

# 中期経営計画と取り組み

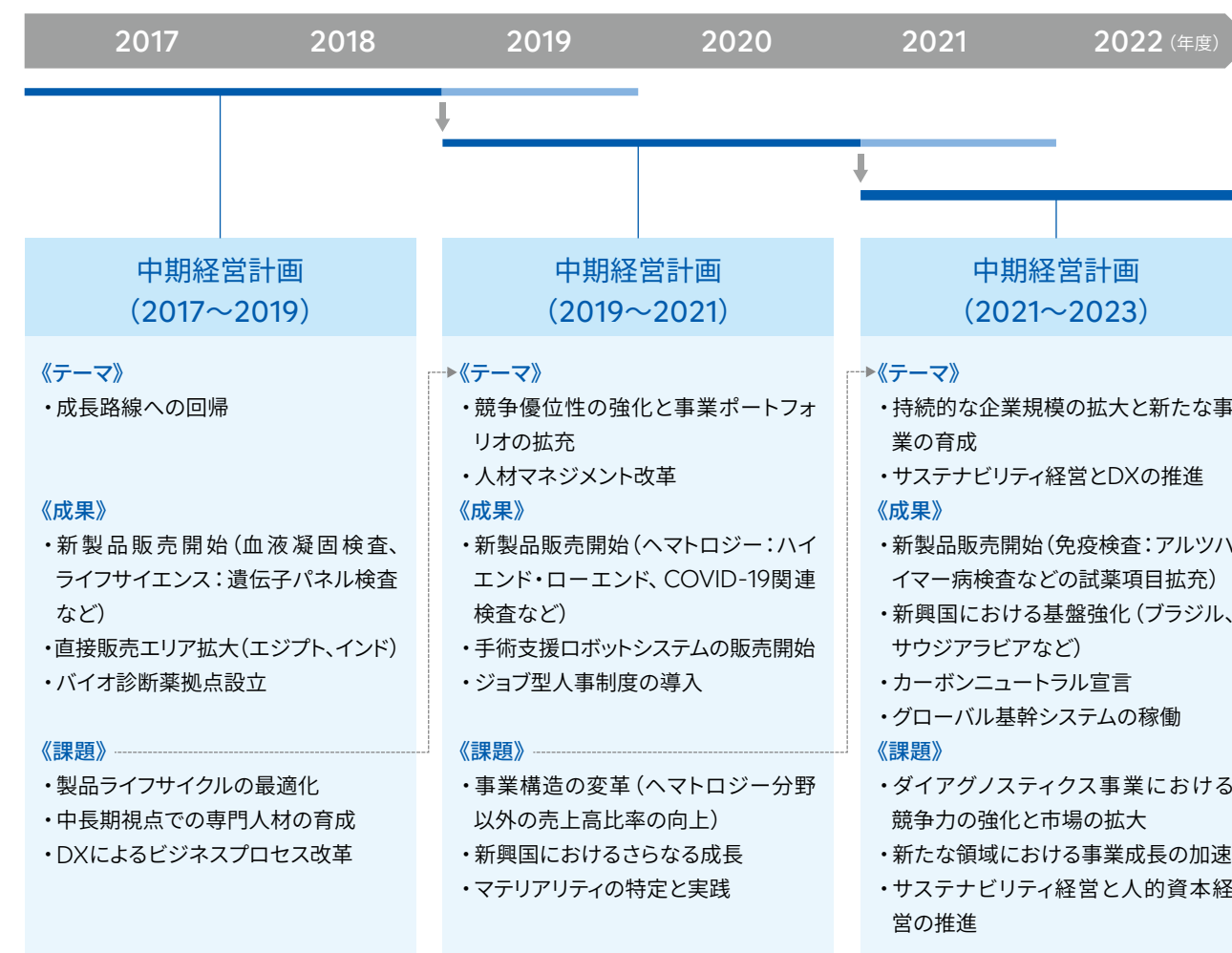
2023年5月に発表した長期経営戦略2033の実現に向け、  
2025年度を最終年度とする中期経営計画を策定し、  
取り組みを進めています。

## これまでの経営計画

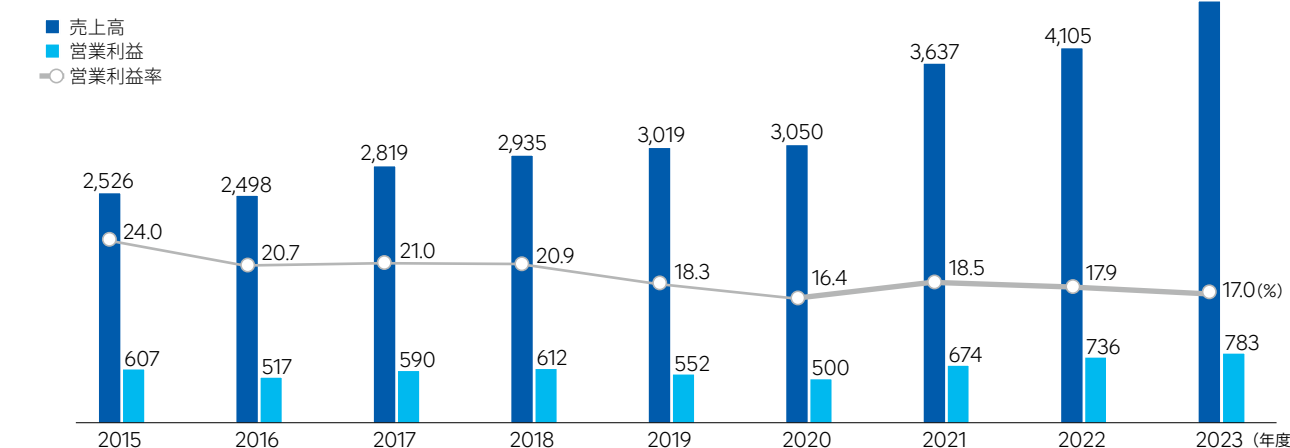
シスメックスは、外部環境や自社の状況に応じて、計画を2年ごとに見直すローリング方式で中期経営計画を策定し、成長に向けた取り組みを継続しています。

2017年度から開始した中期経営計画では、成長路線への回帰を掲げ、新製品の投入や新興国における基盤強化、手術支援ロボットシステムを中心とした新規事業の立ち上げのほか、サステナビリティ経営やDXの推進にも注力してきました。

2021年度にスタートした前中期経営計画では、2023年度に売上高4,200億円、営業利益800億円の達成を目指し取り組んだ結果、売上高は海外地域の伸長などにより、計画を達成しました。一方、営業利益についてもインフレ影響などもあり計画を下回りましたが、増益となりました。



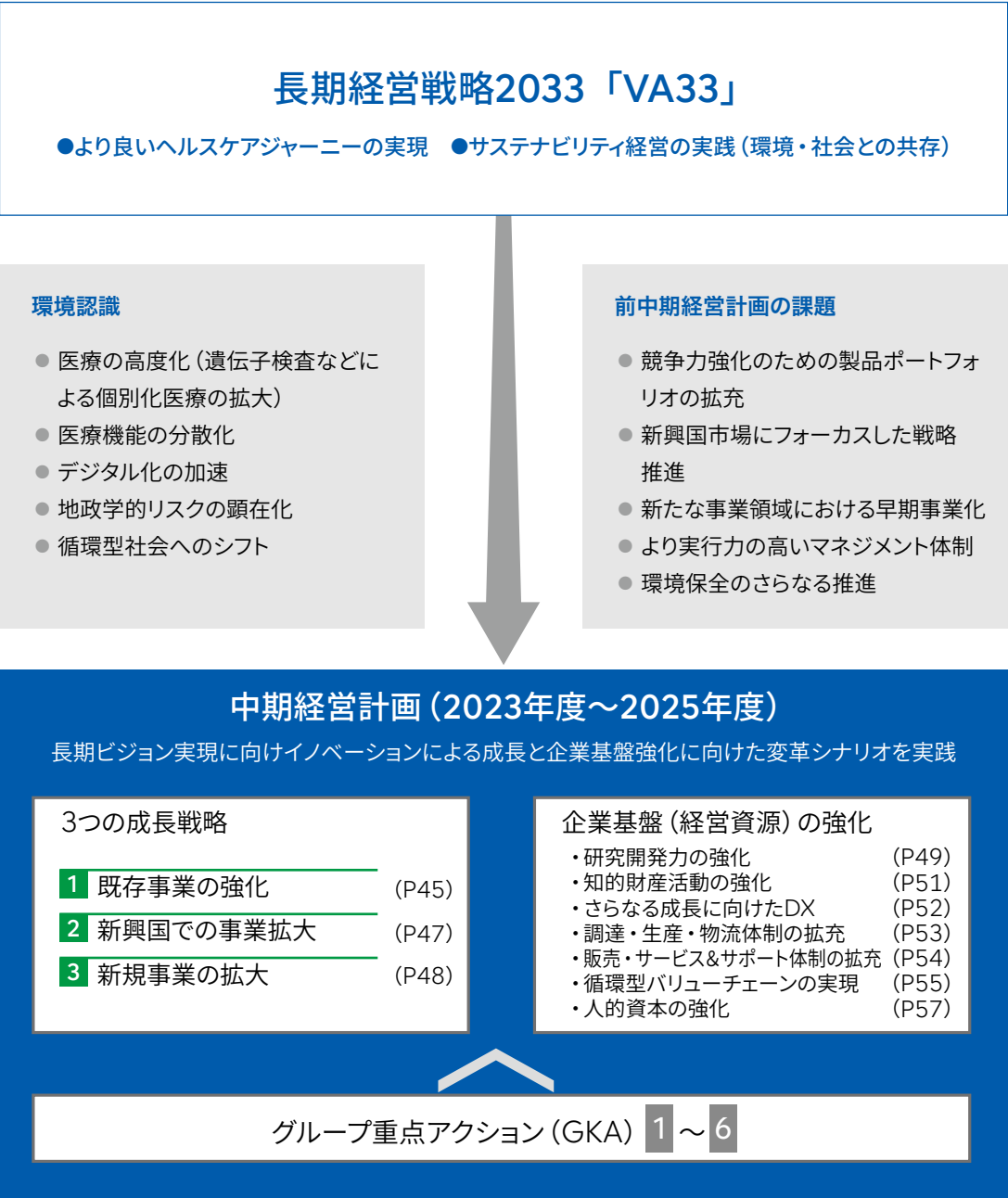
■主要財務実績





中期経営計画の概要

中期経営計画策定の背景



中期経営計画の位置付け

シスメックスは、2023年4月より中期経営計画（2023年度～2025年度）を推進しています。これは、「長期経営戦略2033（VA33）」の実現に向けた最初の3カ年計画であり、シスメックスの進化のための重要な転換点と位置付けています。計画の策定にあたっては、長期ビジョンにある、より良いヘルスケアジャーニーの実現と、サステナビリティ経営の実践に向け、社会の環境変化や前中期経営計画からの課題を精査しました。これらを踏まえて、基本戦略に

基づいた6つのグループ重点アクション（GKA）を定めました。これらの重点アクションの実践により、3つの成長戦略を推進するとともに、持続的な成長を支える企業基盤の強化に取り組みます。

長期経営戦略および中期経営計画の初年度である2023年度は、順調なスタートを切りました。売上高は、為替の好影響もあり計画を上回り、営業利益・当期利益は、インフレ影響などにより計画には届かなかったものの、ともに過去最高を達成しました。

長期経営戦略  
基本戦略



《中期経営計画のグループ重点アクション（GKA）》

- 1

ダイアグノスティクス事業領域のイノベーションによる競争力の強化と市場の拡大

拡大を続けるダイアグノスティクス事業での成長。本計画の収益性、成長性の柱

・ヘマトロジー：新製品のグローバル展開と市場導入の加速

・血液凝固検査：欧米での直接販売・サービス&サポート体制の構築および開始

・免疫検査：試薬ポートフォリオ拡充、アルツハイマー病検査などの欧米展開

・新興国において、医療アクセスの向上に貢献する製品・サービスの提供
- 2

個別化医療領域における、遺伝子検査を中心とした事業化の加速

遺伝子パネル検査やリキッドバイオプシー技術の拡充・活用などによる、次世代医療を担う事業の確立

・リキッドバイオプシー技術（細胞、タンパク、遺伝子）による新規項目開発

・アライアンスを活用した検査技術の組み合わせによる、新たな診断価値の創出

・OSNA 法を用いた製品の中国市場導入の加速
- 3

予防・セルフメディケーション領域における新たなビジネスモデル創出

医療機能の分散化や個人の予防意識の高まりを踏まえた新たな領域での貢献

・迅速薬剤感受性検査のグローバル展開の推進

・在宅・クリニック向けのプライマリケア検査システムの開発

・検査データを活用した新たなソリューションの創出
- 4

治療領域における、メディカルロボット事業を中心とした事業成長の加速

手術支援ロボットシステムの国内市場導入の加速、グローバル展開の推進

再生医療等製品の創出、細胞製造・品質試験の自動化・デジタル化
- 5

資源循環型バリューチェーン実現と社会課題解決に向けた変革

循環型バリューチェーンの実現に向けた環境配慮型設計などの推進

・リサイクルの推進を含む、製品廃棄の削減に向けた取り組みの強化

・GHG排出量削減に向けた取り組み強化、サプライヤーへの協力要請
- 6

人的資本および経営基盤強化を通じた企業価値の向上

長期経営戦略に基づくグループ人材ポートフォリオの拡充

・高度専門人材をはじめとする人材の獲得、育成および配置

・グローバルキーポジションに対する次世代リーダー育成

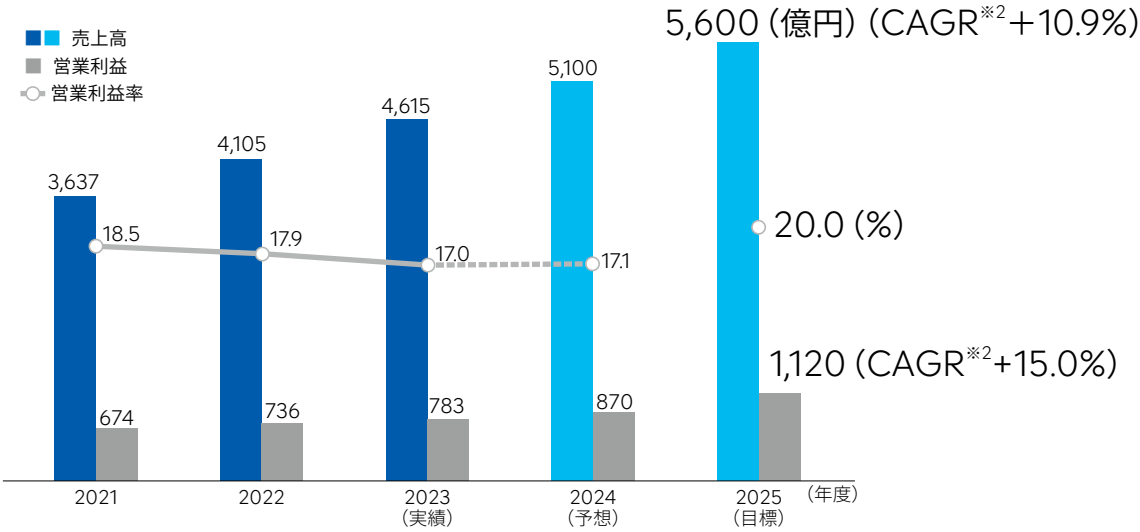
・柔軟な働き方を通じた DE&I の取り組みを強化

中期経営計画の目標

財務・非財務主要目標

|                                   | 2023年度<br>(実績) | 2024年度<br>(予想) | 2025年度<br>(目標) | 2033年度<br>(目標) |
|-----------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| 売上高                               | 4,615億円        | 5,100億円        | 5,600億円        | 1兆円以上          |
| 営業利益                              | 783億円          | 870億円          | 1,120億円        |                |
| 営業利益率                             | 17.0%          | 17.1%          | 20.0%          | 20%以上          |
| ROE                               | 12.1%          | 12.3%          | 16.0%          |                |
| フリーキャッシュ・フロー                      | 89億円           | —              | 460億円          |                |
| プロダクトロス：未使用自社製品の廃棄率 <sup>※1</sup> | —              | —              | 0.18%          | 0.1%未満         |
| リサイクル・環境配慮材料への代替：容器と包装材への利用率      | —              | —              | 60%            | 100%           |

