# シスメックスレポート 2026

2025年度（2025年4月1日–2026年3月31日）



# 目次

## 1 シスメックスの特徴


05 CEOメッセージ





07 グループ企業理念
09 シスメックスが目指すもの
より良いヘルスケアジャーニーを、ともに。
Together for a better healthcare journey
11 価値創造のあゆみ
13 シスメックスの特徴 ❶ 収益モデル
15 シスメックスの特徴 ❷ 市場と分野
17 シスメックスの特徴 ❸ バリューチェーン
19 2025年度ハイライト


## 2 シスメックスの価値創造


21 社長メッセージ





25 価値創造ストーリー
27 長期経営戦略
31 マテリアリティ（優先する重要課題）
35 ヘルスケア領域における提供価値
37 提供価値：アウトカム測定事例
39 検査室の課題








### 編集方針

「シスメックスレポート」は、ステークホルダーの皆さまにシスメックスの中長期的な価値創造についてご理解いただきたいという想いから、財務・非財務情報を簡潔にまとめた「統合報告書」として作成しています。より詳細な情報はWebサイトやサステナビリティデータブックに記載しています。なお、編集においては、国際会計基準（IFRS）財団「国際統合報告フレームワーク」および経済産業省「価値協創ガイダンス2.0」などを参照しています。

Environment Social Governance
価値協創ガイダンス

サステナビリティデータブック

### 対象期間

2025年度（2025年4月1日～2026年3月31日）を対象期間としていますが、一部、2026年4月以降の活動内容を含みます。

### 会計基準・会計方針

当グループは、2016年度より国際会計基準（IFRS）を任意適用しています。本レポートにおける財務数値は、2014年度以前は日本基準に、2015年度以降はIFRSに準拠して表示しています。

2022年3月期に、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、2021年3月期の数値についても遡及適用しています。

### 注意事項

本資料のうち、売上予想等に記載されている各数値は、現在入手可能な情報による判断および仮定に基づき算出しており、判断や仮定に内在する不確定性および今後の事業運営や内外の状況変化により、実際の業績等が予想数値と大きく異なる可能性があります。

本資料に記載されている製品等の情報は、薬事認可取得の有無に関わらず宣伝広告および医学的アドバイスを目的としているものではありません。

## 3 中期経営計画と取り組み


41 これまでの経営計画
43 中期経営計画の概要
45 中期経営計画の目標
47 **中期経営計画で重点的に取り組むテーマ**
47 1 ダイアグノスティクス事業の競争力強化
49 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
51 3 バリューチェーン改革による収益性の向上
53 中期経営計画：地域戦略
55 **基本戦略の推進**
55 研究開発力の強化
57 循環型バリューチェーンの実現（環境負荷低減）
59 人的資本の強化
63 **CFOメッセージ**
67 パフォーマンスハイライト
74 サステナビリティ目標・KPIの進捗状況（抜粋）




## 4 コーポレート・ガバナンス


76 **社外取締役対談**
79 コーポレート・ガバナンス
85 リスクマネジメント
87 取締役
91 執行役員




## 5 事業・企業情報（シスメックスの基本情報）

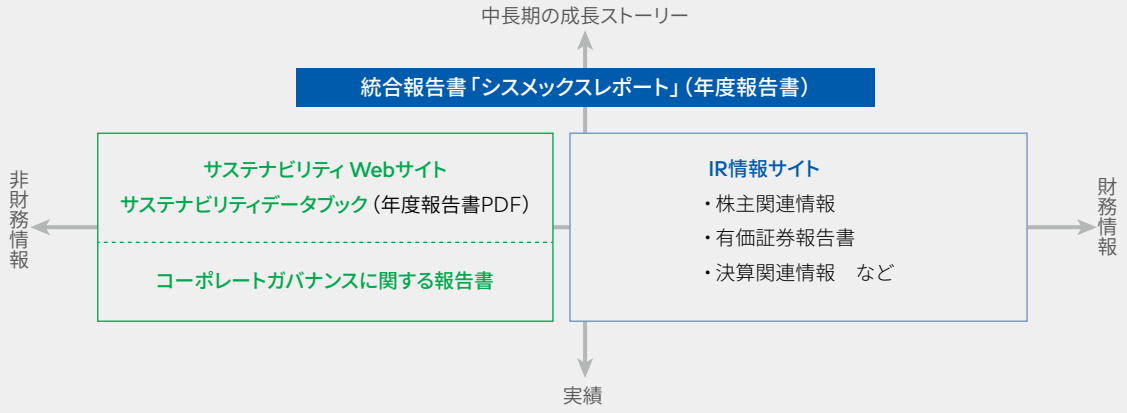

93 シスメックスの事業
96 主な製品・サービス
99 ステークホルダーエンゲージメント
100 用語集
101 株式情報
102 会社情報








### 主な開示媒体の位置付け




### 対象組織

原則としてシスメックスグループ（国内・海外グループ会社を含む）を対象としています。本レポート中の「シスメックス」はシスメックスグループを、「シスメックス株式会社」はシスメックス株式会社単体を指します。

### 第三者保証

開示しているデータの信頼性を向上させるため、環境・社会データについて第三者保証を取得しています。

≫Webサイト＞サステナビリティデータブック2026＞第三者保証

# 発行にあたって

## 2026年度統合報告書のポイント

本書で最もお伝えしたいのは、シスメックスが新たな経営体制のもと、前中期経営計画の課題と事業環境の変化を踏まえ、成長軌道への回帰に向けてどのように変革を進めているかです。新中期経営計画のテーマである『ダイアグノスティクス事業の「強さ」と「稼ぐ力」の再強化』を今年の重点メッセージとして内容を充実させました。

なお、本書は投資家の皆さまからのご意見をもとに企画作成しています。2026年版では、上記に加え、シスメックスのビジネスモデル（お客様に安心を届ける一貫体制）の記載を充実させ、価値創造ストーリーとの連携も強化しました。さらに、お客様である検査室の課題の明示、マテリアリティと戦略との連動・KPI整理、コーポレートガバナンスの記載も拡充させています。

本書が、シスメックスの現在地と、次の成長に向けた変革の方向性をご理解いただく一助となれば幸いです。

| | | |
|---|---|---|
| なぜ今変革が必要なのか | 前中期経営計画で一定の成果があった一方、政策・地政学要因による不確実性や、新規事業への投資分散などが業績に影響。新たな経営体制のもと、成長性に加えて収益性・資本効率を重視する経営へ転換します。 | ≫社長メッセージ P21<br>≫社外取締役対談 P76 |
| マテリアリティはどう変化したのか | 新中期経営計画の始動に合わせて、より定量的な方法で再策定。価値提供のゴールである「健康社会への価値創出」を最重要のマテリアリティとすることは変わらず、データやデジタル技術の重要性をこれまで以上に強く認識しました。 | ≫マテリアリティ P31 |
| どのような社会課題の解決を目指しているのか | 検査室の課題解決に向き合い、検査の普及や高度化、検査業務・管理プロセスの最適化を進めてきました。今後は、独自の検査データにAIを掛け合わせ、新たな検査や診断価値の創出をさらに進め、医療全体の最適化につなげていきます。 | ≫ヘルスケア領域における提供価値 P35<br>≫検査室の課題 P39<br>≫医療DXとデータ活用の推進 P49 |
| 新中期経営計画で何を目指すのか | ダイアグノスティクス事業の「強さ」と「稼ぐ力」の再強化を掲げ、4つの重点テーマ（競争力の強化、医療DXとデータ活用、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）により、成長軌道への回帰を図ります。 | ≫中期経営計画の概要 P43 |
| 収益性・資本効率をどう改善するのか | 試薬の粗利向上や構成比拡大、サプライチェーン全体の最適化により収益性を高めるとともに、事業ポートフォリオを見直し、キャッシュ創出力と資本効率を改善することで、環境変化に左右されにくい強靭な経営基盤を構築していきます。 | ≫CFOメッセージ P63<br>≫バリューチェーン改革による収益性の向上 P51 |
| 成長を支える特徴と強みは | 機器設置後に試薬・サービス収益が継続する収益モデル、ヘマトロジー分野シェアNo. 1に象徴される検体検査領域での強固な事業基盤、お客様の声を直接聞き研究開発に活かす一貫体制という3つの特徴を通じて、成長を実現させていきます。 | ≫シスメックスの特徴 ❶〜❸ P13-P18 |

# シスメックスの特徴

シスメックスは1963年に国内初の自動血球計数装置の実用化に成功し、
検体検査領域のヘマトロジー分野へ参入しました。
その後、医療需要の増加や多様化する医療ニーズに応えるため、
ダイアグノスティクス事業において業界をけん引するイノベーションを創出し続け、
現在は、190以上の国や地域に展開しています。



# CEO メッセージ




## 収益性や資本効率などの経営課題解決に尽力するとともに、「ヘルスケアの進化をデザインする。」というミッションの実現に向けた挑戦を続け、企業価値を向上させていきます。

### シスメックスの経営課題

2025年度は、中国の医療制度改革や事業環境の変化、これまで進めてきた成長投資の成果創出に時間を要していることなどにより、減収減益となりました。持続的な成長と企業価値向上を実現するためには、成長性だけでなく、収益性や資本効率をこれまで以上に重視した経営への転換が必要だと認識しています。2026年4月からは、こうした課題を克服し、成長軌道への回帰を目指す新中期経営計画（2026年度~2028年度）を始動させています。ただし、企業価値向上に向けて、収益性や資本効率の改善は必要条件に過ぎません。十分条件であるその先の価値創造にも同時に取り組む必要があります。

## シスメックスの提供価値

今後の外部環境は、地球規模で人口が増加し、高齢化社会が進展する中、社会のインフラであるヘルスケアの重要性はますます高まり、ヘルスケア市場は今後も成長を続けるでしょう。健康寿命の延伸やQOL向上はもちろん、医療従事者の安全性・生産性が従来以上に大切になると同時に、医療経済性や医療アクセスといった社会的課題も多様化・複雑化することが想定されます。

こうした中、医療課題は国や地域によって異なるため、シスメックスはそれぞれのニーズを見出し、応えていかなくてはなりません。それは単に検査の精度や効率に優れた製品を提供するだけでなく、技術やネットワーク、デジタルの力を駆使し、検査の在り方や医療の仕組みを進化させる取り組みです。これこそが、シスメックスが掲げる「ヘルスケアの進化をデザインする。」というミッションの体現です。世界に事業基盤を広げ、基礎的な検体検査であるヘマトロジー分野などで圧倒的な世界シェアを有するシスメックスは、率先してこれに取り組む必要があります。

私たちが目指す方向性は、それぞれの地域と、価値の提供先によって異なります。地域については、先進国に対して高度な技術と専門性を背景に、一人ひとりに適した診断・治療の実現や持続可能な医療を支えます。新興国に対しては、拡大する医療需要に対応しながら医療・検査体制の高度化に貢献し、開発途上国に対しては、各国行政とも連携して検査の普及と医療水準の向上を促進していきます。

価値の提供先でいえば、まず、医療機関などのお客様に対して検査の自動化・無人化などを通じ安全性や生産性向上に寄与します。そして、個人および医療全体の発展に対しては、データ解析や予測の実現などを通じて検査の臨床的な有用性を高め、地域社会に対しては、豊富なデータを活用した公衆衛生の向上、医療費の最適化に貢献していきます。

そして、こうした新たな挑戦こそ、健康や医療に貢献したいと集まってきたシスメックス従業員のやりがいにつながっているのです。1.2万人の従業員一人ひとりが、お客様や社会の課題解決に挑戦し続けられるよう、グループ全体でさまざまな情報を共有し、多彩な体験を得られる機会を整え、教育システムも充実させていく方針です。

## 新経営体制での挑戦

2026年4月からは、松井が社長に就任し、新たな経営チームとなりました。松井は、さまざまな部署で変革を主導してきたほか、営業部門、特に海外事業での豊富な経験を有しており、お客様視点でニーズを捉え、いかなる価値を創出すべきかを考え続けてきました。事業や収益基盤の構造改革を進めながら、中長期的な成長を実現していくうえで、最適なリーダーだと期待しています。

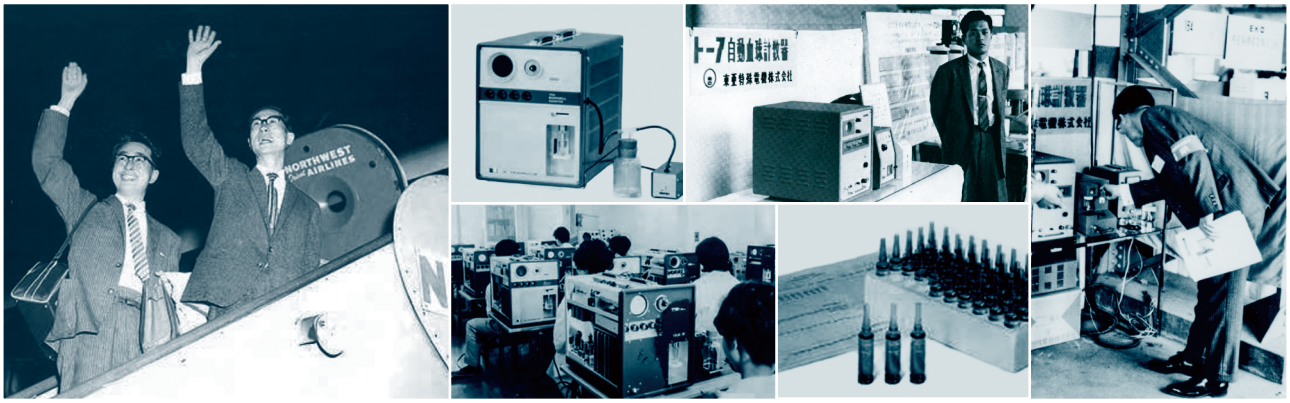
外部環境は不透明さが増していますが、シスメックスは挑戦を続け、ヘルスケアの進化に貢献していくことで、中長期の企業価値向上を果たしていきます。今後ともご理解とご支援を賜りますよう、お願いいたします。

# グループ企業理念

## 「ステークホルダーの皆さまへ確かな“安心”をお届けする」
## ――創業以来変わらぬシスメックスの想い――

創業者の中谷太郎は、お客様、取引先、従業員へ「安心」をお届けすることを、「三つの安心」として経営の軸に定めました。その想いを大切に、私たちはステークホルダーの皆さまを常に意識した経営・行動を続けてきました。そして2007年、この創業以来変わらぬ想いを継承し、発展させたグループ企業理念「Sysmex Way」を制定しました。

シスメックスは創業以来、血液などの検体検査を通じて医療の入り口を支え、確かな品質と信頼を基盤に安心を届けてきました。これからも、ヘルスケアの進化に貢献し、ステークホルダーの皆さまに安心をお届けするために価値創造を続けていきます。




### 創業の意志

創業者の中谷太郎は、「われわれが生み出す製品の提供により、社会課題の解決に貢献するとともに、われわれ自身の生活を豊かにする」ことを企業目的に掲げ、創業理念「三つの安心」を定めました。



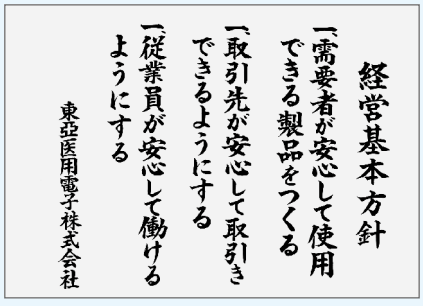
創業者 中谷 太郎

「三つの安心」とは

お客様への安心

取引先への安心

従業員への安心




経営理念「三つの安心」

# Sysmex Way

## Mission
ヘルスケアの進化をデザインする。

## Value
私たちは、独創性あふれる新しい価値の創造と、
人々への安心を追求し続けます。

## Mind
私たちは、情熱としなやかさをもって、
自らの強みと最高のチームワークを発揮します。

# Shared Values

**お客様に対して**
常にお客様の視点で行動し、確かな品質ときめ細やかなサポートにより、お客様に安心を届けます。
常にお客様が真に求めるものが何かを追求し、お客様の期待を超える新しい価値を提案します。

**従業員に対して**
多様性を受け入れ、一人ひとりの人格や個性を大切にすると共に、安心して能力が発揮できる職場環境を整えます。
自主性とチャレンジ精神を尊重し、自己実現と成長の機会、成果に応じた公正な処遇を提供します。

**取引先に対して**
公平・公正を基本とした幅広い取引により、取引先の皆様に安心を届けます。
相互の信頼関係と研鑽により、取引先の皆様と共に発展する企業をめざします。

**株主様に対して**
経営の健全性と透明性を高め、積極的な情報開示とコミュニケーションで、株主の皆様に安心を届けます。
堅実かつ革新的な経営を推進し、持続的な成長と株主価値の向上に努めます。

**社会に対して**
法令遵守はもとより、常に高い倫理観にもとづいた事業活動を推進し、社会の全ての皆様に安心を届けます。
環境問題をはじめ地球や社会が抱える様々な問題の解決に、社会と共に取り組みます。

---

**安心（*anshin*）**は、シスメックスの企業理念の根幹にある言葉であり、当社が創業以来追求してきた本質的な価値として、以下のような意味を持ちます。

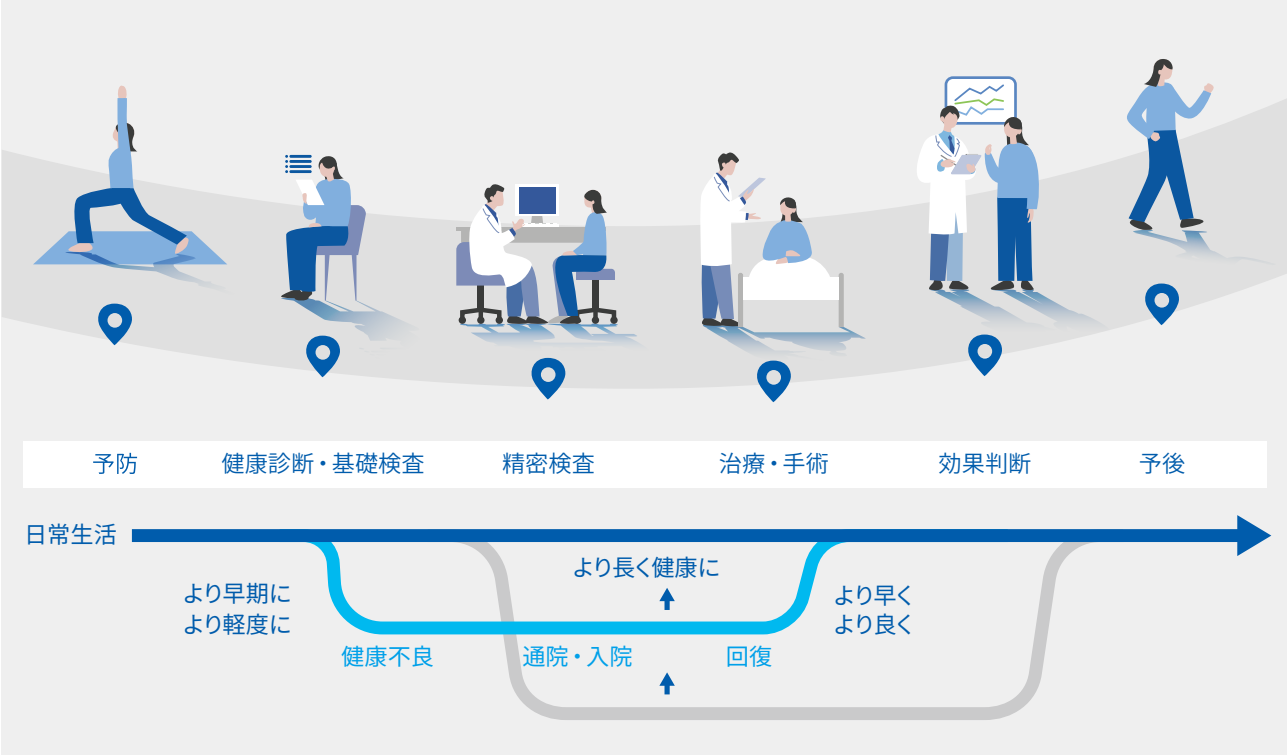
・お客様が使用する当社の製品やサービスについて、**安全性、品質等に不安がない状態**
・ステークホルダーが、当社との関係、取引、対話等において**信用・信頼でき不安がない状態**
・人々が、自分自身の健康、生活などに**不安がなく、心が落ち着いている状態**

「Sysmex Way」は、私たちが社会に貢献し、成長し続けるための考え方や進むべき方向性、価値観を明示しています。
Shared Valuesでは、「三つの安心」で示されたお客様・取引先・従業員に加え、株主様と社会というステークホルダーに対しても「安心」を提供していくことを宣言しています。

# より良いヘルスケアジャーニーを、ともに。

# Together for a better healthcare journey

**シスメックスは、予防から治療、予後までの一人ひとりのヘルスケアの旅路：**
**ヘルスケアジャーニー※をより良いものにすることで、豊かな健康社会の実現を目指しています。**




※ヘルスケアジャーニーは、グループ企業理念Sysmex Way、提供したい価値、そして実現したい社会から、長期ビジョンおよび価値創造のベースとして、シスメックスが定義した概念です。





シスメックスの長期ビジョンは「より良いヘルスケアジャーニーを、ともに。」です。ヘルスケアジャーニーとは、人が一生の中で経験するすべてのヘルスケアを旅路と捉えるものです。シスメックスはこの旅路をより良いものにすることで、一人ひとりが生涯にわたってより長く、健康を維持できる社会の実現を目指しています。例えば、健康な時は、病に向かう兆候を見逃すことなく、適切なケアで病気を未然に防ぐことができる社会。万一、病気になった際も、より早期に、より軽度な状態で発見し、それぞれの人に合わせた最適な医療で、より早く・より良い回復への道に導くことのできる社会を目指しています。

従来、シスメックスは検体検査領域、つまり基礎検査（健康診断など）、精密検査、効果判断という領域を中心に価値を提供してきました。今後、ヘルスケアジャーニーという観点で価値創造を捉えると、病気・治療の時だけではなく、世界の人一人ひとりに寄り添い、人生、健康、安心に貢献していくことが重要です。私たちはその実現に向け、検体検査領域に加えて、予防医療や治療領域へも価値創造の対象を広げ、さまざまなステークホルダーと協創し未来を切り開いていきます。

