による分析の前には、夾雑物や表面に付着する物質の除去が必須であり、手作業が中心だった除去工程（前処理）を装置に置き換えることで、業務効率、再現性、安全性の確保につながるため、主に環境水モニタリングに関わる研究機関で使用されています。

引き続き、マイクロプラスチックに関する研究への技術や製品の提供を通じて、地球の健康への貢献に取り組みます。

測定指標とターゲット

当社では、自然関連の指標として、排水中の汚染物質濃度や水使用量、有害・非有害廃棄物排出量、リサイクル率等を定量的に把握しています。特に、排水に関しては常時モニタリングを実施し、法や条例より厳しい自主管理基準を超過した際に早急に対応できる体制を整えることで、水質汚染による影響の詳細把握および影響緩和に努めています。環境負荷データの詳細は下記をご参照ください。

https://www.shimadzu.co.jp/sustainability/environmental/data.html

また、水使用量の2030年までの中期目標は、連結売上高原単位で2020年度比5%削減を掲げています。2024年度は0.8％改善しました。また、持続可能な資源利用を目指し、国内製造開発拠点のリサイクル率については99.6%以上の維持を目標としています。2024年度のリサイクル率は99.62％で、目標達成しました。さらに、製品へのサステナブル素材の採用に関しては、2025年度までに累計10件以上の採用を目指しています。2024年度には3件を採用し、累計で6件となりました。今後もTNFD提言を踏まえ、目標策定・モニタリングの実施を進めます。

経営管理

コーポレート・ガバナンス：考え方

中期経営計画：7 つの経営基盤強化：ガバナンスの強化 「関連するマテリアリティ」 ガバナンスの強化

基本的な考え方

当社グループは、経営の透明性・公正性を確保し、経営の活力を高める迅速・果敢な意思決定と施策を遂行するための企業経営の根幹となる仕組みとしてコーポレート・ガバナンスを位置付け、このシステムを整備・充実させています。

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。

当社はコーポレート・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

コーポレート・ガバナンスの取り組み

CGコードに関しては、プライム市場のみに適用される項目を含め、すべての基本原則、原則および補充原則についてフルコンプライを継続しています。

2024年度における当社のコーポレート・ガバナンスに関する主な取り組みは、以下のとおりです。

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

サステナビリティ経営の取り組みを推進

「島津グループサステナビリティ憲章」および「島津グループサステナビリティ経営実施方針」のもと、各部門のKPIを設定し、当社グループのサステナビリティ経営に関する取り組みを本格的に開始しています。

その一環として、当社グループ全体で法令遵守の徹底および企業倫理の向上により一層取り組むため、2022年5月に従来の企業倫理規定を改訂し、「島津グループ企業倫理規定」として、当社グループ共通規定としました。また、当社グループの従業員が日常の業務の中で遵守すべき行動規範を「島津グループ企業倫理行動規範ハンドブック」としてまとめ、グループ全体への企業倫理・コンプライアンス意識の浸透を図っています。

さらに、2022年6月に「島津グループサステナビリティ経営基本規定」を制定し、サステナビリティ経営に関する取り組み推進の枠組み、組織体制を明確化しました。

これにより、「島津グループサステナビリティ会議」をサステナビリティ経営の最高審議機関として位置付け、従来のリスク倫理会議、環境会議を含めた当社グループ全体のサステナビリティ経営に関する取り組みを推進しています。

サステナビリティ経営の取り組みを機関投資家向けにより分かりやすくお伝えするため、2024年10月に初めて、島津グループサステナビリティ経営説明会を開催しました。今後も同様の機会を設けることで、取り組みの推進と情報発信に努めます。

グループガバナンスの強化

2023年2月に「島津グループマネジメント基本規定」を制定し、グループマネジメントに関する基本的な考え方および遵守すべき事項を定めました。これにより、当社グループが一体となって持続的成長に向けて適正かつ効率的なグループ経営を実現するための体制を整備しています。

また、海外地域コーポレート本部では、中国とアジアの現地体制が主体となって、本社が策定した監査ツールを活用し、往査計画を立てて取り組んでいます。島津グループマネジメント基本規定に則り、各グループ会社でのルール運用を確認し、不適切な手続き等の防止につなげています。

経営管理

コーポレート・ガバナンス

中期経営計画：7 つの経営基盤強化：ガバナンスの強化 「関連するマテリアリティ」 ガバナンスの強化

コーポレート・ガバナンスの体制

取締役会は、全取締役（7名）の過半数が社外取締役（4名）であり、経営の透明性と客観性を高めています。

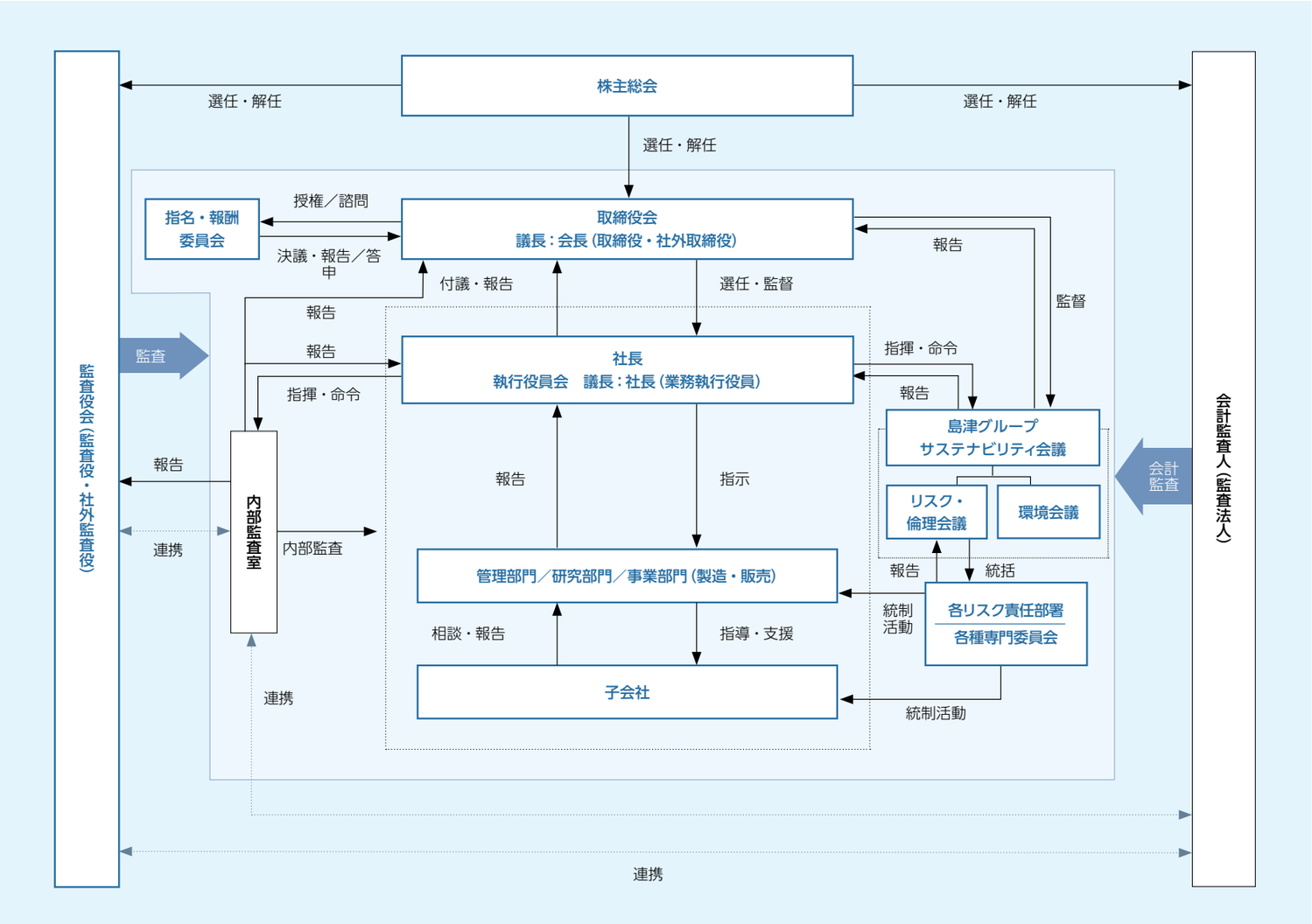
ビジネスや社内事情に通じた社内取締役と、豊かな経験・知見と優れた能力・見識を有する社外取締役が、中長期的な企業価値を高める戦略や方針を決めるために多角的な視点から議論を行い、適切な意思決定と監督を実現しています。なお、社外取締役には、幅広い業界から豊富な経験を有する企業経営経験者などを中心に、様々な経歴を持つ人を選任しており、より多様性のある構成としています。

