

2023年度-2025年度 中期経営計画

2023年3月22日

株式会社 島津製作所

代表取締役社長 山本 靖則

2023年度-2025年度 中期経営計画

INDEX

1. トップメッセージ

2. 新中期経営計画の内容

- 1 当社の目指す姿・提供価値・
新中計の位置づけ
- 2 基本方針
- 3 5つの事業戦略
- 4 7つの経営基盤強化
- 5 環境経営・健康経営
- 6 経営指標

参考資料

過去3期の中期経営計画基本方針と戦略

前中期経営計画の振り返り

新中計セグメント別売上

新中計非財務指標KPI

1. トップメッセージ

Excellence in Science!

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”を創ります

1. ガバナンスの強化、組織風土の変革を進めます
2. 事業成長と社員の成長を果たしつつ、“Best For Our Customers”の精神で、課題解決型企业への変革を進めます
3. 世界のお客様の目指すところに耳を傾け、課題を先取りし、解決するための体制を築きます
4. スピード感をもってアジャイルに開発を行い、柔軟な製造体制を構築し、
ソリューションをトータルに確実にお届けすることで、持続的な成長を目指します
5. 人財育成と攻めの財務戦略に取り組みます

2023年度-2025年度 中期経営計画

INDEX

1. トップメッセージ
2. 新中期経営計画の内容
 - 1 当社の目指す姿・提供価値・新中計の位置づけ
 - 2 基本方針
 - 3 5つの事業戦略
 - 4 7つの経営基盤強化
 - 5 環境経営・健康経営
 - 6 経営指標

参考資料

- 過去3期の中期経営計画基本方針と戦略
- 前中期経営計画の振り返り
- 新中計セグメント別売上
- 新中計非財務指標KPI

2-1 当社の目指す姿

- 新型コロナウイルスとの闘いを通して、「人の命と健康」への意識が高まる
- サステナビリティへの関心が高まり、「地球の健康」が重要な社会課題に



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

2-1 新中期経営計画で提供を目指す社会価値

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) メドテック分野 (計測)、(医用)	次世代医薬開発 食のサステナビリティ ゲノミクス AIホスピタル Healthcare as a Service	<ul style="list-style-type: none"> ● 分析・計測と画像診断技術による“人の命と健康”への貢献 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 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 ➢ 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 分析・計測と制御技術による“地球の健康”への貢献 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 分析・解析技術と量産装置技術による“材料開発・生産革新”への貢献 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 精密加工・計測技術による“産業の発展”への貢献 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 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

2-1 新中期経営計画の位置づけ

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

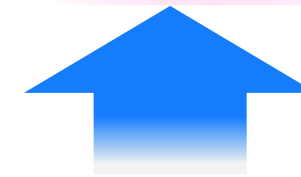


Best for Our Customers !

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」



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

2023年度-2025年度 中期経営計画

INDEX

1. トップメッセージ

2. 新中期経営計画の内容

- 1 当社の目指す姿・提供価値・
新中計の位置づけ
- 2 **基本方針**
- 3 5つの事業戦略
- 4 7つの経営基盤強化
- 5 環境経営・健康経営
- 6 経営指標

参考資料

過去3期の中期経営計画基本方針と戦略

前中期経営計画の振り返り

新中計セグメント別売上

新中計非財務指標KPI

2-2 基本方針

コンセプト： 世界のパートナーと共に社会課題を解決するイノベティブカンパニーへ
～技術開発力と社会実装力の両輪強化により持続的成長を果たす～

2025年度業績目標

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

ROIC **11.0%**以上 ROE **12.5%**以上

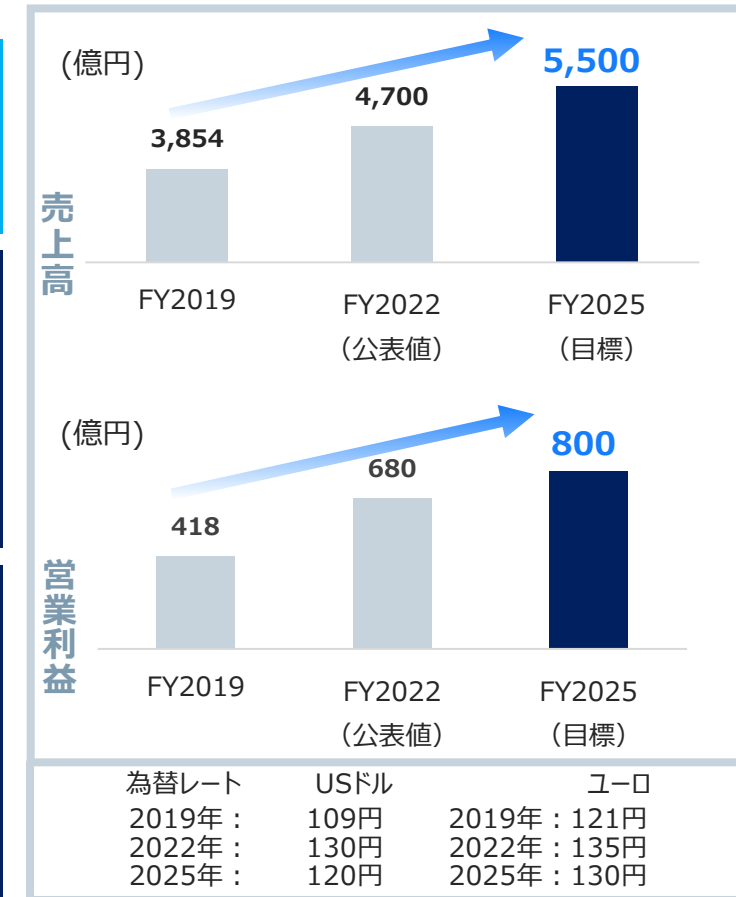
5つの事業戦略

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

7つの経営基盤強化

ガバナンスの強化

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



2023年度-2025年度 中期経営計画

INDEX

1. トップメッセージ

2. 新中期経営計画の内容

- 1 当社の目指す姿・提供価値・
新中計の位置づけ
- 2 基本方針
- 3 **5つの事業戦略**
- 4 7つの経営基盤強化
- 5 環境経営・健康経営
- 6 経営指標

参考資料

過去3期の中期経営計画基本方針と戦略

前中期経営計画の振り返り

新中計セグメント別売上

新中計非財務指標KPI

2-3 5つの事業戦略

液体クロマトグラフ(LC)、質量分析計(MS) ~Only Oneのトータルソリューション提供~

ヘルスケア
ライフサイエンス分野



- 製品 : 基本性能強化、自動化、AI活用によるOnly Oneソリューションの提供
- アプリケーション : 製薬・フードテック向けトータルソリューション提案の強化
- 中長期戦略 : 北米R&Dセンターを開設し、先端顧客とハード、ソフト、アプリを開発

