SHIMADZU
Excellence in Science

2026年度-2028年度
中期経営計画

2026年6月4日

株式会社 島津製作所
代表取締役社長　山本　靖則

島津グループについて

- 「科学技術で社会に貢献する」を社是とし、産業の発展に合わせて新技術・新分野に展開して成長
- 分析計測技術をコアに、ヘルスケア、半導体、航空分野等の成長分野におけるグローバル・リーディングカンパニーの一員として確固たる地位にある

計測機器

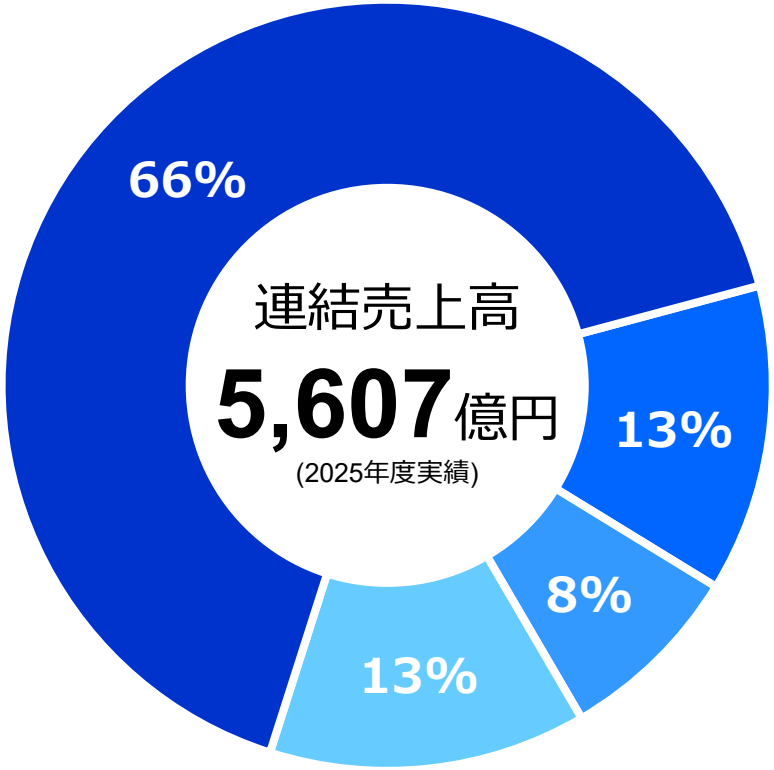
ヘルスケア、グリーン・マテリアル、アカデミア等幅広い用途で使われる分析装置、計測装置のグローバルリーダーの一角

液体クロマトグラフ
アジア地域でシェア No.1

医用機器

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

一般撮影システム
APACシェア No.1



産業機器

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

半導体製造装置向けターボ分子ポンプ
世界シェア No.1

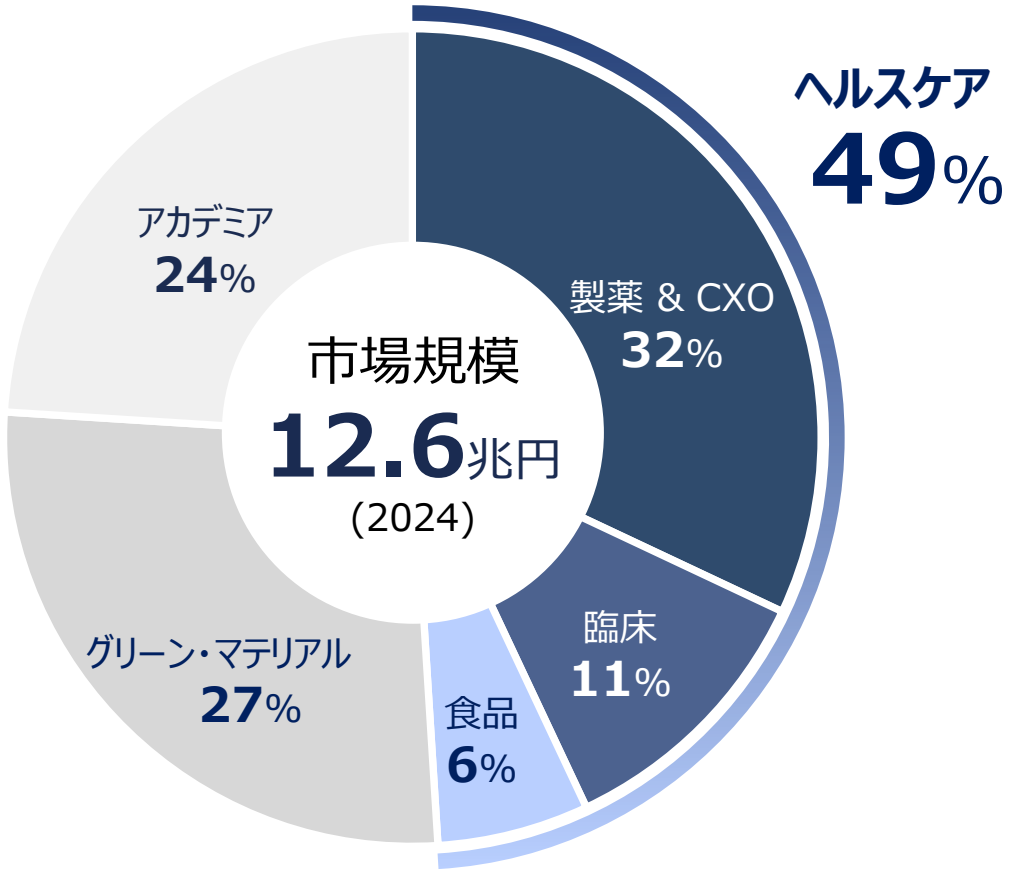
航空機器

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

防衛向け航空機搭載品
国内シェア No.1

計測機器市場と当社ポジション

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



安定した成長が見込まれる魅力的な市場

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

高い参入障壁

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

グローバルリーダーの一角

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

目次

Ⅰ	**当社の目指す姿**	**P.5**
	Shimadzu Vision	P.6
	ありたい姿と新中計の位置づけ	P.7
Ⅱ	**前中期経営計画の振り返り**	**P.8**
	前中期経営計画の結果	P.9
	前中期経営計画の成果と課題	P.10
Ⅲ	**新中期経営計画 – 3年間の挑戦**	**P.11**
	2026-2028 中期経営計画	P.12
	収益力向上	P.13
	セグメント別売上高と営業利益の目標	P.14
	お客様への提供価値拡大	P.15
	ライフサイエンス市場でのコア事業拡大	P.17-P.18
	クリニカル市場でのコア事業拡大	P.19-P.20
	計測事業のリカーリング拡大による提供価値の最大化	P.21

Ⅲ	**新中期経営計画 – 3年間の挑戦**	
	海外　北米事業の拡大 　　インド事業の拡大	P.22-P.23
	新事業創出の高速化	P.24
	成長市場での事業拡大 ー半導体市場ー	P.25-P.26
	財務戦略	P.27
	経営基盤の高度化　AI時代の島津	P.28
Ⅳ	**Shimadzu 2035**	**P.29**

Appendix

Ⅱ 前中期経営計画の振り返り　P.33-P.38
- 前中期経営計画の位置づけ
- 前中期経営計画の結果（前中計最終年度の各セグメント別の目標達成率）
- 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 - 社外との連携
- トータルソリューション提供企業への活動

Ⅲ 新中期経営計画 – 3年間の挑戦　P.40-P.45
- 基盤事業の進化
- Tescan ソリューション　- 電子顕微鏡事業の成長と拡大
- 人的資本経営の推進
- ガバナンスの高度化
- 健康経営・環境経営
- サステナビリティ経営指標

目次

Ⅰ	当社の目指す姿	P.5
	Shimadzu Vision	P.6
	ありたい姿と新中計の位置づけ	P.7
Ⅱ	前中期経営計画の振り返り	P.8
	前中期経営計画の結果	P.9
	前中期経営計画の成果と課題	P.10
Ⅲ	新中期経営計画 – 3年間の挑戦	P.11
	2026-2028 中期経営計画	P.12
	収益力向上	P.13
	セグメント別売上高と営業利益の目標	P.14
	お客様への提供価値拡大	P.15
	ライフサイエンス市場でのコア事業拡大	P.17-P.18
	クリニカル市場でのコア事業拡大	P.19-P.20
	計測事業のリカーリング拡大による提供価値の最大化	P.21
Ⅲ	新中期経営計画 – 3年間の挑戦	
	海外　北米事業の拡大 インド事業の拡大	P.22-P.23
	新事業創出の高速化	P.24
	成長市場での事業拡大ー半導体市場ー	P.25-P.26
	財務戦略	P.27
	経営基盤の高度化　AI時代の島津	P.28
Ⅳ	Shimadzu 2035	P.29

Appendix

Ⅱ 前中期経営計画の振り返り P.33-P.38
前中期経営計画の位置づけ
前中期経営計画の結果（前中計最終年度の各セグメント別の目標達成率）
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 - 社外との連携
トータルソリューション提供企業への活動

Ⅲ 新中期経営計画 – 3年間の挑戦 P.40-P.45
基盤事業の進化
Tescan ソリューション　- 電子顕微鏡事業の成長と拡大
人的資本経営の推進
ガバナンスの高度化
健康経営・環境経営
サステナビリティ経営指標