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。監査役および監査役会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適宜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。

取締役会の意思決定のもと、業務執行を行う機関として社長・業務執行役員および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。

Webサイトには以下の情報を掲載しています。
https://www.shimadzu.co.jp/ir/governance/organization.html
コーポレートガバナンス体制

コーポレート・ガバナンス体制図



経営管理
コーポレート・ガバナンス

取締役・監査役の紹介 (2025年6月27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

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、
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)

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)

6 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)

5 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)

経営管理
コーポレート・ガバナンス

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 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 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）

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）

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）

経営管理
コーポレート・ガバナンス

執行役員の紹介 (2025 年 6 月 27 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
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

常務執行役員
西本 尚弘

CTO

常務執行役員
荒金 功明

CFO

経営管理
コーポレート・ガバナンス

一般執行役員

上席執行役員
田中 雅彦

産業機械事業部長
フルイディクス事業部長

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 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

経営管理
コーポレート・ガバナンス

役員のスキルマトリックス

基本的な考え方

当社の取締役会は、事業展開や会社をとりまく経営環境等を考慮しながら、適正な規模と多様性の有る構成としています。当社は、「科学技術で社会に貢献する」という社是の下、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、とくに計測技術と医用技術の融合を図ることで、ヘルスケア分野で当社の強みを活かした新事業の創出に取り組んでいます。

このような会社経営の観点から、取締役会における充実した議論による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ため、現時点での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・IT」、「マーケティング・営業」、「財務・会計」、「コンプライアンス・リスクマネジメント」、「人事・人材開発」と定義し、これらの知見・経験を適切に有している方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きます

氏名		役員が有する知見・経験						
		企業経営	国際経験	技術・IT	マーケティング・営業	財務・会計	コンプライアンス・リスクマネジメント	人事・人材開発
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。

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	2024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。今後も主要市場に関する見識を踏まえた、当社グループの持続的な成長と企業価値向上に貢献する役割を期待し、選任しています。	●取締役会 13回中13回 ●指名・報酬委員会 6回中6回
社外取締役	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、営業等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。今後も主要市場に関する見識を踏まえた、当社グループの持続的な成長と企業価値向上に貢献する役割を期待し、選任しています。	●取締役会 13回中13回 ●指名・報酬委員会 6回中6回
社外取締役	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。当社グループの経営に対して、財務・会計などの豊富な知見に基づく有益なご助言と、業務執行に対する適切な監督の役割を期待し、選任しています。	●取締役会 13回中13回 ●指名・報酬委員会 6回中6回
社外取締役	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等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。当社グループのグローバルビジネス、サプライチェーンマネジメント、およびESG戦略等において、豊富な知見に基づく有益なご助言、業務執行に対する適切な監督の役割を期待し、選任しています。	●取締役会 10回中10回 ●指名・報酬委員会 5回中5回 (当社取締役就任後)
社外監査役	–	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、取締役会等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・グループ会社等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。それらの経験と実績を踏まえ、当社の監査役として適任と判断し、選任しています。	●取締役会 13回中13回 ●監査役会 17回中17回
社外監査役	–	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、取締役会等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・グループ会社等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。それらの経験と実績を踏まえ、当社の監査役として適任と判断し、選任しています。	●取締役会 13回中13回 ●監査役会 17回中17回

経営管理
コーポレート・ガバナンス

取締役会

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。当事業年度において、取締役会における具体的な検討内容は次のとおりです。

直近事業年度における取締役会の主な検討内容

- 中期経営計画(2023年度～2025年度)の事業戦略、経営基盤強化の進捗状況
- 事業ポートフォリオに関する議論
- 島津グループ経営の強化に向けたグローバルな成長基盤の構築
- 事業成長に必要な戦略的投資の検討
- 短期業績連動株式報酬制度導入に伴う規定の新設・改定
- 自己株式の取得

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おります。今年も実効性評価に関する独自アンケートを実施し、昨年と同様、1.経年変化の確認、2.昨年からの課題事項の確認、3.今後の見直しの3つの構成とし、設問内容について一部見直しを行いました。調査結果を基に、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。以下および右記は、取締役会での議論を踏まえた実効性評価結果の概要となります。

総括

前年より改善され概ね肯定的な評価結果となりましたが、更なる改善に取り組んでいくべきとの評価結果となりました。取締役会は、事業戦略や中期経営計画の進捗モニタリングの審議において、適切に関与しております。また、当社の取締役会の構成は、豊かな経験と優れた見識を有した多様性のあるメンバーとなっており、全体で多岐にわたる視点から活発に発言できる環境を維持している点は当社取締役会の強みと考えております。

前年と比べて、株主・投資家との対話に関する取締役会への情報提供、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、事業戦略やリスクマネジメントの議論機会の拡大が進みました。一方で、議案選定や効率的審議のための資料の工夫などについては課題が残りました。本年度は中期経営計画の策定に向けて、重要な議案について優先的に議論できるよう、更なる改善に取り組んでまいります。

取締役会の実効性評価結果

実効性評価項目	2025年3月期（対象年度：2024年3月期）
取締役会の構成	12名の規模と社外役員が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。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、取締役会資料の質向上などは、なお、改善の余地があるという評価でした。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。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。
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。引き続き力を入れるべきテーマとして、海外/地域戦略、グループガバナンス/リスクマネジメント、事業ポートフォリオ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	全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になりました。
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。 さらに従業員との対話の機会の確保等により、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・投資家との対話について	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。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。

経営管理
コーポレート・ガバナンス

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

2024年10月に花井取締役が、機関投資家向けに開催されたサステナビリティ経営説明会に登壇しました。花井取締役からは、資本効率の改善や開発力の向上等、当社の経営上の課題や取組について社外取締役から見た視点でコメントいただきました。

サステナビリティ経営説明会への
登壇の様子

DE&I関連イベントへの参加

2025年3月に濱田取締役と北野取締役が、国際女性デーに合わせて開催された女性従業員とのネットワークイベントに参加されました。グループでのワークショップを通じ、日々の業務に関する課題や悩みに対してアドバイスいただきました。

ネットワークイベント参加者との
集合写真

グローバルマネージャートレーニングでの講演

2025年1月に濱田取締役が、海外グループ会社の新任マネージャーを対象にしたグローバルマネージャートレーニングで講演しました。講演の中では、多様性追求による変革の実現やベストプラクティスの共有の重要性について述べられました。

グローバルマネージャートレーニング
での講演の様子

工場・事業所見学

当社事業への理解を深めていただくため、2025年6月に花井取締役・中西取締役・濱田取締役・北野取締役・西本監査役・林監査役が医用機器工場・航空機器工場、同年7月と8月に北野取締役がTokyo Innovation Plaza・基盤技術研究所を見学されました。

