シスメックスの価値創造

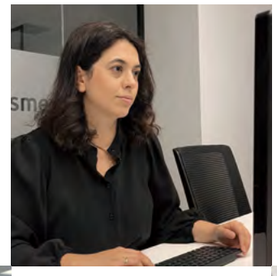
拡大を続けるヘルスケア市場において、
新たな技術やイノベーションの創出を通じ、医療課題の解決に取り組むことで、
世界中の人々の健康寿命延伸へ貢献するとともに、持続的な成長を目指します。

私の「より良いヘルスケアジャーニー」への貢献

シスメックスは、グループ企業理念「Sysmex Way」のもと、2033年を最終年度とする長期経営戦略2033を策定しました。策定にあたって、マテリアリティ（優先する重要課題）を見直し、新たなビジョンと戦略、マテリアリティに一貫性のある戦略設計を行いました。このような戦略および計画をもとに、シスメックスの持続的な成長と企業価値の向上を目指しています。

◀
アルツハイマー病検査試薬のグローバル展開を推進し、検査の提供に貢献します。

免疫・生化学事業推進部
徐 振宇

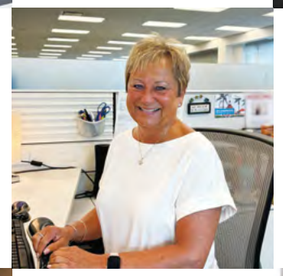


◀
災害時にも強い、持続可能な供給体制を構築していきます。

Sysmex Turkey Diagnostik
Aysegul Dursun

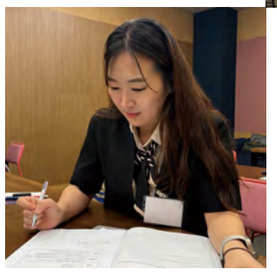
▶
デジタルツールの活用により財務効率を高めるとともに、顧客満足度の向上を目指します。

Sysmex America, Inc.
Sandra Krock



▶
手術支援ロボットのデータを活用した手術のサポートや効率化、新たな価値創出を目指します。

グローバルマネジメント本部
大橋 政尚



◀
医療に役立つ独自のバイオマーカーの臨床価値を創出し、その普及を推進します。

Sysmex Korea Co.,Ltd.
Kim SuJung

◀
パートナー様とともに生産プロセスの改善を重ね、質の高い製品作りを追求します。

診断薬生産本部
金井 計就

シスメックスは、さらなるサステナビリティ経営の強化に向けて、グループ表彰制度「シスメックスグループアワード」の基準を見直し、環境や社会への価値提供に対する表彰などを新設しました。上記は2023年度の受賞者の一部です。

グループ CEO メッセージ

代表取締役会長 グループCEO

家次 恒

今後も躍動を続けるヘルスケア領域において、シスメックスはグローバルに医療の進化に寄与できるポジションにいます。自らの進化と成長を続けることで、将来にわたり「ヘルスケアの進化をデザインする。」という使命を果たしていきます。

ヘルスケアにおける価値の創出

ヘルスケアは常に変化し進化しています。昨今の例として、COVID-19という一つの感染症が社会に大きな影響を与え、消費行動や働き方など、さまざまな習慣を変化させました。また、検査薬やワクチンの開発・普及も急速に進み、日常に組み込まれていきました。私たち人類はパンデミックを克服し、進化を遂げたといえる一方で、今後もこうした社会課題に向き合っていく必要があります。

生存や健康は人類の根源的な願いであり、世界的な高齢化と人口増加とともに、ヘルスケア市場は拡大し続けています。さらに、医学や生理学、デジタル技術も進歩を続けており、これらのイノベーションの社会実装が待ち望まれています。

では、このヘルスケア領域の中で、シスメックスはどのような価値を生み出すべきでしょうか。シスメックスの中核事業である検体検査は、診断、治療、予後へと続くヘルスケアジャーニーの入り口に位置しています。これからも増加する疾患に対応し、新たな技術や検査項目を開発し続け、製品のポートフォリオを拡充していく必要があります。また、世界各地で異なる医療ニーズへ、的確に対応した診断価値を提供していくことも重要です。シスメックスは、190以上の国や地域で事業を展開し、基礎的な検査すなわち検査の入り口であるヘマトロジー分野で圧倒的なシェアを有するとともに、世界トップレベルの顧客満足度評価を受けています。これにより、世界中の医療の実情をつぶさに把握できるポジションにいます。お客様の声を聞き、ニーズに合った製品開発を行い、満足度の高い製品とサービスを提供するというサイクルを回し、自らも成長・進化を続けることで、「ヘルスケアの進化をデザインする。」というミッションを果たしていかなければなりません。

自らの成長と進化

今後、デジタル化は加速し、遺伝子解析や個別化医療に加え、デジタル医療も進展していくでしょう。これまで以上に生活者一人ひとりの健康に寄り添うことが何より重要になるはずです。2023年度に策定した「長期経営戦略2033」では、私たちの対象領域も、検体検査だけでなく、予防や予後、治療を含むヘルスケアジャーニー全体へ広げました。人材や技術に積極的な投資を行い、他企業や組織団体との協働を加速することで、医療アクセスの向上、医療の最適化、持続可能な医療インフラの構築に取り組み、健康寿命の延伸に貢献していきます。

そして、そのためにはシスメックスの経営も継続的に進化し続けることが不可欠です。2023年度は、新社長の浅野が就任して1年目の年であり、「長期経営戦略2033」の初年度という重要な年でした。戦略はおおむね順調に進展し、売上・利益ともに過去最高を更新することができました。収益性の向上や投資効果の検証といった課題はありますが、解決の道筋は見えてきています。ガバナンスにおいても、2023年度から指名・報酬の両委員会委員長を社外取締役としたほか、今年からは新たな社外取締役も迎え、取締役会における独立性も向上しました。また、次世代経営者の育成を目指すシスメックスアカデミーも14回を迎え、受講者たちは現在の経営を支える人材として活躍しています。さらに、グループキーポジションへのサクセッションマネジメントの導入など、サクセッションプランも進化を遂げています。