技術開発力

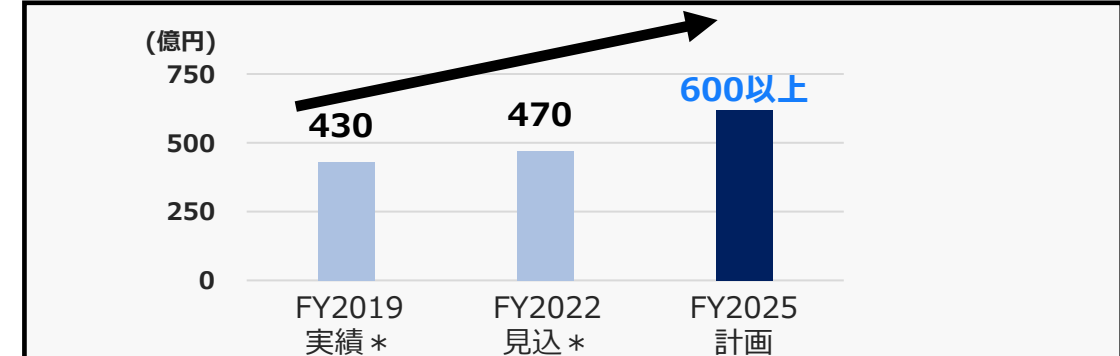
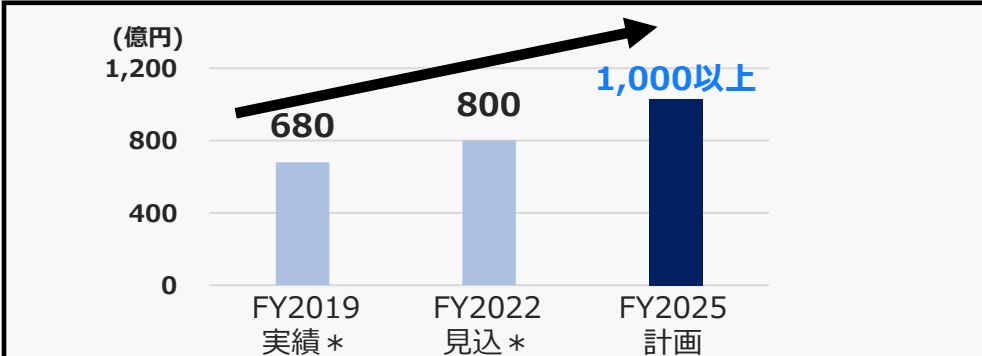
- 液体クロマトグラフ (LC)
- 基幹製品の競合力強化(一体型の拡張、新検出器)
 - 前処理を含むプロセス自動化、AI活用
 - 核酸/バイオ医薬向けトータルソリューション開発

- 質量分析計 (MS)
- 基幹製品の競合力強化(高感度化、高分解能化)
 - 用途別ソフトウェア、ライブラリ開発
 - フードテック、製薬向けトータルソリューション開発

社会実装力

- 前処理装置・カラム・ソフトウェアメーカー等とトータルソリューション提供のための提携
- FDA、薬局方への対応と提案力強化
- 北米R&Dセンター開設 (先進的な技術を有する重要顧客と共同研究・開発を推進)

