

シスメックスの価値創造

拡大を続けるヘルスケア市場において、新たな技術やイノベーションの創出を通じ、医療課題の解決に取り組むことで、世界中の人々の健康寿命延伸へ貢献するとともに、持続的な成長を目指します。

社長メッセージ



“ダイアグノスティクス事業の「強さ」と「稼ぐ力」を再強化する”という狙いのもと、新中期経営計画の実行を通じて、お客様の期待を超える価値創造を果たし、収益性と資本効率を改善することで、成長軌道に回帰していきます。

社長就任にあたって

2026年4月に代表取締役社長に就任した松井です。社長への打診があった際、これからのシスメックスには私の経験を活かしたお客様視点の価値創造が必要であるとの説明を受けました。成長軌道回帰に向けた改革を進める当グループにあって、そのかじ取りは非常に重責ですが、全力を尽くして、再び強い企業へと進化させていく所存です。

私が1985年に東亞医用電子株式会社（現：シスメックス）への入社を決めたのは、当時500人規模の企業でありながら、成長への躍動感や人を大切にする社風に魅力を感じたからです。この会社なら挑戦したいことに果敢に取り組めると考えました。入社後は、お客様の開拓やソリューションの提案など営業活動に奔走し、1991年にはシスメックス初の海外直販拠点であるイギリス法人立ち上げを経験、2001年には欧州現地法人の社長となりました。ここでの経験は非常に貴重で、お客様やKOLと深い対話を重ねながら、海外マネジメントを推進したことは、現在の私の礎になっています。シスメックスの経営資源は、技術や人材など誇るべきものが多々ありますが、190以上の国や地域のお客様基盤は揺るぎない優位性です。お客様や社会が抱える課題を解決することこそ、われわれの価値創造、そして成長の姿です。シスメックスは、お客様や社会の期待に応えながら、改革、経営を進めていきますので、引き続きよろしくお願いします。

前中期経営計画の成果と課題

中国市場の急速な縮小などにより、収益性と資本効率の低下傾向が顕在化した前中期経営計画ですが、重点戦略の進展は順調でした。ヘマトロジー分野の最新モデルの海外展開、血液凝固検査分野の欧米直販体制の整備などは堅調な成果を上げたほか、インドの生産拠点設立をはじめ、新興国の展開は計画以上の成長を果たしました。コロナ禍後にお客様接点の再構築が進む中、市場シェアもおおむね伸長しており、お客様からの支持と競争力は着実に高まっていると認識しています。

一方、経営面では改善すべき課題も明らかになりました。特に最終年度の2025年において、業績予想の下方修正を重ねたことは、ステークホルダーの皆さまの期待に応えられなかった点として真摯に受け止めています。これは、中国市場の環境変化のスピードを十分に予測できず、機動的な対処ができなかった結果です。中国現地法人から逐次入ってくる情報をもとに、今後はリスクを踏まえた機動的かつ柔軟な経営判断を一層強化していきます。

また、「より良いヘルスケアジャーニーを、ともに。」という長期ビジョンのもと事業領域の拡張と深化を進めてきましたが、拡張に一定の経営資源を振り向けた結果、投資が分散しました。経営資源の配分や重点化についてはさらなる改善の余地があります。加えて、新製品の開発・上市サイクルの短縮や、各オペレーションにおける生産性向上、コスト競争力の強化も重要な課題と認識しています。

新中期経営計画（2026年度～ 2028年度）で成し遂げたいこと

今後のヘルスケア領域は、世界的な人口増加・高齢化が進行する中、検査や予防はますます重要性が増し、医療の高度化・多様化への対応が不可欠になるはずです。医療費の最適化や医療水準の均てん化、医療従事者不足といった、制度・インフラ上の課題も山積しており、ヘマトロジー分野世界トップシェアのシスメックスには、こうした課題解決の一翼を担うことが期待されています。また、AI活用が当たり前になる中、AIによる価値創出と社会実装が競争軸になることは明らかです。世界屈指のデータ収集基盤を有し、お客様のニーズを直接お聞きしているわれわれこそ、AIやデータを駆使して検査・医療のイノベーションを起こしていく必要があります。一方、経済環境としては、地政学リスクが一層高まり、市場はさらに不透明かつ不安定になることが想定され、人件費や原材料・物流コストも上昇し、これまでとは一線を画す意思決定と事業の遂行が求められていきます。

こうした環境展望と前中期経営計画の振り返りを踏まえ、新中期経営計画の狙いとして“ダイアグノスティクス事業の「強さ」と「稼ぐ力」を再強化する”を掲げました。リーディングカンパニーの誇りと責任に向き合い、ダイアグノスティクス事業での価値創造という原点に回帰し、選択と集中を徹底。収益性・資本効率を改善することでステークホルダーからの信頼を取り戻します。

この狙いのもと、戦略上、重視する方針を3つの観点で整理しました。まずは「ダイアグノスティクス事業へ強くこだわる」です。収益を生む事業に経営資源を集中的に振り向け、私たちメーカーの一丁目一番地である、お客様の期待を超える新製品・サービスの提供に力を注ぎます。そして、競争優位であるお客様基盤と検査データを最大限活用し、AI・DXを通じて新たな価値を創出していきます。具体的には、主要分野でAI機能を搭載したフラッグシップモデルを連続的に上市させる計画で、検査業務の効率化と臨床的な付加価値をお客様に届けていきます。プロダクトライフサイクルの革新も図り、開発プロセスの見直しやソフトウェア更新によって製品価値を継続的に高める開発モデルを確立します。

2つ目は、キャッシュと利益創出を重視した「コスト競争力と収益性を高める企業体質へ」です。リカーリング収益源である試薬の収益性を向上させるべく、サプライチェーンの見直しを通じ、原材料・物流・拠点の革新を図るほか、社内DXを活かした経営効率と生産性の向上を図ります。事業ポートフォリオはダイアグノスティクス事業への集中を基本方針としながら、現在見直しを進めています。リスクと将来性を検証した事業推進基準を整理し、ベストオーナーの観点も踏まえながら検討を行っています。対象領域の見直しの方向性および資源配分など整理ができ次第、ステークホルダーの皆さまにお伝えしていきます。