医用機器工場の見学の様子

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、当社から受けた者とする。）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とする。）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を言う。）

(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

経営管理
コーポレート・ガバナンス

指名・報酬委員会

指名・報酬委員会の活動状況

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。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。当事業年度において、当委員会における具体的な検討内容は以下のとおりです。

直近事業年度における指名・報酬委員会の主な活動状況

指名	●次期取締役会体制および執行役員体制の方向性について ●次期社長CEOのサクセッションプランについて ●社外役員候補者 ●役員異動	報酬	●当事業年度の基本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について

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、① CEO 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、全体的に肯定的な評価結果を得ています。

指名・報酬委員会の構成

指名・報酬委員会は、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・報酬委員会のメンバー
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）

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」という）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されています。

社外取締役の報酬は、基本報酬のみとし、社外取締役に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。監査役の報酬は、基本報酬のみとし、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制度であり、「短期業績連動部分」と「中長期業績連動部分」で構成。 **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。 **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。

役員報酬の状況（2024年度）

役員区分	対象となる役員の員数（名）	金銭報酬（百万円）		株式報酬（百万円）		合計
		固定報酬	業績連動型報酬（百万円）			
		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[2]費用計上額	
取締役（社内）	4	200	141	16	15	374
監査役（社内）	2	55	–		–	55
社外取締役	5	59	–		–	59
社外監査役	2	24	–		–	24
合計	13	339	141	16	15	512

1. 上記には、2024年6月26日付で退任した社外取締役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。

経営管理
コーポレート・ガバナンス

エグゼクティブセッション

取締役会終了後などに、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。

会合では、経営トップや取締役会に伝えることを目的として、社外取締役と社外監査役が、それぞれの視点で当社の課題についての意見を出し合い、また、会計監査人を交えて内部統制を充実していくための課題についての意見交換などを実施しています。また、新任の社外役員を中心に、当社事業の理解を深めていただくため、事業関係者を交え、当社の製品やサービスに関する事業説明等を実施しています。なお、直近の意見交換会の実施状況は、下記のとおりです。

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 ●グループガバナンスに関する意見交換会 ●従業員エンゲージメントに関する意見交換会	 社外取締役および社外監査役間での意見交換の様子
社外取締役および監査役間	●監査役往査に関する意見交換会 ●会計監査人を交えた意見交換会	 会計監査人を交えた意見交換の様子

政策保有株式

1. 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。上記の保有方針に基づき、2024年度については、検証の結果、保有意義が必ずしも十分でないと判断した2銘柄、13億円の縮減を行いました。

2. 純投資目的以外で当社が保有する株式

純投資目的以外で当社が保有する株式の銘柄数および貸借対照表計上額の合計額は次のとおりです。

銘柄数 （銘柄）

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
非上場株式	30	30	30	30	28	**30**
非上場株式以外の株式	36	30	24	22	22	**20**

貸借対照表計上額 （百万円）

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
非上場株式	525	519	612	1,530	1,381	**2,467**
非上場株式以外の株式	10,418	11,907	11,405	10,426	13,054	**9,261**

2025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8銘柄、31,098百万円保有しています。

3. 当社が保有する上場株式の保有規模

2025年3月31日現在において、みなし保有も合わせた当社が保有する上場株式は、20銘柄、40,360百万円となり、連結総資産の6.0%、連結純資産の8. 1%となります。

4. 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。

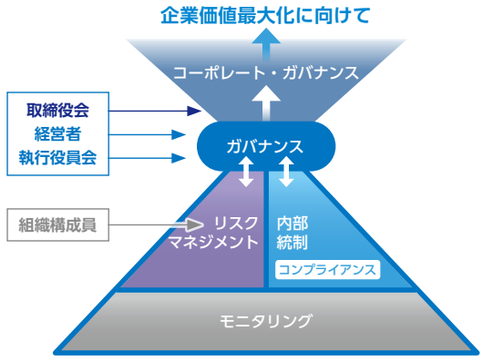
経営管理

ガバナンスの強化(統合リスク管理の強化)

中期経営計画：7 つの経営基盤強化：ガバナンスの強化 「関連するマテリアリティ」 ガバナンスの強化

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。DXの活用も含め、経営戦略や事業目的などを達成して、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定」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。

- 安全保障貿易管理：国際的な平和および安全の維持に関する管理方針のもと、適正な輸出入管理の実施
- 贈収賄・反競争行為の防止：公務員への贈賄行為や、民間の取引先・関係先への不適切な接待・贈答の禁止

推進活動

当社グループは、企業倫理規定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などの教育活動により、その内容を啓発・浸透させることでコンプライアンス上の問題発生の予防に取り組んでいます。

- 11の行動基準の深掘り：毎年継続のコンプライアンス実践と人権と多様性の尊重に加えて、事業活動を通じた持続的な経済成長・社会課題の解決、信頼される製品・サービスの提供のレベル、社会への貢献、地球環境の保全をテーマに教育を実施
- 海外個社への個別教育：海外グループ会社向けに贈収賄防止教育、島津グループ全体向けに競争法教育を実施

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に、外部専門家によるアンケート調査を行っています。その分析結果から、各組織・職場でのディスカッションを通じて、改善を図ります。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、対策を実施しています。

職場ごとの取組み

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を振り返り、日常業務における気づきを話し合い、コンプライアンス違反の“芽”を早期に発見して、問題発生の未然防止につなげています。

2022年度からは、適切な業務遂行に必要な知識（業法、規定、業務手続等）と価値観の修得、業務品質の向上および人材の育成を目的に、本社および国内グループ会社において、職場単位での学習制度を導入しました。リスク責任部署が提供する教育資料も活用しながら各チームが学習を進めており、2024年度は当社グループで計18,000回を超える職場学習が行われました。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。

また、活動の中で、職場単位で業務上のリスクを低減するため、過去に発生した問題の再発を防止する取組みも、2024年度から開始しました。

これらの活動を息長く実施することで、当社グループの組織に良好な風土を醸成していきます。

内部通報窓口の整備

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け、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に周知しています。社外窓口「外部ホットライン」への相談・通報は外部弁護士が通報を受領し、監査役が調査を行う、経営幹部から独立した仕組みとなっています。

2024年度は、グループ全体で164件の相談・通報がありました。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・再発防止策の策定を講じています。

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、役職員の職務執行が法令および定款に適合すること、およびその業務が適正かつ効率的に行われることを確保するための内部統制体制を整備しています。常に事業環境の変化を捉え、過去の考え方や方法にとらわれない体制へと改善し、強化を図っていきます。

経営管理

ガバナンスの強化(統合リスク管理の強化)

内部統制体制

適正かつ効率的な業務執行のために、業務運営に関する諸規定の体系的整備と職務権限を明確化して、経営の透明性を高めるために当社グループの情報が正確かつ迅速に伝達されるための体制を整備しています。なお、違反行為等が発生した場合は、当社グループでその内容と処分等を速やかに共有し、類似行為の発生抑止に努めています。加えて、個人情報の保護や秘密情報の厳正な管理のもと、広報・IR 活動やWebサイトにより、適宜適切な対外情報発信・開示を行っています。

また、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定」を定めて、グループ全体の経営状況の把握および管理体制の継続的な整備・強化を行っていくことで、適正かつ効率的なグループ運営を実現していきます。

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定」にて、内部統制の基本的な枠組みを定め、業務の有効性および効率性の向上、財務報告の信頼性の確保、事業活動に係る法令等の遵守の促進および資産の保全により、事業活動の目的達成を図っています。

