

コーポレート・ガバナンス

シスメックスは、コーポレート・ガバナンスの強化を重要な経営課題の
一つとして位置付け、経営スピードおよび経営効率を向上させることで、
グループ全体の企業価値最大化を目指しています。

社外取締役対談

国際政治を専門としグローバルマネジメントの知見を有する藤岡取締役と、生産技術や情報学の教育者でもある大島取締役が対談。異なる専門性を背景に新たな視点から、当社の経営課題や新中期経営計画における重点項目、企業価値向上への取り組みについて語り合いました。



社外取締役
独立役員 指名委員会委員
藤岡 由佳
2024年6月就任
グローバルマネジメントや地政学に知見

社外取締役
独立役員
大島 まり
2025年6月就任
生産技術や情報学に知見

前中期経営計画を振り返って当社の課題をどのように捉えていますか

藤岡　前中期経営計画は、新興国の成長をはじめ成果も多々ありましたが、ここでは特に課題にフォーカスしてお話したいと思います。前中期経営計画は、その前提となる国際情勢や各国市場などの外部環境に加え、長期にわたりけん引してこられた社長が交代し経営体制も劇的に変化したと思われます。計画策定時、私は社外取締役に就任していませんが、その後の状況を見ると、従来と同様の前提の置き方で目標設定や施策立案、リスク評価を行っていた可能性があります。その結果、例えば中国の医療制度・市場の変化に対して、リスク評価を必ずしも的確に行えなかったことも、業績予想の下方修正を繰り返した要因だと捉えています。

大島　はい。資本市場に対し不信感を与えてしまったこと、取締役一同、重く受け止めています。

当社はさらなる成長ステージに向かう転換点にあり、企業として次のステップへ進むためのフェーズシフトが求められています。その実現に向けた施策や体制、進捗確認などの妥当性の検証が十分ではなかったのではないかと考えています。不確実性の高い環境下で目標自体が実態にそぐわなかった可能性もあります。環境を的確に捉えた機動的な対応が重要であり、その状況を迅速・適切に開示できなかったことも反省点です。

藤岡　中国地域については、グループの成長において一国が占める割合が大きかったことや、多様なリスクを抱えていたことなどを踏まえ、かねてより中国に依存しない新たな成長の準備を進めてきました。しかし、外部環境の変化は想定以上のスピードで進みました。私自身、執行メンバーにリスクについて言及してきましたが、今後はより踏み込んで伝えてまいります。加えて、2025年度は、買収子会社の減損損失を計上し利益が大幅に減少しましたが、これも投資

回収計画や収益見通しに対する楽観視が露呈した結果で、取締役会に対する情報提供の質とスピードも改善すべきです。

大島　従来通りの思考体系や社内の常識、暗黙知のもとでの議論になっていた懸念もあります。客観性・透明性ある議論に向け、情報の風通しも必要ですし、私たち社外取締役や株主・投資家はもとより、多様な専門性・価値観・バックボーンを持つ方々との対話を増やし、外部の視点から自らを見つめ直すことも必要だと思います。

新中期経営計画の重点事項について見解を聞かせてください

藤岡　取締役会では、何よりも前中期経営計画の反省を踏まえ、これを教訓として経営レベルを高めていきます。資本市場からの信頼回復に向け、希望的観測によらない蓋然性の高い目標設定、事業ポートフォリオの合理的な設計、収益性や資本効率向上の取り組み、柔軟で機動性ある体制構築といった点で議論を重ねてきました。また、“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”という狙いのもとで、コア事業の深化に向けた投資や、コア事業以外への資源配分などについては、詳細な検討が不可欠だと考えています。



大島　私は、特に検査データの利活用について意見交換を重ねています。医療の高度化・多様化が進む今後は、蓄積してきたデータ資産をいかに価値に変えるかが重要なテーマになります。医療DXは他社も試行錯誤を繰り返しており、スピードの勝負でもありますが、当社は世界中の医療機関に機器を設置し、日々検査データを蓄積できる基盤を有しています。展開地域やシェアの高さを踏まえても、この点は圧倒的に有利です。この強みを活かし、データ解析やAI実装、検査データと外部データとの組み合わせなどについて、さまざまな企業・組織との連携を進めることで、ソフト面の価値創出を図ることが大切です。また、新中期経営計画ではAI搭載型のフラッグシップモデルを複数分野で上市することを計画していますが、これを基盤に、さらなるデータの収集や研究開発への活用拡大、ソフトからハードを進化させるといった展開も期待できます。

藤岡　私は地域ポートフォリオやリスク管理を特に注視しています。経済と安全保障が密接につながり世界情勢の不確実性がますます高まる中、収益のボラティリティだけでなく、安定供給、従業員の安全など多岐にわたるリスク管理の強化が必要になります。展開地域の偏在はもとより、調達・パートナーシップの多元化・内製化など、戦略的自律性と戦略的不可欠性の両面で、戦略設計とリスク評価を見直し、さまざまなリスクシナリオ・代替案を整えていかなくてはなりません。展開地域としては、日本との安定的な関係を構築しているインドの高い成長性に期待できますが、中長期的な観点では、価値観を共有する民主主義国家や法の支配に基づくいわゆるミドルパワー国家の重要性が増すでしょう。

大島　そうですね。国によって医療提供体制や制度、社会保障も異なってくるので、現地開発や生産を拡充していく際には、知的財産戦略の見直しも重要ではないでしょうか。医療は認可事業なので、技術やデータの権利所有に関わるリスクも生じてきます。現時点で具体策があるわけではありませんが、先行者利得を得られるデータインフラの高度化や収集プロセスの刷新なども期待しています。

藤岡　確かにそういった観点も必要ですね。日本政府の成長戦略投資計画の中でも「創薬・先端医療」は17分野の1つに設定されており、医療DXは「ライフログデータなどを活用したヘルスケア関連サービス」にあたりますし、「感染症対応製品」は当社の中核技術を活かせます。当社の戦略と日本政府の方向性が合致する領域ですので、こうした投資資金を呼び込み、開発を加速させていくことも有効だと思います。

大島　おしゃるように、グローバルで拡大していく一方、足元を固め、国家戦略と整合させていくことも重要です。日本の医療DXは、残念ながら他国に対して遅れをとっています。絶大な優位性を持つシスメックスが日本の医療DXをけん引していくことを願っています。そして、そのためには、先ほども言及したように、多様なパートナーとの協創が鍵です。アカデミアや研究機関、スタートアップ、他業種企業など、従来の検査機器の枠組みを超えた協業を進めることで、異なる価値観の融合によるイノベーション創出、研究開発のスピードアップだけでなく、マネジメントや企業風土の進化に対しても大きく寄与すると見ています。