3つ目は「社会的責任を果たす」です。健康や生命に関わるヘルスケアは、社会への貢献や使命と直結しており、シスメックスはこの使命を全うし続けます。とりわけ、世界には今なお、必要不可欠な保健医療サービスを十分に受けられていない人々が数多く存在します。私たちは、医療の入り口である「検査」の普及と高度化を通じて、医療アクセスの向上に貢献していきたいと考えています。また、自然災害や地政学的緊張など、不確実性が高まる環境下においても、医療の入り口である検査を止めないことはシスメックスの重要な責務です。われわれの企業文化には、お客様の検査を止めないという強い責任感が根付いています。実際に、自然災害などが発生し、従業員がお客様の検査室復旧や支援に尽力する姿を見るたびに、企業理念が組織全体に浸透していることを実感します。新中期経営計画においても、こうした姿勢は堅持し、医療アクセスの向上に貢献するとともに、有事においても検査を止めることのないよう、グローバルサプライチェーンを再構築し、安定供給体制を強化することで、世界中のお客様に安心を届け続けていきます。さらに、資本市場からの信頼を取り戻すべく、タイムリーで透明性のある開示・対話を徹底していきます。

■ 新中期経営計画の狙い：

“ダイアグノスティクス事業の「強さ」と「稼ぐ力」を再強化する”

■ 戦略上、重視する方針：

- ダイアグノスティクス事業へ強くこだわる
- コスト競争力と収益性を高める企業体質へ
- 社会的責任を果たす

■ 重点的に取り組むテーマ：

- ダイアグノスティクス事業の競争力強化
- ダイアグノスティクス事業の強みを活かした医療DXとデータ活用の推進
- バリューチェーン改革による収益性向上
- 財務・資本戦略の再設計

新中期経営計画の達成に向けて

以上の考えのもと、新中期経営計画では、定量的な検証に基づき戦略とも連動させたマテリアリティを再策定しました。戦略としては、①ダイアグノスティクス事業の競争力強化、②ダイアグノスティクス事業の強みを活かした医療DXとデータ活用の推進、③バリューチェーン改革による収益性向上、④財務・資本戦略の再設計という4つの重点テーマを定めて取り組みを進めています（詳細は≫P31：「マテリアリティ」、≫P43：「中期経営計画の概要」参照）。

経営数値としては、売上高6,000億円以上（2025年度比1,000億円増）、営業利益率16.7%以上（同6.3ポイント増）、ROE12.0%以上（同4.7ポイント増）をはじめ、資本効率、資金効率（CCC）、キャッシュ創出力などの目標を掲げています。前中期経営計画の教訓を踏まえ、決して経営環境や競争状況を楽観視せず、さまざまなリスクを織り込んで設定しました。選択と集中を図りながらも、各分野で市場成長以上の伸長を目指すとともに、収益性と資本効率の向上に徹底的にこだわります。そのため、営業利益率のモニタリング強化と同時に、事業ポートフォリオ改革を進める中で、ROEやROIC、資本コストについても従来以上に重点的に管理していきます。

そして、こうした新中期経営計画を成功させていくには、マネジメントと従業員一人ひとりの実行力が不可欠になります。外部環境の変化を緻密に把握し、機動的な対応を行うため、現場を大事にし、現場の動向を肌感覚で捉えた経営判断に注力していくほか、前向きでフラットな議論ができる環境を整えていきます。私は「Be Positive, Be Open」というスタンスを貫きたいと考えており、風通しが良く、生き生きとした企業風土をつくりあげていく考えです。また、そのためには多様性を重視し、国籍・性別・職歴・バックボーンなどに関わらず対等な意見交換ができる環境とするほか、DE&Iに向けた各種取り組みも充実させていきます。

社長就任後、米州、EMEA、中国、アジア、日本の各統括拠点の従業員たちと対話を行ったのですが、“ダイアグノスティクス事業の「強さ」と「稼ぐ力」を再強化する”という新中期経営計画の狙いは、高い期待と共感が寄せられました。今後も、世界各地、各バリューチェーンの従業員との対話を積極的に進めます。



米国での従業員とのタウンホールミーティング

株主・投資家の皆さまへ

前中期経営計画の反省としても述べましたが、2025年度、業績予想および情報開示に対する信頼を損なったことを重く受け止めています。透明性の大切さを改めて実感した上、後手に回る開示は信頼をさらに失うという教訓も得ました。今後は、戦略の進捗や環境変化に対する精緻な把握を通じて、迅速で丁寧な開示に努めるとともに、資本市場との対話の質・量を高めていきます。株主・投資家の皆さまからの期待・要望は高い価値があり、経営として真摯に受け止めるのはもとより、社内への共有・還元も重視します。皆さまの声は、私たち一人ひとりが変革を進める原動力になると捉えています。

シスメックスは成長軌道に回帰し、企業価値向上を果たすべく、革新を続けます。ぜひ、ご期待ください。

価値創造ストーリー

シスメックスは、グループ企業理念「Sysmex Way」のミッション「ヘルスケアの進化をデザインする。」のもと、事業を展開しています。長期経営戦略2033において、長期ビジョン「より良いヘルスケアジャーニーを、ともに。」を掲げ、医療の発展や人々の健やかな暮らしに貢献し続けます。

《長期ビジョン》より良いヘルスケアジャーニーを、ともに。

インプット

価値創造の源泉

シスメックスの特徴 ❶ 収益モデル
安定的・高収益な収益構造
≫P13

シスメックスの特徴 ❷ 市場と分野
検体検査領域での強固な事業ポジション
≫P15

シスメックスの特徴 ❸ バリューチェーン
お客様に安心を届ける一貫体制
≫P17

190以上の国や地域への販売・サービス網
≫P16

sysmex
ブランド力
（ヘマトロジーシェアNo. 1）

多様な人的資本
（グローバル・専門人材）
≫P59

事業領域

アプローチ対象の拡大
既存：医療機関
拡大：個人

予防・予後

検体検査領域における拡大

ポートフォリオの拡充

検体検査
（ダイアグノスティクス事業）

地域の拡大
（新興国など）

拡大領域への参入

治療・手術

≫事業領域 P28

価値創造戦略

マテリアリティ ≫P31

健康社会への価値創出
- 一人ひとりのQOL向上と健康寿命の延伸
- 医療従事者の安全・生産性の向上
- 医療経済性の向上
- 医療アクセスの向上

イノベーションの創出
- 革新技術の実装と知的財産の創出と保護
- 独自のデータ・AIの活用

責任ある製品・サービス・ソリューションの提供
- 品質と信頼の追求
- レジリエントなサプライチェーン構築による安定供給の維持
- 各国医療行政への対応

人的資本の最大化
- 人材の獲得と育成
- ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン（DE&I）の推進
- 健康増進と労働安全の推進

環境への負荷低減
- 製品ライフサイクルにおける資源循環
- 気候変動への対応
- 水資源の効率的利用

ガバナンスの強化
- 法令遵守・人権尊重・高い倫理観に基づいた事業活動
- 情報システム・製品のサイバーセキュリティ対策

基本戦略 ≫P28

事業および技術
検査の価値向上と市場拡大、拡大領域への挑戦
- ダイアグノスティクス事業の深化
- 検査の精緻化・個別化医療
- 予防・予後モニタリングの実現
- 新規領域への挑戦

