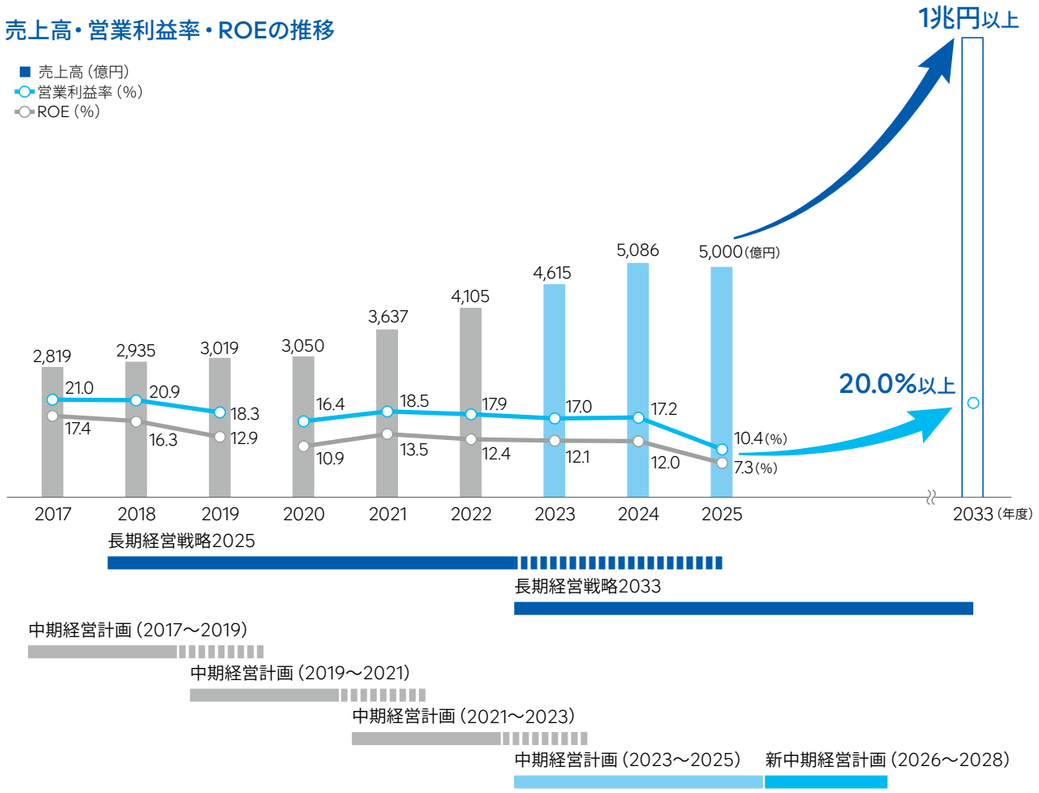


中期経営計画と取り組み

長期経営戦略2033の実現に向け、2028年度を最終年度とする
中期経営計画を策定し、取り組みを進めています。

これまでの経営計画

売上高・営業利益率・ROEの推移



過去中期経営計画の取り組み

	中期経営計画（2017〜2019）	中期経営計画（2019〜2021）	中期経営計画（2021〜2023）
テーマ	**•成長路線への回帰**	**•競争優位性の強化と事業ポートフォリオの拡充** **•人材マネジメント改革**	**•持続的な企業規模の拡大と新たな事業の育成** **•サステナビリティ経営とDXの推進**
新製品地域展開	•新製品販売開始（血液凝固検査、ライフサイエンス：遺伝子パネル検査など） •直接販売エリア拡大（エジプト、インド）	•新製品販売開始（ヘマトロジー分野：ハイエンド・ローエンド、COVID-19関連検査など） •手術支援ロボットシステムの販売開始	•新製品販売開始（免疫検査：アルツハイマー病検査などの試薬項目拡充） •新興国における基盤強化（ブラジル、サウジアラビアなど）
事業投資経営基盤	•バイオ診断薬拠点を設立	•ジョブ型人事制度の導入	•カーボンニュートラル宣言 •グローバル基幹システムの稼働
課題	•製品ライフサイクルの最適化 •中長期視点での専門人材の育成 •DXによるビジネスプロセス改革	•事業構造の変革（ヘマトロジー分野以外の売上高比率の向上） •新興国におけるさらなる成長 •マテリアリティの特定と実践	•ダイアグノスティクス事業における競争力の強化と市場の拡大 •新たな領域における事業成長の加速 •サステナビリティ経営と人的資本経営の推進

過去の経営計画

シスメックスは、これまでの中期経営計画において、売上・収益の拡大を実現するとともに、長期的な成長に向けた事業基盤を強化してきました。主力であるヘマトロジー分野を軸に、グローバルに直接販売・サービス体制を拡充してきたほか、2019年には、血液凝固や免疫検査に活用されるバイオ診断薬の開発・生産拠点を設立し、分野の拡大に向けた基盤を強化しました。また、地域最適から全社最適を目指し、社内デジタル化によるデータ基盤の整理や業務プロセスの最適化に取り組んできました。さらに、人的資本への投資やサステナビリティの推進により、中長期的な成長を支える企業基盤を充実させてきました。なお、これまで3年間の中期経営計画を2年ごとに見直すローリング形式を採用していましたが、2025年度より、目標達成状況を明確にするため、「3年固定方式」に変更しました。

前中期経営計画（2023年度〜 2025年度）

長期経営戦略における第1フェーズとして、3つの成長戦略を推進してきました。「既存事業の強化」については、ヘマトロジー分野における最上位モデルの海外展開や、血液凝固検査分野における欧米直販化を着実に推進。「新興国での事業拡大」においては、インドや中南米を中心に高い成長率を実現。加えて、社内デジタル化の推進において、基幹システムのグローバル導入が完了し、生産性向上や業務効率化に向けた基盤を整備しました。これらは、成長戦略の着実な成果となりました。

一方で、売上高・利益目標は、ともに未達となりました。営業利益率は10.4％（目標20.0％）、ROEは7.3％（目標16.0％）と、いずれも目標を下回りました。主な要因は、最終年度において中国医療費抑制政策にともなう市場環境変化が大きく影響したことです。加えて、世界的なインフレや米国関税の影響により収益が減少し、トップラインと利益成長とのバランスにも課題が生じました。また、新規事業においては事業進捗に遅れが生じ、一部事業では、のれん減損を計上しました。さらに、DX投資の長期化により、投資効果の創出に想定以上の時間を要しました。こうした状況を受け、収益性・資本効率に加え、経営資源配分の最適化も課題であることが浮き彫りとなりました。

中期経営計画（2023〜2025）

テーマ

長期ビジョン実現に向けイノベーションによる成長と
企業基盤強化に向けた変革シナリオを実践

戦略

3つの成長戦略
- 既存事業の強化
- 新興国での事業拡大
- 新規事業の拡大

経営基盤強化
- 直接販売・サービス体制
- DX
- 人的資本
- 資源循環型社会への取り組みなど

戦略の着実な成果
- **欧米・AP地域における確実な成長**
- **血液凝固検査の欧米展開の本格化**
- **直販エリアの拡大**
- **新興国市場での基盤強化（インド新工場の稼働など）**
- **アルツハイマー病試薬の販売開始**
- **DXプラットフォームの確立**

計画未達の要因
- 中国医療費抑制政策など市場変化
- インフレ、中東・米国関税など不確実性対応へのコスト増
- 新規事業などの成長性・収益化の遅れ
- 新規事業関連ののれん減損損失※1
- 基幹システム更新にともなう2024年度への売上前倒しの影響※1

※1 一過性の要因

目標との差異		CAGR※2
売上高	**△10.7%**	**6.8%**
営業利益率（CAGRは営業利益）	**△9.6pt**	**△11.1%**
ROE	**△8.7pt**	**—**
〈既存事業の強化〉		
ヘマトロジー分野	0.8%	7.5%
尿検査	2.5%	24.9%
血液凝固検査分野	△22.2%	2.7%
〈新興国での事業拡大〉		
新興国	—※3	11.1%
〈新規事業の拡大〉		
メディカルロボット事業	△87.8%	12.3%
〈その他〉		
中国	△31.2%	△2.6%

※2 CAGR：2022年度から2025年度の年平均成長率
※3 目標値なし

中期経営計画の概要

中期経営計画（2026年度～ 2028年度）の方向性

～長期経営戦略2033「VA33」の第2フェーズ～

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

- ダイアグノスティクス事業に強くこだわり、選択と集中を通じてお客様に革新的な価値を届ける
- 市場変化や競争変化への対応と、成長への再投資を可能とする収益性を確保する
- 不透明な事業環境リスクを乗り越え、業界をリードする企業として、ステークホルダーへの責任を果たす
- 高い成長性への回帰と資本効率を改善し、資本市場からの信頼を回復する

策定の背景となる考え方

市場環境・技術の展望

- 医療経済性の向上への期待
- データ活用型医療の拡大（AI・デジタル技術の進展）
- 診断技術の高度化と医療の個別化の進展
- 検査提供形態の多様化
- 医療アクセスの問題継続
- 事業環境の不確実性の高まり（地政学的リスク、規制強化など）

現在の経営課題

- 収益性・資本効率（営業利益率・ROE）の向上
- 機動的な新製品投入
- 市場環境変化への対応力強化（中国医療費抑制政策、中東情勢など）
- 新規事業の将来性および収益基盤の強化
- ステークホルダーとの信頼関係強化

競争優位性と事業基盤

- ヘマトロジー分野のグローバルシェアNo. 1
- 機器・試薬・サービスの提供
- 190以上の国や地域に広がる顧客基盤・グローバル供給網
- 世界中の検査から蓄積されるデータ、知見

重点的に取り組むテーマ

		詳細ページ	主な関連マテリアリティ
1	ダイアグノスティクス事業の競争力強化	≫P47	・健康社会への価値創出 1 2 3 4 ・イノベーションの創出 5 6 ・責任ある製品・サービス・ソリューションの提供 7 9 ・環境への負荷低減 13
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	≫P49	・健康社会への価値創出 1 2 3 4 ・イノベーションの創出 5 6 ・責任ある製品・サービス・ソリューションの提供 7 ・ガバナンスの強化 17
3	バリューチェーン改革による収益性の向上	≫P51	・イノベーションの創出 6 ・責任ある製品・サービス・ソリューションの提供 8 ・環境への負荷低減 13
4	財務・資本戦略の再設計	≫P63	・ガバナンスの強化 16

基本戦略の推進（技術・人的資本・エコソーシャル）

■人的資本の強化	≫P59	・人的資本の最大化 10 11 12 ・健康社会への価値創出 1 2 3 4 ・イノベーションの創出 5 6 ・責任ある製品・サービス・ソリューションの提供 7 ・環境への負荷低減 13 14 15
■研究開発機能の強化	≫P55	
■循環型バリューチェーンの実現	≫P57	

計画策定の背景となる考え方

シスメックスは、2026年4月より新たな中期経営計画（2026年度～ 2028年度）を開始しました。「長期経営戦略2033（VA33）」の実現に向け、変革を進めるための重要な計画として位置付けています。

近年の市場環境としては、医療の経済性と質の向上の両立、医療アクセスの改善が引き続き求められています。また、医療従事者不足を背景として、検査の自動化・省人化ニーズも高まっています。今後は、AIやデジタル技術の進展にともなう医療の高度化や個別化、検査提供形態の多様化が進む一方、地政学リスクや各国規制の強化などを背景に、事業環境の不確実性も高まることが想定されます。

前中期経営計画では、将来の成長に向けた取り組みを進めてきましたが、市場環境の変化への対応力や、収益性・資本効率の改善、さらには資本市場との対話の在り方など、課題も明らかになりました。

一方で、シスメックスは長年にわたりダイアグノスティクス事業で培った技術力と、190以上の国や地域に展開するネットワークなど、長期的な成長を実現するための強固な事業基盤を有しています。また、機器・試薬・サービスを一体で提供するビジネスモデルに加え、世界中の検査から蓄積されるデータと知見を強みとしています。これらを通じて、高精度かつ効率的な検査の実現や検査室運用の最適化など、医療現場の課題解決に貢献してきました。

こうした環境認識とシスメックスの強みを踏まえ、新たな中期経営計画では、競争力の源泉であるダイアグノスティクス事業に経営資源を集中し、その「強さ」と「稼ぐ力」を再強化します。選択と集中を通じて事業基盤を再構築するとともに、成長への再投資を可能とする収益性の向上と資本効率の改善を実現していきます。あわせて、透明性の高い情報開示と対話の強化を通じて資本市場とより建設的な関係構築を進めます。

重点的に取り組むテーマ

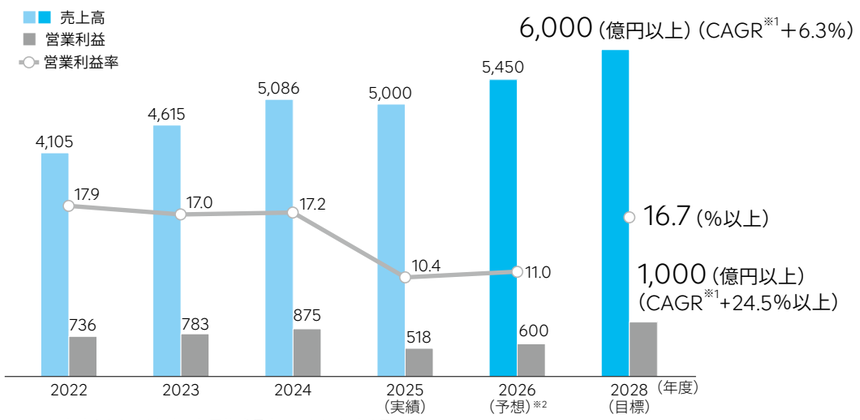
中期経営計画達成に向け、4つの重点テーマを設定しました。ダイアグノスティクス事業を中心に、製品・サービスの価値向上を図るとともに、医療DXやデータ活用による医療現場の高度化と新たな価値創出に取り組みます。また、収益性の向上とコスト競争力を強化するほか、財務・資本戦略の再設計を通じて、資本効率を意識した経営基盤の構築を進めます。