Shimadzu Vision – プラネタリーヘルスの追求

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

社　　是　　：科学技術で社会に貢献する
経 営 理 念　　：「人と地球の健康」への願いを実現する
島津グループサステナビリティ憲章

Best for Our Customers
with Excellence in Science

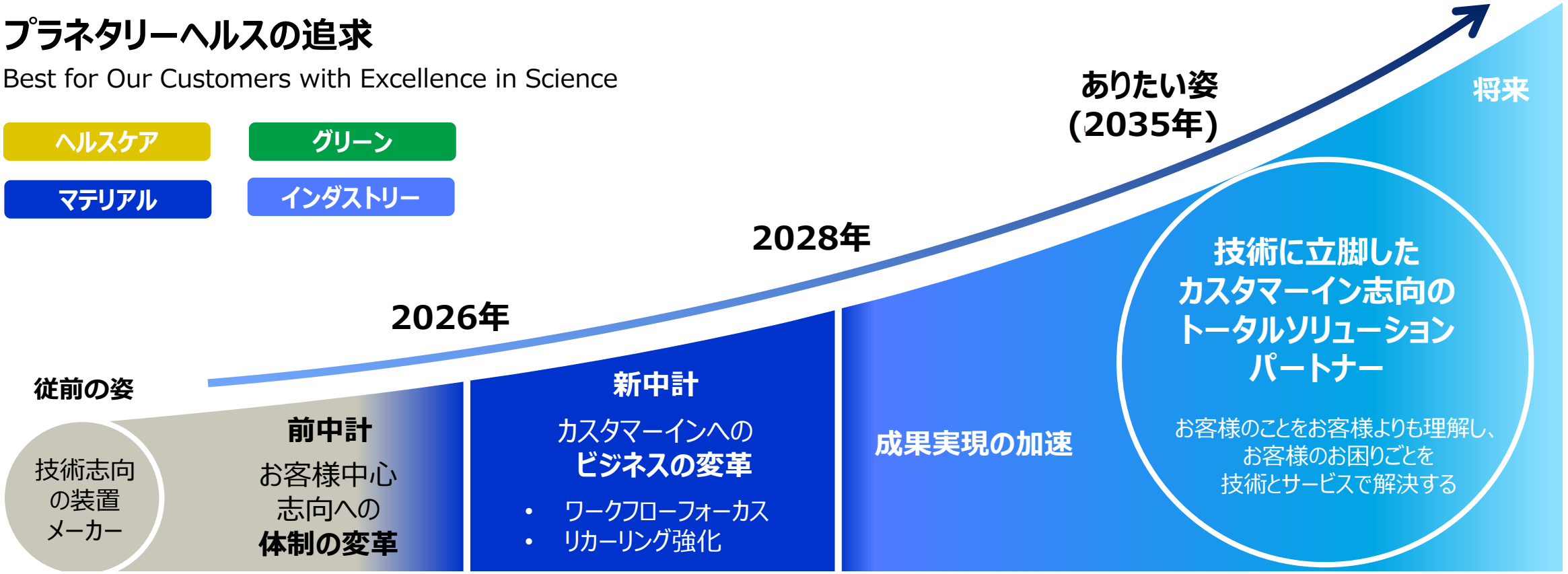
ありたい姿と新中計の位置づけ

150年を越えて蓄積してきた技術をベースに、カスタマーイン志向のビジネスへと変革
- **前中計では、お客様中心志向を掲げ、組織の変革を実行**
- **新中計では、お客様のワークフローを支え、科学技術でトータルソリューションを提供するビジネスへと変革を加速する**

プラネタリーヘルスの追求

Best for Our Customers with Excellence in Science

ヘルスケア　グリーン　マテリアル　インダストリー



カスタマーイン:顧客一人ひとりのニーズに基づいた、最適な商品・サービスの提供

目次

Ⅰ	当社の目指す姿	P.5
	Shimadzu Vision	P.6
	ありたい姿と新中計の位置づけ	P.7
Ⅱ	前中期経営計画の振り返り	P.8
	前中期経営計画の結果	P.9
	前中期経営計画の成果と課題	P.10
Ⅲ	新中期経営計画 – 3年間の挑戦	P.11
	2026-2028 中期経営計画	P.12
	収益力向上	P.13
	セグメント別売上高と営業利益の目標	P.14
	お客様への提供価値拡大	P.15
	ライフサイエンス市場でのコア事業拡大	P.17-P.18
	クリニカル市場でのコア事業拡大	P.19-P.20
	計測事業のリカーリング拡大による提供価値の最大化	P.21
Ⅲ	新中期経営計画 – 3年間の挑戦	
	海外　北米事業の拡大 インド事業の拡大	P.22-P.23
	新事業創出の高速化	P.24
	成長市場での事業拡大ー半導体市場ー	P.25-P.26
	財務戦略	P.27
	経営基盤の高度化　AI時代の島津	P.28
Ⅳ	Shimadzu 2035	P.29

Appendix

Ⅱ 前中期経営計画の振り返り	P.33-P.38
前中期経営計画の位置づけ	
前中期経営計画の結果（前中計最終年度の各セグメント別の目標達成率）	
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 - 社外との連携	
トータルソリューション提供企業への活動	
Ⅲ 新中期経営計画 – 3年間の挑戦	P.40-P.45
基盤事業の進化	
Tescan ソリューション　- 電子顕微鏡事業の成長と拡大	
人的資本経営の推進	
ガバナンスの高度化	
健康経営・環境経営	
サステナビリティ経営指標	

前中期経営計画の結果【2023年度-2025年度】

■ 基本方針：世界のパートナーと共に社会課題を解決するイノベ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～

指標		FY2022 実績	FY2025 中計目標	FY2025 実績	FY2025 中計目標達成率	FY2025 対2022年度 増減	FY2025 対2022年度 増減率
成長性	売上高	4,822	5,500	5,607	102%	785	116%
収益性	営業利益	682	800	737	92%	55	108%
	営業利益率	14.1%	14.5%	13.1%	90%	▲1.0pt	-
資本効率	ROE	12.9%	12.0%以上	11.4%	95%	▲1.5pt	-
	ROIC	11.7%	11.0%以上	9.6%	87%	▲2.1pt	-
投資	研究開発投資(3ヵ年)	500	730	794	109%	+294	159%
	設備投資(３ヵ年)	550	800	675	84%	+125	122%
期中平均為替レート	US $	135.5	120	150.81			
	€	141.0	130	174.83			

外部環境（政策・経済）の変化	対応策
● 中国経済の減速などにより事業環境の不透明性が増大	● 中国経済の減速をインドや他の地域でカバーに努めた。インドは年10%以上の売上拡大を実現 ● ただ、利益面ではカバーしきれず。事業環境変化に対応し、中国生産品を拡大
● 米国関税等、保護主義経済政策の展開	● 北米向け製品の中国生産を日本生産に変更。日本の部品生産を一部北米に移管
● 部材価格と人件費の高騰、インフレーション社会の容認	● 部材価格高騰を受けて付加価値訴求とコストダウンを推進
● AI時代の到来、サステナビリティの重要性の継続的高まり	● AI機能でユーザビリティを高めた機器を上市。社内では自社カスタマイズAIを活用して業務効率化

前中期経営計画の成果と課題

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

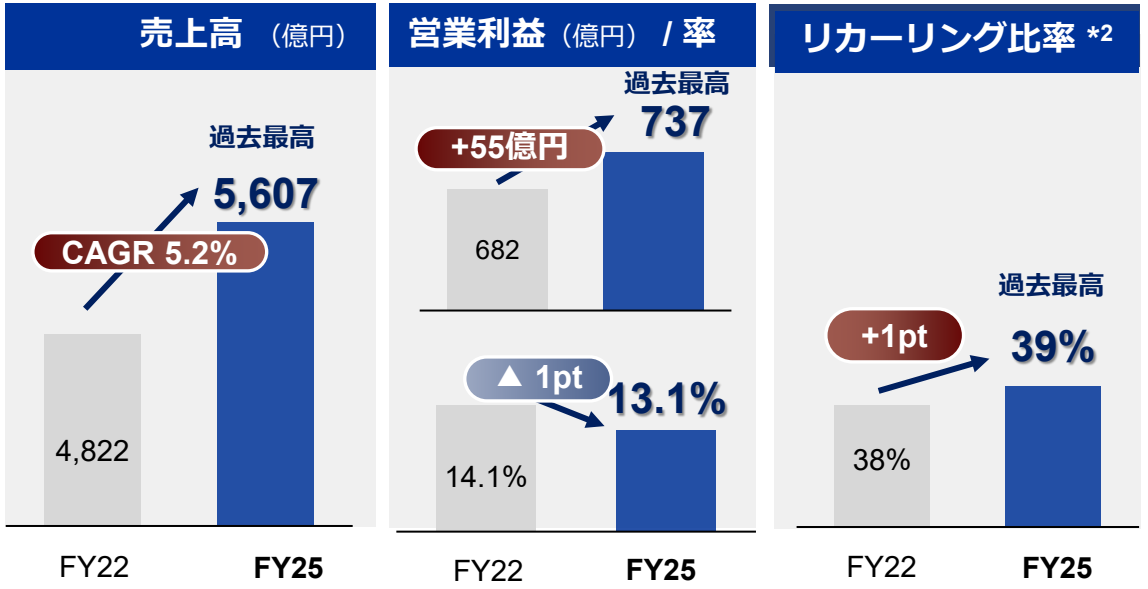
お客様中心志向への体制変革を着実に推進

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

提供価値拡大への施策

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

売上とリカーリング比率は拡大も収益性に課題



北米・インドで増収

成長に向けた
先行投資影響あり

計測事業にリカーリング
事業統括部を設置、
リカーリングビジネスを強化

*1. Tescan社の買収完了を前提

*2. 計測事業のリカーリング比率

目次

Ⅰ	当社の目指す姿	P.5
	Shimadzu Vision	P.6
	ありたい姿と新中計の位置づけ	P.7
Ⅱ	前中期経営計画の振り返り	P.8
	前中期経営計画の結果	P.9
	前中期経営計画の成果と課題	P.10
Ⅲ	新中期経営計画 – 3年間の挑戦	P.11
	2026-2028 中期経営計画	P.12
	収益力向上	P.13
	お客様への提供価値拡大	P.14
	セグメント別売上高と営業利益の目標	P.15
	ライフサイエンス市場でのコア事業拡大	P.17-P.18
	クリニカル市場でのコア事業拡大	P.19-P.20
	計測事業のリカーリング拡大による提供価値の最大化	P.21
Ⅲ	新中期経営計画 – 3年間の挑戦	
	海外　北米事業の拡大 インド事業の拡大	P.22-P.23
	新事業創出の高速化	P.24
	成長市場での事業拡大ー半導体市場ー	P.25-P.26
	財務戦略	P.27
	経営基盤の高度化　AI時代の島津	P.28
Ⅳ	Shimadzu 2035	P.29

Appendix

Ⅱ 前中期経営計画の振り返り P.33-P.38
- 前中期経営計画の位置づけ
- 前中期経営計画の結果（前中計最終年度の各セグメント別の目標達成率）
- 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 - 社外との連携
- トータルソリューション提供企業への活動

Ⅲ 新中期経営計画 – 3年間の挑戦 P.41-P.45
- 基盤事業の進化
- Tescan ソリューション　- 電子顕微鏡事業の成長と拡大
- 人的資本経営の推進
- ガバナンスの高度化
- 健康経営・環境経営
- サステナビリティ経営指標

2026-2028 中期経営計画

基本方針

トータルソリューション提供力の強化による収益力の持続的向上

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

経営目標 2028年度

売上高	営業利益	EBITDA	ROE	ROIC
6,800億円 (CAGR6.7%)	1,000億円	1,350億円	11.5%以上	10%以上

収益力向上

カスタマーイン*へのビジネス変革

(*顧客一人ひとりのニーズに基づいた、最適な商品・サービスの提供)