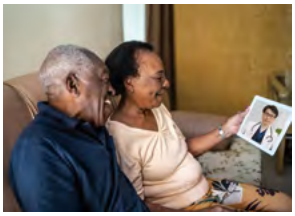
### 主な提供価値


検査の普及と高度化


検査業務・管理プロセスの最適化


患者さんに寄り添う検査の進化


早期回復につながる
先進医療の普及

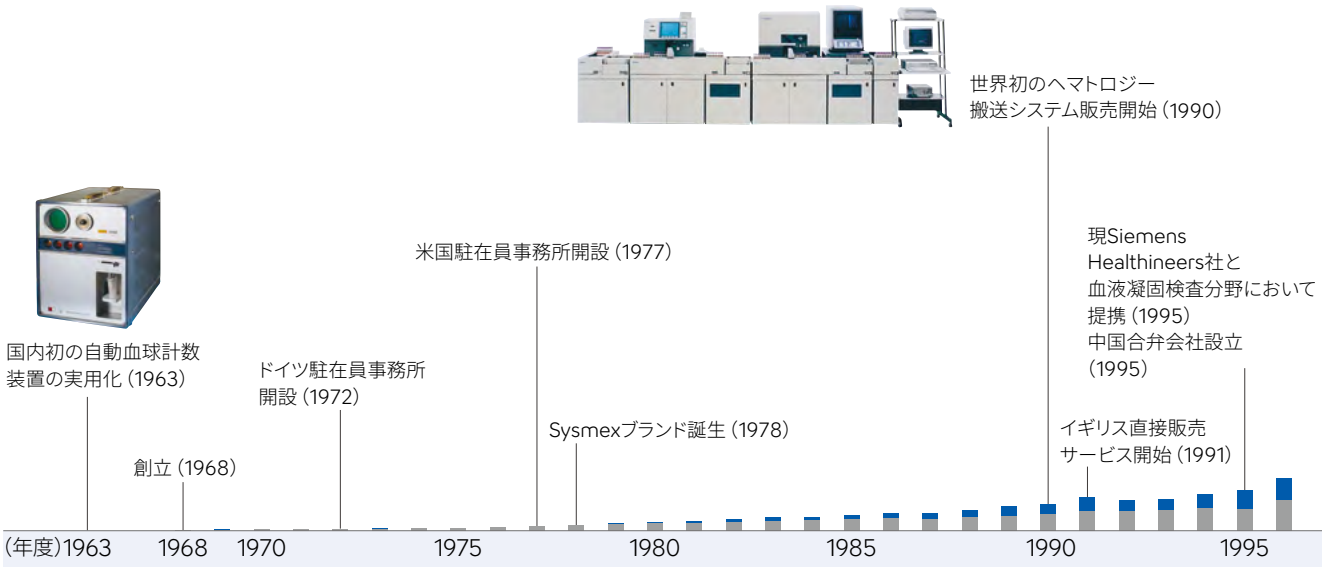

予防・予後管理の実現

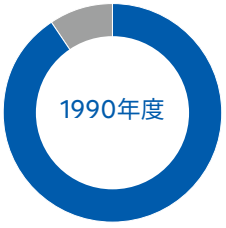
≫詳細はP35
「ヘルスケア領域における提供価値」参照

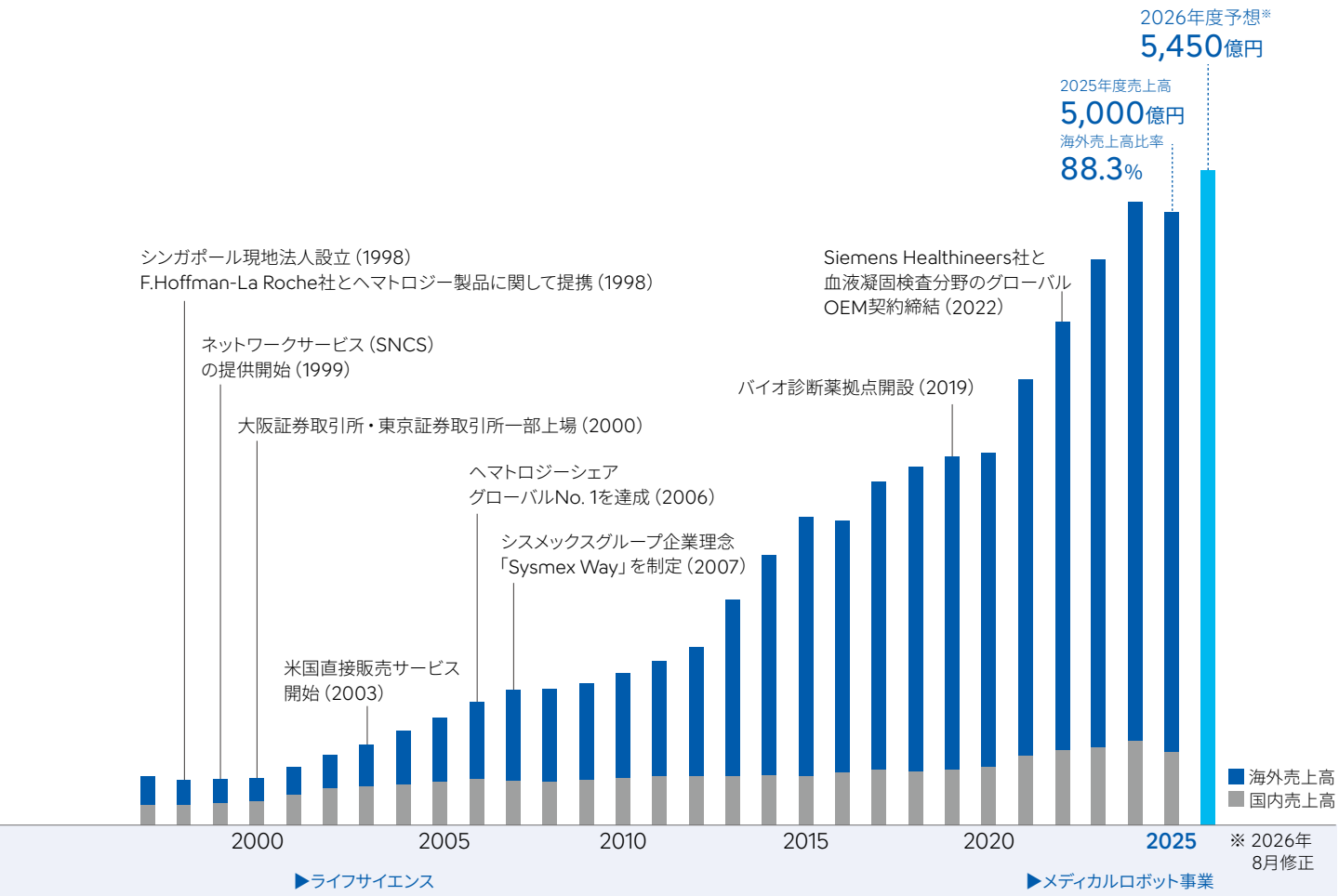
# 価値創造のあゆみ

環境変化の先を読み、展開分野と地域を広げ、提供価値を拡大したことで、
売上高は20年で約6倍、10年で約2倍と成長を続けています。

■ヘルスケアニーズの先取りと成長のあゆみ




| | 1963〜1980’ | 1980’〜1990’ |
|---|---|---|
| 環境変化 | 国民皆保険導入（日本）<br>医療需要の増大 | 医療ニーズの多様化<br>医療費適正化の推進 |
| シスメックスの提供価値 | **血球計数検査の自動化（ヘマトロジー）**<br>・国内初の自動血球計数装置の実用化<br>・機器に加え試薬も開発し、検査の品質、性能の向上を実現 | **検査結果に加え検査室への提供価値を拡大**<br>・世界初のヘマトロジー搬送システムを開発し、検査工程の効率化、安全性の向上を実現<br>・尿・血液凝固・免疫検査へ分野拡大 |
| 分野別売上高構成比の推移 | <br>■ヘマトロジー（一部他分野を含む） 100% | <br>■ヘマトロジー 90.8%<br>■ヘマトロジー以外（尿・血液凝固・免疫検査など） 9.2% |

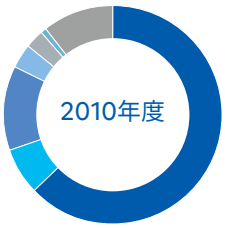



1990'〜2010'

## グローバル化の進展 IT革命の到来

### 販売・サービスエリアの拡大 IT活用サービスの提供開始

- 直接販売・サービス体制の充実を図り、190以上の国や地域へ提供拡大
- ITを活用した独自のサービス&サポート提供を開始



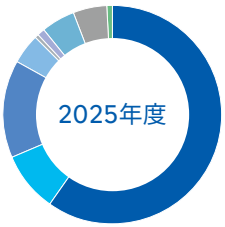

| | |
|---|---|
| ヘマトロジー | 62.8% |
| 尿検査／便潜血検査 | 7.1% |
| 血液凝固検査 | 12.6% |
| 免疫検査 | 3.4% |
| 生化学検査 | 2.9% |
| ライフサイエンス | 0.8% |
| その他 | 10.4% |

2010'〜

## 革新的技術の医療への応用 医療の高度化とニーズの多様化

### 個別化医療など さらなる領域拡大への挑戦

- がん領域における遺伝子検査システムの開発と実用化
- アルツハイマー病検査などへの拡充
- メディカルロボット事業の開始




| | |
|---|---|
| ヘマトロジー | 59.9% |
| 尿検査 | 8.8% |
| 血液凝固検査 | 14.5% |
| 免疫検査 | 4.5% |
| 生化学検査 | 0.6% |
| FCM検査 | 0.9% |
| ライフサイエンス | 5.0% |
| その他 | 5.1% |
| メディカルロボット事業 | 0.7% |

## 創業以来 培ってきた 価値創造の源泉

**シスメックスの特徴 ❶**
安定的・高収益な収益構造

**シスメックスの特徴 ❷**
検体検査領域での強固な事業ポジション

**シスメックスの特徴 ❸**
お客様に安心を届ける一貫体制

190以上の国や地域への販売・サービス網

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）

シスメックスの特徴 1

# 収益モデル

## 機器＋試薬＋サービス&サポートの継続提供による
# 安定的・高収益な収益構造

■ダイアグノスティクス事業の収益源（図1）




※1 北米市場での実績。シェアは機器、試薬、サービス&サポートを含む　※2 2026年3月時点。米国におけるIMV ServiceTrak™による調査結果

## シスメックスの収益モデル

シスメックスの収益モデルは、これまでの成長をけん引してきた大きな要因となっています。このモデルは、機器の設置により、安定的に試薬・サービスの収益を得られること、高い収益性により再投資を続けられることが特徴です。また、シスメックスはグローバル企業には数少ない「機器」「試薬」「サポート&サービス」を自社で研究開発から生産・販売まで手がける会社であり、これが収益モデルにも好影響を与えています。機器と試薬の相乗効果による信頼性・付加価値の高い検査の創出に加え、顧客満足度の高いサービス&サポートを提供することが、次の製品導入につながる好循環を生んでいます。このサイクルこそ、シスメックスの高い収益性と安定性を実現する源泉です。

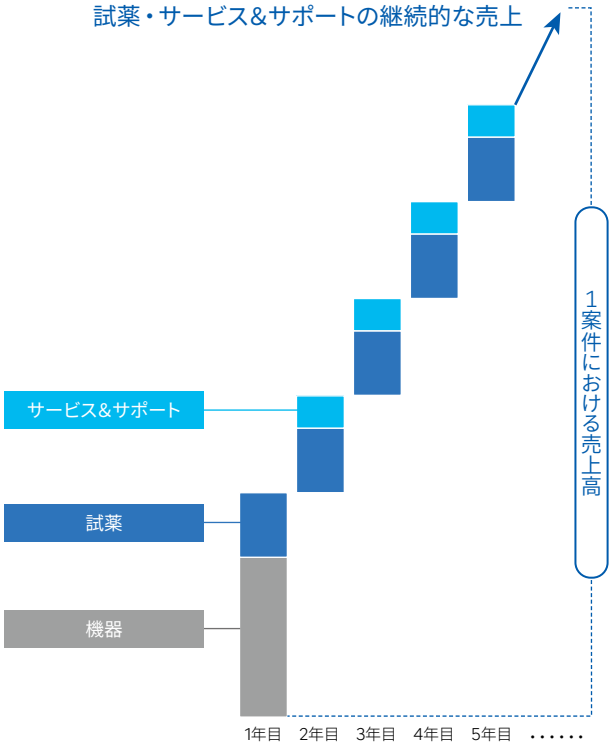
さらに、「機器」「試薬」「サービス&サポート」のそれぞれも市場環境を捉えながら、収益源として成長させてきました（図1）。機器売上は、市場成長や展開地域の拡大、新製品の投入、他社からの切り替えなどにより設置台数が増加し伸長します。収益性においては、製品のモジュール化や生産面でのデジタルトランスフォーメーション（DX）による効率化を進めています。

試薬は、機器の導入後、検査のたびに使用されるため、機器設置台数の増加や検査数の増加により売上高が増加し、シスメックスの成長のけん引役となっています。また、試薬は機器に比べて収益性が高いうえ、血液凝固や免疫検査では、すでに設置されている機器に、施設のニーズに合わせた新たな検査項目を追加することで、使用する試薬が増加します。加えて、現地生産体制の整備や原材料の自社化などにより、品質の安定に加え、さらなる収益性向上も実現しています。

サービス&サポートも機器導入によって売上高が増加するストック型収益ですが、単なる保守ではなく、検査を止めない24時間365日対応※をはじめ、顧客ニーズを踏まえた各種トレーニングや学術サポートなどの高付加価値サービスの拡充が成長を後押ししています。人件費がかかる領域であるものの、オンラインサポートやAIの活用により固定費の低減を図っています。

※ 別途契約が必要

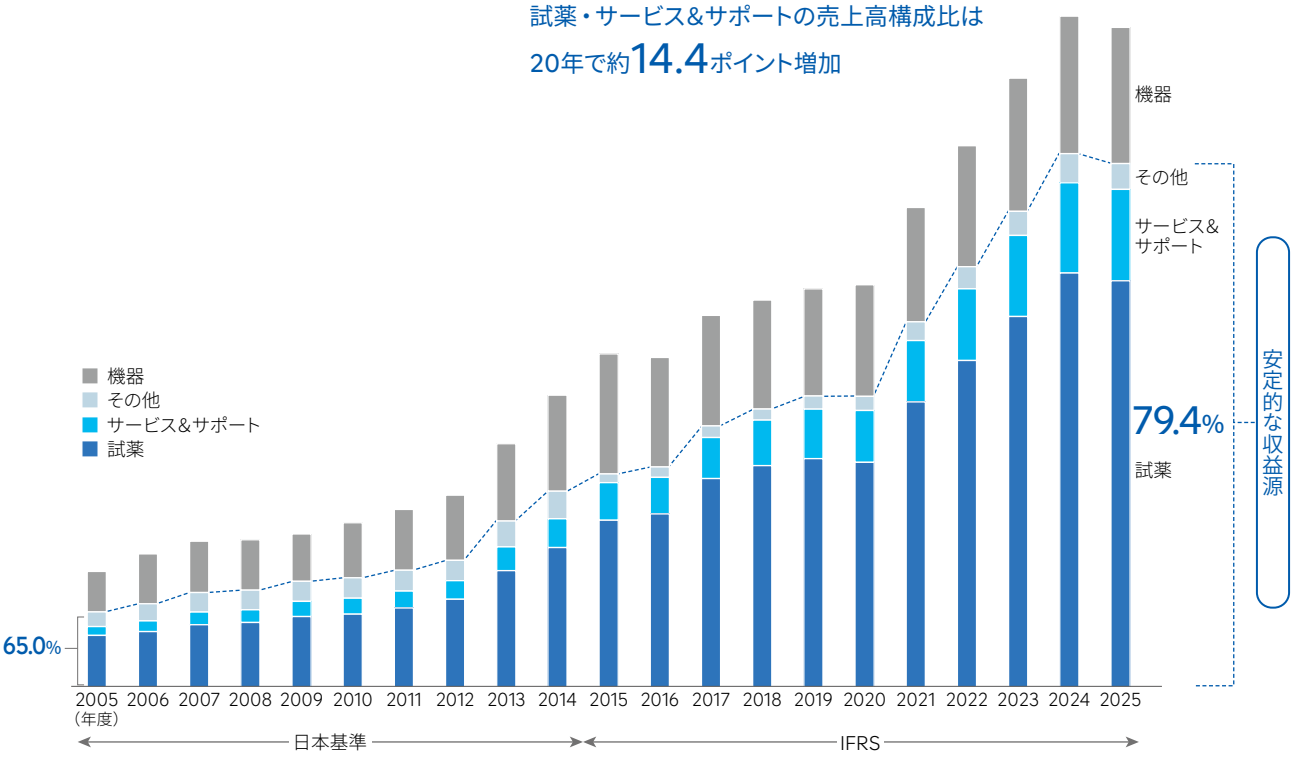
■収益の構成（図2）




## 収益構成から見る成長の推移

シスメックスの売上高は、「機器」に加え、検査に必要な「試薬」および「サービス&サポート」の累計売上によって構成されます（図2）。また、試薬使用量の多い大規模施設のシェア拡大や臨床的意義の高い試薬項目の拡充などを通じ、試薬の売上構成比を高めるとともに、サービス&サポートの構成比も上げています。その結果、試薬およびサービス&サポートの売上成長率は高く、これらの安定的な収益源比率（図3）も年々高まっています。2025年度の安定的な収益源比率は79.4%と、20年間で14.4ポイント増加しました。

■収益源別売上高推移（図3）



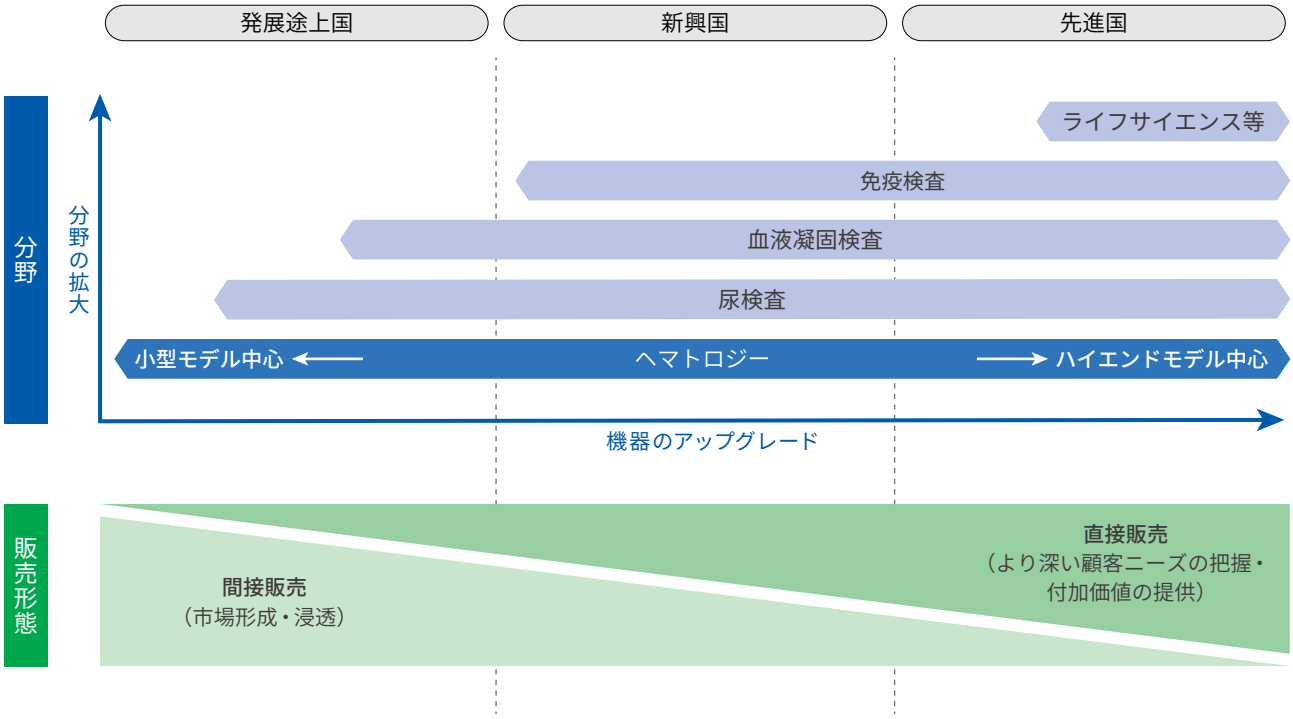

（注）従来、検査回数に応じてお客様に課金する取引を「その他」に含めていましたが、2015年度以降は「機器」「試薬」「サービス」に分割して表示しています。
また、その他には消耗品を含みます。

シスメックスの特徴 2

# 市場と分野

## ヘマトロジー分野を基盤とした 検体検査領域での強固な事業ポジション

■シスメックスの市場別の主な展開分野・販売形態（イメージ）




### ヘマトロジー分野のブランド力を軸に他分野展開

シスメックスの主力分野であるヘマトロジー分野は、治療や診断の基礎となる必要不可欠な検査です。そのため、発展途上国や新興国などの医療インフラ整備において、早い段階で導入されることが一般的です。シスメックスは製品の提供に加え、正しく検査を行うためのトレーニングや最新の医療情報提供など医療レベルの向上にも貢献しており、このような活動が、市場の信頼獲得やブランド力の向上、シェア獲得につながっています。また、市場の成長にともない、ハイエンドモデルへのアップグレードや、より専門的な血液凝固や免疫検査の需要が高まる傾向にあります。シスメックスは、ヘマトロジー分野で培ったブランド力や販売網を活かし、これらの分野への拡大を着実に進めています。

先進国では、すでにヘマトロジー分野で圧倒的に高いシェアを獲得していますが、医療費のさらなる適正化が社会的課題となっていることから、シスメックスが得意とする検査室の生産性向上に寄与する製品へのニーズが高まっています。さらに、血液凝固や免疫検査においてユニーク項目の開発や機器の自動化など、多岐にわたる付加価値を提供することで、プレゼンスを向上し続けています。

販売形態に関しては、市場が形成段階にある地域においては、より効率的に市場へ参入するため、現地代理店網を活用した間接販売を中心に展開しています。ある程度市場環境が把握でき、成長が見込めてくると、競合他社に先駆けて顧客ニーズを把握し、より高品質な製品やサービスを提供するために、直接販売へと切り替えていきます。

### 検体検査市場におけるポジショニング

検体検査市場は、世界情勢や景気動向に需要が左右されにくい傾向があり、約960億ドルと推計される市場規模は医療の発展とともに成長を続けています。欧米のグローバルメジャー企業が市場を席巻する中、シスメックスは唯一のアジア系企業としてトップ10入りを果たしています。中でもヘマトロジー分野におけるグローバルシェアは50%を超え、No. 1の地位を確立しています。（右上図参照）

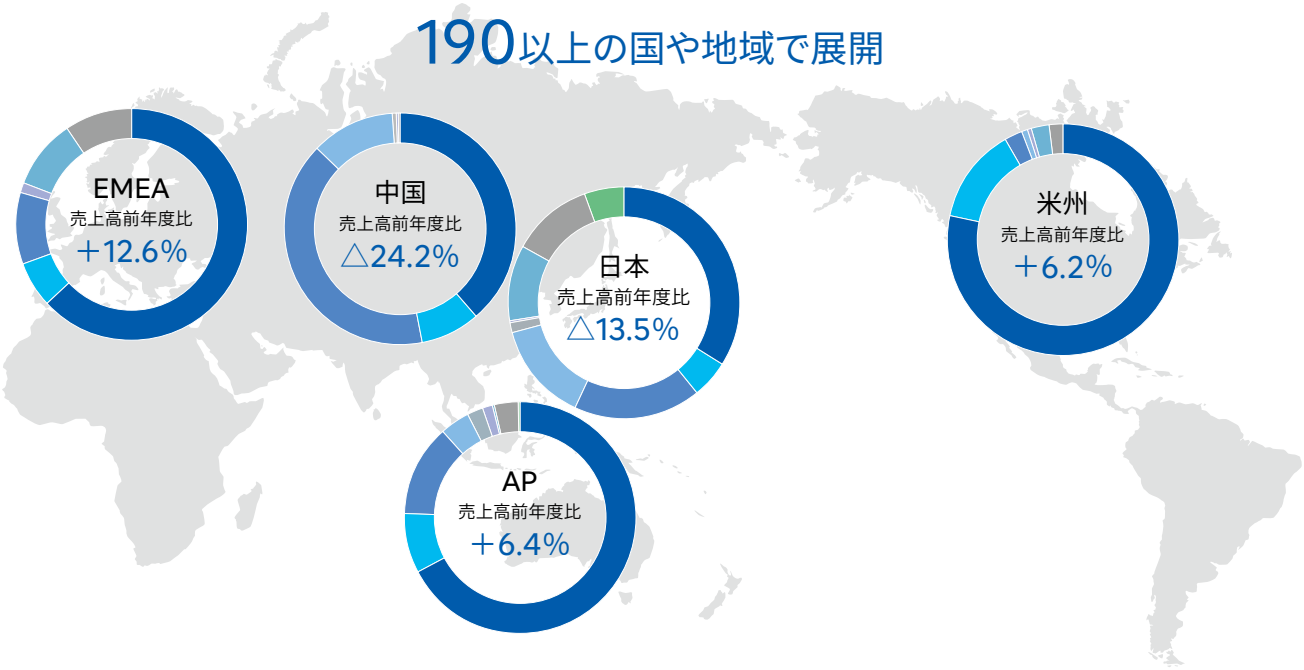
また、ヘマトロジー分野に次ぐ柱として、他分野へも注力しています。血液凝固検査分野においては、2024年4月に欧米地域で直接販売を開始、今後の成長が高く期待されます。検体検査分野における最大市場規模の免疫検査分野においては、これまでアジア地域のみの展開でしたが、今後本格的なグローバル展開を進めていきます。