業績計画



* FY2019実績、FY2022見込は 1ドル120円、1ユーロ130円換算

2-3 5つの事業戦略

～製薬市場向けトータルソリューション～

ヘルスケア
ライフサイエンス分野
製薬強化



- 実験計画から解析まで、業務の自動化・省力化を分析トータルソリューションとして提案
- AI技術の活用で属人性を解消し、専門家育成に悩むラボの運営を支援

● 分析トータルソリューション



ソフトウェア × プロセス自動化

機器とインフォマティクスの融合でOnly Oneの価値を創造

2-3 5つの事業戦略

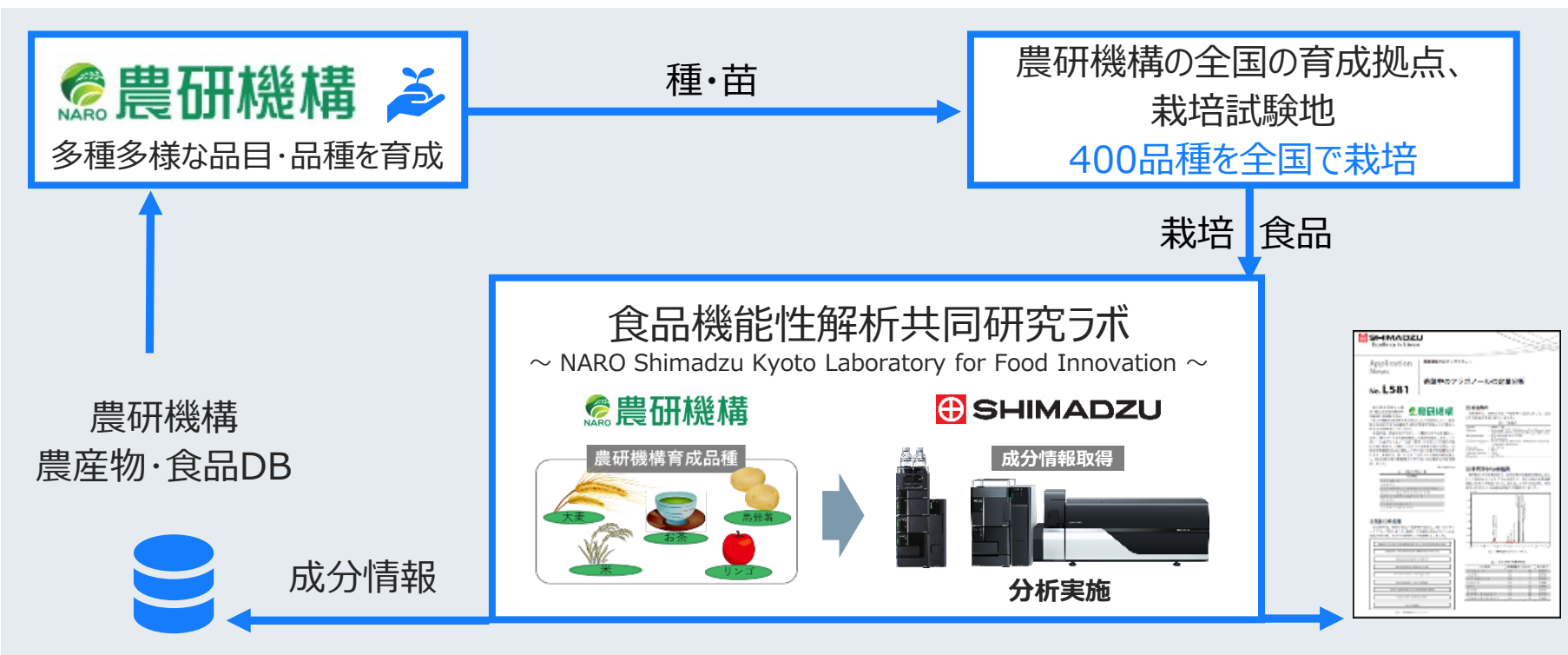
～フードテック向けトータルソリューション～

～科学的な分析を基礎とした機能性食品等による健康長寿社会の実現～

ヘルスケア
ライフサイエンス分野
フードテック強化



- 飲料・食品企業の商品開発に寄与するトータルソリューション提供
- パーソナルヘルスデータ測定、食品成分分析、健康食提案等の健康トータルソリューション提供
- 標準化によるグローバル展開を推進し世界に貢献



グローバル展開

① 農研機構と協力して世界で流通する食品中の成分ライブラリ策定事業(PTFI)へ参画

PERIODIC TABLE OF FOOD INITIATIVE

② 健康食品市場が拡大するASEAN諸国へ事業展開

● インドネシア
● タイ
● ベトナム
● フィリピン
● シンガポール 等

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

2-3 5つの事業戦略

～北米強化～ 液体クロマトグラフ(LC)、質量分析計(MS)

ヘルスケア
ライフサイエンス分野
北米強化



- **機能強化**：営業力向上：製薬担当営業増強、デジタルマーケティング強化
アプリケーション開発力強化：顧客ニーズに基づくアプリケーションの強化
サービス対応力強化
- **基盤強化**：中長期視点で顧客密着型の製品開発を実現するR&Dセンターの開設
顧客ニーズを把握し、開発にフィードバックする製薬開発センターを開設



東海岸製薬開発センター

- 目的：大手製薬上流部門やアカデミアと協働し、メソッド開発
- 設立：2024年度予定

北米R&Dセンター

- 目的：
 - ・LC、MSの先進的技術を有する研究者や重要顧客と共同研究・共同開発を推進
 - ・核酸や遺伝子治療薬領域に向けた製品・アプリケーション開発
 - ・標準化・規制化への対応
- 設立：2023年内

西海岸製薬開発センター

- 目的：製薬&バイオ系企業と協働し、メソッド開発
- 設立：2023年度予定

2-3 5つの事業戦略

GX(グリーントランスフォーメーション) ～計測トータルソリューションの提供～

GX
(グリーン)



- GX4分野で計測トータルソリューションを提供し、カーボンニュートラル社会の実現に貢献
- 製品とアプリケーション開発と 社会実装の両軸で事業拡大
- 標準化・規制対応は国内はNEDO、海外はEPA、ISOとの関係を強化

GX 4 分野

GX・環境・エネルギー

バイオものづくり

・バイオ化学品 ・バイオ燃料

新エネ・創エネ・蓄エネ

・水素/アンモニア ・次世代電池
・再生可能エネルギー

環境・規制

・CO₂ 吸収コンクリート
・PFAS
・マイクロプラスチック
・温室効果ガス

マテリアル

マテリアル・次世代モビリティ

・新素材(軽量素材等)開発

短期的な取組み

技術開発力

- 顧客と共同して製品開発、開発段階から標準化を志向
- 国内外でGXアプリケーションの開発推進
- 新製品をラボスケールで投入し、スケールアップ

社会実装力

- 地域別テーマ別に産学官連携による市場拡大
- 海外拠点でのアプリケーション開発とグローバル共有
- 標準化・規制対応戦略の推進
 > 国内はNEDO、海外はEPA*、ISO等の規格認定機関との関係強化

*EPA=アメリカ合衆国環境保護庁

中長期的な取組み

国際標準化し
グローバル提供



センサーや消耗品を含め
トータルソリューション提供

GX分野への貢献

CO₂を原料とした
バイオものづくり

新エネ・創エネ・蓄エネ

環境・規制

マテリアル・
次世代モビリティ



ガスクロマトグラフ
質量分析計



Autonomous Lab



ガスクロマトグラフ



ポータブル
ガス分析計



液体クロマトグラフ
質量分析計



全有機体炭素計



X線検査装置



材料試験機

2-3 5つの事業戦略

メドテック事業の強化

ヘルスケア
メドテック*分野



- 医用機器：AIやIoT技術によるイメージングトランスフォーメーション(IMX)の展開
- ダイアグノスティクス：液体検体用臨床検査システムの実装と検査試薬の拡充
- 臨床検査プラットフォームによる新ソリューションの提供：骨粗しょう症、認知症、がん領域

画像診断のイメージングトランスフォーメーション(IMX)

液体検体用臨床検査（ダイアグノスティクス）

技術開発力

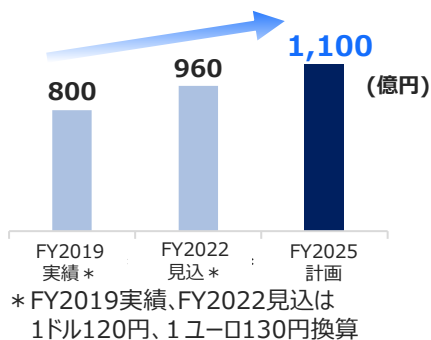
- 自動化：カメラとX線の連動で撮影位置をアシスト
- AI画像解析：自社開発と他社AIアプリの融合機能
- コネクティッド：遠隔モニタリングとソフト自動アップデート機能開発

- 臨床質量分析計・IVD対応検査試薬の開発と、院内接続機能を開発
- 培地事業関連：①医療用細胞培養最適化システム、②カスタム培地、③品質試験キットの開発
- 微生物検査、迅速感受性検査装置の開発

社会実装力

- 検査システムを臨床プラットフォームとし、前処理装置・試薬・解析ソフトを含め他社提携を推進し、トータルソリューションを提供
- 画像データを所有するパートナーとの連携によるIMX実装
- グローバルでの薬機対応体制強化と薬機対応製品のラインアップ拡充
- 医療機関・自治体等との連携による効率的な臨床データ・薬事承認の取得、診断ワークフローの構築