その構築にあたっては、適正な財務報告を作成し開示することの重要性を十分に認識し、内部統制を全社的な経営課題として整備、運用するとともに、その内部統制の水準を維持および向上させるために継続して評価し、不備があれば改善(是正)する活動を実施しています。実施範囲については、重要性や潜在的なリスクの高い会社や業務プロセスを対象に重点的に取り組むことで、その実効性を向上させています。

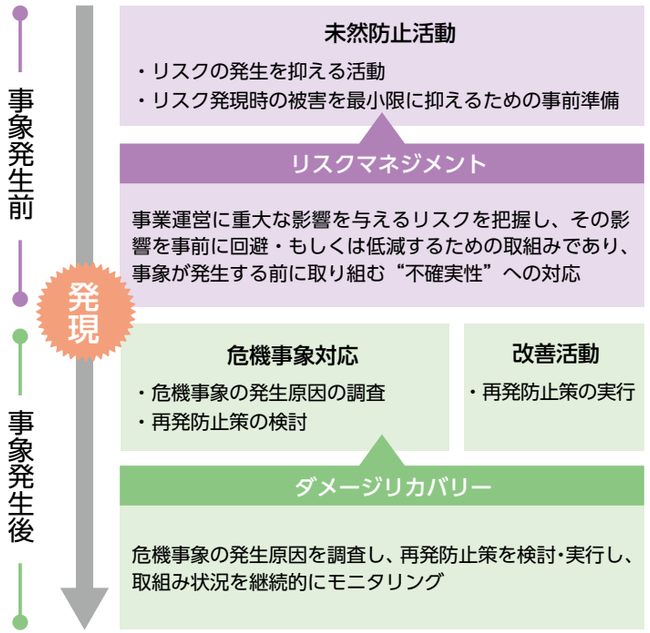
実施範囲外(非対象グループ会社)への補完活動

全社的な統制や業務プロセスの重要項目に絞った点検表をもとに、グループ全社が自己点検でリスクを把握したのち、本社管理部門が連携して、ヒアリング確認を行っています。その結果を分析して、リスク発生を低減するための統制を整備して、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

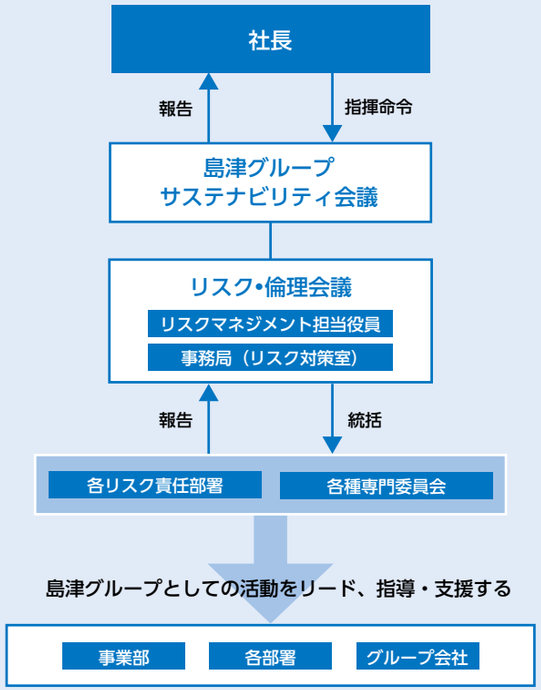
企業の社会的責任を果たしつつ事業の継続と発展を達成していくために、リスク管理は不可欠な存在です。当社グループは、事業に関わるリスクを適正に管理するための活動として、リスク発現の未然防止に取り組むこと、また危機事象が発生した場合に早期解決に向けて、その損失影響を最小化する措置および真因究明・再発防止の水平展開を行うことを「島津グループリスクマネジメント基本規定」として定め、実践しています。



リスク・倫理体制

当社グループ全体のリスク管理を推進するために、当社社長を議長として半期ごとに「リスク・倫理会議」を開催しています。各階層リスク(グループ共通の優先取組リスクと、グループ個社の重点リスクおよび職場単位の業務リスク)対応の進捗状況を議論して、各組織・職場で自律的かつ実効的に取り組めるように、リスクマネジメント担当役員の統括のもと、各リスク責任部署や各種委員会が指導・支援しています。

島津グループ　リスクマネジメント体制



経営管理

ガバナンスの強化(統合リスク管理の強化)

推進活動

未然防止の活動

定期的なリスクの識別・評価に基づき、リスクへの対応やモニタリングを行い、リスクマネジメント活動のサイクルを回しています。当社グループの事業活動において、社会からの期待に反する重大な事象の発生、および事業への障害による企業価値の毀損を防止するため、経営層およびリスク責任部署が中心にリスクの識別と評価・優先順位付けを行い、各リスクが適切にコントロールされるよう、優先順位の高いリスクについて全社的な取り組みを行う仕組みを構築しています。

2025年度は、グローバルに共通して影響度が高く、優先的に取り組むリスクとして、「サイバーセキュリティリスク」および「新製品の開発遅れリスク」について、対策を進めていきます。

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、重点リスクと取り組みを設定して対策を進めます。本社のリスク責任部署からも指導、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的に実施するため、本社・グループ会社の関係者に対して、研修を実施しています。

危機事象発生時の対応

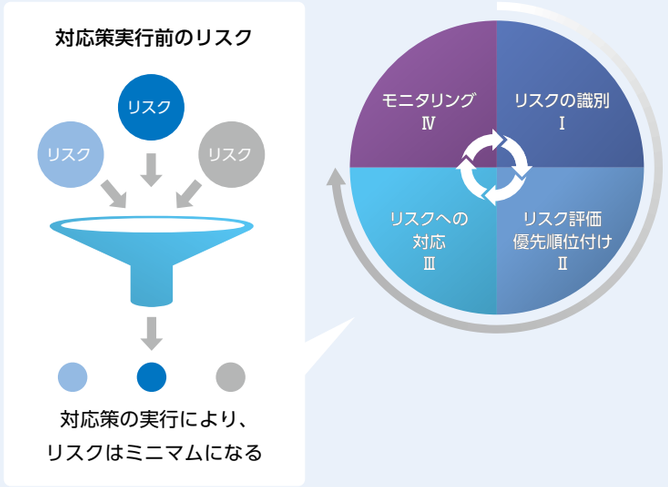
危機事象が発生した場合に適切な対応を行うため、リスクマネジメント緊急連絡体制を整備しています。「第一報を早く」を原則に、必要に応じて社長を議長とした対策本部を設けて対策を行います。

再発防止策の展開

重大リスク事案が発生した場合、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展開しています。

未然防止活動の実践手法

未然防止活動は、4つのステップで実施されます。
島津グループにおいても、各リスクの責任部署と連携しながら、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	・ステップⅠで識別したリスクを評価(発生可能性×影響度)で評価する ・対応すべき優先取組リスクを決定する
Ⅲ	・ステップⅡで決定した優先取組リスクの所管責任部署による、リスクを低減させるための対応策の設計、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 ・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