※1 自社製品の未使用廃棄物の原価／売上高



事業・分野別売上高目標

|              | 2023年度<br>(実績) | 2024年度<br>(予想) | 2025年度<br>(目標) <sup>※3</sup> | CAGR <sup>※2</sup><br>(%) |
|--------------|----------------|----------------|------------------------------|---------------------------|
| ヘマトロジー       | 2,749          | 3,030          | 2,970                        | 7.2                       |
| 尿検査          | 390            | 425            | 430                          | 8.1                       |
| 血液凝固検査       | 729            | 825            | 930                          | 11.6                      |
| 免疫検査         | 236            | 250            | 400                          | 19.3                      |
| 生化学検査        | 33             | 35             | 50                           | 13.4                      |
| FCM検査        | 33             | 50             | 70                           | 45.7                      |
| ライフサイエンス     | 205            | 215            | 310                          | 15.9                      |
| その他          | 200            | 210            | 170                          | —                         |
| ダイアグノスティクス事業 | 4,577          | 5,040          | 5,330                        | 9.3                       |
| メディカルロボット事業  | 37             | 60             | 270                          | 126.2                     |
| 合計           | 4,615          | 5,100          | 5,600                        | 10.9                      |

地域別売上高目標

|            | 2023年度<br>(実績) | 2024年度<br>(予想) <sup>※4</sup> | 2025年度<br>(目標) <sup>※3</sup> | CAGR <sup>※2</sup><br>(%) |
|------------|----------------|------------------------------|------------------------------|---------------------------|
| 日本         | 621            | 665                          | 900                          | 14.6                      |
| 米州         | 1,187          | 1,315                        | 1,400                        | 9.7                       |
| EMEA       | 1,274          | 1,370                        | 1,400                        | 7.9                       |
| 中国         | 1,099          | 1,210                        | 1,300                        | 10.3                      |
| アジア・パシフィック | 431            | 540                          | 600                          | 18.0                      |

2023年度実績為替レート：1USドル=144.6円、1ユーロ=156.8円、中国元=20.1円  
2024年度予想為替レート：1USドル=147.0円、1ユーロ=158.0円、中国元=20.4円  
中期経営計画における想定為替レート：1USドル=133.0円、1ユーロ=143.0円、中国元=19.2円

※2 2022年度から2025年度の年平均成長率  
※3 2023年5月発表時点  
※4 ロシアの売上をEMEAからアジア・パシフィックへ組み替え

資本政策 (3カ年累計)

|                                | 過去3カ年累計<br>(2020年度～ 2022年度) | 中期経営計画3カ年累計<br>(2023年度～ 2025年度)                           |
|--------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------------------------------|
| キャッシュ・フロー創出<br>(営業活動キャッシュ・フロー) | 1,844億円                     | 2,800億円以上                                                 |
| 設備および事業投資<br>(投資活動キャッシュ・フロー)   | 1,159億円                     | 1,700億円<br>・新興国展開 / 拠点整備 (インドなど)<br>・デジタル化の推進<br>・機動的なM&A |
| 株主への還元                         | 468億円                       | ・配当性向30%以上<br>・業績伸長に裏付けられた安定的な増配                          |
| 研究開発費                          | 803億円                       | 1,250億円<br>・次世代機器・試薬の開発<br>・新たな領域に向けた技術開発                 |
| 資本効率 <sup>※</sup><br>(ROE)     | 12.4%                       | 16.0%                                                     |

※ 最終年度

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                       | 2023年度<br>(実績)                    | 2025年度<br>(目標)                     |
|----------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|
| ● 健康社会への<br>新たな価値創出              | ・イノベーションを通じた<br>医療課題解決             | ヘマトロジー検査件数                        | 3,325百万件 <sup>※1</sup>             |
|                                  | ・医療アクセスの向上                         | 手術支援ロボットによる症例数                    | 2,903件 <sup>※1</sup>               |
|                                  | ・新興国・開発途上国売上高                      | 新興国・開発途上国売上高                      | 1,646億円 <sup>※1</sup>              |
| ● 責任ある製品・<br>サービス・ソリュー<br>ションの提供 | ・品質と信頼の追求                          | リコール件数 <sup>※2</sup>              | 2件 <sup>※1</sup>                   |
|                                  | ・サプライチェーンマネ<br>ジメントの強化             | CSR調査回答率 (国内・海外一次サプライヤー)          | 95%<br>90%                         |
| ● 魅力ある職場の実現                      | ・エンゲージメントの向上                       | エンゲージメントスコア                       | 75%<br>75%                         |
|                                  | ・ダイバーシティ、<br>エクイティ&インク<br>ルージョンの推進 | 離職率                               | 7.7%<br>10%以下                      |
|                                  |                                    | 女性マネジメント比率                        | 19.2%<br>20%以上                     |
|                                  |                                    | 経営層の女性比率、外国籍比率 <sup>※4</sup>      | 女性：8.3%<br>外国籍：16.7% <sup>※1</sup> |
|                                  | ・人材の育成                             | 平均教育時間                            | 24.4時間<br>40.0時間                   |
|                                  |                                    | 付加価値生産性 (グループ)                    | 1,997万円<br>2,250万円                 |
| ● 環境への負荷低減                       | ・健康増進と<br>労働安全の推進                  | 年間総労働時間 <sup>※2</sup>             | 2,017時間<br>1,980時間                 |
|                                  | ・製品ライフサイクルに<br>おける資源循環             | プロダクトロスのゼロ化                       | 0.40%<br>0.18%                     |
|                                  |                                    | リサイクル・環境配慮材料への完全代替                | 43%<br>60%                         |
| ● ガバナンスの強化                       | ・事業活動における<br>環境負荷低減                | GHG排出量削減率 (スコープ1,2) <sup>※3</sup> | 29%削減<br>40%削減                     |
|                                  | ・コーポレートガバナンス                       | 投資家アナリストミーティング数 <sup>※4</sup>     | 723社 <sup>※1</sup>                 |
|                                  | ・コンプライアンス                          | 内部通報件数                            | 26件 <sup>※1</sup>                  |
|                                  | ・リスクマネジメント                         | 情報リテラシー教育受講者数 <sup>※2</sup>       | 11,097名 <sup>※1</sup>              |

※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 基準年度 2022年度    ※4 シスメックス株式会社単体

≫サステナビリティ目標の進捗状況 P93

# 3つの成長戦略

## 1 既存事業の強化

中期経営計画では3つの成長戦略に焦点を当てています。既存事業の強化として、グローバルに展開しているヘマトロジーと尿検査分野に加え、血液凝固検査および免疫検査分野における成長を加速させます。また、ライフサイエンス分野のさらなる収益化を目指します。新興国での事業拡大では、インドや中南米、中東・アフリカ地域を含む経済成長著しい地域でのヘルスケア需要の獲得を進めます。さらに、新規事業の拡大においては、先進国を中心に新たな医療分野への取り組みを進めています。

## 1 既存事業の強化

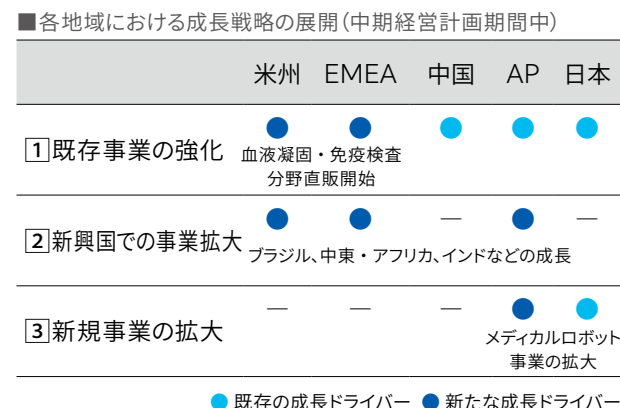
### 欧米における血液凝固検査分野の直接販売・サービス&サポート開始

- ・Siemens Healthineers社との販売テリトリー分けが撤廃され対象市場が2倍に拡大
- ・機器に加え、利益率の高い試薬・消耗品を欧米地域でも販売開始

シスメックスは、1995年よりSiemens Healthineers社（以下Siemens社）とアライアンスを結び、両社合わせてグローバルシェアNo. 1を獲得してきました。これまでのアライアンスでは、両社が地域を分担して販売していましたが、2023年の契約更新にてテリトリー分けを廃止しました。今後はSiemens社とシスメックスが機器と試薬を相互に供給し、各自のブランドとしてそれぞれグローバルに販売していくことになりました。これにより、2024年4月からシスメックスの販売地域が、欧米市場などへ拡大され、対象市場は約2倍となりました。

さらに、これまでSiemens社 テリトリー においては、

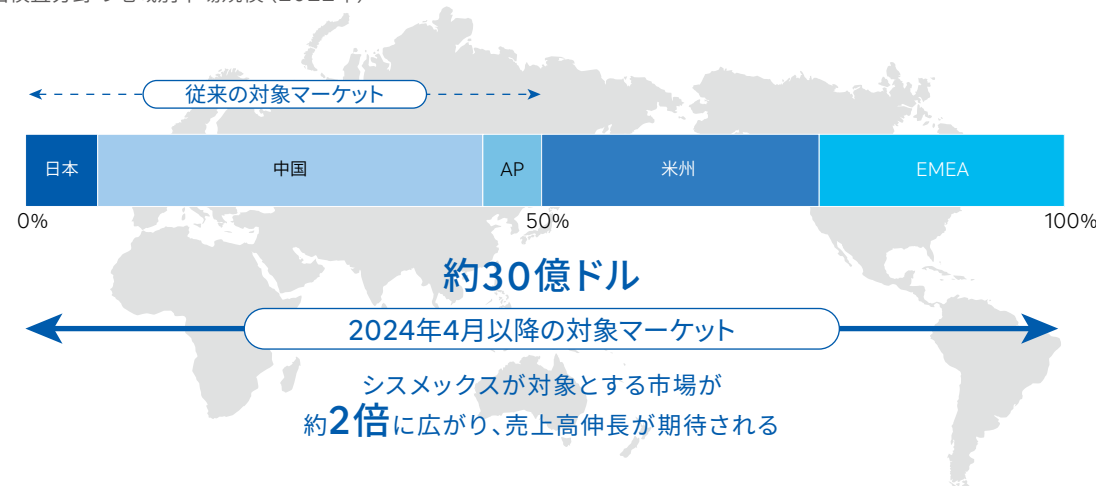
## 2 新興国での事業拡大



Siemens社への機器販売のみでしたが、相互OEM契約の実現により機器に加え利益率の高い試薬を顧客へ販売することが可能となりました。なお、将来的にはシスメックスが開発・提供するユーザーニーズの高い液状化試薬などもグローバルに提供していきます。

血液凝固検査分野の対象となるお客様は、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。ヘマトロジー分野で培ったサービス&サポート力や、ヘマトロジー分野との統合システム提案などの強みを最大限に活かし、顧客満足度を高めることで、売上高および収益を高め、中期経営計画の達成をけん引していきます。

■血液凝固検査分野の地域別市場規模(2022年)



## 3 新規事業の拡大

### 免疫検査項目の拡充と本格的なグローバル展開の開始

グループ重点アクション 1

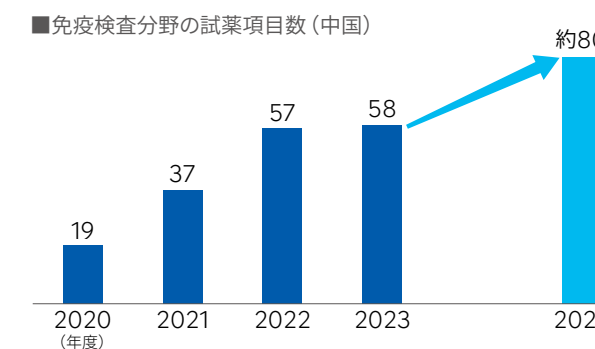
- ・アライアンスを活用した検査項目数の大幅拡充
- ・アルツハイマー病検査をドアオープナーとした欧米の免疫検査市場への参入

免疫検査は、検体検査市場において最大規模の分野です。シスメックスでは、ユニークな検査項目の開発に注力するとともに、各地域でのラインアップ拡充に取り組んできました。特に中国では、独自の地域ニーズに応えるため、過去4年間で項目数を約3倍に増やしました。今後も、中国の無錫工場における開発やローカル企業との共同開発、自社製品の薬事登録を通じて項目をさらに拡充し、本中期経営計画期間中に約80項目の導入を目指します。

また、ユニーク項目の開発の一環として、微量の血液から、アルツハイマー病の原因とされるタンパク質の蓄積状態を調べる検査試薬の開発に成功し、2023年6月より日本で販売を開始、8月には米国(LDT)、12月には欧州にも展開しました。

本項目をドアオープナーとして、これまで日本および中国、アジアが中心であった免疫検査分野の売上を欧米にも拡大していきます。

▶アルツハイマー病関連検査 P50



### ライフサイエンス分野の拡充と収益化

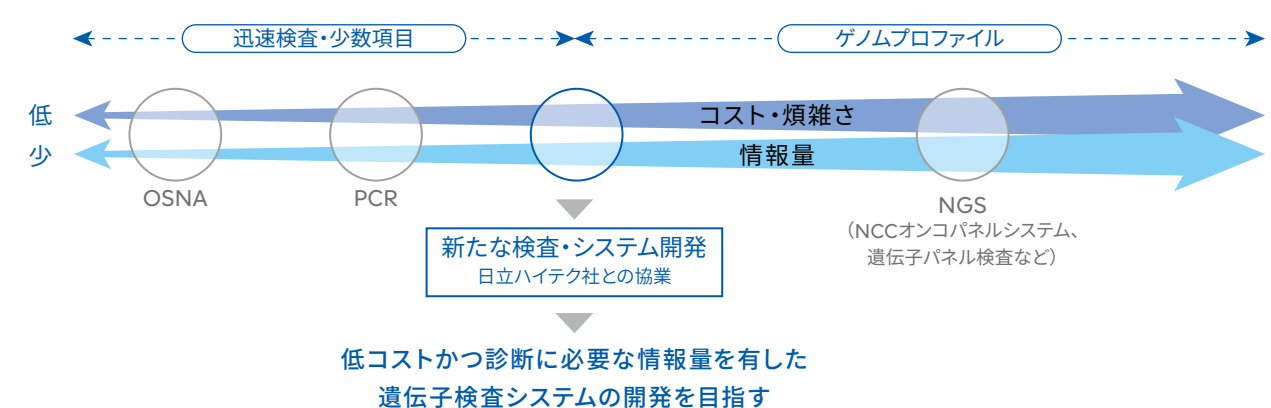
グループ重点アクション 2 3

- ・がんリンパ節転移診断システムやPCR検査製品のグローバル展開
- ・個別化医療に資する遺伝子検査システムの開発
- ・ラボアッセイ事業の見直しおよびオープンイノベーションの推進による事業の収益性向上

シスメックスは、2000年からがん遺伝子検査を中心としたライフサイエンス分野へ参入し、幅広く技術獲得を進め、OSNA法を用いたがんリンパ節転移診断システムなど、製品開発を進めてきました。今後は、すでに一部地域で安定した収益を上げている上記システムやPCR検査などの製品をグローバルに展開していきます。また、市場ニーズのある、低コストかつ情報量を担保した新たな遺伝子検査

システムの開発に向けて、日立ハイテック社と共同開発契約を締結しました。さらに、医療機関などから検体を受託して結果をお返りするラボアッセイ事業の見直しも行い、オープンイノベーションによる事業拡大を進めていきます。このような取り組みによりライフサイエンス分野の拡大および収益性の向上を目指します。