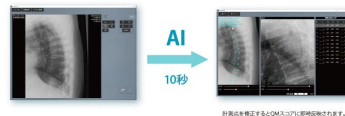
業績計画



イメージングトランスフォーメーション

AI画像解析、光学カメラ、動画対応により、診断能力向上、医療従事者の生産性向上、患者拘束時間短縮を実現

(例) AI画像解析による診断能力向上



臨床プラットフォーム

日常の健康管理 → 超早期検査 → 診断 → 治療(治療支援) → 予後管理



生活ログの記録・管理



疾患マーカー分析(質量分析)



画像診断



がん光免疫療法

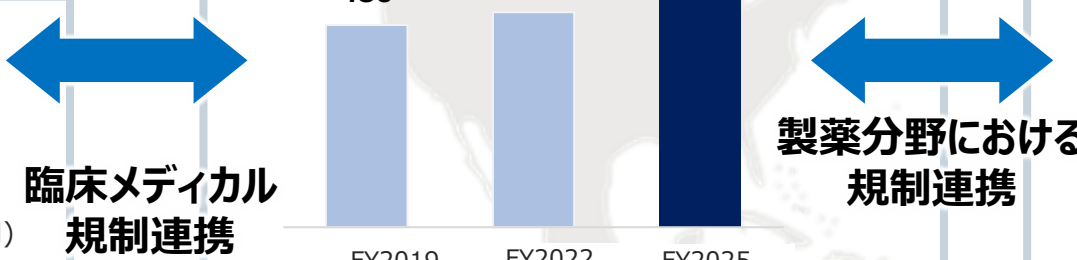
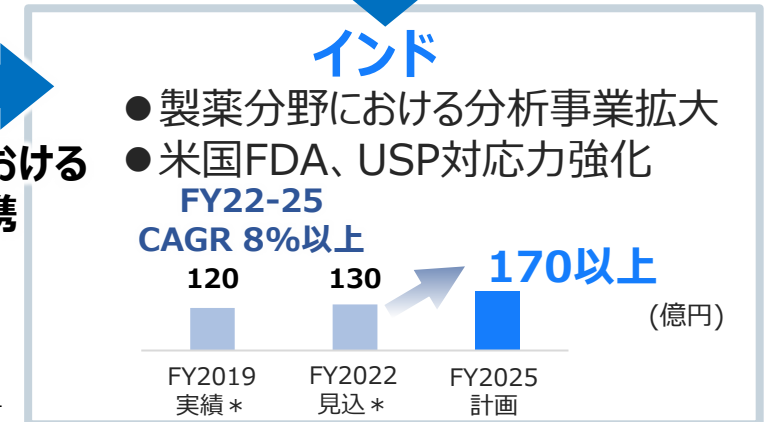
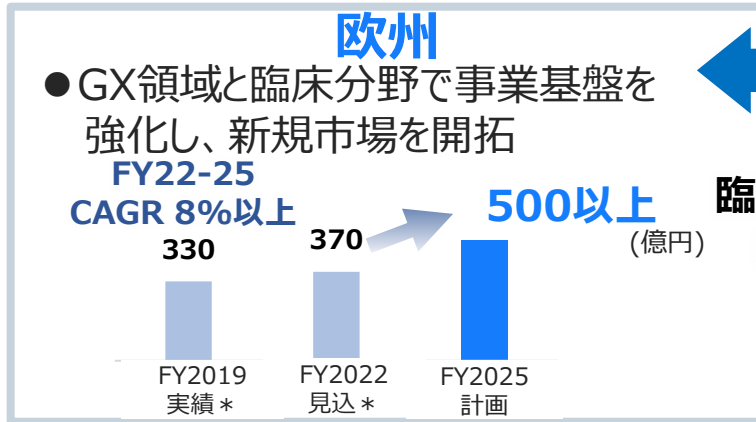
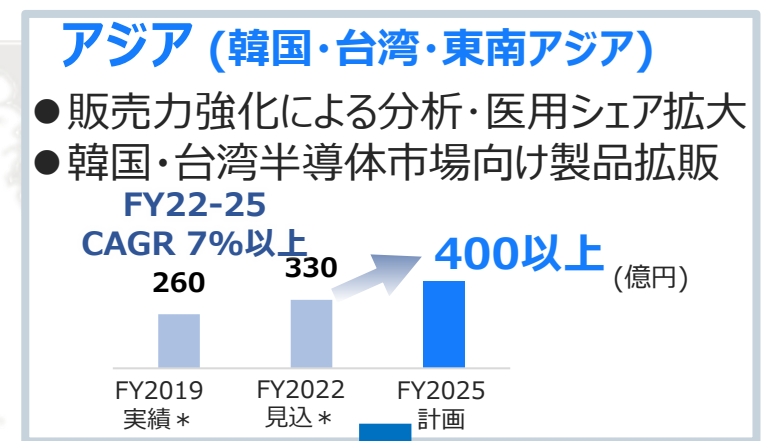
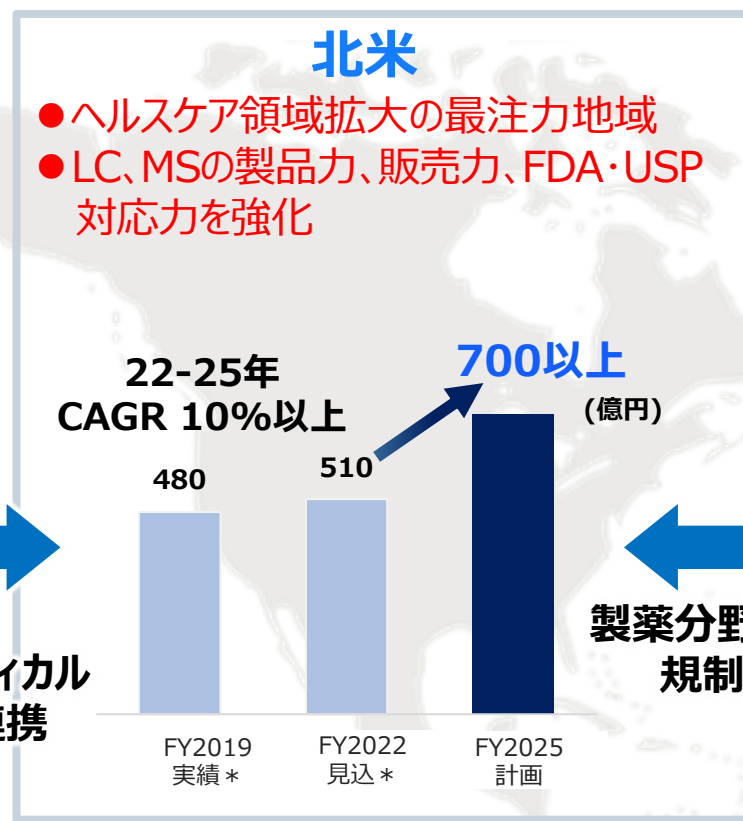
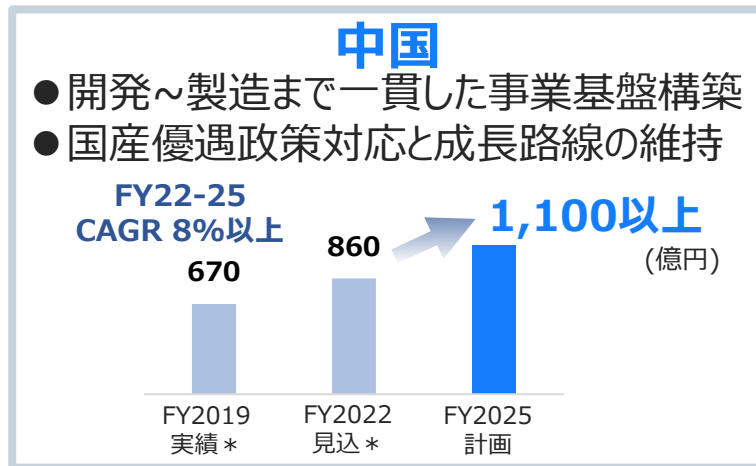