私たちは、成長市場であり躍動を続けるヘルスケアを主要な領域としていること、私たちの活動の一つひとつが世界の健康に直結していること、これらを大いなる喜びとし、これからも進化と成長を続けていきます。

社長メッセージ

代表取締役社長

浅野 薫

長期ビジョン「より良いヘルスケアジャーニーを、ともに。」のもと、3つの成長戦略を掲げ失敗を恐れず、確たる意志を持ち、ビジネスモデルを進化させ続けることで、企業価値・株主価値の向上を目指します。

就任1年を振り返って ～世界中の従業員との対話で感じたエネルギー～

2023年度は新たな長期経営戦略を開始した年であり、また私の社長就任1年目でもありました。振り返ると、さまざまな課題がありましたが、グループ一丸となって乗り越えることができました。

新たな長期経営戦略のスタートに際し、私が最も注力した活動は、従業員との対話でした。それは、従業員一人ひとりがビジョンや戦略へ共感し、自律的に行動することが何よりも重要だと考えているからです。また、私自身、全世界1万人の従業員ともっと関わりたい、知りたいと強く想い、世界各地を訪問しました。各地域の統括現地法人はもちろん、ブラジルやイタリアなどの拠点も周り、ビジョンや戦略を直接説明するとともに、各地の取り組み、課題について説明を受けました。そこで従業員の想いや、シスメックスで働く意義、自らの仕事に対して情熱を燃やす姿に深く感銘を受けました。また、地域のお客様ニーズに合わせた一つひとつの工夫に幾度となく感心させられました。そして何よりも、長期ビジョン「より良いヘルスケアジャーニーを、ともに。」に対する理解と共感のもと、各地域・部門で具体的なアクションが展開されていることに、私は大いなる喜びを感じています。今後は、これらの取り組みをさらに強化し、加速させていきます。

3つの成長戦略

シスメックスは、長期経営戦略2033に基づいた、中期経営計画（最終年度：2025年度）の中で「既存事業の強化」「新興国での事業拡大」「新規事業の拡大」の3つの成長戦略を掲げています。2023年度は、これらの戦略に基づく取り組みが順調に進展しました。

まず、「既存事業の強化」についてです。シスメックスのコア事業であるヘマトロジー分野では、新たなフラッグシップモデルの販売が好調です。今後、本格的なグローバル展開を進め、ヘマトロジーNo. 1のポジションをより強固にするとともに、ヘマトロジー分野で構築したネットワークを活かし、他分野の事業拡大を加速させていきます。

血液凝固検査分野では、Siemens Healthineers社とのアライアンス契約を見直したことにより、2024年度より欧米での直接販売・サービスを開始することができました。また、免疫検査分野では、血液によるアルツハイマー病検査の実用化に成功し、それを足掛かりとして、アジア地域に続き、欧米での展開を進めていきます。さらに、ライフサイエンス分野においても、収益性向上に向けた事業転換を図っています。

次に「新興国での事業拡大」です。インドやブラジル、中東・アフリカ地域は、経済成長や人口増加などによりヘルスケア需要が大きく伸長することが期待される地域です。シスメックスはこれらの地域に早期から市場参入を果たし、販売・サービス&サポート体制を強化することで、市場獲得に向けた準備を進めてきました。そして、2023年度にはインドやブラジル、中東など新興国での売上が大幅に伸長し、これらの地域の中期経営計画を1年前倒しで達成する勢いです。今は、将来のさらなるヘルスケア需要を見据え、アクセルを踏む時であり、インドにおける新工場の新設など、成長に向けた投資を進めていきます。

最後に、「新規事業の拡大」です。シスメックスは長期ビジョン「より良いヘルスケアジャーニーを、ともに。」の実現に向け、検体検査事業だけでなく、メディカルロボット事業や再生細胞医療など、新たな事業へのチャレンジをしています。2023年度には、国産発の手術支援ロボットのバージョンアップモデルが市場から評価され、多くの病院への導入が進みました。適用診療科も拡大し、手術件数も順調に

3つの成長戦略

≫P45

■取り組み事例：

1 既存事業の強化

血液凝固検査分野の欧米での直販化開始

2 新興国での事業拡大

今後の成長に向けたインドの新生産拠点の設立

3 新規事業の拡大

手術支援ロボットシステムの国内外での販売強化

伸長しており、消耗品やサービスの売上も増加しています。さらに、シンガポールでの薬事認可取得を皮切りにアジアへの展開を進め、欧州でも2024年度中に薬事申請を予定しています。また、再生細胞医療分野では、iPS細胞から血小板を作る技術を保有する株式会社メガカリオンがグループ会社に加わりました。このように、シスメックスは3つの成長戦略を通じて市場の成長やビジネス機会を確実に捉えるとともに、新たな事業分野への参入を進めています。

サステナビリティ経営の推進：長期経営戦略

私たちは、事業領域をヘルスケアジャーニー全体で捉え、検体検査にとどまらず、予防、治療、予後を含む幅広い事業展開を進めています。この広範な事業展開を通じて、私たちのビジネスモデルを常に進化させ、確固たる成長と拡大を実現します。

戦略の実行に際しては、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の5つの要素で構成された基本戦略とそれに基づく具体的な指標を策定しています。このアプローチにより、全社一丸となって目標達成に向けた確実なステップを踏み出しています。また、バックキャスト型の戦略設計を採用し、サステナビリティと成長の取り組みを一体化させています。新興国での事業展開や検査項目の拡充により、成長の加速、企業価値の向上を図るとともに、医療アクセスの向上や最適な医療の実現に寄与していきます。

エコソーシャル戦略では、「資源循環型社会の実現」をテーマに掲げ、CO_2削減や濃縮試薬の開発・販売などを通じて環境負荷の低減と検査室の生産性向上を両立させます。

人的資本戦略においては、人的資本投資を増加させ、人材ポートフォリオの最適化やエンゲージメントの強化、DE&I（多様性、公平性、包括性）の取り組みを推進しています。また、国際的な人的資本情報の開示に関するISO30414を取得し、活用することで透明性高く戦略を推進していきます。