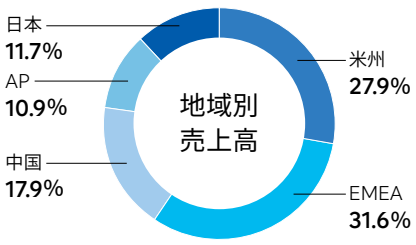
■検体検査市場規模とシスメックスのポジショニング

| | 市場規模※1（百万USD） | 市場成長率（2025-2028年） | 主な参入メーカー※1 | シスメックス売上高構成比（2025年度） | 市場シェア | 主なアライアンス |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ヘマトロジー | 4,300 | 3%※2 | Mindray, Danaher, Siemens Healthineers, Abbott | 59.9% | No. 1 **56.1%** | Roche, Cellavision |
| 尿（うち尿沈渣） | 1,200（500） | 3%※2 | Danaher, Roche, Siemens Healthineers | 8.8% | No. 1※3 | 栄研化学, Siemens Healthineers |
| 血液凝固 | 3,200 | 3%※2 | Werfen,Stago | 14.5% | No. 1※3 | Siemens Healthineers |
| 免疫 | 27,000 | 3%※2 | Roche, Abbott, Siemens Healthineers, Danaher | 4.5% | — | 富士レビオホールディングス |
| 生化学 | 9,000 | 4%※2 | Roche, Danaher, Abbott, Siemens Healthineers | 0.6% | — | — |
| 検体検査市場 | 96,000 | 3%※2 | 1位：Roche<br>2位：Danaher<br>3位：Abbott<br>8位：**Sysmex** | — | — | — |

※1 検体検査市場および各検査分野での当社ランキング（2025年3月末時点）および市場規模・成長率（2024年末時点）は、開示情報に基づいて当社独自で推定データを算出。調査年の為替レートを用いて算出しているため、前年に提示した市場規模との単純比較はできません。
※2 中国を除く：政府主導による医療費抑制政策が進展しており影響を精査中
※3 アライアンスによる売上も含みます。

■地域別・事業別売上高（2025年度）




（億円）

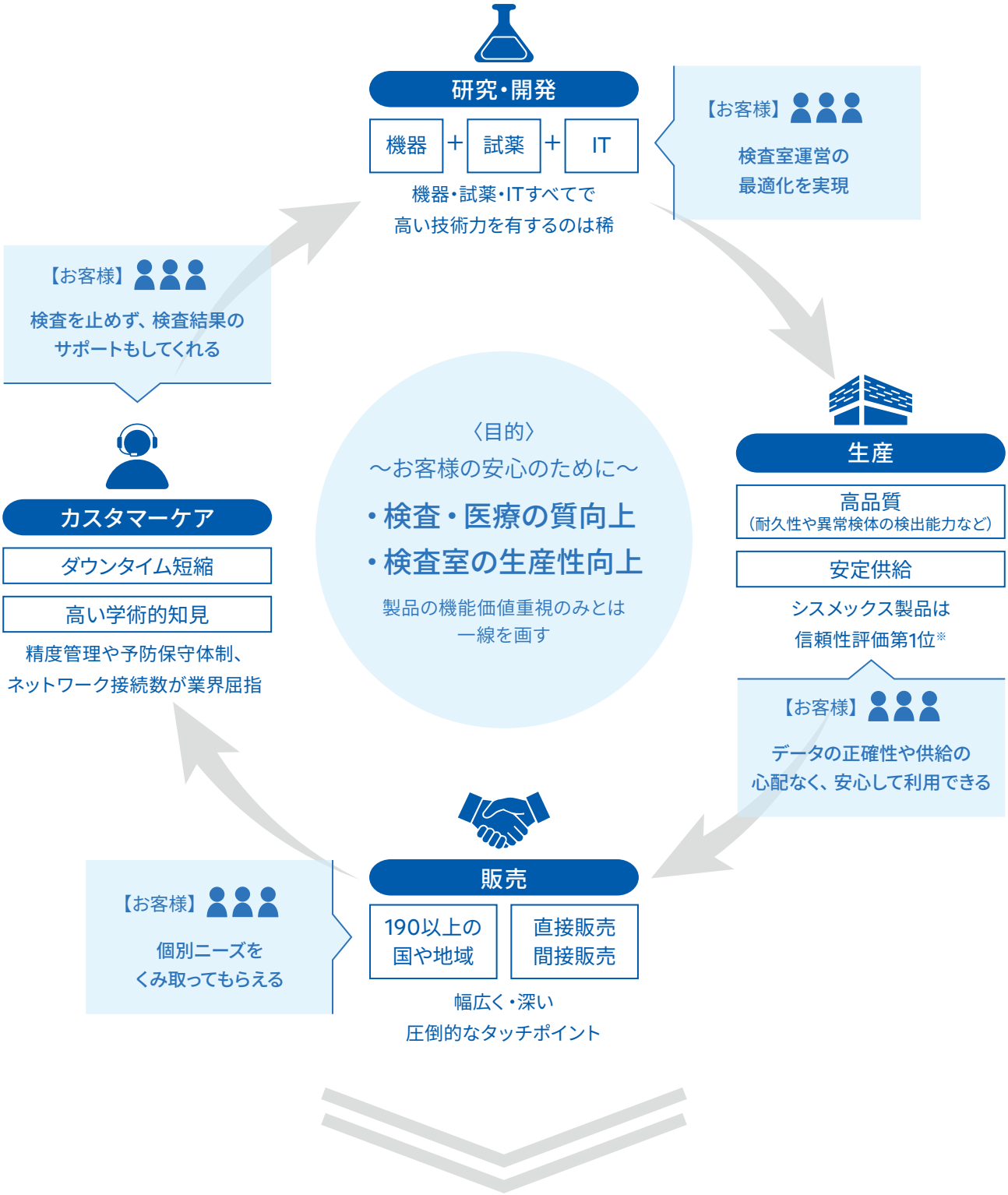
| | 米州 | EMEA | 中国 | AP | 日本 |
|---|---|---|---|---|---|
| ヘマトロジー | 1,089 | 995 | 346 | 365 | 197 |
| 尿検査 | 186 | 102 | 74 | 45 | 32 |
| 血液凝固検査 | 34 | 156 | 359 | 70 | 102 |
| 免疫検査 | 14 | 0.9 | 103 | 22 | 81 |
| 生化学検査 | — | 0.1 | 6 | 12 | 9 |
| FCM検査 | 9 | 23 | 3 | 8 | 1 |
| ライフサイエンス | 33 | 153 | 0.6 | 0.8 | 61 |
| その他 | 25 | 147 | 0.1 | 18 | 67 |
| メディカルロボット事業 | — | — | — | 1 | 31 |
| 合計 | 1,392 | 1,580 | 894 | 546 | 586 |

シスメックスの特徴 ❸

# バリューチェーン

## 研究開発・生産・販売・カスタマーケアでの独自性を活かした お客様に安心を届ける一貫体制

■ヘマトロジー分野の高評価サイクル




お客様からの評価ポイント

| 製品の品質 | 検査室生産性への寄与 | サービス対応力 |
|---|---|---|

※ IMVServiceTrak™ Clinical 2025 hematology report

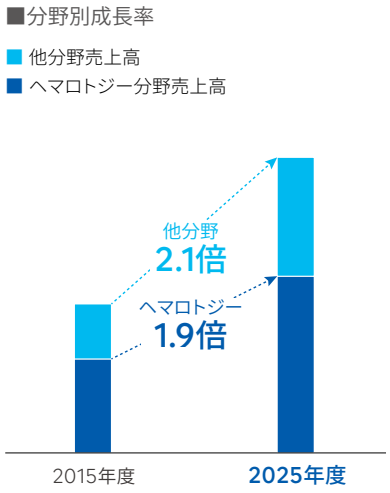
## 検査室・医療全体を見据えた価値向上

シスメックスでは、研究開発・生産・販売・カスタマーケアにおいて、それぞれに独自の強みを有しています。これがお客様からの信頼、高いリテンション率、新たな契約の獲得につながり、継続的な成長を支えてきました。この成果の根底には、お客様や社会に安心をお届けしたいというわれわれの企業理念があります。製品自体の価値向上にとどまらず、検査や医療の品質向上、検査室の生産性向上、ひいては医療全体の最適化への貢献を目指しています。

## 各バリューチェーンの特徴とお客様への価値

ヘマトロジー分野を例にとると、研究開発では機器・試薬・ITの研究開発機能を自社に保有し、それぞれの強みを掛け合わせる体制のもと、検査室全体のワークフローの最適化に貢献する製品を創出しています。≫検査室運営の高度化と効率化 P50 生産では、耐久性や異常検体の高い検出能力、安定供給の確保に注力し、データの正確性や供給の不安なく、安定した検査運用を支えています。販売においては、代理店などによる間接販売で市場を開拓し、その後、直接販売へと移行することでお客様理解を深め、190以上の国や地域をカバーする圧倒的なタッチポイントを有しています。カスタマーケアでは、ネットワークを活用した精度管理や故障予防を含むサポートを提供することで、検査を止めないだけでなく、検査結果に関する学術的な支援を通じて信頼関係を築いています。さらに、販売やカスタマーケアを通じて得られたお客様ニーズは、研究開発や生産にフィードバックし、継続的な価値創出につなげています。

こうした取り組みによって実現される、製品の品質、検査室生産性への寄与、サービス対応力はお客様から高く評価されており、ヘマトロジー分野における圧倒的なシェアNo.1の維持と、市場成長を上回る伸長に寄与しています。加えて、これらの強みを他分野へ展開することでブランド力の向上と、事業の持続的な成長を支えており、この10年でヘマトロジー分野以外の売上は2.1倍の拡大を遂げています。




## 〈顧客満足度調査〉 米国・中国で高い評価を獲得

シスメックスでは、顧客満足を品質の重要な指標と捉え、世界各地で顧客満足度を継続的にモニタリングしています。第三者機関による調査においても、米国・中国などで高い評価を獲得しています。

**United States**

2025 ServiceTrak™ Clinical Laboratory Awards※1

No. 1 in Hematology
Winner for 8 Consecutive Years
Customer satisfaction, system performance, overall service

**中国**

第16回中国医療業界データ調査（2025年度）

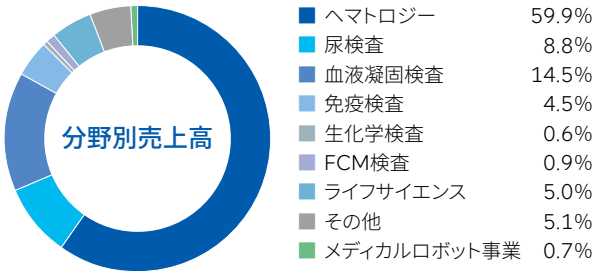
卓越金人榜 1位
(The Golden List of Excellence)
総合顧客満足度・市場シェア・再購入意向・
NPS®※2・トレーニング体系満足度

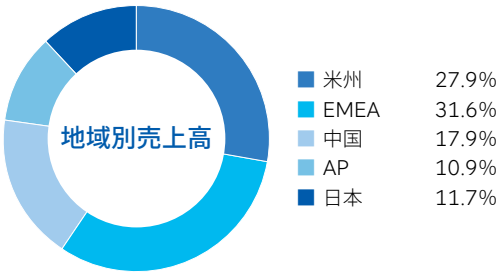
優秀輸入製品リスト1位
(Top Imported Brands)

※1 出典：IMV Announces Complete List of 2025 ServiceTrakClinical Laboratory Award Winners
※2 NPS®はBain&Company、Fred Reichheld、SatmetrixSystemsの登録商標です。

# 2025年度ハイライト

| 売上高 | 営業利益率 | ROE |
|---|---|---|
| 5,000億円 | 10.4% | 7.3% |
| 対前年度比 | 対前年度比 | 対前年度比 |
| △1.7% | △6.8ポイント | △4.7ポイント |




■主なトピックス

## 経営・業績

・米州・EMEA・AP地域は堅調も、中国の医療費抑制政策の影響や事業計画見直しにともなう新規事業の減損損失の計上により減収減益

・代表取締役の交代を発表（2月）≫P6、P21

・マテリアリティを再策定（3月）≫P31

・ダイアグノスティクス事業の再強化と収益性向上を図る、新中期経営計画を策定・公表（3月）≫P43


社長交代発表

## 事業

・インド新生産拠点が本格稼働、Make in India 製品を販売開始（4月）≫P48

・ヘマトロジー分野と血液凝固検査分野の新製品が米国FDA認証を取得（6月～）

・日本電子株式会社の生化学検査事業の取得契約を締結（9月）≫P47

・ケニア、ギリシャにおいて直接販売を開始

・中下位市場向け血液凝固検査分野コンパクトモデルの販売開始（12月）（日本）


インド生産拠点


血液凝固検査分野コンパクトモデル

## サステナビリティ

・役員報酬において、業績連動型株式報酬制度を導入 ≫P84

・グローバル次世代リーダー育成プログラムを開始 ≫P61

・TNFD提言に基づき、自然資本への依存と影響の評価を実施 ≫P57

・S&Pグローバル社「Sustainability Yearbook2026」で上位1%に選定


グローバル次世代リーダー育成プログラム






# 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

《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**

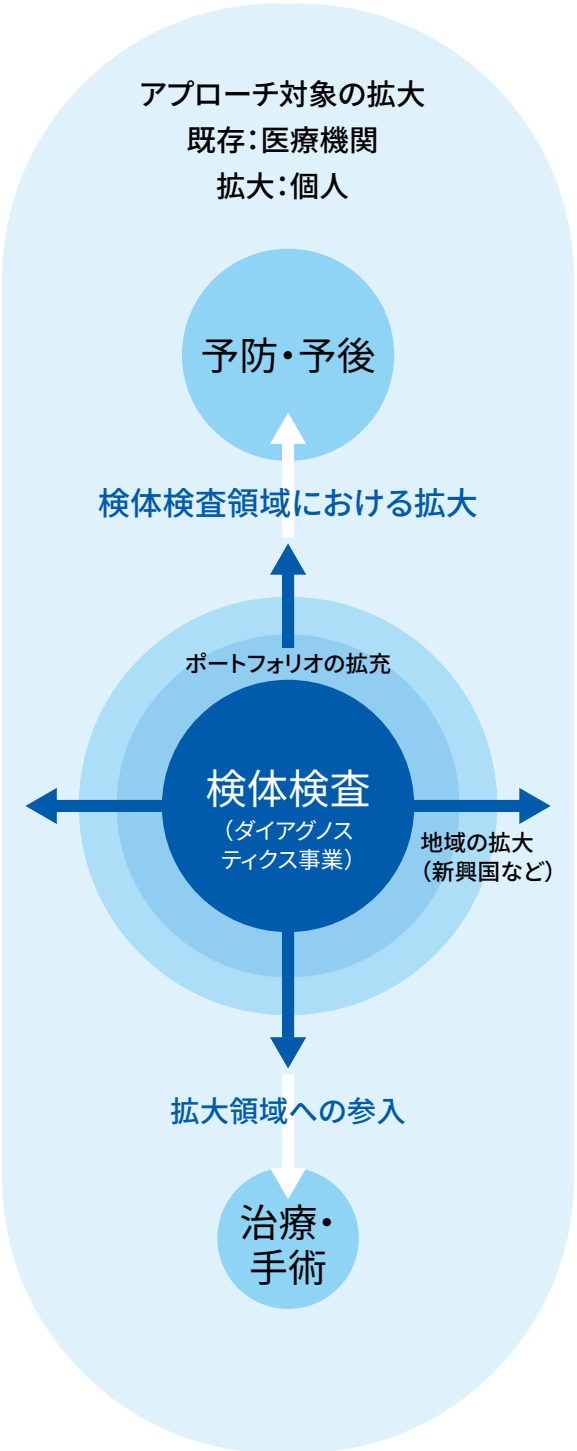
お客様に安心を届ける一貫体制
≫P17

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




≫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

資本の充実

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。

アウトプット　アウトカム

## 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

- 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

### 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

# 長期経営戦略

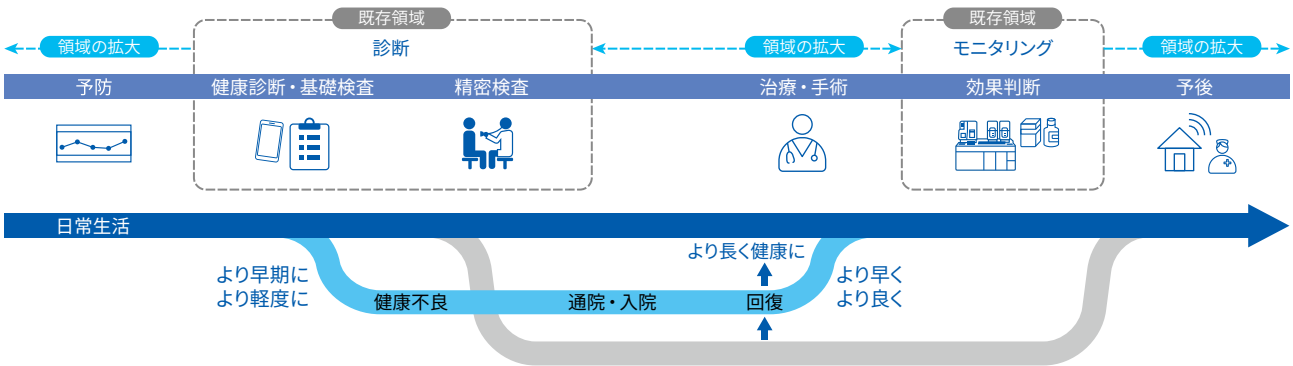
## 長期経営戦略2033「VA33」
## （Value Advance 2033）

| | |
|---|---|
| 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<br>2 自社の強みを活かした事業成長の加速<br>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<br>・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<br>・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<br>・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<br>・予防やセルフメディケーションの重要度増大<br>・医療格差や医療アクセスの問題の継続<br>・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<br>・AI・デジタル技術・ロボット技術の実装・用途拡大<br>・個別化医療へのニーズ増加<br>・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<br>・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<br>1兆円以上 | 営業利益率<br>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<br>0.1%未満 | 容器と包装材のリサイクル・環境配慮材料の利用率<br>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**

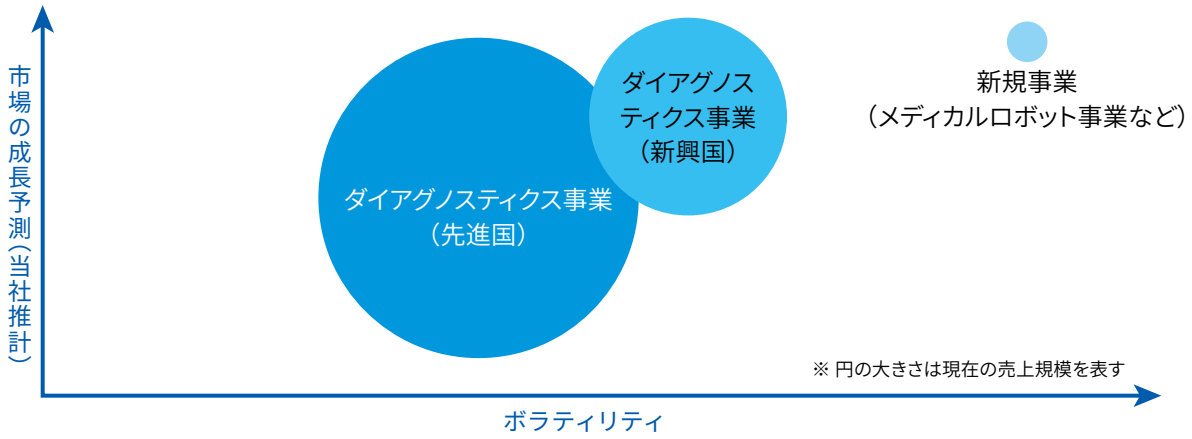
サステナビリティの観点に重きを置き、マテリアリティとも連動した事業・技術、エコソーシャル、人的資本、コーポレートマネジメントで構成される基本戦略を描いています。

詳細

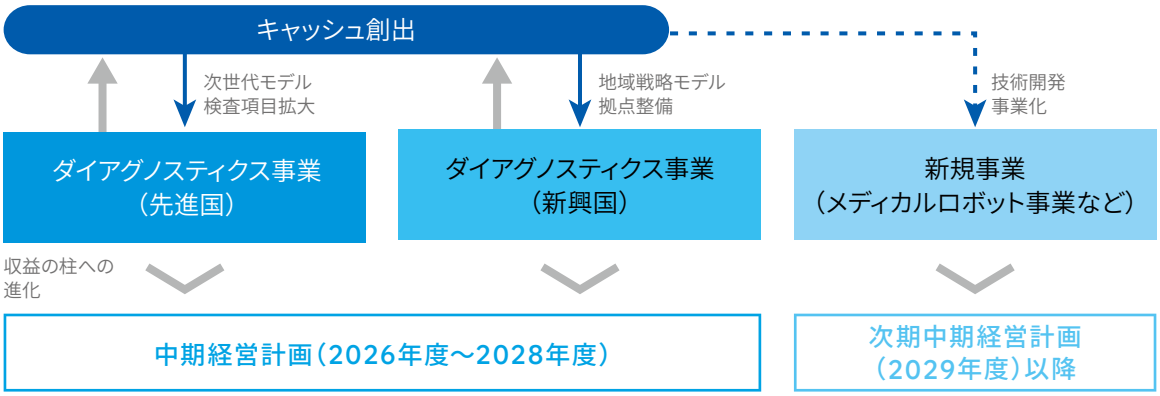
| | |
|---|---|
| 事業および技術 | ・収益源の成長ドライバーと設定したダイアグノスティクス事業の深化に注力。AIやデータを活用した新たな診断価値の創出や検査室の生産性向上を推進<br>・診断・治療につながる新たな検査の開発や予兆検出プログラムの開発などの推進<br>・検体検査で培った技術を活用した新規領域への挑戦 |
| エコソーシャル | ・循環型社会に順応したビジネスモデルの構築による、環境・社会課題解決と事業拡大の両立<br>・温室効果ガス削減、環境配慮型設計、水資源保全などに注力 |
| 人的資本 | ・最適な人材ポートフォリオを構築するための高度専門人材の獲得・育成<br>・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<br>・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

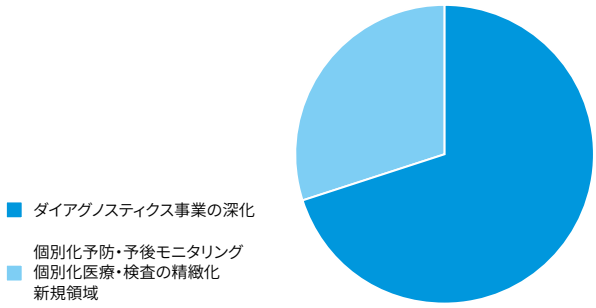
・ROEおよびROICなどを重要指標とし、投下資本に対するリターン向上を図る
・ROIC感応度を精査し部門ごとの重点管理項目を設定することで、全社的なROICマネジメントを遂行