投薬管理

*メドテック事業：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たトータルソリューションを提供する事業

海外事業の拡大

- 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
- 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の強化
- 地政学リスクに対応するための生産BCMの強化



* FY2019実績、FY2022見込は 1ドル120円、1ユーロ130円換算

2-3 5つの事業戦略

リカーリングビジネスの強化、拡大

- グローバルなサービス体制の強化と保守部品販売拡大・メンテナンス契約拡大を進める
- 試薬等消耗品の商材開発・拡充によるビジネス拡大とリカーリングビジネスへの取組強化

保守・メンテナンス・サービス契約の拡大

消耗品（試薬、培地、カラム）ビジネスの拡大

技術開発力

- DX、IoT活用によるリモートモニタリング、リモートメンテナンス機能開発
- AIを活用したソフトウェア・ライセンスビジネス商材開発

- 本社・日欧の子会社の連携により試薬の開発力を強化
- 培地の自社開発力強化
- クロマト用カラム開発力強化

社会実装力

- 計測：臨床検査試薬の販売・サービス体制構築
- 医用：海外の保守契約販売強化
- 産業：TMPサービス体制強化

- 試薬・培地の生産体制拡充とクロマト用カラム内製化促進
- 受託検査機能を拡充し検査機関とパートナーシップを推進
- 試薬・培地販売体制拡充、試薬パートナー戦略を強化
- カラムメーカーとのパートナー戦略を加速

業績計画

リカーリング比率	FY2019 実績	FY2022 見込	FY2025 計画
計測機器	32%	38%	43%
医用機器	30%	33%	34%
全社	28%	33%	35%



試薬



カラム

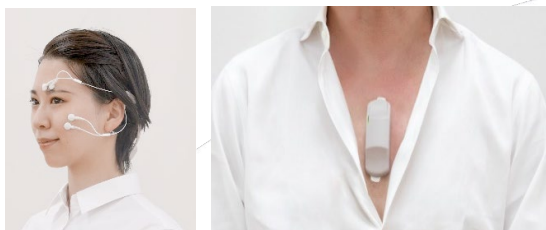


培地

2-3 5つの事業戦略 | 新事業・将来事業の創出～未来への挑戦

オンリーワン技術、No.1ソリューションをパートナーとともに開発

感性計測システム



表情筋電
デバイス

心電デバイス

- ・感性計測のための生体計測デバイス
- ・高感度量子磁気センサ

臨床検査
プラットフォーム



- ・次世代遺伝子検査
- ・細胞アッセイ技術
- ・微生物高速スクリーニング技術

新中計で実現を目指す
新技術・新事業

高性能MS

当社独自の技術により
高い質量分解能を実現

自律型実験システム
Autonomous Lab.



- ・AI、自動化技術、自然言語処理技術
- ・分析データ特徴量抽出 & 相関解析技術

がん治療支援



光免疫療法(NIR-PIT)

銅加工技術



- ・超精密レーザ制御技術
- ・高出力レーザによる加工技術



2-3 5つの事業戦略 | 新事業・将来事業の創出～未来への挑戦

将来事業の創出：長期視点での社会課題解決による成長を実現する

将来事業の創出

社会課題の解決
サステナブルな社会の実現

コア技術

分析技術、計測技術、
X線技術、真空技術、
etc.

● 脱炭素燃料の安定供給に寄与する
次世代ガス分析

● 組成データとシミュレーションから物性予測、革新的材料開発をサポートする
材料開発支援

● 量子センサを実用化、物質の構造を高感度計測する
量子赤外分光

● がん治療介入
光免疫治療の実現

・治療前後の治療効果診断を分析計測装置で実施

● 生活習慣病のリスクを低減
デジタルヘルスケア

● 量子センサを用いて高精度脳計測、脳機能の研究・早期診断に
脳磁気計測

● 人の臓器機能をデバイス上に実現、薬効評価に使える
生体模擬デバイス技術

● 次世代モビリティを支える高精度加工を可能にする
青色レーザー加工

● 高精度時間計測、災害を未然に防ぐ地殻変動計測
光格子時計

2023年度-2025年度 中期経営計画

INDEX

1. トップメッセージ

2. 新中期経営計画の内容

- 1 当社の目指す姿・提供価値・
新中計の位置づけ
- 2 基本方針
- 3 5つの事業戦略
- 4 **7つの経営基盤強化**
- 5 環境経営・健康経営
- 6 経営指標