人的資本
経営戦略に合致したタレントの獲得・育成
- 人的ポートフォリオの最適化
- 高いエンゲージメント
- 最高のチームワークの発揮

エコソーシャル
循環型社会に順応したビジネスモデルの構築
- 資源循環型バリューチェーンの実現
- カーボンニュートラルの実現

コーポレートマネジメント
自律的かつ機動的な組織マネジメント体制構築
- 経営基盤の強化
- 資本効率の向上

アウトプット

- 新興国市場を中心としたシェア拡大
- 機器・試薬・IT ソリューション価値の拡充
- 医療機関、サプライヤーと協創したバリューチェーン進化
- ヘルスケアの進化に資する人材ポートフォリオ構築（専門人材・DX人材など）
- レジリエントなグローバル経営体制

アウトカム

社会価値の向上

【ヘルスケア・社会】
世界中の人々の健康寿命延伸
- 医療アクセスの向上
- 医療の最適化
- QOLの向上
- 医療の持続可能性の向上（医療費の最適化）

≫ヘルスケア領域における提供価値 P35

【環境】
循環型社会の実現
- 資源循環型バリューチェーンの実現
- 気候変動・水資源・生物多様性への対応

企業価値の向上

経済的価値
- 高バリュエーション（PBR・PER）
- 資本スプレッド
- ESGレーティング

非財務価値
- 企業ブランド
- 社会課題に寄与する人材
- 従業員の幸福度
- ステークホルダーからの信頼

資本の充実

長期経営戦略

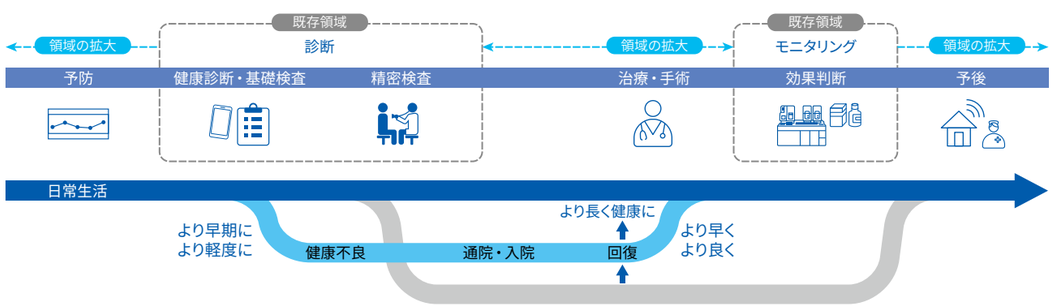
長期経営戦略2033「VA33」
（Value Advance 2033）

長期ビジョン	「より良いヘルスケアジャーニーを、ともに。」
戦略のポイント	1 対象領域を、検体検査からヘルスケアジャーニーへ拡大 2 自社の強みを活かした事業成長の加速 3 人的資本強化と環境負荷低減へのチャレンジ
Value	・従業員一人ひとりが常に「社会価値」と「企業価値」の向上に真摯に向き合う ・検査・診断にイノベーションを起こし、個別化医療や新たな治療領域においてもユニークな「価値」を創出
Advance	・ミッションであるヘルスケアの「進化」を推進 ・さらなる「進化」への覚悟

ヘルスケアを取り巻く環境展望

医療環境・体制・規制	治療・技術
・平均寿命の延伸 ・社会保障費や医療費の適正化と医療の個別化・分散化の進行 ・予防やセルフメディケーションの重要度増大 ・医療格差や医療アクセスの問題の継続 ・パンデミックに対応するための医療インフラの整備（新興国など）	・患者さんの身体的、経済的負担を軽減する治療法、検査の開発 ・AI・デジタル技術・ロボット技術の実装・用途拡大 ・個別化医療へのニーズ増加 ・遺伝子解析、超高感度測定、医療機器の小型化、再生細胞医療などの技術革新と実装 ・高額薬剤を背景とした投与判断の検査ニーズの拡大

■ヘルスケアジャーニー



≫シスメックスが目指すもの P9

財務目標

成長性	収益性
売上高	営業利益率
1兆円以上	20%以上

環境目標

プロダクトロスのゼロ化	環境配慮材料への代替
未使用自社製品の廃棄率	容器と包装材のリサイクル・環境配慮材料の利用率
0.1%未満	100%

長期経営戦略2033の概要

シスメックスはこれまで、世界人口の増加とヘルスケア需要の堅調な伸びを取り込み、グローバルシェアNo. 1を誇るヘマトロジー分野をはじめ尿・血液凝固・免疫検査分野の検体検査（ダイアグノスティクス）事業をグローバル市場で展開、高い成長を果たしてきました。さらに個別化医療やメディカルロボット事業などの新規領域に布石を打ってきました。

一方、ヘルスケアを取り巻く環境は、さらに急速な変化が見込まれています。世界的に高齢化社会が進展する中、社会保障費の増大や医療格差・医療アクセスは一層深刻な課題となり、医療の生産性向上が重要テーマとなるほか、予防やセルフメディケーションの重要性も増すことが想定されます。技術面では、AIの進化をはじめとする医療分野のDXが加速し、ロボット技術の実装・用途拡大も進展すると予測しています。また、遺伝子解析や超高感度測定、小型化といった診断技術の進歩が進むとともに、再生細胞医療など新たな治療法の普及も進んでいくと考えています。

こうした中、2023年には長期ビジョン「より良いヘルスケアジャーニーを、ともに。」を掲げ、「長期経営戦略2033」を策定しました。シスメックスでは、人が一生の中で経験するヘルスケアイベントを「旅路」と位置付け、一人ひとりのヘルスケアジャーニーをより良いものとするため、医療格差の是正や検査の効率化、適切な治療の選択などを図り、世界の健康寿命の延伸に貢献していく考えです。

目標

定量目標については、財務目標を2項目、非財務面として環境目標を2項目設定しています。財務面では成長性と収益性をテーマに、検体検査の市場成長を上回る2桁成長と、再投資を可能とする収益水準の確保に向け、売上高1兆円以上、営業利益率20%以上を掲げています。

事業領域

既存の検体検査（ダイアグノスティクス事業）を中心としながら、ヘルスケアジャーニーの観点で領域を設定します。既存領域では、検査分野・検査項目の拡充、AI・デジタル技術を活用した検査価値の進化に注力するとともに、新興国などの地域拡大を進めます。また、診療所や個人も対象として、個別化予防や予後モニタリングなどの展開にも着手するほか、拡大領域として、手術支援ロボットシステムや再生細胞医療などの治療領域にも取り組みます。