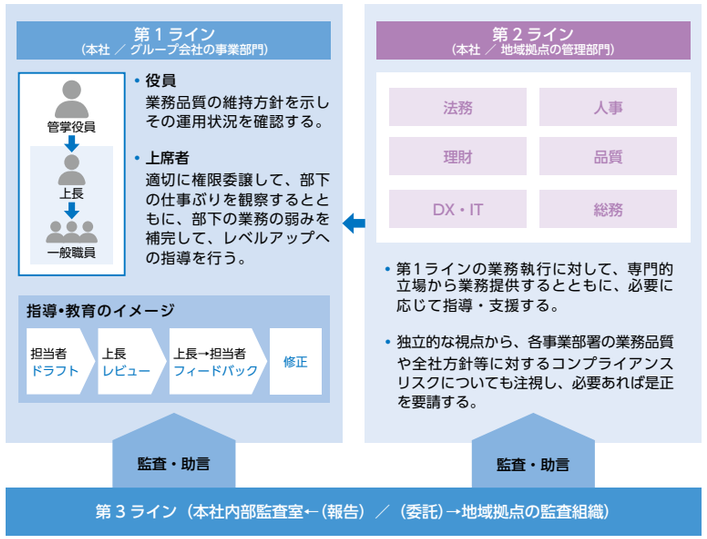
基本方針

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検討・評価します。

モニタリング強化の体系

海外地域コーポレート本部では、中国・アジア・北米の現地体制が主体となって、本社が策定した監査ツールを活用し、往査計画を立てて取り組んでいます。島津グループマネジメント基本規定に則り、各グループ会社でのルール運用を確認し、不適切な手続き等の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、問題発生の予防につなげていきます。

モニタリング体制



経営管理

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
2019年 4月 常務執行役員 産業機械事業部 事業部長
2020年 4月 常務執行役員 産業機械事業部 事業部長　兼 フルイディクス事業部 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。そのために本社は、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闊達に行える雰囲気を醸成し、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」、「『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、事業を通じた社会課題の解決による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。

経営管理

社外取締役メッセージ

中期経営計画：7 つの経営基盤強化：ガバナンスの強化 「関連するマテリアリティ」 ガバナンスの強化

社外取締役
花井 陳雄
取締役在任期間 5年

島津製作所はクールでなくて良い

創業150周年を迎えた2025年、私が社外取締役を務めていることは大変名誉なことであり、島津製作所のさらなる成長に寄与する気持ちを新たにした。また、創業以来科学技術を追求して多くの画期的製品群を生み出してきた歴史を振り返る機会となった。近年も、強い技術力を活かして、分析機器をはじめとして優れた製品を生み出してきた。このような島津製作所のグローバル企業としての成長は、ライバル企業から警戒され、島津製作所の製品の強み弱みを研究されていることだろう。私は、製薬企業の出身だが、新薬の研究開発段階では特許情報などをもとに競合他社の新薬候補を徹底的に研究して、他社より優れた新薬の開発を目指したものである。従って、島津製作所のライバル企業は、主力事業の分析機器、中でも主力製品である液体クロマトグラフィーやマススペクトルについては、徹底的に島津製作所製品を研究した上で新製品を投入してきているだろう。これはグローバルな競争では当たり前のことであり、この競争を避けるのならブルーオーシャンのニッチな領域を攻めるしかない。一方、新製品の売り上げ寄与率が最近低下しているというデータがあり、心配をしている。それが製品力によるものであればなおさらである。新製品を生み出すための研究開発は泥臭い地道な努力の積み重ねである。島津製作所はクールである必要はないと私は思う。それを150年の歴史が語っているのではないだろうか。

社外取締役
中西 義之
取締役在任期間 4年

刻々変化する情勢に対してより機動的な対応を

2025年3月、島津製作所は創立150周年というひとつの節目を迎えました。改めて創業者島津源蔵翁をはじめ、先人の卓越したフロンティア精神に敬意を表したいと思います。足元の業績は、ここ数年続いてきた成長トレンドにやや陰りが見え始めています。積極的な研究投資、米国の関税政策リスクなどを織り込んでいるとはいえ早急な対策が望まれるところです。

昨年この欄で挙げた2つの課題、すなわちグループガバナンス、新基幹システムの構築に関しては一定の進展が見られたと思います。特にグループガバナンスは4拠点体制が整備され、今後さらなる管理体制の充実が図られるものと期待しています。

2025年度が最終年度となる中期経営計画に関しては、その進捗状況を確認するにつけ、各事業部は掲げられた戦略やそれを実現するための戦術に対して真摯に取り組んでいるものの、それらが事業全体の成長に向けた大きな潮流に結びついているか?やや心許ないところがあります。言い換えれば、一つひとつの戦術は精緻に設定されていますが、それら(個々の木)に囚われるあまり、最終的に目指す姿(森)を見失っていないか危惧されるケースも散見されます。

情勢は刻々と変化しています。合理的に成果を導き出すためには、よく言われる「人、物、金」に加え「時間」も効率的に配分することが必要です。決して総花的な取り組みに陥らず、時にはよりメリハリの利いた資源配分を促すため、機動的に方針を再検討することも必要だと思います。

この執筆も5回目になり、様々な切り口で意見を述べてきました。結びは毎年同じことになりますが、事業遂行上のリスクを適切にモニタリングすると同時に、よりスピーディーで、よりダイナミックな事業展開を後押しできるよう提言していく所存です。

経営管理

社外取締役メッセージ

社外取締役
濱田 奈巳
取締役在任期間 3年

「100年に一度の変革期」を機会に ― 150年の歩みを未来へつなぐ

島津製作所は2025年、創業150周年という大きな節目を迎えました。明治維新後の時代の転換点において、創業者・島津源蔵は家業の仏具屋をたたみ、科学技術への強い関心と探究心をもって新たな事業に挑みました。

現在、島津製作所はリカーリングビジネスの成長を通じて、安定したキャッシュ・フローを確保できる企業へと進化を遂げています。こうした安定性こそが、今後の成長に向けた挑戦を支える土台であり、イノベーションに向けて“計算されたリスク”を取るための力になると考えています。

今、私たちは「100年に一度の変革期」とも言われる時代にいます。この激しい変化の中で、創業期にあったベンチャースピリットを再認識し、一人ひとりが業務や組織のあり方を見直す絶好の機会が訪れています。150周年という節目は、まさにその出発点となるべきです。

中期経営計画2年目となる2024年度は、利益面で厳しい状況に直面し、株価も最高値から大きく下落しています。将来を見据えた施策として、グローバルで統一されたエンゲージメントサーベイの導入や、米国でのR&Dセンター設立などようやく実現できたことは評価に値します。また、急成長するインドビジネスの将来を見据えて、現地での生産体制の確立なども着実に前進しています。

一方で、収益性向上に向けた事業ポートフォリオの見直しや、リカーリングビジネスの拡大には、より戦略的な視点と大胆な組織変革が求められます。京都本社からすべてを管理するのではなく、お客様に一番近いチームがよりリーダーシップを発揮できる体制を取ると島津製作所はもっと強くなれると感じます。

2026年度には新たな中期経営計画が始まります。取締役会は適切なキャピタル・アロケーションを行い、次の100年につながる変革と成長を実現できるよう、期待と責任をもって取り組んでまいります。

社外取締役
北野 美英
取締役在任期間 1年

ESG戦略の深化とその実行力の強化に向けて

2025年、島津製作所が創業から150周年という大きな節目を迎えた中、社外取締役としてこの場に貢献できることを大変光栄に思います。変化する社会環境の中で、持続的な事業成長と中長期的な企業価値の向上を達成するためには、ESG戦略の深化とその実行力の強化がますます重要であると実感しています。