■遺伝子検査技術の全体像





2 新興国での事業拡大

新興国における市場拡大の取り組み

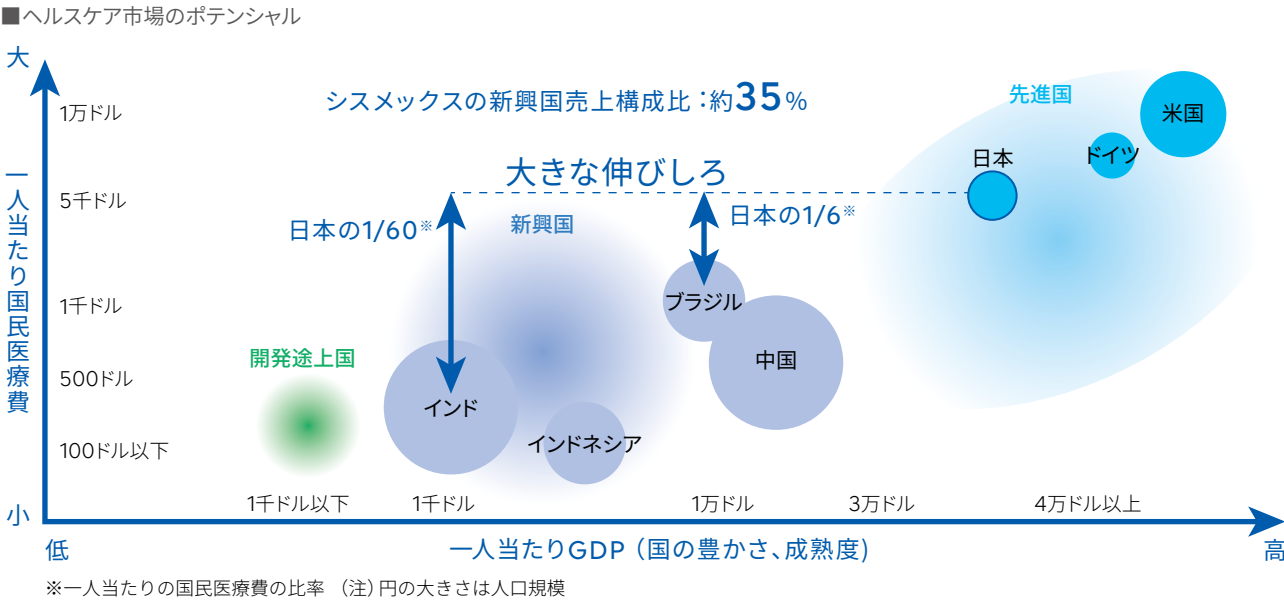
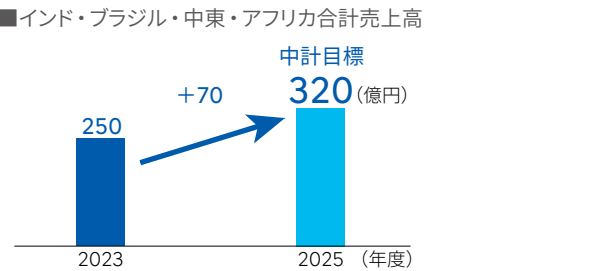
グループ重点アクション 1

- ・製品トレーニングセンターの開設など、販売・サービス&サポート体制の強化
- ・生産拠点の新設など生産機能の強化
- ・新興国ニーズに沿った小型製品やサービスの開発推進

新興国は、経済成長、人口増加、高齢化などの要素により成長ポテンシャルが非常に高い地域です。例えば、国民一人当たりの医療費を比較するとブラジルでは日本の1/6程度、インドでは日本の1/60程度であり、医療ニーズの高まりによる市場拡大余地は多大です。シスメックスはこれまでも中国など、早期に市場参入することで確実に新興国市場の成長機会を捉えてきました。中期経営計画で重点地域と位置付けているインドでは、1998年と早くから市場参入を果たし、2007年には現地に試薬工場を開設。2019年より開始した直接販売・サービス&サポートも市場から高い評価を得ており、売上も順調に推移しています。2024年度にはグループ初の試薬・機器双方の生産機能

を備える生産工場の稼働を予定しているほか、地域ニーズに合った製品開発を進めています。

また、その他の地域でも、製品のトレーニングセンターを開設するなど、積極的な展開を進めています。なお、インド、ブラジル、そして中東・アフリカ地域の合計売上高は、中期経営計画最終年度に320億円以上を見込んでいます。



Sysmex India Pvt. Ltd.  
Senior Manager  
Instrument Production  
Dharak Upadhyay

**現場の声：高品質な製品供給に向けた、インド新拠点の取り組み**

2024年度中に新たなインド生産拠点を稼働するにあたり、私は日本の機器生産工場「アイ スクエア」で3カ月間の研修を受け、高品質な生産プロセスを習得しました。現在、研修で学んだITを活用した研修システムを現地に導入し、新たな従業員の採用およびトレーニングを進めています。また、信頼性の高い製品供給を目指し、ISO認証や製造ライセンスの取得など国際的な品質基準を満たすとともに、工場内の品質管理を日本と同等水準にすべく、SOP(標準作業手順書)や作業指示書の整備に取り組んでいます。新工場において高品質な製品を安定的に生産し、地域の雇用機会を創出することで、地域の人々やその家族の生活向上に寄与しながら、シスメックスの事業拡大を目指していきます。

3 新規事業の拡大

メディカルロボット事業の取り組みのグローバル展開の加速

グループ重点アクション 4

- ・手術支援ロボットシステムの国内導入の加速と海外への本格展開に向けた準備の推進
- ・症例数の増加にともなう、着実な収益性の向上

シスメックスは株式会社メディカロイド<sup>®</sup>のグローバル総代理店として、2020年より日本において本格的に手術支援ロボットシステムの市場導入を開始しました。2023年度末時点で国内に55台を導入、症例数も順調に増加しています。売上高も40億円に迫り、国内売上上の5%を超えるなど着実に事業を拡大しています。

2023年度はお客様の要望に早期に応え、ハンドクラッチ対応などのバージョンアップを実施し、操作性を大幅に向上させました。また、適応する診療科の拡大も進み、日本におけるロボット支援下手術件数の9割以上に対応できるようになったことで、導入台数が増加しました。

今後は、現在ご使用いただいている全国の大学病院や基幹病院を中心に、関連する施設への販売促進活動を強化し、設置台数の加速度的な増加を目指します。さらに、



再生細胞医療への取り組み

グループ重点アクション 4

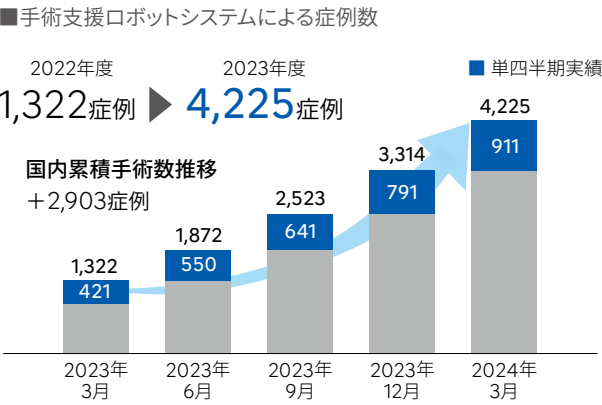
- ・再生医療等製品の品質管理検査や製造工程における自動化の実現
- ・オープンイノベーションによる再生医療等製品の開発推進

iPS細胞などの技術革新とともに、再生細胞医薬品市場は2040年には7兆円規模まで拡大すると予想されており、大きな期待が寄せられています。一方で、広く患者さんへ届けるためには、細胞の製造における課題解決が必要です。例えば、煩雑な工程による費用の増加、属人的な作業による品質のばらつき、細胞を製造する従事者の不足などの課題が顕在化しています。シスメックスはこれらの課題に対し、ヘマトロジー分野などで培ってきた細胞の評価技術やデジタルプラットフォームなどの強みを活かすことで、品質の向上や自動化に貢献し、再生細胞医療をより多くの患者さんに届けることができるよう取り組みを進めています。また、これらの強みを活かし、オープンイノベーションを通じて、

海外においては、2023年度に薬事承認を取得したシンガポールをハブとしてアジアに展開するほか、欧米においても早期に薬事承認を目指しグローバル展開の準備を着実に進めていきます。

設置台数および症例数の大幅な伸長により、鉗子など消耗品の売上高も増加していることから、収益への貢献も高まっています。2025年度には、メディカロイド<sup>®</sup>において単年度黒字化を目指し、新たな事業の柱として育てていきます。

※株式会社メディカロイド：シスメックス株式会社と川崎重工業株式会社との合弁会社



臓器移植後の患者さんのQOL向上を目指し、拒絶反応を抑制する画期的な細胞製剤の開発や、世界で初めてiPS細胞からほぼすべての患者さんに輸血可能な血小板を作製する基盤技術を確立した株式会社メガカリオンをグループに迎え、早期の実用化を目指しています。

シスメックスの価値提供

- ・検体検査領域で培った検査・バイオ技術
  - ▶ 新たな品質管理法の導入
- ・自動化を実現するエンジニアリング力
  - ▶ コスト低減、標準化
- ・ITによる品質・データマネジメント
  - ▶ 製造プロセスのデジタル化

企業基盤（経営資源）の強化

研究開発力の強化

成長戦略の実現に向けた今後の取り組み

- 海外研究開発拠点の機能強化とオープンイノベーションによる開発加速
- タッチフリーコンセプトの実現や新興国ニーズに対応した製品などの開発推進
- 個別化医療の精緻化に向けた開発

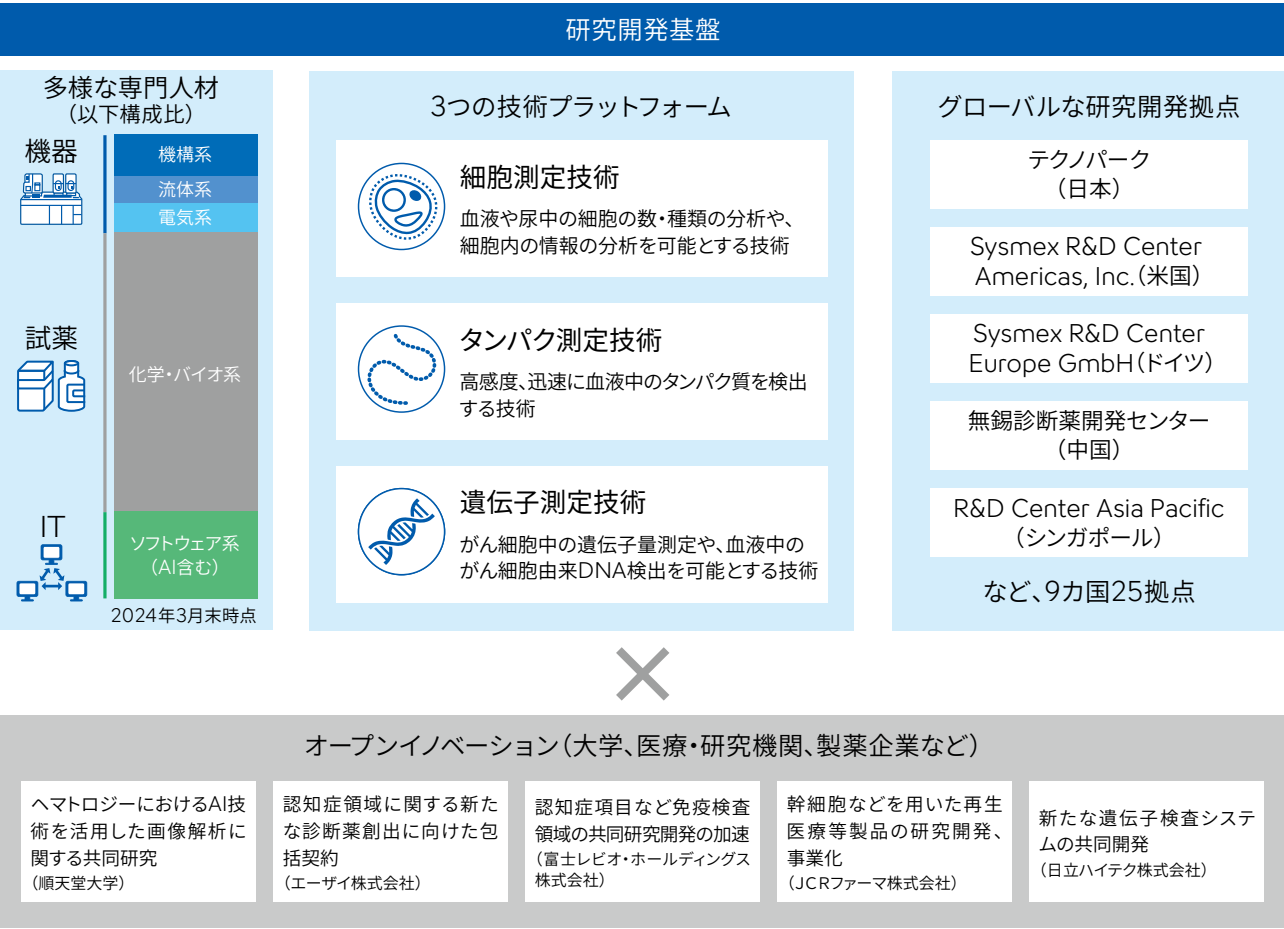
機器・試薬・ITの相乗効果により  
付加価値の高い製品・サービスを創出

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、検査にとって最も重要である正確な検査データの提供に加え、検査中に発生したエラー原因の迅速な特定が可能です。また、新たな検査・診断技術の創出だけでなく、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・サービスも提供しています。

研究開発体制は、日本を中心としながら、グローバルに

拠点を拡充することで、世界トップレベルの技術にアクセスするとともに地域のニーズに合わせた研究開発に取り組んでいます。これらの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。中期経営計画においては、血液凝固検査や免疫検査試薬の開発に寄与する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ータサイエンティストなどIT系人材の獲得と強化をグローバルに進めています。

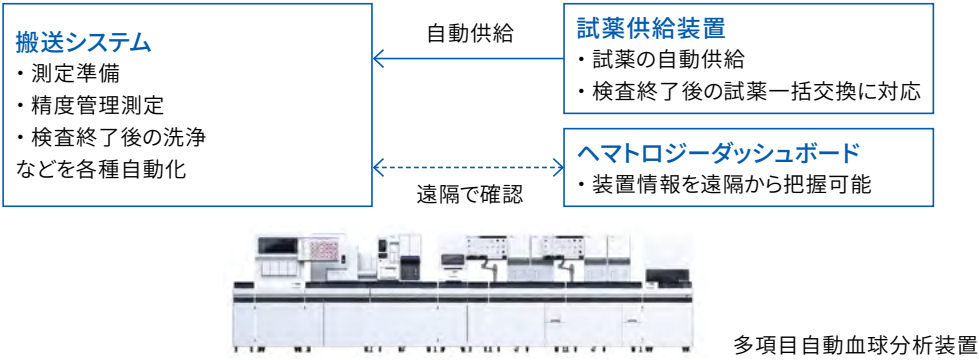
さらに、急速に変化するヘルスケア環境の中で、独創的な技術開発と効率的な事業化を目指し、外部とのオープンイノベーションやM&A、アライアンスも積極的に活用していきます。



【機器・IT】タッチフリーコンセプトの実現

機器の開発については、これまで検査室の生産性向上に向けた処理能力の向上や、搬送システムによる多検体処理の自動化などを実現してきました。現在は、これに加えてタッチフリーコンセプトを掲げ、長年取り組んできた「操作しやすい装置」から、「操作しない装置」の創出を目指しています。このコンセプトの実現により、先進国における検査室の省人化や効率化のみならず、検査技師が少ない新興国や過疎地域における検査品質の向上にも寄与していきます。

■ヘマトロジー分野におけるタッチフリーコンセプト



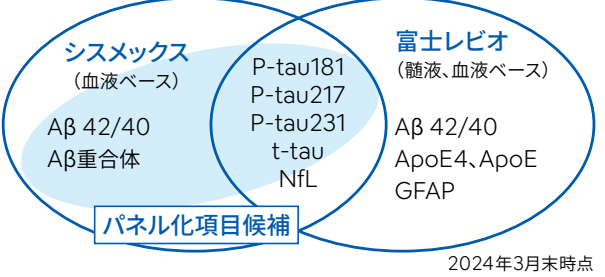
【試薬】ユニークな検査項目の開発

試薬の開発については、ヘマトロジーなどの化学系試薬に加え、血液凝固検査や免疫検査に使用されるバイオ系試薬の項目拡充に注力しています。

その一環として、アルツハイマー病の特徴の一つである、脳内アミロイドβ (Aβ) の蓄積状態の把握を補助する免疫検査項目を開発しました。血液により簡便に検査できるため、従来のPET検査前のスクリーニング検査として活用されることに加え、早期診断・治療につながる事が期待されています。さらに今後は、アルツハイマー型以外の認知症を区別する検査や、疾患ステージごとの治療薬に対応

した検査など、多様な認知症関連項目の開発を進めていきます。また、より精緻な認知症診断への貢献に向けて、富士レビオ社とのアライアンスも活用し、血液で測定可能な検査項目の開発を加速していきます。