藤岡　イノベーションの源泉として、社内についてもダイバーシティは加速しなければなりませんね。中期経営計画の3年間は、組織とマネジメントの革新を図るには十分な期間です。社内取締役は日本国籍の男性のみで、女性執行役員は1名という現状に対し、登用、迅速な育成を引き続き促したいと思います。

大島　人材についていえば、当社の従業員はエンゲージメントが高く、目標に向けた実行力も高いと評価しています。研究開発拠点や現場で従業員と対話していますが、想像以上に社会に対する貢献意欲が高く、誇りを持って業務に取り組んでいる姿勢にも感銘を受けました。自分たちの技術を結集して製品を開発・提供したいという熱い想いは強みです。一方、今後の戦略では、社会課題や市場のニーズを研究開発に還元するバックキャストの考え方が大切なため、研究開発と市場との橋渡し人材や、マネジメントの専門家の輩出が重要になると考えています。ここも日本は弱いところですので、当社が率先して採用・育成していくことを望んでいます。

松井新社長に対する期待と、取締役会としての抱負を聞かせてください

大島　これまで右肩上がりで成長してきた当社にとって、不確実な環境下での改革は、今までにない難局といえます。このタイミングで社長に就任された松井さんにとっては大きな重責だと思いますが、松井さんが掲げる「Be Positive, Be Open」という社内へのコミュニケーションスタンスは、このターニングポイントには有効だと思います。力強いリーダーシップのもと、成功に導いてくれると期待しています。

藤岡　そうですね。課題が山積する中ではありますが、こうした壁を乗り越えていかれると期待しています。今、社内では経営チームから現場に至るまで、危機感を共有し、変わらなければならないという意志が共有されています。一丸となって、変革を成し遂げられると信じています。

大島　取締役会においても進化が必要ですね。取締役会実効性評価の調査でも提言したのですが、取締役会の運営については、私たち社外取締役に求められている視点や議論の水準を把握しにくい場面があり、議論の質を高める余地があると感じました。今後は、議論の論拠を可視化し共通認識のもとで、論点を整理し、建設的な議論を行っていけると良いと思っています。

藤岡　取締役会の事前説明は十分に時間を取り、丁寧なインプット、質疑応答に対応いただいています。一方、取締役会は私たち社外取締役が質問・提言し、社内の取締役が説明や回答をしていますが、今後は社内・社外問わず、取締役一人ひとりがこれまで以上に互いの見解を交わし合う取締役会にできればと考えています。

今後の抱負をお聞かせください

大島　私は「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に強く共感し、社外取締役就任の打診をお受けしました。私も、その旅路をともに進む一人として、経験や知見を総動員して価値創造に尽力してまいります。そして、当社喫緊の課題である、資本市場からの信頼の回復に向け、当社経営の高度化に全力を尽くします。



藤岡　株主・投資家の皆さまに加え、従業員や顧客、地域コミュニティにとっても、当社の企業価値向上は極めて重要な共通目的だと認識しています。多岐にわたるリスクをマネージしながら、成長軌道への回帰、そしてその先の飛躍に向け、私も当社の改革にお役に立てますよう、力を注いでまいります。

大島さん、本日はさまざまな示唆に富んだお話をありがとうございました。

大島　こちらこそ、興味深かったです。ありがとうございました。

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス基本方針

シスメックスは、グループ企業理念「Sysmex Way」に基づき、経営の健全性、透明性を高め、経営スピードおよび経営効率を向上させることで、グループ全体の企業価値の最大化を目指しています。

経営体制

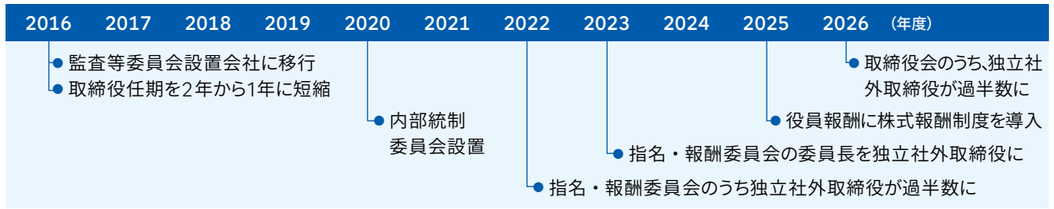
シスメックスは、取締役会の監査・監督機能の強化と、経営の透明性・客観性の向上を目的として、監査等委員会設置会社制度を採用しています。また、業務執行の意思決定早期化と、事業環境変化に迅速に対応するため、執行役員制度を導入しています。

取締役会は取締役12名で構成し、2026年度から社外取締役の割合を過半数へと引き上げるなど、監督機能の強化に継続的に取り組んでいます。諮問機関として、指名委員会と報酬委員会を設置しています。両委員会に占める社外取締役の割合は6割を占め、委員長は社外取締役が務めています。さらに、的確かつ迅速な意思決定を行うため、取締役会に加えて、グループにおける中長期的な経営の方向性や重要な戦略や課題に関する討議検討をするためのグローバル戦略会議などの委員会を設定・運用しています。

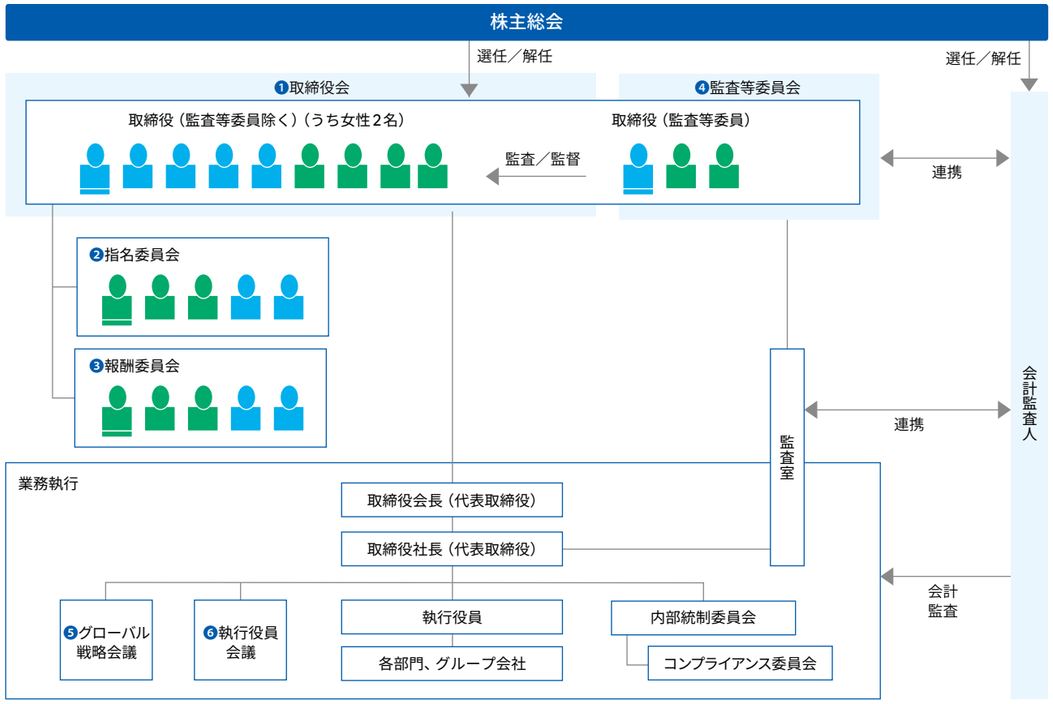
なお、シスメックスは東京証券取引所のコーポレートガバナンス・コードの各原則のすべてに対応しています。