### 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

投資イメージ




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）

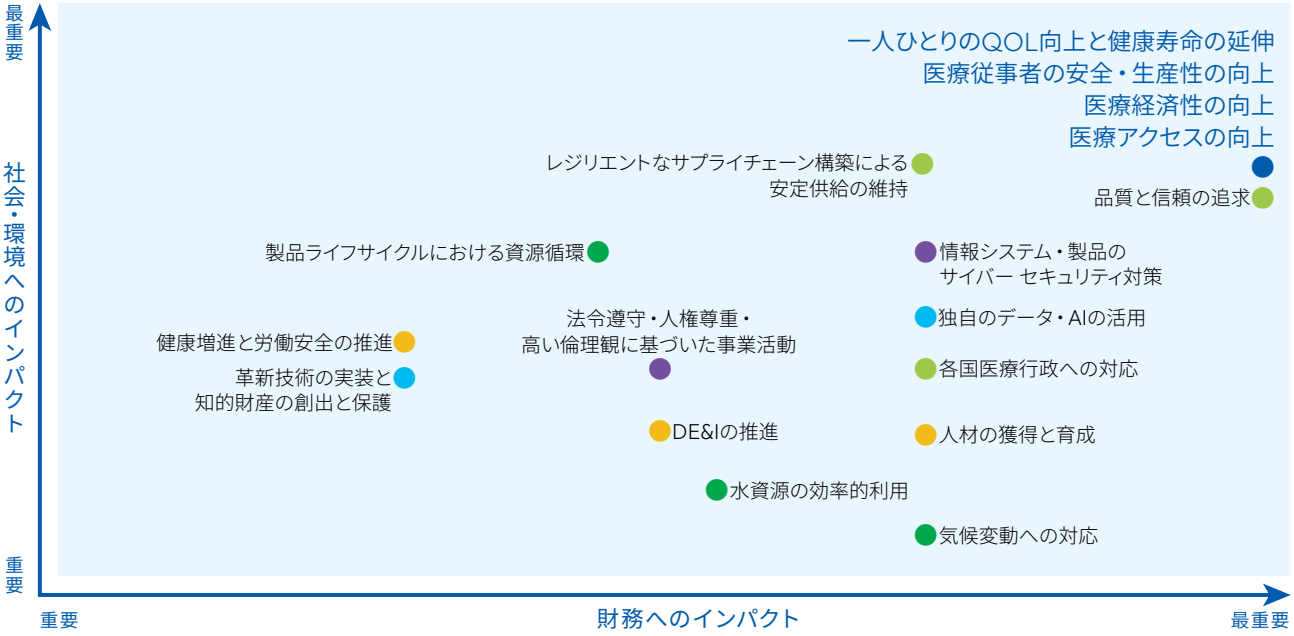
## マテリアリティの再策定

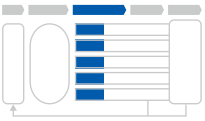
シスメックスは、持続可能な社会の実現とシスメックスの持続的な成長に向けて、マテリアリティを特定しており、定期的に内容の検証・見直しを行っています。2023年度には長期経営戦略2033の策定と合わせて、長期ビジョン実現のための課題として、社会価値と企業価値におけるインパクト、いわゆるダブルマテリアリティの考え方のもとマテリアリティを特定しました。さらに、2026年には新中期経営計画（2026年度～2028年度）の始動に合わせて、医療課題をはじめ、ステークホルダーごとの抱える社会課題を再整理し、より定量的なアプローチを通じて、戦略との連動性を強化させたマテリアリティを再策定しました。なお、策定にあたっては、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】<br>・主要事業およびバリューチェーンの範囲を整理<br>・主要ステークホルダーを特定<br>・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】<br>・ESRS、ISSB（SSBJ）、SASB<br>・ESG社外評価/インデックス<br>・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】<br>・インパクト（社会・環境）：影響の大きさ×影響範囲<br>・リスク：発生可能性×業績への負の影響度<br>・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】<br>・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<br>・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】<br>・全KPI 62項目<br>・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<br>❷医療従事者の安全・生産性の向上<br>❸医療経済性の向上<br>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<br>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<br>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<br>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<br>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<br>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<br>⓮気候変動への対応<br>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<br>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。

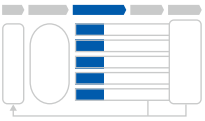
マテリアリティの内容として最重要としているのは、最終的な提供価値のゴールである「健康社会への価値創出」です。その実現に向け、「イノベーションの創出」と「責任ある製品・サービス・ソリューションの提供」に注力し、その基盤として「人的資本の最大化」、「環境への負荷低減」、「ガバナンスの強化」を図ります。

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 |
|---|---|---|
| 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】<br>・各国の規制・政策変更による市場環境悪化<br>【機会】<br>・アンメットニーズの対応需要の拡大<br>・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<br>・新興国における医療ニーズ増加による市場の拡大 |
| | 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】<br>・技術革新への対応遅延や競争激化による優位性の低下<br>・知的財産の侵害・保護不十分による事業機会の逸失<br>【機会】<br>・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 |
| | 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】<br>・品質・安全性への対応不足による信頼性・競争力低下<br>・サプライチェーン停滞による供給支障やコスト増加<br>・薬事・規制の高度化によるコスト増加や市場導入の遅延<br>【機会】<br>・品質・安全性の向上による信頼獲得と競争力強化<br>・薬事・規制対応の迅速化による新製品販売の早期化 |
| | 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 | |
| 人的資本の最大化 | ❿人材の獲得と育成 | 【リスク】<br>・人材獲得競争の激化による人材不足<br>・人材育成やDE&I推進の遅れによる競争力低下<br>・人権・労働安全衛生上の問題による信頼・生産性低下<br>【機会】<br>・多様な人材の活躍によるイノベーション創出<br>・人材育成・成長機会の提供による組織力向上<br>・エンゲージメント向上による生産性・付加価値の向上 |
| | 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 | |
| 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】<br>・気候変動影響などによる調達停滞や対応コスト増加<br>・環境規制や社会要請への対応コスト増加<br>・環境対応の遅れによる評価低下<br>【機会】<br>・環境配慮型製品・サービス需要の拡大<br>・資源循環や環境配慮設計によるコスト低減 |
| | ⓮気候変動への対応 | |
| | ⓯水資源の効率的利用 | |
| 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】<br>・法令違反やガバナンス不全による信頼・企業価値の低下<br>・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<br>【機会】<br>・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<br>・情報セキュリティ強化による競争優位性の向上 |
| | ⓱情報システム・製品のサイバーセキュリティ対策 | |



| | 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) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | 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<br>・医療DXの推進<br>・展開地域の拡大<br>・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<br>・ハイクラス薬事承認数(主要国)<br>・新興国・開発途上国売上高 |
| | | | | | ・新技術の獲得・実用化<br>・検体検査項目の拡充<br>・知的財産の創出・保護・活用<br>・データ・AI活用の推進 | ・売上高研究開発費率 |
| | | | | | ・顧客満足度向上に向けた品質改善活動<br>・品質マネジメント体制の強化 | ・リコール件数<br>・NPS®※2<br>・薬事承認数(主要国) |
| | | | | | ・生産・調達体制の最適化<br>・重要原材料の内製化、代替化 | |
| | | | | | ・薬事・規制対応力の向上、早期化 | |
| | | | | 人的資本 | ・ビジョン・戦略共有<br>・人的資本投資の拡大<br>・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<br>・女性マネジメント比率<br>・付加価値生産性<br>・年間総労働時間 |
| | | | | | ・企業風土の醸成 | |
| | | | | | ・労働環境整備 | |
| | | | | エコソーシャル | ・プロダクトロスのゼロ化<br>・濃縮試薬普及、試薬海外生産<br>・環境配慮材料への代替加速<br>・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<br>・リサイクル・環境配慮材料への完全代替 |
| | | | | | ・GHG排出量削減<br>・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) |
| | | | | | ・水消費量削減 | ・水消費量削減率(主要試薬工場) |
| | | | | 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 |
| | | | | | ・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
・医療機能の分散・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<br>**約46億人** | **【ヘマトロジー、血液凝固検査、尿検査】**<br>・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）<br>・機器の標準器としての採用<br>・基礎医療・学術情報の提供<br>・製品トレーニングの提供<br>・検査ビッグデータの解析※2 | ヘマトロジー検査数<br>**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<br>**14.4%**<br>高効率大手検査センター生産性改善事例（日本）※4（2025年）<br>**約150%** | **【ヘマトロジー、血液凝固検査、尿検査、免疫検査】**<br>・検査システム・前後工程の自動化<br>・濃縮試薬など検査技師の負担を軽減する仕組み<br>・製品のオンライントレーニングの推進<br>・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<br>**約5,700万人**<br>世界の認知症による経済損失（2019年）<br>約1兆3千億ドル<br>世界のがん新規罹患者数（2024年）※6<br>**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】**<br>・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<br>◎アルツハイマー病検査<br>◎がん遺伝子検出技術<br>◎薬剤感受性検査など | がんゲノム医療解析実施件数<br>**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<br>**3.2日** | **【メディカルロボット事業、再生細胞領域】**<br>・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<br>・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<br>**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】**<br>・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<br>・個々人の行動変容を支援する仕組み※2<br>・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<br>・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<br>≫サステナビリティサイト＞品質と信頼の追求<br>・製品トレーニングの提供<br>・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）<br>≫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※<br>≫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<br>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）<br>・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）<br>・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※<br>≫P56<br>・スクリーニング検査データの活用による診断の効率化※<br>≫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<br>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<br>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

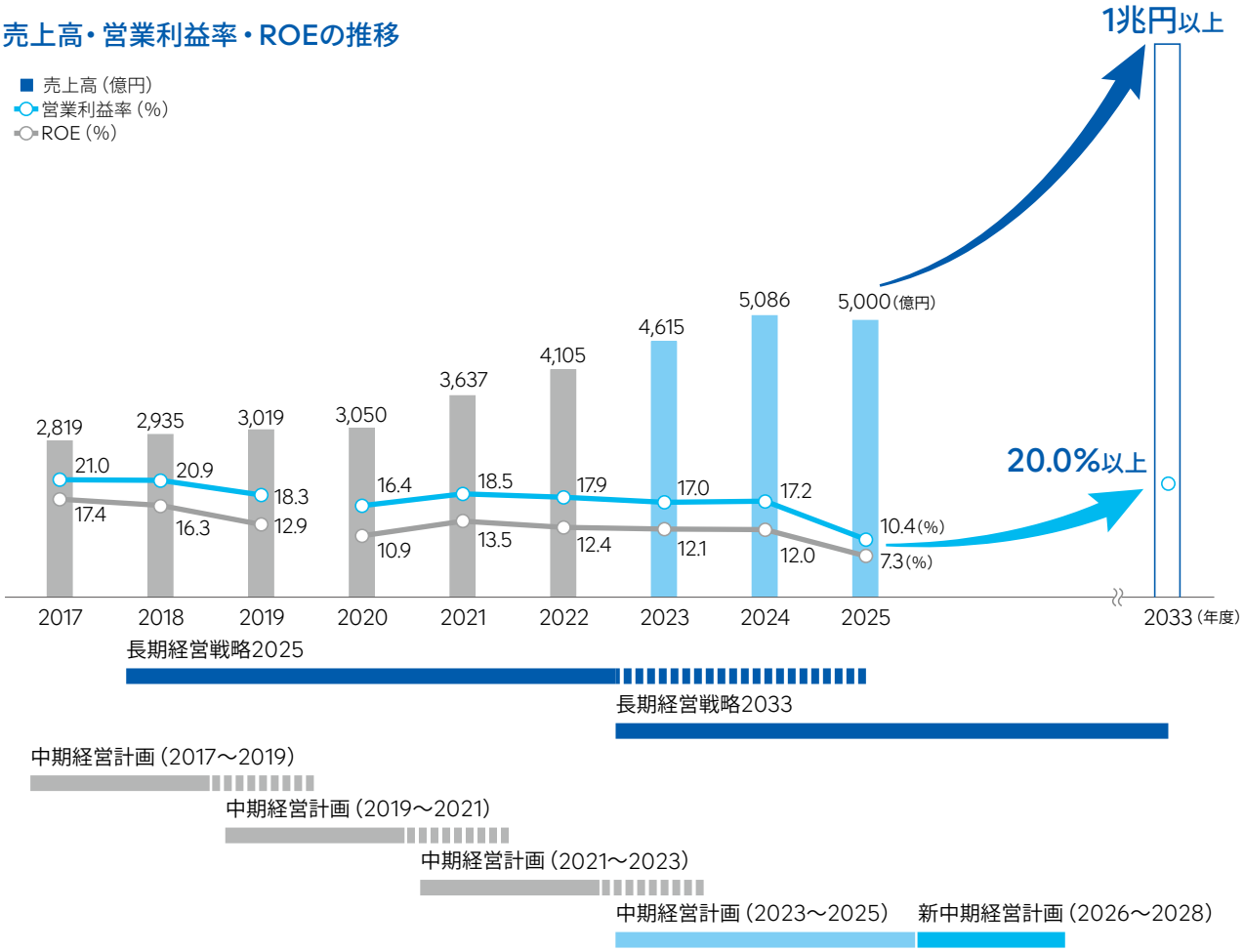
# 中期経営計画と取り組み

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**<br>**•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**<br>**•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）<br>•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）<br>•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）<br>•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<br>•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<br>•中長期視点での専門人材の育成<br>•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）<br>•新興国におけるさらなる成長<br>•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<br>•新たな領域における事業成長の加速<br>•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 | 現在の経営課題 |
|---|---|
| ・医療経済性の向上への期待<br>・データ活用型医療の拡大（AI・デジタル技術の進展）<br>・診断技術の高度化と医療の個別化の進展<br>・検査提供形態の多様化<br>・医療アクセスの問題継続<br>・事業環境の不確実性の高まり<br>（地政学的リスク、規制強化など） | ・収益性・資本効率（営業利益率・ROE）の向上<br>・機動的な新製品投入<br>・市場環境変化への対応力強化<br>（中国医療費抑制政策、中東情勢など）<br>・新規事業の将来性および収益基盤の強化<br>・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 | ・190以上の国や地域に広がる顧客基盤・グローバル供給網 |
| ・機器・試薬・サービスの提供 | ・世界中の検査から蓄積されるデータ、知見 |

## 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

## 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<br>・イノベーションの創出 5 6<br>・責任ある製品・サービス・ソリューションの提供 7 9<br>・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<br>・イノベーションの創出 5 6<br>・責任ある製品・サービス・ソリューションの提供 7<br>・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<br>・責任ある製品・サービス・ソリューションの提供 8<br>・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 |
| ■研究開発機能の強化 | ≫P55 | ・健康社会への価値創出 1 2 3 4 |
| ■循環型バリューチェーンの実現 | ≫P57 | ・イノベーションの創出 5 6<br>・責任ある製品・サービス・ソリューションの提供 7<br>・環境への負荷低減 13 14 15 |

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

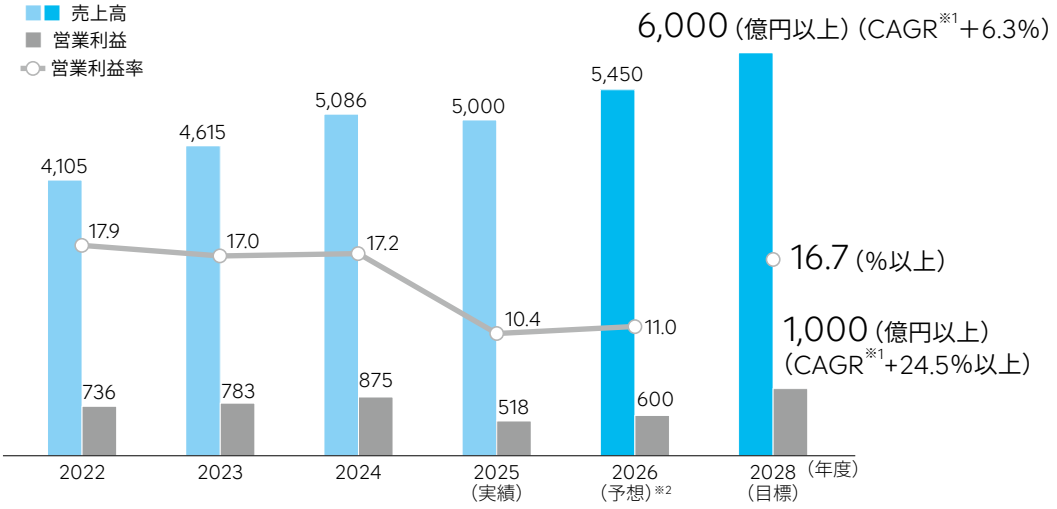
中期経営計画達成に向け、4つの重点テーマを設定しました。ダイアグノスティクス事業を中心に、製品・サービスの価値向上を図るとともに、医療DXやデータ活用による医療現場の高度化と新たな価値創出に取り組みます。また、収益性の向上とコスト競争力を強化するほか、財務・資本戦略の再設計を通じて、資本効率を意識した経営基盤の構築を進めます。

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<br>≫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

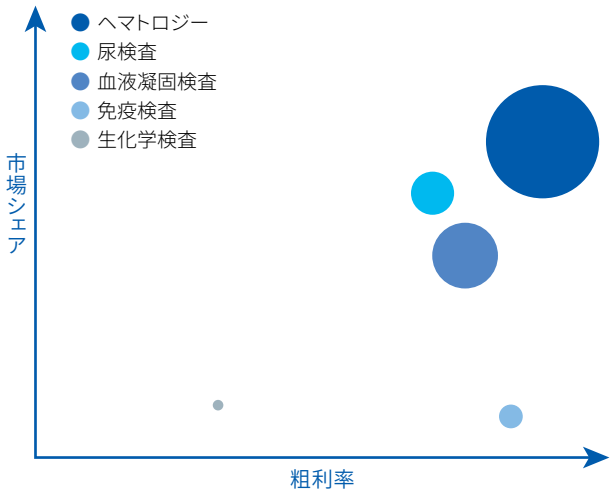
# 中期経営計画で重点的に取り組むテーマ

## 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<br>AIを搭載した次世代製品 | 小型モデル<br>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

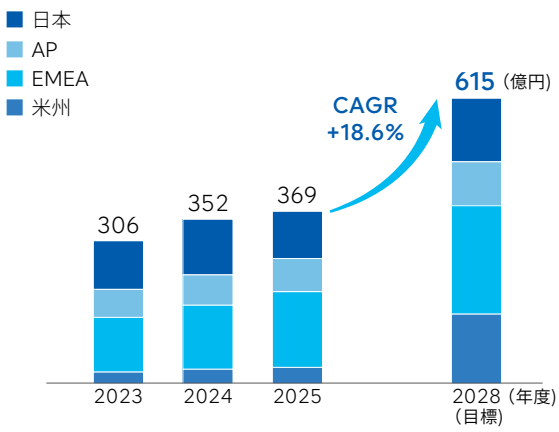
**●ヘマトロジー分野の顧客基盤を活用した、欧米地域でのシェア拡大**
**●幅広いソリューションを通じた機器設置、試薬売上拡大による収益性の向上**

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。

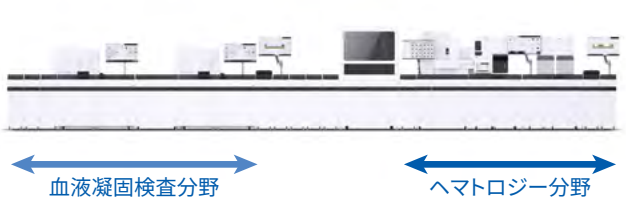
加えて、シスメックスの最上位モデルは、高処理能力・省スペース・省電力化を実現するなど、高い競争力を備えています。また、その性能を踏襲した中下位市場向け製品も展開することで、幅広い顧客層に対応しています。さらに、ヘマトロジー分野との統合システムを開発するなど、独自の分野融合システムを通じて、検査室の生産性向上や運用課題の解決に貢献します。こうした製品性能や検査分野の枠を超えた価値を提供できることが、シスメックスの競争優位性です。

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**

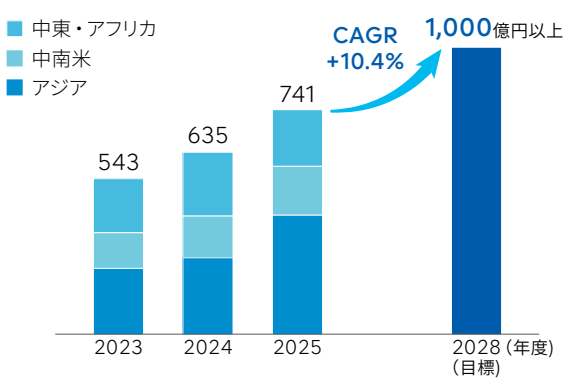
新興国は、シスメックスにとってシェア拡大の余地が大きく、人口増加や医療インフラ整備を背景に、検査需要の拡大が見込まれる成長市場です。

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

**より良い医療の実現とお客様への価値の向上**

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

将来的な検査室の無人化

- 検査室の安全性向上・省力化
- 検査業務の効率化
- 安定した検査結果の担保

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

スクリーニング検査の役割および価値拡大

- 個別化医療へナビゲート
- 医療従事者不足の補完
- 予防医療との連携

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

豊富なデータを活かした公衆衛生・集団介入支援

- 流行性感染症への早期介入
- 医療資源配備の最適化
- 医療プログラム検証

データ収集基盤 × 検査データ × AI/Digital ＝ 当社にしか出せない価値の提供

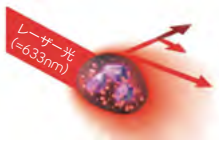
**シスメックス独自の資産**

**データ収集基盤**

- 世界中で稼働する当社の製品
- 継続的なリアルワールドデータの蓄積
- ヘマトロジーを中心とした幅広い分野展開
- AI活用を支える精度管理された高品質なデータ

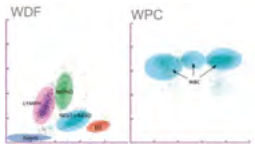
**検査データ**

細胞ごとに得られる解析情報




- 核酸と細胞小器官の種類と多寡
- 細胞内部情報
- 細胞の大きさ情報　など

各細胞情報を統合したスキャッタグラム情報




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。

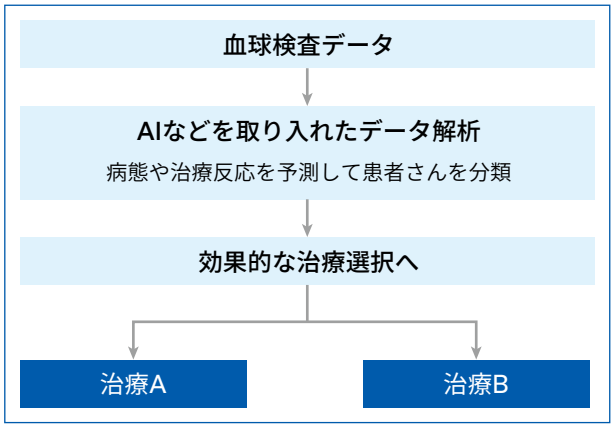
シスメックスは、先進国で培った検査室運営の最適化に関する豊富な知見を有しています。機器やシステムの進化は検査室運営を支える重要な基盤ですが、われわれの強みは、AI・デジタル技術と長年培ってきた知見を活用し、検査フロー全体を最適化できる点にあります。業務負荷の軽減と運用効率の向上に加え、今後は専門家の知見や過去の類似症例を活用した画像データの解釈支援なども進め、検査室全体の生産性向上に貢献していきます。