- 売上ミックス改善
- プライシング適正化
- 不採算製品・事業の改善
- コスト低減

提供価値の拡大

- **コア事業拡大**
  ライフサイエンス、クリニカル、リカーリング
- **海外事業拡大**
  戦略地域　北米、インド
- 新事業創出の高速化
  成長市場での事業拡大
  半導体
- **基盤事業の進化**
  グリーン、マテリアル領域

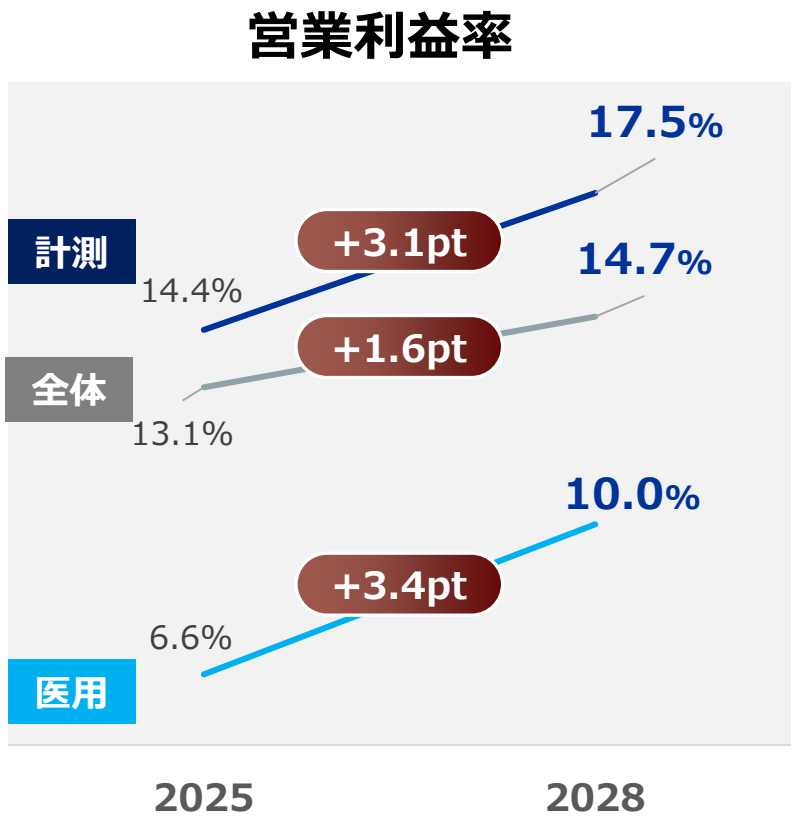
経営基盤の高度化

- AIX(AIトランスフォーメーション)強化
- 人的資本経営の推進
- ガバナンスの高度化

※本資料に記載の2028年度の数値は、Tescan社の買収完了を前提として算定しており、将来の状況により変更される可能性があります。
※2028年営業利益はIFRS適用後数値

収益力向上

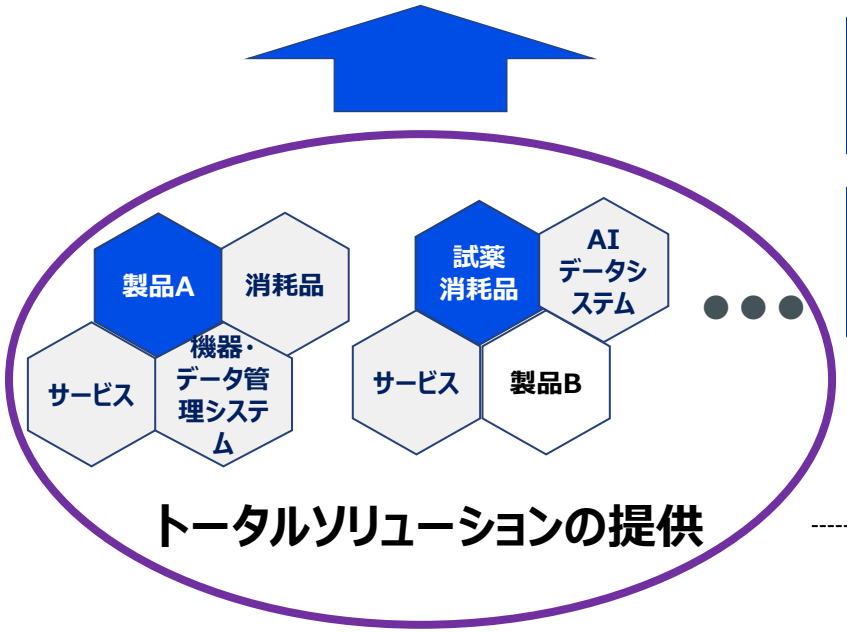
■ お客様へ提供価値を持続的に向上させるため、収益力強化を通じて、より強固で持続性の高い企業体質への転換を図る



売上ミックス改善	• 高付加価値新製品を核とした提供価値拡大戦略 • リカーリング比率拡大
プライシング適正化	• 顧客価値に基づくプライシング • 適正な形でのコスト増の価格反映
不採算製品・事業の収益改善	• 医用の収益力改善 • 不採算製品の整理
コスト低減	• 原価低減・コスト上昇抑制 • 販管費のコントロール

お客様への提供価値拡大

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



コア事業の拡大*1
- 高付加価値新製品を軸にトータルソリューションを提供
- ライフサイエンス市場のワークフロー変革に多面的にアプローチ
- クリニカル市場で、試薬・培地・製品・サービスをトータルで提案

海外事業の拡大
- 北米：最先端顧客と共創し、事業機会を持続的に拡大
- インド：拡大する市場の幅広いニーズに応え、事業成長を図る

成長市場での事業拡大
- 半導体分野で、真空技術と計測技術を軸に**Analytical Intelligence***2でトータルソリューションを提供
- Tescan事業とのシナジーを創出し、カスタマーイン戦略を展開

基盤事業の進化
- カーボンニュートラル実現へ、計測技術でグリーン・マテリアル領域の革新に寄与
- 国際標準化と規制対応を起点にビジネスを拡大

AIXの強化
- 経営データと設計製造データを統合し、AI時代の企業グループに
- 統合データと社員の暗黙知をかけあわせ、コーポレートのデータコアを確立

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

***2. Analytical Intelligence：** 島津製作所が提案する分析機器の新しい概念。システムやソフトウェアが、熟練技術者と同じように操作を行い、状態・結果の良し悪しを自動で判断し、ユーザーへのフィードバックやトラブルの解決を行う。また、分析機器に対する知識や経験の差を補完し、データの信頼性を確保する。

セグメント別売上高と営業利益の目標

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

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

※　2028年営業利益はIFRS適用後数値

目次

Ⅰ	当社の目指す姿	P.5
	Shimadzu Vision	P.6
	ありたい姿と新中計の位置づけ	P.7
Ⅱ	前中期経営計画の振り返り	P.8
	前中期経営計画の結果	P.9
	前中期経営計画の成果と課題	P.10
Ⅲ	新中期経営計画 – 3年間の挑戦	P.11
	2026-2028 中期経営計画	P.12
	収益力向上	P.13
	お客様への提供価値拡大	P.14
	セグメント別売上高と営業利益の目標	P.15
	ライフサイエンス市場でのコア事業拡大	P.17-P.18
	クリニカル市場でのコア事業拡大	P.19-P.20
	計測事業のリカーリング拡大による提供価値の最大化	P.21

Ⅲ	新中期経営計画 – 3年間の挑戦	
	海外　北米事業の拡大 インド事業の拡大	P.22-P.23
	新事業創出の高速化	P.24
	成長市場での事業拡大ー半導体市場ー	P.25-P.26
	財務戦略	P.27
	経営基盤の高度化　AI時代の島津	P.28
Ⅳ	Shimadzu 2035	P.29

Appendix

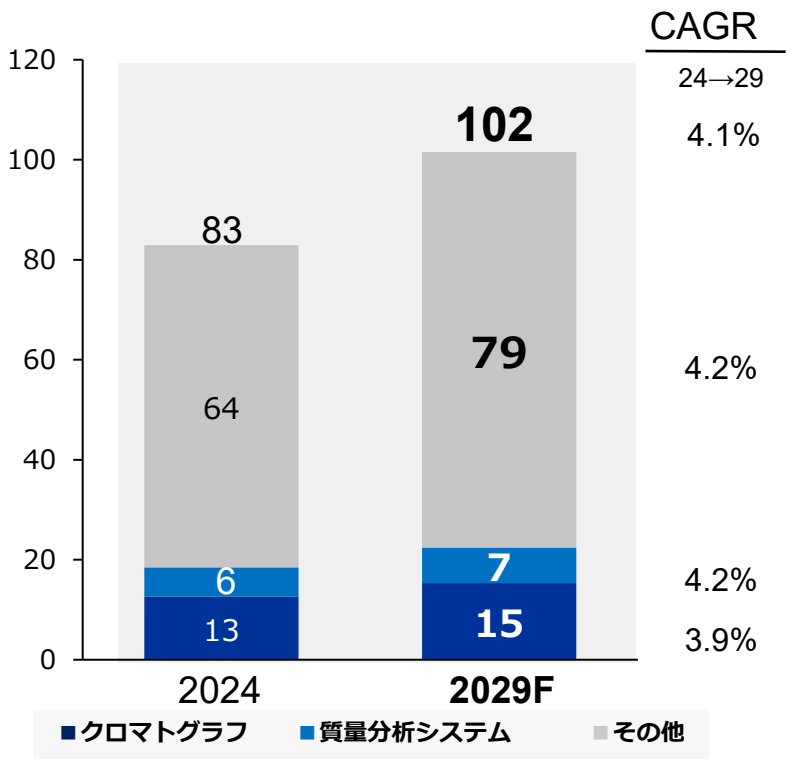
Ⅱ 前中期経営計画の振り返り P.33-P.38
- 前中期経営計画の位置づけ
- 前中期経営計画の結果（前中計最終年度の各セグメント別の目標達成率）
- 世界のパートナーと共に社会課題を解決するイノベーティブカンパニーへ - 社外との連携
- トータルソリューション提供企業への活動

Ⅲ 新中期経営計画 – 3年間の挑戦 P.41-P.45
- 基盤事業の進化
- Tescan ソリューション　- 電子顕微鏡事業の成長と拡大
- 人的資本経営の推進
- ガバナンスの高度化
- 健康経営・環境経営
- サステナビリティ経営指標