あわせて、人的資本や研究開発の強化、循環型バリューチェーンの実現といった長期経営戦略の基本戦略を推進することで、中長期的な企業価値向上につなげます。

中期経営計画の目標

財務目標

	2025年度（実績）	2028年度（目標）	2033年度（目標）
売上高	5,000億円	6,000億円以上	▶ 1兆円以上
営業利益	518億円	1,000億円以上	
営業利益率	10.4%	16.7%以上	▶ 20%以上
ROE	7.3%	12.0%以上	
ROIC	7.6%	10.5%以上	
CCC	205日	190日以下	
営業キャッシュ・フロー	738億円	950億円以上	
フリーキャッシュ・フロー	223億円	400億円以上	



※1 2025年度から2028年度の年平均成長率　※2 2026年8月修正

資本政策（3カ年累計）

	過去3カ年累計（2023年度～ 2025年度）	中期経営計画3カ年累計（2026年度～ 2028年度）
キャッシュ・フロー創出（営業活動キャッシュ・フロー）	2,259億円	4,000億円以上
設備投資（投資活動キャッシュ・フロー）	1,589億円	1,500億円
株主への還元	647億円	1,100億円
研究開発費	920億円	1,700億円
資本効率※（ROE）	7.3%	12.0%以上

※ 最終年度

事業・分野別売上高目標

（億円）

	2025年度（実績）	2028年度（目標）	CAGR※（%）
ヘマトロジー	2,994	3,345	3.8
FCM検査	46	80	19.5
尿検査	440	530	6.3
血液凝固検査	724	930	8.7
免疫検査	223	255	4.6
生化学検査	29	190	86.9
ライフサイエンス	249	275	3.3
その他	259	245	△1.9
ダイアグノスティクス事業	4,967	5,850	5.6
メディカルロボット事業	33	150	65.7
合計	5,000	6,000	6.3

地域別売上高目標

（億円）

	2025年度（実績）	2028年度（目標）	CAGR※（%）
日本	586	860	13.6
米州	1,392	1,655	5.9
EMEA	1,580	1,930	6.9
中国	894	825	△2.7
アジア・パシフィック	546	730	10.1

売上高目標

（億円）

	2025年度（実績）	2028年度（目標）	CAGR※（%）
ダイアグノスティクス事業（新興国）	743	1,000	10.4
ダイアグノスティクス事業（新興国以外）	4,257	5,000	5.5

2025年度実績為替レート：1USドル=150.8円、1ユーロ=174.8円、中国元=21.2円
中期経営計画における想定為替レート：1USドル=150.0円、1ユーロ=174.6円、中国元=21.1円

※ 2025年度から2028年度の年平均成長率

主なサステナビリティ目標

マテリアリティ	主なサステナビリティ目標	2025年度（実績）	2028年度（目標）	関連ページ
● 健康社会への価値創出	・ヘマトロジー検査件数	3,014百万件	— ※1	≫1 ダイアグノスティクス事業の競争力強化 P47
	・ハイクラス薬事承認数（主要国）	50件	— ※1	
	・新興国・開発途上国売上高	1,574億円	— ※1	≫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 P49
● イノベーションの創出	・売上高研究開発費比率	— ※1	— ※1	
● 責任ある製品・サービス・ソリューションの提供	・リコール件数※2	6件	— ※1	≫3 バリューチェーン改革による収益性の向上 P51
	・顧客ロイヤリティ測定指標 NPS®（Net Promoter Score）※3	— ※1	— ※1	≫研究開発力の強化 P55
	・薬事承認数（主要国）	816件	— ※1	
● 人的資本の最大化	・エンゲージメントスコア	74%	75%	≫人的資本の強化 P59
	・女性マネジメント比率	19.7%	25%以上	
	・付加価値生産性（グループ）	1,901万円	2,300万円	
	・年間総労働時間※2	1,974時間	1,970時間	
● 環境への負荷低減	・プロダクトロスのゼロ化	0.18%	0.13%	≫循環型バリューチェーンの実現（環境負荷低減） P57
	・リサイクル・環境配慮材料への完全代替	67%	80%	
	・GHG排出量削減率（スコープ1、2）※4	41%削減	48%削減	
	・GHG排出量削減率（スコープ3）※4	8%増加	20%削減	
	・水消費量削減率（主要試薬工場）	25pt削減	54pt削減	
● ガバナンスの強化	・倫理違反件数	26件	— ※1	≫コーポレート・ガバナンス P79 ≫リスクマネジメント P85
	・情報セキュリティ教育受講者数延べ	31,744名	— ※1	

※1 目標値は設定せずモニタリング項目として設定　※2 対象：国内グループ
※3 NPS®はBain&Company、Fred Reichheld、SatmetrixSystemsの登録商標（2027年度より開示予定）　※4 基準年度 2022年度
≫サステナビリティ目標・KPIの進捗状況（抜粋） P74

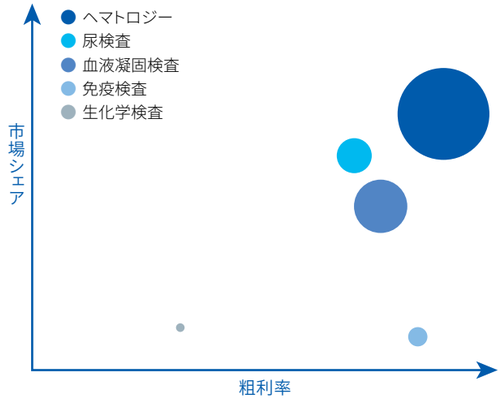
中期経営計画で重点的に取り組むテーマ

1 ダイアグノスティクス事業の競争力強化

分野別ポートフォリオ

- ヘマトロジー分野を基盤とした事業ポートフォリオの高度化
- 次世代モデルの展開による市場競争力の強化

■市場シェアと粗利率（イメージ）



■中期経営計画期間中に販売を予定している新製品（分野別）

	ハイエンドモデル AIを搭載した次世代製品	小型モデル 地域ニーズに沿った戦略製品
ヘマトロジー	✓	✓
尿検査	✓	—※
血液凝固検査	✓	✓
免疫検査	✓	✓

※ 2025年度に販売済み

シスメックスは、グローバルNo. 1シェアを有するヘマトロジー分野を中核事業として、成長性や収益性の高い分野への取り組みを強化することで、事業ポートフォリオの高度化を進めています。

ヘマトロジー分野は、高い市場シェアと収益性を有するシスメックスの収益基盤です。今後も技術優位性の強化や新興国市場での展開拡大を通じて成長を図るとともに、尿検査分野と合わせて安定的な収益創出を担います。また、長年にわたり培ってきた顧客基盤や販売・サービス体制を活用し、他分野の事業拡大にもつなげていきます。

血液凝固検査分野は、中期経営計画における最重要領域と位置付けています。ヘマトロジー分野で培った顧客基盤や営業力を活かしながら、特に欧米市場でのシェア拡大を推進します。機器導入の拡大にともなう試薬売上の伸長を通じて収益性を高め、ヘマトロジー分野に近い収益水準への引き上げを進めることで、成長と収益性の両面でダイアグノスティクス事業をけん引する分野へと育成していきます。

免疫検査分野は、グローバルメジャー企業が高いシェアを有する巨大市場でありながら、高い収益性が期待される成長領域です。アルツハイマー病検査項目をはじめとする独自性の高い検査項目の拡充や原材料の内製化を進めることで差別化を図り、利益貢献拡大を目指します。

さらに、中期経営計画期間においてはAIを搭載したフラッグシップモデルをグローバルに順次投入し、製品ラインアップを刷新します。上位市場から中下位市場まで幅広い顧客ニーズに対応することで競争力を高め、持続的な成長につなげます。

コラム：生化学検査分野の強化による基本検査ポートフォリオの拡充

2026年4月に日本電子株式会社から医用機器事業を承継し、生化学検査分野を強化しました。生化学検査はヘマトロジー、尿検査と並ぶ基本検査領域の一つであり、本承継により基本検査ポートフォリオを拡充しました。特に新興国市場では、各分野を組み合わせた提案を通じてお客様への提供価値を高めるとともに、中長期的な成長と収益性の拡大につなげていきます。

■中期経営計画期間中の展開ロードマップ

	2026年度	2027年度	2028年度
機器	既存引き継ぎ	—	新製品発売
試薬	メーカー交渉	OEM契約	本格提供
地域展開	日本中心	海外展開推進	規模拡大
収益源	機器	機器・試薬	機器・試薬

欧州・米州における血液凝固検査分野の成長加速

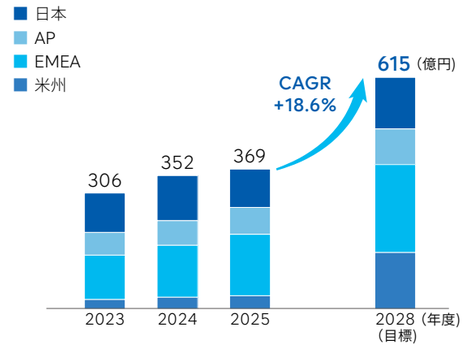
- ヘマトロジー分野の顧客基盤を活用した、欧米地域でのシェア拡大
- 幅広いソリューションを通じた機器設置、試薬売上拡大による収益性の向上

シスメックスは、2024年4月から欧米における血液凝固検査分野の直販化を開始し、対象市場はアジア地域からグローバルへ約2倍に広がりました。≫P97 血液凝固検査分野のお客様は、シスメックスがグローバルシェアNo. 1を獲得しているヘマトロジー分野と共通です。そのため、ヘマトロジー分野で培った顧客基盤や医療機関への販路、サービス網を活用できることが、欧米市場での成長を支える素地となります。

加えて、シスメックスの最上位モデルは、高処理能力・省スペース・省電力化を実現するなど、高い競争力を備えています。また、その性能を踏襲した中下位市場向け製品も展開することで、幅広い顧客層に対応しています。さらに、ヘマトロジー分野との統合システムを開発するなど、独自の分野融合システムを通じて、検査室の生産性向上や運用課題の解決に貢献します。こうした製品性能や検査分野の枠を超えた価値を提供できることが、シスメックスの競争優位性です。

これらの強みを活かし、他社からの切り替えや大型案件の獲得を進めていきます。機器設置台数の拡大を通じて、利益率の高い試薬売上の伸長を図り、構成比を高めることで収益性の向上を実現します。

■血液凝固検査分野の地域別売上高（中国を除く）



ヘマトロジー分野と血液凝固検査分野を統合した血液統合検査システム



新興国（アジア、中南米、中東・アフリカなど）での事業拡大

- 成長市場の需要拡大を捉える直接販売・安定供給体制の強化
- 戦略モデルの投入や製品ポートフォリオ拡充によるシェア拡大

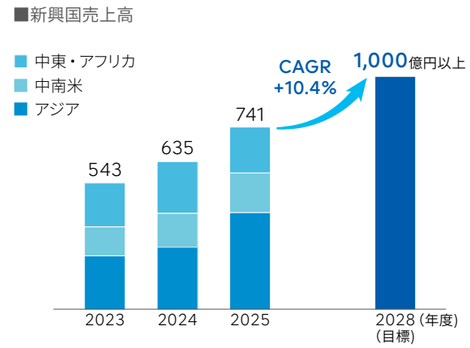
新興国は、シスメックスにとってシェア拡大の余地が大きく、人口増加や医療インフラ整備を背景に、検査需要の拡大が見込まれる成長市場です。

シスメックスは、こうした市場機会を捉えるため、直接販売・安定供給体制の強化に加え、ポートフォリオの拡大や地域ニーズに応じた戦略製品の展開を進めていきます。

特にインドでは、大学病院など上位市場に加え、Make in India対応製品の拡販や戦略モデルの投入を通じて、中下位市場でのシェア拡大も見込んでいます。ブラジルでは、ヘマトロジー・尿検査分野に加え、血液凝固検査分野などの製品ポートフォリオの拡充により、成長を加速させます。さらに、中南米の試薬安定供給体制の強化に向け、2027年度に新工場の稼働を計画しています。

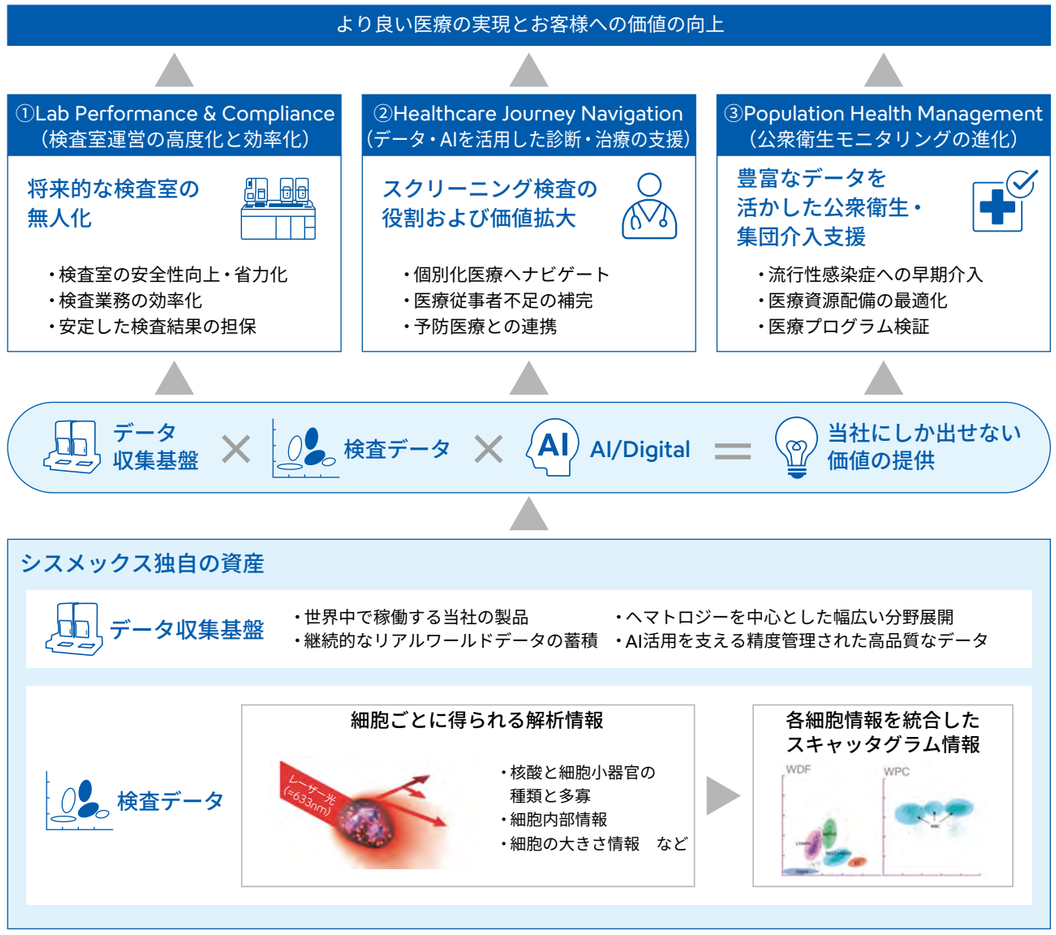
こうした取り組みにより、新興国市場での売上高741億円から、市場成長率を越えて伸長し、2028年度には1,000億円以上を目指します。