≫Webサイト>企業情報>コーポレート・ガバナンス

■コーポレートガバナンス強化の推移



■体制図



■各会議の状況

会議名	審議・報告事項	構成	2025年度開催回数
❶取締役会	重要な経営の意思決定および職務執行の監督	取締役	17回
❷指名委員会	役員の指名に関する取締役会の諮問機関	取締役会長、取締役社長、独立社外取締役（3名）	5回
❸報酬委員会	役員報酬などの決定に関する取締役会の諮問機関	取締役会長、取締役社長、独立社外取締役（3名）	5回
❹監査等委員会	主に取締役の職務の執行を監査する独立機関	監査等委員	16回
❺グローバル戦略会議	グループにおける中長期的な経営の方向性や重要な戦略・課題について討議・審議	取締役会長、取締役社長、担当執行役員、常勤監査等委員	16回
❻執行役員会議	グループにおける年度計画推進上の重要な案件について討議・審議・報告	取締役会長、取締役社長、執行役員、常勤監査等委員	17回

■委員会の活動

指名委員会※

井上 治夫（委員長）
家次 恒
松井 石根
藤岡 由佳
佐伯 友史

審議・報告事項
- 社長の後継者人事
- 取締役・執行役員の選任および解任に関する事項
- 株主総会に提出する取締役の選任および解任に関する議案の内容

課題・今後の取り組みテーマ
- 代表取締役を含む取締役、執行役員のサクセッションプラン・育成
- 取締役に求めるスキル再検証、それを踏まえたバランスの取れたスキルマトリックスの実現
- サクセッションプランおよび候補者選定プロセスに関する情報開示

※ 2025年度は、太田 和男（委員長）、家次 恒、浅野 薫、立花 健治、井上 治夫、橋本 和正、岩佐 道秀

報酬委員会※

太田 和男（委員長）
家次 恒
松井 石根
井上 治夫
織田 研二郎

審議・報告事項
- 取締役および執行役員の報酬（報酬などの額およびその算定方法の決定に関する方針）の内容

課題・今後の取り組みテーマ
- 業績評価基準の透明性向上
- 中長期インセンティブ（株式報酬）の比率の拡大
- サステナビリティ指標との連動強化

※ 2025年度は、太田 和男（委員長）、家次 恒、浅野 薫、立花 健治、井上 治夫、橋本 和正、岩佐 道秀

監査等委員会※

新牧 智夫（委員長）
織田 研二郎
佐伯 友史

審議・報告事項
- 監査方針・監査計画、監査報告の内容、会計監査人を再任することの適否の決定、会計監査人の報酬などに関する同意など
- 各監査等委員活動状況（重要会議・委員会報告・稟議決裁等）、重要子会社監査計画、内部監査統括報告、会計監査人の評価など

実効性向上に向けた取り組み
- 監査等委員会の実効性向上に向けた運営体制の整備
- 監督機能の検証のための取締役および取締役会との連携強化
- 内部監査部門との連携強化

※ 2025年度は、新牧 智夫（委員長）、橋本 和正、岩佐 道秀

■取締役スキル・マトリックス（委員会構成委員は2026年6月26日時点）

氏名		性別	生年	着任	独立性	委員会				スキル・経験								
						指名委員会	報酬委員会	監査等委員会		企業経営	経営・事業企画	グローバル	営業・サービス	研究開発	生産・SCM	IT・DX	財務・会計	人事・総務
社内	家次　恒	M	1949年	1986年		○	○			●	●		●				●	●
	松井　石根	M	1961年	2019年		○	○			●	●	●	●			●		
	吉田　智一	M	1964年	2021年						●	●			●				
	小野　隆	M	1965年	2023年						●	●	●	●		●			
	飯塚　健介	M	1970年	2026年						●	●	●				●	●	●
	新牧　智夫	M	1966年	2022年				●				●					●	
社外	太田　和男	M	1955年	2019年	○		●			●	●	●				●	●	●
	井上　治夫	M	1957年	2024年	○	●	○			●	●		●			●	●	
	藤岡　由佳	F	1969年	2024年	○	○				●		●						●
	大島　まり	F	1962年	2025年	○							●		●				●
	織田　研二郎	M	1961年	2026年	○		○	○		●	●						●	●
	佐伯　友史	M	1962年	2026年	○	○		○		●	●		●			●	●	●

（注）上記は、各取締役の主なスキル・経験を表しており、すべてのスキルと経験を表すものではありません。
●は議長

■スキル・経験の定義

項目	定義
企業経営	企業、団体などにおける代表者、業務執行取締役・役付執行役員などとしての経営経験
経営・事業企画	経営企画、リスク管理、事業戦略・企画・推進などに関する実務・マネジメント・担当役員などとしての経験、知見
グローバル	海外駐在などの経験
営業・サービス	国内や海外の営業・マーケティング・技術サービスなどに関する実務・マネジメント・担当役員などとしての経験、知見
研究開発	技術戦略、技術・商品開発、IT開発、知的財産などに関する実務・マネジメント・担当役員などとしての経験、知見
生産・SCM	生産・調達・物流・品質などに関する実務・マネジメント・担当役員などとしての経験、知見
IT・DX	IT・DXなどに関する実務・マネジメント・担当役員などとしての経験、知見
財務・会計	経理・財務・会計・経営管理などに関する実務・マネジメント・担当役員などとしての経験、知見
人事・総務	人事・労務・人材育成・ダイバーシティ、法務・コンプライアンスなどに関する実務・マネジメント・担当役員などとしての経験、知見