基本戦略

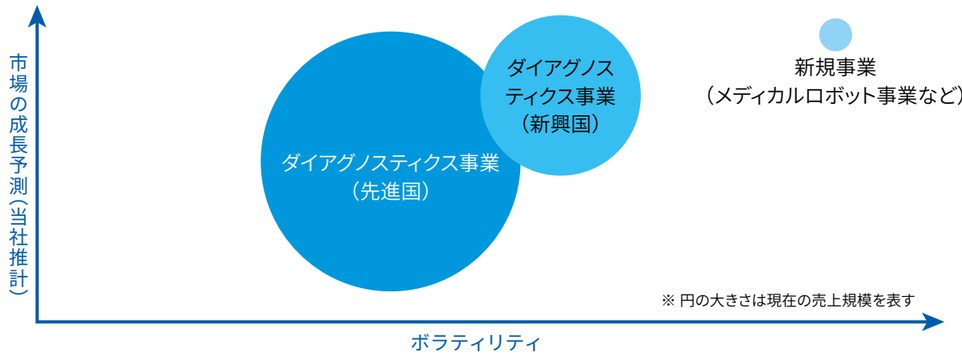
サステナビリティの観点に重きを置き、マテリアリティとも連動した事業・技術、エコソーシャル、人的資本、コーポレートマネジメントで構成される基本戦略を描いています。

詳細

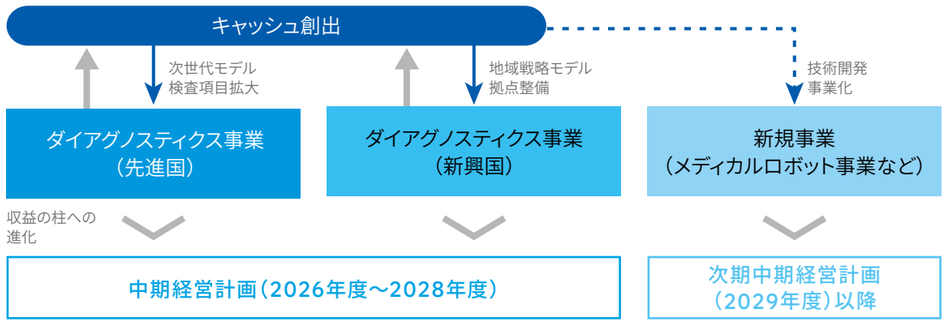
事業および技術	・収益源の成長ドライバーと設定したダイアグノスティクス事業の深化に注力。AIやデータを活用した新たな診断価値の創出や検査室の生産性向上を推進 ・診断・治療につながる新たな検査の開発や予兆検出プログラムの開発などの推進 ・検体検査で培った技術を活用した新規領域への挑戦
エコソーシャル	・循環型社会に順応したビジネスモデルの構築による、環境・社会課題解決と事業拡大の両立 ・温室効果ガス削減、環境配慮型設計、水資源保全などに注力
人的資本	・最適な人材ポートフォリオを構築するための高度専門人材の獲得・育成 ・多様な人材の個性の尊重、最適な職場環境の構築、成長機会の提供などにより、エンゲージメントを強化
コーポレートマネジメント	・自律的かつ機動的な組織マネジメント体制の構築による、ガバナンス・リスクマネジメント体制の強化 ・資本効率の向上とステークホルダーとの対話の充実

投資と成長の方向性

■市場の見通し



■キャッシュの投下先



（注）市場の見通し図は、当社推計によるイメージです。成長性については、各領域・各国の市場成長見通し、大手グローバル企業の取り組み状況などから推計。ボラティリティについては、当社事業の過去10年の売上伸長の標準偏差、カントリーリスク、市場リスク、取引先リスク、技術リスクなどから評価しています。ダイアグノスティクス事業（先進国）では、主に為替変動や最先端技術の進展によるリスク、ダイアグノスティクス事業（新興国）については、政府方針の変更や現地企業の台頭、現地調達品の供給などのリスクを想定しています。新規領域については、需要の変化や新たな技術の登場などのリスクを想定しています。なお、事業規模は考慮していません。

資源配分と投資について

今後の成長に向けたポートフォリオマネジメントの観点から、事業を成長性とリスク特性に応じて3つの領域に区分し、戦略的な資源配分を行います。

① **ダイアグノスティクス事業（先進国）**：既存分野で検査項目の拡充や欧米への展開加速などを図る領域です。高齢化と医療の進展を背景に、一定の市場成長と景気に左右されにくい安定的な推移が予想されています。

② **ダイアグノスティクス事業（新興国）**：地域の拡大を図る領域です。政治・経済情勢におけるカントリーリスクや政府方針変更リスクなどにより、先進国よりもボラティリティは高くなりますが、人口増加や医療インフラ整備により、高い市場成長率が予測されています。

③ **新規事業**：予防やメディカルロボット事業などの新規事業に取り組む領域です。一部の事業においては市場自体が未成熟で、各種規制や技術的な障壁などのリスクがある一方、今後のヘルスケアの進化に向けては不可欠なイノベーション領域です。

当面の収益計上はダイアグノスティクス事業が中心です。ここから創出されたキャッシュの大半を、収益性が高く盤石な強みを有し、他領域の成長基盤となる①「ダイアグノスティクス事業」の機器開発や検査項目の拡充に再投資します。

また、②「ダイアグノスティクス事業（新興国）」においては、販売・サービス人材の確保、地域戦略モデルの導入、拠点網の整備などを通じて事業拡大を図ります。中期経営計画期間中は、これらダイアグノスティクス事業への投資を優先的に行う予定です。

企業価値向上の方向性

利益成長

- 2桁のトップライン成長と20%の営業利益率を目指し、継続的な利益成長（1株当たり利益の持続的成長）を図る
- 環境変化に対応した機動的な資源マネジメントと、5～10年を見据えた中長期的な投資配分に注力

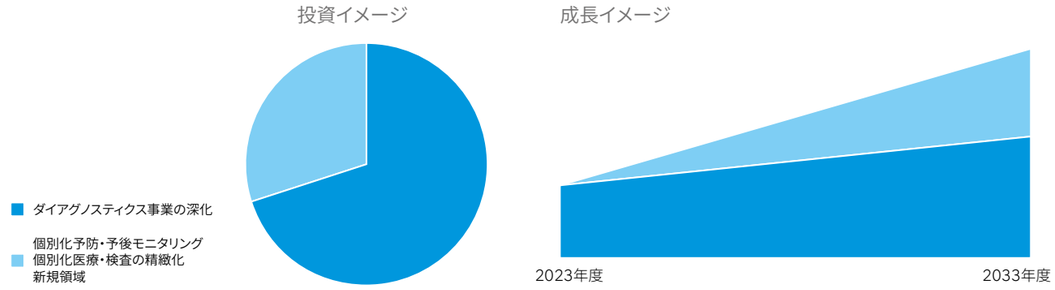
資本効率の向上

- ROEおよびROICなどを重要指標とし、投下資本に対するリターン向上を図る
- ROIC感応度を精査し部門ごとの重点管理項目を設定することで、全社的なROICマネジメントを遂行