■神経変性疾患（アルツハイマー病）の検査項目拡充



中央研究所  
先端医療研究グループ  
リサーチマネージャー  
山下 和人

現場の声：認知症の早期診断に向けて、患者負担を軽減した  
血液検査項目を開発

認知症は長寿命化にともない患者数が年々増加し、世界的な社会課題となっています。従来のアルツハイマー病の検査方法は、侵襲性やコスト面に課題がありました。シスメックスは、患者さんの負担を軽減する血液による検査の実現を目指して研究を進め、2023年にAβ検査試薬を開発しました。私たちの開発した検査技術によって、一人でも多くの患者さんが早期診断と適切な治療を受けることにつながればと考えています。それにより、患者さんご本人だけでなく、ご家族や周囲の方々の負担を軽減することができれば、開発者としてこれ以上ない喜びです。今後も、さまざまな脳内の変化を捉える血液検査の拡充や用途拡大に向けた活動を通じて、認知症の早期診断・早期治療が可能な社会を目指していきます。(シスメックスグループアワード受賞)



知的財産活動の強化

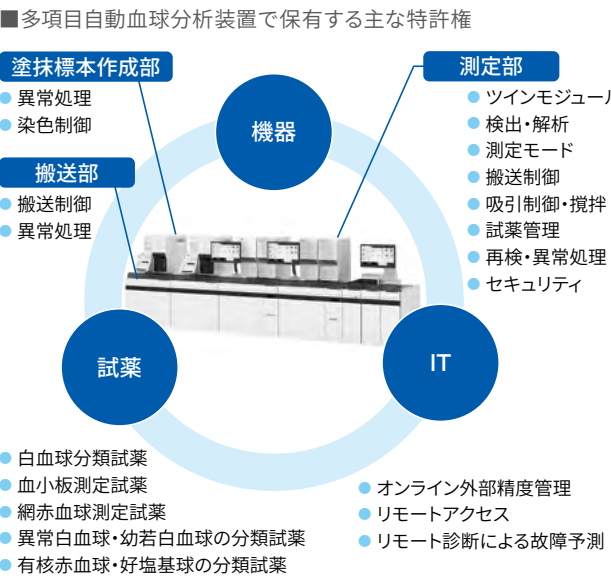
成長戦略の実現に向けた今後の取り組み

- ・ 将来的な付加価値による、競争優位性を確保するための、特許出願および維持
- ・ 新興国における特許権の取得推進

付加価値を保護する知的財産活動

シスメックスは、機器・試薬・ITの相乗効果によって、付加価値の高い製品・サービスを提供し続けています。これらの競争優位性を維持・強化するため、知的財産活動を戦略的に推進しています。

例えば、ヘマトロジー分野のフラッグシップモデルは、長年蓄積してきた分析技術や自動化技術、ユーザビリティの高い操作性など、さまざまな技術を掛け合わせて多くの価値を提供しています。シスメックスは、独自の付加価値をグローバルに保護するため、900件以上の特許権を保有しています。



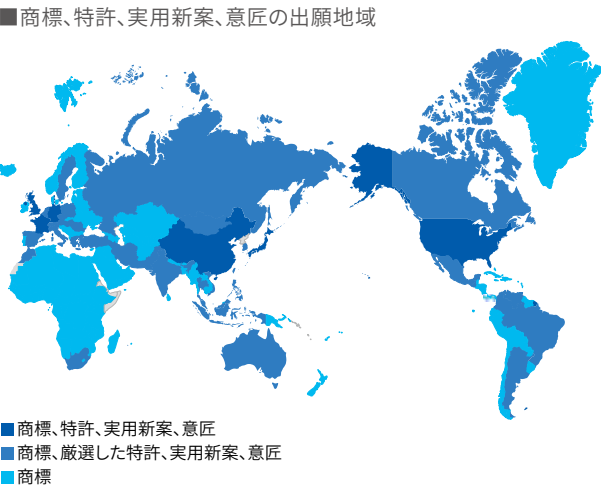
また、今後展開する製品についても、AIなど将来的な付加価値につながる技術に対しても戦略的に特許出願を推進し、中長期視点で競争優位性の維持と強化に取り組んでいます。

事業のグローバル展開を支える知的財産活動

シスメックスはヘマトロジー分野を中心とした検体検査市場において、先進国で圧倒的なポジションの確立と、新興国でのプレゼンスをさらに向上させています。このようなグローバルシェアの拡大やポートフォリオの拡充にあわせて、特許権のみならず、商標権、意匠権などの取得を積極的に推進しています。

競争力のある技術を保護する特許権は、市場規模や知的財産に関する法整備の状況に鑑み、日本・米国・欧州・中国を中心に保有しています。さらに、新興国での将来的な成長を見据えて、特にインドを中心に特許権の取得も進めており、インドでの特許権の保有件数は5年間で約4倍に増加しました。

また、シスメックスブランドを法的側面から確実に保護し、模倣品の流通による健康被害を防ぐため、新興国や開発途上国を含め、グローバルに商標権の取得を推進しています。特に、コーポレートブランドについては193の国や地域に商標を出願しています。



さらなる成長に向けたDX

成長戦略の実現に向けた今後の取り組み

- ・ 経営の可視化、意思決定の迅速化に向けたグローバル統一基幹システムの全地域稼働
- ・ バリューチェーンの情報一元管理システムの稼働による情報の可視化（生産性の向上）
- ・ グローバルで統一した人材マネジメントによるグローバル人材の発掘・育成の強化

グローバルに社内・顧客向けDXを推進

シスメックスは2000年に入り、急速にグローバル展開を進めてきました。海外関係会社のマネジメントについては、統括現地法人を中心に各地域や組織・機能の特性を活かしながら独自に展開してきましたが、近年のビジネスの多様化や規模拡大にともない、部分最適、プロセス・情報の分散などが新たな課題となっていました。また、グローバル企業としてさらに競争力を高めるべく、迅速な経営の意思決定や質向上のためにタイムリーな情報の可視化が求められるようになりました。シスメックスを取り巻く環境も、AI技術の進展やデータ活用の重要性の高まり、2030年IT人材不足問題の顕在化など、DXへの早急な対応が求められています。

このような中、シスメックスは、社内デジタル化（社内DX）と顧客向けデジタル化（顧客向けDX）の2つの観点で、DXの推進に取り組んでいます。社内DXは、「経営品質の向上」「人的資本の強化」「バリューチェーン全体の生産性の向上」の3つを軸に、デジタル変革の推進を行っています。「経営品質の向上」については、新たにグローバル基幹システムの導入を進めており、2023年度までに米州、EMEA、中国、APへの導入が完了しました。これにより、各地域の業績管理・分析の高度化やタイムリーな情報共有が可能となり、

経営の迅速な意思決定へ活用していきます。「人的資本の強化」については、2022年度に導入したグローバル人事制度と紐づけた人事情報の一元管理を実現するシステムの稼働を開始しました。これにより、グローバルに活躍する多様な人材ポートフォリオの拡充・育成を推進しています。「バリューチェーン全体の生産性の向上」については、調達から開発、生産、販売、サービスにおけるトレーサビリティ強化のためのシステム導入を進めました。これにより、バリューチェーン全体の効率化がさらに進み、製品開発の迅速化、在庫管理・コストの最適化などが進んでいきます。

顧客向けDXでは、IoTやクラウドの活用によって、分析装置からさまざまな情報をリアルタイムに連携・解析し、必要な情報を抽出・可視化するためのサービスを提供しています。また、グローバルに標準化されたプラットフォームを構築しており、検査品質の向上や検査室の効率的な運営に寄与しています。

今後は、グローバル展開を進める手術支援ロボットシステムにもノウハウを拡大し、安全・効率的な手術室の運用サポートや、手技の伝承支援などを目的としたネットワークサポートシステムの開発に還元するなど、新たな付加価値提供を行っています。

➤ [人的資本の強化 P57](#)   ➤ [主な製品・サービス P108](#)

■ DXによる主な期待効果

|                   | 対処すべき課題                       | 期待効果                                          |
|-------------------|-------------------------------|-----------------------------------------------|
| 経営品質の向上           | 関係会社数の増加にともなう情報連携、業績管理の一元管理   | シームレスな情報連携および高精度な分析による迅速な意思決定の実現              |
| 人的資本の強化           | 分散化された各地域の人材情報報の一元管理          | 事業拡大に合わせた最適な人材ポートフォリオの確保・育成の実現                |
| バリューチェーン全体の生産性の向上 | バリューチェーンで分断された情報の連携強化         | 調達から開発・生産・サービスまでの情報連携の効率化による製品の市場導入・供給スピードの短縮 |
| 顧客満足度向上           | 顧客の多様なニーズへの対応と競争優位性につながる価値の創出 | 検査品質の向上や検査室など医療現場を支える新たな価値提供の実現               |

調達・生産・物流体制の拡充

成長戦略の実現に向けた今後の取り組み

- ・血液凝固試薬および免疫試薬の自社化と大規模な量産化の実現
- ・中国市場における着実なノックダウン生産機器の拡充
- ・インドにおける新たな機器・試薬生産拠点の稼働

大規模な試薬量産化の実現

シスメックスは高品質な製品を世界中のお客様へ安定的にお届けしています。さらに一部地域での試薬の量産化や機器の現地生産移管など、成長戦略の実現に向けて生産体制を強化しています。

試薬生産においては、2023年度に、中国市場向けの一部血液凝固試薬の自社化を実現しました。血液凝固試薬は生物由来成分を含むため、ヘマトロジー分野などに比べ生産の難易度が高いうえに、検査需要の高まりにより、大規模な量産化対応が求められていました。シスメックスはこれらに対応するために、原材料の自社化および精製技術を確認立、生産工程の改善を進めることで、約4倍の量産スケールアップとコストダウンの両方を実現しました。今後、より拡大が見込まれる中国市場を確実に捉えていきます。また、免疫検査分野では、アルツハイマー病検査試薬の量産化を実現し、今後のグローバル市場への拡大を見据えた生産体制の構築を進めています。

また、環境に配慮した取り組みも推進しています。2023年度は容器や梱包材に関する環境配慮型材料への代替率50%を達成するなど、廃棄率の向上やGHG削減へ貢献しています。

現地生産の推進

機器生産では、中国におけるノックダウン生産機器を着実に拡充しています。2023年度は、ヘマトロジー・尿・血液凝固検査分野における主要機器の生産移管が完了、2024年度中には免疫検査分野の移管完了を予定しています。

さらに、成長市場と位置付けているインドにおいてもグループ最大規模の機器・試薬双方の新たな生産拠点を設立し、2024年度内の稼働を計画しています。



試薬生産工場

国内外の試薬工場でのKAIZEN活動 ～年間約8億円相当のコストダウン効果～

シスメックスは、現場主体の活動によるものづくり人材の育成、職場環境の継続的改善による工場の体質強化を目的としたKAIZEN活動に取り組んでいます。2021年度にはこの取り組みを海外の各試薬工場にも展開しました。具体的には、製造現場での水使用量や廃棄物、作業工数を削減する取り組みなど、各工場が独自の視点でアイデアを出して環境への配慮やコスト削減に取り組んでいます。また、その活動内容や効果を国内外の試薬工場で共有し、展開しています。2023年度は、活動提案数が前年比約1.5倍と伸長し、取り組みが着実に浸透しています。このような地道な活動が、社会全体の課題解決へ寄与することに加え、2023年度においては約8億円相当のコスト削減効果をもたらしました。



改善活動啓蒙トレーニングの様子

販売・サービス&サポート体制の拡充

成長戦略の実現に向けた今後の取り組み

- ・血液凝固検査分野における直接販売エリア拡大開始にともなう販売、学術、サービス&サポート体制強化
- ・アルツハイマー病検査試薬のグローバル市場導入
- ・ブラジルやトルコなど、新興国でのトレーニングセンターを活用したサポート機能の強化
- ・手術支援ロボットシステムの国内での市場導入加速とシンガポールを拠点としたアジア展開の推進

各地域で分野の拡充に向け体制を強化

シスメックスは190以上の国や地域をカバーする販売・サービス&サポートのネットワークを有しています。加えて、地域特性に応じながら、各成長戦略を実現するための体制強化を推進しています。

2023年度は、欧米では、血液凝固検査分野におけるSiemens Healthineers社とのグローバルOEM新契約開始(2024年4月販売開始)に向け、速やかな各国での薬事登録や、販売、学術、サービス&サポート体制の強化を着実に進めました。米国では、ヘマトロジー分野を中心に高い評価を得ているバーチャルトレーニングを血液凝固検査分野にも拡充するなど、顧客満足度向上への取り組みも行っています。免疫検査分野ではアルツハイマー病検査試薬の日本、米国(LDT)、欧州への市場導入を皮切りに、血液によるアルツハイマー病検査の普及と免疫検査分野の本格的な海外展開に向け、大きな一歩を踏み出しました。

さらに、お客様サポートの機能強化としてブラジルやトル

コにトレーニングセンターを設立し、新興国での事業成長を支えています。また、手術支援ロボットシステムにおいては、国内で着実に導入を進め、加えてシンガポールをはじめとする海外市場への導入準備など、新規事業の市場拡大を加速させています。



バーチャルトレーニング(シスメックスアメリカ)

■販売・サービス&サポート2023年度活動概要・トピックス(地域別)

| 地域   | 直販比率<br>(2023年度) | 2023年度活動概要・トピックス                                                                                                                                          |
|------|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 日本   | 100.0%           | ・ヘマトロジー分野における新製品および周辺装置を中心とした、市場導入の加速<br>・アルツハイマー病検査試薬の市場導入および血液によるアルツハイマー病検査法の普及<br>・手術支援ロボットシステムのバージョンアップと適応診療科の拡大による市場導入加速                             |
| 米州   | 75.8%            | ・血液凝固検査分野の直接販売エリア拡大開始にともなう、販売、学術、サービス&サポート体制の強化<br>・アルツハイマー病検査試薬の米国への導入(LDT)および血液によるアルツハイマー病検査法の普及<br>・尿検査に関するIMV ServiceTrak調査にて、初参加でベストサービスを受賞          |
| EMEA | 78.4%            | ・血液凝固検査分野の直接販売エリア拡大開始にともなう、販売、学術、サービス&サポート体制の強化<br>・アルツハイマー病検査試薬の販売開始にともなう、免疫検査分野の市場展開への販売、学術、サービス&サポート体制の強化<br>・イタリアやサウジアラビアなど直接販売・サービス体制へ移行した国・地域での市場拡大 |
| 中国   | 1.8%*            | ・国産優遇施策への対応として、ノックダウン生産品の拡充(ヘマトロジー、血液凝固、尿検査分野)による販促強化<br>・第三者調査によるサービス顧客満足度調査にて、3年連続IVD分野総合トップを獲得                                                         |
| AP   | 51.4%            | ・インド市場の拡大に向けた販売・サービス&サポート体制の強化<br>・シンガポールにて手術支援ロボットシステムの販売承認を取得完了、およびトレーニングセンター稼働に向けた整備を推進                                                                |

※香港



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今後の取り組み

- 資源循環型バリューチェーンの実現に向けた環境配慮型設計の推進
- プラスチック製試薬容器など容器包装のリサイクル化の推進
- 製品廃棄の削減に向けた取り組みの強化

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、欧米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「シスメックス・エコビジョン2033」を制定するとともに、「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事業活動における環境負荷低減に取り組んでいます。

中期経営計画では基本戦略に含まれるエコソーシャル戦略のもと、資源循環型バリューチェーンの実現に向けて、お客

様やサプライヤー様と協力し製品ライフサイクル全体での環境負荷低減に向けグリーンイノベーションに取り組んでいきます。

具体的には、環境配慮型設計により、製品の小型化、省スペースを実現しています。さらに、マテリアルサイエンス※を活用した試薬開発にも取り組んでおり、生物由来原料からカイコや培養細胞を利用した生産手法への切り替えを進めています。これにより、CO<sub>2</sub>、水資源、原材料コストをそれぞれ大幅に削減できるほか、この技術を活用し、品質の安定化を図ることができるため顧客満足度向上にもつながっています。また、試薬の使用期限を延長するための取り組みも進めています。そして、業界初の取り組みとして、お客様、サプライヤー様との協創で、多くの試薬容器で利用されているポリエチレンバッグの水平リサイクルに挑戦しています。