（注）各項目における該当の判断基準：通算3年程度の経験の有無で判断

取締役の選解任

社内取締役については、的確かつ迅速な意思決定、適切なリスク管理、業務執行の監視および会社の各機能部門と各事業部門をカバーできる知識・経験・能力のバランスを考慮し、かつ十分な社会的信用を有する者を指名しています。社外取締役（監査等委員を除く）については、豊富な職務経験と幅広い見識を有し、当社の経営に適切な助言ができる人物であることを条件としています。また、監査等委員候補者については、財務・会計に関する知見、当社事業分野に関する知識および企業経営に関する多様な視点を有することを考慮します。なお、取締役候補者については、職歴、年齢、国籍、人種や民族、ジェンダーを問わず総合的に判断し、指名しています。

取締役候補者の指名または解任の判断については、上記方針に基づき、指名委員会にて内容を検討し、取締役会が決議します。なお、監査等委員の選解任議案に関しては、監査等委員会において同意を得ることとしています。

サクセッションプラン

シスメックスでは、経営執行の中核であるCEOおよび社長のサクセッションプランを、企業価値向上に向けた重要事項の一つと位置付けています。そのため、指名委員会では、経営環境や戦略の進展を踏まえながら、求められる資質・要件や、後継者選任の考え方、育成方針などの議論を行っています。また現在、対象ポジションを社内取締役ならびに執行役員まで広げたサクセッションプランを検討するとともに、後継候補となりうる人材との意見交換の機会を設け、人物像や資質の理解に努めています。

社長選任について

2026年4月1日付で松井石根が代表取締役社長に就任しました。

シスメックスは現在、業績回復と企業価値向上に向けた取り組みを重要な経営課題と認識しています。社長選任にあたっては、グローバルにビジネスを率いてきた経験、困難な事業環境を乗り越えてきた実績、実行力などを総合的に勘案しました。その結果、松井は当社が直面する経営課題への対応と新中期経営計画の推進を担うにふさわしい人物であると判断しました。

また、持続的な企業価値向上に向けて、経営人材の育成は重要な課題の一つです。変化する経営環境を見据えながら、経営人材の育成およびサクセッションプランの強化を進めていきます。

コンプライアンス

シスメックスはSysmex WayおよびShared Valuesに基づき、コンプライアンスを「法令遵守とともに、高い倫理観に基づいた正々堂々とした事業活動を行うこと」と定義しています。また、グループ全役員・従業員が遵守すべき特に重要なルールや行動のガイドラインをまとめた「グローバルコンプライアンスコード」を制定し、教育・浸透を進めています。具体的には、研究開発に関する倫理、腐敗防止、世界人権宣言など配慮すべき国際規範の支持や地球環境の保護に関する考え方などを記載しています。さらに、全グループ会社で内部通報制度を設置し、運用しています。

公正なマーケティング活動の推進にあたっては、グローバルコンプライアンスコード「独占禁止・反競争的行為」においてマーケティングの倫理コードを制定するほか、「グローバル競争法遵守規定」を制定しています。

≫Webサイト＞サステナビリティ＞コンプライアンスマネジメント
≫Webサイト＞サステナビリティ＞コンプライアンス推進の取り組み

取締役会の実効性について

取締役会は、さまざまな知識、経験、能力、高い専門性を有する者により構成し、取締役会として全体のバランスを考慮し、社外取締役の意見を踏まえ、適切な多様性と規模を確保するよう努めています。

また、取締役会の機能向上を目的として、すべての取締役（監査等委員を含む）へ書面によるアンケート調査を行い、集計結果を踏まえた取締役会での審議により、取締役会の実効性評価を実施しています。2025年度の評価結果は、取締役会は有効に機能し、その役割を適切に果たしていることが確認された一方で、さらなる実効性の向上への取り組みについて、引き続き対応していくことが確認されました。

評価項目

取締役会のメンバー構成について
・取締役・社外取締役の人数、取締役の多様性（知識・経験・能力・専門性のバランス）
各議題を十分に議論するために必要な資料および情報提供
・資料の提供時期・内容、その他取締役会議案の背景を理解するうえで必要な情報の提供
取締役会での審議・議論の実効性
・議題数／内容、審議時間、有用な審議・議論、自由な意思表明による議論の活性化、十分な審議を経ての適切な意思決定
企業倫理とリスク管理について
・「企業理念」や「Shared Values」に基づいた意思決定、経営に影響する重要リスクの適宜報告と適切な対処の実施確認
取締役自身の職務執行（議論活性化に向けて）
・事前の資料検討、担当する議案における事前の必要かつ十分な情報提供、分かりやすい説明や質問への回答
取締役へのトレーニング機会
・取締役に対する適切な研修機会の提供

■2025年度の取締役会の状況

		体制・制度	運営	議題・審議の状況
2024年度の課題を踏まえた2025年度の対応	課題	・さらなる実効性向上に向けた組織体制の構築	・議題の背景を含めたさらなる情報提供の充実、早期化	・重要な指標や課題、リスクに関する議論の機会増加
	対応	・代表取締役社長の交代 ・新任取締役（監査等委員）の選任	・新任取締役も考慮した、継続的な事前説明の充実や、審議時間の十分な確保 ・社外取締役のみでの意見交換会の実施	・資本効率の向上、重要な投資案件、グループ重要リスクなどに関する議論を継続・強化
2025年度の評価結果	結果	・取締役会の規模、社外取締役比率はおおむね適切。特に社外取締役比率が過半数となり、体制整備が進展	・取締役会の議題を議論するために必要な情報提供はなされている。資料提供も早期化されており改善傾向にある。	・取締役会で取り扱う議題や審議時間はおおむね適切な設定であり、意思決定は適切に行われている。
	課題	・取締役の専門性・経験・能力のバランスおよび多様性のさらなる充実	・重要案件や投資案件に関する定量・定性情報および、社外取締役への情報提供のさらなる充実	・重要案件や大規模投資案件における審議プロセスの充実や経営上の重要課題に関する議論の深化
2026年度の対応方針		・取締役の専門性・経験・能力のバランスおよび多様性の向上に向けた検討を継続 ・スキルマトリックスを踏まえた取締役構成のあり方を検討	・事前説明における定量・定性情報の充実や審議時間の十分な確保 ・社外取締役への研修・情報共有機会の充実	・重要案件や大規模投資案件における議論と決議を分けた審議プロセスの検討 ・経営上の重要テーマに関する議論機会の拡充