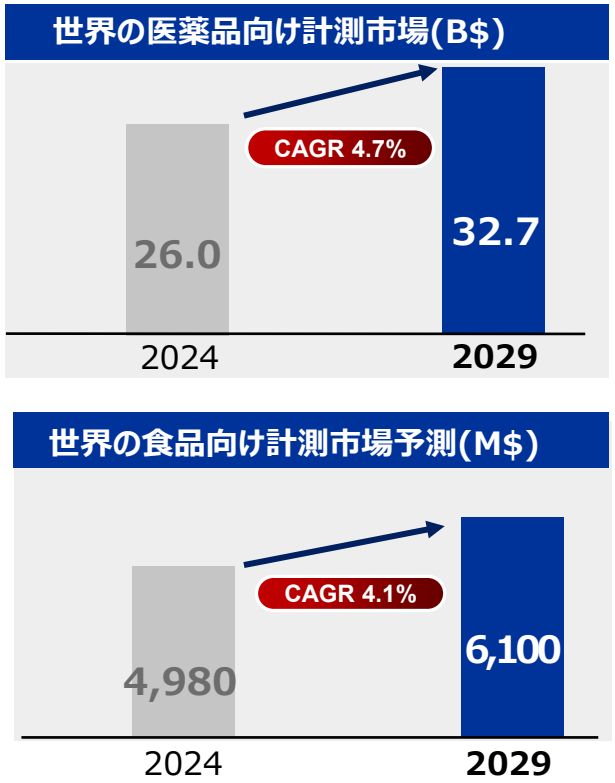
ライフサイエンス市場でのコア事業拡大

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

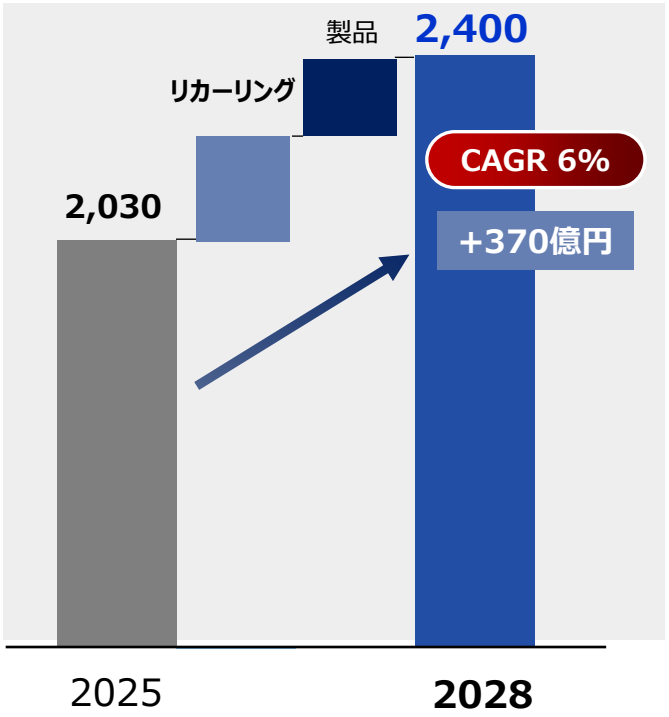
世界の分析計測機器市場（$B）



市場予測



コア事業計画(億円)



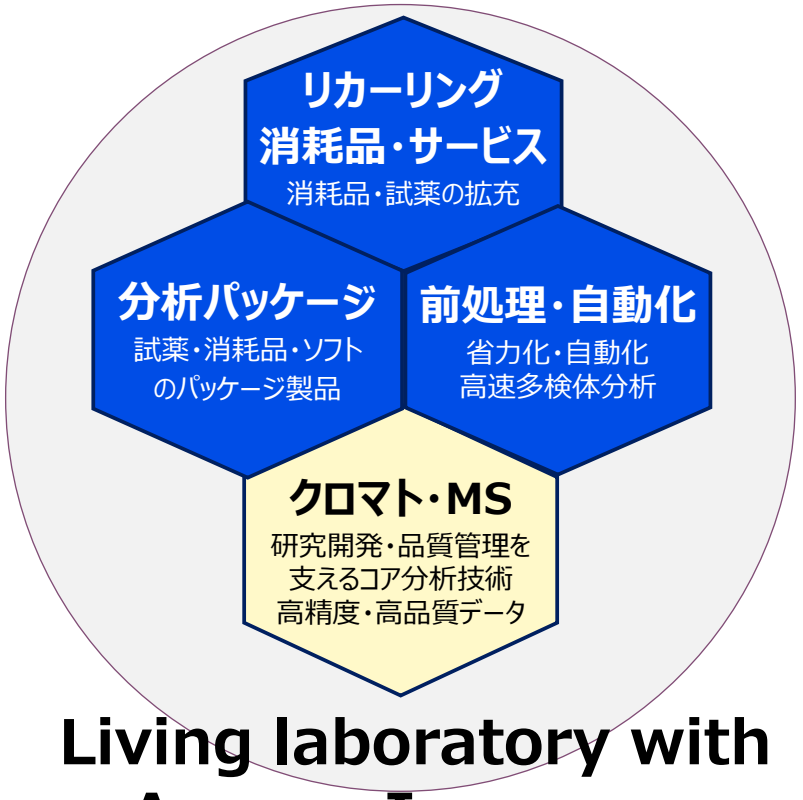
出典：SDi Global Assessment Report 2020 ～2025より算出

＊ コア事業：重点機種のクロマト(LC、GC)、質量分析システム(MS) と リカーリング事業

ライフサイエンス市場でのコア事業拡大

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

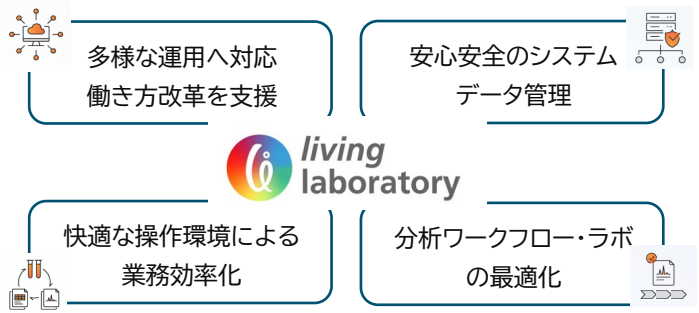
クロマト・MSを核として提供価値を最大化



Living laboratory with Analytical Intelligence*1

自動化・AIを活用し、ワークフロー変革を提案

Living laboratory展開（ハードとソフトの融合でラボを進化）



バイオ医薬品市場に事業展開を推進

カスタマーイン展開(北米・日本・中国)

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

低分子医薬品市場で事業拡大

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

食品市場でのソリューション展開

Analytical Intelligence *1

「高品質データ」と
「AI予測・検証サイクルに適した計測技術」を提供

*1 **Analytical Intelligence**：島津製作所が提案する分析機器の新しい概念。システムやソフトウェアが、熟練技術者と同じように操作を行い、状態・結果の良し悪しを自動で判断し、ユーザーへのフィードバックやトラブルの解決を行う。また、分析機器に対する知識や経験の差を補完し、データの信頼性を確保する。

*2 SFC：Supercritical Fluid Chromatography

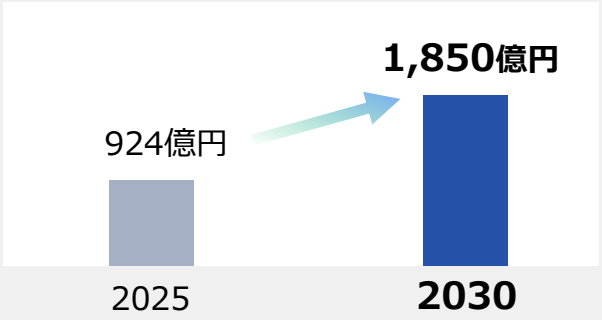
クリニカル市場でのコア事業拡大

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

臨床LCMS市場*1

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

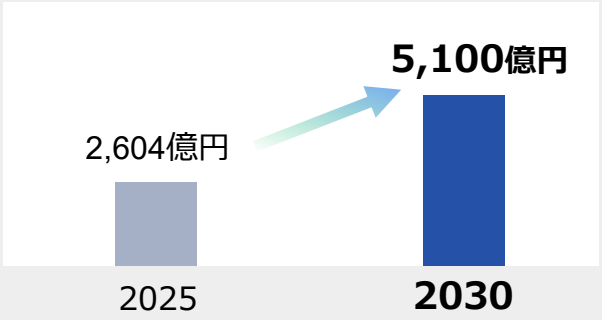
臨床検査室
(イメージ写真)



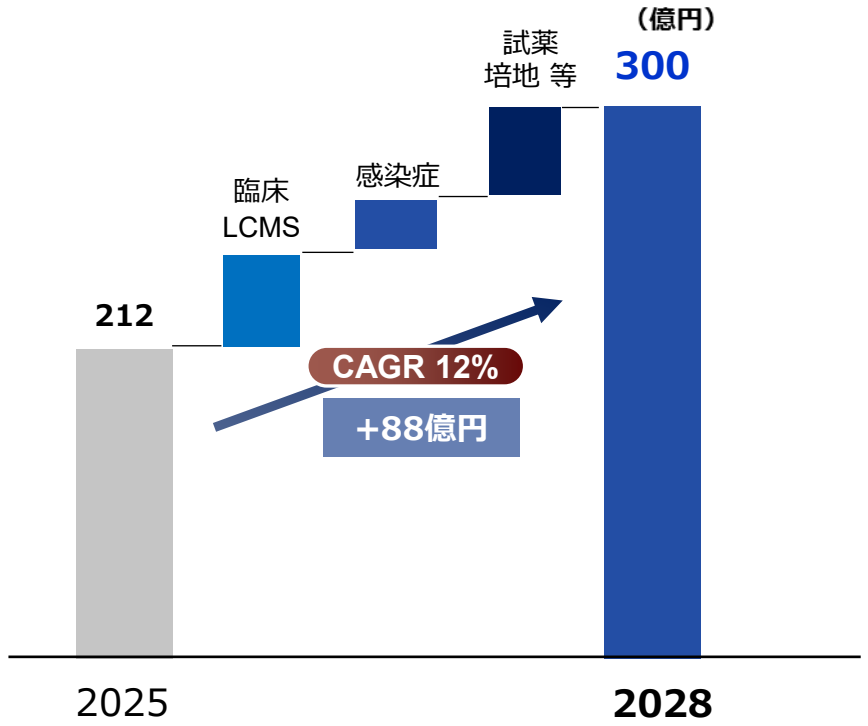
臨床微生物検査市場*2

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

PCR検査装置



クリニカル事業計画



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

クリニカル市場でのコア事業拡大

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

臨床LCMS

・ラボシステムと接続しワークフローを自動化
・他社協業を含めLCMS試薬キットのラインナップ拡充

全自動前処理 LCMS分析システム

感染症検査

・臨床検査向け微生物同定MALDIなどの新製品投入

微生物同定
MALDI

薬剤感受性
試験装置

臨床事業体制

・欧州臨床LCMS事業モデルを基に、各地に販売支援体制を構築
・研究用を含む試薬類の地産地消・販売体制強化

計測事業のリカーリング拡大による提供価値の最大化

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

お客様への提供価値を最大化

サービスの生産性と効率の最大化

- MVS を含めた世界クラスの研修センターを構築
- エンジニアスキルの一元管理でコスト削減を追求
- サービス付帯率の向上
- AIを活用した故障予知サービスプログラムを提供
- 検定事業展開