※工学の一分野であり、物理学、化学などの知識を融合して新しい材料（素材）やデバイスの設計と開発、そして評価を行う学問

➤サステナビリティ目標の進捗状況 P93



■TCFD提言への賛同

TCFD

TASK FORCE ON  
CLIMATE-RELATED  
FINANCIAL  
DISCLOSURES

2021年1月にTCFDの提言に賛同し、そのフレームワークに基づき情報開示を行っています。

➤Webサイト>サステナビリティ>環境>環境マネジメント

■カーボンニュートラル宣言

2022年に、2040年までに温室効果ガス排出量を実質ゼロにする目標を設定しました。（スコープ1、2が対象）

注 スコープ1：企業の施設や工場・社用車から直接排出される温室効果ガス  
スコープ2：エネルギーの使用にともなう、企業から間接排出される温室効果ガス  
スコープ3：商品・サービスに関わる企業群（サプライチェーン）全体から排出されるスコープ1、2以外の温室効果ガス

CARBON  
NEUTRAL

SBTiより認定を取得

シスメックスは、「Science Based Targets initiative (SBTi)」より、グループの2033年度温室効果ガス削減目標の認定を取得しました。

「シスメックス・エコビジョン2033」で設定している削減目標のうち、スコープ1,2を55%削減する目標が1.5℃目標に沿う科学的根拠に基づいていること、スコープ3の「販売した製品の使用」によるGHG排出量を35%削減する目標が2.0℃を十分に下回る水準であることが認められました。

そして、取引先※の60%が5年以内にSBT目標を持つこ

とを推進するエンゲージメント目標を新たに設定し、認定を受けました。

今後もグループの知恵を結集した創意工夫によりグリーンイノベーションを実行し、脱炭素の取り組みを推進していきます。

※スコープ3「購入した製品・サービス」「資本財」「上および下流の輸送、配送」に関連する取引先



■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                                                                                          |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ●カイコや培養細胞を利用した原料生産        | ▶ <ul style="list-style-type: none"><li>生物由来原料の削減</li><li>水消費量・GHG排出量削減</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>原材料の安定供給</li><li>品質の安定化</li></ul>                        |
| ●濃縮試薬の普及（ヘマトロジー・尿検査分野）    | ▶ <ul style="list-style-type: none"><li>GHG排出量抑制</li><li>パッケージ、石油資源の節約</li></ul>  | <ul style="list-style-type: none"><li>ユーザビリティの向上（検査室での試薬交換頻度の低減）</li><li>在庫保管のスペース削減</li></ul> |
| ●試薬の海外現地製造移管              | ▶ <ul style="list-style-type: none"><li>GHG排出量削減</li></ul>                        | <ul style="list-style-type: none"><li>安定供給の実現、輸送コスト削減</li></ul>                                |
| ●試薬の有効期限延長                | ▶ <ul style="list-style-type: none"><li>廃棄物削減</li></ul>                           | <ul style="list-style-type: none"><li>ユーザビリティの向上</li><li>品質の安定化</li><li>コスト削減</li></ul>        |
| ●製造過程における試薬廃棄削減           | ▶ <ul style="list-style-type: none"><li>廃棄物削減</li></ul>                           | <ul style="list-style-type: none"><li>コスト削減</li></ul>                                          |
| ●ドライアイスフリーの輸送（遺伝子検査用試薬など） | <ul style="list-style-type: none"><li>GHG排出量削減</li></ul>                          | <ul style="list-style-type: none"><li>輸送コスト削減</li><li>流通の柔軟性、利便性向上</li></ul>                   |



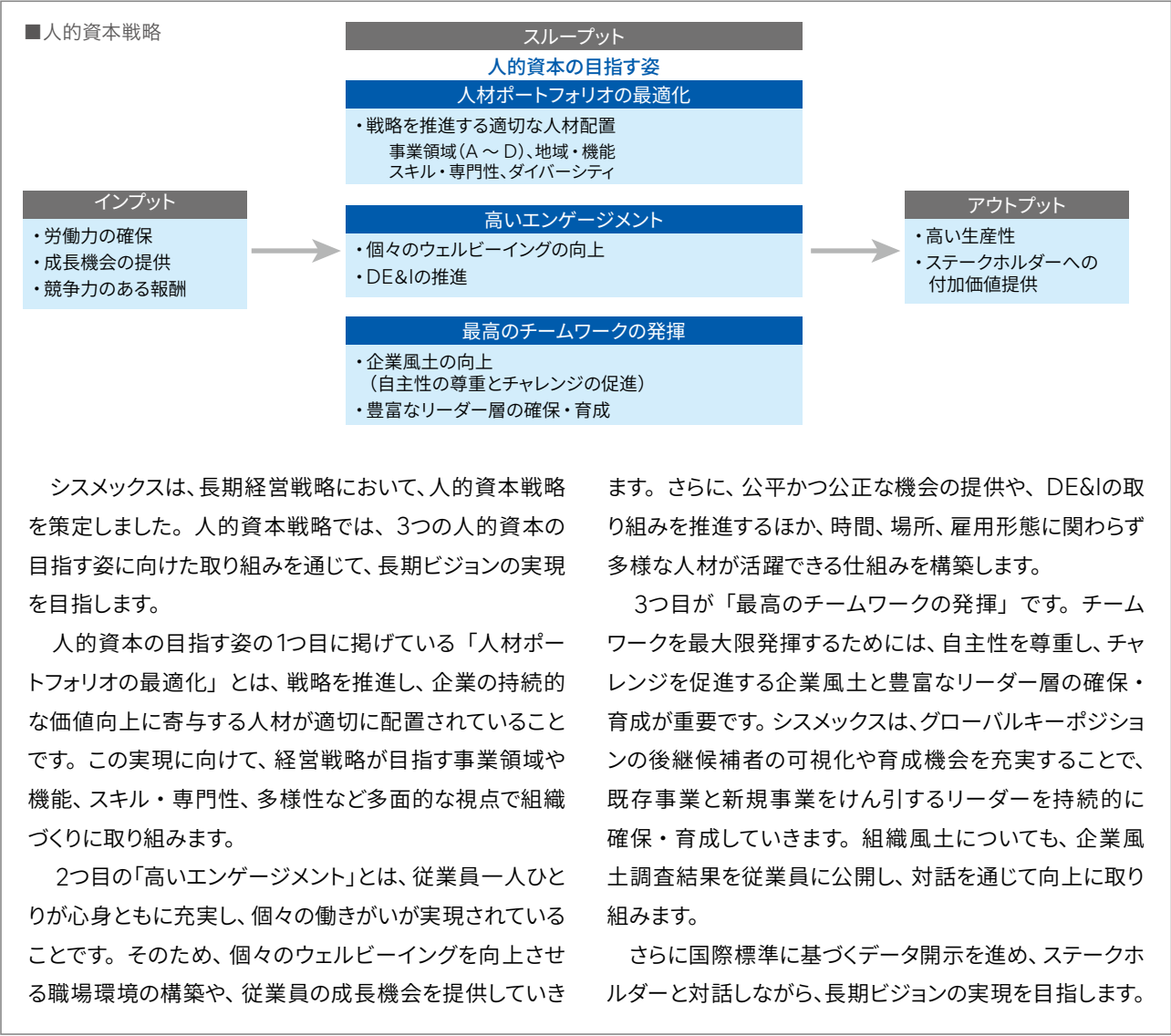
診断薬生産本部  
木幡 紀子

現場の声：試薬の製造過程における廃棄削減の実現

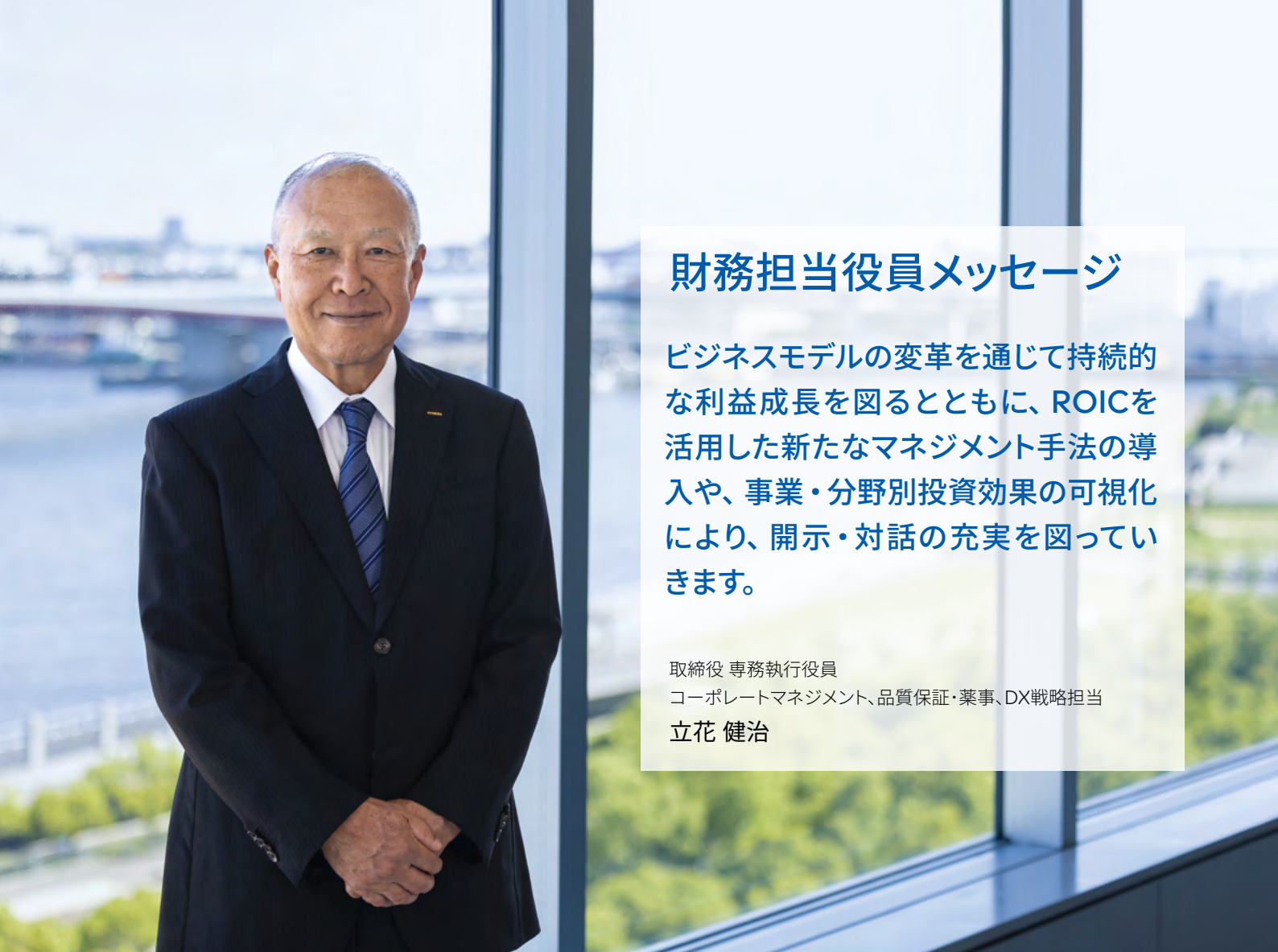
尿検査分野の試薬には、5種類の異なる比重の粒子を含む製品があり、容器に均一に充填するためには攪拌を継続する必要があります。しかし、従来の製造方法ではデッドボリュームが避けられず、年間約1トンの廃棄物が発生していました。

この課題に対処するため、私たちは生産現場だけでなく複数部門の専門知識を結集し、より効率的で現場に適した製造方法を検討。タンク底の形状、攪拌翼の形状、攪拌速度などを最適化しました。その結果、タンク内の残液をゼロにし、製品品質を保ちながら廃棄量ゼロとコストダウンを同時に実現することにつながりました。さらに、自社で製作したからくり装置を活用することで、作業者の負担軽減と作業効率の向上も見込んでいます。（2023年度シスメックスグループアワード受賞）

人的資本の強化







## 財務担当役員メッセージ

ビジネスモデルの変革を通じて持続的な利益成長を図るとともに、ROICを活用した新たなマネジメント手法の導入や、事業・分野別投資効果の可視化により、開示・対話の充実を図っていきます。

取締役 専務執行役員  
コーポレートマネジメント、品質保証・薬事、DX戦略担当

立花 健治

### 2023年度の進捗

2023年度は、「長期経営戦略2033」および「中期経営計画（2023年度～2025年度）」の初年度でしたが、成長戦略を着実に進めることができました。業績についても、為替の追い風もあり、過去最高の売上高、営業利益となりました。具体的には、ヘマトロジー分野新製品の上市効果や新興国の成長機会獲得を通じて、全地域で現地通貨ベースの増収を達成。特に中国およびアジア・パシフィックでは2桁成長を達成しました。一方、収益性の観点では、インフレや直販体制強化にともなう人件費・経費の増加、デジタル化投資にともなう償却費の増加などがあり、営業利益率は17.0%（前年度比0.9ポイント減）となりました。収益性の改善は重点課題と捉えています。

### 長期経営戦略および中期経営計画の財務方針・成長性・収益性

長期経営戦略では、重視する財務指標として、売上高、営業利益率、フリーキャッシュ・フロー、ROEを掲げています

（図1参照）。このうち、財務目標として、2033年度に売上高1兆円以上、営業利益率20%以上と設定しています。市場成長を超える2桁以上の売上高成長と、営業利益率20%水準の収益性によって利益を創出し、キャッシュの再投資を行うという基本方針は、これまでと同様です。

成長性については、的確な資源投下を進め、中期経営計画の成長戦略で掲げる「既存事業の強化」、「新興国での事業拡大」、「新規事業の拡大」に注力します（図2参照）。ヘマトロジー分野では2023年度に前年度比30%超の伸長を果たしたインドやブラジルをはじめ、新興国での伸長に大いに期待するとともに、Siemens Healthineers社とのグローバルOEM契約のもとシスメックスの対象市場規模が約2倍となる血液凝固検査分野を第2の柱として成長をけん引していきます。また肝線維化マーカーやアルツハイマー病検査試薬などの独自技術を背景にユニーク項目の拡充を図る免疫検査分野も事業を拡大させていきます。

収益性については、物価・為替の変動も想定されますが、それらに機動的に対応できる、強固な収益構造を構築していく計画です。原価においては、改善余地の大きい、ヘマトロジー分野以外の原価率を低減することがポイント

■長期経営戦略2033にて重視する指標（図1）

|              |                                                        |
|--------------|--------------------------------------------------------|
| 売上高          | <b>2桁成長（2033年度目標：1兆円以上）</b><br>・拡大するヘルスケア市場における高い成長の実現 |
| 営業利益率        | <b>20%以上</b><br>・将来に向けた投資と株主還元を安定的に実現するための高い収益性        |
| フリーキャッシュ・フロー | ・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                       |
| 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                 |

■中期経営計画の成長戦略における利益成長・投資の方向性（図2）

|                                            | 利益成長の要因                                    | 資源投下                                               |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| 既存事業の強化<br>（ヘマトロジー、血液凝固検査、免疫検査、ライフサイエンス分野） | 血液凝固・免疫検査の欧米展開、ヘマトロジー分野新製品市場導入<br>※先進国がけん引 | ユニーク検査項目開発、新製品開発、薬事登録、血液凝固検査・免疫検査の販売・サービス&サポート体制強化 |
| 新興国での事業拡大<br>（ヘマトロジー、尿検査分野）                | 市場規模の拡大、展開エリア拡大<br>※最大の成長ポテンシャル            | 販売・サービス&サポート体制強化、新興国モデル製品開発、生産体制強化、製品リース資産         |
| 新規事業の拡大<br>（メディカルロボット事業、再生細胞医療）            | メディカルロボット事業の中期経営計画期間中の黒字化                  | 再生細胞医療事業の立ち上げ、メディカルロボット事業の海外展開                     |

です。血液凝固検査分野や免疫検査分野の拡大を通じて原価率の低い試薬売上を拡大させるとともに、原材料の自社生産化などにより、着実な原価率低減を図ります。人件費については、人員と賃金水準の両面で増加傾向にありますが、将来の成長に向けた人的資本への積極的な投資は続きます。そのため重要になるのは付加価値生産性の向上であり、各業務プロセスの継続的な効率化、DXによる生産性向上に注力します。デジタル化投資は、2018年度から研究開発、生産・SCM、販売・サービスから各種管理系に至るまで、グローバルのほぼすべての業務プロセスにおけるITシステムの刷新に取り組んでおり、2024年度にほぼ完了する予定です。現在、グローバルにIT基盤システムが稼働し始めているため、2024年度は費用増となりますが、今後は効果が顕在化し2027年度には単年度でコスト削減効果30億円、定性効果およびリスク低減効果で70億円相当の成果創出を見込んでいます。研究開発費については、ビジネスモデルを進化させていくうえで技術・製品開発は不可欠であり、売上高に対し7～8%の投資を継続して、将来の成長に向けた新たな価値創造に取り組み、事業規模を拡大させる一方で、効率化による付加価値生