参考資料

過去3期の中期経営計画基本方針と戦略

前中期経営計画の振り返り

新中計セグメント別売上

新中計非財務指標KPI

2-4 7つの経営基盤強化 | ガバナンスの強化

「**コンプライアンスはすべてに優先する**」を基本とし、グループガバナンスを強化

ガバナンス強化

1. モニタリングの強化

- ・グループ会社に、外部機関による**財務監査・内部統制監査**を適用

- ・**業務監査方針**を策定し、グローバル地域毎(欧・米・亜・中)に監査を実施

2. リスクマネジメント推進

- ・事業リスクを識別し重要性を評価
- ・影響を低減する計画の立案と実行
- ・モニタリングを強化し、PDCA活動を展開

3. 実効的な内部統制の実現

- ・グループマネジメント基本規定及び個社の補則ルールを整備
- ・3 防衛線(現場・管理部門・監査部門)のモニタリング体制を強化

風土改革の推進：**240名**のリスクマネジメント推進責任者を任命
 ・リスクマネジメント推進責任者を中心に、業務上の**ルール・手順のチーム学習**を定例実施
 ・人事調査・ストレスチェック・エンゲージメント調査に基づき、**風土を改革**

2-4 7つの経営基盤強化 | 要点

	方針	施策
開発スピード強化	<ul style="list-style-type: none"> ● グローバルで開発力を向上 ● 開発プロセスを改革 ● 新技術・事業創出力を向上 	<ul style="list-style-type: none"> ● オンリーワン、ナンバーワンの技術・製品開発 ● 各地で製品開発体制を強化、まず北米強化 ● 従来の開発法に加えアジャイル開発を追加・推進 ● コーポレートベンチャーキャピタル（CVC）設立等
国際標準化 規制対応力の強化	<ul style="list-style-type: none"> ● 分析計測手法（装置・メソッド）の標準化を推進 ● 薬機法対応力を強化 ● 公的機関と連携し、規制策定段階から関与 	<ul style="list-style-type: none"> ● JIS、JAS、ASTM、ISO等各分野での規格化の推進 ● GX領域で新たな分析手法の開発と標準化 ● 食品中の機能性成分分析手法を確立し標準化 ● 国際標準化を進める仕組みと組織を整備、人材を育成 ● 薬局方(製薬)、環境規制、化学物質規制、残留農薬規制などの規制対応力を強化
グローバル製造の拡大	<ul style="list-style-type: none"> ● 製造BCM(Business Continuity Management)の強靱化 ● グローバルで製造能力を向上 ● 製造DXにより製造業務プロセスを変革 	<ul style="list-style-type: none"> ● 調達機能強化、内製拡大による製造BCMを強靱化 ● 日・米・中・マレーシアの製造能力を増強 ● 北米R&Dセンターと連動したモノづくり機能を構築 ● 自動化、AI、IoT活用によるコストダウンを推進
DX推進	<ul style="list-style-type: none"> ● CX(Corporate Transformation)により組織風土・マインド・文化を変革 ● BX(Business Transformation)により顧客とダイレクトにつながるビジネスモデルを構築 ● 体制強化 	<ul style="list-style-type: none"> ● データドリブン経営を実現 ● データサイエンティスト、データアナリストを育成 ● 顧客との共創力を強化、市場アプローチを迅速化 ● サイバーセキュリティ対応を強化

2-4 7つの経営基盤強化 | 人財戦略：島津人の育成

“Leadership & Diversity”：多様なパートナーとともに、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の創出

人財戦略

採用	<ul style="list-style-type: none"> ● 新卒・中途・外国籍にかかわらず柔軟な採用 ● 働き方の柔軟性確保（子育て、介護／場所、時間） ● グループ会社の賃金・働き方制度を改革
育成	<ul style="list-style-type: none"> ● ビジネスリーダー育成プログラム(島津アカデミー)の推進 ● 高度専門人財(博士、スペシャリスト)育成プログラムの推進 ● 各国の大学と共同した教育プログラムの立上げ
多様性	<ul style="list-style-type: none"> ● 本社-海外間の人財交流(派遣・登用)を拡大 ● グローバルプロジェクトチーム活動を制度化 ● 男性・女性・多国籍の次世代リーダーを育成
挑戦	<ul style="list-style-type: none"> ● 提案型プロジェクトを拡大 ● グループ内公募制を導入し範囲を拡大 ● ジョブ・プロジェクトの公募制採用数を拡大 ● 年功的賃金の見直しと評価制度を改定

島津人



高い倫理観と道徳観を持ち、相手の期待に応える

2-4 7つの経営基盤強化 | 財務戦略：攻めの財務へ

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

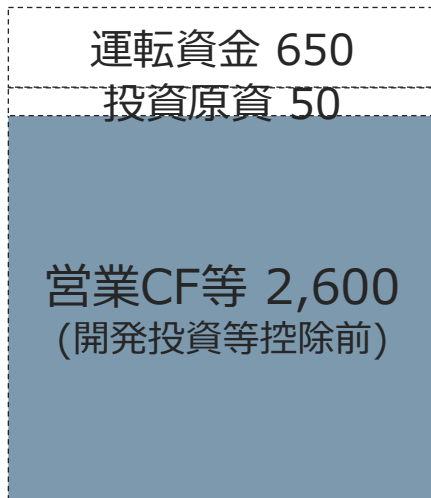
1. 社会価値創生領域での成長投資および人財/開発/製造/DX関連の基盤強化に重点的に投資
2. 配当性向30%以上の維持と継続的な株主還元
3. ROICの導入による資本効率の向上

前中計(2020-2022年度累計)

新中計(2023-2025年度累計)