LabTotal保守拡大

- 分析支援・データ解析支援
- メンテナンス支援　を含む契約

消耗品・試薬の拡充とバリューチェーンパートナー構築

- ローカル開発品を世界市場へ早期展開

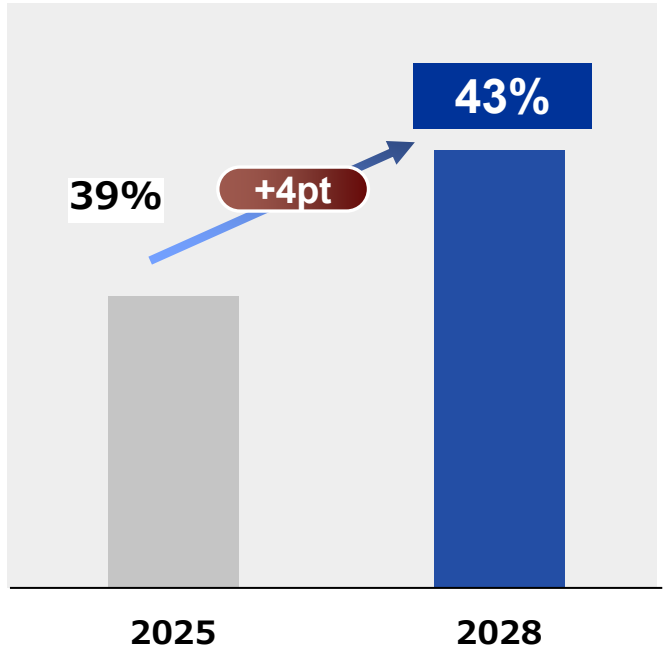
精製ビジネスの新規展開

- 高精度精製クロマトグラフを、充填剤・消耗品と一体化したワークフローとして展開

M2M等を活用したリモートサービスの拡大

- 最先端の要求に合わせた製品・システムを市場投入
- 研究開発から品質管理まで、一連の工程に向けた価値創出

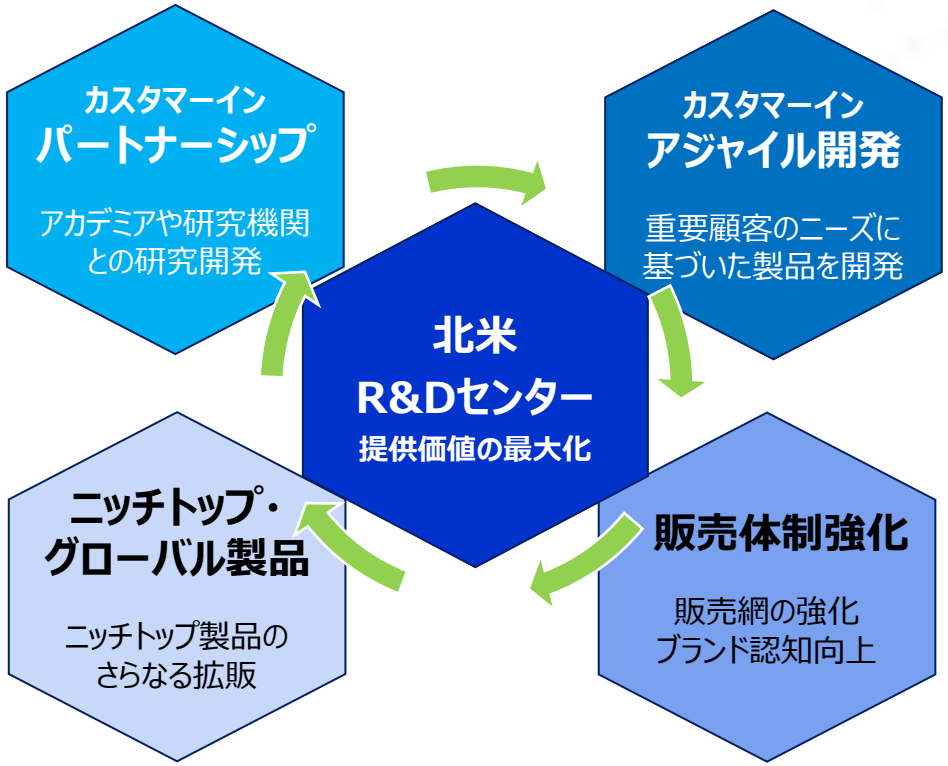
リカーリング比率をさらに拡大



海外　北米事業の拡大

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

R&Dセンターを核に北米深耕 研究、事業開発パートナーの拡大



顧客提供価値の最大化に トータルソリューション提供

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

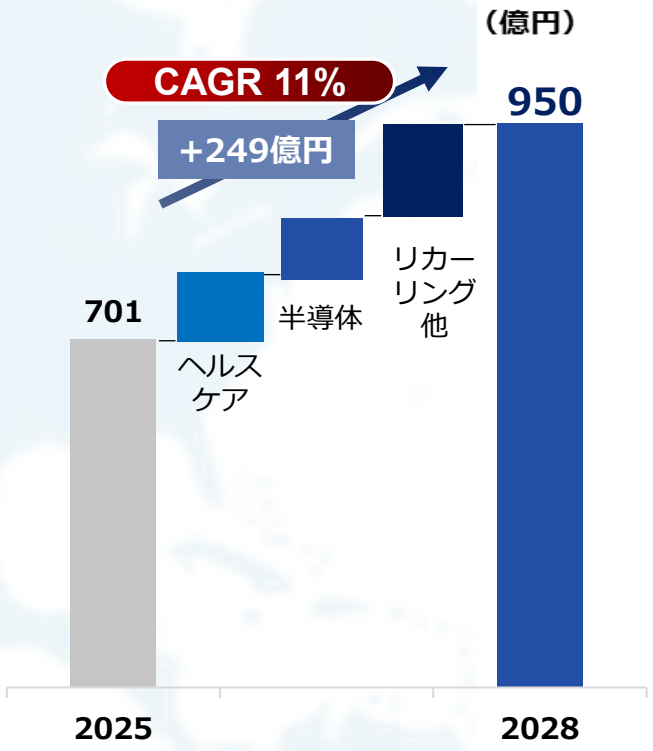
北米開発品

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

北米開発品

Nexera QX　**専用カラム**

北米での高成長を実現する



※CAGRはTescan社含み計算

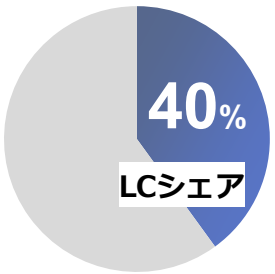
海外　インド事業の拡大

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

インドに根差して事業基盤を強化、多様な産業の成長ニーズに対応

強いポジション

SHIMADZU



FY2024

×

強固な販売網

幅広い成長領域・分野

- ヘルスケア（製薬・食品・クリニカル）
- リカーリング
- グリーン、マテリアル（モビリティ、電池、環境、化学）
- 半導体

アカデミア

Make in India

2027年にShimadzu Manufacturing India Pvt. （SMI）竣工予定

構造的コストリーダーシップ

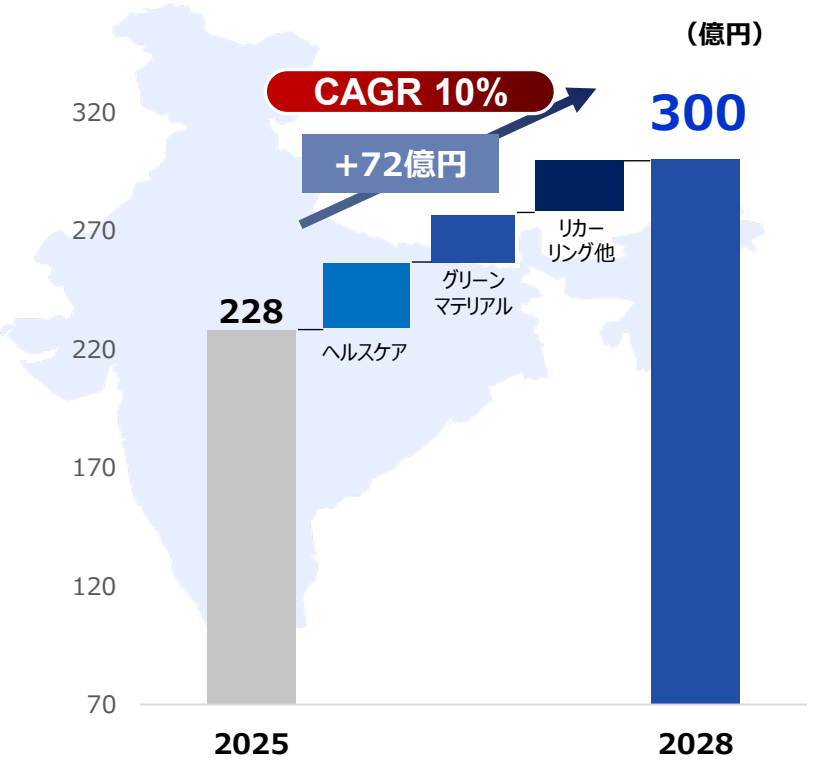
×

Develop in India

インドR&Dセンターの開設を検討

現地ニーズを製品に反映

インドの成長に貢献し、事業拡大



※CAGRはTescan社含み計算

新事業創出の高速化

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

顧客課題・社会課題

経営戦略・事業戦略・技術戦略

技術探索
俯瞰解析

出典 VALUENEX

事業・開発ロードマップ

外部連携による新技術獲得

- CVC：将来性のある事業・技術へ出資
- M＆A：成長市場の事業・技術獲得
- 共同研究：革新的技術を
  最先端研究パートナーと開発

コア技術の維持強化

- 分離分析・計測・X線・真空・磁気技術
- 機械・電気・ソフトウェア設計技術
- モノづくり技術、品質担保力

新事業創出、大型事業へ育成

- トータルソリューション提供力の強化
- 既存事業とのシナジー
- M&Aでの事業拡大

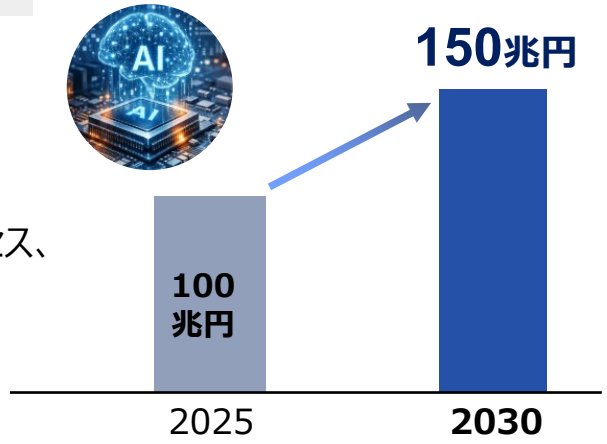
★半導体分野強化
★海洋事業進出
★量子・レーザー
★バイオ・医療

成長市場での事業拡大

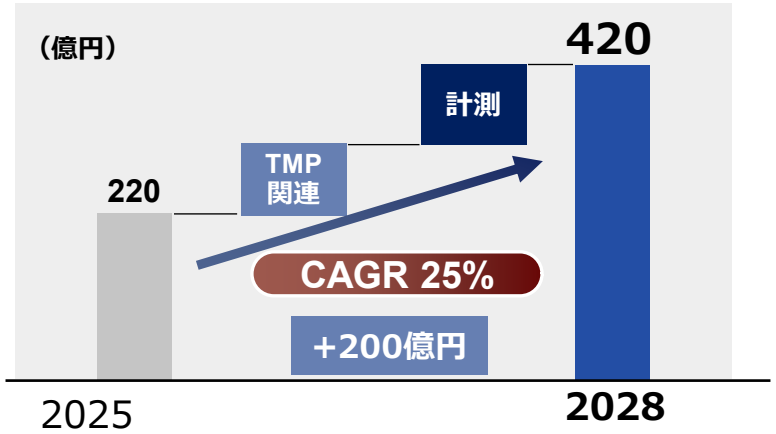
■ 成長する半導体市場で、真空と計測技術により開発から製造までのお客様のワークフロー全域に貢献

半導体市場

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



半導体事業計画



お客様のワークフロー

研究開発

研究開発用 分析計測機器

表面観察・表面分析・不純物分析・
アウトガス分析・強度・物性評価・熱安定性・

ガスクロマトグラフ

赤外顕微鏡

精密万能試験機

製造装置向け

製造装置コンポーネント・プロセスモニタ

TMP

製造工程

プロセス開発・故障解析

マイクロCT

走査電子顕微鏡

走査透過電子顕微鏡

ユーティリティ・クリーンルーム監視

超純水

全有機炭素計

分子状汚染物質
(AMC)

ガスクロマトグラフ質量分析システム

※CAGRはTescan社含み計算

成長市場での事業拡大

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

提供価値を最大化

島津
分析計測技術
欠陥・材料解析に求められる分析技術を多数保有

Tescan
電子顕微鏡
FIB-SEM、TEM
欠陥解析・材料解析

信頼
TMPの
グローバルサービスネット
ファウンドリの近くでの迅速対応力

表面観察/表面分析/故障解析
・Tescan社の故障解析ワークフロー展開
・当社技術と合わせ表面観察・分析のトータルソリューションを強化

無機・有機材料分析
強度・物性特性/熱特性
・半導体素材・材料分析向けの新製品を投入

インライン検査/アウトガス分析
・パートナー協業によるアウトガス分析ソリューション展開の拡大

超純水分析
・超純水用分析装置

TMP
・真空技術による半導体製造装置への貢献
・世界中のお客様の近くに、サービス体制を保有

表面観察ソリューション

Analytical Intelligence*1で、