さらに、従業員向け信託型株式報酬制度（ESOP）の導入を通じて、従業員のモチベーション向上と企業価値の最大化を図っています。DX（デジタルトランスフォーメーション）の推進にも全力で取り組んでおり、2024年度にはグローバルに基幹システムを刷新し、社内の次世代デジタルプラットフォームを完成させ、新たな価値創出の準備を整えます。

2033年度に向けては、売上高1兆円以上、営業利益率20%以上を目指す数値目標を掲げています。「2桁成長」と「20%の営業利益率」を堅持し、世界の検体検査市場の伸長を上回る売上成長を確実に達成していきます。また、非財務指標として、未使用自社製品の廃棄率や環境配慮材料代替率、従業員エンゲージメント指標、顧客満足度指標、ROEを重点指標とし、ROICを活用したマネジメント手法の活用なども進めていきます。

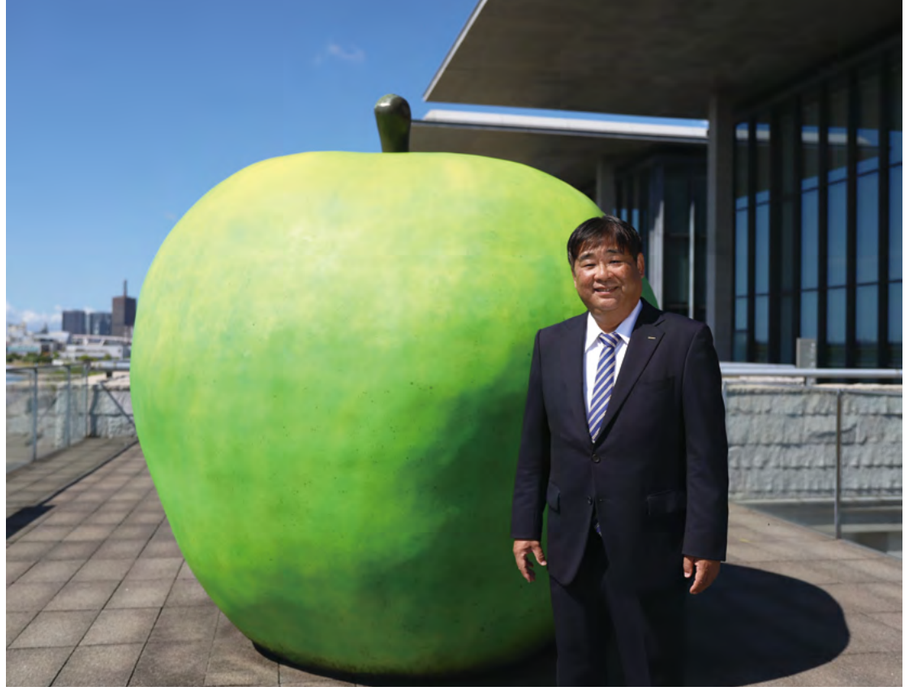
青りんご

昨年の社長就任以降に交換した名刺を数えてみると、1,000枚を超えていました。社内だけでなく、外部とも積極的な対話を行いましたが、これは今後の企業価値向上に向け、外部との協働がキーワードになるという考えに基づいています。自社にない知見・技術を求めるというだけでなく、外部から多くを学べるという成長機会にもつながります。

そして、そこで大切なのは、謙虚さとチャレンジ精神だと思っています。シスメックスは世界でも強固なポジションを築き、売上高も5,000億円を見据える規模にまで成長してきましたが、傲慢になることや、いわゆる大企業病、サイロ化に陥ることなどが最大のリスクです。

シスメックス本社に隣接する兵庫県立美術館には、世界的な建築家、安藤忠雄氏の「青りんご」のオブジェがあります。失敗を恐れず、確たる意志を持ち続け、未熟で酸っぱくとも、希望に満ち溢れた青りんごであれ、というメッセージが込められています。まさにシスメックスもそうありたいと強く感じ、2024年度の従業員へのメッセージを「青りんご」としました。シスメックスの従業員は、一人でも多くの人の健康を支えたいという意志、夢を抱いて入社しています。シスメックスの歴史を見ても、ベンチャー企業のように、こうした夢をあきらめないたくましさを持ち続けることで成長してきました。シスメックスは、今でも本質的にはベンチャー企業であり、成長エネルギーに富んだ企業であるはずです。だからこそ、失敗を恐れず、夢を持ち続ける従業員で埋め尽くしたいと考えています。

シスメックスを、ベンチャースピリットを持った1兆円規模の企業にしていくこと、これが私の使命です。



安藤忠雄氏がデザインした「青りんご」と浅野

ヘルスケアジャーニー

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。
シスメックスは価値提供の対象をこれまでの検体検査領域はもちろん、未病や予防・予後の領域まで広げ、社会的価値と経済的価値の増大を目指します。

シスメックスの唱えるヘルスケアジャーニー

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。罹患した後の患者さんの経験をプロセスとして捉えるペイシェントジャーニーという考え方があります。一方、シスメックスでは人が一生の中（ライフステージ）で、自身のヘルスケアについて経験する各種イベントや医療機関などを含む対応のプロセス、例えば、健康診断の結果をもとに予防に取り組んだり、病気になって診断を受け、入院や通院治療をしながら日常生活を送るといった一連のイベントを「旅路」と位置付けました。いっそう重要度が増し、進化する今後のヘルスケアを展望すれば、罹患・治療だけではなく、世界の人々の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だと考えたためです。そして、この旅路がより良いものになるようシスメックスは価値を提供していきます。

従来シスメックスは検査領域、つまり基礎検査・健康診断、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、検査領域だけでなく、予防医療や治療領域へも価値創出の対象を広げる必要があります。また、価値提供の対象も医療機関から個人へと拡大します。健康で居続けるための健康管理に始まり、もし健康不良を来した場合でも、「より早期・軽度」な段階で検査・治療に移行し、「より適切」な治療を受け、「より早く、より良い」回復を果たし、「より長く」健康を享受してもらうことが、シスメックスが提供したい価値であり実現したい社会です。