資本コスト最適化

- 特に株価ボラティリティ（β値）の低減を図る
- ダイアグノスティクス事業（新興国）や拡大領域のボラティリティ低減に向けた投資ガバナンスとモニタリングの強化を図る
- サステナビリティ面における資本市場との対話を強化

成長イメージ



一方、③「新規事業」においては、事業化に向けた研究開発投資を継続的に進めるとともに、次期中期経営計画以降、事業の進捗や市場環境を踏まえながら、規律ある投資を通じて将来の成長基盤を構築していきます。なお、研究開発費については、ダイアグノスティクス事業①②へ約7割、新規事業へ約3割を配分する予定です。

こうした資源配分と投資を実行していくことで企業価値向上を図ります。企業価値向上に向けては、利益成長、資本効率の向上、資本コストの最適化という3つの側面を重視しています。

取り組みの方向性としては、まず機動的な資源マネジメントと中長期の投資配分計画により、継続的な利益成長を図ります。「長期経営戦略2033」の財務目標で掲げる売上高1兆円以上（年平均成長率10%以上）、営業利益率20%以上を確保できれば、1株当たり利益の年平均成長率は10%程度となり、資本市場でも十分な評価を得られると考えています。

資本効率面では、WACCを上回るROICとなっているものの、グローバル大手企業と競合するうえでは15%以上のROIC水準を実現したいと考えており、資本効率の向上を追求します。

ROICスプレッドを構成する資本コストの最適化に向けては、特に株価ボラティリティの低減を図るため、新興国や新規事業における投資ガバナンスとモニタリングの強化を図ります。

同時に、従来からの財務情報開示や株主・投資家への戦略進捗共有の充実を図るとともに、サステナビリティに関する積極的な対話を進めていきます。

マテリアリティ（優先する重要課題）

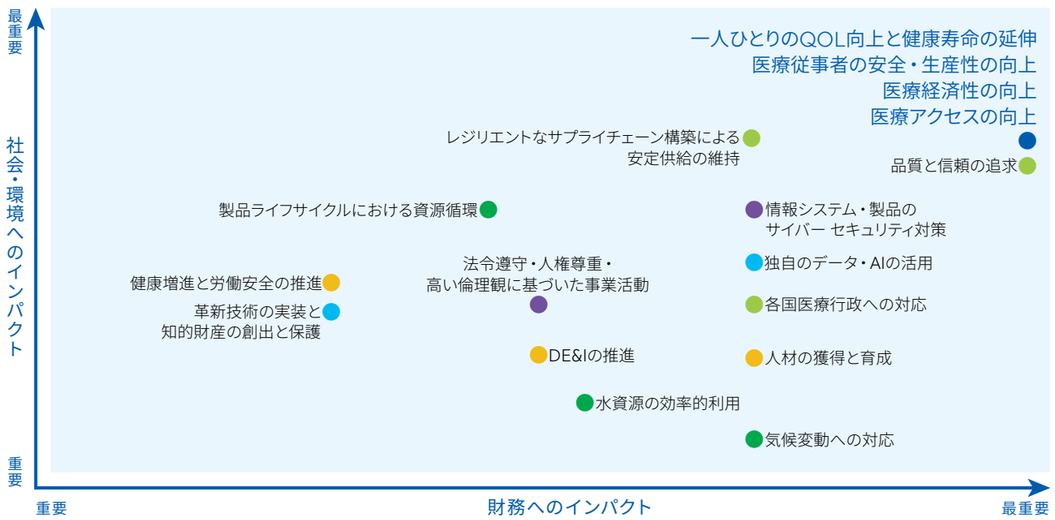
マテリアリティの再策定

シスメックスは、持続可能な社会の実現とシスメックスの持続的な成長に向けて、マテリアリティを特定しており、定期的に内容の検証・見直しを行っています。2023年度には長期経営戦略2033の策定と合わせて、長期ビジョン実現のための課題として、社会価値と企業価値におけるインパクト、いわゆるダブルマテリアリティの考え方のもとマテリアリティを特定しました。さらに、2026年には新中期経営計画（2026年度～2028年度）の始動に合わせて、医療課題をはじめ、ステークホルダーごとの抱える社会課題を再整理し、より定量的なアプローチを通じて、戦略との連動性を強化させたマテリアリティを再策定しました。なお、策定にあたっては、ステークホルダーとの対話を通じて得られた指摘・要望を重視し、経営会議で議論を重ねたうえで、最終的に取締役会で承認されました。

■再策定プロセス

1. 事業・バリューチェーンおよび主要ステークホルダーの把握	当社のマテリアリティ評価に向けた前提条件として、事業活動の範囲と関係主体を整理	【整理内容】 ・主要事業およびバリューチェーンの範囲を整理 ・主要ステークホルダーを特定 ・各ステークホルダーと事業活動との関係性を確認
2. サステナビリティ項目の抽出	各種ガイダンス、ガイドラインなどを参考に全社のリスクリストを参照しながら、包括的なサステナビリティ項目リスト（163項目）を作成	【参考・参照】 ・ESRS、ISSB（SSBJ）、SASB ・ESG社外評価/インデックス ・全社リスク評価結果
3. IRO評価（インパクト・リスク・機会）	上記リストを社会・環境と財務のダブルマテリアリティの観点から、短期（1・2年）、中期（3～6年）、長期（7年～）の時間軸を考慮し評価	【評価基準】 ・インパクト（社会・環境）：影響の大きさ×影響範囲 ・リスク：発生可能性×業績への負の影響度 ・機会：発生可能性×業績への正の影響度
4. マテリアリティ項目の特定	上記評価のもと、戦略と各部門の取り組みとの連動性を考慮し、集約・整理を行い、より優先的に取り組むべき17項目を特定	【詳細な特定プロセス】 ・上記評価と戦略・活動との連動性を踏まえて集約・再整理し、30項目を抽出 ・優先的に取り組むべき閾値を定めて再評価し、17項目を特定
5. KPIの設定	特定した17項目に関し、企業価値向上への貢献と、ステークホルダーへの提供価値を再整理。中期経営計画期間中の進捗および達成状況を把握するKPIを設定	【KPIの項目】 ・全KPI 62項目 ・うち継続KPI58項目、新規設定KPI4項目