■2025年度の取締役会における議題、議論内容例

テーマ	具体的な議論・審議内容
長期経営戦略、中期経営計画達成に向けた取り組み	・新中期経営計画（事業環境変化を踏まえた成長戦略、重点施策、目標・KPI） ・グローバル生産・供給体制強化に向けた大型投資（ブラジル新工場建設、物流体制強化） ・日本電子株式会社からの生化学事業の承継（承継の戦略的意義、取得条件・投資効果、事業計画）
資本効率など企業価値向上に向けた取り組み	・株主還元方針（自己株式取得を含む株主還元方針、配当性向の見直し） ・関係会社の事業計画見直し（成長戦略変更にともなう将来収益見通し、投資回収の可能性）
サステナビリティ経営	・代表取締役の選解任　≫P81 ・役員報酬における業績連動型株式報酬制度導入（評価指標、付与条件、株主との価値共有の在り方） ・マテリアリティの再策定（リスク・機会を踏まえたマテリアリティ項目・目標の見直し）、サステナビリティ目標の進捗

役員報酬

取締役会の報酬は、取締役会の委任決議を受けた報酬委員会にて、監査等委員を除く取締役の個人別の報酬などの具体的内容を決定しています。取締役会は、役員報酬の決定プロセスおよび報酬額の妥当性について、監査等委員3名（うち、社外取締役2名）で構成する監査等委員会にて確認をしています。

取締役の報酬は成果責任を明確にした業績連動型の報酬制度です。監査等委員・社外取締役を除く取締役の報酬は固定報酬、業績連動報酬、非金銭報酬の3種類に大別しています。

固定報酬は取締役報酬、業務執行報酬から構成され、取締役の担当領域の規模・責任やグループ経営への影響の大きさに応じた役位別係数を用いて決定しています。

業績連動報酬はグループ全体の連結業績と連動させて決定し、その指標は親会社の所有者に帰属する当期利益に加え、中期経営計画における重点課題や、当社が特定しているマテリアリティと連動したサステナビリティ目標などの達成度の評価結果により算定しています。当該指標は連結会計年度における売上から経費や損益を差し引いた純粋な収益を示すものであるため、業績連動報酬にかかる指標として適切と判断しています。

非金銭報酬については、2025年6月の株主総会において、これまで支給していた中長期インセンティブ報酬（役員持株会制度）およびその他株式報酬（ストックオプション）を統合した業績連動型株式報酬制度の導入が決議されました。これにより、報酬と当社の業績および株式価値との連動性を明確にし、取締役が株価の変動によるリターンとリスクを株主の皆さまと共有することで、中長期的な業績向上と企業価値増大への貢献意識を高めていきます。なお、監査等委員である取締役および社外取締役の報酬は、固定報酬のうち取締役報酬のみです。

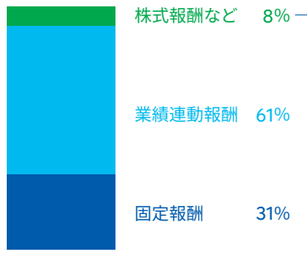
≫各取締役の保有株式 P88-90

■役員報酬制度改定概要（2025年8月より運用開始）

- 業績連動型株式報酬制度を導入
  （役員報酬BIP信託の仕組みを活用し、株式市場から取得）
- 業績連動指標は、中期経営計画ごとに設定
- 非金銭報酬のうち役員持株会制度およびストックオプションを廃止

役員報酬と業績・株式価値との連動性向上により、
株主の皆さまと価値を共有

■2025年度報酬の内訳



■役員報酬の実績（2025年度）

（百万円）

役員区分	報酬などの総額	種類別の総額			対象となる役員の員数（名）
		固定報酬	業績連動報酬	非金銭報酬	
取締役（監査等委員・社外取締役を除く）	697	218	420	58	6
監査等委員（社外取締役を除く）	23	23	—	—	1
社外取締役	50	50	—	—	6

■報酬などの総額が1億円以上であるもの（2025年度）

（百万円）

氏名	役員区分	会社区分	種類別の額			報酬などの総額
			固定報酬	業績連動報酬	非金銭報酬	
家次 恒	取締役	提出会社	52	131	12	196
浅野 薫	取締役	提出会社	52	109	12	174

リスクマネジメント

事業リスクの考え方

シスメックスは、世界190以上の国や地域のお客様に対し、医療に不可欠な検査業務を停滞させないため、製品・サービスを安定的に提供する責任を担っています。そのため、どのような状況下においても事業活動が継続できるように、経済動向のリスクだけではなく、自然災害・気候変動などの環境や地政学的リスク、各国の医療法規制の厳格化や製品の品質問題発生、情報漏洩なども重要なリスクと捉え、短期的・長期的な視点で対策を講じています。さらに、持続的な成長を支えるためのリスクマネジメントにも取り組んでおり、変化の激しい事業環境に素早く対応することで、ステークホルダーからの信頼獲得および市場におけるポジショニングの維持・向上を目指しています。

近年は各国における関税強化や地政学的な緊張などのリスクも顕在化しています。シスメックスは、売上の約6割を占める試薬を各地域で分散してグローバルに生産しています。このことは事業継続計画（BCP）の観点だけでなく各国の関税などの影響を最小限に抑えることにつながっています。また、機器についても、中国・インドにおいて政策動向に対応した現地生産体制を構築しています。

リスクマネジメント体制

シスメックスでは、グループ全体のリスクマネジメントを統括する体制として、内部統制委員会を設置しています。この委員会は、事業部門から独立した社長直轄の組織である内部統制室が事務局となり、取締役社長が委員長、取締役（社外取締役を除く）がメンバーを務め、社外取締役がオブザーバーとして参加しています。委員会では、リスク評価を毎年実施し、事業に大きな影響を与えるリスクを特定して対策を講じています。

例えば、災害やサイバー攻撃などのリスクを想定し、医療機関への安定的な製品供給やサービスの提供、医療機関におけるシスメックス製品の安定稼働のため、BCPを策定しています。BCPには、危機発生時の対応に関する規定やマニュアルの制定のほか、優先して供給すべき重要製品の選定なども含まれています。