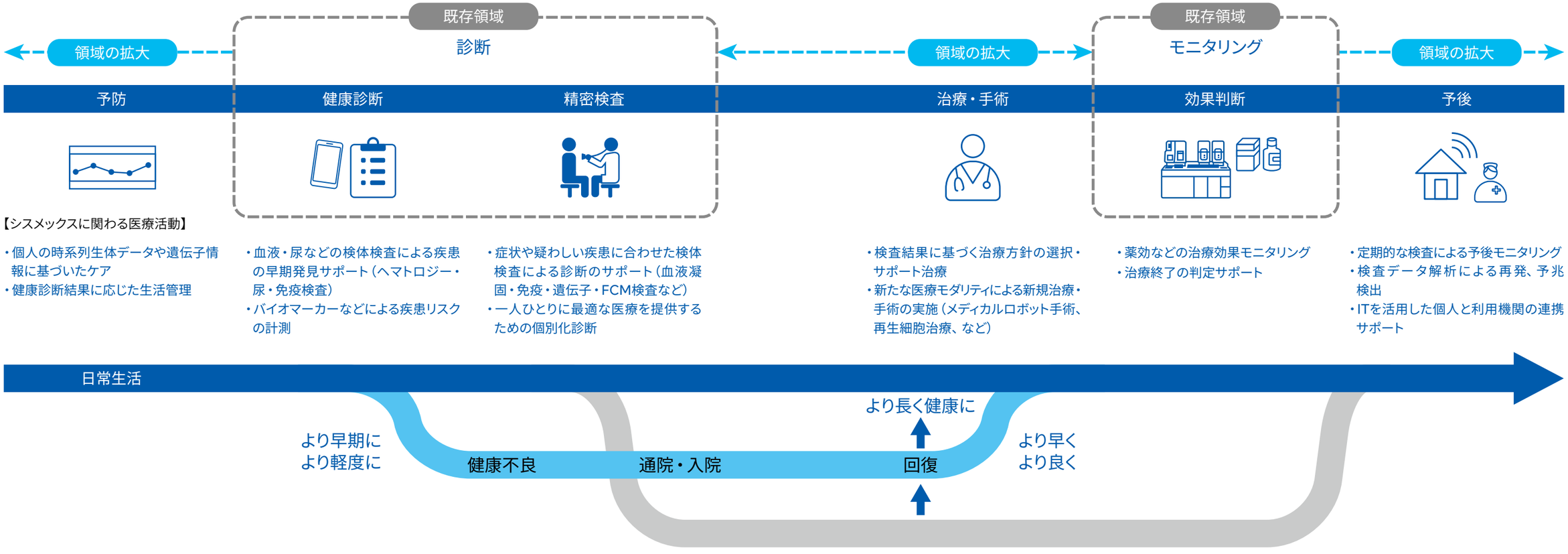
■ヘルスケアを取り巻く環境

《医療環境・体制・規制》

- 平均寿命の延伸
- 社会保障費や医療費の適正化と医療の個別化・分散化の進行
- 予防やセルフメディケーションの重要度増大
- 医療格差や医療アクセスの問題の継続
- パンデミックに対応するための医療インフラの整備（新興国など）

《治療・技術》

- 遺伝子解析、超高感度測定、医療機器の小型化などの技術革新と医療への実装
- 個別化医療へのニーズ増加
- 再生細胞医療や遺伝子治療など新たな治療法の実用化
- デジタル技術の進化加速、ロボット技術の実装・用途拡大
- 高額薬剤を背景とした検査ニーズの拡大



価値創造ストーリー

シスメックスは、グループ企業理念「Sysmex Way」のミッション「ヘルスケアの進化をデザインする。」のもと、事業を展開しています。2023年5月に2033年度を最終年度とする長期経営戦略2033を発表、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ていきます。

《長期ビジョン》より良いヘルスケアジャーニーを、ともに。

インプット

経営資源 ≫P13

- 多様な人材（人的資本） ≫P57
- 研究開発力・知的財産（知的資本） ≫P49/51
- 生産体制（製造資本） ≫P53
- グローバルな販売・サービス体制（社会・関係資本） ≫P54
- 安定した財務基盤（財務資本） ≫P59
- 環境資源（自然資本） ≫P55
- sysmex ブランド力（ブランド資本）

事業領域

アプローチ対象の拡大
既存：医療機関
拡大：個人

予防・予後

検体検査領域における拡大

ポートフォリオの拡充

検体検査

地域の拡大

新規領域への参入

治療・手術

≫ヘルスケアジャーニー P25

価値創造戦略

マテリアリティ ≫P31

健康社会への新たな価値創出
- イノベーションを通じた医療課題解決
- 医療アクセスの向上

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
- サプライチェーンマネジメントの強化

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
- 事業活動における環境負荷低減

魅力ある職場の実現
- エンゲージメントの向上
- ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンの推進
- 人材の育成
- 健康増進と労働安全の推進

ガバナンスの強化
- コーポレートガバナンス
- コンプライアンス
- リスクマネジメント
- 人権の尊重

基本戦略 ≫P35

事業および技術
検査の価値向上と市場拡大、新規領域への挑戦
- ダイアグノスティクス事業の深化
- 個別化医療・検査の精緻化
- 個別化予防・予後モニタリングの実現
- メディカルロボット事業、治療領域など新たな領域への挑戦

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
- 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

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

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

アウトプット

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

アウトカム

社会価値の向上

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

≫ヘルスケア領域における提供価値 P37

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

企業価値の向上

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

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

資本の充実

長期経営戦略

長期経営戦略2033「VA33」(Value Advance 2033)

《長期ビジョン》 **「より良いヘルスケアジャーニーを、ともに。」**

《戦略のポイント》
1 対象領域を、検体検査からヘルスケアジャーニーへ拡大
2 自社の強みを活かした事業成長の加速
3 人的資本強化と環境負荷低減へのチャレンジ

Value
- 従業員一人ひとりが常に「社会価値」と「企業価値」の向上に真摯に向き合う
- 検査・診断にイノベーションを起こし、個別化医療や新たな治療領域においてもユニークな「価値」を創出