マテリアリティマトリックス



テーマと重要課題

テーマ	重要課題	内容
健康社会への価値創出	❶一人ひとりのQOL向上と健康寿命の延伸 ❷医療従事者の安全・生産性の向上 ❸医療経済性の向上 ❹医療アクセスの向上	患者さん・生活者一人ひとりのQOLや健康寿命に資するべく、検査・サービスの進化に努めるとともに、医療従事者の生産性向上などに寄与し医療の持続性に貢献。また、格差是正に向け、適切な検査を享受できる社会の実現を目指す。
イノベーションの創出	❺革新技術の実装と知的財産の創出と保護 ❻独自のデータ・AIの活用	新たな検査・診断技術の創出のほか、蓄積データやデジタル技術の活用を通じ、より精緻で早期に診断・予測を可能とすることで、治療機会の最大化や予後改善を図る。
責任ある製品・サービス・ソリューションの提供	❼品質と信頼の追求 ❽レジリエントなサプライチェーン構築による安定供給の維持 ❾各国医療行政への対応	さまざまな事象に対応した、検査を止めない製品供給・サービス体制を整えるとともに、変化・高度化する各国薬事規制、および物流・地政学など多様なリスクにも対応した安定供給を果たす。
人的資本の最大化	❿人材の獲得と育成 ⓫ダイバーシティ、エクイティ＆インクルージョン（DE&I）の推進 ⓬健康増進と労働安全の推進	多様な従業員一人ひとりの能力が最大限に発揮され、自分らしく挑戦できる環境、心身の健康が守られた環境を構築し、社会・医療への価値創出と戦略実行を実現できる人的資本の獲得・育成を図る。
環境への負荷低減	⓭製品ライフサイクルにおける資源循環 ⓮気候変動への対応 ⓯水資源の効率的利用	気候変動や水資源などに関する環境負荷を低減できる事業活動に努めるとともに、環境配慮型製品・サービスの拡充による環境負荷の低減と循環型社会の実現に寄与する。
ガバナンスの強化	⓰法令遵守・人権尊重・高い倫理観に基づいた事業活動 ⓱情報システム・製品のサイバーセキュリティ対策	自社だけでなく取引先を含めてサプライチェーンマネジメントを推進し、経営の健全性・透明性の向上およびリスク低減を進め、経営効率の向上、競争力強化を図る。

シスメックスでは、サステナビリティ経営を加速していくことが重要であると認識しており、このたび、再策定したマテリアリティも長期ビジョン実現のための課題として設定しています。今後の多様化・複雑化する社会環境を見据え、イノベーション、技術やデータ、デジタルの重要性をこれまで以上に強く認識するとともに、長期経営戦略の基本戦略および中期経営計画とマテリアリティがすべて一貫した戦略設計とすることを重視しています。なお、5分野14項目としていた前マテリアリティに比べ、新マテリアリティは6テーマ17項目と項目数は増加していますが、これは、各ステークホルダーへの価値提供や企業価値向上につながる取り組みを明確化し、戦略・活動との連動性を強化した結果です。

マテリアリティの内容として最重要としているのは、最終的な提供価値のゴールである「健康社会への価値創出」です。その実現に向け、「イノベーションの創出」と「責任ある製品・サービス・ソリューションの提供」に注力し、その基盤として「人的資本の最大化」、「環境への負荷低減」、「ガバナンスの強化」を図ります。

各取り組みの達成状況・進捗度を測るKPIについては、企業価値向上への貢献とステークホルダーへの提供価値を改めて定義しながら設計し、中期経営計画の中で主管部門・推進部門を定めています。また、その進捗は毎年取締役会や経営会議などで報告し、取締役が確認するとともに、状況に応じて今後の改善活動などを審議していきます。

なお、戦略の進捗や環境変化に合わせ、今後も定期的にマテリアリティの検証、見直しを行い、より実行力の高いサステナビリティ経営を推し進めていきます。

■マテリアリティと戦略・サステナビリティ目標

テーマ	重要課題	リスクと機会	短期※1 1–2年	中期※1 3–6年	長期※1 7年～	基本戦略	主な取り組み	主なサステナビリティ目標 ≫P74 (中期経営計画2026年度～ 2028年度)
健康社会への価値創出	❶一人ひとりのQOL向上と健康寿命の延伸	【リスク】 ・各国の規制・政策変更による市場環境悪化 【機会】 ・アンメットニーズの対応需要の拡大 ・医療従事者不足や医療費最適化にともなう医療・検査効率化需要の高まり ・新興国における医療ニーズ増加による市場の拡大				事業および技術	・スクリーニング検査を軸とした顧客価値の創出 ・医療DXの推進 ・展開地域の拡大 ・新興国向け製品・サービスの開発・普及	・ヘマトロジー検査件数 ・ハイクラス薬事承認数(主要国) ・新興国・開発途上国売上高
	❷医療従事者の安全・生産性の向上							
	❸医療経済性の向上							
	❹医療アクセスの向上							
イノベーションの創出	❺革新技術の実装と知的財産の創出と保護	【リスク】 ・技術革新への対応遅延や競争激化による優位性の低下 ・知的財産の侵害・保護不十分による事業機会の逸失 【機会】 ・先進技術を活用した新たな価値創出による競争優位性の強化					・新技術の獲得・実用化 ・検体検査項目の拡充 ・知的財産の創出・保護・活用 ・データ・AI活用の推進	・売上高研究開発費率
	❻独自のデータ・AIの活用							
責任ある製品・サービス・ソリューションの提供	❼品質と信頼の追求	【リスク】 ・品質・安全性への対応不足による信頼性・競争力低下 ・サプライチェーン停滞による供給支障やコスト増加 ・薬事・規制の高度化によるコスト増加や市場導入の遅延 【機会】 ・品質・安全性の向上による信頼獲得と競争力強化 ・薬事・規制対応の迅速化による新製品販売の早期化					・顧客満足度向上に向けた品質改善活動 ・品質マネジメント体制の強化	・リコール件数 ・NPS®※2 ・薬事承認数(主要国)
	❽レジリエントなサプライチェーン構築による安定供給の維持						・生産・調達体制の最適化 ・重要原材料の内製化、代替化	
	❾各国医療行政への対応						・薬事・規制対応力の向上、早期化	
人的資本の最大化	❿人材の獲得と育成	【リスク】 ・人材獲得競争の激化による人材不足 ・人材育成やDE&I推進の遅れによる競争力低下 ・人権・労働安全衛生上の問題による信頼・生産性低下 【機会】 ・多様な人材の活躍によるイノベーション創出 ・人材育成・成長機会の提供による組織力向上 ・エンゲージメント向上による生産性・付加価値の向上				人的資本	・ビジョン・戦略共有 ・人的資本投資の拡大 ・ポートフォリオマネジメント強化	・エンゲージメントスコア ・女性マネジメント比率 ・付加価値生産性 ・年間総労働時間
	⓫ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン(DE&I)の推進						・企業風土の醸成	
	⓬健康増進と労働安全の推進						・労働環境整備	
環境への負荷低減	⓭製品ライフサイクルにおける資源循環	【リスク】 ・気候変動影響などによる調達停滞や対応コスト増加 ・環境規制や社会要請への対応コスト増加 ・環境対応の遅れによる評価低下 【機会】 ・環境配慮型製品・サービス需要の拡大 ・資源循環や環境配慮設計によるコスト低減				エコソーシャル	・プロダクトロスのゼロ化 ・濃縮試薬普及、試薬海外生産 ・環境配慮材料への代替加速 ・サプライチェーン全体での協働	・プロダクトロスのゼロ化 ・リサイクル・環境配慮材料への完全代替
	⓮気候変動への対応						・GHG排出量削減 ・再生可能エネルギー活用拡大	・GHG排出量削減率(スコープ1、2、3)
	⓯水資源の効率的利用						・水消費量削減	・水消費量削減率(主要試薬工場)
ガバナンスの強化	⓰法令遵守・人権尊重・高い倫理観に基づいた事業活動	【リスク】 ・法令違反やガバナンス不全による信頼・企業価値の低下 ・サイバー攻撃やシステム障害、情報漏洩などによる事業継続・企業価値への影響 【機会】 ・高い倫理観と透明性ある経営による信頼・企業価値の向上 ・情報セキュリティ強化による競争優位性の向上				コーポレートガバナンス	・コンプライアンス・人権尊重の徹底と教育の推進	・倫理違反件数
	⓱情報システム・製品のサイバーセキュリティ対策						・サイバーセキュリティ体制の強化と教育の推進	・情報セキュリティー教育受講者数