--- : 現預金残高
--- : 資金フロー

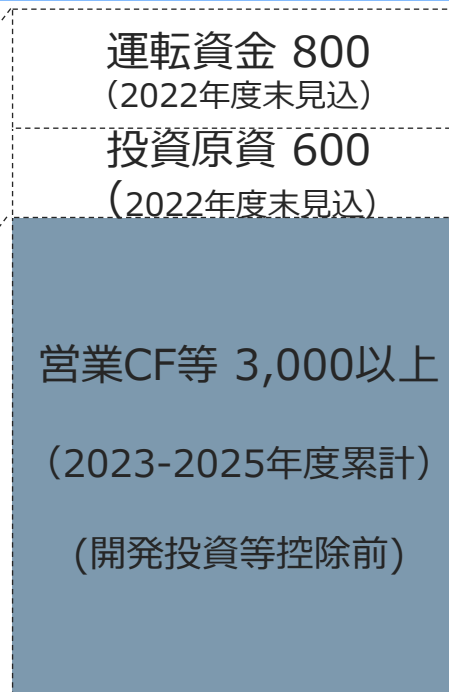
単位：億円



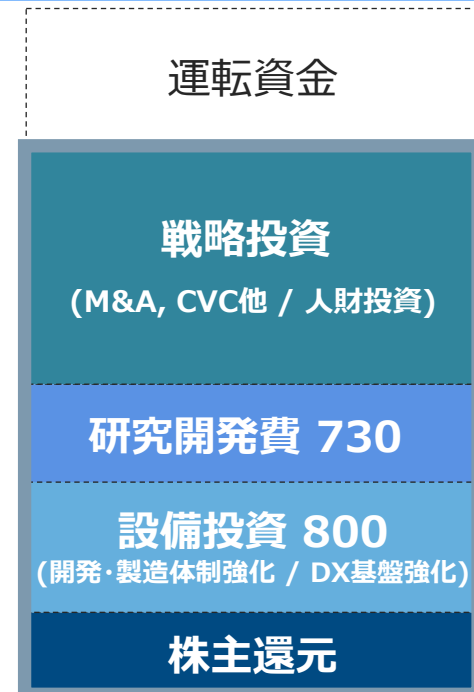
キャッシュ原資



アロケーション



キャッシュ原資



アロケーション

2023年度-2025年度 中期経営計画

INDEX

1. トップメッセージ

2. 新中期経営計画の内容

- 1 当社の目指す姿・提供価値・
新中計の位置づけ
- 2 基本方針
- 3 5つの事業戦略
- 4 7つの経営基盤強化
- 5 環境経営・健康経営
- 6 経営指標

参考資料

- 過去3期の中期経営計画基本方針と戦略
- 前中期経営計画の振り返り
- 新中計セグメント別売上
- 新中計非財務指標KPI

2-5 環境経営 & 健康経営



TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES



SCIENCE BASED TARGETS



環境経営

環境問題の解決を通じた事業活動と企業価値の拡大を目指し、
①気候変動対応②循環型社会の形成③地球環境保全に配慮した製品開発④生物多様性の保全⑤社員ひとり一人による環境保全活動推進、の5項目を掲げて取り組みを進めています

脱炭素社会の構築に向けて

- 自社グループ事業所とサプライヤーからのCO₂排出量削減
- 自社技術によるグリーンイノベーションへの貢献
- 製品のエコ化推進

サーキュラーエコノミーへの移行に向けて

- サステナブル素材の活用と、製品の長寿命化、リサイクルの推進
- マイクロプラスチック評価技術の開発と国際標準化(ISO)へ提案

生物多様性の保全に向けて

- 三条工場および南丹市の“島津の森”づくり活動の推進
- TNFD関連情報の開示(2023年度より開始)

健康経営

2017年に健康宣言を制定し、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、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を目的に活動しています。また、自社の技術を活用し、がん、感染症、認知症などの超早期診断に取り組んでいます

従業員の心身の健康維持・増進

- ミル・ミル・Genki活動の推進(運動・食事・睡眠・こころ・禁煙をミル)
- 健康リテラシーの向上：健康Webサービスの提供
- 健康増進イベントの展開と健康阻害要因の削減活動を展開
 - ・グループ従業員の健康増進イベントへの参加推進
 - ・2025年全事業場禁煙

自社技術の還元

- 自社技術を用いて従業員の健康維持・増進に貢献
 - ・従業員とその家族に乳房専用PET装置による乳がん検査を提供
 - ・40歳以上の従業員に軽度認知障害(MCI)検査を提供
 - ・従業員に自社内でPCR検査を提供(コロナ禍での対応)

2023年度-2025年度 中期経営計画

INDEX

1. トップメッセージ

2. 新中期経営計画の内容

- 1 当社の目指す姿・提供価値・
新中計の位置づけ
- 2 基本方針
- 3 5つの事業戦略
- 4 7つの経営基盤強化
- 5 環境経営・健康経営
- 6 経営指標

参考資料

過去3期の中期経営計画基本方針と戦略

前中期経営計画の振り返り

新中計セグメント別売上

新中計非財務指標KPI

2-6 経営指標

- 事業拡大とお客様中心（領域軸）志向への体制変更を進め、過去最高業績を目指す
- 研究開発・設備投資等、積極的な成長投資
- ROIC、ROEの向上

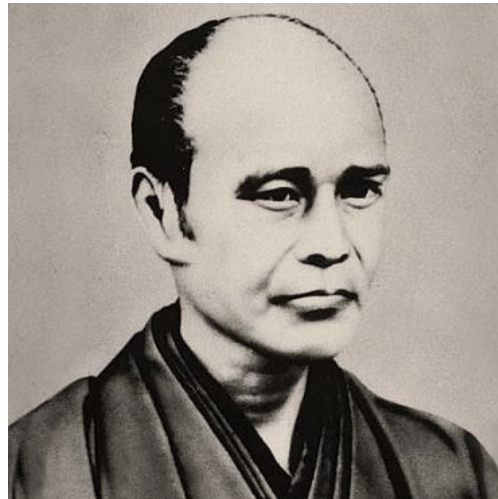
		FY2022 公表値	FY2025 目標	'22→'25 増加（額）	'22→'25 増加（率）
業績 目標	売上高(億円)	4,700	5,500	+800	+17.0%
	営業利益(億円)	680	800	+120	+17.6%
	営業利益率	14.5%	14.5%	+0.0pt	-
	リカーリング比率	33%	35%	+2.0pt	-
	（内計測）	(38%)	(43%)	(+5.0pt)	-
	（内医用）	(33%)	(34%)	(+1.0pt)	-
	海外売上高比率	56%	57%	+1.0pt	-
投資	研究開発費3年間累計(億円)	510	730	+220	+43.1%
	設備投資3年間累計(億円)	549	800	+251	+45.7%
資本 効率	投下資本利益率(ROIC)	10.5%	11.0%以上	+0.5pt以上	-
	自己資本利益率(ROE)	12.0%	12.5%以上	+0.5pt以上	-

為替レート USD/円 2022年：130円、2025年：120円
 ユーロ/円 2022年：135円、2025年：130円

おわりに

2025年4月、当社は 初代島津源蔵が1875年に創業してから **150周年** を迎えます
さらに次の100年に向かい、

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」に基づき、
社会価値創生領域において、世界のパートナーと共にプラネタリーヘルスを追求し続けます