Advance
- ミッションであるヘルスケアの「進化」を推進
- さらなる「進化」への覚悟

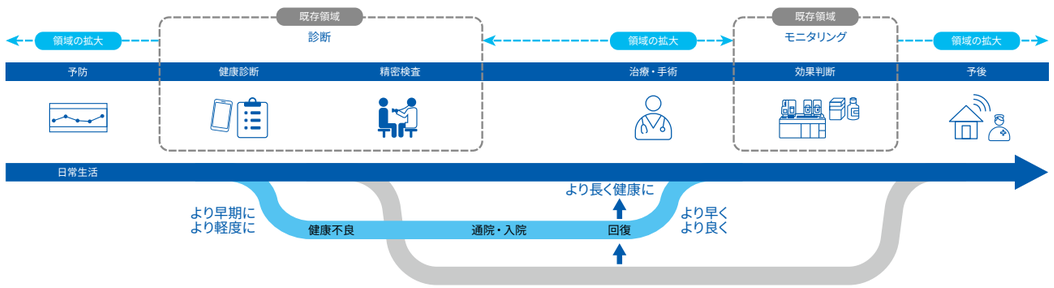
定量目標

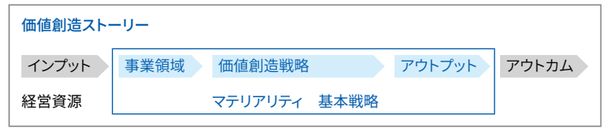
成長性	収益性	プロダクトロスのゼロ化	環境配慮材料への代替
売上高	営業利益率	未使用自社製品の廃棄率	容器と包装材のリサイクル・環境配慮材料の利用率
1兆円以上	**20%以上**	**0.1%未満**	**100%**

長期経営戦略2033の概要

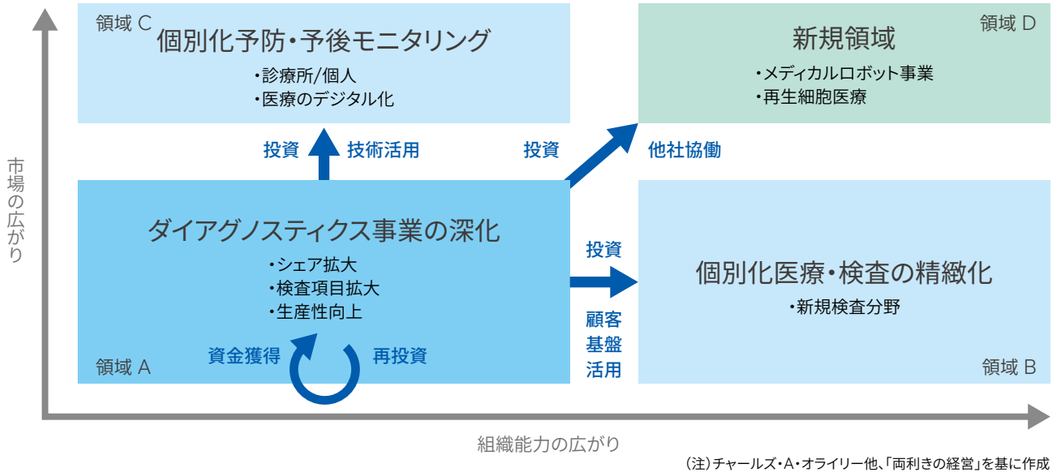
シスメックスでは、10年の時間軸で将来のありたい姿から長期経営戦略を描き、環境変化に応じて適宜改定を行っています。2018年に策定した前長期経営戦略は、「特徴のある先進的なヘルスケアテスティング企業」を長期ビジョンに掲げ、ヘマトロジー、尿、血液凝固、免疫検査分野で着実な事業展開を進めるとともに、個別化医療におけるアルツハイマー病検査試薬やプライマリケアにおける事業開拓、さらにはメディカルロボット事業の事業化など新規事業への布石を打ってきました。

こうした進展と環境展望を踏まえ、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、2023年に「長期経営戦略2033」を策定しました。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べく、各個人への最適な医療、QOLの向上、医療費の適正化、医療アクセスの向上の実現を目指し、新規領域の展開を含めビジネスモデルを進化させていきます。 ≫ヘルスケアジャーニー P25

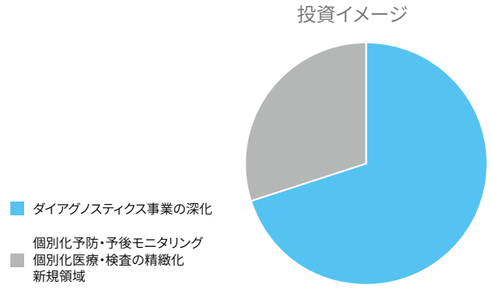


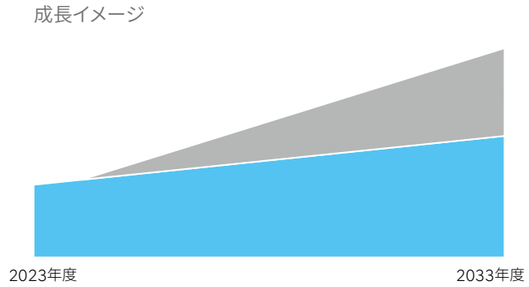


事業領域と戦略設計



(注)チャールズ・A・オライリー他、「両利きの経営」を基に作成





事業領域については、従来の検体検査領域に加え、予防、治療、予後に拡大し、医療機関だけでなくより個人に近い領域も提供対象としていきます。具体的には、組織能力と市場の2軸で上図のように整理しています。まず、確たるポジションを確立しているダイアグノスティクス事業(既存事業)のシェア拡大、検査項目拡大、生産性向上などを通じて、さらに深化させます。ここで得たキャッシュフローが、既存事業の再投資と、新規分野・新規事業の成長投資の源泉となります。具体的には、ライフサイエンス分野をはじめ個別化医療・検査の精緻化を目指し、既存事業のお客様に対して新規技術を活用した製品・サービスを提供していきます。また、既存事業の技術・ノウハウを活用し、診療所や個人にもアプローチすることで、個別化予防や予後モニタリングなど新規市場に進出していきます。そして、新規領域への挑戦として、他社との協働や事業投資を通じ、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取り組みます。