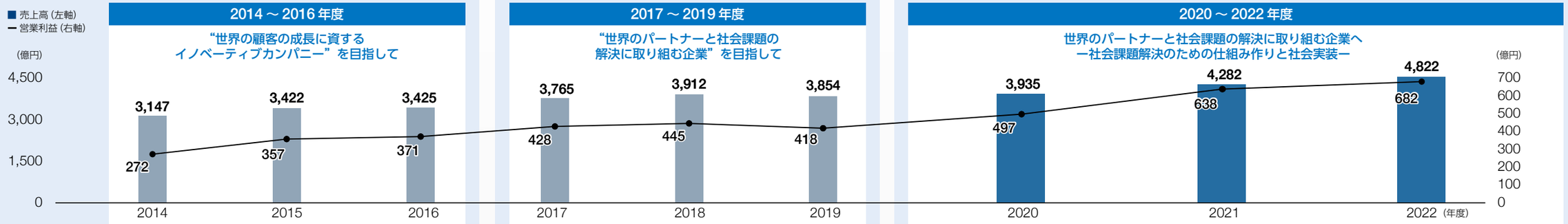
特に、日本国内のみならず海外での成長を加速するためには、グローバル人財の獲得・育成、リーダーシップへの登用、そしてDE&I(ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン)の推進が不可欠です。社員一人ひとりが多様性を尊重し、個々の違いや強みを組織の力として最大限に活かすことで、島津製作所の卓越した科学技術をもとに、新たな製品やサービスを生み出し、海外の現地ニーズに的確に応えることが期待されます。

また、取締役会は、多様な視点で積極的に議論し、提案を行える活発でオープンな場として機能しています。さらに、社外取締役への事前説明や工場・事業所見学など、情報提供の充実により透明性が確保され、合理的で公平な意思決定や適正なリスクテーキングを支える体制が整っています。今後、重要なテーマに議論を集中させる体制を一層強化することで、議論の質を向上させ、取締役会における健全なガバナンスの維持と効率化をさらに進めていけると考えています。

私自身、社外取締役として公平な立場からガバナンスの強化に尽力し、持続可能な未来の実現に向けた責任を果たしてまいります。

過去3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。



業績目標と実績

	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

業績目標と実績

	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**%

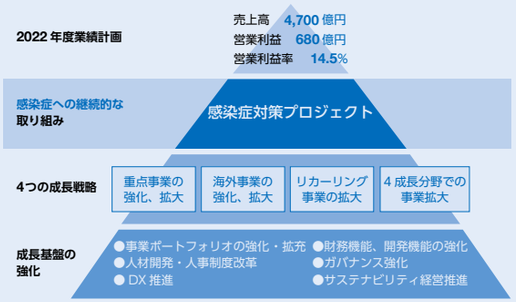
主な取り組み

- オープンイノベーションの推進や大学やベンチャー企業との共同研究を行い、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
- M&A の推進
- 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
- 医用・油圧機器等の製造能力を増強

業績目標と実績

	2022 年度目標	2022 年度実績
売上高	4,700 億円	**4,822** 億円
営業利益	680 億円	**682** 億円
営業利益率	14.5%	**14.1**%
ROE	10% 以上	**12.9**%

基本方針



達成・未達事項

達成事項

◎感染症対策プロジェクト
- 全自動PCR検査装置、試薬など新型コロナ関連製品をいち早く開発し、早期に社会実装

◎成長戦略
- LC：世界各地の創薬・医薬品自国生産の需要増などを背景に成長
- MS：2022年度にQ-TOF上市。中国薬典・中国国家標準規格などの改正情報早期入手と対応
- 海外事業は、全地域で持続的に成長
- 消耗品や保守サービスの拡大
- 日水製薬M&A

未達事項

×成長戦略
- LC：低分子以外の製薬分野での事業拡大
- MS：アプリ・ソフトの投入／従量課金ビジネスモデルの構築

×経営基盤
- 迅速な開発の実現
- 地政学リスクに対応した製造体制
- 棚卸の最適化
- ガバナンスの強化（コンプライアンス事案の発生防止）

11年間の主要財務データ

(百万円)

	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	2023年度	**2024年度**
会計年度											
売上高	314,702	342,236	342,479	376,530	391,213	385,443	393,499	428,175	482,240	511,895	**539,047**
売上総利益	127,028	140,386	136,409	149,833	157,169	152,430	156,192	178,615	200,959	220,842	**234,443**
販売費及び一般管理費	99,838	104,683	99,319	107,011	112,688	110,584	106,450	114,809	132,739	148,088	**162,722**
研究開発費※	13,610	13,995	14,597	15,536	16,555	16,890	15,672	16,257	18,970	21,504	**28,871**
営業利益	27,189	35,701	37,089	42,822	44,480	41,845	49,742	63,806	68,219	72,754	**71,721**
設備投資	13,571	12,098	12,876	17,187	21,711	17,676	14,471	16,357	22,512	22,480	**22,949**
減価償却費	7,951	9,425	9,546	10,591	11,506	13,256	15,536	16,205	17,524	18,551	**19,895**
親会社株主に帰属する当期純利益	18,445	23,899	26,473	29,838	32,523	31,766	36,097	47,290	52,048	57,038	**53,776**
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	40,245	32,348	29,608	41,215	29,454	39,509	63,801	63,367	48,303	30,127	**52,002**
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 15,678	△ 13,101	△ 12,304	△ 11,072	△ 22,897	△16,062	△13,860	△ 6,044	△ 34,509	△ 15,998	**△23,173**
フリーキャッシュ・フロー(営業CF+投資CF)	24,567	19,247	17,303	30,143	6,557	23,447	49,941	57,323	13,794	14,129	**28,829**
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 33,197	△ 11,689	△ 7,294	△ 7,902	△ 10,819	△26,185	△13,033	△ 15,658	△ 19,418	△ 21,098	**△48,409**
年度末											
総資産	339,832	349,798	375,354	418,548	437,190	437,618	497,459	560,528	618,869	673,962	**672,177**
現金及び現金同等物	38,422	43,508	52,762	75,090	70,842	66,683	106,855	155,319	153,734	159,234	**137,190**
有利子負債残高	24,668	19,150	18,611	18,636	17,537	2,111	1,743	1,709	1,532	1,618	**1,372**
株主資本	195,912	214,734	235,342	258,464	282,962	305,395	323,267	359,073	396,415	436,850	**447,163**

※ 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。

11年間の主要財務データ

(百万円)

	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	2023年度	**2024年度**
											(円)
1株当たり情報											
当期純利益	62.55	81.05	89.79	101.26	110.41	107.84	122.52	160.49	176.64	193.54	**183.55**
純資産	711.38	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**
配当額	13.00	18.00	20.00	24.00	28.00	30.00	34.00	48.00	54.00	60.00	**66.00**
配当性向(%)	20.8	22.2	22.3	23.7	25.4	27.8	27.8	29.9	30.6	31.0	**36.0%**
											(%)
主な財務指標											
売上総利益率	40.4	41.0	39.8	39.8	40.2	39.5	39.7	41.7	41.7	43.1	**43.5**
営業利益率	8.6	10.4	10.8	11.4	11.4	10.9	12.6	14.9	14.1	14.2	**13.3**
ROE(自己資本当期純利益率)	9.4	11.1	11.5	11.7	11.7	10.8	11.3	13.2	12.9	12.5	**10.9**
ROA(総資産純利益率)	5.4	6.9	7.3	7.5	7.6	7.3	7.7	8.9	8.8	8.8	**8.0**
自己資本比率	61.7	62.8	64.3	64.0	65.9	69.2	67.4	68.0	68.4	73.1	**74.1**
株価収益率(倍)	21.4	21.8	19.7	29.5	29.0	26.4	32.7	26.4	23.4	21.9	**20.3**
海外売上高比率	49.8	50.9	48.6	50.2	50.4	49.0	50.8	53.0	56.2	57.9	**56.5**