※1 青色の濃淡はインパクトの強さを表しています。
※2 NPS®はBain&Company、Fred Reichheld、SatmetrixSystemsの登録商標です。2027年度より開始予定

ヘルスケア領域における提供価値

社会的アウトカム

マテリアリティ

健康社会への価値創出

世界中の人々の健康寿命延伸

医療アクセスの向上
- 誰もが受けられる検査、セルフケアの充実

医療の最適化
- 各個人に最適な医療の選択（個別化医療の実現）
- 精神的・身体的・経済的に負担の少ない検査の受診
- 先進的医療技術の享受
- アンメットニーズの高い疾患の治療進展
- 治療完治率の向上

QOLの向上
- 健康な日常生活
- 予後予測

医療の持続可能性の向上
- 医療費の最適化

医療機関へのアウトカム（解決したい医療課題）
★：今後5年におけるニーズの強さ

検査の普及と高度化



- 環境を問わず、自動化・標準化された検査の実施
- 医療レベルの向上

先進国 ：★★
新興国 ：★★★

検査業務・管理プロセスの最適化



- 検査室の生産性向上による人員不足への対応
- 検査・診断のスピードアップ

先進国 ：★★★
新興国 ：★★★

患者さんに寄り添う検査の進化



- 適切な診断・治療・投薬の実現
- 個別化医療の推進
- 薬剤耐性菌に対応した医療の実現

先進国 ：★★★
新興国 ：★★

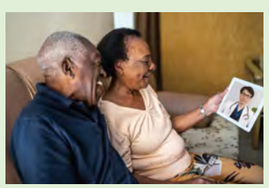
早期回復につながる先進医療の普及



- 手術支援ロボットの高度化・効率化
- 再生細胞医療の実現による治療完治率の向上

先進国 ：★★★
新興国 ：★

予防・予後管理の実現



- 公衆衛生への対応強化
- 医療機関の分散・最適化

先進国 ：★★★
新興国 ：★★

≫より良いヘルスケアジャーニーに向けたシスメックスの取り組み

アウトカム測定指標例	シスメックスの具体的なアウトプット【中核分野】	関連するサステナビリティ目標（2025年度実績）	対応するヘルスケアジャーニーのステージ
必要不可欠な保健医療サービスを十分に受けられていない人（2023年）※1 約46億人	【ヘマトロジー、血液凝固検査、尿検査】 ・多様な製品の展開（小型、堅牢性、マラリアなど地域特有項目） ・機器の標準器としての採用 ・基礎医療・学術情報の提供 ・製品トレーニングの提供 ・検査ビッグデータの解析※2	ヘマトロジー検査数 30.1億件	健康診断・基礎検査
血液学/凝固学における臨床検査技師欠員率（米国）（2024年）※3 14.4% 高効率大手検査センター生産性改善事例（日本）※4（2025年） 約150%	【ヘマトロジー、血液凝固検査、尿検査、免疫検査】 ・検査システム・前後工程の自動化 ・濃縮試薬など検査技師の負担を軽減する仕組み ・製品のオンライントレーニングの推進 ・検査の高度化・効率化に向けたAI活用（疾患のリスク判断など）※2	—	
世界の認知症患者数（2021年）※5 約5,700万人 世界の認知症による経済損失（2019年） 約1兆3千億ドル 世界のがん新規罹患者数（2024年）※6 約2,000万人	【ヘマトロジー、血液凝固検査、尿検査、免疫検査、遺伝子検査】 ・オープンイノベーションを活用した新たな検査・診断システムの開発 ◎アルツハイマー病検査 ◎がん遺伝子検出技術 ◎薬剤感受性検査など	がんゲノム医療解析実施件数 17,000件	精密検査
手術支援ロボット導入による入院日数削減効果（日本）※7 3.2日	【メディカルロボット事業、再生細胞領域】 ・検体検査領域で培ったサービス&サポートの手術室への展開※2 ・再生細胞医療の生産技術・品質管理技術の確立※2	手術支援ロボットによる症例数 7,857件	治療・手術
今後、事業展開に基づき検討	【遺伝子検査、新規事業】 ・AIを活用した予防・予後モニタリングのシステム（公衆衛生など）※2 ・個々人の行動変容を支援する仕組み※2 ・各種医療データの効率的な一元管理の仕組み	—	予防・効果判断・予後

※1 出典：日本WHO協会 ユニバーサル・ヘルス・カバレッジ（UHC）　※2 開発中の技術・製品
※3 出典：The American Society for Clinical Pathology 2024 Vacancy Survey of medical laboratories in the United States | American Journal of Clinical Pathology| Oxford Academic
※4 出典：当社調べによる、ヘマトロジー検査における検査技師一人当たりの検査数増減率（10年前との比較）。当社システム製品更新にともなう改善
※5 出典：Global status report on the public health response to dementia. Geneva: World Health Organization; 2021
※6 出典：国際がん研究機関（IARC）「GLOBOCAN 2024」
※7 出典：株式会社グローバルヘルスコンサルティング・ジャパンの調査結果より算出　前立腺がん手術における開腹手術との比較