戦略設計にあたっては、これまで以上にサステナビリティの観点を重視し、長期ビジョンをもとに優先するSDGs項目とマテリアリティを再設定。ここから、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。目標については、財務面では成長性と収益性を、非財務面では循環型社会の実現に向けたプロダクトロスと環境配慮材料に関する項目、計4項目の定量目標を設定しています。

このうち、財務目標は、売上高1兆円以上、営業利益率20%以上の成長を目指しており、成長の中核となるのは既存のダイアグノスティクス事業です。新興国展開や検査項目拡大により、まだまだ成長余地があることから、獲得したキャッシュフローの約7割はダイアグノスティクス事業に投資する計画です。一方、今後の成長をけん引する新規分野・新規事業については、研究開発投資、技術の獲得、M&Aなどに資金を投下する考えです。新規分野・新規事業は、今後の成長には不可欠な領域と捉え、積極的な事業展開を行っていきます。

マテリアリティ（優先する重要課題）

シスメックスのマテリアリティ

優先的に取り組むべきSDGs	マテリアリティ 取り組み	マテリアリティ テーマ	目標	
3 すべての人に健康と福祉を	・イノベーションを通じた医療課題解決 ・医療アクセスの向上	健康社会への新たな価値創出※2	中期経営計画サステナビリティ目標 ≫P44	機会と脅威 ≫P83
9 産業と技術革新の基盤をつくろう 12 つくる責任 つかう責任 17 パートナーシップで目標を達成しよう	・品質と信頼の追求 ・サプライチェーンマネジメントの強化	責任ある製品・サービス・ソリューションの提供※2		
5 ジェンダー平等を実現しよう 8 働きがいも経済成長も	・エンゲージメントの向上※1 ・ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンの推進※2 ・人材の育成 ・健康増進と労働安全の推進	魅力ある職場の実現		
13 気候変動に具体的な対策を	・製品ライフサイクルにおける資源循環※2 ・事業活動における環境負荷低減※2	環境への負荷低減※2		
（ガバナンス）	・コーポレート・ガバナンス ・コンプライアンス ・リスクマネジメント ・人権の尊重※1	ガバナンスの強化		

※1 新規追加したマテリアリティ項目
※2 従来マテリアリティから整理・統合・表記変更を行った項目

≫サステナビリティ目標の進捗状況 P93

マテリアリティの位置付けと特定プロセス

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（優先的に取り組むべき課題）を特定しており、定期的に内容の検証を行っています。

従来のマテリアリティは、ステークホルダーとシスメックスの重要度を2軸で分析したもので、2017年に特定しました。その進捗の可視化や実効性の向上に向け、中期経営計画に沿った具体的な目標およびKPIを「非財務目標」（2021年度からは「サステナビリティ目標」へ名称変更）として設定し、責任部門の実行計画や活動へ展開してきました。なお、その内容は、2021年に中期経営計画の策定に合わせて見直しを行っています。

このたび、新たな長期ビジョンおよび戦略を策定するにあたり、事業領域の拡大や、今後の多様化・複雑化する社会環境を見据え、長期経営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を行い、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判断しました。社内外の理解促進にも資することから、実行力向上と対話の活性化にもつながると考えています。

マテリアリティ再特定のアプローチとして、従来のマテリアリティをベースとしながら、バックキャスト型の設計を行いました。まずは、長期経営戦略2033と合わせて、2033年までの社会・地球環境や業界動向を分析し、長期ビジョン実現のための課題として整理するとともに、社会価値と企業価値におけるインパクトの観点から、シスメックスが優先的に取り組むべきSDGsを特定。この優先的に取り組むべきSDGsのもと5分野14項目のマテリアリティを取締役会の承認を得て特定しました。

また、新たなマテリアリティを長期経営戦略2033における基本戦略およびそのモニタリング指標設定の基点としました。さらに、基本戦略と中期経営計画、サステナビリティ目標を連動させることで、シスメックスが目指す価値創造の姿を構築しました。

なお、各戦略の執行状況およびサステナビリティ目標は、半期ごとに、取締役会や経営会議などにおいて各部門から報告し、取締役が進捗を確認しています。

戦略の進捗や環境変化に合わせ、シスメックスは今後も定期的にマテリアリティの検証、見直しを行いながら、価値を提供し続けます。

マテリアリティ特定の流れ

2017年《特定》

STEP1：課題の把握・整理
グローバルな社会課題やステークホルダーからの要請事項を把握、整理

STEP2：優先順位付け
ステークホルダーとシスメックスの観点から中長期的なリスク・機会評価を行い、優先的に取り組むべき課題を抽出

STEP3：妥当性の確認
経営会議で審議・承認

2021年《見直し》

中期経営計画の策定に合わせ、環境分析を踏まえて一部見直し

（GRI、SASB、SDGs、サステナビリティインデックス評価）

2023年《再設計》

外部環境分析
現状分析
長期ビジョン
優先的に取り組むべきSDGs特定
▼
5分野14項目のマテリアリティを特定

従来のマテリアリティをベースに、バックキャスト型で長期ビジョン実現のための課題を整理するとともに、優先的に取り組むべきSDGsを特定し、再設計

優先的に取り組むべきSDGs

社会に対するインパクト ↑

貧困・飢餓の撲滅、脆弱な立場にある人々の保護
- 貧困撲滅への支援
- 持続可能な食料生産システムの確保
- 安全安価な住居、飲料水および適切平等な下水・衛生施設へのアクセスの確保