## 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



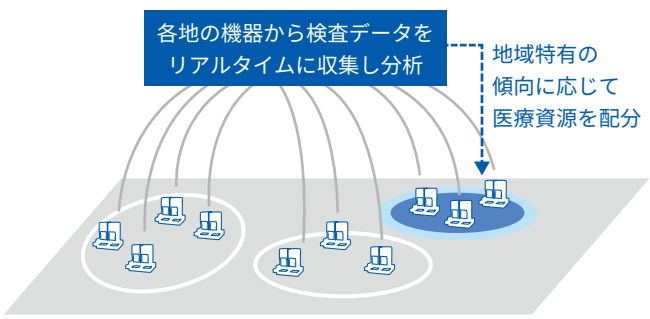

これにより、将来的には患者さんに適切な治療選択を支援し、患者さんの身体的・経済的負担軽減、QOL向上、医療費抑制につなげていきたいと考えています。

## 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

**❶グローバルなデジタルプラットフォーム・AIの活用**

## 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

**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

**新中期経営計画（2026年度～2028年度）における目標**

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

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

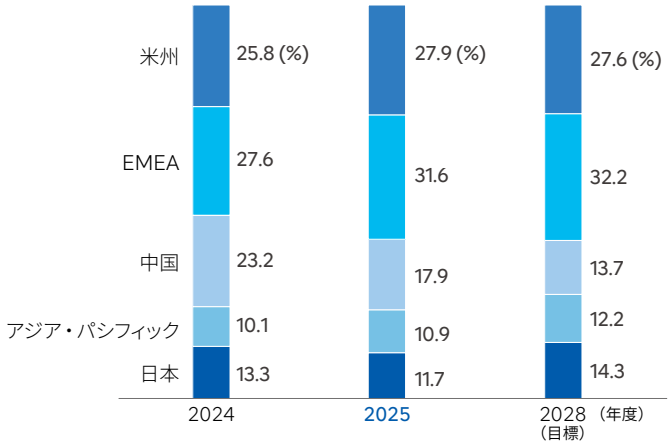
### 従業員インタビュー：収益性向上と価値創出の両立を目指して

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

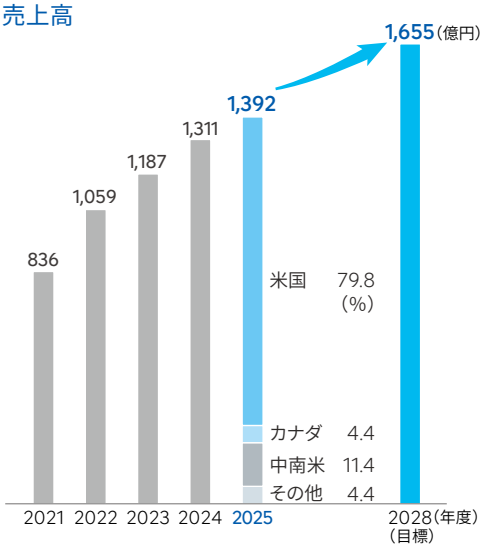
### 地域別売上高構成

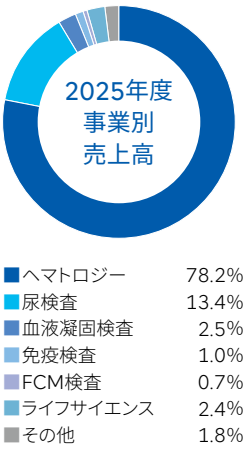



新中期経営計画では、市場環境の変化に強い事業構造への転換を進めます。医療費抑制政策や代理店構造の変化が続く中国では売上構成比の低下を見込む一方、血液凝固検査分野の拡大が見込まれる米州・EMEAや、インドを中心としたAPの市場成長を取り込みます。これにより、特定地域への依存度を低減し、外部環境の変化に左右されにくい持続的な成長と収益性向上を目指します。

## 米州

### 売上高

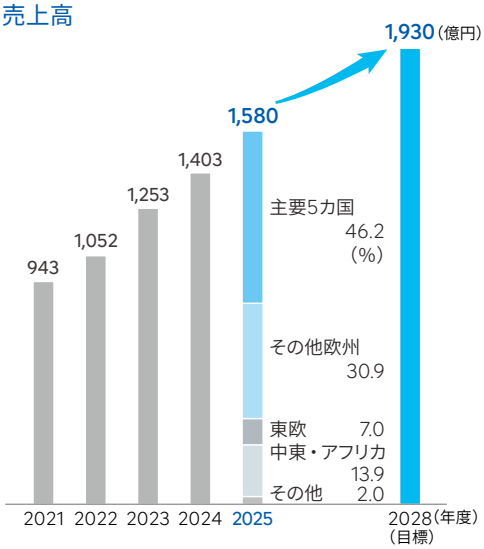


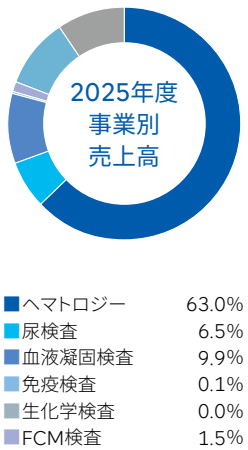




北米では、ヘマトロジー・尿検査分野の着実な成長に加え、血液凝固検査分野を新たな成長ドライバーとして事業拡大を進めます。血液凝固検査分野では、全検査項目でFDA承認を取得したことを追い風に、ヘマトロジー分野で培ったお客様との強固な顧客基盤を活かし、競合顧客の獲得を進め、市場シェア拡大と高収益な試薬売上の成長を実現します。一方、中南米では、主力製品の拡販と販売・サービス体制の強化を通じて顧客基盤を拡大し、機器設置台数の増加と継続的な試薬売上の伸長につなげます。

## EMEA

### 売上高

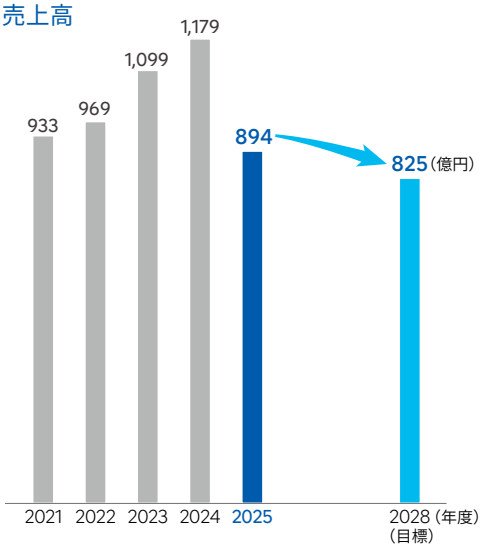


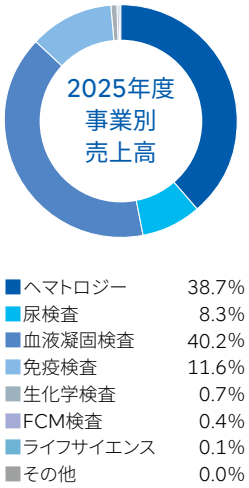




EMEAでは、血液凝固検査分野を中心に事業拡大を進めます。特にドイツやフランスなどの主要国では血液凝固検査分野の市場浸透が着実に進展しており、販売をさらに強化するとともに、ヘマトロジー分野との連携を活かしたソリューション提案を通じて検査室への提供価値を高めます。さらに、中東・アフリカなどの新興国では、直販・サービス体制を活かした市場開拓を進め、装置設置の拡大と継続的な試薬需要の創出を図りながら、高品質なサポートを強みに事業成長を加速します。

## 中国

売上高

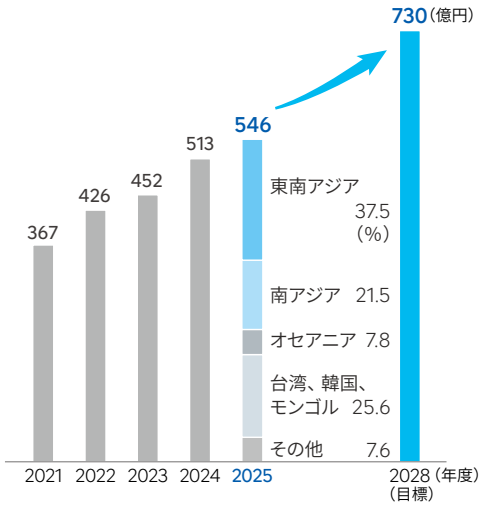


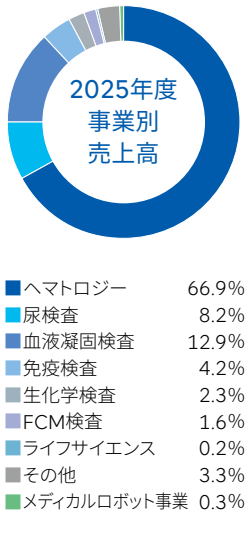




中国では、医療費抑制政策やそれにともなう代理店再編の影響などにより、不透明な市場環境が継続すると想定しており、本中期経営計画期間中の成長は織り込まず、将来の成長に向けた事業基盤の強化を進めます。ハイエンド市場を中心とした競争力の維持・向上に取り組むとともに、お客様への直接アプローチやサービス体制の強化、現地生産の活用を通じて市場変化への対応力を高め、将来の需要回復も見据えながら、中長期的な成長機会の獲得を目指します。

## アジア・パシフィック

売上高

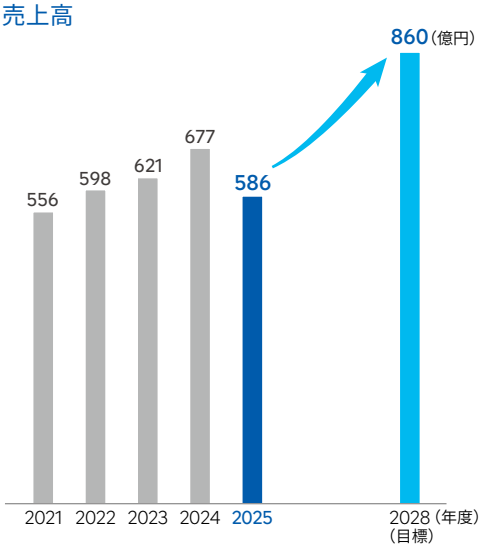


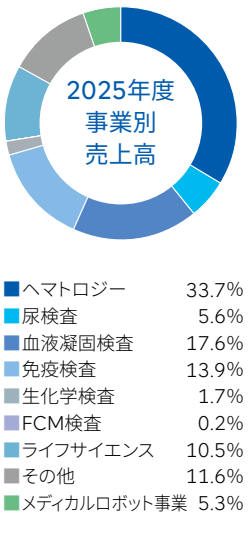




APでは、各地域における医療アクセス向上や検査需要の拡大を取り込みながら事業成長を図ります。特に成長をけん引するインドでは現地生産体制を活用しながら、市場ニーズに応じた製品開発・供給を推進するとともに、直接販売・サービス体制の強化を通じて市場でのさらなるプレゼンス向上を図ります。また、東南アジアにおいても、ヘマトロジー分野を中心とした主力製品の販売拡大に加え、生化学検査分野などポートフォリオの拡充を進め、持続的な成長につなげます。

## 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。

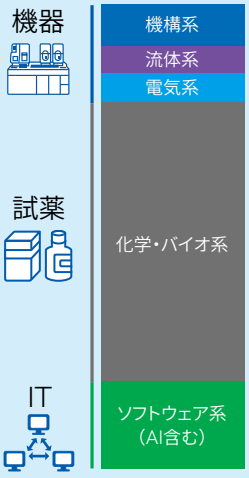
≫中期経営計画における人的資本強化 P59

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）




**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<br>90%以上<br>GHG排出量削減(スコープ1、2)<br>55%削減<br>GHG排出量削減(スコープ3)<br>35%削減 | 主要な試薬生産拠点の<br>試薬生産量当たりの水消費量<br>90pt削減 | 未使用自社製品の廃棄<br>ゼロ<br>売上高当たり総廃棄物量<br>15%削減<br>容器と梱包材のリサイクル・<br>環境配慮材料の使用率<br>100% | 脱動物由来原料製品の<br>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<br>（ヘマトロジー・尿検査分野） | ・GHG排出量抑制<br>・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）<br>・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<br>・品質の安定化<br>・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<br>・水消費量・GHG排出量削減 | ・原材料の安定供給<br>・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<br>・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<br>・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

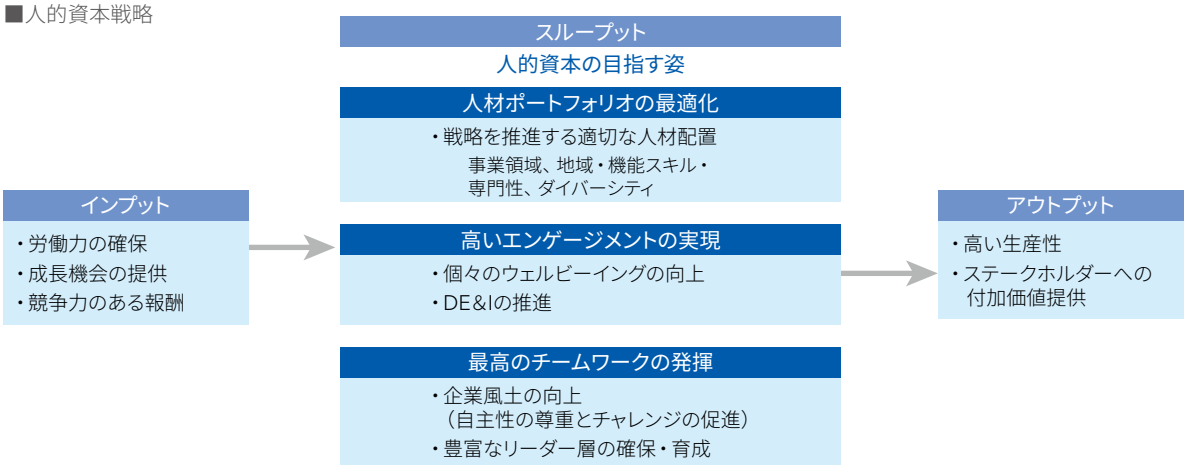
医療機器の包装には、これまで耐久性の観点から木製パレットやスチール製梱包が主流でしたが、廃棄・リサイクルやコスト面で課題がありました。

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

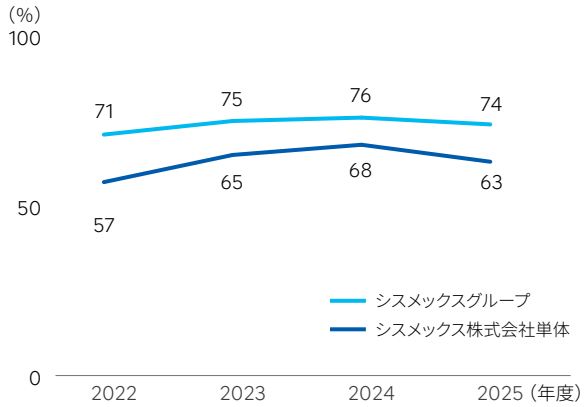
一部で共通業務の集約を進めました。新中期経営計画では、国内関係会社にまたがる業務の標準化をさらに進め、人事・経理・総務業務のシェアード化により、生産性向上を図っていきます。

## 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。







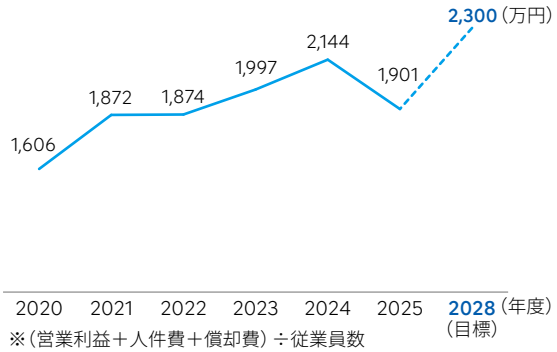
豊富なリーダー層の確保・育成に関しては、グローバルキーポジションの後継候補者の可視化や育成機会の創出に取り組んでいます。2025年度からは、新たなグローバルリーダーシッププログラムを開始しました。グローバルでのさらなる成長と共創を支えるため、共通の視点や価値観を持ち、多様な文化を理解しながら地域や部門を越えて人と組織をつなぐリーダーの育成を進めています。

## 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）

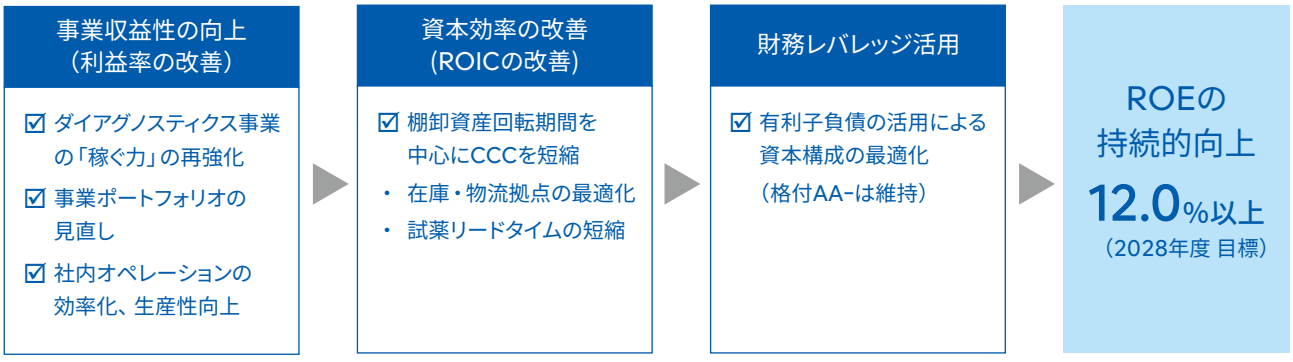
売上高は、血液凝固検査分野の欧米での直販化推進や、AIを搭載した新製品の販売、新興国での事業拡大など、強みに立脚した着実な成長を目指します。具体的にはCAGR6%を目標としており、これは不安定な外部環境下でも達成可能な水準だと考えています。

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<br>（2033年度目標：1兆円以上）<br>・新興国・ヘルスケア領域での成長 | CAGR +6.8%<br>・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<br>・中国市場環境変化、新規事業で遅れ | CAGR +6.3%<br>・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<br>・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%<br>（営業利益CAGR −11.1%）<br>・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<br>・関連会社における事業進捗の遅れ（のれん減損） | 16.7%<br>（営業利益CAGR +24.5%）<br>・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%<br>・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%<br>・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<br>・収益性低下や先行投資拡大により資本効率が低下 | +4.7pt<br>・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。

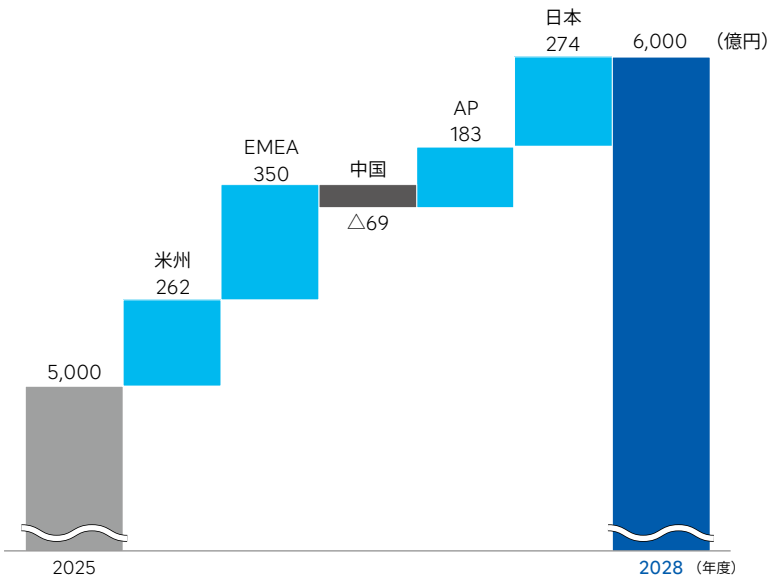
地域構成については、血液凝固検査分野の直販化と、新興国での成長を取り込む米州・EMEAで着実な成長を見込み、インドなどの伸長が期待できるアジアパシフィックでは2桁の増収を見込みます。日本は、新製品の販売拡大と2026年4月に日本電子株式会社から事業承継した生化学検査分野の加えて伸長します。そして、中国は長期的な成長機会獲得への準備は行うものの、しばらくは市場減退局面が続くとの想定のもと、事業展開の最適化を進めます。この数年、中国事業が占める売上高構成比は25%程度でしたが、新中期経営計画では13.7%まで抑えていきます。（図表3参照）

≫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）

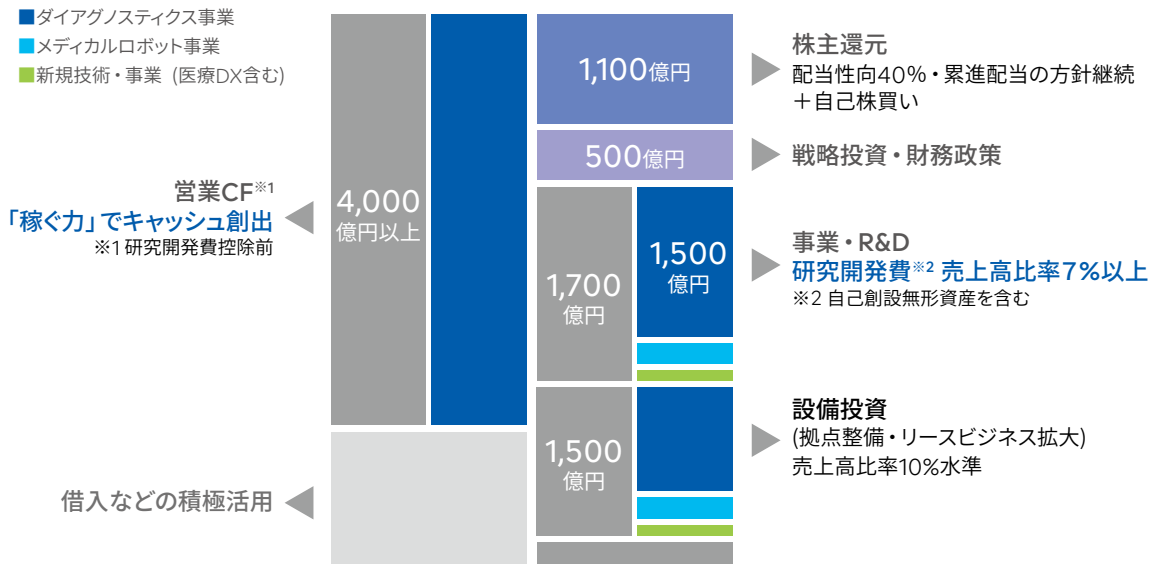
## 今後の抱負とコミットメント

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

| （年度） | 2016 | 2017 | 2018 |
|---|---|---|---|
| 会計年度： | | | |
| 売上高 | 2,498 | 2,819 | 2,935 |
| 営業利益 | 517 | 590 | 612 |
| 親会社の所有者に帰属する当期利益 | 406 | 392 | 412 |
| 設備投資※1 | 193 | 249 | 302 |
| 減価償却費及び償却費 | 123 | 146 | 158 |
| 研究開発費 | 155 | 167 | 195 |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー | 328 | 522 | 447 |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | △194 | △378 | △401 |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | △108 | △115 | △140 |
| 会計年度末： | | | |
| 資産合計 | 2,798 | 3,219 | 3,467 |
| 現金及び現金同等物の期末残高 | 579 | 614 | 510 |
| 資本合計 | 2,102 | 2,414 | 2,651 |
| 有利子負債 | 11 | 9 | 8 |
| 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 |
| 基本的1株当たり当期利益（EPS）※2（円） | 65.10 | 62.76 | 65.87 |
| 希薄化後1株当たり当期利益※2（円） | 64.91 | 62.61 | 65.76 |
| 年間配当金※2（円） | 19.33 | 22.00 | 23.33 |
| 配当性向（%） | 29.7 | 35.1 | 35.4 |
| その他主要データ： | | | |
| 売上高営業利益率（%） | 20.7 | 21.0 | 20.9 |
| 海外売上高比率（%） | 82.6 | 84.0 | 85.0 |
| 親会社所有者帰属持分比率（%） | 74.8 | 74.8 | 76.3 |
| 親会社所有者帰属持分当期利益率（ROE）（%） | 20.7 | 17.4 | 16.3 |
| 資産合計当期利益率（ROA）※3（%） | 14.9 | 13.0 | 12.3 |
| 従業員数（名）<br>（パートタイマーなどを含む） | 7,930 | 8,445 | 8,715 |
| 換算レート： | | | |
| USドル（円） | 108.4 | 110.9 | 110.9 |
| ユーロ（円） | 118.8 | 129.7 | 128.4 |
| 元（円） | 16.1 | 16.8 | 16.5 |