≫Webサイト＞サステナビリティ＞ガバナンス内以下参照
≫リスクマネジメント
≫事業継続マネジメント
≫製品の安定供給

■主な事業リスク

マテリアリティ	脅威・機会	主な内容		主な対策
健康社会への価値創出	技術革新	＜脅威＞技術革新への対応遅延による競争優位性低下 ＜機会＞イノベーションによる付加価値向上		●新たな技術の開発に向けた積極的な投資の継続 ●大学や研究機関、企業などが持つ技術と、シスメックスの技術を融合させるオープンイノベーションの推進 ●世界各地での研究開発拠点の開設。従来の検体検査に加え、個別化医療やAI活用による医療DXなどへの取り組み拡大
	経済動向	＜脅威＞経済情勢悪化による販売機会低下 ＜機会＞経済好況にともなう医療インフラへの投資増加		●医療機関の収益向上に資する、ロボティクスやAIなどを活用したソリューション提供による、検査の標準化・効率化の推進 ●新興国の多種多様な市場ニーズに適した製品の開発・市場導入の推進による、販売機会の拡大（インドを重要市場として設定）
イノベーションの創出	知的財産	＜脅威＞知的財産権の侵害や被侵害による事業への影響 ＜機会＞知的財産権取得による独自性のある製品・サービスの提供		●グローバルに知的財産権の取得、徹底的な模倣品の排除 ●知的財産権の積極的な権利化とライセンス活用による競争優位性の強化、イノベーションの促進 ●従業員教育による、知的財産権を尊重した事業活動推進を周知徹底。知的財産に関する従業員表彰制度の導入
責任ある製品・サービス・ソリューションの提供	品質	＜脅威＞製品・サービスの品質不良による信頼性の低下 ＜機会＞品質向上による信頼性・競争優位性の向上		●グループ品質方針を策定し、製品・サービスの品質・安全性のモニタリングと改善実施 ●すべての生産拠点において品質マネジメントシステムに関する国際規格の認証を取得 ●グローバルに品質保証・法規制対応を推進するQARA委員会の設置、製品の信頼性・安全性情報の収集・分析・製品への反映
	安定供給	＜脅威＞調達や生産の中断・遅延による製品供給への影響 ＜機会＞製品・サービスの安定供給への取り組みによる安心の提供・信頼性向上		●部品・原材料などの在庫確保や複数社購買の実施 ●工場や倉庫での地震・風水害などの大規模災害に対する予防および復旧対策の充実 ●複数拠点での試薬生産、主要拠点間での相互供給ネットワーク構築
	地政学	＜脅威＞地政学的な緊張の高まりによる事業への影響 ＜機会＞製品・サービスの供給継続による信頼性向上		●グローバルなネットワークを活用し、各国・地域の情勢を継続的かつ早期にモニタリングする体制の強化 ●試薬の現地生産移管に向けた取り組みの推進、インドでの診断薬・機器の生産拠点本格稼働
	医療制度改革	＜脅威＞医療制度改革などへの対応不備・遅延による販売機会減少 ＜機会＞規制やニーズへの迅速な対応による競争優位性向上		●グローバルなネットワーク体制の構築による、適時的確な薬事承認の取得・維持 ●各地域において多様化・高度化するお客様のニーズを正確に捉え、個別化医療に資する新たな診断技術の開発 ●医療ワークフローの効率化や疾患の早期発見、医療アクセス向上に資する製品・サービスの開発と販売
人的資本の最大化	人材確保	＜脅威＞人材獲得競争の激化および人材流出による競争力低下 ＜機会＞魅力ある職場の実現による経営基盤強化		●多様な人材が安心して能力を発揮できる職場環境の実現 ●自律的なキャリアの実現を支援する基盤として、グループ全体でのジョブ型人事制度の導入、教育プログラムの提供 ●信託型株式報酬をはじめとした魅力ある報酬制度の導入
環境への負荷低減	気候変動などの環境	＜脅威＞環境対応の不備や自然災害による事業への影響 ＜機会＞環境課題への取り組みによる信頼性・競争優位性向上		●環境マネジメントを推進する環境管理委員会の設置 ●TCFD・TNFD提言への賛同、2040年カーボンニュートラル目標およびSBTiに基づく目標の設定と、取り組みの加速 ●シスメックス・エコビジョン2033の制定、環境への配慮と事業成長の両面に貢献する取り組みの推進
ガバナンスの強化	為替の変動	＜脅威＞円高による海外売上・資産の減少など、連結業績へのマイナス影響 ＜機会＞円安による海外売上・資産の増加など、連結業績へのプラス影響		●外貨建債権債務について、主に為替予約によりリスクをヘッジ ●試薬生産拠点のグローバル分散により、為替による影響を軽減
	コンプライアンス	＜脅威＞コンプライアンス違反による社会的信用の失墜 ＜機会＞コンプライアンス遵守によるステークホルダーからの信頼性向上		●コンプライアンス委員会を中心としたグループ全体のリスク管理体制の強化、独占禁止法を含む法令遵守体制の強化 ●グローバルコンプライアンスコードの制定や、グローバルな相談・通報体制の構築、教育・啓発活動
	人権	＜脅威＞人権対応の不備による社会的信用の低下 ＜機会＞適切な人権対応による信頼性向上		●人権方針でデュー・デリジェンスの実施を規定。サプライチェーン上の外部パートナーを含む人権への負の影響を防止・緩和する取り組みを推進 ●社内外のステークホルダーを対象とした相談・通報窓口を設置 ●ハラスメントの防止や、労働に関する正しい知識の浸透などを目的とする教育を実施
	情報システム・セキュリティ	＜脅威＞サイバー攻撃などによるお客様および事業への影響 ＜機会＞セキュリティ対応強化による製品・サービスの信頼性向上		●お客様に確かな安心をお届けするために、製品セキュリティポリシーを定め、製品の設計・生産、および販売後の脆弱性を管理 ●当グループの事業への影響を最小限に抑えるため、不正通信検知やマルウェアの隔離などの仕組みの導入 ●従業員に対し、AI技術の利用ルールの周知、積極的活用によるイノベーションを加速する取り組みを推進
	企業買収など、投資	＜脅威＞投資効果の発揮不足による戦略目標達成の遅延 ＜機会＞投資効果の最大化によるビジネスの加速		●投資に対する検討・意思決定、およびPMI（合併・買収後の統合プロセス）のモニタリング強化 ●事業成長に必要な投資については積極的なリスクテイクを実施

取締役





家次 恒（1949年生）

代表取締役会長 グループCEO

所有する当社株式の数 1,852,044株

・1986年9月　当社入社、取締役
・1990年3月　常務取締役
・1996年2月　代表取締役 常務取締役
・1996年4月　代表取締役 専務取締役
・1996年6月　代表取締役社長
・2013年4月　代表取締役会長兼社長
・2018年4月　代表取締役会長兼社長 CEO
・2023年4月　代表取締役会長 グループCEO（現任）