全てのユーザーに最高の画像と、
データの信頼性を

圧倒的な操作性の電子顕微鏡

*1 **Analytical Intelligence**：島津製作所が提案する分析機器の新しい概念。システムやソフトウェアが、熟練技術者と同じように操作を行い、状態・結果の良し悪しを自動で判断し、ユーザーへのフィードバックやトラブルの解決を行う。また、分析機器に対する知識や経験の差を補完し、データの信頼性を確保する。

財務戦略

■ キャッシュフローの創出力を高めつつ外部資金も活用し、最適な資本構成へ。持続的成長に向けた投資を拡大
■ 投資効果を見極め、企業価値向上への投資を優先。事業環境の変化に応じて機動的に株主還元を検討

最優先

柔軟に実施

基本方針	前中計期間の結果	新中計期間 (FY26-28) の計画
研究開発・設備投資 （現業強化）	1,500億円	**2,200億円** (コア事業の拡大、北米・インド拠点の増強や、半導体やクリニカル市場での開発投資)
成長領域におけるM&A （インオーガニック成長）	1,250億円	**2,000億円** (コア事業の拡大、成長市場での事業拡大に向けたM&A投資)
株主還元	560億円	**610億円**以上 (累進配当・配当性向＞30%)
機動的な自己株式取得	250億円	事業環境の変化に応じ柔軟に対応

※前中計期間のM&A費用にはTescan買収費用を含む

経営基盤の高度化　AI時代の島津

AIX（AIトランスフォーメーション）強化

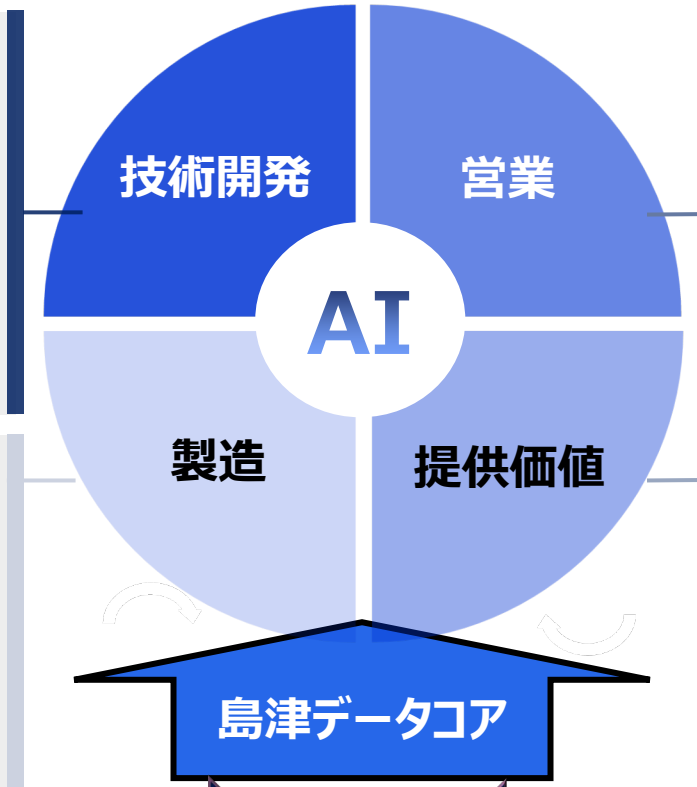
■ AIを活用する経営で、持続的収益力を強化してサステナブルな企業体質に進化
■ AIリテラシーの高い人財の育成とグループのデータ基盤構築で、変化に柔軟な企業体を実現

技術探索と開発プロセスにAIを活用

① AI俯瞰解析で技術・事業を強化
② ソフトウェア開発期間短縮50%、開発の迅速化
③ 知財支援AIスタートアップ　事業開始

市況変化、顧客要求に応じた生産にAIを活用

① 受注に応じた柔軟な生産・部品発注
② 最適在庫管理で顧客が必要なタイミングで納品
③ 製造の高度化と効率化でコストダウンと工数削減



高効率で“魅力ある提案”を作成

① 顧客に適したソリューション提案
② 新規販路のAI活用教育でカバー率向上
③ セールスサポートAIで勝率向上
④ プライシング適正化による収益力の改善

AI搭載製品による提供価値向上

① AIで顧客業務のワークフロー革新
② 分析業務のラボ属人性を解消
③ AIによる画像判定活用

AIによる故障予測サービスの拡充

グループのデータ基盤　X　島津ナレッジ(社員の暗黙知)

Ⅳ. Shimadzu 2035

■ 2035年 売上高１兆円企業を目指す
■ 技術に立脚したカスタマーイン志向のトータルソリューションパートナーとして、プラネタリーヘルスを追求し続ける

社　　是 ：「科学技術」で社会に貢献する
経営理念：「人と地球の健康」への願いを実現する
島津グループサステナビリティ憲章

プラネタリーヘルスの追求

Best for Our Customers
with Excellence in Science

売上高 5,607億円

海外売上高 (比率) (57%)
全社リカーリング売上高 (比率) (32%)

2025

1兆円企業へ

**技術に立脚した
カスタマーイン志向の
トータルソリューション
パートナー**

お客様のことをお客様よりも理解し、
お客様のお困りごとを
技術とサービスで解決する

海外売上高 (比率) (**66%**)
全社リカーリング売上高 (比率) (**45%**)

2035

ブランドステートメント　“Excellence in Science”

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

SHIMADZU
Excellence in Science

Appendix

目次

Ⅰ	当社の目指す姿	P.5
	Shimadzu Vision	P.6
	ありたい姿と新中計の位置づけ	P.7
Ⅱ	前中期経営計画の振り返り	P.8
	前中期経営計画の結果	P.9
	前中期経営計画の成果と課題	P.10
Ⅲ	新中期経営計画 – 3年間の挑戦	P.11
	2026-2028 中期経営計画	P.12
	収益力向上	P.13
	セグメント別売上高と営業利益の目標	P.14
	お客様への提供価値拡大	P.15
	ライフサイエンス市場でのコア事業拡大	P.17-P.18
	クリニカル市場でのコア事業拡大	P.19-P.20
	計測事業のリカーリング拡大による提供価値の最大化	P.21
Ⅲ	新中期経営計画 – 3年間の挑戦	
	海外　北米事業の拡大 インド事業の拡大	P.22-P.23
	新事業創出の高速化	P.24
	成長市場での事業拡大ー半導体市場ー	P.25-P.26
	財務戦略	P.27
	経営基盤の高度化　AI時代の島津	P.28
Ⅳ	Shimadzu 2035	P.29

Appendix

Ⅱ 前中期経営計画の振り返り P.33-P.38
- 前中期経営計画の位置づけ
- 前中期経営計画の結果（前中計最終年度の各セグメント別の目標達成率）
- 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 - 社外との連携
- トータルソリューション提供企業への活動

Ⅲ 新中期経営計画 – 3年間の挑戦 P.41-P.45
- 基盤事業の進化
- Tescan ソリューション　- 電子顕微鏡事業の成長と拡大
- 人的資本経営の推進
- ガバナンスの高度化
- 健康経営・環境経営
- サステナビリティ経営指標

