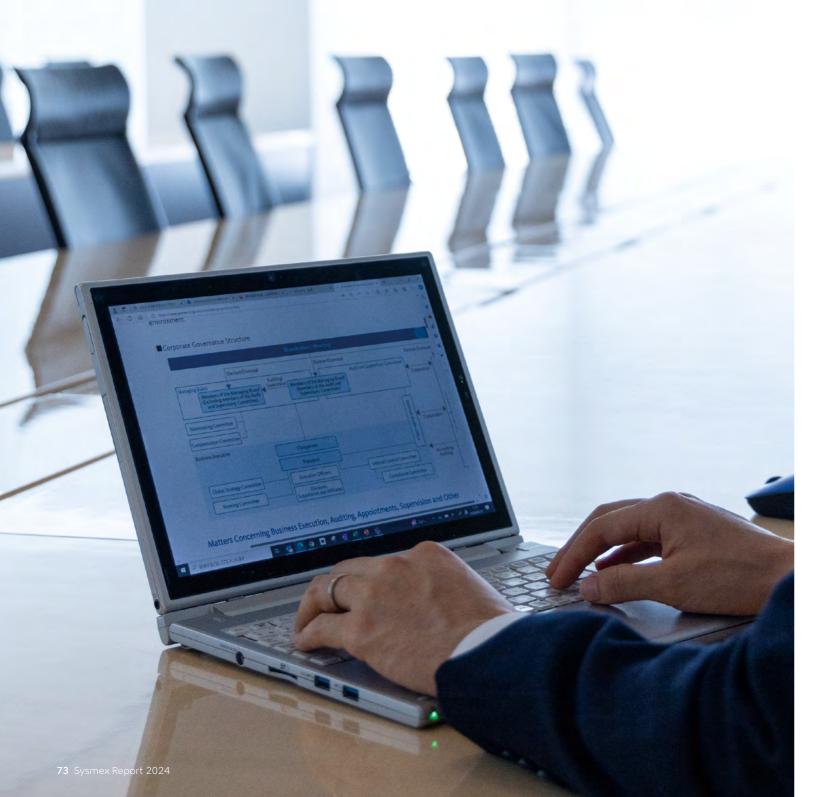
コーポレート・ガバナンス

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。



社外取締役鼎談

指名・報酬委員長、監査等委員、新任社外取締役というそれぞれの立場から、戦略の進捗や今後の課題について、 社外取締役鼎談を実施しました。





社外取締役 独立役員 指名委員会委員 報酬委員会委員 井上 治夫

社外取締役 独立役員 指名委員会委員長 報酬委員会委員長

太田 和男

社外取締役 独立役員 監査等委員、指名委員会委員 報酬委員会委員

岩佐 道秀

長期ビジョン・長期経営戦略に対する期待と評価を お聞かせください。

太田 昨年のシスメックスレポートでもコメントしましたが、 当社が安定成長を志向するのであれば既存事業の伸長のみ で十分可能です。しかし、当社は「ヘルスケアジャーニー」という コンセプトで提供価値を示し、その実現に向けた長期経営 戦略を描きました。その実現に向けては、経営資源投入の 優先順位付けや、非連続な成長が不可欠であり、容易な道で はありませんが、将来の姿を宣言したことで、経営陣の意志は 明確になりました。この1年、ビジョン実現への具体的な方策 についても、議論が深まったと感じています。

岩佐 私も今回の長期ビジョンは、当社の将来に向けた 駆動力であり、10年後、20年後に振り返った時の転換点 になると思っています。健康寿命延伸に軸足を置き、グロー バルに事業を拡大し価値を広げていく道筋も、当社にふ さわしいと評価しています。しかしながら、売上高1兆円、

営業利益率20%という目標を達成するには、高収益を誇る 既存のダイアグノスティクス事業以外、すなわちメディカル ロボットや再生細胞医療など新規事業で相当の革新と進 化が必要です。幸い、当社には、オープンイノベーションを 積極的に推進し、成長してきた柔軟な企業風土があります。 買収を含めた戦略投資、規模拡大にともなう人的資本戦 略の進化が重要だと思います。

井上 私は今年、社外取締役に就任したばかりですが、これら のビジョン・戦略には2つの大きな決意を感じました。一つは、 社会的意義が大きいヘルスケア領域において、現状に安住 せずさらに大きな役割を果たしていくという決意。もう一つは、 これまでの延長線上ではなく、非連続な成長を成し遂げる という決意です。そして、この挑戦的な目標を達成するに 足る市場・ポジションに位置し、確たる強みを有していると いう、経営陣・社員の皆さんの誇りやエンゲージメントを感 じます。社外取締役となった私も誇らしいですし、わくわく しています。