提供価値：アウトカム測定事例



検査の普及と高度化

「健康」は人類共通の願いです。しかし、世界を見渡せば、全人口の半数以上は十分な医療サービスを受けられていない現実があります。医療インフラや医療従事者、教育機関が十分に整備された国は一部であり、多くの地域で基礎的な医療の普及が求められています。WHOでは、すべての人が適切な健康増進、予防、治療、機能回復に関するサービスを、支払い可能な費用で受けられることを目標に掲げています。

こうした中、シスメックスでは、「検査」の普及と高度化を通じて、質の高い医療を享受できる社会を実現したいと考えています。世界のあらゆる地域に検査が広がり、いつでもどこでも正確な検査結果を得られ、その検査結果が適切な治療につながる社会です。そのためには、検査に関する知識や技量の補完・支援も必要です。これは、世界190以上の国や地域に販売・サービス網を整え、多くの新興国市場の発展を支えてきたシスメックスが果たすべき使命です。

現地の医療が途絶えることなく提供されるよう、シスメックスは、地域ニーズや医療課題に即した製品の開発・導入はもとより、品質管理や人材育成のサポートなどを進め、検査の普及と高度化に貢献していきます。

ユニバーサル・ヘルス・カバレッジサービス普及指数※

71

（2023年）

必要不可欠な保健医療サービスを十分に受けられていない人※

約46億人

80億人

（2023年）

※ 出典はP36を参照

■シスメックスの提供価値事例

医療課題・顧客ニーズ	環境を問わず、自動化・標準化された検査の実施	医療従事者のスキルアップ	地域特性に応じた疾患の早期発見・治療	適切な医療資源配分の実現
シスメックスの取り組み	・堅牢でコンパクトな機器の提供 ・国家標準器などを通じた検査値標準化の推進	・多言語に対応した幅広い学術資料の提供 ≫サステナビリティサイト＞品質と信頼の追求 ・製品トレーニングの提供 ・グローバルな学術セミナーの開催	・地域特性に応じた検査の提供（マラリアなど） ≫サステナビリティサイト＞医療アクセスの向上	・独自の検査データを活用した公衆衛生モニタリング※ ≫P50

※開発中



検査業務・管理プロセスの最適化

世界的な人口増加や高齢化の進行、医療の高度化などを背景に医療需要は拡大する一方、その担い手は不足しています。医療の入り口となる検査でもその傾向は変わりません。米国の調査によると、検査需要は拡大する中、検査技師の平均年齢は上昇し、多くの検査室が人員不足に直面しています。例えば、検査自体の自動化は進展していますが、検査に付随する準備や医師からの問い合わせ対応など、手作業や個別対応業務は多く残っています。

創業以来、検査の品質・生産性の向上を追求してきたシスメックスは考えます。さらに高度化するヘルスケアにおいて、完全に自動化された検査室を実現できないかと。そして、AIを駆使した検査結果解析システムの実現などにより、最適な診断支援や検査工程の自動化・効率化を進めることで、医療従事者がより詳細なデータ解析や医師との診断連携など付加価値の高い業務に集中できる未来を目指します。シスメックスは、ヘマトロジー分野で世界シェアNo. 1です。膨大なタッチポイントから獲得した医療機関のニーズや解析データ、精度管理ノウハウなどを活用し、検査業務・管理プロセスの最適化を進め、検査技師不足の解決に貢献していきます。

血液学/血液凝固学における臨床検査技師欠員数（米国）※

14.4%

（2024年）

高効率大手検査センター生産性改善事例（日本）※

約150%

（2025年）

※ 出典はP36を参照

■シスメックスの提供価値事例

医療課題・顧客ニーズ	検査室の生産性向上による人員不足への対応	検査のダウンタイム低減検査品質の維持・管理	新たな検査項目への対応
シスメックスの取り組み	・測定に加え前後工程を自動化した世界初のヘマトロジー搬送システムの開発（他分野への水平展開） ・多様化する検査オーダーに対応したシステム構築	・検査機器のリアルタイムでのモニタリング（予防保守など） ・外部精度管理システムの提供	・アルツハイマー病検査薬など新たな検査項目の拡大※ ≫P56 ・スクリーニング検査データの活用による診断の効率化※ ≫P50

※開発中



検査室の課題

Clinical Value	Operational Value	Management Value
データの活用	検査室の人員不足 新たな診断技術・多様化への対応	高い精度・品質を維持する負担 環境への配慮

病院の検査室は、診断や治療に不可欠な情報を提供し、医療の意思決定を支える存在です。一方で近年、医療を取り巻く環境は大きく変化しており、検査室には従来以上に高度で複雑な対応が求められています。

検査室が抱える課題に対し、3つの視点から整理すると、Clinical Value（診断・医療における課題）の観点では、医療の高度化に向けた診断・検査技術の進化に加え、データの活用が課題です。例えば大規模病院では、ヘマトロジー分野だけでも1日千件、年間数十万件以上の検査が行われますが、その膨大なデータはさらなる活用が期待されています。早期診断や最適な治療方法選択の実現に向け、高度な分析を支援するAIの実装や、新たな診断価値の創出が求められています。

次に、Operational Value（検査室運営における課題）の観点では、米国の臨床検査技師の欠員率が14%である状況が示すように、米国をはじめ先進国においても検査技師の人材不足が大きな課題となっています。検査技師は、検体の前処理・検査を実施しながら、医師や看護師から適切な採血管の種類や必要な採血量、検査進捗や結果の整合性、解釈の仕方までさまざまな問い合わせに対応しています。さらに、高齢化や検査の高度化にともなう医療・検査需要の拡大に加え、新たな検査への対応に必要なスキルアップも求められており、検査室全体の運用負荷が一層高まっています。

最後に、Management Value（経営における課題）の観点では、病院経営の効率化が求められる一方で、高い精度・品質を維持するための経済的・人的負担や環境への配慮が挙げられます。正しい検査結果であることを示す精度管理やその記録は日々求められるほか、ISOへの対応、検査の過程や結果を追跡・確認できる仕組みの整備、書類対応などの負担が増しています。また、電力コストの上昇や環境負荷低減への要請により、検査室運営への影響も大きくなっています。

こうした課題に対し、シスメックスは単に検査工程の一部にとどまらず、検査室全体のワークフロー変革により解決を図っています。診断価値の向上に向けたデータ活用、人材不足を補う自動化・効率化、品質確保と運用負荷低減の両立を実現するソリューションを提供することで、検査室運営の負担軽減と医療現場全体の価値向上に貢献していきます。

≫ダイアグノスティクス事業の強みを活かした医療DXとデータ活用の推進 P49-50