■新興国売上高



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

独自のデータアセットを活用した新たな価値創造



シスメックスは、世界190以上の国や地域で展開する検査機器・サービスを通じて、精度管理された高品質な検査データを生み出す基盤を有しています。なかでもヘマトロジー検査は、医療を受ける際に広く実施される基礎的な検査であり、多くの人に共通する「医療の入り口」となるものです。疾患がある程度絞り込まれた後に行う検査とは異なり、日常的に実施されるからこそ、シスメックスはグローバルで圧倒的なボリュームのデータを継続的に蓄積できる点に大きな強みがあります。これらのデータは、検査結果に加え、光学測定や解析過程から得られる情報を含む独自性の高いデータであり、世界中の医療機関で日々生成されるデータと、そこから得られる知見が蓄積されることで、新たな価値創出を支える環境が形成されています。AI・デジタル技術の進展により、こうしたデータから新たな価値を創出できる可能性が大きく広がっています。シスメックスは、検査室運営の高度化、効率化や、データ・AIを活用した診断・治療の支援、公衆衛生モニタリングの進化といった領域で価値提供を拡大しており、データに基づく新たな医療DXの実現に取り組んでいます。医療の入り口であるスクリーニング検査から得られる網羅的なデータを起点とすることで、診断プロセス全体に影響を与える価値創出が可能となる点も、シスメックスならではの特徴です。圧倒的なシェアのもとで蓄積されるデータと知見、それらを新たな価値創出へとつなげる仕組みは、シスメックスの競争優位の源泉であり、こうした仕組みをグローバル規模で実現できることが、他社には容易に再現できない独自の強みです。

①Lab Performance & Compliance（検査室運営の高度化と効率化）

医療費の増大や医療従事者不足が世界的課題となる中、限られた医療資源を有効活用しながら持続可能な医療を実現することが求められています。臨床検査では多様な検査項目が存在し、新たな検査の登場も進む中ですべてを一律に測定することは経済的ではありません。疑われる疾患や検査結果に応じた追加・再検査により診断精度の向上が期待される一方、検査フローは一層複雑化しています。

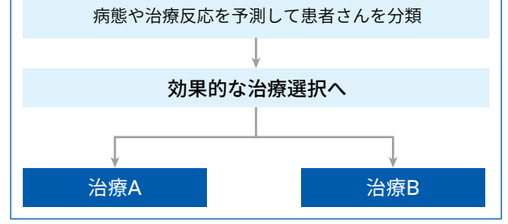
シスメックスは、先進国で培った検査室運営の最適化に関する豊富な知見を有しています。機器やシステムの進化は検査室運営を支える重要な基盤ですが、われわれの強みは、AI・デジタル技術と長年培ってきた知見を活用し、検査フロー全体を最適化できる点にあります。業務負荷の軽減と運用効率の向上に加え、今後は専門家の知見や過去の類似症例を活用した画像データの解釈支援なども進め、検査室全体の生産性向上に貢献していきます。

②Healthcare Journey Navigation（データ・AIを活用した診断・治療の支援）

シスメックスは、スクリーニング検査を単なる異常の検出にとどまらず、適切な診断や治療へと導く新たなステージへ進化させることを目指しています。AIや解析技術の進化により、検査データから得られる情報量と質を高めることで、より適切な診断ステップや治療選択につなげることが可能になりつつあります。こうした価値の実現に向け、既存機種を含めたデータ活用を進めるとともに、フラッグシップモデルではAIによるデータ解析を前提に測定技術や解析機能を高度化し、より多様な解析データの取得を可能としています。導入後も解析機能のアップデートを通じて新たな機能や付加価値を継続的に追加できるプラットフォームとして展開し、予兆検知や治療効果予測などへの応用を進めていきます。

例えば、順天堂大学との共同研究において、検査データを統計学的に解析することで、慢性骨髄性白血病の患者さんの治療反応を予測できる可能性が見出されました。

■慢性骨髄性白血病の将来的な治療選択支援イメージ



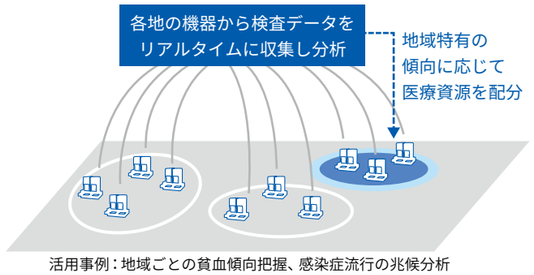
これにより、将来的には患者さんに適切な治療選択を支援し、患者さんの身体的・経済的負担軽減、QOL向上、医療費抑制につなげていきたいと考えています。

③Population Health Management（公衆衛生モニタリングの進化）

シスメックスは、検査データを個々の患者さんの診断だけでなく、集団データとして活用することで、新たな価値創出に取り組んでいます。これまで機器とカスタマーセンターをネットワークで接続し、機器の稼働状況を遠隔でモニタリングすることで、安定稼働を支えてきました。現在は、この基盤を活用し、貧血の分布状況の把握や感染症流行の兆候分析などへの活用可能性を検証しています。シスメックスは、多くの国・地域で高い市場プレゼンスを有し、幅広い医療機関で検査機器が活用されていることから、地域レベルでの疾病動向を把握するための十分なデータ母集団を形成しています。

今後は、こうした強みを活かし、健康課題の早期把握や保健医療施策の高度化を支援することで、検査機器・試薬の提供にとどまらず、地域社会の健康を支える情報基盤として新たな価値を創出していきます。

■公衆衛生モニタリングイメージ



活用事例：地域ごとの貧血傾向把握、感染症流行の兆候分析

3 バリューチェーン改革による収益性の向上

研究・開発

高収益領域への集中とスケールを前提とした開発による収益化スピードの加速

- 高収益領域へのテーマの集中（ポートフォリオ最適）
- AI搭載 高付加価値製品の開発
- ライフサイクル視点・原価最適化を織り込んだ設計
- ノウハウのデジタル化・AI活用による最適設計、研究開発期間短縮

サプライチェーン

グローバルな最適化とスケールアップによる収益構造の改革

- 原材料内製化および調達最適化・・・・・・・・・・❷参照
- スケールアップによる生産性の向上・・・・・・・❷参照
- ロジスティクスのグローバル最適化・・・・・・・❸参照
- リードタイム短縮・在庫圧縮によるキャッシュ効率改善

販売・カスタマーケア

顧客価値の高度化とリテンション強化による持続的な収益拡大

- 高付加価値製品とカスタマーケアによる顧客基盤の拡大
- 検査数および、項目拡大による試薬使用量の増大
- 活動データ活用による販売・カスタマーケア体制の高度化と最適化
- リテンションの強化による収益基盤の安定化

管理業務

全社横断でのデジタル活用と業務改革により、収益性を持続的に向上

- シェアードサービス活用による業務の最適化
- バックオフィス業務の自動化・省人化
- データガバナンス強化による意思決定の高度化・迅速化

❶グローバルなデジタルプラットフォーム・AIの活用

新中期経営計画（2026年度～2028年度）における目標

売上伸長	原価率	販管費率	営業利益率
CAGR 6.3%（2026年度～2028年度の年平均成長率）	1.9pts改善	2.5pts改善	16.7%（6.3pts改善）

❶デジタル基盤・AIによる全体最適と収益改善

新中期経営計画において、収益性の改善は最重要課題と位置付けています。バリューチェーン全体で改革を推進するとともに、グローバルデジタル基盤やAIの活用により、外部環境が変化する中でも収益性の改善を着実に推進していきます。

まずは、2025年度グローバルに稼働を開始したデジタル基盤を活用し、収益性改善に向けた取り組みを全社的に推進しています。これまで地域や部門ごとに最適化されていた業務プロセスやデータを統合し、研究・開発・生産・販売にいたるバリューチェーン全体での最適化へと転換を進めています。その中核として、プロセスおよびデータの標準化を推進しており、各拠点・機能の取り組みを共通の指標で把握することで、施策の効果測定や評価が可能となっています。さらに、成果の出ている取り組みをグローバルに展開することで、生産性向上とコスト改善を加速させていきます。

また、AIの活用は従業員の業務効率化にとどまらず、研究開発、需給計画、生産最適化、販売活動などバリューチェーン全体に広がっており、現場主導で開発されたアプリケーションは300件※を超えています。これにより業務効率の向上と意思決定の迅速化が、販管費の増加抑制にも寄与すると考えており、今後はさらなる効率化によるコスト削減も見込んでいます。

※ 日本国内における集計値

■現場主導で開発されたアプリケーション事例

AIを活用し、日本語とその他言語画面との整合性確認プロセスを自動化。従来の目視確認に対し、大幅な工数削減と品質向上に貢献。



ヘマトロジー機器のギリシャ語表示

❷原材料の内製化と生産プロセスの最適化

原材料の内製化と生産プロセスの最適化を通じ、原価率の改善と収益性向上を図ります。例えば、免疫検査試薬では、HBsAgやHCVAbなど主要な感染症マーカーを対象に、小ロット・高頻度生産から、1回あたりの生産量を拡大し生産回数を削減するスケールアップを推進します。免疫検査試薬は抗体や酵素といったバイオ原材料を用いるため原価水準が高く、この分野での効率化は収益改善効果が大きいと見込んでいます。年間10回以上の生産を4～6回程度に集約し、有効期限延長も組み合わせることで廃棄ロスを削減するとともに、販売数量の増加により単位当たりの製造コストを低減し、粗利改善を図ります。また、売上の約6割を占めるヘマトロジー分野においても、染色液や溶血剤などの試薬について、原材料や製造プロセスの見直し・最適化を進めます。同分野は事業規模が大きいため、わずかな改善であっても収益改善効果が大きいと見込んでいます。

さらに、生産工程の標準化・デジタル化により不良率の低減とリードタイム短縮を進め、在庫圧縮によるキャッシュ効率改善につなげます。これらを分野横断で展開し、原価率改善を通じた収益性向上を実現していきます。

❸ロジスティクスのグローバル最適化

ロジスティクスのグローバル最適化により、コスト削減とキャッシュ効率向上を図ります。2025年度より稼働を開始したデジタル基盤の活用と、業務プロセスの標準化により、需要・在庫・供給情報をグローバルで一元的に把握するためのプラットフォームの構築を進めてきました。これにより、従来は地域ごとに最適化されていた在庫配置や輸送ネットワークを、現在は全体最適の視点で再構築できる環境が整ってきました。さらにAIの活用により、需要変動を踏まえた需給調整の精度を高め、需給ギャップの抑制や過剰在庫・欠品リスクの低減を図りながら、より適切な在庫配置および供給判断の実現を目指していきます。

また、主要な生産拠点の倉庫に加え、ハブ倉庫を整備することで、従来の多段階輸送を集約し、輸送リードタイムの短縮と輸送コストの低減を実現します。加えて、グローバルでの需給管理の高度化により、拠点ごとに分散保有していた安全在庫を見直し、必要水準へ適正化することで在庫回転の向上と在庫圧縮を進めます。これにより、安定供給を維持しながら在庫滞留を抑制し、運転資本の効率化と収益基盤の強化につなげていきます。



診断薬生産本部
第一生産技術部
課長
村田 賢祐

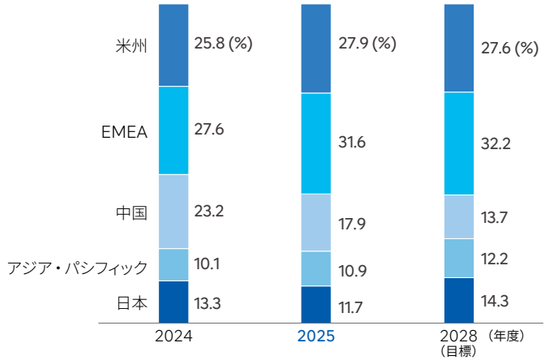
従業員インタビュー：収益性向上と価値創出の両立を目指して

シスメックスでは、収益性向上に向け、ダイアグノスティクス事業全体にわたる試薬バリューチェーン改革プロジェクトを推進しています。私は事務局として、また生産効率向上や重要原材料の内製化を担うメンバーとして活動しています。従来も部門ごとに改善活動を進めていましたが、全社プロジェクトへと発展したことで、部門単位では難しかった課題にも取り組めるようになりました。こうした取り組みは、原価改善にとどまりません。例えばスケールアップにより、生産回数を減らすことで作業者負荷も軽減し、より付加価値の高い業務に取り組む時間を創出できます。また、同じロットを長く使用できることは、お客様の利便性向上にもつながっています。さらに、細胞培養技術を活用した製造への転換は、原材料の脱動物化も実現できます。こうした多面的な価値につながるからこそ、部門を超えて多くの仲間が参画しており、私自身もやりがいを感じています。

中期経営計画：地域戦略

地域ポートフォリオ

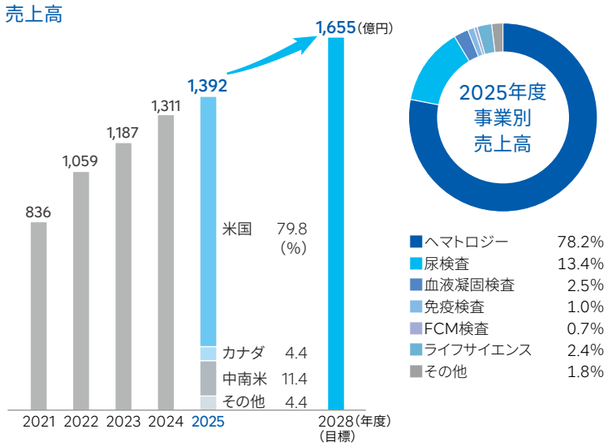
地域別売上高構成



新中期経営計画では、市場環境の変化に強い事業構造への転換を進めます。医療費抑制政策や代理店構造の変化が続く中国では売上構成比の低下を見込む一方、血液凝固検査分野の拡大が見込まれる米州・EMEAや、インドを中心としたAPの市場成長を取り込みます。これにより、特定地域への依存度を低減し、外部環境の変化に左右されにくい持続的な成長と収益性向上を目指します。