前中期経営計画の位置づけ

4つの領域で**事業拡大と顧客ニーズに合致した価値提供への変革**

■ **コンセプト：世界のパートナーと共に社会課題を解決するイノベ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～

2025年度業績目標

売上高 **5,500億円**　営業利益 **800億円**　営業利益率 **14.5%**

ROIC **11.0%以上**　　ROE **12.5%以上**

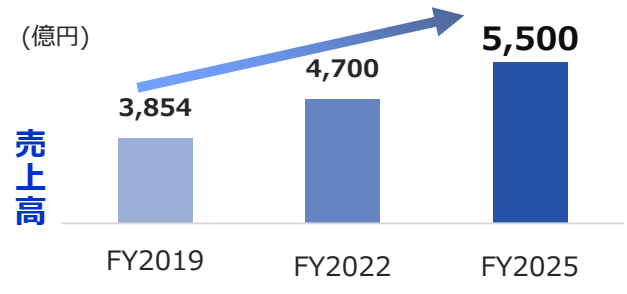
5つの事業戦略

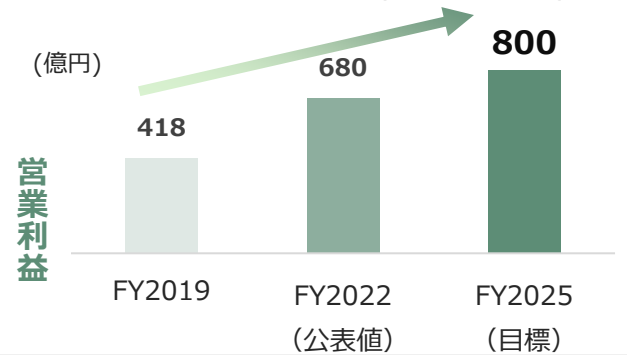
- 重点事業強化 - LC、MS、GC、試験機、TMP -
- メドテック事業の強化
- 海外事業の拡大 - 北米強化 -
- リカーリングビジネスの強化、拡大
- 新事業・将来事業の創出

7つの経営基盤強化

ガバナンスの強化

- 開発スピード強化
- 国際標準化・規制対応力の強化
- グローバル製造の拡大
- DX推進
- 人財戦略：島津人の育成
- 財務戦略：攻めの財務へ





為替レート	USドル	ユーロ
2019年：	109円	2019年：121円
2022年：	130円	2022年：135円
2025年：	120円	2025年：130円

前中期経営計画の結果 前中計最終年度の各セグメント別の目標達成率

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

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

2025年度 実績

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

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 社外との連携

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

海外案件例 国内案件例

フランス　オルレアン大と「グローバルSFCセンター」を開設

ライフサイエンス　’25.10

医薬品の品質管理・安全性評価

- 共同研究内容を国際学会で発表予定
- 医薬品製造現場でのSFE-SFCの適用性検証を進行中

シンガポール　チャンギ総合病院　SAPと血液検査プロジェクト

メドテック　’23.12

慢性疾患の臨床診断の短縮化

- LC-MS/MSによる原発性アルドステロン症の患者を特定する検査手法を開発
- 検査時間の短縮化を実現
- シンガポール保健省より臨床サービスライセンスを取得

「Shimadzu Nagasaki Collaboration Lab」開所

メドテック/グリーン　’23.11

感染症対策、海洋事業、情報/セキュリティ対策の高度化

慈恵大学「骨の健康」関連の概念実証実施

メドテック　’23.11

骨粗しょう症の予防と早期発見の実現

- 「骨の健康」関連の新事業を開始
- 検査データを取見える化する健康増進プラットフォーム「SUPOFULL(サポフル)」も提供予定

電子顕微鏡大手のTescan社と業務提携

マテリアル/ インダストリー　’24.7

付加価値の高いソリューション提供

- 3モデル(SS-4000、SS-3000、SS-2000) の販売を開始(2025年)

大学との包括的連携協定

メドテック/グリーン　’24.6～

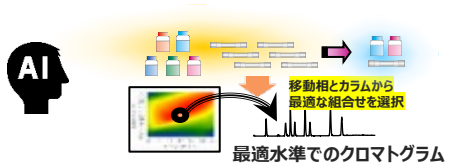
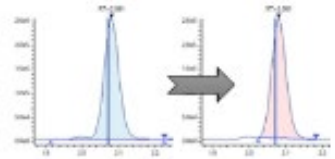
- 徳島大学：社会課題の解決に資する革新的な技術の獲得と事業の創出および人材育成・人材交流。テーマは**「次世代光源技術」「フードテック」「水中通信技術」**
- 信州大学：社会課題解決に向けた共同研究および研究成果の社会実装。テーマは**水やエネルギー**
- 早稲田大学：研究開発・人材育成などの相互協力の推進を目的。テーマは**次世代医薬品、食のサステナビリティ、脱炭素社会**
- 大阪公立大：**全固体電池や感染症分野**などで社会課題を解決および新しい社会創造を目指す
- 京都大学：社会課題の解決に資するイノベーションおよび**新事業の創出**と、**グローバルな高度人材育成**を目的とする包括連携協定を締結

トータルソリューション提供企業への活動

製薬市場向けトータルソリューション

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

計画

実験計画・メソッド開発	前工程	分　析	後工程	解析の自動化
実験プロトコル管理 メソッド開発支援 	**前工程自動機** ロボット前工程自動機 	**LC/MS・カラム/試薬** 高感度・高分解能計測 	**後工程専用自動機** 分取精製や継続培養を 自動設定・実行 	**AI解析ソフトウェア (Insight)** 

取組み結果

メソッド開発支援

生成AIを使用したLC向けメソッド
生成Method intelligence

前処理工程自動化 (抗体医薬)

糖鎖分析用
自動前処理装置
MUP-3100発売

ワークフロー自動化 (創薬/合成)

プレートローダー
PL-40発売

LC / MS

装置ラインナップ強化

カラム / 試薬

バイアルラインナップ追加
分析用カラムラインナップ追加

後工程

分析/分取スケールアップシステム
Nexera ASAPrep発売

AIによる解析ソフトウェア

ピーク検出効率化
Peakintelligence for LC

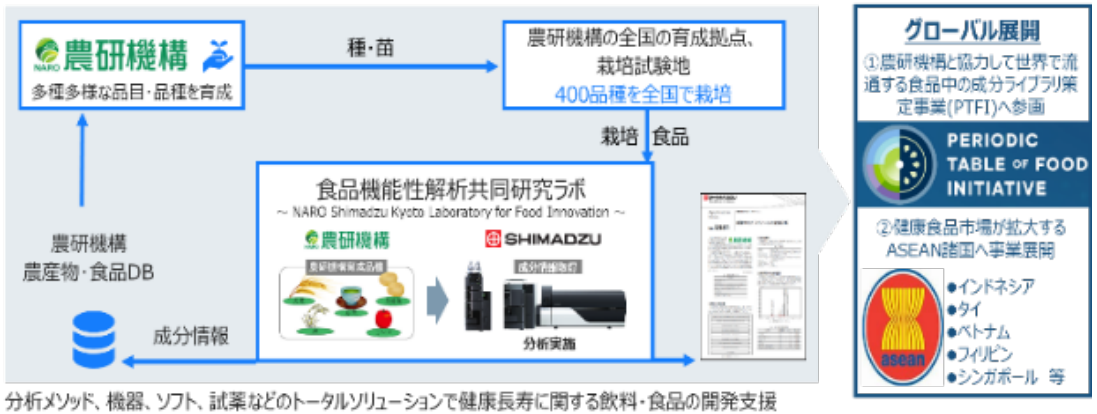
異常ピーク検知支援ソフトウェア
LabSolutions Detect発売

トータルソリューション提供企業への活動

フードテック向けトータルソリューション

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

科学的な分析を基礎とした“食による健康長寿社会の実現”



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

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

2023年9月12日 | プレスリリース

“食と健康“社会実現に向けた社会実装への取り組み

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

国研との協業 – “食と健康”プロジェクトとの協業

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

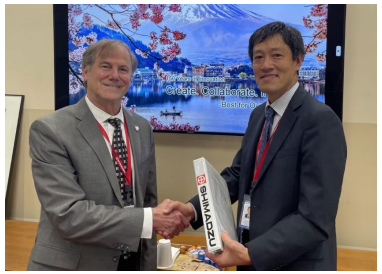
トータルソリューション提供企業への活動

戦略投資（M&A、出資）

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

メドテック

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



出資 Sepragen社 医薬品製造の支援事業へ新規参入 (’24.10)

ライフサイエンス

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

SEPRAGEN Innovators in Bioprocessing

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

ライフサイエンス

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

出資 ユー・メディコ社 遺伝子治療薬事業に本格参入(’24.12)

メドテック

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

目次

Ⅰ	当社の目指す姿	P.5
	Shimadzu Vision	P.6
	ありたい姿と新中計の位置づけ	P.7
Ⅱ	前中期経営計画の振り返り	P.8
	前中期経営計画の結果	P.9
	前中期経営計画の成果と課題	P.10
Ⅲ	新中期経営計画 – 3年間の挑戦	P.11
	2026-2028 中期経営計画	P.12
	収益力向上	P.13
	セグメント別売上高と営業利益の目標	P.14
	お客様への提供価値拡大	P.15
	ライフサイエンス市場でのコア事業拡大	P.17-P.18
	クリニカル市場でのコア事業拡大	P.19-P.20
	計測事業のリカーリング拡大による提供価値の最大化	P.21
Ⅲ	新中期経営計画 – 3年間の挑戦	
	海外　北米事業の拡大 インド事業の拡大	P.22-P.23
	新事業創出の高速化	P.24
	成長市場での事業拡大ー半導体市場ー	P.25-P.26
	財務戦略	P.27
	経営基盤の高度化　AI時代の島津	P.28
Ⅳ	Shimadzu 2035	P.29