＜重要な兼職＞
株式会社みなと銀行 社外取締役

選任理由

長年にわたりグループ全体の経営の指揮を執り、強いリーダーシップを発揮。経営者としての見識、豊富な経験と実績に加え、企業価値向上に必要な経営全般の監督と意思決定のバランス感覚を有しているため。



松井 石根（1961年生）

代表取締役社長

所有する当社株式の数 14,744株

・1985年4月　当社入社
・2001年7月　Sysmex Europe GmbH
　（現Sysmex Europe SE）社長
・2011年4月　執行役員経営企画本部長
・2013年4月　執行役員海外事業推進本部長
・2017年4月　上席執行役員
・2019年4月　常務執行役員
・2019年6月　取締役 常務執行役員
・2023年4月　取締役 専務執行役員
・2026年4月　代表取締役社長（現任）

選任理由

国内販売責任者や海外統括現地法人責任者として、長年にわたり国内外の販売・マーケティングなどの事業推進に携わり、グローバルな事業展開に貢献しており、その豊富な経験や見識は今後の企業価値向上に必要であるため。



吉田 智一（1964年生）

取締役 常務執行役員 CTO
R&D担当

所有する当社株式の数 8,399株

・2000年6月　当社入社
・2017年4月　執行役員 中央研究所長
　MR事業推進室長
・2020年4月　上席執行役員
・2021年4月　常務執行役員
・2021年6月　取締役 常務執行役員
・2023年4月　取締役 常務執行役員 CTO（現任）

選任理由

長年にわたり研究・技術開発に携わり、事業展開に貢献しており、その豊富な経験と幅広い見識は、今後の企業価値向上に必要であるため。



小野 隆（1965年生）

取締役 常務執行役員
ES（エコソーシャル）戦略、
品質保証・薬事担当

所有する当社株式の数 33,992株

・1987年4月　当社入社
・2009年4月　Sysmex America, Inc.
　エグゼクティブ・バイス・プレジデント
・2010年4月　Sysmex Reagents America, Inc. 社長
・2019年4月　執行役員 SCM本部長
・2021年4月　上席執行役員
・2023年4月　常務執行役員
・2023年6月　取締役 常務執行役員（現任）

選任理由

商品企画・市場開発・生産・サプライチェーンマネジメント（SCM）などに携わり、グローバルな事業展開に貢献しており、この豊富な経験と幅広い見識は、今後の当社グループの企業価値向上に必要であるため。



飯塚 健介（1970年生）

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

所有する当社株式の数 30,329株

・1994年4月　当社入社
・2010年10月　Sysmex Asia Pacific Pte Ltd. バイス・プレジデント
・2017年4月　執行役員
・2018年1月　執行役員 秘書室長
・2018年4月　執行役員 経営管理本部長
・2019年4月　執行役員 人事本部長
・2020年4月　上席執行役員
・2025年6月　株式会社カイノス社外取締役
・2026年4月　常務執行役員 CFO
・2026年6月　取締役 常務執行役員 CFO（現任）
〈重要な兼職〉株式会社松風 社外取締役

選任理由

海外子会社経営をはじめ、経営企画・経営管理・人事および次世代医療事業など幅広い分野に携わり、グローバルな事業展開に貢献しており、これらの豊富な経験と幅広い見識は、今後の企業価値向上に必要であるため。



太田 和男（1955年生）

社外取締役 独立役員

所有する当社株式の数 —

・1978年4月　川崎重工業株式会社入社
・2013年4月　同社執行役員
　航空宇宙カンパニー企画本部長
・2015年4月　同社常務執行役員
　企画本部長、財務・人事部門管掌（コーポレート）
・2015年6月　同社常務取締役
　企画本部長、財務・人事部門管掌（コーポレート）
・2018年4月　同社取締役 常務執行役員
　モーターサイクル&エンジンカンパニープレジデント
・2019年6月　同社顧問
・2019年6月　当社社外取締役（現任）

選任理由

企業経営などの豊富な経験と幅広い見識を有しており、その経験や見識を当社の経営および監督に活かしていただくため。



井上 治夫（1957年生）

社外取締役 独立役員

所有する当社株式の数 —

・1981年4月　株式会社三和銀行（現株式会社三菱UFJ銀行）入行
・2008年4月　株式会社三菱東京UFJ銀行
　（現株式会社三菱UFJ銀行）執行役員 法人企画部長
・2010年6月　三菱UFJニコス株式会社 常務執行役員
・2011年6月　同社取締役 兼 常務執行役員
・2012年5月　株式会社三菱東京UFJ銀行
　（現株式会社三菱UFJ銀行）
　常務執行役員 リテール部門副部門長
・2014年5月　同行常務執行役員
・2014年6月　三菱UFJニコス株式会社
　代表取締役社長 兼 社長執行役員
・2020年4月　双日株式会社 専務執行役員
・2022年4月　同社副社長執行役員
・2024年6月　株式会社ユニリタ 社外取締役（現任）
・2024年6月　当社社外取締役（現任）
〈重要な兼職〉株式会社ユニリタ 社外取締役

選任理由

金融機関の経営者として、実業界における豊富な経験と幅広い見識を有しており、その経験や見識を当社の経営および監督に活かしていただくため。



藤岡 由佳（1969年生）

社外取締役 独立役員

所有する当社株式の数 —

・1993年4月　関西テレビ放送株式会社
　編成局 アナウンス部入社
・1999年4月　CS放送朝日ニュースター等
　ニュースキャスター・サイマルアカデミー
　会議通訳者養成コース講師
・2008年9月　関西学院大学国際教育・協力センター
　非常勤講師（現任）
・2009年4月　神戸女学院大学文学部英文学科
　グローバル・スタディーズコース 非常勤講師
・2010年4月　関西学院大学国際学部 非常勤講師（現任）
・2016年7月　藤岡金属株式会社 代表取締役社長（現任）
・2018年6月　丸一鋼管株式会社 社外取締役（現任）
・2024年6月　当社社外取締役（現任）
〈重要な兼職〉丸一鋼管株式会社 社外取締役