米州

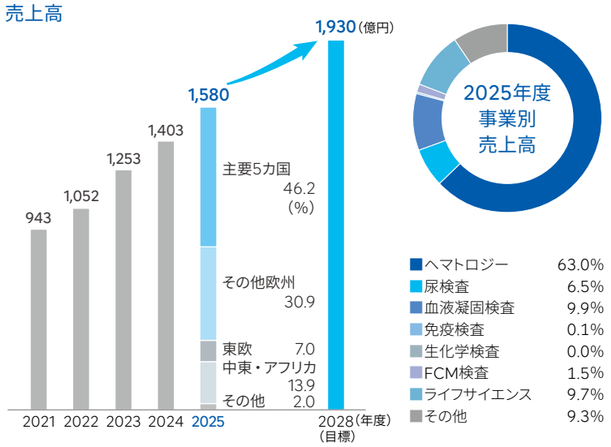
売上高



北米では、ヘマトロジー・尿検査分野の着実な成長に加え、血液凝固検査分野を新たな成長ドライバーとして事業拡大を進めます。血液凝固検査分野では、全検査項目でFDA承認を取得したことを追い風に、ヘマトロジー分野で培ったお客様との強固な顧客基盤を活かし、競合顧客の獲得を進め、市場シェア拡大と高収益な試薬売上の成長を実現します。一方、中南米では、主力製品の拡販と販売・サービス体制の強化を通じて顧客基盤を拡大し、機器設置台数の増加と継続的な試薬売上の伸長につなげます。

EMEA

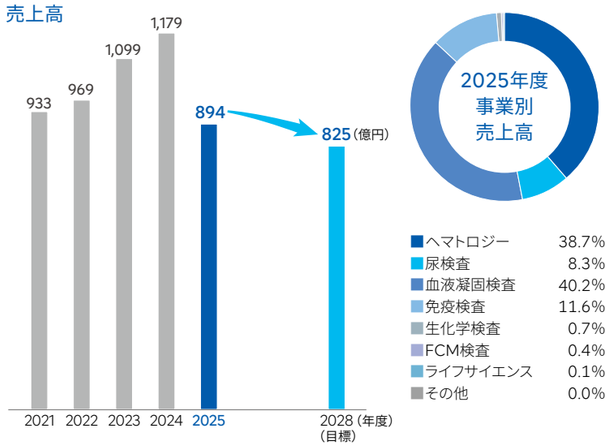
売上高



EMEAでは、血液凝固検査分野を中心に事業拡大を進めます。特にドイツやフランスなどの主要国では血液凝固検査分野の市場浸透が着実に進展しており、販売をさらに強化するとともに、ヘマトロジー分野との連携を活かしたソリューション提案を通じて検査室への提供価値を高めます。さらに、中東・アフリカなどの新興国では、直販・サービス体制を活かした市場開拓を進め、装置設置の拡大と継続的な試薬需要の創出を図りながら、高品質なサポートを強みに事業成長を加速します。

中国

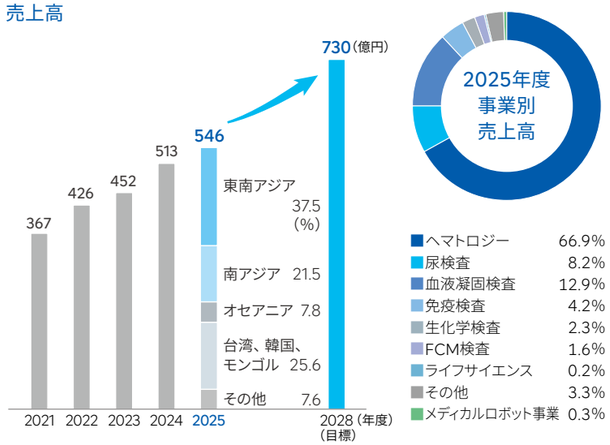
売上高



中国では、医療費抑制政策やそれにともなう代理店再編の影響などにより、不透明な市場環境が継続すると想定しており、本中期経営計画期間中の成長は織り込まず、将来の成長に向けた事業基盤の強化を進めます。ハイエンド市場を中心とした競争力の維持・向上に取り組むとともに、お客様への直接アプローチやサービス体制の強化、現地生産の活用を通じて市場変化への対応力を高め、将来の需要回復も見据えながら、中長期的な成長機会の獲得を目指します。

アジア・パシフィック

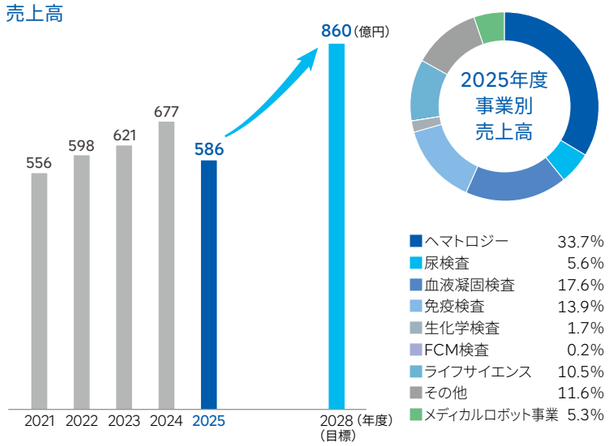
売上高



APでは、各地域における医療アクセス向上や検査需要の拡大を取り込みながら事業成長を図ります。特に成長をけん引するインドでは現地生産体制を活用しながら、市場ニーズに応じた製品開発・供給を推進するとともに、直接販売・サービス体制の強化を通じて市場でのさらなるプレゼンス向上を図ります。また、東南アジアにおいても、ヘマトロジー分野を中心とした主力製品の販売拡大に加え、生化学検査分野などポートフォリオの拡充を進め、持続的な成長につなげます。

日本

売上高



日本では、ヘマトロジー分野で高い市場シェアを維持する中、製品・サービスの付加価値向上を通じた持続的な成長を目指します。AIやデジタル技術を搭載したヘマトロジー分野の次世代機器や免疫検査分野におけるユニーク検査項目の市場導入などにより、お客様への提供価値を高めるとともに、医療現場の省力化・効率化に貢献します。加えて、生化学検査分野の試薬売上伸長に向けた事業基盤構築やメディカルロボット事業の推進など、新たな事業機会の創出を図ります。

基本戦略の推進

研究開発力の強化

成長戦略の実現に向けた取り組み

- AI・デジタル技術による研究開発の早期化・効率化
- 検査の生産性や医療経済性の向上に寄与する検査工程のさらなる自動化実現、検査価値の向上
- 戦略的自立性・不可欠性・収益性を加味した原材料の内製化の推進

今後のアップサイド

- 新たな検査・診断技術の開発、検査価値の向上による新たな成長機会の創出
- 研究開発力と供給力の強化による持続的な競争優位の確立

機器・試薬・ITの相乗効果により付加価値の高い製品・サービスを創出

シスメックスは、細胞・タンパク・遺伝子を測定する技術プラットフォームを基盤として、機器・試薬・ITの研究開発を行っています。これらの技術の相乗効果により、正確な検査データの提供に加え、安定的な稼働を実現しています。また、新たな検査・診断技術の創出にとどまらず、ユーザビリティの向上や環境負荷の低減などを考慮した付加価値の高い製品・サービスにも取り組んでいます。

≫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

こうした研究開発を支える多様な技術・分野に精通した人材は、シスメックスの強みの一つです。

≫中期経営計画における人的資本強化 P59

研究開発体制については、日本を中心にグローバルに展開しています。世界トップレベルの技術にアクセスするとともに、地域ニーズに合わせた研究開発に取り組んでいます。現在、開発スピードのさらなる向上と、それを支える体制の強化に向け、見直しを進めています。

なお、急速に変化するヘルスケア環境の中で、独自の技術に加え、オープンイノベーションやM&A、アライアンスも活用することで、より迅速に付加価値の高い製品を開発しています。

研究開発基盤

多様な専門人材（以下構成比）

- 機器
  - 機構系
  - 流体系
  - 電気系
- 試薬
  - 化学・バイオ系
- IT
  - ソフトウェア系（AI含む）

3つの技術プラットフォーム

- **細胞測定技術**
  血液や尿中の細胞の数・種類の分析や、細胞内の情報の分析を可能とする技術
- **タンパク測定技術**
  高感度、迅速に血液中のタンパク質を検出する技術
- **遺伝子測定技術**
  がん細胞中の遺伝子量測定や、血液中のがん細胞由来DNA検出を可能とする技術

グローバルな研究開発拠点

- テクノパーク（日本）
- Sysmex R&D Center Americas, Inc.（米国）
- Sysmex R&D Center Europe GmbH（ドイツ）
- 無錫診断薬開発センター（中国）
- R&D Center Asia Pacific（シンガポール）

など、9カ国23拠点

2026年3月末時点

オープンイノベーション（大学、医療・研究機関、製薬企業など）

- ヘマトロジー分野におけるAIを用いた慢性骨髄白血病の早期診断に関する共同研究（順天堂大学）
- 認知症領域に関する新たな診断薬創出に向けた包括契約（エーザイ株式会社）
- 幹細胞などを用いた再生細胞医療等製品の研究開発、事業化（JCRファーマ株式会社）
- 慢性疾患やがんなどの疾患リスク評価モデルの開発に関する共同研究（日本生命保険相互会社）

製品ライフサイクルの改革

シスメックスでは、技術革新や医療環境の変化を踏まえ、お客様ニーズへの迅速な対応と新製品販売サイクルの最適化を目指し、製品ライフサイクルマネジメントの改革を推進してきました。従来の開発・販売に加え、製品の導入、運用、更新、そして次世代製品への移行までを一貫して見据えた戦略的なマネジメントへと進化させました。この改革により、お客様のニーズや機器更新サイクルを的確に捉えながら、新製品の発売時期を最適化し、継続的なイノベーションの創出と、製品ラインアップの競争力強化を両立させていきます。なお、新中期経営計画期間中には、複数の検査分野で新製品を販売予定です。

さらに、新製品の開発だけでなく、既存製品に対する計画的かつ継続的なバージョンアップにも注力していきます。ソフトウェア機能の拡充、操作性の改善、新たなサービスとの連携強化など、製品購入後もその価値を高め続けます。これにより、「製品を販売して終わり」ではなく、お客様とともに製品価値を成長させるライフサイクル型の価値提供モデルを実現していきます。

今後も計画的な製品リリースと継続的な価値向上を通じて、お客様の課題解決と持続的な成長に貢献していきます。

研究開発プロセス早期化に向けたDXの活用

シスメックスでは、研究開発プロセスへのAI・デジタル技術の活用を進めています。前中期経営計画期間中には、AI・データ解析・ICT活用を支援する専門組織を設置しました。この専門組織が研究開発現場と密接に連携することで、新たな技術や手法の迅速な実装を進めており、2025年度はAI・デジタル技術の活用による研究プロセスの早期化・効率化に向けた取り組みを推進しました。

例えば、過去の設計事例や技術者の知見を集約したAIナレッジベースを構築し、若手研究者でも過去のナレッジを活用できる環境整備を進めています。また、抗体開発ではシミュレーション技術を活用した細胞培養条件の最適化により、抗体生産におけるスケールアップの効率化や開発コストの低減を目指しています。さらに、薬事申請に必要な試験計画書や試験プロトコルの作成支援へのAI活用も進めています。

新中期経営計画期間中はこうした取り組みの適用範囲をさらに拡大し、研究開発の品質向上や早期化を通じて、競争力強化とイノベーション創出を目指していきます。









中央研究所
応用診断研究グループ
主任研究員
三浦 雅央

従業員インタビュー：アルツハイマー病診断・治療の未来を切り拓く挑戦

認知症は患者さんだけでなく、ご家族の生活にも大きな影響を及ぼし、社会全体で向き合うべき重要な課題です。私は、その課題解決に貢献したいという思いでアルツハイマー病検査試薬の開発に取り組んでいます。中でもMTBR-tau243は、アルツハイマー病の進行した病態を捉える可能性があり、治療薬開発の進展とともに近年注目が高まっているバイオマーカーです。シスメックスは他社に先駆け、このマーカーを血液で測定する技術を開発し、その成果を国際学会で発表しています。現在は業界トップレベルのKOLや製薬メーカーなどから高い関心をいただき、グローバルな研究協力に向けた協議を進めています。将来的には、疾患の進行段階を捉える複数の検査を組み合わせたパネル検査として提供し、一人ひとりに適した治療選択への貢献を目指しています。この取り組みは、経営理念に掲げる「ヘルスケアの進化をデザインする」を体現するものです。私はその実現に向け、業界のフロントランナーとしての誇りと責任を胸に、日々研究開発に取り組んでいます。

循環型バリューチェーンの実現（環境負荷低減）

成長戦略の実現に向けた取り組み

- 環境配慮型設計の推進
- プラスチック製試薬容器や包装のリサイクル化を推進
- 製品廃棄の削減に向けた取り組みの強化

今後のアップサイド
環境負荷低減と競争優位性の確立

環境負荷低減と競争優位性の確立

気候変動への適応・緩和をはじめ、水資源や生物多様性の保全など、環境問題は世界全体が抱える大きな課題の一つです。ヘルスケア市場においても、気温上昇による熱帯病や感染症の流行地域拡大、大気汚染による呼吸器疾患の増加などが、医療費の増加、医療インフラの圧迫に影響を与えることが懸念されています。また、欧州をはじめとする各国での環境規制強化により、病院や検査センターなど医療に関連する施設や事業者においても環境対応が促進されています。

これらのことから、環境負荷低減の取り組みは、すべてのステークホルダーからの信頼の獲得と同時に、市場での競争優位性確立につながると考えています。シスメックスは2021年にTCFDへの賛同以降、カーボンニュートラル宣言やエコビジョン2033制定、SBTi認定取得などを進めてきました。「環境への負荷低減」をマテリアリティに特定し、製品ライフサイクルにおける資源循環と気候変動への対応、水資源の効率的利用における環境負荷低減に積極的に取り組んでいます。