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
- サプライチェーンマネジメントの強化

健康社会への新たな価値創出
- イノベーションを通じた医療課題解決
- 医療アクセスの向上（グローバルヘルス・UHC）

エネルギーへのアクセス向上、不平等の撲滅
- エネルギー効率の改善
- 差別の撤廃
- 格差の是正

魅力ある職場の実現
- エンゲージメントの向上
- ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンの推進
- 人材の育成
- 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
- 事業活動における環境負荷低減

公平な教育の提供、生態系・資源の保護
- 公正で質の高い学習機会の提供
- 持続可能な自然の保護

平和で公正な社会の推進
- 各種規制遵守
- 政治的関係の健全性・透明性の確保
- 汚職や贈収賄の撲滅

企業価値に対するインパクト →

マテリアリティと戦略・指標の整理

価値創造ストーリー

インプット → 事業領域 → 価値創造戦略 → アウトプット → アウトカム

経営資源　　マテリアリティ　基本戦略

各マテリアリティの取り組みが、企業価値に影響を及ぼす時間軸と影響の大きさと、
中期経営計画の重点指標を将来的な企業価値への影響が出てくる時期を整理しました。
なお、短期的なインパクトは中期・長期にも継続して影響を及ぼすと想定しています。

青字はサステナビリティ目標

マテリアリティ		将来的な企業価値へのインパクト※1 短期 1・2年	中期 3～6年	長期 7年～	長期経営戦略 基本戦略	主な取り組み	中期経営計画 重点指標（企業価値へのインパクトの時間軸別） 短期（1・2年）から影響	中期（3～6年）から影響	長期（7年～）で影響	中期経営計画グループ重点アクション ≫P42
健康社会への新たな価値創出	イノベーションを通じた医療課題解決				事業および技術	・検査項目拡充 ・新規技術獲得・実用化 ・新規事業拡大	・各分野の市場シェア ・ヘマトロジー検査件数 ・手術支援ロボットの適応・症例数	・ユニーク検査項目開発数 ・がんゲノム医療解析実施件数	・特許保有件数・出願件数 ・学会発表・論文掲載数	1 2 3 4
	医療アクセスの向上					・展開地域の拡大 ・プライマリケア製品の拡大	・展開国数・直接販売拠点数 ・新興国・開発途上国売上高 ・展開国ごとの検査分野数	・プライマリケア製品導入数 ・迅速薬剤感受性検査システムの売上高、導入地域		1 3
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					・顧客満足度の向上 ・世界トップレベルの品質維持	・リコール件数	・NPS® (Net Promoter Score)※2 ・VOC (Voice of Customer) 収集数 ・カスタマーサポートセンター対応件数	—	1 2 3 4
	サプライチェーンマネジメントの強化					・安定供給の徹底 ・サプライチェーン全体での品質追求	・欠品率 ・リードタイム		・CSR調査回答率	1 2 3 4
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				エコソーシャル	・プロダクトロスのゼロ化 ・濃縮試薬普及、試薬海外生産 ・環境配慮材料への代替加速（カイコや培養細胞など） ・サプライチェーン全体での協働		・プロダクトロスのゼロ化 ・リサイクル・環境配慮材料への完全代替 ・動物由来原料使用量の削減	・包装用資材削減率 ・リサイクル率 ・総廃棄物量削減率	5
	事業活動における環境負荷低減					・GHG排出量削減、再生エネルギー活用拡大 ・水消費量削減		・再生可能エネルギー比率 ・GHG排出量削減率（スコープ1、2、3） ・水消費量削減率（主要試薬工場）	・一人当たりエネルギー使用量削減率	5
魅力ある職場の実現	エンゲージメントの向上				人的資本	・ビジョン・戦略共有 ・対話充実	・従業員エンゲージメントスコア ・「Sysmex Way」好意的回答率	・離職率		6
	DE&Iの推進					・企業風土醸成		・女性マネジメント比率	・各階層の女性比率 ・「ウェルビーイング」好意的回答率	6
	人材の育成					・人的資本投資の拡大 ・ポートフォリオマネジメント強化	・人員計画・人員数 ・人件費	・平均教育時間 ・人材育成投資額 ・付加価値生産性 ・サクセッション有効率・カバレッジ率		6
	健康増進と労働安全の推進					・労働環境整備		・年間総労働時間	・労働災害度数率・強度率	6
ガバナンスの強化	コーポレート・ガバナンス				コーポレートマネジメント	・取締役会実効性の向上 ・資本効率の向上 ・資本市場との対話 ・ブランド認知度の向上	・ROE・ROIC	・取締役会実効性評価 ・ESGレーティング ・議決権行使賛成率		5
	コンプライアンス リスクマネジメント 人権の尊重					・経営体制の強化 ・DXの加速	・情報リテラシー教育受講者数	・経営層の女性比率、外国籍比率 ・内部通報件数		5