2023年度の評価と、取締役会などで特に重視した点を教えてください。

太田 2023年度は、長期経営戦略および中期経営計画 (2023年度~2025年度)の初年度として、おおむね計画 通りの1年となりました。業績は当社のこだわりである2桁 成長を実現したほか、各戦略も着実に進展しました。特に 評価できる例を挙げれば、工場建設も含めインドの事業が 順調に成長していることです。当社の事業規模は人口に 比例する傾向にあり、近年では中国事業で成長してきました。 次はインドをはじめとする新興国です。2023年度の売上伸長はもとより、他社に先駆けて事業基盤を整えることができており、今後の飛躍的な拡大が期待できます。また、資源投入の優先順位付けの観点から、ライフサイエンスのピボッティングに着手したことも大きな一歩となりました。

岩佐 2023年度は、順調な滑り出しとなりましたね。特に、 新興国戦略やアルツハイマー病検査、メディカルロボット事業 など、過去に蒔いてきた種が芽吹き、事業として具現化してきて います。指標やマイルストーンをより精緻に管理・運用したこ とで、資源投下や戦略遂行における意思決定のスピードや柔 軟性も上がっていると感じます。また今般、資本コストを意識 した経営の取り組みとして、ROIC感応度マネジメントの導入 および戦略・投資バランスマネジメントの強化を決めました。 単に形式的にROICを取り入れるのではなく、当社に適した手 法を開発・採用し、経営に活用できることを期待しています。 井上 私も、資本コストやROICの考え方は重要で、投資や新 規ビジネスを行ううえでは不可欠だと認識しています。リスク をとって投資を行う以上、投資とリターンの結果だけではなく、 そのプロセスを評価する仕組みが必要です。ただし、ここで忘 れてはいけないのは、精緻な算出が目的ではないということ。 当社のように分野横断で事業活動を行う場合は特に、分野



別ROICを測ることは困難です。大切なのは、傾向把握や分析を通じて、プロセスを評価しPDCAを回すことのはずです。 太田 そうですね。実は、先ほど述べたピボッティングについても、浅野社長はじめ経営陣がROICマネジメントを詳細に検討し導入したものです。こうした経営手法の導入は、株主・投資家からの要望に応えられた一例ですが、ROEや5年前と変わらぬ株価においては、期待に応えられていません。そのためにも新興国の力強い成長や、投資段階にある新規事業の早期収益化とその後の高成長について、明快な進捗を示していくべきだと思います。

岩佐 はい。やはり2033年度の定量目標に対し、明確な 道筋を提示することが必要だと思います。既存事業は資源を 投下すれば成長できる基盤がありますが、新規事業は投資 回収期間も長く、不確実性も高くなります。納得性のある投資 計画とリスク管理の方法を共有していくべきでしょうね。

井上 社外取締役の打診を受けた際は、PBR約3.5倍、PER約30倍という水準は、投資家から高い期待を得ていると思っていましたが、当社はこれで満足しない会社なのですよね。さらに期待値を上げていくのであれば、非連続な成長への強固な意志とそのプロセスを提示していかなければなりません。ビジョンの大きさとその確からしさが期待を作るものだと思います。

長期経営戦略および中期経営計画について、今後、重点的にモニタリングする項目を教えてください。

太田 取締役会では、ここまでお話ししてきたように、投資効果の検証や非連続な成長に向けた戦略・投資について、重点的にモニタリングしています。一方、社内DXやIT投資ガバナンスについても徹底して注視してきましたが、社内DXプロジェクトは当初計画よりも投資期間・金額が増大し、プロジェクトマネジメントやリスク管理における反省があります。この教訓を次の投資に活かしていきたいと考えています。

岩佐 監査等委員会では、次の2点を重点項目に設定しています。一つは投資計画の管理・PDCAで、資本コストを意識した経営も含め、具体的な運用方法の検証に力を入れています。もう一つはグループガバナンス体制の強化です。企業規模が拡大する中、内部統制システムをグローバルに拡充していくことが必要ですし、特に新興国戦略ではガバナンス体制が生命線になります。当社は4つの海外地域統括拠点に権限を大きく委譲しているので、これらのガバナンス体制整備とその進捗状況をモニタリングしていきます。