前中期経営計画では、資源循環型バリューチェーンの構築を軸に、環境負荷低減と収益性向上の両立を推進しました。エコビジョン達成に向けたサステナビリティ目標についても、スコープ1・2を含む主要項目において着実に成果を上げています。

例えば、容器包装分野では、環境配慮材料への転換に加え、業界初となるプラスチック製試薬容器の水平リサイクルを開始しました。医療用途にも適用可能な再生樹脂の活用により、バージン樹脂使用量を約30%削減するとともに、CO_2排出量も年間約15トン削減しています。また、未使用廃棄品の再資源化を通じてプロダクトロスを低減し、資源効率の向上を図りました。

加えて、スコープ1・2の排出削減やTCFD・TNFDに基づく情報開示の高度化を進め、CDP最高評価の獲得にもつなげています。

水資源の有効活用では、小野工場において洗浄工程や製造プロセスの最適化を推進し、水使用量の削減を進めました。その結果、3年間で累計7,500トンの削減を達成し、グループ主要工場の水消費量削減目標達成にも寄与しました。

これらの取り組みを通じて構築した資源循環の仕組みは、環境負荷低減にとどまらず、原材料の外部依存度低減や地政学リスクなどによる供給変動への対応力強化にもつながっています。

新中期経営計画では資源循環の取り組みを競争優位性の向上につながる活動としてさらに強化します。包装材削減やリサイクルの適用範囲拡大、電力・水使用量削減につながる新製品の開発などを通じて、資源効率を一層高めると同時に、収益性と安定供給を実現する環境活動を推進します。

■長期環境目標（2033年度）

（基準年度：2022年度）

気候変動	水	資源循環	生物多様性
再生可能エネルギーの使用 90%以上 GHG排出量削減(スコープ1、2) 55%削減 GHG排出量削減(スコープ3) 35%削減	主要な試薬生産拠点の 試薬生産量当たりの水消費量 90pt削減	未使用自社製品の廃棄 ゼロ 売上高当たり総廃棄物量 15%削減 容器と梱包材のリサイクル・ 環境配慮材料の使用率 100%	脱動物由来原料製品の ラインアップを拡充

≫サステナビリティ目標・KPIの進捗状況(抜粋) P74

競争優位性の向上につながる活動をより強化

シスメックスは、社内表彰制度「エコソーシャルアワード」を設置し、環境・社会価値の創出に加え、収益性や技術革新、組織への波及効果など事業競争力への貢献を含めた多面的な観点で取り組みを評価・表彰しています。これにより、各部門の取り組みが可視化・称賛され、モチベーション向上と優良事例の横展開が進み、組織全体での相乗効果の創出につながっています。

また、2024年度より社内プログラム「環境塾」を開始し、設計開発部門を中心に環境配慮設計の実現に向けた議論を重ねてきました。2025年度からは販売・サービス部門へと対象を拡大し、部門横断での検討・実装に向けた活動へと発展しています。

バリューチェーン全体での議論を通じ、各業務領域の知見や顧客ニーズを反映した検討が可能となり、実効性の高い活動につながっています。社会・顧客要請や事業性を踏まえた製品検討を進め、環境対応力の強化を図ることで、さらなる競争優位性の確立につなげていきます。

■競争優位性と環境配慮を実現する取り組み

取り組み	環境・社会への配慮	競争力強化・収益性向上への貢献
● 濃縮試薬の普及 （ヘマトロジー・尿検査分野）	・GHG排出量抑制 ・パッケージ、石油資源の節約	・ユーザビリティの向上（検査室での試薬交換頻度の低減） ・在庫保管のスペース削減
● 試薬の海外現地製造移管	・GHG排出量削減	・安定供給の実現、輸送コスト削減
● 試薬の有効期限延長	・廃棄物削減	・ユーザビリティの向上 ・品質の安定化 ・コスト削減
● カイコや培養細胞を利用した原料生産	・生物由来原料の削減 ・水消費量・GHG排出量削減	・原材料の安定供給 ・品質の安定化
● プラスチック容器の水平リサイクル※	・バージン樹脂の資源消費抑制 ・GHG排出量削減	・将来的な環境規制、原料価格上昇への対策
● 容器包装材の循環型素材への転換	・木材などの使用量低減 ・GHG排出量削減	・原材料・輸送コスト削減

※使用済み製品を原料として、再び同じ種類の製品を製造するリサイクル方法



プロダクションデザインセンター
主任技師
西本 篤志

従業員インタビュー：包装改革で実現する環境とコストの両立

医療機器の包装には、これまで耐久性の観点から木製パレットやスチール製梱包が主流でしたが、廃棄・リサイクルやコスト面で課題がありました。

これに対し、シスメックスでは耐久性を確保した段ボール包装の開発・導入を進め、リサイクル可能な梱包材への転換を推進しています。主要製品では木製・スチール製からの置き換えを進め、2025年度には約90%を段ボールへ切り替えました。スチール製からの置き換えにより、梱包重量を約70%削減し、輸送時のCO_2排出量削減につながっています。また、梱包コストについても1梱包あたり約75%削減し、環境負荷の低減とコスト削減の両立を実現しました。

今後も適用範囲の拡大を進め、資源循環型バリューチェーンの実現に貢献していきます。

人的資本の強化

■人的資本戦略



人的資本戦略

シスメックスは、長期経営戦略において、人的資本戦略を策定しました。この戦略では、3つの「人的資本の目指す姿」の実現により、長期ビジョンの達成を目指します。

まず、インプットでは、労働力の確保、成長機会の提供、競争力のある報酬を重視し、優れた人材をグローバルに引きつけ、維持するための基盤づくりを行います。

次にスループットでは、「人的資本の目指す姿」として1つ目に「人材ポートフォリオの最適化」を掲げ、事業領域やスキル・専門性など多面的な観点から戦略を推進するための適切な人員を配置します。2つ目は「高いエンゲージメントの実現」で、ウェルビーイングの向上やDE&Iの推進を通じて、多様な人材が活躍できる環境を構築します。3つ目の「最高のチームワークの発揮」に向けては、チャレンジを後押しする企業風土の醸成や、事業をけん引するリーダー層の確保・育成を図ります。

これらのアウトプットとして、高い生産性とステークホルダーへの付加価値提供を掲げ、人的資本を強化することで、持続的な成長と企業価値・社会価値の向上につなげていきます。さらに国際標準に基づくデータ開示を進め、ステークホルダーと対話しながら、長期ビジョンの実現を目指します。

前中期経営計画の振り返り

前中期経営計画では、長期経営戦略の実現に向けた事業ポートフォリオの拡大を見据え、バイオ系やAI・デジタル関連、新規事業領域を中心に専門人材の採用・育成を強化するとともに、グローバル次世代経営層研修の実施や重要ポジションにおけるサクセッションプランニングを推進しました。また、直販化地域・事業の人材を重点的に強化しました。その結果、領域の拡大やグローバル事業の成長を支える人的資本基盤の整備が進みました。一方で、業績の影響もあり、人的資本ROIが低下するとともに、従業員エンゲージメントも影響するなど組織活力の面でも課題が顕在化しました。加えて、AIなどの技術進展を踏まえ、人材の能力を最大限に引き出し、生産性と付加価値をいかに高めていくかも重要な経営課題であると認識しました。









飯塚 健介
取締役 常務執行役員 CFO
コーポレートマネジメント、
次世代医療事業担当

人事担当役員メッセージ

新中期経営計画では、ダイアグノスティクス事業の「強さ」と「稼ぐ力」の再強化を目指します。この経営戦略に沿って人的資本を最適化していくことが非常に重要です。機動的な新製品販売や各地域でのプレゼンス強化、AI・DXを活用したさらなる価値創出に向け、専門人材の確保・育成、人的資本配置の適正化はもとより、従業員一人ひとりが活躍できる環境を整えていきます。また、業務におけるAI活用が当たり前になる中、従業員がより思考し判断する業務に集中できるよう、タスクシフトを加速していきます。こうした取り組みは、従業員の成長とエンゲージメント向上につながるだけでなく、生産性の向上を通じて、人件費の増加を上回る付加価値創出や収益性向上につながると考えています。持続的な成長と企業価値向上を実現するのは人材です。従業員一人ひとりが仕事やその提供価値に魅力を感じ、挑戦できる会社であり続けられるよう力を注ぎます。

成長戦略の実現に向けた取り組み

- AI・DX活用を前提とした人的資本配置の最適化、タスクシフト
- グローバル次世代リーダーや、専門人材（バイオ系、IT系）の獲得と育成
- 成長領域・重点市場への戦略的人的資本投資

インプット（専門人材の確保・育成、競争力ある報酬）

シスメックスの競争力の源泉は多様な技術・分野に精通した人材です。今後の成長に向けて、中期経営計画においては、血液凝固検査や免疫検査試薬の開発を担うバイオ系人材に加え、デジタル医療の事業化を加速するデジタル系人材の獲得と強化をグローバルに進めていきます。特に今後はAI浸透にともない労働力が知的生産にシフトする中、データサイエンティストなどより幅広いタレントが求められます。優秀なタレントから選ばれ続ける企業であるためには、従業員が成長を実感し、社会に貢献できる挑戦的な企業文化の醸成が核です。そのため、経営層から従業員まで、組織全体で成長機会を創出し続けます。

なお、人的資本戦略においては、競争力のある報酬を実現し、豊富なリーダー層の確保につなげることが重要であると考えています。2024年度より、海外子会社のキーポジションを対象としてESOPを導入しました。2025年度には国内キーポジションへ展開、2026年度以降もさらに適用対象を拡大していきます。

スループット

人材ポートフォリオの最適化

人的資本の目指す姿の1つ目に掲げている「人材ポートフォリオの最適化」とは、戦略の推進と企業価値向上に寄与する人材が適切に配置されていることです。この実現に向けて、経営戦略が目指す事業や機能に必要なスキル・専門性を備えた多様な人材を獲得・育成しています。まずは、DXの推進により、人材情報をグローバルに一元管理するとともに、その基盤を活用し、スキル・専門性に基づく配置とキャリア自律を図っています。さらに、AI・DXによる業務変革の実現に向け、DX人材の育成と、DX活用の文化醸成を推進しています。新中期経営計画期間においては、AIエージェント活用やタスクシフトを通じ人員コントロールを高度化するとともに、グローバルでAI活用を展開していきます。

なお、人員構成に関しては、事業拡大にともない、インドなど新興国や欧米など直販を開始したエリア・事業を中心に生産、販売・サービス人員を拡充しています。一方、スタッフ部門は、直販地域を除き、DXの推進により人的資本の最適化を図っています。例えば、DX化を進めることで各社の業務プロセスを標準化し、管理系部門のシェアードサービス化を推進しており、前中期経営計画ではEMEA地域の

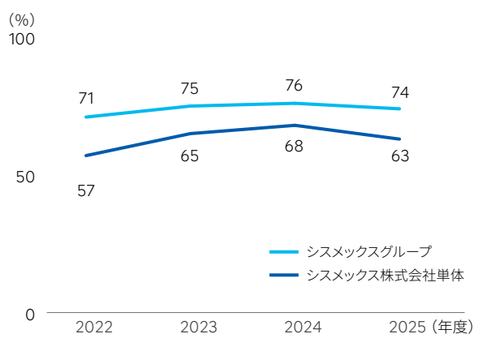
一部で共通業務の集約を進めました。新中期経営計画では、国内関係会社にまたがる業務の標準化をさらに進め、人事・経理・総務業務のシェアード化により、生産性向上を図っていきます。

高いエンゲージメントの実現

エンゲージメントは、アウトプットの質につながる特に重要な指標だと考えています。従業員一人ひとりが心身ともに充実し、個々の働きがいを実現することで、「高いエンゲージメント」の実現を目指しています。そのため、ウェルビーイングの向上につながる職場環境の整備や、多様な成長機会を提供しています。現在、グループにおけるエンゲージメントは目標75%に対し、74%となりました。前年から2ポイント減少しており、その主な要因は、海外地域は比較的高い水準を維持しているものの、シスメックス株式会社で対前年5pt減少(63%)したことです。業績の低下や外部環境の変化が一定の影響を与えた可能性があると認識しています。なお、シスメックス株式会社では従来からの持ち株制度に加え、2025年度には一般従業員層にも株式を付与しました。経営数値への関心と働く意識を高める取り組みの一つです。

加えて、不確実性の高まる現代においては、多様な人材が持つ知見や経験が競争力の向上につながると考え、DE&Iを通じて一人ひとりが活躍できる職場・組織づくりを推進しています。女性マネジメント比率はグループ全体の目標20%に対して19.7%となりましたが、シスメックス株式会社は11.3%であり、引き続き向上に取り組む必要があります。2029年度までにはこれを15%以上とする目標を掲げ、キャリア形成と働き方の両面から取り組みを進めています。なお、女性次世代マネジメント比率は26.1%まで向上しており、着実に成果が現れています。

■エンゲージメントスコア



最高のチームワークの発揮

最高のチームワークの発揮には、自主性を尊重しチャレンジを促進する企業風土と、豊富なリーダー層の確保・育成が重要です。企業風土に関しては、日本国内において、組織と個人の自律を課題として捉えています。個人が、組織と対等な立場で自律しながら、自己実現を目指すことのできる、チャレンジ精神に溢れた企業を目指しています。その実現に向けて、上司との1on1においてキャリアについての対話を推奨するほか、社内公募制度の活用や、キャリアコンサルタントとの面談機会の提供など、自律的なキャリア形成を支援しています。

チームワークの発揮に向けては、1万人超の従業員のベクトルを合わせる企業理念の浸透も重要なテーマです。各関係会社での取り組みに加え、グローバルeラーニング基盤の活用や、役員と理念に関する対話も実施しています。また、年に一度、理念の実践を表彰するグループ表彰制度を設けています。