Appendix

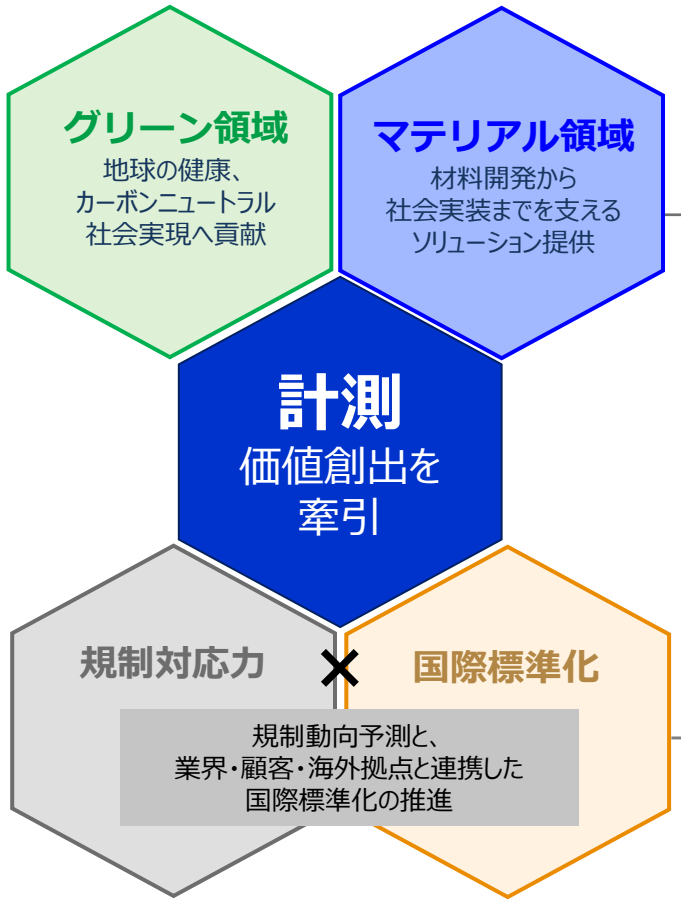
Ⅱ 前中期経営計画の振り返り	P.33-P.38
前中期経営計画の位置づけ	
前中期経営計画の結果（前中計最終年度の各セグメント別の目標達成率）	
世界のパートナーと共に社会課題を解決するイノベーティブカンパニーへ - 社外との連携	
トータルソリューション提供企業への活動	
Ⅲ 新中期経営計画 – 3年間の挑戦	P.41-P.45
基盤事業の進化	
Tescan ソリューション　- 電子顕微鏡事業の成長と拡大	
人的資本経営の推進	
ガバナンスの高度化	
健康経営・環境経営	
サステナビリティ経営指標	

基盤事業の進化

グリーン、マテリアル領域

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

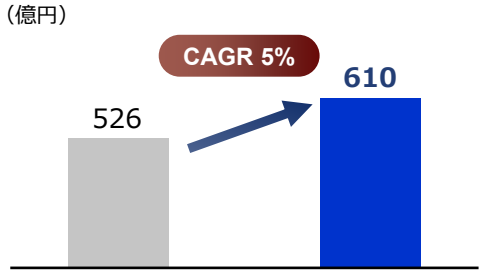
“計測”を軸にした価値創出モデル



展開強化

グリーン領域

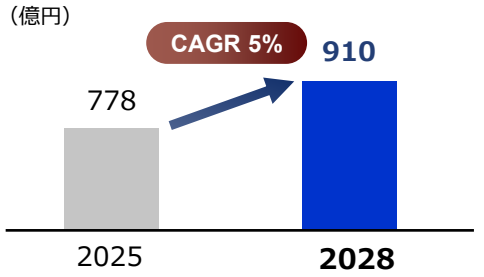
- エネルギー（新エネ・蓄エネ・再エネ）、カーボンニュートラル燃料市場で主にGCシステムの事業を拡大
- PFAS規制（環境）分野におけるLCMSのグローバル事業拡大
- バイオものづくりに貢献する評価システムの事業化



新型GCシステム

マテリアル領域

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



試験機自動化システム

規制対応力強化 × 国際標準化戦略の強化

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

Tescan ソリューション

電子顕微鏡事業の成長と拡大

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

1. 分析計測機器市場の中で高い成長が期待される電子顕微鏡

(CAGR 5.4% (2024-29 年平均成長率)**)の事業基盤を獲得**

2. Tescan社は当社の成長性・収益性に貢献するプラットフォーム

■ **半導体分野とマテリアル領域事業の強化・拡大**

- 半導体向けワークフロー戦略の推進力強化
- FIB-SEMなどのTescan社ラインアップ獲得によるマテリアル領域事業を拡大
- 台湾、欧米における実績あるTescan社の主要顧客基盤を活用、海外事業を拡大

■ **ライフサイエンス分野への展開**

- 当社の知見を利用して、Tescan社製品を活用した事業を展開

3. 提供ソリューション・地域・製造販売各面での相乗効果も見込まれる

■ **欧州とアジアの力を結集し、世界市場での競争力を強化**

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

製品ラインアップ

トータルソリューションの高度化

地域・顧客補完性

製造・営業・サービスの効率化

人的資本経営の推進

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

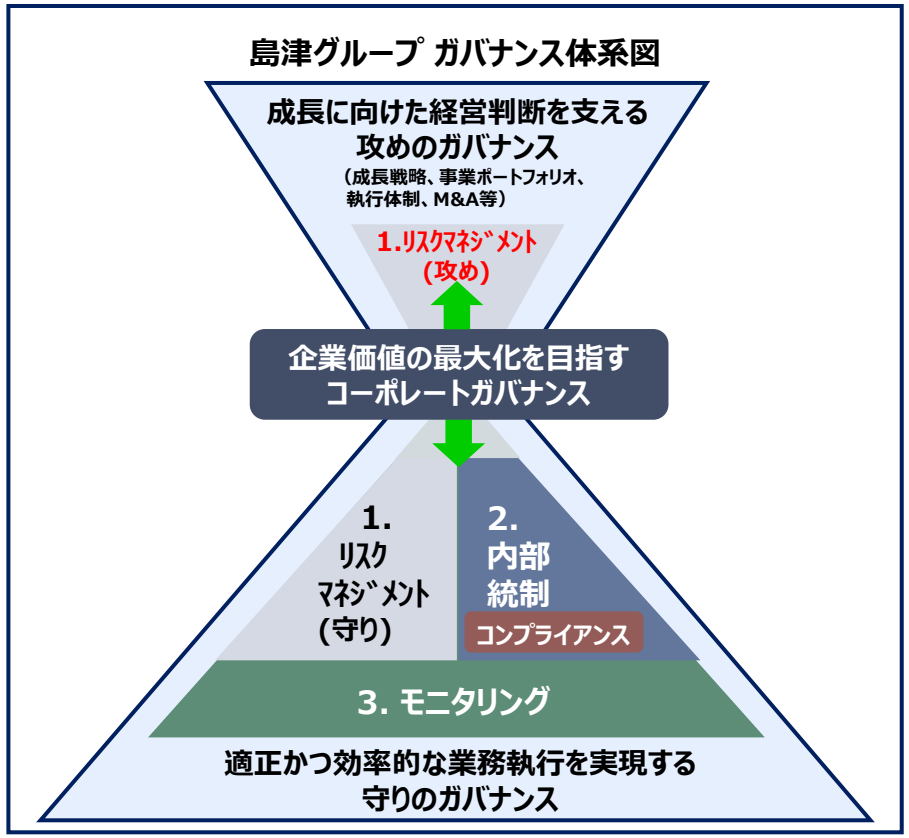
AIX時代に対応した人的資本経営の推進

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

一人ひとりの挑戦と成長を、島津グループの価値創出につなげる

ガバナンスの高度化

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



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

健康経営、環境経営

健康経営

グローバルレベルでの自律的な健康経営/安全推進を展開する

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

ウェルビーイングを基盤とした持続可能な人的資本経営の推進

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

グローバル基準に基づく安全衛生マネジメント体制の強化

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

環境経営

環境と調和した事業成長の実現と企業価値の向上を目指す

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

脱炭素社会の実現

- グループ全社の事業活動及び、サプライチェーン全体でのCO_2排出量削減
- 地球環境の保全に配慮した製品・サービスの開発・提供

サーキュラーエコノミーの実装

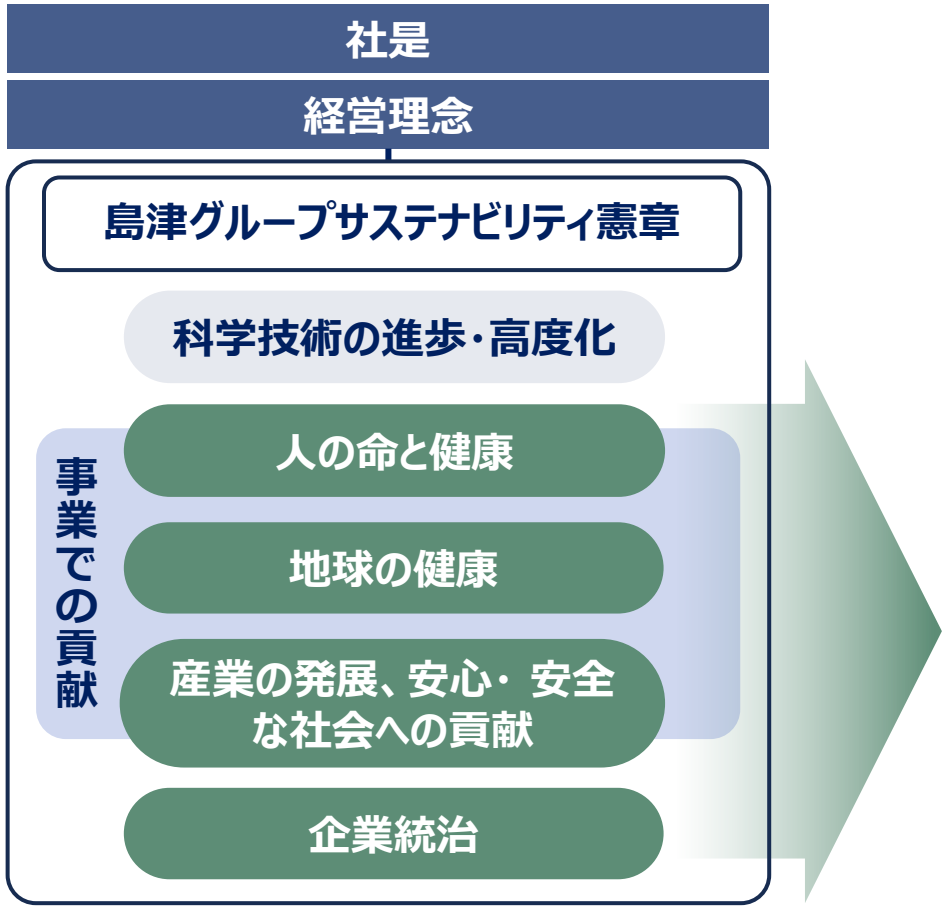
- 製品再生事業の立ち上げと、製品長寿命化、リサイクルの推進
- サステナブル素材(リサイクル素材＋バイオマス素材)の製品採用を推進

ネイチャーポジティブの実現

- 科学技術も活用した“島津の森”づくり活動を推進

サステナビリティ経営指標

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



ESGでの貢献・対応

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