初代 島津源蔵



二代目 島津源蔵

科学は実学である。
人の役に立たなければ理論だけ知っていても意味がない

二代目 源蔵の言葉



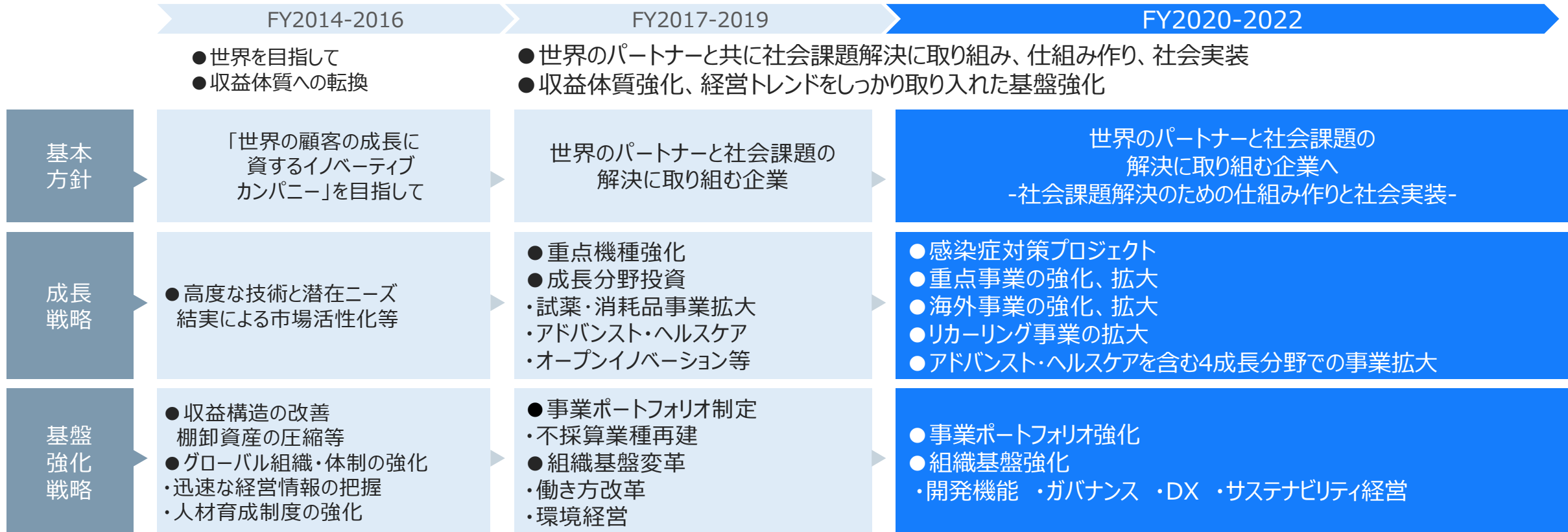
本説明資料に記載の将来の業績に関する内容は，災害・経済情勢・為替・テクノロジーなど様々な外部変動要素により，事前見通しと大きく異なる結果となることがあります。

お問い合わせ先：(株)島津製作所
コーポレート・コミュニケーション部 IRグループ
電話 075-823-1673
E-Mail ir@group.shimadzu.co.jp

参考資料

過去3期の中期経営計画基本方針と戦略

- 基本方針のキーワードは、「世界の顧客」「当社単独からパートナーとの連携」「社会課題の解決に取り組む企業」
- 戦略の推移は、「マーケティング力」「新事業開拓」「収益力」の強化と「成長分野」「人財」への投資
- 前中計では、「社会課題解決の仕組み作りと社会実装」を目指し、「成長戦略」と「成長基盤」強化を推進



スローガン

世界のパートナーと社会課題の解決に取り組む企業へ
- 社会課題解決のための仕組み作りと社会実装 -

2022年度業績計画

売上高：4,700億円 営業利益：680億円
営業利益率：14.5%

緊急重要課題への取り組み

感染症対策プロジェクト

4つの成長戦略

重点事業の
強化、拡大

海外事業の
強化、拡大

リカーリング
事業の拡大

4成長分野での
事業拡大

成長基盤の強化

- 事業ポートフォリオの強化・拡充
- 人材開発・人事制度改革
- DX推進
- ガバナンス強化
- 財務機能、開発機能の強化
- サステナビリティ経営推進

業績目標は達成する見込み。研究開発費は、初年度、2年目がコロナ禍により想定より遅延

		FY2019 実績	FY2022 目標	FY2022 公表値	評価
業績目標	売上高(億円)	3,854	4,700	4,700	○
	営業利益(億円)	418	680	680	○
	営業利益率	10.9%	14.5%	14.5%	○
投資	研究開発費(3カ年通算:億円)	489	530	510	×
	設備投資(3カ年通算:億円)	565	549	549	○
資本効率	自己資本利益率(ROE)	10.8%	10%以上	12%	○

期中平均為替	USD	¥108.78	¥130	¥130
レート	EUR	¥120.86	¥135	¥135

達成事項

◎ **業績：最終年度売上高4,700億円、営業利益680億円**

- ・売上高、営業利益とも3期連続で対前年を超え、過去最高を更新

◎ **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：22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

未達成事項

× **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)

新中期経営計画 | セグメント別売上高目標

- 計測、医用、産業で過去最高売上高を更新

	FY2019 実績	FY2022 公表値	FY2025 目標	'22→'25 増加(額)	'22→'25 増加(率)
計測機器	2,362	3,050	3,550	+500	+16.4%
医用機器	702	760	820	+60	+7.9%
産業機器	430	620	800	+180	+29.0%
航空機器	300	230	283	+53	+23.0%
その他	60	40	47	+7	+18.2%
連結	3,854	4,700	5,500	+800	+17.0%

新中期経営計画 | 非財務指標

島津グループサステナビリティ憲章のもと、環境・社会・ガバナンス(ESG)の側面からサステナビリティ経営を推進

E	気候変動対策 CO2削減貢献量 > CO2排出量	事業活動と製品使用に伴うCO₂排出量の削減 ・自社排出量 : 1.0万t-CO ₂ ⇒ ゼロ ・削減貢献量*1 : 1.2万t-CO ₂ (2025年度) (2050年)	
	持続可能な 資源利用	製品サステナブル素材*2採用 10件以上 (2025年度)	国内製造開発拠点の資源循環 リサイクル率99.6%以上維持 (2023~2025年度)
S	女性のさらなる 活躍の推進	女性管理職比率 (連結) 12% ⇒ 15% (2025年度) (2030年度)	
	CSR調達推進	CSRセルフアセスメントを実施しているサプライヤの拡大 100% (協力会社発注額に占める割合) (2025年度)	
G	グループ ガバナンス強化	グローバルでの網羅的な内部監査(業務監査)の実施 100% (グループ会社内部監査のカバー率) (2025年度)	

*1当社エコプロダクツPlus制度認定製品を利用したことによる顧客のCO2排出の削減量、*2: バイオ由来またはリサイクル由来の樹脂素材