Emilani Nababan
President Director,
PT. Sysmex Indonesia

従業員インタビュー：次世代リーダー育成プログラムで学んだ、人と組織を動かす力

私はSysmex Indonesiaの代表として約150名のメンバーとともに、医療アクセスの向上を通じた事業成長に取り組んでいます。2025年度よりシスメックスグループの次世代経営人材育成プログラムKIZUNAに参加し、企業理念やリーダーシップ、事業への理解を深めてきました。このプログラムを通じて、リーダーシップとは人を導くことではなく、信頼関係を築きながら、一人ひとりが自らの強みを活かし、共通の目標に向かって主体的に行動できる環境を整えることだと改めて認識しました。また、11カ国から集まった参加者との対話を通じて、市場や文化、課題は異なっていても、私たちが目指す目的は共通であることを強く実感しました。この経験を通じて、地域や組織の枠を越えて協働を促すことが、リーダーに求められる重要な役割であると明確になりました。今後は、ここで得た学びやネットワークを活かし、地域や部門を越えて人と組織をつなぎながら、一人ひとりが最大限力を発揮できる組織づくりを進めていきます。







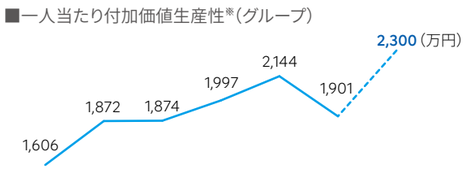
豊富なリーダー層の確保・育成に関しては、グローバルキーポジションの後継候補者の可視化や育成機会の創出に取り組んでいます。2025年度からは、新たなグローバルリーダーシッププログラムを開始しました。グローバルでのさらなる成長と共創を支えるため、共通の視点や価値観を持ち、多様な文化を理解しながら地域や部門を越えて人と組織をつなぐリーダーの育成を進めています。

アウトプット(人的資本のモニタリング)

シスメックスは、人件費はコストではなく人的資本だと捉え、付加価値生産性をモニタリングしています。営業利益と人件費はトレードオフの関係とみなさず、従業員への還元と利益成長の両立を実現する指標として活用しています。従業員数や人件費などのデータを毎月収集し、地域・国ごとの動向を把握。統括現地法人の人事責任者と定期的な対話を通じて、グローバルで付加価値生産性の向上を推進しています。

2025年度のグループ付加価値生産性は1,901万円となり、目標の2,250万円に届きませんでした。将来成長を見据えた人的資本投資を継続したものの、営業利益の大幅減少が影響したためです。今後は、DX推進を通じた生産性向上などにより目標達成を目指します。

■一人当たり付加価値生産性※(グループ)



※(営業利益＋人件費＋償却費)÷従業員数

■人的資本KPI

	指標	2024年度(実績)	2025年度(実績)	2026年度(目標)	2028年度(目標)
インプット 人的資本の投下に関する項目	要員計画・人員数	12,064人	12,313人	—	—
	平均教育時間	24.7時間	29.5時間	40時間	40時間
	人件費	1,424億円	1,501億円	—	—
スループット 従業員エクスペリエンス・企業カルチャーに関する項目	従業員エンゲージメントスコア	76%	74%	75%	75%
	「Sysmex Way」好意的回答率※	70%	69%	—	—
	「ウェルビーイング」好意的回答率※	59%	59%	—	—
	女性マネジメント比率 〈グループ〉	18.7%	19.7%	21%	25%以上
	〈シスメックス株式会社〉	10.0%	11.3%	—	—
アウトプット 人的資本の活用の成果に関する項目	一人当たり付加価値生産性	2,144万円	1,901万円	2,100万円	2,300万円

※ 項目はシスメックス株式会社を対象としています。

CFOメッセージ



取締役 常務執行役員 CFO
コーポレートマネジメント、
次世代医療事業担当
飯塚 健介

シスメックスは、市場成長だけでなく収益性・資本効率・財務規律を重視し、環境変化に左右されない強靭な経営基盤を構築しなければなりません。CFOとしてこの変革をリードするとともに、資本市場からの信頼を取り戻すべく、誠実さを大切にした開示・対話に全力で取り組みます。

前中期経営計画の振り返り

前中期経営計画（2023年度～ 2025年度）は、2025年度の業績悪化によって売上・利益・ROEともに計画未達。収益性・資本効率においても顕著な低下傾向となり、時価総額は一年前と比較して約半分にまで減少しました。最大の反省は、四半期ごとに業績予想を下方修正したことで、資本市場からの信頼を失ったのも当然のことだと重く受け止めています。

2025年度の業績を概略すると、最上位モデルの海外展開加速や新興国の事業拡大は計画以上に伸長したものの、医療費抑制政策の影響による中国市場の急速な縮小やインフレの進行などを背景に利益が大幅に減少しました。こうした急激な外部環境変化が直接的な減収要因ですが、本質的な課題は内部にあります。

シスメックスはこれまで、海外展開地域の拡大とその市場成長を取り込むことで成長を続けてきました。1990年代の欧州、2000年代の米国、そして2010年代以降の中国がその象徴です。しかし2025年度は中国市場の急激な変化を契機に、十分な利益耐性を備えた経営基盤を構築できていなかったことが顕在化しました。市場成長を前提としたマネジメントに陥り、リスク認識が甘く、変化対応が後手に回った結果だと捉えています。さらにこれまでは、順調な事業拡大により、複数ある重要指標の中で「売上の二桁成長」が突出した重要度を持っていました。優れたビジネスモデルと強固な顧客基盤に支えられ、売上を伸ばしてきたことで、結果として他の経営指標についても目標達成を続けることができていました。コスト構造やキャッシュマネジメント、資本コストへの意識も上げていく必要があり、市場成長だけでなく収益性・資本効率・財務規律を重視し、環境変化に左右されない強靭な経営基盤を構築しなければなりません。本来あるべき姿ではないものの、今回の資本市場からの厳しい評価は、社内で危機感を共有し、改革を後押しする機会になったと考えています。

長期経営戦略および新中期経営計画における重要指標

長期経営戦略では、売上高、営業利益率、フリーキャッシュ・フロー、ROEを重要指標としていますが前中期経営計画を踏まえ、特にROEについては強いこだわりを持って経営します。収益基盤の強化によってキャッシュ・利益をともなう成長を遂げ、資本効率を向上させることで、安定的に将来への投資と株主還元を実行する。このサイクルを循環させられる財務・資本政策でなければ、企業価値を向上させていくことはできません。

そのため、新中期経営計画（2026年度～ 2028年度）では、成長軌道への回帰を目指した財務・資本政策を策定しました。テーマである「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」のもと、事業ポートフォリオと収益構造、投資領域を見直すとともに、資本およびキャッシュの効率性を改善します。（図表1参照）

売上高は、血液凝固検査分野の欧米での直販化推進や、AIを搭載した新製品の販売、新興国での事業拡大など、強みに立脚した着実な成長を目指します。具体的にはCAGR6%を目標としており、これは不安定な外部環境下でも達成可能な水準だと考えています。

重点課題である営業利益率については、収益性の高い試薬売上の伸長やサプライチェーンの最適化、DXによる生産性向上、規律ある意思決定による投資判断などを通じ、2028年度は2025年度比6.3ポイント改善となる16.7%、フリーキャッシュ・フローは400億円以上を目指します。ROEは、足元で10%を切っていますが、2028年度には確実に12%以上の水準を確保したいと考えています。収益性の強化に加え、在庫・物流拠点の最適化やリードタイムの短縮などを通じてキャッシュコンバージョンサイクルを短縮し（2025年度比10日短縮）、ROICも10.5%を目標とします。また、現状の格付けは維持しながらも、必要に応じて財務レバレッジを掛けて資本構成の最適化を図る計画です。（図表2参照）

■重視する指標と新中期経営計画の目標（図表1）

	長期経営戦略2033にて重視する指標	前中期経営計画での成果と課題認識	中期経営計画での方向性
売上高	2桁成長 （2033年度目標：1兆円以上） ・新興国・ヘルスケア領域での成長	CAGR +6.8% ・ヘマトロジー分野や血液凝固検査分野の欧米直販化、新興国は順調 ・中国市場環境変化、新規事業で遅れ	CAGR +6.3% ・血液凝固検査分野の欧米直販化、新興国での伸長、新製品販売開始などでの伸長
営業利益率	20%以上 ・将来投資と株主還元を安定的に実現するための高い収益性	10.4% （営業利益CAGR −11.1%） ・中国市場環境変化や、インフレ影響に加え、DX・直販化などの先行投資拡大により収益性が低下 ・関連会社における事業進捗の遅れ（のれん減損）	16.7% （営業利益CAGR +24.5%） ・試薬の粗利向上、試薬構成比増加、サプライチェーンの最適化
FCF	・営業キャッシュ・フロー増加と成長への再投資による健全な財務体質	CAGR +9.5% ・営業CF拡大により成長も、収益性低下、DX・工場・直販化などの投資先行により創出力に課題	CAGR +21.4% ・収益性向上とCCC改善により、キャッシュ創出力を強化
ROE	・ステークホルダーの期待に応える資本効率、同業グローバル企業と比肩できる水準	△5.1pt ・収益性低下や先行投資拡大により資本効率が低下	+4.7pt ・収益性向上とCCC改善、キャッシュアロケーション最適化により資本効率を改善

■資本効率の改善に向けて（図表2）

事業収益性の向上（利益率の改善）
- ☑ ダイアグノスティクス事業の「稼ぐ力」の再強化
- ☑ 事業ポートフォリオの見直し
- ☑ 社内オペレーションの効率化、生産性向上

▶

資本効率の改善（ROICの改善）
- ☑ 棚卸資産回転期間を中心にCCCを短縮
  - 在庫・物流拠点の最適化
  - 試薬リードタイムの短縮

▶

財務レバレッジ活用
- ☑ 有利子負債の活用による資本構成の最適化（格付AA-は維持）

▶

ROEの持続的向上
12.0%以上
（2028年度 目標）

事業ポートフォリオと地域構成

新中期経営計画では、新たな成長軌道を描くため、ポートフォリオの再構築を重点課題としています。方向性としては、ヘマトロジー分野をはじめ、高い市場シェアと収益性を有する事業に資金・人的資本を重点的に振り向けます。新製品・新興国で力強い利益成長を目指すとともに、AIの活用を通じた検査価値の革新を図ることで深化を遂げます。その他のダイアグノスティクス事業やメディカルロボット事業、再生細胞医療などの新規事業については、これまで多くの研究投資を行ってきた事業もありますが、厳格な研究開発テーマの選別、展開領域の選択と集中を進め、グループ全体の収益性・資本効率・キャッシュ創出力の改善を図ります。この方針のもと事業計画を見直し、2025年度には、3つの連結子会社ののれん減損損失（計112億円）を計上しました。2025年度業績の悪化要因の一つとなりましたが、タイムリーかつ厳格に実態を評価・開示すべきという、新体制の強い意思の表れです。

現在、市場のポテンシャルやポジション、競合優位性はもとより、ROIC・IRR、回収期間、追加資本を精査・検証し、事業ポートフォリオの見直しを行っています。事業に応じたハードルレートを設定し、事業の見直しを実行していきます。2026年度下期には、事業ポートフォリオの考え方や進捗について社内外に開示する予定で、それをもとに株主・投資家との対話を進めていく考えです。

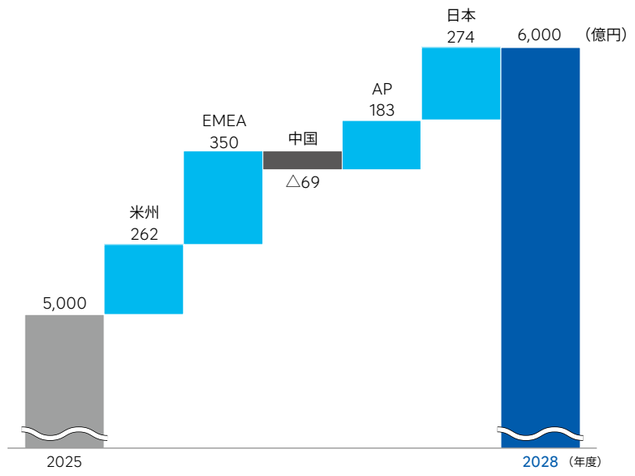
地域構成については、血液凝固検査分野の直販化と、新興国での成長を取り込む米州・EMEAで着実な成長を見込み、インドなどの伸長が期待できるアジアパシフィックでは2桁の増収を見込みます。日本は、新製品の販売拡大と2026年4月に日本電子株式会社から事業承継した生化学検査分野の加えて伸長します。そして、中国は長期的な成長機会獲得への準備は行うものの、しばらくは市場減退局面が続くとの想定のもと、事業展開の最適化を進めます。この数年、中国事業が占める売上高構成比は25%程度でしたが、新中期経営計画では13.7%まで抑えていきます。（図表3参照）

≫中期経営計画における地域戦略 P53

収益構造

喫緊の課題である収益性の改善に向けては、上述の事業ポートフォリオの再構築に加え、バリューチェーン全体でプロセスを見直し、品目ミックスの改善、試薬の収益性向上、サプライチェーンの最適化によって原価率を3年間で1.9%ポイント改善していきます。販管費については、4分の3が人件費や拠点・設備費用などの固定費であり、この構造を改革する必要があります。より収益を生む事業に経営資源を集中すべく、事業・人的資本のポートフォリオシフトを進めるとともに、事業プロセスを見直し、生産性を向上させます。そのため、2025年度に投資が一巡したDX基盤のもと、グローバルでのプロセス・データ標準化によるバリューチェーン全体の最適化や、需要予測の精度向上による生産・在庫の適正化と人材のタスクシフト、AI活用による市民開発アプリケーションの拡大などを推し進めます。短期的なコストカットに奔走するよりも、本質的な構造改革によって将来の成長を後押しする収益基盤を構築していきます。

■新中期経営計画での地域別成長イメージ（図表3）



キャピタルアロケーションと資本効率の向上

キャピタルアロケーションにおいては、ダイアグノスティクス事業から得られるキャッシュと、必要に応じて活用する借入が原資となります。配分先としては、事業および研究開発に1,700億円、うち1,500億円をダイアグノスティクス事業の強化に振り向け、その他の領域についてはキャップをはめてコントロールしていきます。設備投資は売上高比率10%をめどに、拠点整備や新興国拡大に向けたリースビジネスなどに投下するほか、戦略投資を対象に500億円の枠を設けています。なお、すべての配分について、ダイアグノスティクス事業優先、そしてハードルレートに基づく規律を貫きます。

株主還元についても充実を図ります。連結配当性向40%を目安に累進配当の方針を堅持すると同時に、自己株式取得を組み合わせて実施します。2026年3月から7月にかけて、シスメックス初となる300億円を上限とする自己株式取得を行いましたが、これは新中期経営計画にて株主還元を一段と強化する明確な意思表示でもあります。今後も、成長投資機会が限定的な場合は、さらなる自己株式取得を検討していきます。（図表4参照）