※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

（億円）

| 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 3,019 | 3,050 | 3,637 | 4,105 | 4,615 | 5,086 | **5,000** |
| 552 | 500※5 | 674 | 736 | 783 | 875 | **518** |
| 348 | 319※5 | 440 | 457 | 496 | 536 | **354** |
| 271 | 257 | 332 | 420 | 508 | 486 | **503** |
| 239 | 255 | 274 | 318 | 358 | 390 | **464** |
| 217 | 225 | 267 | 310 | 314 | 314 | **291** |
| 531※4 | 568※5 | 587 | 688 | 639 | 882 | **738** |
| △259 | △291※5 | △350 | △517 | △549 | △524 | **△514** |
| △205※4 | △202 | △205 | △242 | △90 | △243 | **△376** |
| 3,892※4 | 4,248※5 | 4,837 | 5,310 | 6,189 | 6,652 | **7,075** |
| 565 | 664 | 737 | 694 | 755 | 895 | **841** |
| 2,783 | 3,060※5 | 3,490 | 3,883 | 4,328 | 4,645 | **5,056** |
| 231※4 | 225 | 228 | 235 | 563 | 660 | **716** |
| 443.26 | 486.96※5 | 554.95 | 617.56 | 692.94 | 743.71 | **812.57** |
| 55.70 | 50.91※5 | 70.29 | 72.94 | 79.27 | 86.07 | **56.89** |
| 55.64 | 50.82※5 | 70.16 | 72.91 | 79.24 | 86.05 | **56.89** |
| 24.00 | 24.00 | 25.33 | 27.33 | 28.00 | 32.00 | **38.00** |
| 43.1 | 47.1※5 | 36.0 | 37.5 | 35.4 | 37.4 | **67.3** |
| 18.3 | 16.4※5 | 18.5 | 17.9 | 17.0 | 17.2 | **10.4** |
| 84.5 | 84.0 | 84.7 | 85.4 | 86.5 | 86.7 | **88.3** |
| 71.3 | 71.9※5 | 72.0 | 73.0 | 69.8 | 69.7 | **71.4** |
| 12.9 | 10.9※5 | 13.5 | 12.4 | 12.1 | 12.0 | **7.3** |
| 9.5 | 7.8※5 | 9.7 | 9.0 | 8.6 | 8.4 | **5.2** |
| 9,231 | 9,510 | 9,812 | 10,522 | 11,012 | 11,457 | **11,731** |
| 108.7 | 106.1 | 112.4 | 135.5 | 144.6 | 152.6 | **150.8** |
| 120.8 | 123.7 | 130.6 | 141.0 | 156.8 | 163.8 | **174.8** |
| 15.6 | 15.7 | 17.5 | 19.8 | 20.1 | 21.1 | **21.2** |

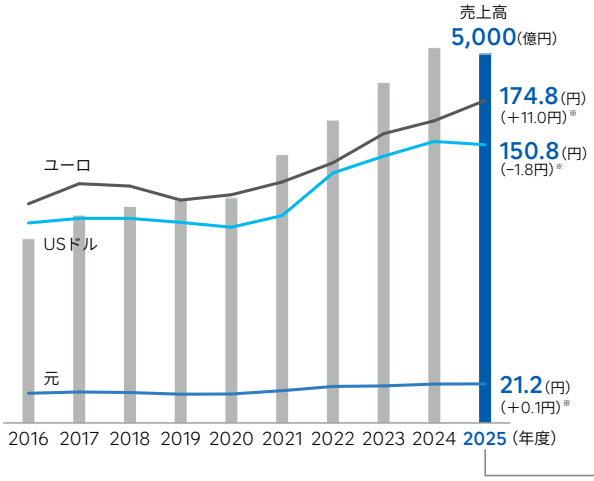
※4 IFRS16号適用（2019年度以降）
※5 2021年度に、クラウド・コンピューティング契約におけるコンフィギュレーションまたはカスタマイゼーションのコストについて、サービスを受領した時にそのコストを費用として認識する方法に変更しており、2020年度の数値についても遡及適用

# 財務パフォーマンス（IFRS）

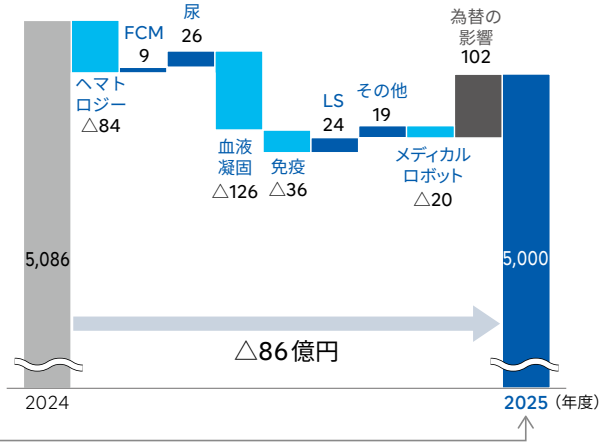
## 売上高

**5,000億円**

（前年度比1.7%減）




2025年度売上高増減要因（分野別）



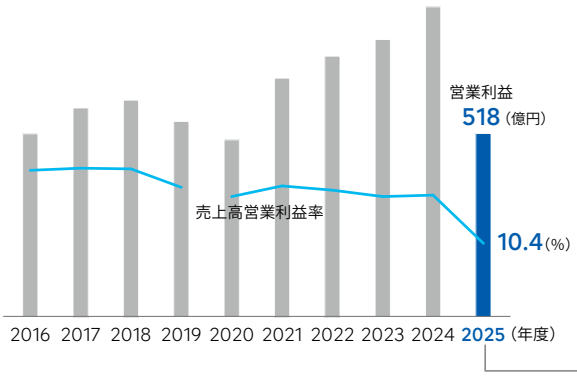

2025年度は、中国における医療費抑制政策や、それにともなう代理店の在庫調整の影響により減収。新型コロナウイルス感染拡大の影響を受けた2020年度以来の減収となるも、米州、EMEA、AP地域は堅調に伸長。ヘマトロジー分野は中国を除く地域で増収となったほか、血液凝固検査分野も欧米を中心に伸長し、中国地域を除く売上高は前年比5.1%増。

※ 対前年度

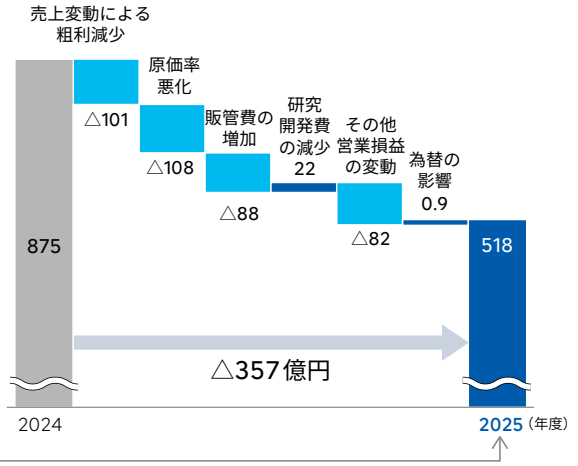
## 営業利益／売上高営業利益率

**518億円　10.4%**

（前年度比40.8%減）（前年度比6.8ポイント減）



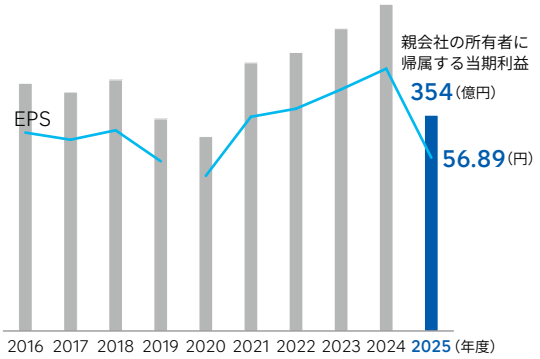

2025年度営業利益増減要因




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）

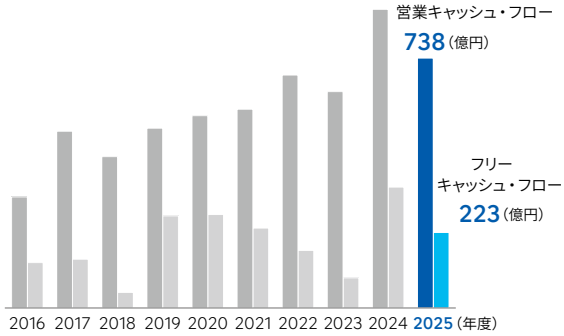
**354億円**（前年度比33.9%減）　**56.89円**（前年度比33.9%減）




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。

## 営業キャッシュフロー（OCF）／フリーキャッシュフロー（FCF）

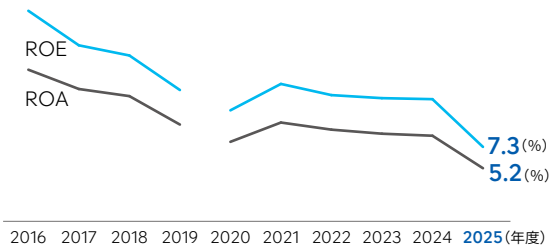
**738億円**（前年度比16.3%減）　**223億円**（前年度比37.4%減）




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。

## ROE／ROA

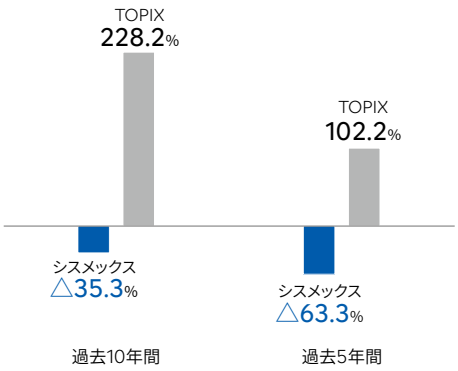
**7.3%**（前年度比4.7ポイント減）　**5.2%**（前年度比3.2ポイント減）




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。

## 株主総利回り（年率換算）（TSR）

**△35.3%**（過去10年）　**△63.3%**（過去5年）



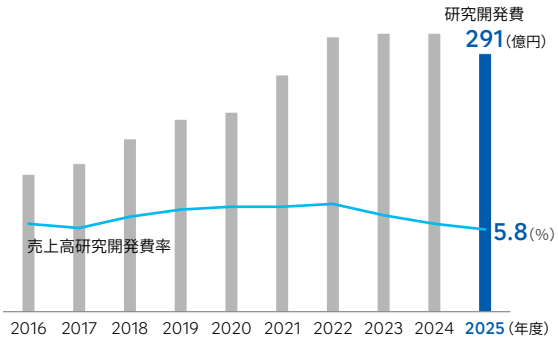

継続的な安定配当を実施したものの、中国地域の減収や将来の成長に向けた投資にともなう利益率の低下により、株価が軟調に推移し、過去5年および10年のTSRはTOPIXを下回る水準。

# 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）

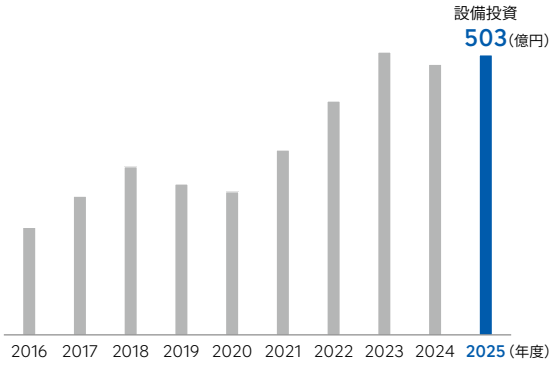
**5.8**%
（前年度比0.4ポイント減）




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）

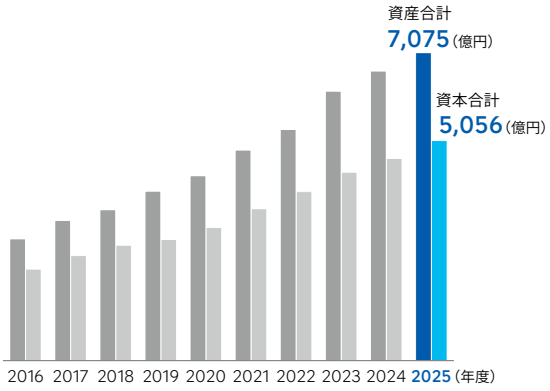



近年は、デジタル化投資が拡大。2025年度は、デジタル化投資のほか、新興国における生産拠点整備やお客様への機器貸与にともなうリース資産などが増加。

## 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）

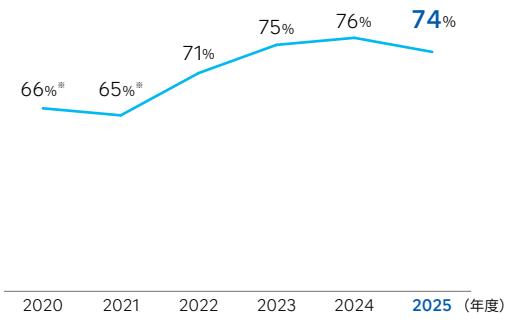



資産：のれん減損損失によりのれんが減少するも、成長を見据えた建物などの取得のほか、棚卸資産、現金及び現金同等物などが増加。

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）



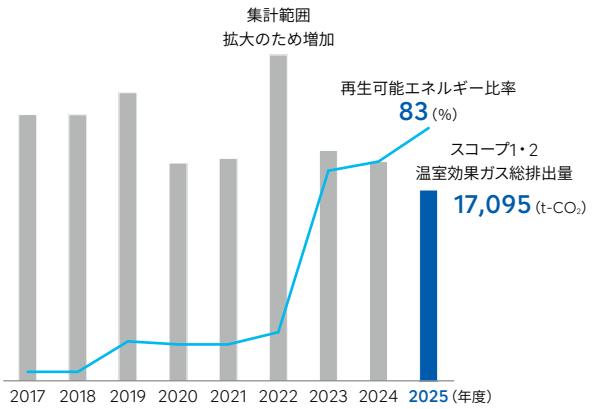

日本地域における働きやすさ改善などの取り組みにより改善傾向で推移してきたが、2025年度は事業環境の変化などを背景に日本地域のスコアが低下し、全体のスコアも低下。海外は引き続き高水準を維持。

※ 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

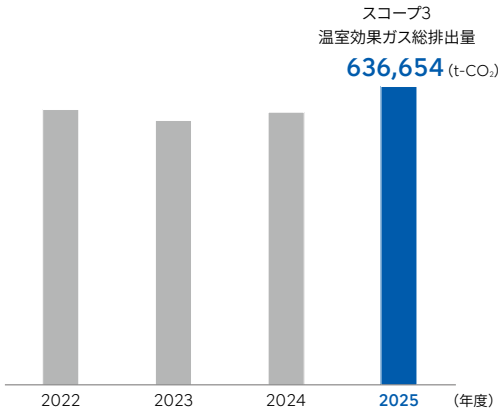
**17,095**t-$CO_2$（前年度比12.9%減）　**83**%（前年度比11ポイント増）




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

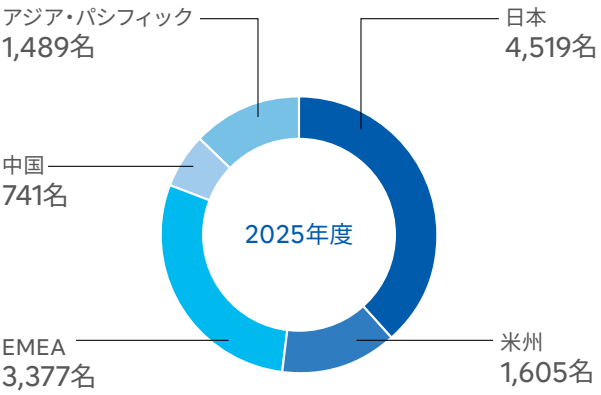
**636,654**t-$CO_2$（前年度比9.4%増）




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

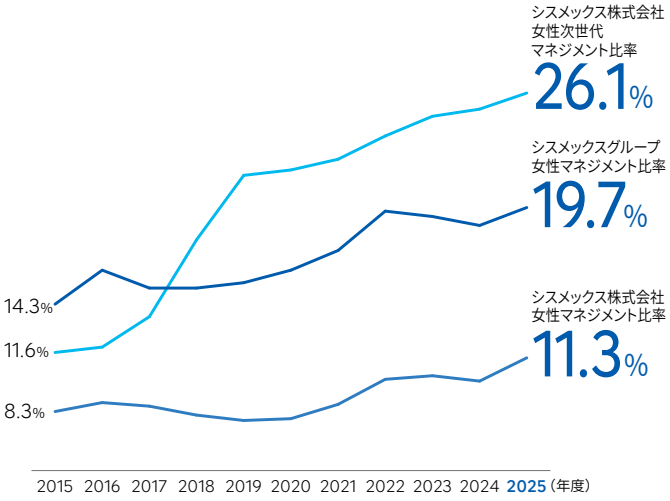
**11,731**名　**61.5**%




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。

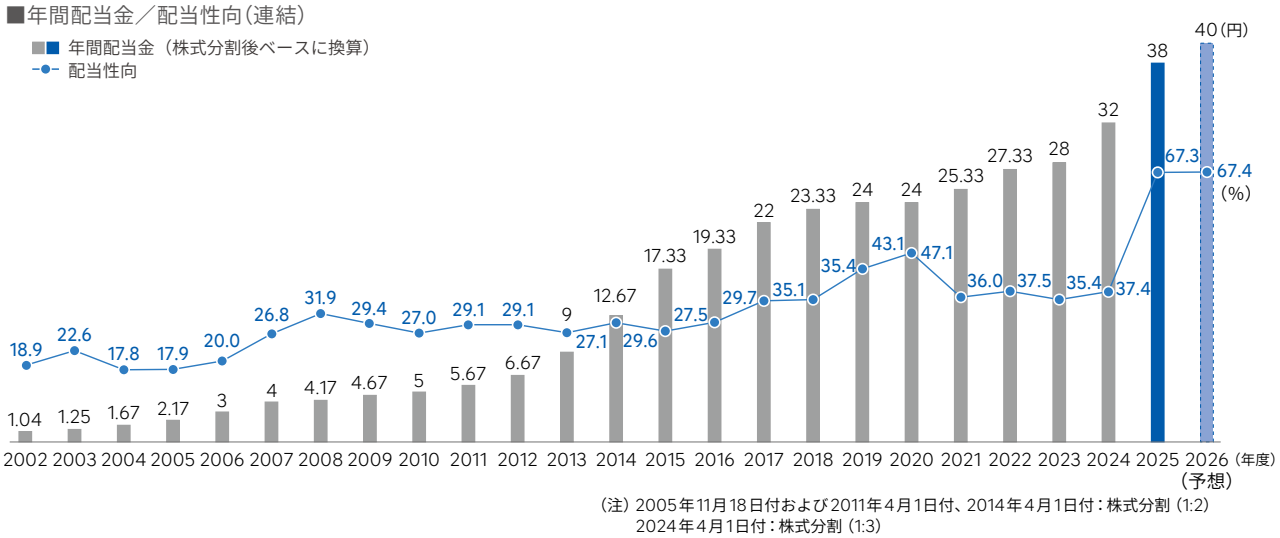
2025年度は、設備投資および研究開発活動などの資金について、主に営業活動の結果得られた資金から充当しています。

## 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




（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。<br>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。<br>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。<br>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<br>9. 女性マネジメント比率≫P72<br>10. 付加価値生産性≫P62<br>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。<br>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。<br>14. スコープ1.2≫P72<br>15. スコープ3≫P72<br>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。<br>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



# 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

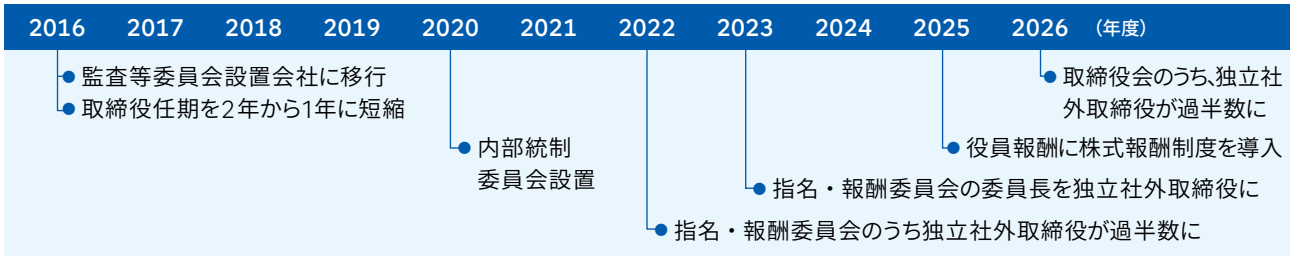
シスメックスは、取締役会の監査・監督機能の強化と、経営の透明性・客観性の向上を目的として、監査等委員会設置会社制度を採用しています。また、業務執行の意思決定早期化と、事業環境変化に迅速に対応するため、執行役員制度を導入しています。

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。

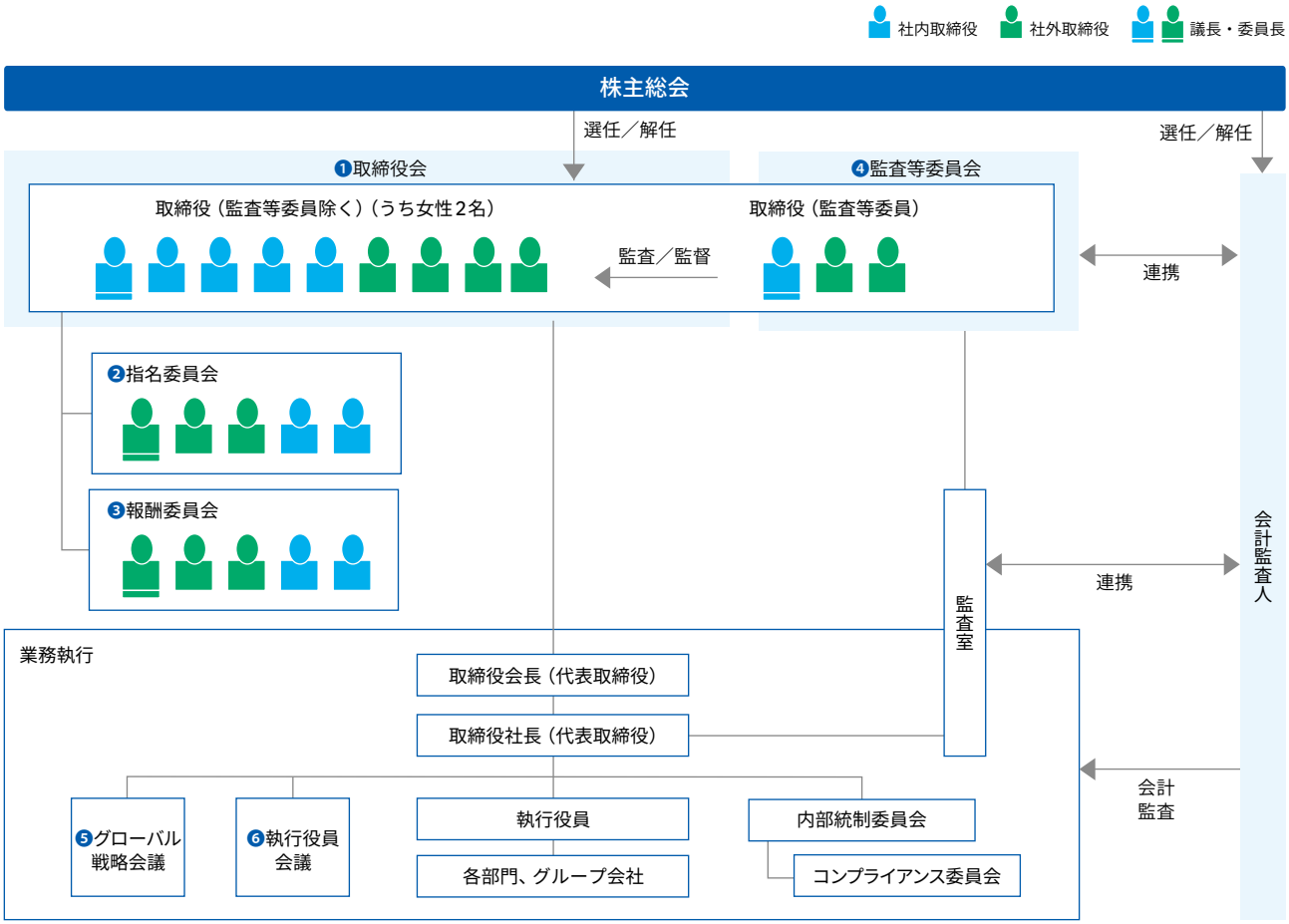
なお、シスメックスは東京証券取引所のコーポレートガバナンス・コードの各原則のすべてに対応しています。