※1 青色の濃淡は影響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。

基本戦略

基本戦略		主な取り組み
事業および技術	**ダイアグノスティクス事業の深化** 収益源の成長ドライバーと位置付け、検査室の生産性向上や新たな診断指標につながる検査の拡充に取り組みます。圧倒的なシェアNo. 1を誇るヘマトロジー分野を中心に尿・血液凝固・免疫検査分野において、新興国市場など各国・地域の医療ニーズに対応した製品やユニークな検査項目の開発、検査分野を横断する新たな価値の提供に注力します。 **個別化医療・検査の精緻化** がんやアルツハイマー病など社会的な課題である疾患に対し、リキッドバイオプシー技術の実用化や遺伝子検査のポートフォリオ拡大、遺伝子情報を活用した診断ソリューションの開発など、新たな技術と既存技術の融合により新たな診断価値の提供を目指します。 **個別化予防・予後モニタリングの実現** 医療の分散化やセルフメディケーションニーズの高まりに対応すべく、検査の場所、対象を拡大したプライマリケア製品の開発、未病、予防を対象とする新たな検査の実現、予兆検出プログラムの開発などに取り組みます。 **メディカルロボット事業、治療領域など新たな領域への挑戦** 手術ソリューションの提供を目指す外科治療領域、検体検査で培った品質管理技術やロボット技術を駆使した再生細胞医療領域など、新たな領域の継続的な探索を進めます。	**イノベーション** ・検査項目拡充 ・新規技術獲得・実用化 ・新規事業拡大 **医療アクセス** ・展開地域の拡大 ・プライマリケア製品の拡大 **クオリティ** ・顧客満足度の向上 ・世界トップレベルの品質維持 **サプライチェーン** ・安定供給の徹底 ・サプライチェーン全体での品質追求
エコソーシャル	**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** 循環型社会に順応したバリューチェーン改革を行うことにより、環境・社会課題解決と事業拡大を両立するビジネスモデルを構築していきます。事業活動におけるカーボンニュートラルや水資源保全などに加え、機器、試薬における環境配慮型設計、脱動物由来原料や環境配慮材料の採用・代替加速などに取り組みます。	**資源循環** ・プロダクトロスのゼロ化 ・エコマテリアルへの代替加速 ・サプライチェーン全体での協働 **気候変動・エネルギー対策** ・GHG排出量削減、 再生エネルギー活用拡大 ・水消費量削減
人的資本	**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** ヘルスケアの進化を実現する人材を創出すべく、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、育成を進めるとともに、多様な人材の個性を尊重し、個々のウェルビーイング向上に向けた職場環境の構築や成長機会の提供を行います。また、企業風土の進化とグループ横断でのリーダー輩出に注力します。	**エンゲージメント、DE&I** ・ビジョン・戦略共有、対話充実、企業風土醸成 **人材育成** ・人的資本投資の拡大 ・ポートフォリオマネジメント強化 **健康・労働安全** ・労働環境整備
コーポレートマネジメント	**経営基盤の強化／資本効率の向上** イノベーションを促し、戦略を遂行するため、自律的かつ機動的な組織マネジメント体制を構築し、アライアンスやオープンイノベーションなどの外部リソース活用強化、デジタル技術を活用したグループガバナンスやリスクマネジメント体制の強化、資本効率の向上に努めます。また、ステークホルダーと双方向の対話を拡充し、ブランド価値を高めていきます。	**ガバナンスの強化** ・取締役会実効性の向上 ・資本効率の向上 ・資本市場との対話 ・ブランド認知度の向上 ・経営体制の強化 ・DXの加速

定量目標

《成長性》	売上高	1兆円以上（2033年度）
《収益性》	営業利益率	20%以上（2033年度）
《プロダクトロス》	未使用自社製品の廃棄率	0.1%未満（2033年度）
《環境》	容器と包装材のリサイクル・環境配慮材料の利用率	100%（2033年度）
《ビジョン共有》	「Sysmex Way」好意的回答率	75%以上（2025年度）
《資本効率》	ROE	16%以上（2025年度）

企業価値向上

利益成長

＋

資本コスト低減

＋

資本効率向上

ヘルスケア領域における提供価値

シスメックスは、主に事業を展開しているヘルスケア領域において、患者さんや医療機関などの医療課題へ応えるべく活動しています。新たな価値を提供することでより良いヘルスケアジャーニーを実現し、世界中の人々の健康寿命延伸に貢献することを目指しています。

ヘルスケアジャーニーの各ステージ ≫P25	シスメックスの重視する医療課題	シスメックスの取り組みの方向性	具体的なアウトプット	アウトカム 医療機関への価値	アウトカム 社会への価値
基礎検査（健康診断）	医療格差の是正 先進国：★★ 新興国：★★★	・新興国など基礎医療の充実が必要な地域への検査体制支援、販売網拡大 ・プライマリケア製品の拡大 ・医療従事者へ医療情報提供 【中核分野】 ヘマトロジー、血液凝固検査、尿検査	・小型モデル含む多様な製品ポートフォリオの展開 ・機器の標準器としての採用 ・医療・学術情報の提供 ・製品トレーニングの提供 ・検査ビッグデータの解析※	・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	**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
	検査室の効率化 先進国：★★★ 新興国：★★★	・検査システムの自動化 ・ITソフトウェアによる新たな価値提供 【中核分野】 ヘマトロジー、血液凝固検査、尿検査、免疫検査	・自動化を実現する新たなシステムの提供 ・濃縮試薬など検査技師の負担軽減を実現する仕組み ・製品のバーチャルトレーニングの推進 ・ネットワークソリューションCaresphere™の拡充	・検査室の生産性向上による経営の効率化 ・検査分野横断的な判断	
精密検査	患者さんの負担軽減につながる新たな検査・診断技術の創出 先進国：★★★ 新興国：★★	・オープンイノベーションを活用した新たな検査技術の創出 ・遺伝子検出技術の高度化 【中核分野】 ヘマトロジー、血液凝固検査、尿検査、免疫検査、遺伝子検査	・新たな検査・診断システム、バイオマーカーの開発 ・低コストで効率的な遺伝子検査の開発※	・適切な診断・治療・投薬の実現 ・汎用性の高いゲノム医療の実現による個別化医療の推進	
治療・手術	患者さんの早期回復・負担軽減・コスト低減の実現 先進国：★★★ 新興国：★	・新たな治療と診断の確立 ・再生細胞医療の実現 【中核分野】 メディカルロボット事業、再生細胞領域	・検体検査領域で培ったサービス&サポートの手術室への展開※ ・再生細胞医療の生産技術・品質管理技術の確立※	・手術支援ロボットの高度化・効率化 ・再生細胞医療の普及による治療完治率の向上	
予防 効果判断 予後	再発リスク診断・予防の実現 医療機能分散への対応 先進国：★★★ 新興国：★	・AIを活用した予防、予後モニタリング ・ヘルスケアリテラシー向上への取り組み 【中核分野】 遺伝子検査、新規事業	・データを活用したモニタリング（公衆衛生など）※ ・各種医療データの効率的な一元管理の仕組み提供	・新興・再興感染症の拡大回避 ・医療機関と在宅医療のネットワーク強化	

★：今後5年におけるニーズの強さ

※開発中の技術・製品