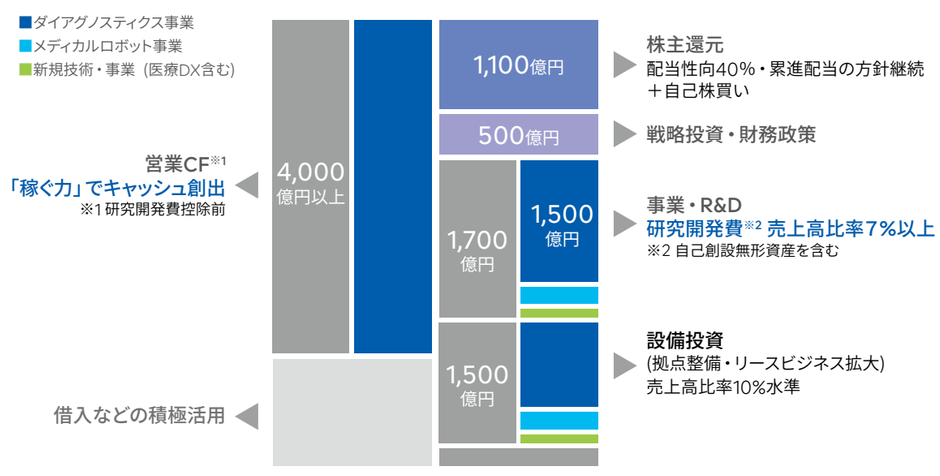
今後の抱負とコミットメント

私は2025年4月からコーポレートマネジメント全般を管掌し財務担当役員も兼務していましたが、2026年4月にCFOに就任、同6月には取締役に選任されました。昨年と担当分野は大きく変わりませんが、経営チームの一員としてCEO、社長と併走・協働する役割だと認識しています。私のCFO任命理由の一つとして、CEOおよび社長に対して忌憚のない意見を示し、深い議論ができるという点があったと聞いています。そのため、構造改革、意識改革が必要な現状において、強い覚悟を持って変革をリードしていく所存です。例えば、2026年度には、グループ業績・戦略目標テーマに関する進捗報告・対策を担う「経営推進会議」、および投資案件の審議と事業ポートフォリオの精査を行う「投資審査会」という、2つの会議体を新設し、これらの議長としてマネジメントの改革も進めていきます。

また、資本市場からの信頼回復も私の重要な役割です。下方修正を繰り返した2025年度の反省から、改めて「誠実さ」が重要だと強く思いました。外部環境認識に対する真摯さ、事業展開の評価に対する客観性、戦略の進捗や経営の実態に対するタイムリーで率直な共有。こうした面を大切にすると同時に、株主・投資家の皆さまが真に求める開示と対話を真剣に考えていきます。

今、私たちが取り組む、マネジメント、事業ポートフォリオの改革は、数十年後の成長につながるものであり、その実行と評価に対して、株主・投資家の皆さまからの率直なご意見は極めて貴重です。積極的な対話を重ねていければと考えていますので、引き続きよろしくお願いいたします。

■キャピタルアロケーション（図表4）



パフォーマンスハイライト（2025年度末時点）

連結財務関連データ（10年度）

IFRS

（億円）

（年度）	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
会計年度：										
売上高	2,498	2,819	2,935	3,019	3,050	3,637	4,105	4,615	5,086	**5,000**
営業利益	517	590	612	552	500※5	674	736	783	875	**518**
親会社の所有者に帰属する当期利益	406	392	412	348	319※5	440	457	496	536	**354**
設備投資※1	193	249	302	271	257	332	420	508	486	**503**
減価償却費及び償却費	123	146	158	239	255	274	318	358	390	**464**
研究開発費	155	167	195	217	225	267	310	314	314	**291**
営業活動によるキャッシュ・フロー	328	522	447	531※4	568※5	587	688	639	882	**738**
投資活動によるキャッシュ・フロー	△194	△378	△401	△259	△291※5	△350	△517	△549	△524	**△514**
財務活動によるキャッシュ・フロー	△108	△115	△140	△205※4	△202	△205	△242	△90	△243	**△376**
会計年度末：										
資産合計	2,798	3,219	3,467	3,892※4	4,248※5	4,837	5,310	6,189	6,652	**7,075**
現金及び現金同等物の期末残高	579	614	510	565	664	737	694	755	895	**841**
資本合計	2,102	2,414	2,651	2,783	3,060※5	3,490	3,883	4,328	4,645	**5,056**
有利子負債	11	9	8	231※4	225	228	235	563	660	**716**
1株当たりデータ：										
1株当たり親会社所有者帰属持分（BPS）※2（円）	335.29	384.86	422.36	443.26	486.96※5	554.95	617.56	692.94	743.71	**812.57**
基本的1株当たり当期利益（EPS）※2（円）	65.10	62.76	65.87	55.70	50.91※5	70.29	72.94	79.27	86.07	**56.89**
希薄化後1株当たり当期利益※2（円）	64.91	62.61	65.76	55.64	50.82※5	70.16	72.91	79.24	86.05	**56.89**
年間配当金※2（円）	19.33	22.00	23.33	24.00	24.00	25.33	27.33	28.00	32.00	**38.00**
配当性向（%）	29.7	35.1	35.4	43.1	47.1※5	36.0	37.5	35.4	37.4	**67.3**
その他主要データ：										
売上高営業利益率（%）	20.7	21.0	20.9	18.3	16.4※5	18.5	17.9	17.0	17.2	**10.4**
海外売上高比率（%）	82.6	84.0	85.0	84.5	84.0	84.7	85.4	86.5	86.7	**88.3**
親会社所有者帰属持分比率（%）	74.8	74.8	76.3	71.3	71.9※5	72.0	73.0	69.8	69.7	**71.4**
親会社所有者帰属持分当期利益率（ROE）（%）	20.7	17.4	16.3	12.9	10.9※5	13.5	12.4	12.1	12.0	**7.3**
資産合計当期利益率（ROA）※3（%）	14.9	13.0	12.3	9.5	7.8※5	9.7	9.0	8.6	8.4	**5.2**
従業員数（名） （パートタイマーなどを含む）	7,930	8,445	8,715	9,231	9,510	9,812	10,522	11,012	11,457	**11,731**
換算レート：										
USドル（円）	108.4	110.9	110.9	108.7	106.1	112.4	135.5	144.6	152.6	**150.8**
ユーロ（円）	118.8	129.7	128.4	120.8	123.7	130.6	141.0	156.8	163.8	**174.8**
元（円）	16.1	16.8	16.5	15.6	15.7	17.5	19.8	20.1	21.1	**21.2**

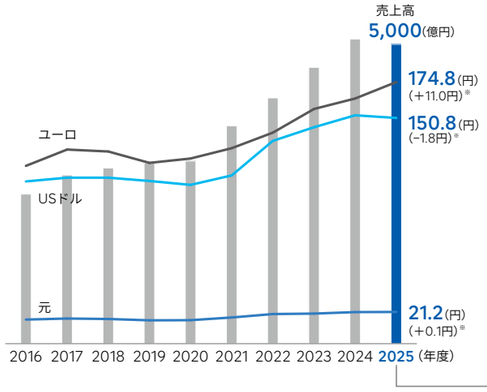
※1 有形、無形含む
※2 株式分割後ベースに換算した数値　2024年4月1日付（1：3）
※3 親会社の所有者に帰属する当期利益／資産合計（期中平均）×100
※4 IFRS16号適用（2019年度以降）
※5 2021年度に、クラウド・コンピューティング契約におけるコンフィギュレーションまたはカスタマイゼーションのコストについて、サービスを受領した時にそのコストを費用として認識する方法に変更しており、2020年度の数値についても遡及適用

財務パフォーマンス（IFRS）

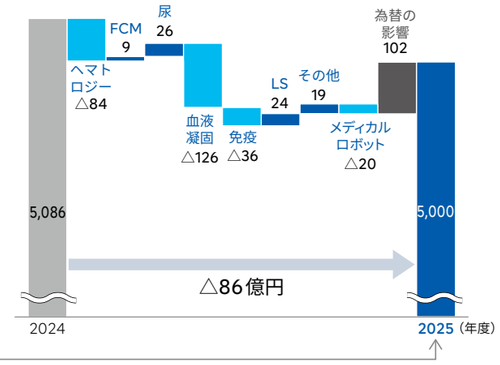
売上高

5,000億円

（前年度比1.7%減）



2025年度売上高増減要因（分野別）



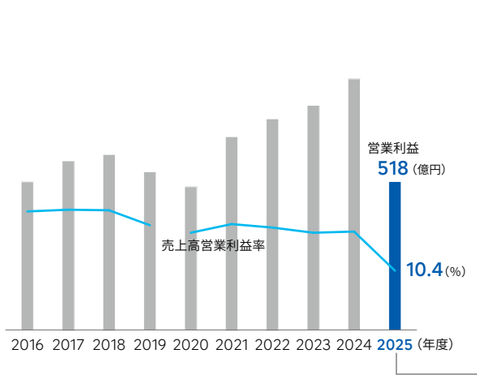
2025年度は、中国における医療費抑制政策や、それにともなう代理店の在庫調整の影響により減収。新型コロナウイルス感染拡大の影響を受けた2020年度以来の減収となるも、米州、EMEA、AP地域は堅調に伸長。ヘマトロジー分野は中国を除く地域で増収となったほか、血液凝固検査分野も欧米を中心に伸長し、中国地域を除く売上高は前年比5.1%増。

※ 対前年度

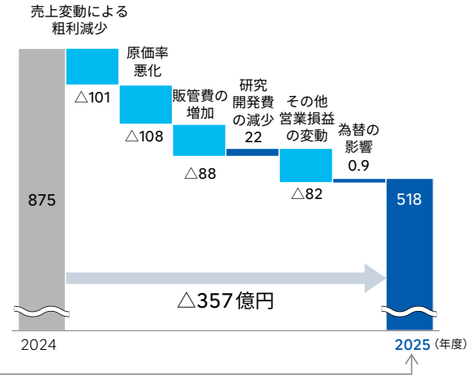
営業利益／売上高営業利益率

518億円　10.4%

（前年度比40.8%減）（前年度比6.8ポイント減）



2025年度営業利益増減要因

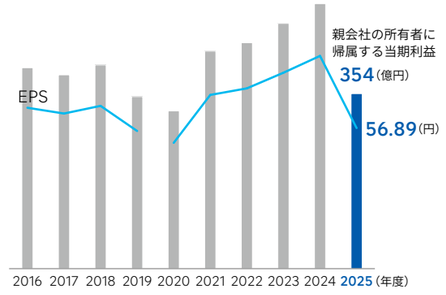


営業利益率は、デジタル化投資や直販エリアの基盤強化に向けた投資の継続により近年横ばいで推移。2025年度は、中国の外部環境変化の影響に加え、米国関税などによる原価率の悪化やのれんの減損損失の計上などにより、減益。

親会社の所有者に帰属する当期利益／基本的1株当たり当期利益（EPS）

354億円　**56.89円**

（前年度比33.9%減）　（前年度比33.9%減）

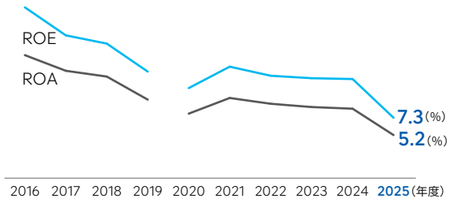


近年は、営業利益の向上にともない増加傾向も、2025年度は、営業利益の減少に加え、のれんの減損損失の計上などにより、減益。

ROE／ROA

7.3%　**5.2%**

（前年度比4.7ポイント減）　（前年度比3.2ポイント減）

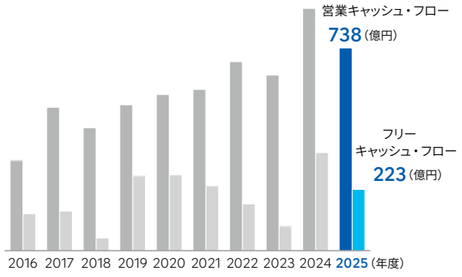


近年は、DX投資や生産拠点の新設など将来の成長に向けた投資が先行し、横ばいで推移。2025年度は、営業利益の減少やのれんの減損損失の計上などにより親会社の所有者に帰属する当期利益が減少し、ROEおよびROAはともに低下。

営業キャッシュフロー（OCF）／フリーキャッシュフロー（FCF）

738億円　**223億円**

（前年度比16.3%減）　（前年度比37.4%減）

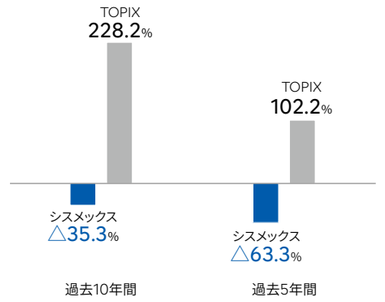


近年はデジタル化投資や事業基盤強化に向けた投資を継続。2025年度は、営業利益の減少に加え、棚卸資産の増加などによりOCFが減少し、FCFも減少。

株主総利回り（年率換算）（TSR）

△35.3%　**△63.3%**

（過去10年）　（過去5年）

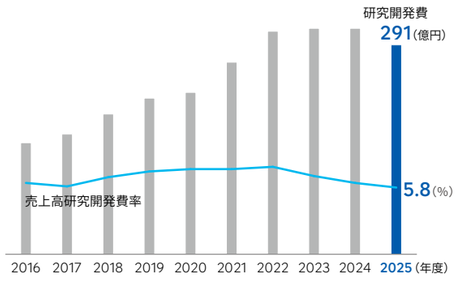


継続的な安定配当を実施したものの、中国地域の減収や将来の成長に向けた投資にともなう利益率の低下により、株価が軟調に推移し、過去5年および10年のTSRはTOPIXを下回る水準。