6年間の主要非財務データ

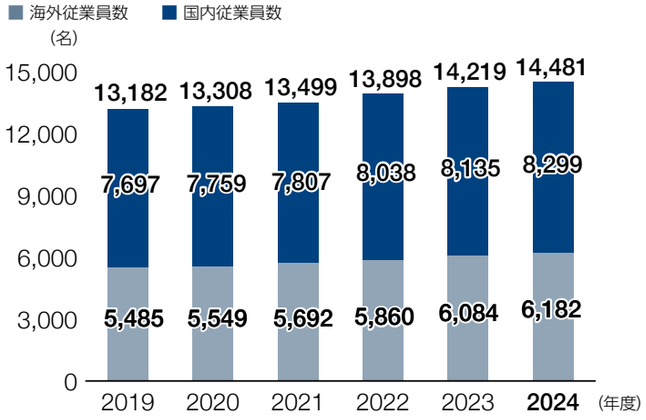
	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
非財務データ(連結)						
従業員数(名)	13,182	13,308	13,499	13,898	14,219	**14,481**
海外従業員数(名)	5,485	5,549	5,692	5,860	6,084	**6,182**
女性管理職比率	8.5	9.2	10.2	10.9	11.1	**12.3**
男女賃金格差 全従業員			65.7	67.5	68.8	**68.6**
管理職			88.4	97.2	95.7	**95.6**
一般社員			74.9	75.8	75.8	**75.9**
男性育児休業取得率※1(%)			28.6	45.1	54.9	**59.9**
高度専門人財数※2(名)				324	361	**509**
特許保有件数(件)	7,062	6,423	6,776	7,275	7,964	**8,554**
非財務データ(国内外島津グループ)						
エネルギー使用量(GJ)	938,760	916,828	982,528	1,055,000	955,895	**963,788**
エネルギー使用量売上高原単位(GJ/億円)	243.6	233.0	229.5	218.8	186.7	**178.8**
エネルギー起因CO_2排出量(t-CO_2)	38,548	34,468	18,389	9,980	10,409	**9,030**
エネルギー起因CO_2排出量売上高原単位(t-CO_2/億円)	10.0	8.8	4.3	2.1	2.0	**1.7**
非財務データ(単体)						
従業員に占める女性比率(%)	19.3	20.0	20.7	20.9	21.4	**21.5**
課長以上に占める女性比率(%)	3.5	4.1	4.1	4.8	5.2	**5.8**
部長以上に占める女性比率(%)	3.1	4.3	4.6	7.9	8.5	**8.4**
新卒採用者数※3(名)	140	124	85	96	134	**152**

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
新卒採用における女性比率(%)	37.1	31.5	25.9	24.0	26.9	**29.6**
キャリア採用者数(名)	31	22	29	51	58	**39**
キャリア採用における女性比率(%)	58.1	90.9	55.2	41.2	19.0	**38.5**
離職者数※4(名)	34	37	34	36	32	**31**
離職率(%)	1.0	1.1	1.0	1.0	0.9	**0.9**
平均勤続年数(年)	18.1	18.2	18.3	18.4	18.0	**18.1**
男性	18.8	19.0	19.3	19.4	18.2	**19.0**
女性	15.0	14.8	14.8	14.8	14.2	**14.8**
平均月残業時間(時間) 経営基幹職	29.4	30.3	30.6	31.7	29.9	**29.0**
組合員	6.8	2.4	5.0	7.4	8.6	**9.1**
在宅勤務実施率(%)		31.0	28.0	25.0	20.0	**19.0**
年休取得率※5(%)	72.7	66.0	68.0	75.7	80.1	**70.3**
経営基幹職	50.1	47.0	45.8	52.8	58.4	**49.1**
組合員	78.8	70.8	74.6	82.2	86.1	**76.2**
男性の育児休業取得率※1(%)	13.1	22.7	44.6	56.7	65.5	**70.6**
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(%)	95.7	96.9	100.0	100.0	100.0	**100.0**

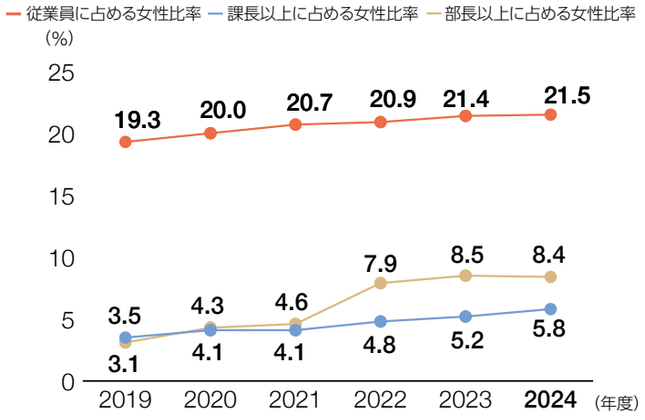
※1:「対象年度において育児休業を取得した従業員数」÷「対象年度において(配偶者が)出産した従業員数」(「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」(平成3年労働省令第25号)第71条の4第1号における育児休業等の取得割合を算出したもの)
※2:博士号のほか難易度の高い国家資格等保有者(技術士、弁理士、機械設計技術者1級、第一種・第二種電気主任技術者、IT系資格レベル4相当、弁護士、公認会計士、税理士、MBA等)、社内資格保有者
※3:各年度4月1日付入社の新卒採用者数の実績
※4:自己都合退職者数(定年退職・死亡退職・会社都合退職・解雇・出向は除く)、離職率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