≫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 | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | 指名委員会 | 報酬委員会 | 監査等委員会 | |
| 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

| | スキル・経験 | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 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 |
| | ● | ● | | ● | | | | ● | ● |
| | ● | ● | ● | ● | | | ● | | |
| | ● | ● | | | ● | | | | |
| | ● | ● | ● | ● | | ● | | | |
| | ● | ● | ● | | | | ● | ● | ● |
| | | | ● | | | | | ● | |
| | ● | ● | ● | | | | ● | ● | ● |
| | ● | ● | | ● | | | ● | ● | |
| | ● | | ● | | | | | | ● |
| | | | ● | | ● | | | | ● |
| | ● | ● | | | | | | ● | ● |
| | ● | ● | | ● | | | ● | ● | ● |

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<br>・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<br>・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<br>・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<br>・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<br>・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）<br>・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）<br>・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）<br>・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<br>・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）<br>・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。

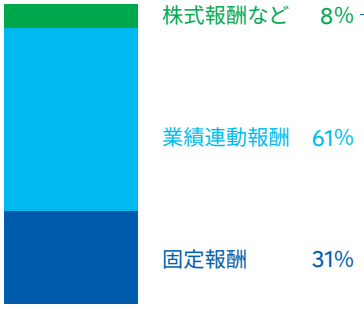
≫各取締役の保有株式 P88-90

■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




業績連動型株式報酬

- 株式報酬額の上限：1億8千万円
- 交付時期：中期経営計画終了時および退任時
- 評価：中期経営計画（3年ごと）の業績連動指標達成度

財務指標
- 売上高
- 営業利益率
- ROE

企業価値指標
- 相対TSR
- 付加価値生産性
- 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

■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。

■主な事業リスク

| マテリアリティ | 脅威・機会 | 主な内容 |
|---|---|---|
| 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<br>＜機会＞イノベーションによる付加価値向上 |
| | 経済動向 | ＜脅威＞経済情勢悪化による販売機会低下<br>＜機会＞経済好況にともなう医療インフラへの投資増加 |
| 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<br>＜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 |
| 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<br>＜機会＞品質向上による信頼性・競争優位性の向上 |
| | 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<br>＜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 |
| | 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<br>＜機会＞製品・サービスの供給継続による信頼性向上 |
| | 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<br>＜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 |
| 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<br>＜機会＞魅力ある職場の実現による経営基盤強化 |
| 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<br>＜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 |
| 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<br>＜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 |
| | 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<br>＜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 |
| | 人権 | ＜脅威＞人権対応の不備による社会的信用の低下<br>＜機会＞適切な人権対応による信頼性向上 |
| | 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<br>＜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 |
| | 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<br>＜機会＞投資効果の最大化によるビジネスの加速 |

## 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

| | 主な対策 |
|---|---|
| | ●新たな技術の開発に向けた積極的な投資の継続<br>●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<br>●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 |
| | ●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<br>●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） |
| | ●グローバルに知的財産権の取得、徹底的な模倣品の排除<br>●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<br>●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 |
| | ●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<br>●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<br>●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 |
| | ●部品・原材料などの在庫確保や複数社購買の実施<br>●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<br>●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 |
| | ●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<br>●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 |
| | ●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<br>●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<br>●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 |
| | ●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<br>●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<br>●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 |
| | ●環境マネジメントを推進する環境管理委員会の設置<br>●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<br>●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 |
| | ●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<br>●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<br>●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<br>●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<br>●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 |
| | ●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<br>●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<br>●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 |
| | ●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<br>●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 | | | | マテリアリティの主な担当・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 | 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<br>R&D担当 | ● | ● | ● | | ● | ● | ● | ● | ● | |
| 小野　隆 | 取締役 常務執行役員<br>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<br>コーポレートマネジメント、<br>次世代医療事業担当 | | ● | ● | ● | ● | | ● | ● | | ● |
| Frank Buescher | 上席執行役員<br>CEO、Sysmex Asia Pacific Pte Ltd.<br>事業戦略副担当 | ● | ● | ● | | ● | ● | ● | ● | | |
| 金川　晃久 | 上席執行役員<br>国内事業・海外事業、MR事業担当 | ● | | ● | | ● | | ● | ● | | |
| 彭　作輝 | 執行役員<br>President and CEO、<br>Sysmex Shanghai Ltd. | ● | | ● | | ● | | ● | ● | | |
| Alain Baverel | 執行役員<br>CEO、Sysmex Europe SE | ● | | ● | | ● | | ● | ● | | |
| 渡辺　玲子 | 執行役員<br>臨床戦略・学術本部長 | ● | | | | ● | | ● | ● | | |
| 長井　孝明 | 執行役員<br>プロダクションデザインセンター長 | ● | | ● | | ● | ● | ● | ● | ● | |
| 内橋　欣也 | 執行役員<br>生産・SCM担当 | ● | | ● | | ● | | ● | ● | ● | |
| 松尾　直彦 | 執行役員<br>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<br>次世代医療事業開発室長 | | ● | | | ● | ● | ● | ● | | |
| Dan Zortman | 執行役員<br>CEO、Sysmex America, Inc. | ● | | ● | | ● | | ● | ● | | |
| 有方　富彦 | 執行役員<br>生産・SCM副担当<br>機器生産本部長 | ● | | ● | | ● | | ● | ● | ● | |
| 川戸　真一 | 執行役員<br>事業戦略担当<br>デジタルビジネス推進本部長 | ● | ● | ● | | ● | ● | ● | ● | | |
| 畠田　隆 | 執行役員<br>経営企画・コーポレートコミュニケーション・<br>秘書室副担当<br>コーポレートコミュニケーション本部長 | | | ● | ● | ● | | ● | ● | | ● |

# シスメックスの事業

## ダイアグノスティクス事業

医療に不可欠な臨床検査は、体内から採取した血液や尿などを調べる検体検査と、レントゲンや心電図など身体を直接調べる生体検査に分けられます。シスメックスは、検体検査領域を中心にダイアグノスティクス事業を展開し、医療機関などのお客様に、機器・試薬・ITをグローバルに提供しています。

検体検査は、予防のための健康診断や、病気の診断、治療方針の決定、治療中の投薬効果測定や重症化予測、治療後のモニタリングなど、さまざまな場面で行われています。正確な検査結果を持たずに医療を行うことは、行き先も分からずに霧の中を歩いているようなもので、患者さんの状態を正確かつ迅速に把握し、最適な治療方針を定めるためには、検体検査が必要不可欠です。

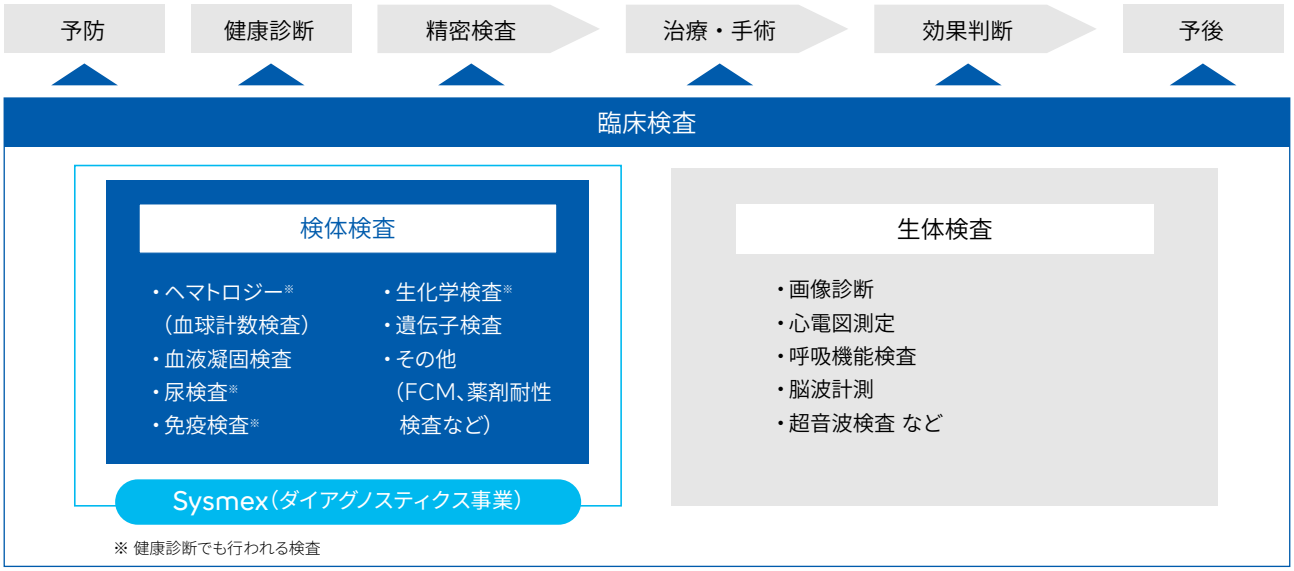
検体検査の中でも、シスメックスの主力事業であるヘマトロジーや尿検査、免疫検査は、患者さんの容体を確認するために行われる基礎的な検査であり、健康診断などの予防・早期発見の段階から病気の治療や予後の管理まで幅広い場面で活用されています。一方、血液凝固や遺伝子検査などは、より詳細に身体の状態を測定する検査であり、主に病気の診断から治療のプロセスの中で活用されています。

## メディカルロボット事業

近年、外科手術において、患者さんの身体的負担軽減などを目的に、低侵襲である腹腔鏡手術が行われるようになってきました。一方、本手術には高い技術力が求められ、これを補完する手術支援ロボットが医療従事者より注目を集めています。現在は、泌尿器科や消化器外科、婦人科、呼吸器外科などへと術式の保険適用拡大が進み、徐々に手術支援ロボットを用いた手術件数が増加しています。また、医療アクセス向上の観点から、遠隔医療での活用も検討されており、医師と患者さんが離れた場所でも手術を行うことが可能となる日も遠くないといわれています。

このような中、シスメックス株式会社と川崎重工業株式会社の合弁会社である株式会社メディカロイドは、国産発の手術支援ロボットシステムを開発しました。シスメックスはグローバル総代理店として2020年より国内で販売を開始し、本製品の導入を加速させるとともに、海外では2023年にシンガポール、2024年にマレーシア、2026年6月にベトナムにおける薬事承認を取得しました。また、EMEA地域でも薬事申請を実施するなど、グローバル展開を推進しています。

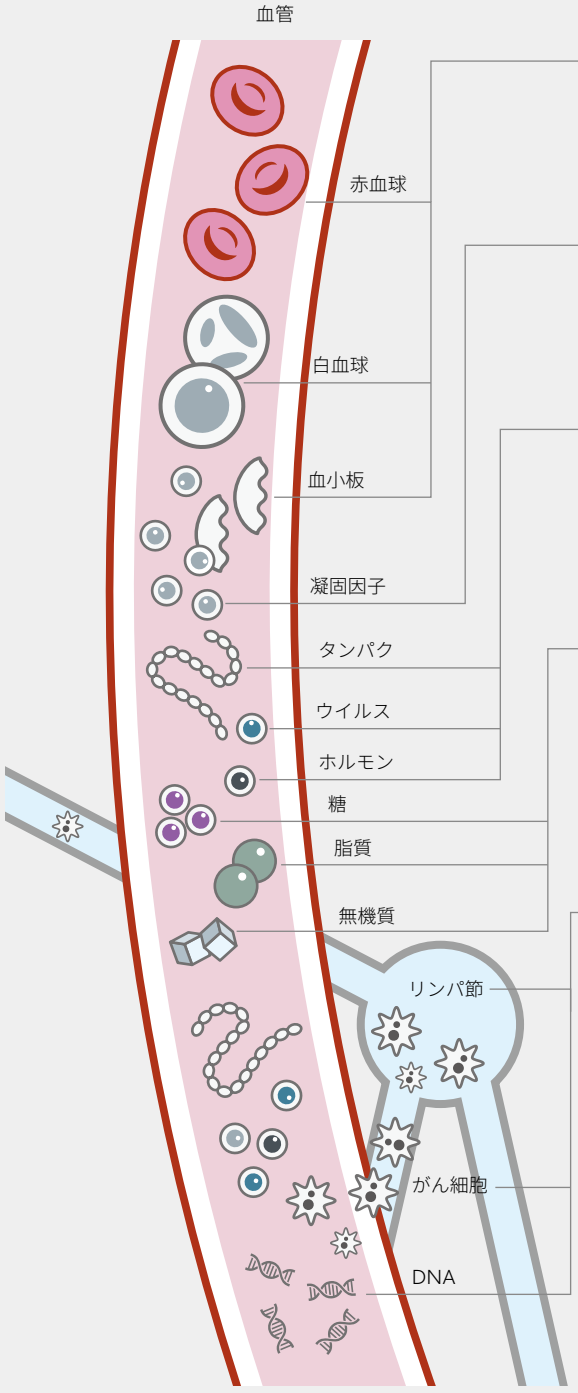
■ダイアグノスティクス事業領域




※ 健康診断でも行われる検査

## 検体（血液、尿、がん組織など）から分かること

### 検体検査




#### 血液の検査

**■ ヘマトロジー（血球計数検査）**
赤血球や白血球などの数や種類、大きさを調べる検査
[関連する疾患：貧血、白血病、血小板減少症など]

**■ 血液凝固検査**
血液を固めて傷口を塞ぐ機能（凝固系）、血栓を溶かす機能（線溶系）を調べる検査
[関連する疾患：血友病、血栓性疾患（心筋梗塞、脳梗塞など）など]

**■ 免疫検査**
ウイルス、ホルモン、タンパクなどの状態を調べ、病気の原因や種類などを判定する検査
[関連する疾患：感染症（B型／C型肝炎）、甲状腺疾患、各種がん、心筋梗塞、アルツハイマー病、アトピーなど]

**■ 生化学検査**
代謝に関わる臓器の状態を、糖や脂質、タンパクなどの成分から調べる検査
[関連する疾患：糖尿病、動脈硬化、肝機能障害、腎機能障害など]

#### がん組織・リンパ節の検査

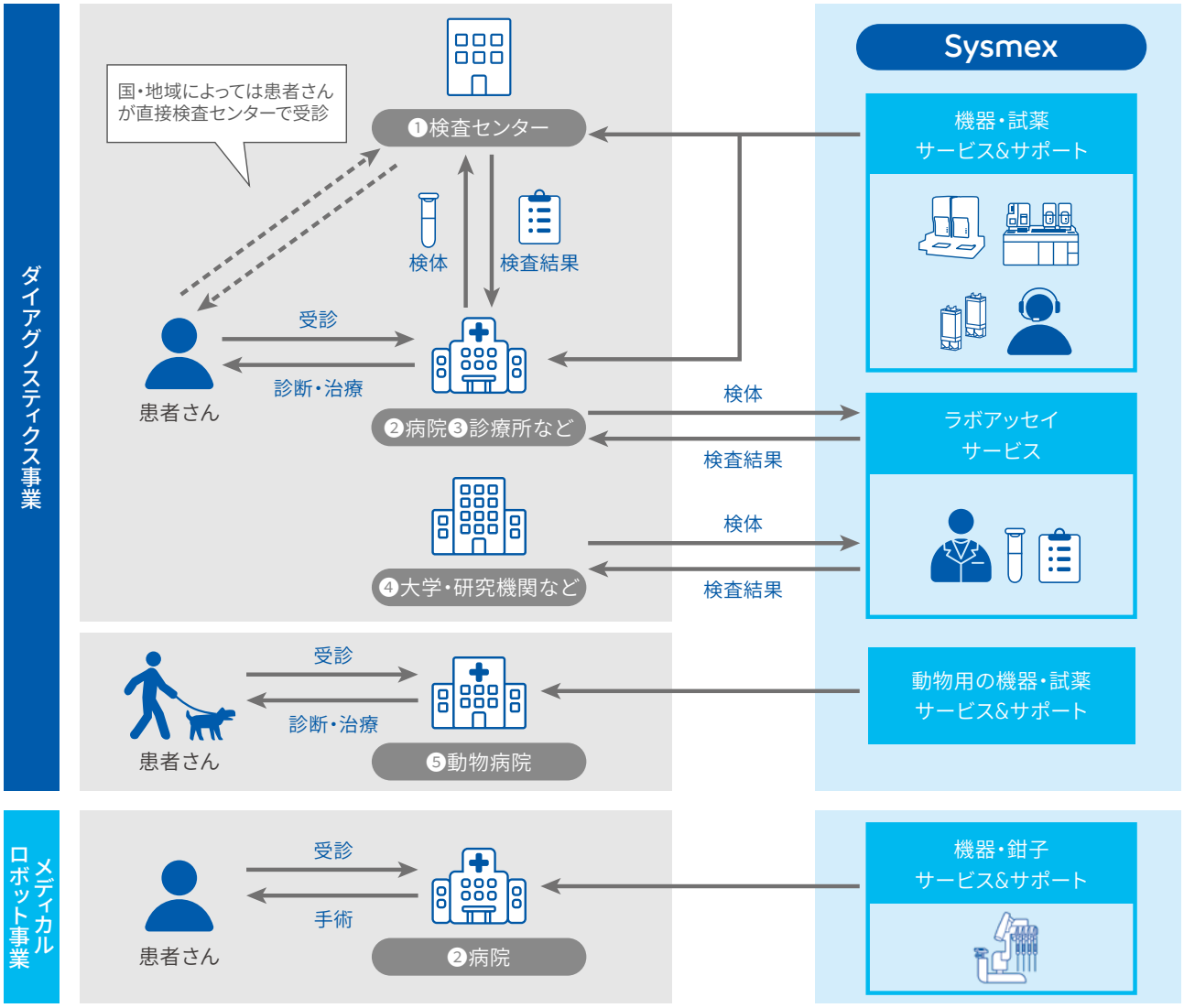
**■ ライフサイエンス**　（注）一部、血液検査を含む
がん遺伝子検査
がん遺伝子を検出・分析することにより、治療方針の決定や投薬の判断に貢献する検査
[関連する疾患：乳がん、肺がん、大腸がんなど]

#### 尿の検査

**■ 尿検査**
尿中の糖・タンパク・血液の有無などを調べる検査
[関連する疾患：尿路結石、腎臓病、糖尿病など]

**■ 薬剤感受性検査**
検出された病原菌に対する抗菌薬の有効性を調べる検査
[関連する疾患：尿路感染症など]

## シスメックスの製品が活躍するところ




### ❶検査センター

検査機器を保有していない小規模な医療機関から検査を受託するほか、専門的な検査の受託なども行っています。1日に数万人の検体が集まることもある大規模な施設では、生産性の高い搬送システム製品などが活躍しています。

### ❷病院

検査室では、健康診断や外来・入院患者さんの診察に血液・尿検査などの製品が活躍しています。
手術室では、手術支援ロボットやOSNA™法によるがんリンパ節転移検査が使用されます。

### ❸診療所(クリニックなど)

小型で簡便な製品が活躍しています。

### ❹大学・研究機関など(ラボアッセイサービス)

医療機関から検体を受託し、シスメックスのラボのほか理研ジェネシスなどにおいてタンパクや遺伝子解析の結果を返送するラボアッセイサービスを展開しています。医療機関以外にも、大学や研究機関、製薬会社からも測定を受託し、創薬や研究開発を支援する情報を提供しています。

### ❺動物病院

犬や猫などのペットをはじめ、水族館や動物園の動物たちの健康管理にも製品が使用されています。

# 主な製品・サービス

## ダイアグノスティクス事業

### ヘマトロジー（血球計数検査）・FCM（フローサイトメトリー）検査

中小規模施設向けの基礎的な項目を測定できる白血球3分類モデルから、臨床的意義がより高く、使用する試薬数が多い白血球5分類モデル、さらに、大規模施設で大量検体の高速処理が可能な搬送システム製品まで幅広いラインアップの製品を揃えています。日本において、2021年には新たな白血球5分類の最上位モデルおよび白血球3分類のコンパクトモデルを、2022年には世界初の精度管理物質自動測定機能を搭載したシステム製品を販売開始しました。2023年以降、最上位モデルのグローバル展開を進めており、2025年6月には米国での販売承認を取得しました。

さらに、ヘマトロジー検査後に、白血病や悪性リンパ腫などの精密検査として行われるFCM検査にも参入しています。検体前処理装置および、フローサイトメーター（研究用）を販売し、前処理から測定結果の取得までFCM検査フロー全体の自動化を実現。今後は、ヘマトロジー検査と連携したワークフローの構築など新たな価値を創出していきます。

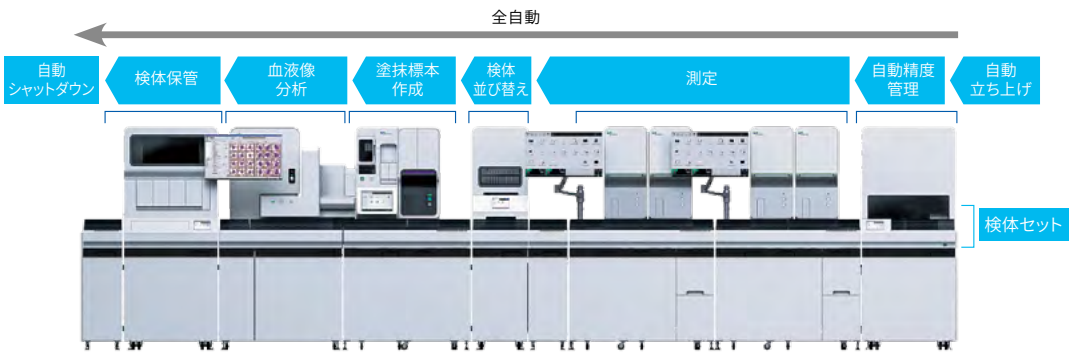
■多項目自動血球分析装置




### 検査室の生産性向上を実現する最上位モデル

シスメックスは、1990年に世界で初めて、血球計数・白血球分類などの測定から塗抹標本作製までを完全自動化したヘマトロジー分野システムを開発しました。検査の自動化により、人件費の抑制に加え、検体取り扱い時の感染リスク軽減や検体の取り違え防止にも貢献しました。2021年に販売開始した最上位モデルは、前モデルと比較して処理能力が10%向上、異常細胞の検出性能が向上したほか、消費電力を40%削減（搬送装置の最大出力時）しました。さらに、「タッチフリーコンセプト」に基づいた周辺装置の組み合わせにより装置の立ち上げや精度管理、検体保管・検索などの作業を自動化し、手作業を徹底的に減らすことで、検査業務のさらなる効率化に貢献しています。