選任理由

グローバルな視点や深い知識および企業経営などの豊富な経験と幅広い見識を有しており、その経験や見識を当社の経営および監督に活かしていただくため。



大島まり（1962年生）

社外取締役 独立役員

所有する当社株式の数 —

・1992年4月　東京大学生産技術研究所 助手
・1995年4月　文部省在外研究員
　米国スタンフォード大学工学部機械工学科
・1998年6月　東京大学生産技術研究所 講師
・1999年4月　筑波大学機能工学系／東京大学生産技術研究所 助教授
・2000年4月　東京大学生産技術研究所 助教授
・2005年7月　東京大学生産技術研究所 教授
・2006年4月　東京大学大学院情報学環／東京大学生産技術研究所
　（現東京大学生産技術研究所）教授（現任）
・2018年7月　株式会社豊田中央研究所 社外取締役（現任）
・2022年9月　株式会社オープンアップグループ 社外取締役（現任）
・2024年4月　東京大学東京カレッジ 副カレッジ長（現任）
・2024年4月　東京工科大学工学部 客員教授（現任）
・2025年6月　当社社外取締役（現任）
〈重要な兼職〉株式会社オープンアップグループ 社外取締役

選任理由

サイバーセキュリティ、科学技術の豊富な経験と幅広い見識を有しており、その経験や見識を当社の経営および監督に活かしていただくため。



新牧 智夫（1966年生）

取締役（監査等委員）

所有する当社株式の数 21,600株

・1989年4月　当社入社
・2019年4月　経営管理本部長
・2022年6月　取締役（監査等委員）（現任）

選任理由

長年にわたり経営管理部門に携わるほか、海外統括現地法人においても経営管理部門の責任者を歴任するなど、豊富な経験・見識を有しており、監査監督機能向上に必要であるため。



織田 研二郎（1961年生）

社外取締役（監査等委員）
独立役員

所有する当社株式の数 —

・1984年4月　株式会社兵庫相互銀行（現株式会社みなと銀行）入行
・2011年4月　株式会社みなと銀行 理事 審査企画部長
・2013年4月　同行執行役員 企画部長
・2015年4月　同行常務執行役員 企画部長
・2016年7月　同行常務執行役員
・2018年4月　同行常務取締役 兼 常務執行役員
・2018年4月　株式会社関西みらいフィナンシャルグループ
　内部監査部担当執行役員
・2024年6月　トレーディア株式会社 社外取締役（監査等委員）
・2025年4月　みなとリース株式会社 監査役（非常勤）
・2025年4月　みなとキャピタル株式会社 監査役（非常勤）
・2026年6月　当社社外取締役（監査等委員）（現任）

選任理由

金融機関の経営者として、金融・財務会計などに関する知見のほか、実業界における企画・監査・内部統制の豊富な経験と幅広い見識を有しており、その経験や見識を当社の監査などに活かしていただくため。



佐伯 友史（1962年生）

社外取締役（監査等委員）
独立役員

所有する当社株式の数 —

・1986年4月　株式会社住友銀行（現株式会社三井住友銀行）入行
・2017年4月　株式会社三井住友銀行 理事
　新宿西口法人営業第一部長
・2018年4月　同行執行役員 京都北陸法人営業本部長
・2019年4月　同行常務執行役員 京都北陸法人営業本部長
・2021年4月　同行専務執行役員 ホールセール部門副責任役員
・2023年5月　SMBCベンチャーキャピタル株式会社 顧問
・2023年6月　同社代表取締役社長
・2026年6月　当社社外取締役（監査等委員）（現任）

選任理由

金融機関の経営者として、財務・会計に関する知見のほか、実業界における事業経営の豊富な経験と幅広い見識を有しており、その経験や見識を通じて取締役会の健全性・透明性の確保や監査監督機能の充実などに貢献していただくため。

執行役員 (2026年6月26日時点)



Frank Buescher
上席執行役員
CEO, Sysmex Asia Pacific Pte Ltd.
事業戦略副担当



金川 晃久
上席執行役員
国内事業・海外事業、MR事業担当



彭 作輝
執行役員
President and CEO,
Sysmex Shanghai Ltd.



Alain Baverel
執行役員
CEO, Sysmex Europe SE



渡辺 玲子
執行役員
臨床戦略・学術本部長



長井 孝明
執行役員
プロダクションデザインセンター長



内橋 欣也
執行役員
生産・SCM担当



松尾 直彦
執行役員
診断薬・システムエンジニアリング
副担当



辻本 研二
執行役員
次世代医療事業開発室長



Dan Zortman
執行役員
CEO, Sysmex America, Inc.



有方 富彦
執行役員
生産・SCM副担当
機器生産本部長



川戸 真一
執行役員
事業戦略担当
デジタルビジネス推進本部長



畠田 隆
執行役員
経営企画・
コーポレートコミュニケーション・
秘書室副担当
コーポレートコミュニケーション本部長

執行役員の主な担当

	役職・担当	グループ重点アクションの主な担当・管掌 ❶ ダイアグノスティクス事業の競争力強化	❷ 医療DXとデータ活用の推進	❸ バリューチェーン改革による収益性向上	❹ 財務・資本戦略の再設計	マテリアリティの主な担当・管掌 ❶ 健康社会への価値創出	❷ イノベーションの創出	❸ 責任ある製品・サービス・ソリューションの提供	❹ 人的資本の最大化	❺ 環境への負荷低減	❻ ガバナンスの強化
吉田　智一	取締役 常務執行役員 CTO R&D担当	●	●	●		●	●	●	●	●	
小野　隆	取締役 常務執行役員 ES戦略、品質保証・薬事担当	●		●		●	●	●	●	●	
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		●	●	●	●		●	●		●
Frank Buescher	上席執行役員 CEO、Sysmex Asia Pacific Pte Ltd. 事業戦略副担当	●	●	●		●	●	●	●		
金川　晃久	上席執行役員 国内事業・海外事業、MR事業担当	●		●		●		●	●		
彭　作輝	執行役員 President and CEO、 Sysmex Shanghai Ltd.	●		●		●		●	●		
Alain Baverel	執行役員 CEO、Sysmex Europe SE	●		●		●		●	●		
渡辺　玲子	執行役員 臨床戦略・学術本部長	●				●		●	●		
長井　孝明	執行役員 プロダクションデザインセンター長	●		●		●	●	●	●	●	
内橋　欣也	執行役員 生産・SCM担当	●		●		●		●	●	●	
松尾　直彦	執行役員 診断薬・システムエンジニアリング副担当	●	●	●		●	●	●	●		
辻本　研二	執行役員 次世代医療事業開発室長		●			●	●	●	●		
Dan Zortman	執行役員 CEO、Sysmex America, Inc.	●		●		●		●	●		
有方　富彦	執行役員 生産・SCM副担当 機器生産本部長	●		●		●		●	●	●	
川戸　真一	執行役員 事業戦略担当 デジタルビジネス推進本部長	●	●	●		●	●	●	●		
畠田　隆	執行役員 経営企画・コーポレートコミュニケーション・ 秘書室副担当 コーポレートコミュニケーション本部長			●	●	●		●	●		●