6年間の主要非財務データ

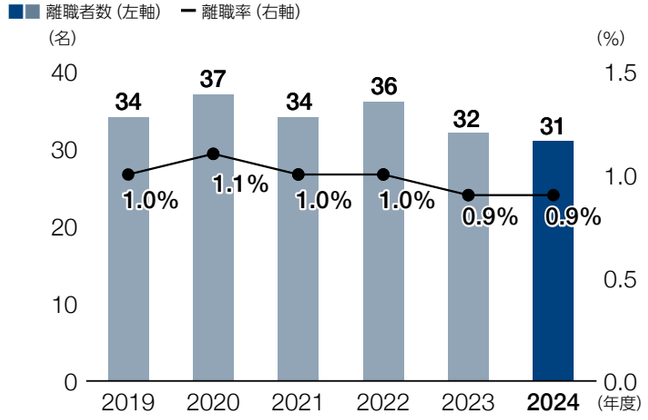
従業員数（連結）



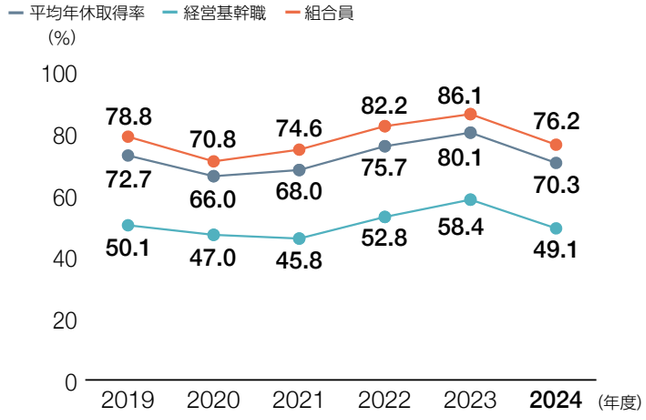
女性比率（単体）



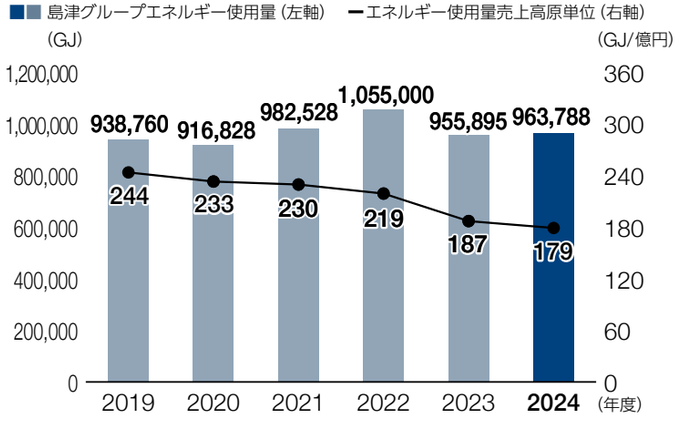
離職者数と離職率（%）（単体）



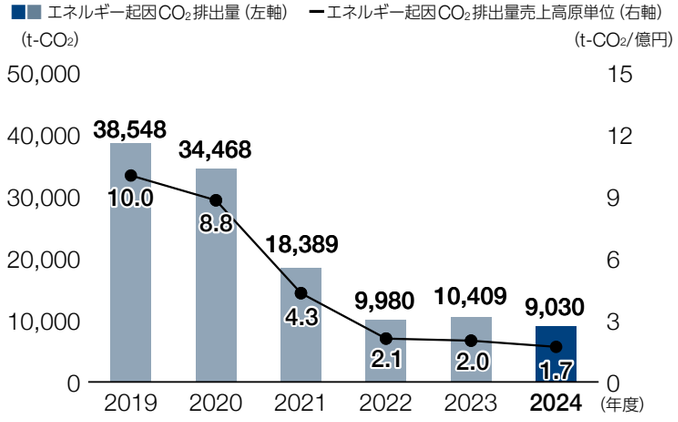
年休取得率（単体）



エネルギー使用量（国内外島津グループ）



エネルギー起因CO_2排出量（国内外島津グループ）



会社概要

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

会社概要 (2025年3月31日現在)

商号	株式会社島津製作所 Shimadzu Corporation
創業	明治8年 (1875年) 3月
設立	大正6年 (1917年) 9月
本社所在地	〒604-8511 京都市中京区西ノ京桑原町1番地 電話 075-823-1111 (代表)
資本金	26,648,899,574円
従業員数	(単体) 3,687名　(連結) 14,481名
連結子会社数	(国内) 23社　(海外) 58社

主要な事業所

本社	京都市中京区西ノ京桑原町1番地
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)
研究所／研究施設	基盤技術研究所 (京都府相楽郡精華町／京都市) 田中耕一記念質量分析研究所 (京都市) ヘルスケアR&Dセンター (京都市) Shimadzuみらい共創ラボ (京都府相楽郡精華町) Shimadzu Tokyo Innovation Plaza (川崎市)

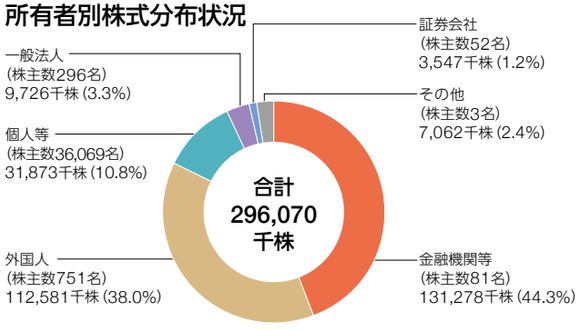
株式情報

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

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	37,252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

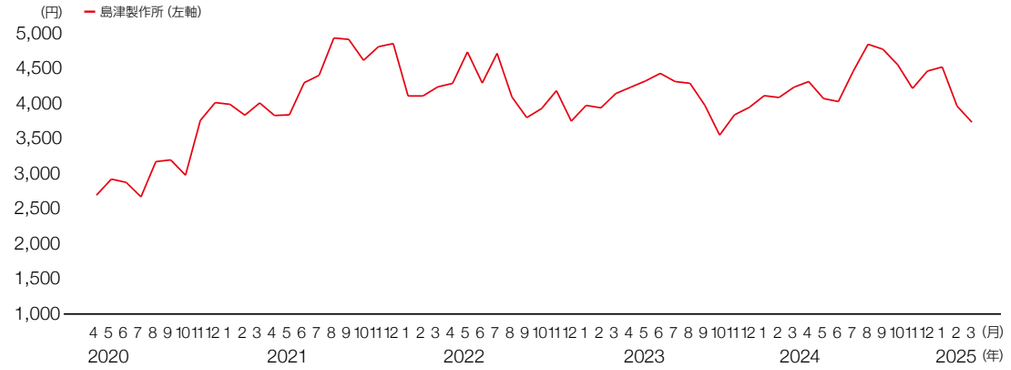


大株主 (上位10名)

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)	41,824	14.47
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)	13,773	4.77
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	12,270	4.25
BNYM AS AGT / CLTS NON TREATY JASDEC	8,128	2.81
株式会社三菱UFJ銀行	7,672	2.65
太陽生命保険株式会社	7,041	2.44
全国共済農業協同組合連合会	6,269	2.17
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	5,319	1.84
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	5,116	1.77

※当社は、自己株式を7,059,672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)



グループ会社情報

Webサイトには以下の情報を掲載しています。
https://www.shimadzu.co.jp/aboutus/company/sub.html
島津グループ

主な海外拠点

販売・サービス体制

◎ 地域統括
● 販売・サービス

製造・研究開発体制

● アプリケーション開発
● 製造
● 研究・開発

外部評価

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

主なインデックス組み入れ状況

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

2025 CONSTITUENT MSCI JAPAN EMPOWERING WOMEN INDEX (WIN)

2025 CONSTITUENT MSCI JAPAN ESG SELECT LEADERS INDEX

JPX-NIKKEI 400

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

THE USE BY SHIMADZU CORP. OF ANY MSCI ESG RESEARCH LLC OR ITS AFFILIATES ("MSCI") DATA, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT, RECOMMENDATION, OR PROMOTION OF SHIMADZU CORP. BY MSCI. MSCI SERVICES AND DATA ARE THE PROPERTY OF MSCI OR ITS INFORMATION PROVIDERS, AND ARE PROVIDED 'AS-IS' AND WITHOUT WARRANTY. MSCI NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI.

NIKKEI SDGs ★★★★★

NIKKEI SDGs

2025 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

NADESHIKO BRAND 2025

DIVERSITY MANAGEMENT SELECTION 100 2019

日経 SDGs 経営大賞の「SDGs 戦略・経済価値賞」を受賞

2024年11月26日、日本経済新聞社が主催する「第6回日経SDGs経営大賞」の表彰式が開催され、島津製作所は「SDGs戦略・経済価値賞」を初めて受賞しました。生態系に影響を与える有機フッ素化合物PFASの検出、マイクロプラスチックの成分の分析など当社製品による健康や環境問題の解決に向けた取り組みが評価されました。

「日経SDGs経営大賞」は事業を通じて、国連が定める「持続可能な開発目標（SDGs）」への貢献と企業価値向上を高いレベルで両立している最も優れた企業に贈られます。大賞となる「日経SDGs大賞」の他、部門賞として「SDGs戦略・経済価値賞」、「社会価値賞」および「環境価値賞」に各1社が選ばれます。

本表彰は「日経サステナブル総合調査」を元にしています。この調査結果に基づく、「SDGs経営編」の格付けで「SDGs戦略・経済価値」、「環境価値」分野で高評価を受け、最高位「★★★★★」（偏差値70以上）を獲得しました。また、同様にGX（グリーントランスフォーメーション）関連の脱炭素経営「GX500」では、温暖化ガス削減の具体策や、省エネ・再生可能エネルギー活用の取り組みが評価され、前回調査54位から4位に順位を上昇させました。

「SDGs戦略・経済価値賞」を受賞した当社代表取締役社長 山本（写真右　2024年11月26日東京都内）

PFAS分析等に使用する
高速液体クロマトグラフ質量分析システム

マイクロプラスチックの抽出・回収工程を世界で初めて自動化したマイクロプラスチック自動前処理装置MAP - 100

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

JAPAN CLIMATE INITIATIVE

CLOMA

CLIMATE GROUP RE100

株式会社 島津製作所

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