分析装置 検体搬送システム商品群




（注）機器の配置は一例です。

## 血液凝固検査

血液凝固検査へのニーズは、生活習慣などに起因する血栓性疾患の増加や、新たな血液製剤の開発などを背景として、拡大かつ多様化しています。

シスメックスは、施設の専門性や検査数などに応じた幅広いラインアップを展開し、多様な検査環境に対応しています。近年では、2025年に中下位市場向けのコンパクトな製品を日本から販売、また、2026年には米国において大規模施設向けのシステム製品を拡充しました。加えて、ヘマトロジーと血液凝固検査を統合したシステム製品をグローバルに展開するなど、分野を超えた検査室運営の効率化を支援しています。

なお、試薬は、Siemens Healthineers社との提携に加え、グループ会社であるHYPHEN BioMed社との連携により、臨床的価値の高い製品の開発を進めています。



全自動血液凝固測定装置
（卓上コンパクト型）



全自動血液凝固測定装置



全自動血液凝固測定装置
（北米の大規模施設向け）

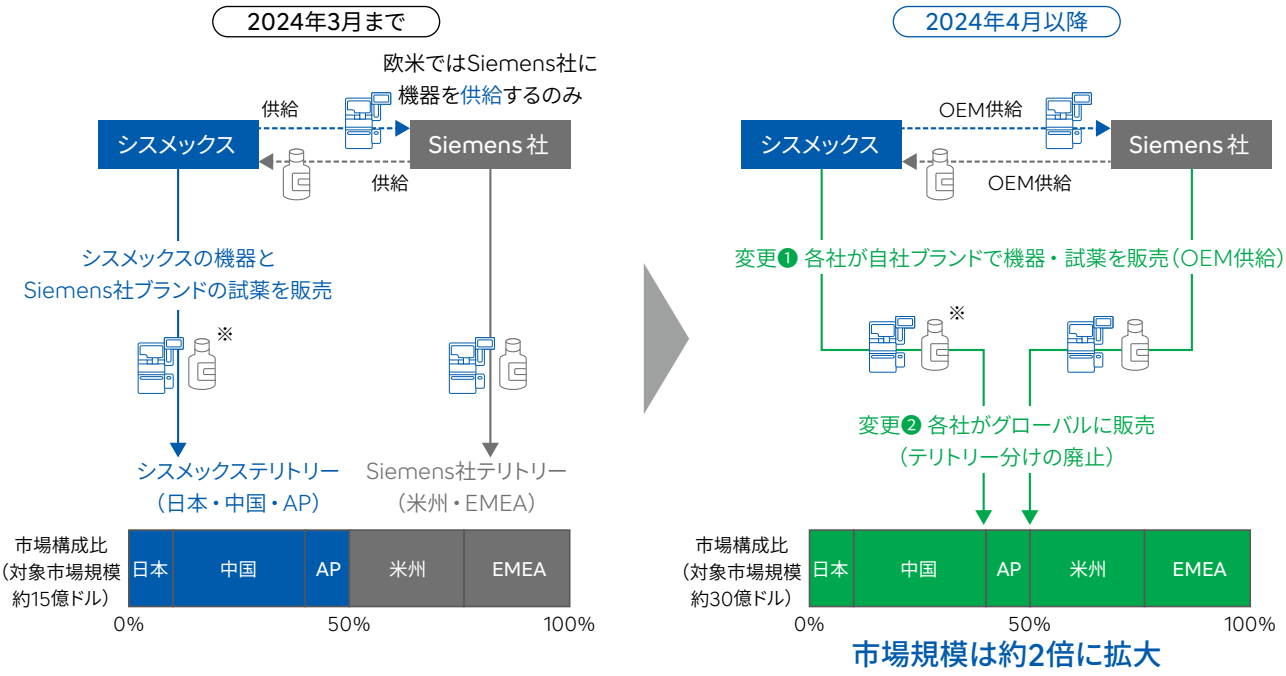


試薬

## Siemens社との欧米における販売形態の変更などに関して

シスメックスは、1995年よりSiemens Healthineers社（以下、Siemens社）と血液凝固検査分野におけるアライアンスを通じて、グローバルに事業を展開してきました。従来は販売地域を分担しており、アジア地域ではシスメックスが、欧米地域※ではSiemens社が販売を担っていました。このため、シスメックスは欧米地域において、Siemens社へ機器を供給するのみで、直接販売は行っていませんでした。2024年4月、両社は血液凝固検査関連製品のグローバルOEM契約を締結するとともに、販売地域の区分を廃止しました。これにより、シスメックスは欧米市場においても機器・試薬を自社ブランドで直接販売できるようになり、自社販売市場は従来の約2倍に拡大しました。また、機器に加え、利益率の高い試薬についても全世界で販売できるようになり、事業拡大と収益性向上につなげています。

※ UK地域を除く




※ 日本ではシスメックス試薬を平行して販売。また、独自に開発した特殊試薬を一部海外地域で販売。
（注）青色機器：シスメックス製造機器、灰色試薬：シーメンス製造試薬

## 尿検査

尿沈渣検査分野において世界で初めてフローサイトメトリー法を用いた尿中有形成分分析装置を開発しました。また、アライアンスや販売代理店契約の活用により尿定性検査製品をポートフォリオに加え、多様な尿検査ニーズに対応するラインアップの拡充を進めています。さらに、2025年には日本で中下位市場向けモデルの販売を開始し、今後、グローバルに展開していきます。



全自動尿中有形成分分析装置
全自動尿化学分析装置
全自動尿中有形成分撮像ユニット



試薬

## 生化学検査

シスメックスは2026年4月、日本電子株式会社の生化学検査事業を承継し、日本市場で高いシェアを有する生化学検査分野の製品群をポートフォリオに加えました。これにより、生化学検査分野へ参入し、試薬の微量化や高速検査処理を特長とする製品・技術を獲得しました。今後は、試薬メーカーとの協業を通じた試薬ビジネス拡大を図るとともに、グローバル販売網を活かし事業を展開していきます。

## 免疫検査

微量の検体で、高水準の感度・迅速測定を実現した全自動免疫測定装置を、日本およびアジア地域を中心に展開しています。試薬は、感染症や腫瘍マーカーなどの検査項目に加え、肝臓の線維化やアトピー性皮膚炎を検査する独自の項目を保有しています。さらに、アルツハイマー病検査の試薬の開発にも取り組んでいます。



全自動免疫測定装置



試薬

## 薬剤感受性検査

尿路感染症が疑われる患者さんの尿検体を用いて、細菌の有無および抗菌薬の有効性を判定する迅速薬剤感受性検査システムを、2023年に欧州で販売を開始しました。本システムにより、従来数日を要する検査時間を最短30分に短縮することができ、クリニックなどのプライマリケアにおいて初診時の適正な抗菌薬の処方を支援します。



検査装置



試薬カートリッジ
(検査パネル)

迅速薬剤感受性検査システム

## ICTソリューションCaresphere™

医療従事者向けに検査機器や臨床検査情報システムなどで管理しているさまざまな情報をリアルタイムに連携・解析するプラットフォームを構築しています。具体的には、外部精度管理ツールや機器の稼働状況などを通じて、検査室の品質管理や業務効率化を支援しています。また、機器の保守管理やリモートでの支援により、医療従事者の負担軽減と顧客満足度の向上に貢献しています。

## がん遺伝子検査

独自で開発したOSNA法を用いて、がんのリンパ節転移診断などの補助となる情報を自動かつ簡便に検出する製品を展開しています。また、国立がん研究センターと共同で、固形がんの遺伝子変異を包括的に解析するがんゲノムプロファイリング検査用システムを開発しました。日本で初めて保険適用を受け、臨床現場で用いられています。

# メディカルロボット事業

## 手術支援ロボットシステム

本システムの特徴である、日本国内の手術室サイズを考慮した設計、高い操作性を有するロボットアーム、高精細な3D画像などに加えて、動作状況をモニタリングするネットワークサポートを実装し、医療従事者のより的確な施術を支援しています。



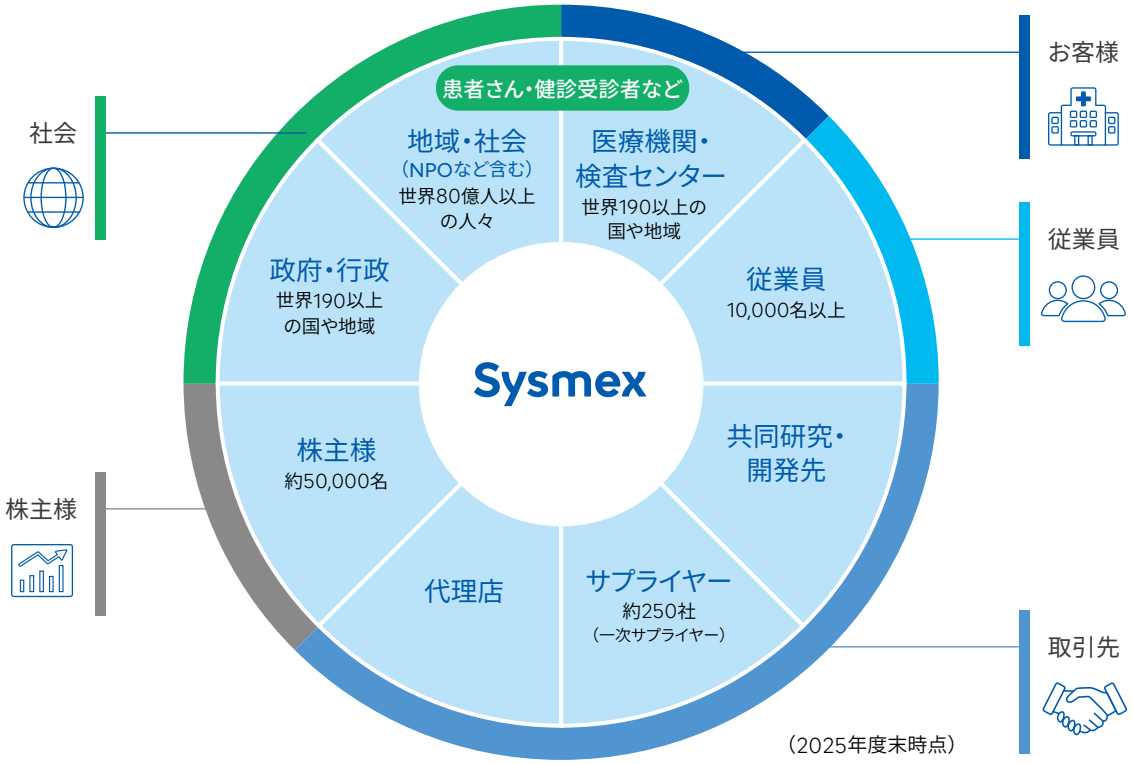

手術支援ロボットシステム

# ステークホルダーエンゲージメント

シスメックスは、取引先・従業員とともに医療機関などのお客様に製品・サービスを提供することにより、医療課題・社会課題の解決に取り組んでいます。今後も、ステークホルダーの皆さまとの積極的な対話を通じて、より良い関係を構築するとともに、ご期待やご要望を事業活動に取り入れることで戦略の実効性を高め、ともに持続可能な社会の実現を目指します。

## 主なステークホルダー

円の外側はShared Values（≫P8）に基づくステークホルダーの分類




（2025年度末時点）

## ステークホルダーとの主な対話

≫Webサイト＞サステナビリティ＞サステナビリティ経営＞ステークホルダーエンゲージメント

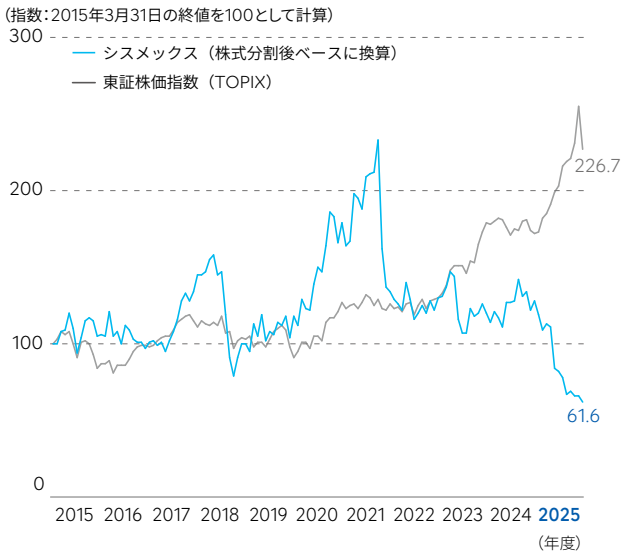
| | |
|---|---|
| お客様 | お客様に安心して製品・サービスをご利用いただくことに加え、期待を超える付加価値の提供を目指し、販売・サービス&サポート活動を通じた継続的なコミュニケーションを実施しています。その結果、顧客満足度調査では高い評価をいただいています。<br>≫顧客満足度調査 P18 |
| 従業員 | 持続的な成長を実現していくためには、長期経営戦略2033と紐づく人材の採用・育成・配置に加え、DE&Iの推進と、働きやすく、働きがいのある魅力ある職場づくりに取り組むことが不可欠です。企業風土調査のエンゲージメントスコアをサステナビリティ目標の一つとして設定し、目標達成に向けた取り組みを進めています。<br>≫人的資本戦略 P59 |
| 取引先 | シスメックスの事業の方向性や方針をご理解いただくとともに、信頼関係を構築し相互に発展することを目指して、継続的な対話を実施しています。サプライヤーに対しては、循環型社会の実現に向けて、コミュニケーションを強化するほか、調達方針に則ったサプライチェーンマネジメントの構築を進めています。 |
| 株主様 | シスメックスは、IR活動を持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向けた重要な活動の一つであると認識しています。積極的な情報開示を行うとともに、株主・投資家の皆さまとの対話で得られた評価やご要望は、迅速に社内で共有し、経営・IR活動に反映しています。近年では、資本効率向上や中期経営計画のローリング見直しに関して投資家の皆さまから示唆をいただき、取り組みに反映させました。 |
| 社会 | 医療の発展や持続的な社会の実現に向け、政府機関や国際機関などと連携・対話を行っています。さらに、社会貢献方針に基づき、世界各地で地域のニーズに応じた社会貢献活動を通じてコミュニケーションを行っています。 |

# 用語集

| | |
|---|---|
| EMEA | 欧州、中東、アフリカ地域 |
| FCM（Flow Cytometry） | 微細な粒子を流体中に分散させ、その流体を細く流して個々の粒子を光学的に分析する手法 |
| IVD（*in vitro* diagnostics） | 一般的には、血液や尿などの検体を用いて身体状態を診断する体外診断を示す。または、体外診断を行うために実施される検体検査の領域 |
| OSNA（One-Step Nucleic Acid Amplification）法 | 前処理工程の一部である核酸の抽出・精製が不要で、ワンステップで遺伝子増幅を可能とするシスメックスが開発した技術 |
| 検査センター | 医療機関や研究機関などから検体検査を受託し、検査業務を専門に実施する企業 |
| 検体 | 検査に必要な材料。血液・髄液・膿・尿・便など |
| 試薬 | 検体検査に用いられる医療用医薬品のことで、体外診断用医薬品ともいわれる。人体に直接使用されるものではなく、体外に取り出された血液や体液に使用される |
| 精度管理 | 検査機器の測定値を保証するための管理手法。お客様の検査機器が正しく機能しているかを確認すること。<br>なお、外部精度管理とは、複数の臨床検査室に同一の試料（人工的に作られた血液など）を配付し、回収された測定結果を統計的手法を用いて解析することにより、各検査室の測定結果の精度を評価する手法のこと。結果は各検査室へフィードバックされ、検査の質向上に役立てられる |
| 尿沈渣検査 | 尿中に含まれる血球や細胞などの有形成分を分析する検査。一方、尿定性検査は、試験紙を尿に浸し、尿中の糖・タンパク・血球の有無などを分析する検査 |
| 濃縮試薬 | 従来の試薬を濃縮したもので、検査システムで自動希釈調整して使用される |
| パネル検査 | 複数のマーカーを一度に測定する検査。特にゲノム医療においては、診療上重要な、遺伝子の変異・増幅・融合を複数同時に解析することができる検査のことを指す |
| 搬送システム | 複数の検査機器を連結し、検査の自動化を実現するシステム。自動化による検査業務の効率化に加え、検体取り扱い時の感染リスク軽減や検体の取り違え防止にも貢献 |
| プライマリケア | 患者さんが何らかの不調を感じた際に、診療所などではじめにかかる初期診療のこと |
| ヘマトロジー（血球計数検査） | 血液中の赤血球や白血球などの数や種類、大きさを分析することにより、精密な検査が必要かどうかを判断するための検体検査 |
| 薬剤耐性 | 生物が自分に対して何らかの作用を持った薬剤に対して抵抗性を持つことで、これらの薬剤が効かない、もしくは効きにくくなる現象。この薬剤耐性を獲得した細菌のことを薬剤耐性菌という |
| 薬事承認（製造販売承認） | 日本で医療機器・試薬などの製造販売をするにあたり、厚生労働省から求められる承認。製品の性能や安全性などが確認される。<br>なお、各国での製品販売については、米国では食品医薬品局（FDA）の承認、欧州ではIVDD（体外診断用医療機器指令）やIVDR（体外診断用医療機器規則）などの規則や基準の適合を示すCEマークの取得、中国では国家薬品監督管理局（NMPA）の承認などが義務付けられている |

# 株式情報（2025年度末時点）

## ■株価




## ■株価の推移（最高値・最安値・終値・ボラティリティ）

| 年度 | 最高値（円） | 最安値（円） | 年度末（円） | ボラティリティ（%） |
|---|---|---|---|---|
| 2015 | 8,640 | 5,430 | 7,040 | 39.2 |
| 2016 | 8,170 | 6,010 | 6,750 | 29.9 |
| 2017 | 9,730 | 6,080 | 9,640 | 24.7 |
| 2018 | 11,110 | 4,810 | 6,690 | 38.7 |
| 2019 | 8,420 | 5,814 | 7,846 | 38.3 |
| 2020 | 13,310 | 7,024 | 11,925 | 27.7 |
| 2021 | 15,725 | 7,970 | 8,923 | 41.6 |
| 2022 | 9,815 | 7,380 | 8,643 | 41.0 |
| 2023 | 10,440 | 2,637 | 2,662 | 29.8 |
| 2024 | 3,236 | 2,138 | 2,837 | 29.0 |
| 2025 | 2,867 | 1,268 | 1,369 | 40.1 |

（注）ボラティリティは日次終値ベースの標準偏差を年率換算
株式分割を2024年4月1日付（1：3）で実施（実質的には3月末）

## ■株主総利回り（年率換算）（TSR※）

（%）

| 投資期間 | 1年 | 3年 | | 5年 | | 10年 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 累計／年率 | 累計 | 年率 | 累計 | 年率 | 累計 | 年率 |
| シスメックス | △50.6 | △50.2 | △20.8 | △63.3 | △18.2 | △35.3 | △4.3 |
| TOPIX | 34.6 | 87.4 | 23.3 | 102.2 | 15.1 | 228.2 | 12.6 |
| TOPIX（電気機器） | 32.8 | 75.7 | 20.7 | 85.1 | 13.1 | 333.5 | 15.8 |

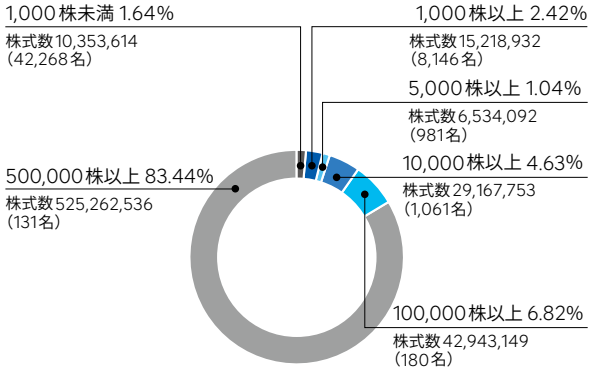
※ TSR：キャピタルゲインと配当を合わせた、株主にとっての総合投資利回り
・日経NEEDS-FinancialQUESTデータをもとにシスメックス作成
・基準日は2026年3月31日
・TSRは配当を株式に再投資するものとして計算

## ■大株主（上位10名）

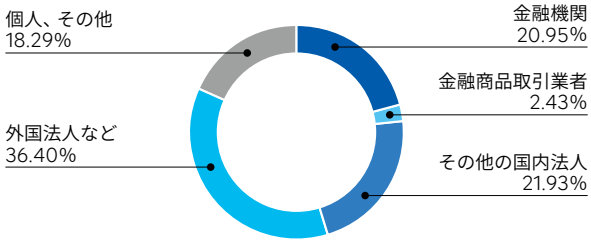
| 株主名 | 持株数（千株） | 持株比率（%） |
|---|---|---|
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口） | 72,152 | 11.52 |
| 公益財団法人中谷財団 | 38,692 | 6.18 |
| 公益財団法人神戸やまぶき財団 | 36,000 | 5.75 |
| 有限会社中谷興産 | 34,341 | 5.48 |
| 株式会社日本カストディ銀行（信託口） | 29,830 | 4.76 |
| 家次 和子 | 20,909 | 3.34 |
| 和田 妙子 | 19,489 | 3.11 |
| STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001 | 16,749 | 2.67 |
| ルソール株式会社 | 14,250 | 2.27 |
| NORTHERN TRUST CO.(AVFC) SUB A/C AMERICAN CLIENTS | 9,781 | 1.56 |

（注）持株比率は自己株式（3,039,291株）を控除して計算しています。

## ■所有数別分布状況




## ■所有者別分布状況



# 会社情報（2025年度末時点）

## シスメックス株式会社

| | |
|---|---|
| **設立** | 1968年2月20日 |
| **本社所在地** | 〒651-0073　兵庫県神戸市中央区脇浜海岸通1丁目5番1号 |
| **お問い合わせ先** | IR部　Tel：078-265-0500（代表） |
| **Webサイト** | https://www.sysmex.co.jp/ |
| **従業員数** | 11,731名（連結）（嘱託およびパートタイマーなどを含む） |
| **決算期** | 3月31日 |
| **定時株主総会** | 6月 |
| **発行可能株式総数** | 1,796,064,000株 |
| **発行済株式総数** | 629,480,076株 |
| **資本金** | 148億9,851万円 |
| **上場市場** | 東京証券取引所 プライム市場 |
| **証券コード** | 6869 |
| **株主名簿管理人** | 三菱UFJ 信託銀行株式会社 |
| **独立監査人** | 有限責任監査法人トーマツ |
| **格付** | AA- 格付投資情報センター（R&I） |
| **主な採用インデックス** | Dow Jones Best-in-Class World Index<br>Dow Jones Best-in-Class Asia Pacific Index<br>FTSE4Good Index Series<br>FTSE Blossom Japan Index<br>FTSE Blossom Japan Sector Relative Index<br>Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index<br>MSCI ESG Selection Indexes<br>MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数<br>MSCI日本株女性活躍指数（WIN）<br>S&P/JPX カーボン・エフィシェント指数<br>ISS ESG「Prime」Status<br>iSTOXX MUTB Japan プラチナキャリア 150 インデックス |

FTSE4Good　FTSE Blossom Japan　FTSE Blossom Japan Sector Relative Index　MSCI Selection Indexes Constituents 2026

2026 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数

2026 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数（WIN）

S&P/JPX カーボン エフィシェント 指数

STOXX INDICES　Member 2025/2026 Platinum Career Index

≫Webサイト＞サステナビリティ＞社外からの評価

Together for a better
healthcare journey

シスメックス株式会社
神戸市中央区脇浜海岸通1丁目5番1号 〒651-0073
Tel 078-265-0500 Fax 078-265-0524
www.sysmex.co.jp