産性の向上は重要と考えており、販管費マネジメントの精緻化や改善に取り組んでいます。

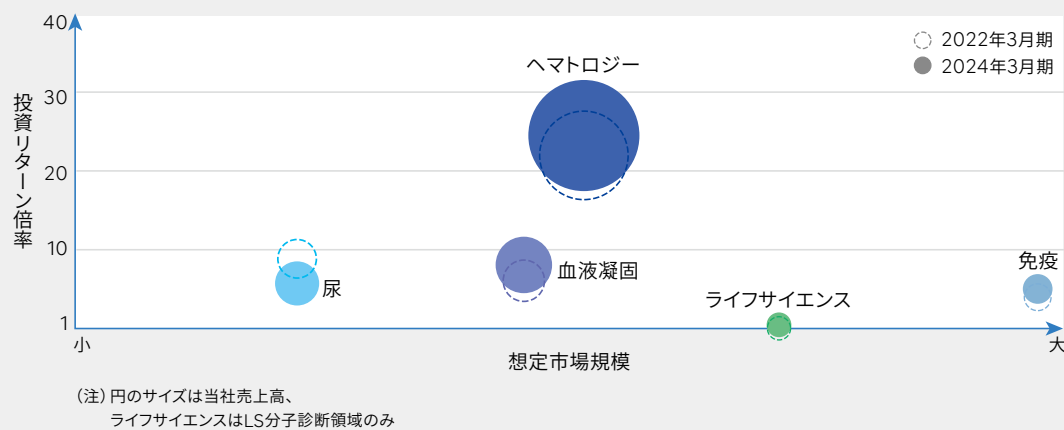
### 資本効率の向上に向けROICを活用

既存事業の深化や新領域への展開を行う長期経営戦略では、従来以上に資本効率の向上が重要になります。シスメックスはWACCを上回るROICを維持しており、一定の資本スプレッドを確保していますが、他の同業グローバル企業と比べると改善の余地があり、安定的に15%以上のROIC水準を実現したいと考えています。一方近年は、事業拡大にともなう棚卸資産や営業債権の増加、デジタル化投資における無形資産の増加などにより、利益の伸びよりも投下資本が増加している状況です。これらの投資は今後、リターン回収フェーズに移行するとはいえ、持続的な企業価値向上には資本コストを意識したマネジメントの強化が必要であるため、2024年度から、2つの仕組みを導入しました。導入の過程では、株主・投資家からの期待・要望に応えると同時に、グループのマネジメント強化に直結することが大切であり、シンプルさと納得性を重視して検討を進

■2023年度ROICドライバー（図3）

|           | 対前年変動 | ROICインパクト |
|-----------|-------|-----------|
| プラスインパクト  |       |           |
| 物流費率      | △0.2% | +0.15pt   |
| 経費率       | △0.2% | +0.13pt   |
| 廃棄評価減率    | △0.1% | +0.12pt   |
| 有形資産回転数   | +0.1  | +0.11pt   |
| マイナスインパクト |       |           |
| 労務費率      | +0.8% | △0.63pt   |
| サービスコスト率  | +0.5% | △0.38pt   |
| 無形資産回転数   | △0.5  | △0.22pt   |
| 減価償却費率    | +0.2% | △0.21pt   |
| 売掛金回転日数   | +3.1  | △0.13pt   |
| 買掛金回転日数   | △2.5  | △0.11pt   |

■各分野の投資リターン倍率（図4）



めました。一般的に事業別にROICや営業利益を管理する手法がありますが、シスメックスは分野横断で事業を展開しており、分野別のROICや営業利益の算出は蓋然性がないため、独自の指標を活用していくことが有用です。

今回導入した仕組みの一つは、全社ROIC向上に向けた「ROIC感応度マネジメント」です。ROIC向上に影響度が大きいドライバーをROIC感応度ドライバーとして可視化し、各機能・各地域で優先順位を付けて積極的な改善活動を行うことが目的です。例えば、物流費の改善に取り組む場合、外部環境によって変動する日々の物流費単価に目を向けるよりも、試薬消費量の削減や濃縮試薬の拡充、機器の小型化など、戦略的に取り組むべきテーマに目を向け、推進していきます。

2つ目は、分野別の投資効果を高めていく「戦略・投資バランスマネジメント」です。P/LだけでなくB/Sの要素も取り入れた、投資リターン倍率<sup>※</sup>という分野共通の指標を採用しました。全体を俯瞰しながら、各分野の市場環境やビジネスのステージなどの違いと合わせて、各戦略や投資内容の妥当性についてこれまで以上に意識し、社内外の対話を行っていきます。市場規模と組み合わせた分野別投

資リターン倍率の実績（図4参照）では、ヘマトロジー分野は創業以来主力分野としてグローバル展開し、シェアも収益性も高いため、高いリターン倍率になっています。一方、他の分野はグローバル展開の準備中であったり、ビジネスステージの違い、プロダクトミックスによる収益性の違いなど、分野によって状況が異なることがリターン倍率の違いに表れています。ライフサイエンス分野については1倍を少し超えたレベルで低い水準ですが、収益性が高い製品やサービスはより売上を拡大させ、収益性が低いものは改善すべく、方向性の見直しを行っています。

※事業特性に鑑み、直近2期の粗利益の平均を分子、直近5期の事業コストの平均を分母として測定。なお、事業コストは対象領域の事業部門販管費、研究開発費、設備投資、M&A、投資有価証券の合計。

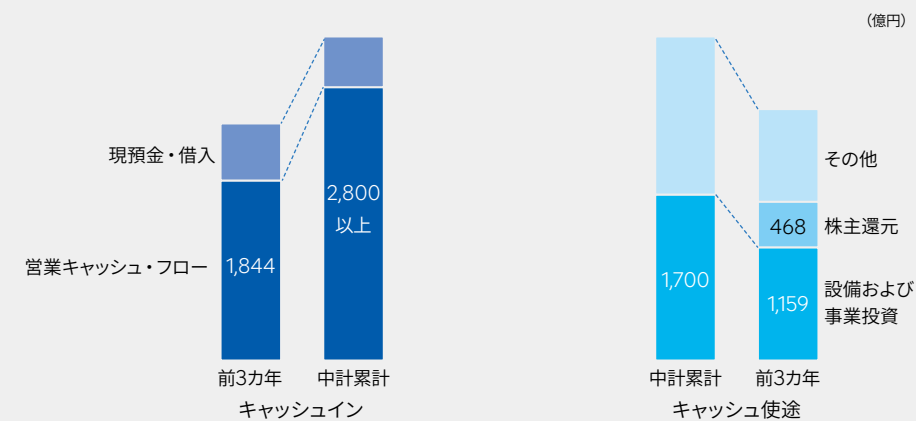
### 中期経営計画の資本配分

具体的な成長投資については、「中期経営計画（2023年度～2025年度）」にて3カ年の累計額を定めています（図5参照）。

資本配分の原因としては、営業キャッシュ・フローが中

■「中期経営計画（2023年度～2025年度）」財務ガイダンス（図5）

|              |                                |                 |
|--------------|--------------------------------|-----------------|
| 売上高          | 5,600億円                        | (2025年度目標)      |
| 営業利益         | 1,120億円                        |                 |
| ROE          | 16.0%                          |                 |
| フリーキャッシュ・フロー | 460億円                          |                 |
| 研究開発費        | 1,250億円                        | (2023～2025年度累計) |
| 株主還元         | ・配当性向30%<br>・業績伸長に裏付けられた安定的な増配 |                 |



心です。インフレの影響や販管費の増加により2023年度の営業利益は伸び悩みましたが、売上高は計画通りに伸長しており、継続的なコスト削減や製品ミックスの改善に加え、デジタル化投資が2024年度でひと段落することから、3カ年累計で2,800億円以上の営業キャッシュ・フロー創出を計画しています。また、2023年度には従業員向け信託型株式報酬制度（ESOP）の導入にともなう自社株式取得およびインドでの新生産拠点建設など、今後のさらなる成長に向けた資金需要への対応のため約290億円の借入れを実施しました。

資金の使途は、設備・事業投資に1,700億円、残りを株主還元・その他に充当します。設備投資については、新興国の販売拡大にともなうリース資産、インドの新生産拠点建設（2024年度完成）、デジタル化投資（2024年度にほぼ完了）を計画通り実行しています。株主還元については、キャッシュ・フロー成長をもとにした企業価値向上と株主への利益還元を基本としており、配当性向30%をめどに継続的な増配に努める方針を堅持していきます。なお、2023年度には流動性向上と多様な投資家層の獲得に向け、投資単位の引き下げ（1株につき3株の割合）を行いました。

### 今後の対話・開示方針

企業価値・株主価値の向上に向けては、1株当たり利益の継続的な向上とマルチプルの拡大、そして資本スプレッドを増加させていくことが重要です。WACCの引き下げや、ここまでご説明したような利益成長やROIC向上に向けた取り組みを進めていますが、複雑で不透明な事業環境下、より長期視点に立った経営を推進するにあたり、株価のボラティリティや資本コストの変動を抑えることも大切だと考えています。

今後は、戦略・投資の進捗や成果の指標を適切に開示し、これまで以上に資本市場との対話を充実させていきます。新たに採用したROIC感応度ドライバーや投資リターン倍率もその一環ですが、長期経営戦略の基本戦略や中期経営計画における指標は多岐にわたることから、これらを時間軸で整理しました（P33「マテリアリティと戦略・指標の整理」参照）。今後も株主・投資家の皆さまとの建設的な対話に資する開示に努めてまいりますので、引き続きよろしく願いいたします。



パフォーマンスハイライト (2023年度末時点)

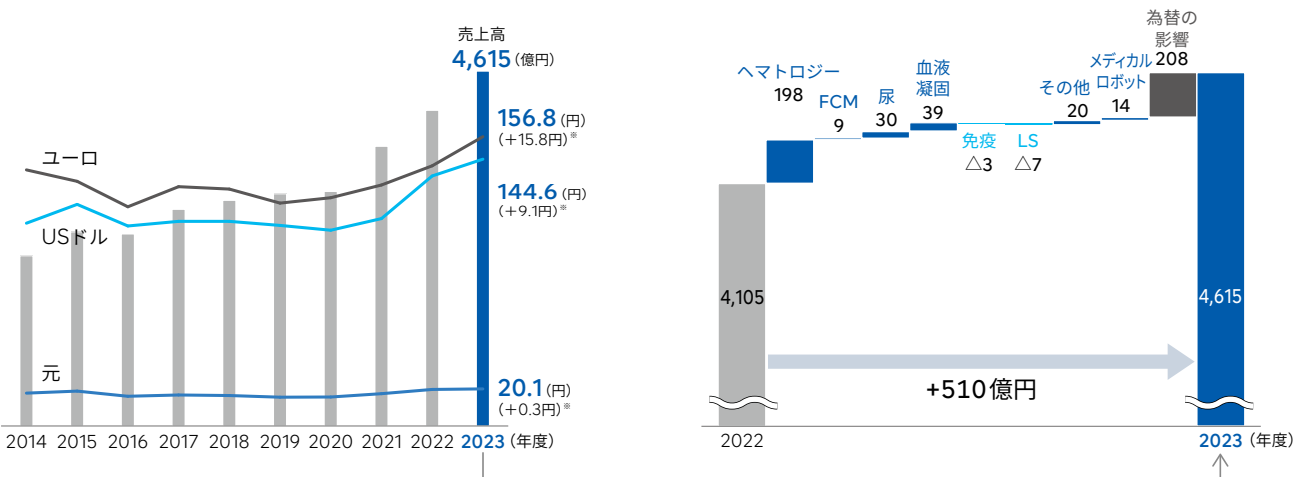
2014年度は日本基準、2015年度以降はIFRS

財務パフォーマンス

売上高

4,615億円  
(前年度比12.4%増)

2023年度売上高増減要因(分業別)

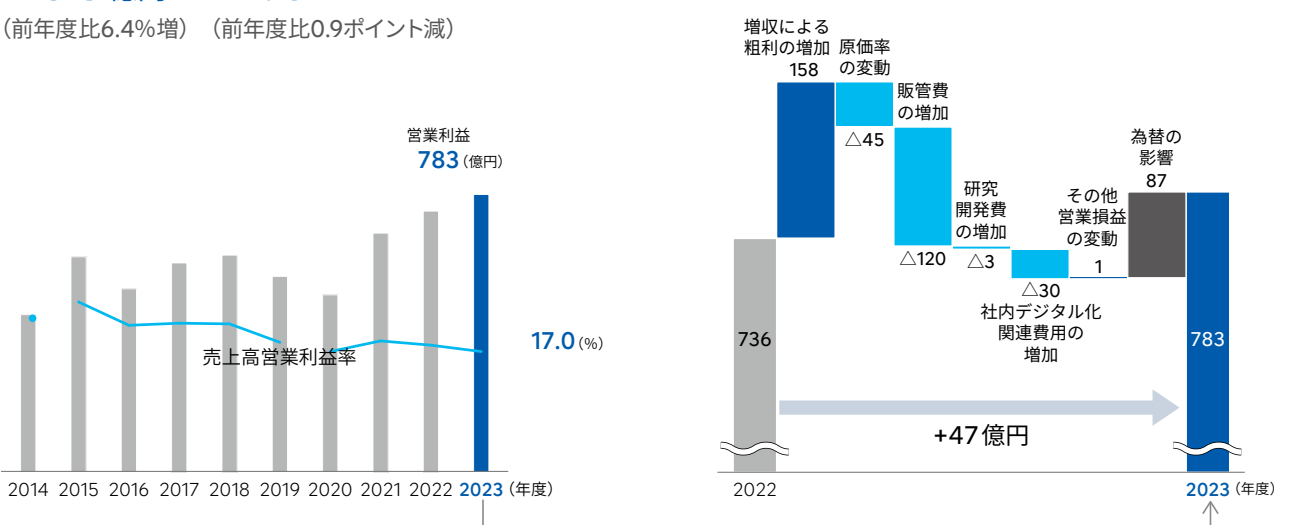


2023年度は、ヘマトロジー分野については、中国での機器の現地生産品拡大や、インドなど新興国を中心に機器売上が伸長したことに加え、機器設置台数増加にともなう検査数の増加による試薬売上も伸長し、増収。尿検査・血液凝固検査についても、試薬売上を中心に伸長。免疫検査分野、ライフサイエンスは、COVID-19 関連検査需要の減少により、減収。

営業利益／売上高営業利益率

783億円 17.0%  
(前年度比6.4%増) (前年度比0.9ポイント減)

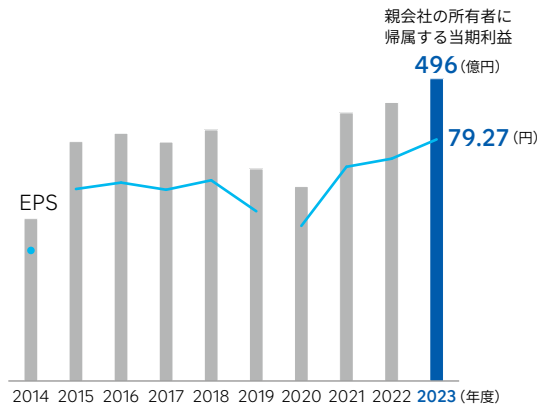
2023年度営業利益増減要因



2023年度は、インフレによる欧米を中心とした人件費の増加や、事業拡大にともなう販売・サービス&サポートの活性化により販売管理費が増加したほか、デジタル化投資などにともなう経費・償却費増の影響があるも、円安の効果もあり、増益。

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)

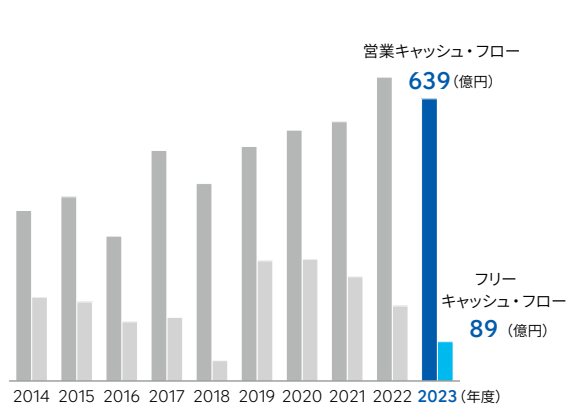
496億円 79.27円  
(前年度比8.4%増) (前年度比8.7%増)