財務・非財務パフォーマンス

研究開発費／売上高研究開発費率

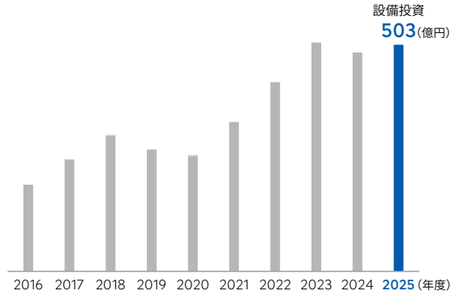
291億円（前年度比7.3%減）　**5.8%**（前年度比0.4ポイント減）



売上高に対して約7%を目安として研究開発投資を実施。2025年度は、ヘマトロジーや血液凝固検査分野など成長ドライバーへ継続投資を実施するも、研究開発テーマの見直しを進めることで、約6%に抑制。

設備投資（有形、無形含む）

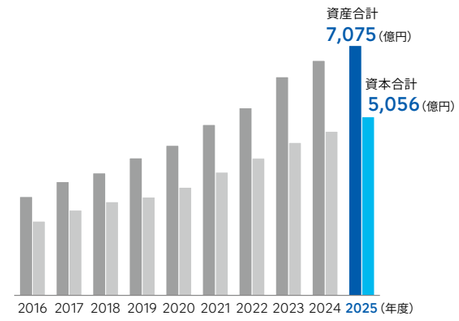
503億円（前年度比3.4%増）



近年は、デジタル化投資が拡大。2025年度は、デジタル化投資のほか、新興国における生産拠点整備やお客様への機器貸与にともなうリース資産などが増加。

資産合計／資本合計

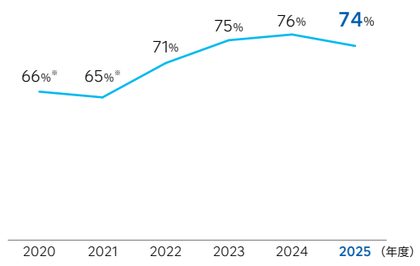
7,075億円（前年度比6.4%増）　**5,056億円**（前年度比8.9%増）



資産：のれん減損損失によりのれんが減少するも、成長を見据えた建物などの取得のほか、棚卸資産、現金及び現金同等物などが増加。
資本：親会社の所有者に帰属する当期利益の計上や為替の影響などにより増加。

エンゲージメントスコア

74%（前年度比2ポイント減）

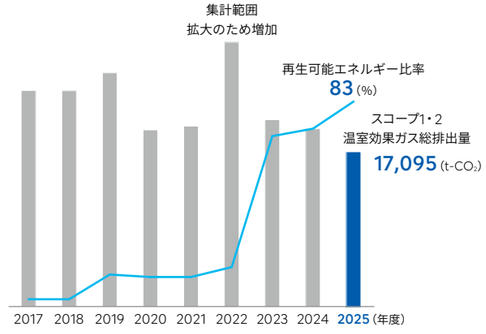


日本地域における働きやすさ改善などの取り組みにより改善傾向で推移してきたが、2025年度は事業環境の変化などを背景に日本地域のスコアが低下し、全体のスコアも低下。海外は引き続き高水準を維持。
※ 2020年度、2021年度はEMEAを除く

非財務パフォーマンス

スコープ1・2　温室効果ガス総排出量／再生可能エネルギー比率

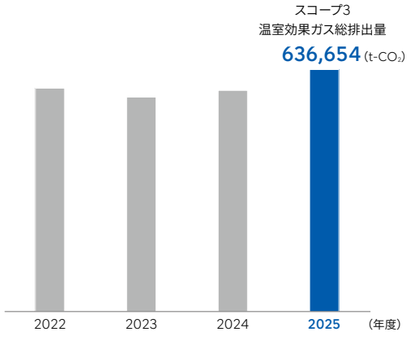
17,095t-CO_2（前年度比12.9%減）　**83%**（前年度比11ポイント増）



国内外において再生可能エネルギーへの切り替えや省エネ施策を継続的に推進。2025年度は、主に海外拠点の再生エネルギーへの切り替えに加え、社用車の低燃費車への切り替えも進み、スコープ1・2は減少。

スコープ3　温室効果ガス総排出量

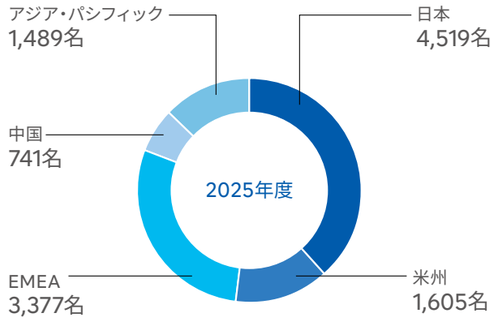
636,654t-CO_2（前年度比9.4%増）



製品出荷時のモーダルシフトや省エネ機能を強化した製品の普及を推進。一方、2年連続で事業活動拡大にともなう排出量増加がその効果を上回り、スコープ3の総排出量は増加。

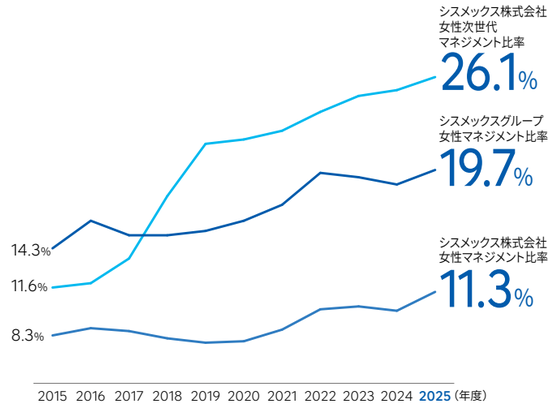
従業員数（連結）※／海外従業員比率

11,731名　**61.5%**



新興国や血液凝固検査分野など、直販化地域・事業の人員をグローバルに拡充したことに加え、主な開発・生産機能を担う日本において、ソフトウェア関連の人員などが増加。
※ 嘱託およびパートタイマーなどを含む

女性マネジメント比率／女性次世代マネジメント比率



海外地域における女性マネジメント職の早期登用が進んだことに加え、シスメックス株式会社においてもキャリア形成支援や多様な働き方の推進により女性登用が進展し、女性マネジメント比率は改善傾向。

株主還元

シスメックスは、持続的な企業価値向上に向けて、研究開発や設備投資などの成長投資を着実に実行するとともに、株主還元の充実に取り組むため、中期経営計画ではキャピタルアロケーション方針を策定しました。

この方針のもと、配当性向40%を目途とする累進配当方針を継続するとともに、2025年度から2026年度にかけて当社初となる自己株式取得を実施しました。配当と自己株式取得を組み合わせることで株主還元を一段と強化し、資本効率の向上と株主価値の向上を図っています。

また、シスメックスは、中間配当と期末配当の年2回の剰余金の配当を行うことを基本方針としております。これらの剰余金の配当の決定機関は、期末配当については株主総会、中間配当については取締役会です。2025年度の配当につきましては、基本方針および業績を勘案のうえ、1株につき38円の配当（うち中間配当19円）を実施しました。この結果、2025年度の配当性向は67.3%となりました。

資金調達と流動性マネジメント

シスメックスは、運転資金は必要に応じて短期銀行借入などで調達します。各連結子会社についても、運転資金確保のために必要に応じて銀行借入を行いますが、国内の子会社については、シスメックス株式会社と各社との資金決済にCMS（キャッシュ・マネジメント・システム）を導入しています。さらに2024年より海外の一部地域統括会社への導入を開始し、グループ内の流動性確保、資金効率向上に努めています。

また、シスメックス株式会社は現在、株式会社格付投資情報センター（R&I）よりAA-（ダブルAマイナス）の発行体格付を取得しており、毎年レビューを受けて格付を更新しています。

2025年度は、設備投資および研究開発活動などの資金について、主に営業活動の結果得られた資金から充当しています。

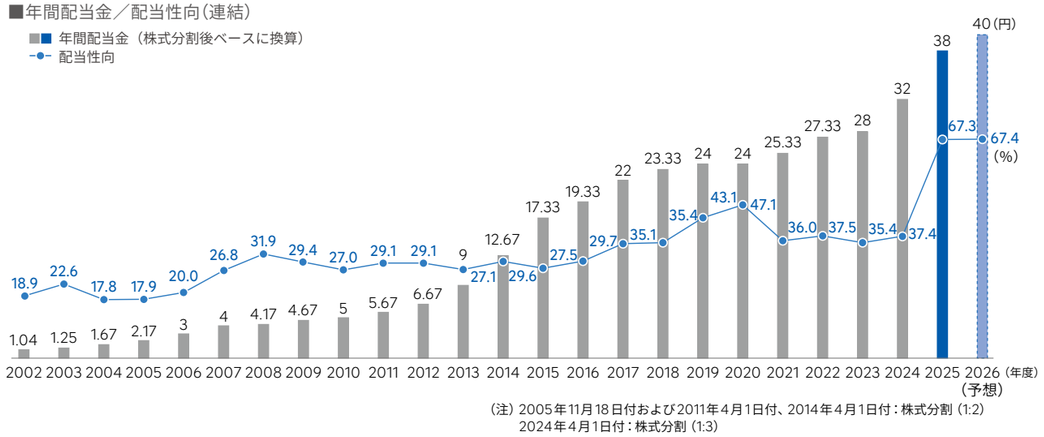
2026年度の見通し

2025年度は、中国における医療費抑制政策の影響や新規領域における連結子会社ののれんの減損損失計上などにより減収減益となり、売上高5,000億円、営業利益518億円となりました。一方で、中国を除くダイアグノスティクス事業は各地域で堅調な成長を維持しており、競争力は維持しています。

2026年度は、新中期経営計画の初年度として、血液凝固検査分野の成長、ヘマトロジー分野の堅調な拡大、4月に事業承継した生化学検査分野の売上貢献のほか、新興国を中心とした検査需要の拡大などを通じて、ダイアグノスティクス事業のさらなる成長を目指します。中国における医療費抑制政策や検査価格統一政策などの影響を注視しながらも、売上高、利益ともに伸長することを想定しており、売上高5,450億円、営業利益600億円、税引前利益560億円、親会社の所有者に帰属する当期利益370億円を予想しています※。算定にあたっては、通期の為替レートを1USドル156.1円、1ユーロ181.3円、1中国元22.4円で想定しています。

※ 2026年8月修正

■年間配当金／配当性向（連結）



（注）2005年11月18日付および2011年4月1日付、2014年4月1日付：株式分割（1:2）
2024年4月1日付：株式分割（1:3）

サステナビリティ目標・KPIの進捗状況（抜粋）

すべてのサステナビリティ目標の詳細・今後の取り組みなどはサステナビリティデータブックをご参照ください。
≫Webサイト＞サステナビリティデータブック2026＞サステナビリティ目標の進捗状況

マテリアリティ	主なサステナビリティKPI	実績 2024年度	実績 2025年度	目標 2025年度	主な進捗
健康社会への価値創出	1. ヘマトロジー検査件数	2,904百万件※2	3,014百万件	—※1	1. 中国における医療制度改革の影響により検査数が減少するものの、新興国を中心に検査需要やシェアが拡大し、検査数が増加。 2. ハイクラス製品※3の薬事許認可取得数を新KPIとして設定し、高度な規制審査への対応力を評価していく。 3. 中国地域における減縮の影響により減少したものの、中国を除いた場合の新興国・開発途上国売上高はインドやブラジルなどの高伸長により、対前年で17%と大きく伸長。
	2. ハイクラス薬事承認数（主要国）	—	50件	—※1	
	3. 新興国・開発途上国売上高	1,795億円	1,574億円	—※1	
イノベーションの創出	4. 売上高研究開発費比率	6.2%	5.8%	—※1	4. 新KPI。ダイアグノスティクス事業への投資継続により、新中期経営計画では複数のハイエンド機器販売を予定。
責任ある製品・サービス・ソリューションの提供	5. リコール件数※4	6件	6件	—※1	5. 健康被害はなし。品質保証体制の強化ならびに、迅速な情報収集と原因究明により不具合品の市場流出を防止している。 7. 新KPI。各国・地域における薬事許認可の維持・更新を通じて、安定的な製品供給体制が確保できていることを評価していく。
	6. 顧客ロイヤリティ測定指標 NPS®※5	—※1	—	—※1	
	7. 薬事承認数（主要国）	—※1	816件	—※1	
人的資本の最大化	8. エンゲージメントスコア	76%	74%	75%	8. エンゲージメントスコア≫P61 9. 女性マネジメント比率≫P72 10. 付加価値生産性≫P62 11. 前年度から19時間削減され、5年連続で改善。積極的な採用による人員不足の解消や、生産性意識した働き方の浸透により残業時間の削減が進みました。
	9. 女性マネジメント比率	18.7%	19.7%	20%以上	
	10. 付加価値生産性	2,144万円	1,901万円	2,250万円	
	11. 年間総労働時間※4	1,993時間	1,974時間	1,980時間	
環境への負荷低減	12. プロダクトロスのゼロ化	0.40%	0.18%	0.18%	12. 廃棄となる未使用機器・試薬のリサイクルを一部地域で推進した結果、目標を達成。 13. 製品包装を古紙再生紙やFSC認証紙へ、機器用木製パレットを段ボールへ変更したことにより、目標を達成。 14. スコープ1,2≫P72 15. スコープ3≫P72 16. 各工場においてタンク洗浄方法の改善や純水精製効率向上などにより、目標を達成。
	13. リサイクル・環境配慮材料への完全代替	62%	67%	60%	
	14. GHG排出量削減率（スコープ1、2）※6	33%削減	41%削減	40%削減	
	15. GHG排出量削減率（スコープ3）※6	1%削減	8%増加	10%削減	
	16. 水消費量削減率（主要試薬工場）※6	31pt削減	25pt削減	23pt削減	
ガバナンスの強化	17. 倫理違反件数	19件	26件	—※1	17. 重大違反はない。制度浸透と啓蒙活動が奏功し件数は増加。 18. サイバーセキュリティ教育の対象者を派遣社員や請負業者にも拡大。また、ランサムウェア対策に関する教育も実施し、情報セキュリティリスク低減に努めている。
	18. 情報セキュリティ教育受講者数	27,060名	31,744名	—※1	

※1 目標値は設定せずモニタリング項目として設定
※2 計算方法の見直しにより、昨年度開示数値から変更
※3 日本ではクラスIII以上、EU IVDRではクラスC・D以上の、高度な規制審査が求められる製品を対象。仕入品および現地生産品を除く。
※4 対象：国内グループ
※5 NPS®はBain&Company、Fred Reichheld、SatmetrixSystemsの登録商標（2027年度より開始）
※6 基準年度2022年度