営業利益の増加および為替差損益の影響により、増益。

営業キャッシュ・フロー／  
フリーキャッシュ・フロー

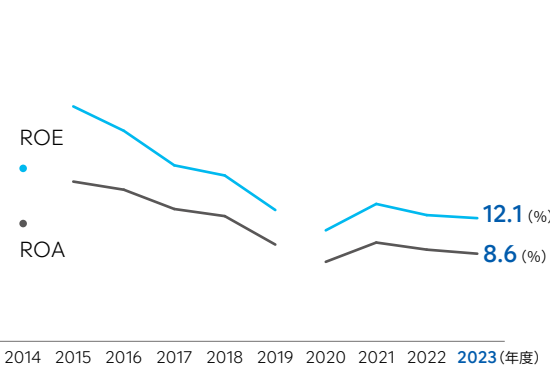
639億円 89億円  
(前年度比7.2%減) (前年度比47.7%減)



売上拡大による運転資本が増加した影響で営業キャッシュ・フローが減少したことに加え、デジタル化投資や新興国の拠点整備などへの積極投資により投資キャッシュ・フローが増加し、フリーキャッシュ・フローは減少。

ROE／ROA

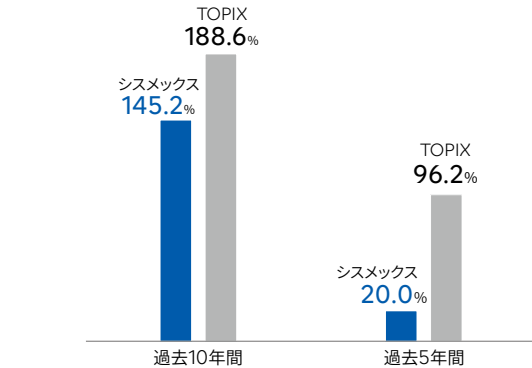
12.1% 8.6%  
(前年度比0.3ポイント減) (前年度比0.4ポイント減)



増益となるも、親会社の所有者に帰属する持分および資産の合計の増加により減少。

株主総利回り (年率換算) (TSR)

145.2% 20.0%  
(過去10年) (過去5年)

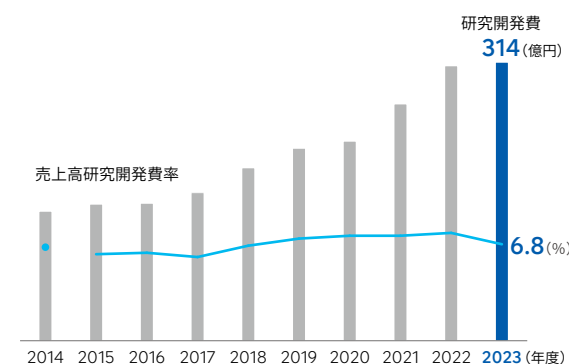


継続的な安定配当など行うも、一時的な株価の下落もあり、TOPIXを下回る利回り。

## 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

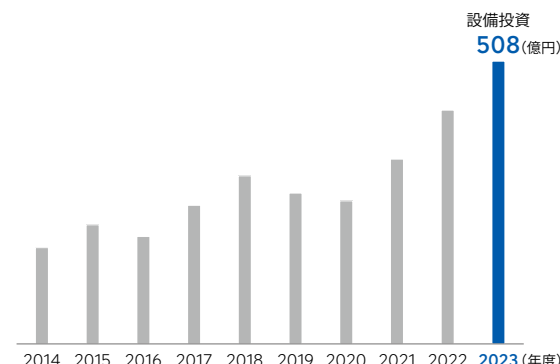
**314億円** **6.8%**  
(前年度比1.1%増) (前年度比0.8ポイント減)



製品開発への継続投資を進めるも、研究開発テーマの精査などにより前年同等。

### 設備投資 (有形、無形含む)

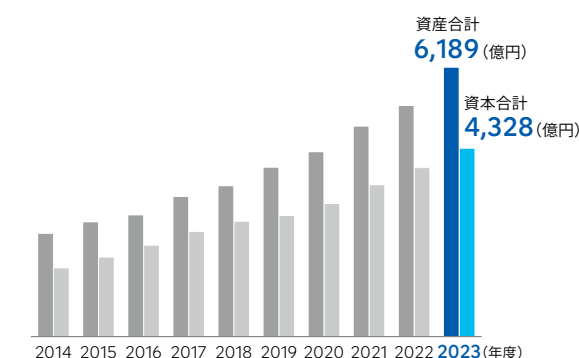
**508億円**  
(前年度比21.0%増)



デジタル化投資や新興国における拠点整備、顧客貸与資産などが増加。

### 資産合計／資本合計

**6,189億円** **4,328億円**  
(前年度比16.5%増) (前年度比11.5%増)

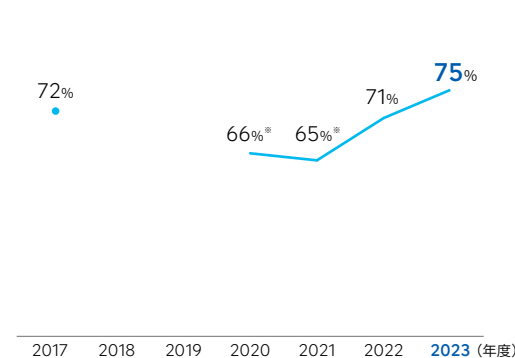


資産：営業債権及びその他の債権、有形固定資産、無形固定資産が増加。

資本：利益剰余金などが増加。

### エンゲージメントスコア

**75%**  
(前年度比 4.0ポイント増)



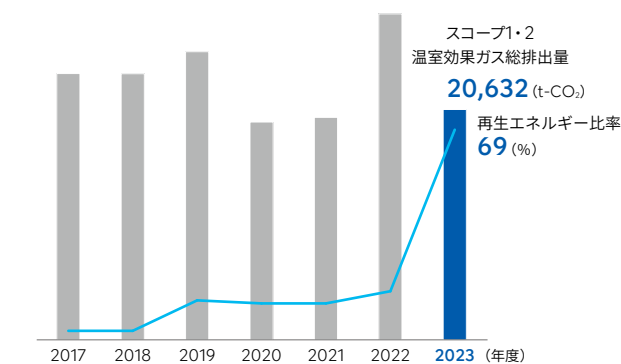
COVID-19感染拡大下における安全対策や働き方への対応、DE&Iの推進、魅力ある報酬の実現などにより、スコア上昇。

※ 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／再生エネルギー比率

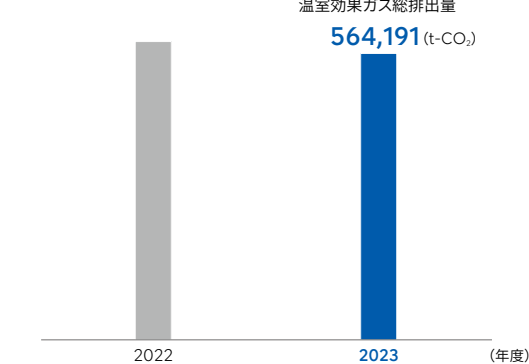
**20,632t-CO<sub>2</sub>** **69%**  
(前年度比29%減) (前年度比53ポイント増)



国内主要拠点を中心に再生可能エネルギーへの切り替えを進めたほか、省エネ設備の導入推進により、温室効果ガスが大幅に削減。

### スコープ3 温室効果ガス総排出量

**564,191t-CO<sub>2</sub>**  
(前年度比4%減)

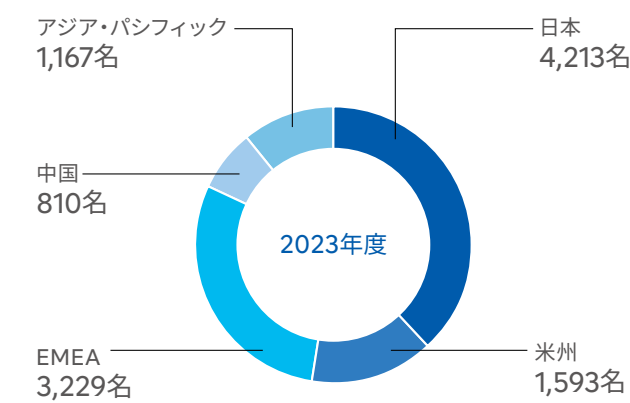


製品出荷時のモーダルシフトの推進と、省エネ機能の強化により販売した製品の排出量が減少し、機器販売の促進により、排出量を削減。

### 女性マネジメント比率／女性次世代マネジメント比率

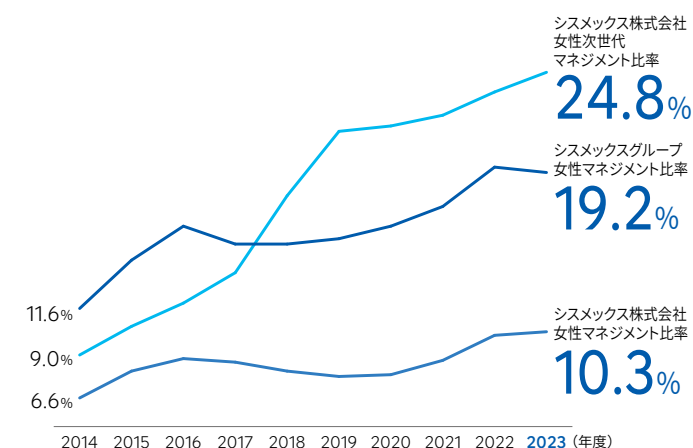
### 従業員数 (連結)\*／海外従業員比率

**11,012名** **61.7%**



Siemens Healthineers社と血液凝固検査分野における相互OEM契約など、直接販売・サービス地域の拡大、事業規模の拡大に合わせ、継続して増加。

※ 嘱託およびパートタイマーなどを含む

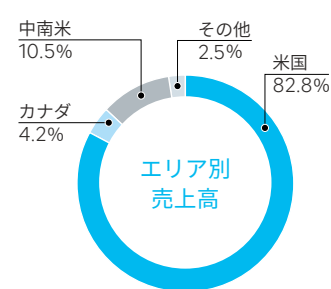
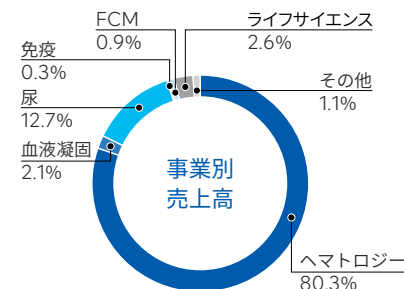
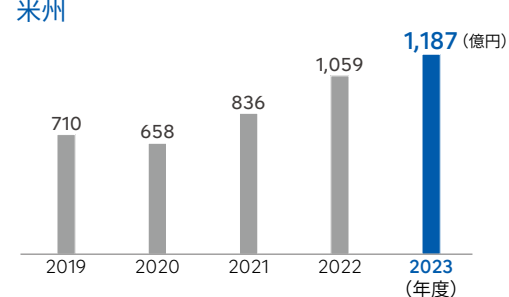


米国を中心に海外地域の女性マネジメント比率が向上したほか、日本においても新人事制度による多様なキャリアの選択肢増加などにより、改善。

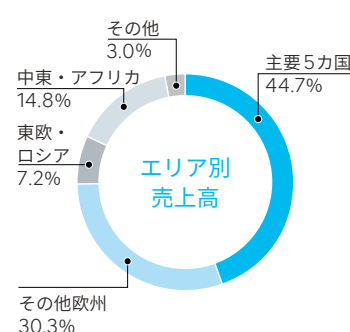
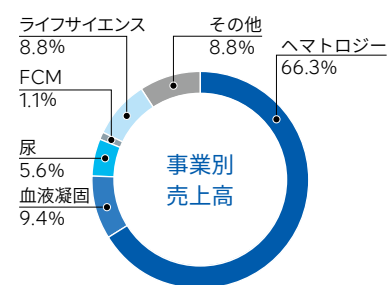
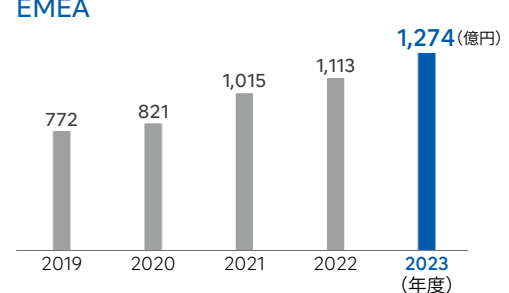


## 地域別売上高

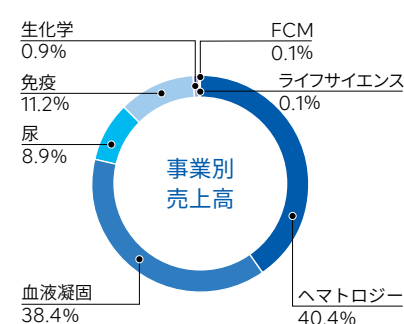
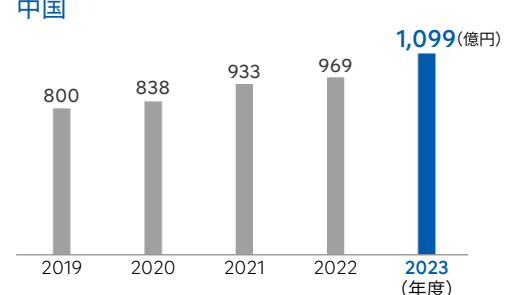
### 米州



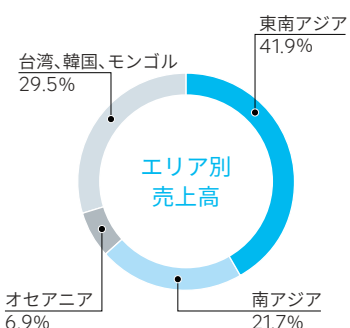
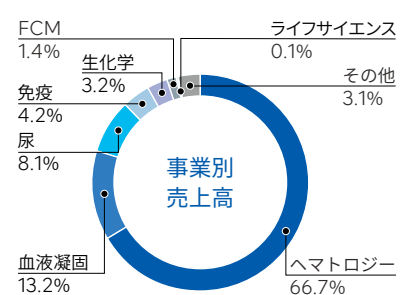
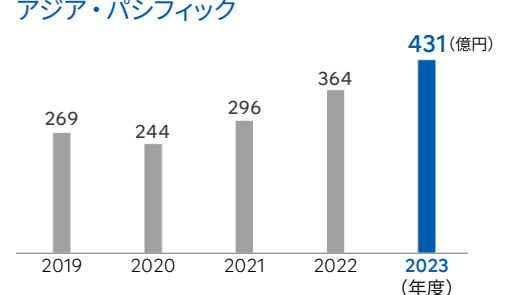
### EMEA



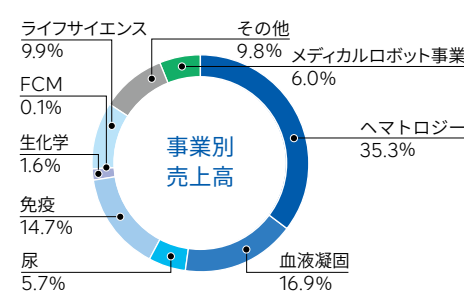
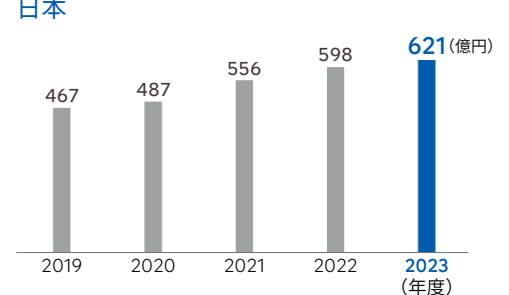
### 中国



### アジア・パシフィック



### 日本



## 2023年度地域別実績

### 米州

米州では、オンラインを活用したサービス&サポートを行うなど、卓越した顧客サービスを軸として、ヘマトロジー分野でのNo. 1ポジションを確立しています。2023年度は、機器売上は横ばいとなりましたが、北米ではヘマトロジー、尿検査分野における機器設置台数増加やLDT向けのアルツハイマー病検査試薬の伸長もあり、試薬の売上が増加しました。中南米においては、ヘマトロジー、尿検査分野において機器・試薬ともに売上が好調に推移しました。その結果、売上高は1,187億円(前年度比12.2%増)となりました。(現地通貨ベースでは5.0%増)

### EMEA

EMEAでは、先進国、新興国など100カ国以上に事業を展開しており、地域の特性に応じた販売・サービス&サポート体制を構築しています。また、主力のヘマトロジー分野に加え、Siemens Healthineers社とのアライアンスを活用した血液凝固検査分野の強化を図っています。2023年度は、地政学的リスクの影響もあり機器の売上は減少しましたが、直接販売地域の機器設置台数増加などにより、ヘマトロジー分野を中心に試薬の売上が増加しました。その結果、売上高は1,274億円(前年度比14.5%増)となりました。(現地通貨ベースでは2.8%増)

### 中国

シスメックスは、他社に先駆けて中国での体制整備に取り組んできた結果、多くの販売代理店と連携することで中国全土に製品・サービスを供給できる強固な事業基盤を構築しています。また市場の特性に合わせた製品供給スキームに対応するためノックダウン生産方式による機器の現地生産体制を構築しており、対象機種を拡大しています。2023年度は、国産優遇政策の影響などにより機器

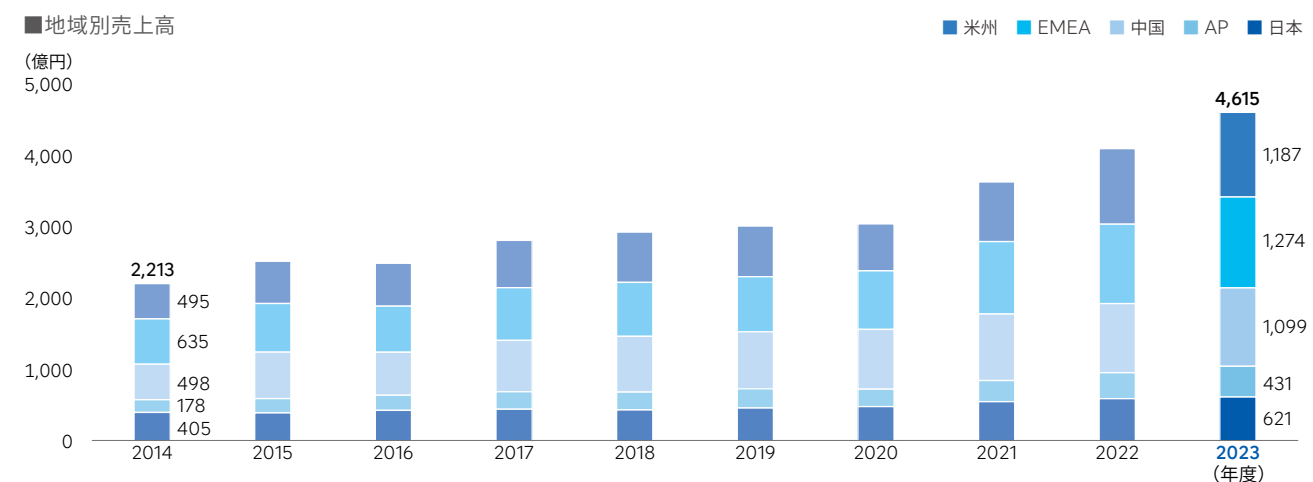
の売上が減少しましたが、検査需要の回復などにより、ヘマトロジー、尿検査、血液凝固検査、免疫検査分野において試薬の売上が増加しました。その結果、売上高は1,099億円(前年度比13.5%増)となりました。(現地通貨ベースでは10.8%増)

### アジア・パシフィック

アジア・パシフィックは人口が多く、今後さらなる市場拡大が期待されるエリアです。国によって経済水準・言語・医療制度などが異なる多様性のある市場ですが、お客様視点で現地のニーズにあったソリューションを提供するなど、市場におけるポジションの強化に取り組んでいます。2023年度は、2019年度に直接販売に切り替えたインドなどでヘマトロジー分野を中心に機器が好調に推移したほか、東南アジアなどで機器設置台数増加によりヘマトロジー、血液凝固検査、尿検査、免疫検査分野などで試薬が伸長しました。その結果、売上高は431億円(前年度比18.1%増)となりました。

### 日本

シスメックスは、日本の検体検査市場におけるNo. 1ポジションの確立を目指しており、競合他社との差別化を図っています。さらに、メディカルロボット事業への進出や、再生細胞医療への展開など、新市場獲得に取り組んでいます。2023年度は、ヘマトロジーや尿分野の新製品上市効果もあり、機器の売上が増加しました。また、機器設置台数増加によるヘマトロジー、血液凝固検査の試薬に加え、メディカルロボット事業では手術支援ロボットシステムのバージョンアップや診療科適応拡大の効果もあり、売上が増加しました。その結果、売上高は621億円(前年度比3.9%増)となりました。



## 2023年度トピックス

2023年度における、シスメックスの事業に関する主なトピックスをご紹介します。

- ・新たな長期経営戦略および中期経営計画の開始、代表取締役社長に浅野が就任
- ・血液で測定可能なアルツハイマー病検査試薬を発売(日本・欧州・米国(LDT)) >> P54
- ・手術支援ロボットシステムの呼吸器外科への適応申請 >> P105
- ・ヘマトロジー分野フラッグシップモデルのグローバル展開開始(EMEA、アジア・パシフィック)
- ・血液凝固検査分野の欧米での直販化開始に向けた、薬事認可の取得完了 >> P45

### ・世界初、薬剤感受性を迅速判定するプライマリケア市場向け検査システムを欧州で発売

世界的な医療課題である薬剤耐性(AMR)に対し、シスメックスは尿検体から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6月に欧州で発売しました。このシステムは、従来は数日かかっていた検査時間を、測定開始後最短約30分で判定することができ、患者さんへの適正な抗菌薬の処方を支援します。なお、2024年6月、本検査システムは、英国最大規模の科学賞「Longitude Prize on AMR」を受賞しました。



迅速薬剤感受性検査システム

### ・国内初、遺伝性網膜ジストロフィ(IRD)の遺伝子パネル検査システムが保険適用

IRDの遺伝子パネル検査システムが2023年8月に国内で初めて保険適用を受け、9月から本システムを用いたアッセイサービスを開始しています。本システムは、IRDの患者さんまたは疑いのある患者さんの血液から包括的なゲノムプロファイルを取得することで、IRDの原因遺伝子の同定に有用な情報を提供します。原因遺伝子を特定することで、個人にあった治療計画や遺伝カウンセリングなどが実施され、患者さんやご家族のQOL向上が期待されます。



IRD遺伝子パネル検査システム

### ・再生細胞医療領域への取り組み加速に向けて株式会社メガカリオンを子会社化

再生細胞医療領域への取り組みの加速に向け、2023年12月にヒトiPS細胞から血小板を産生させる基盤技術を有する株式会社メガカリオンを連結子会社化しました。これまで検体検査・診断の領域で培った技術を活用し、ヒトiPS細胞由来血小板製剤の製造自動化システムの開発を推進していきます。また、シスメックス検査機器の精度管理に用いる標準物質の原材料への応用なども検討していきます。



### ・イタリアにおける事業拡大に向け、直接販売・サービス体制を強化

シスメックスは、イタリアにおいてこれまでライフサイエンス、産業用FCM分野において直接販売・サービスを実施してきました。2024年4月には上記に加え、ヘマトロジー、尿、血液凝固検査分野においても直接販売・サービスを開始しました。高齢化の進展などにより、医療サービスに需要が高まるイタリアにおいて、医療現場の多様な課題へのソリューションの提案などを通じて、各検査分野のシェア拡大と事業拡大を目指します。

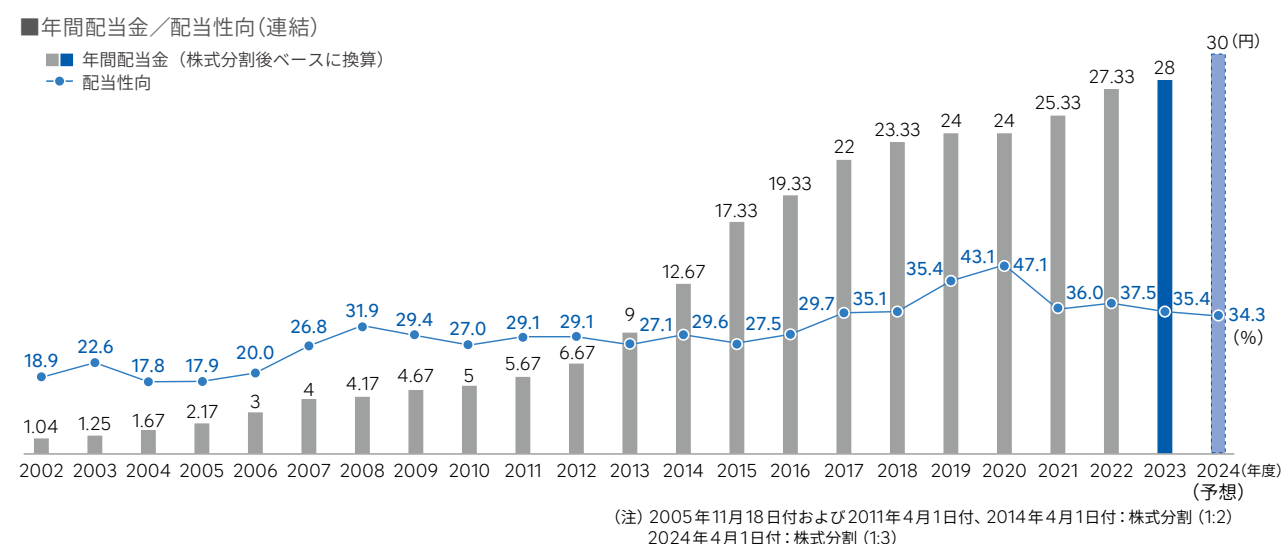
## 株主還元

シスメックスは、安定的な高成長を持続させるための研究開発や設備投資に充当する内部留保と、収益性の向上にともなう株主に対する利益還元との適正なバランスを確保することを目指しています。株主還元については、継続的な安定配当に留意するとともに、業績に裏付けられた成果の配分を行うという基本方針のもと、連結での配当性向30%をめどに配当を行います。

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、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。2023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84円の配当(うち中間配当42円)を実施しました。この結果、2023年度の配当性向は35.4%となりました。2024年4月1日には、投資単位当たりの金額の引き下げおよび株式の流動性を高め、より投資しやすい環境を整えるために、普通株式1株につき3株の割合をもって分割しました。

## 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。国内の子会社については、2003年10月よりシスメックス株式会社と各社との賃金決済にCMS(キャッシュ・マネジメント・システム)を導入し、資金の調達・運用を一元化して効率化を図っています。また、シスメックス株式会社は現在、





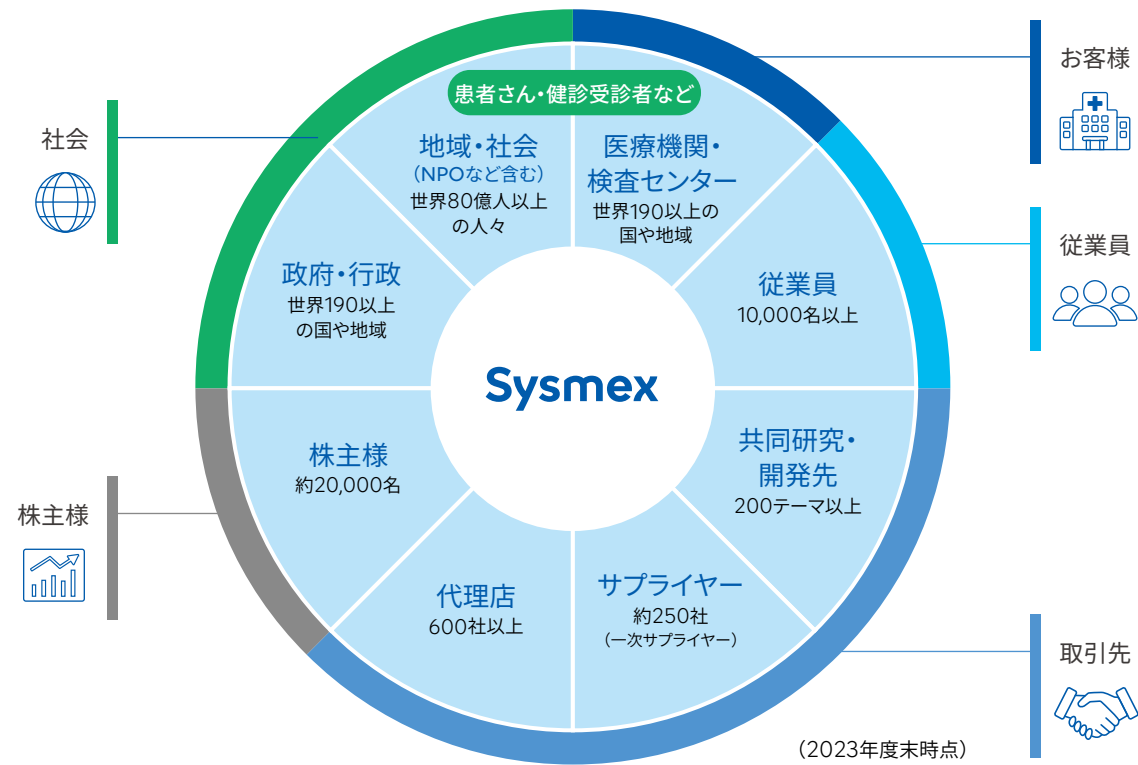
ステークホルダーエンゲージメント

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(➤P6)に基づくステークホルダーの分類



ステークホルダーとの主な対話実績(2023年度)

➤サステナビリティ目標の進捗状況 P93 ➤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。

- 24時間365日体制のカスタマーサポートセンターを設置(別途契約が必要)
- 顧客満足度調査の実施
- VOCを収集し、製品開発や品質改善に活用
- 製品の正しい知識を伝えるユーザーミーティングの開催
- 学術セミナーの開催(オンラインと会場のハイブリッド)

➤米国顧客満足度調査 P110

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作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。

- 企業風土調査の実施(エンゲージメントスコアの結果に応じた従業員との対話)
- グループ企業理念の浸透活動、社内表彰制度の導入
- グローバル内部通報制度の構築
- 労使協議会

➤人的資本戦略 P57

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。

- 共同研究・共同開発先とのオープンイノベーションやアライアンスを通じたコミュニケーション
- 調達方針に基づくコミュニケーション/説明会
- サプライヤー向けCSR調査の実施
- 販売代理店会議の開催/訪問

CSR調査回答率  
(原材料一次サプライヤー)  
**95%**

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、迅速に社内でも共有し、経営・IR活動に反映しています。前年度に引き続き、オンラインの活用によりグローバルな投資家との対話の機会は大幅に増加しました。

- 定時株主総会の開催
  - ・書面・インターネットでも議決権行使を実施
- 情報開示
  - ・業績を地域別、事業別、品目別に開示するなど積極的な自主開示を実施
- 機関投資家、アナリストとの対話
  - ・決算説明会・カンファレンスコールを開催
  - ・IRミーティングの実施:経営層が米州、欧州、東京などを訪問し、長期経営戦略や中期経営計画、ビジネスモデル、研究開発、株主還元、サステナビリティなどについて対話を実施
  - ・IRイベントの開催:研究開発の進捗を研究開発部門責任者から説明する技術説明会を毎年開催。加えて、当社の経営戦略や事業活動、ESGに関する取り組みを理解いただくために、国内外の施設や事業所見学会・説明会を実施
  - ・各イベントにおいて、スクリプトを含む英語資料を提供
- 個人投資家の皆さまとの対話
  - ・株主通信やWebサイトを通じた情報発信
  - ・個人投資家向け会社説明会を実施

機関投資家・証券会社  
アナリストとのミーティング  
**延べ700社以上/年**

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。

- 政府機関、国際機関との連携・対話
- 業界団体への参画
- グループ社会貢献プログラム「Sysmex Gives Back Campaign」(献血への協力、環境保全活動、がん撲滅・小児患者さんや孤児への支援など)

グループ社会貢献プログラムに  
参加した従業員  
**延べ6,000名以上/年**