井上 当社は、検査機器を導入して試薬やサービスを提供していくストック型ビジネスの面と、その収益をもとに新規事業に



てリスクをとって成長していく面があり、両方での経営が必要になります。 攻めと守り、両面で執行側のプロセスを的確に把握し、 議論を深めていきたいと思います。 また、サステナビリティ面では、マテリアリティの中でも人材に関わることを特に重視していると捉えています。 指標や制度だけでなく、実効性をチェックし、企業価値向上への影響を見ていく考えです。

岩佐 当社はサステナビリティにおいては、非常に真摯に取り組んでいますね。私は、マテリアリティ「魅力的な職場の実現」の「DE&Iの推進」が鍵になると捉えています。業容拡大にともない、社員それぞれが健全な対話を行い、生き生きと活躍できる風土が極めて重要になると考えます。

太田 確かに、当社はヘルスケアという事業を行う使命を強く感じているため、全社的に技術や品質、サステナビリティへの高い意識がありますよね。こうした姿勢は人材獲得においても優位に働いており、最近では海外からも優秀な人材が当社に入社しているとの報告を受けています。

指名・報酬両委員会の活動について教えてください。

太田 昨年は、経営トップのサクセッションが有効に機能し、 浅野さんが社長に就任しました。長期経営戦略のスタートに あたり時宜を得た人事だったと思います。2023年度の指名 委員会では、対象ポジションを執行役員まで広げたサク セッションについて議論しています。これまで社外取締役 と社内取締役、執行役員との意見交換の機会を頂いてい ましたが、現在は本部長クラスの人たちとの話し合いも行っ ています。それによって、「人」を知ることで、実態をともなっ たサクセッションの議論ができていると感じています。 一方、報酬委員会では役員報酬制度の再検討に取り組んでいます。当社は固定報酬3割、変動(業績)報酬7割と、他社と比べても変動報酬割合が高く、これは評価されていると思います。今後取り組もうとしているのは、業績の評価に中長期的な観点も加味して体系化し、より企業価値向上に資する制度へと整理していくことです。

岩佐 2023年度からは指名・報酬両委員会の委員長を社外 取締役が務めることと定め、太田さんがその任に当たられてい ます。社外取締役が委員長となることで、より広い観点の意見 が出やすくなり、議論が深まっていると感じます。今後、例えば 報酬制度では中長期の評価項目などの検討が重要になってい くと思いますので、さまざまな視座で活発な議論を進めていき たいと思います。

井上 私は現時点で委員会に出席していませんので、私の考えや抱負を述べさせていただきます。上場企業である以上、役員の人事も評価も、独立的な視点から客観性を持って説明責任を果たすべきであり、指名・報酬委員会が実効性を持つことは持続的成長に不可欠です。ここで必要なのはステークホルダーからの納得を得られる仕組みを発信することだと考えています。外部環境も変化する中、サクセッションや報酬制度が企業価値向上に直結するものになるよう、検討と進化を続けなければなりませんし、株主・投資家が理解しやすい体系・開示となるよう、私自身のこれまでの経験なども総動員し議論を深めていきたいと思います。

太田 そうですね。私たちは社外取締役として経営の監督に 尽力しながら、各々の経験を活かして当社の企業価値の向上 に貢献していきたいですね。本日はありがとうございました。

岩佐・井上 ありがとうございました。



75 Sysmex Report 2024
Sysmex Report 2024

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することで、企業価値の最大化を目指しています。

コーポレート・ガバナンス強化の取り組みとして、これまで監査等委員会の設置や取締役会の実効性向上などを進めてきました。また、社外取締役の選任による取締役会の監督機能の強化・充実を図っているほか、業務執行の意思決定スピードを高め、事業環境の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。

経営体制

現在の経営体制は、取締役12名(うち社外取締役5名)、取締役のうち監査等委員3名(監査等委員のうち社外取締役2名)、執行役員16名(うち取締役兼任4名)で構成しています。諮問機関として、指名委員会と報酬委員会を設置しており、2022年度には委員に占める独立社外取締役の割合を半数以上とし、2023年度からは各委員会の委員長を独立社外取締役が務めています。2024年6月には、新たな独立社外取締役を迎え、取締役に占める独立社外取締役の割合を33%から42%とするなど、独立性の改善に継続的に取り組んでいます。

また、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や、年度計画推進上の重要な案件に関する討議・審議・報告を行う執行役員会議などの委員会を設定・運用しています。

なお、監査等委員会についても、取締役会の監査、監督機能の強化や経営の透明性、客観性を向上させるため、 内部統制システムを活用して監査を実施しています。

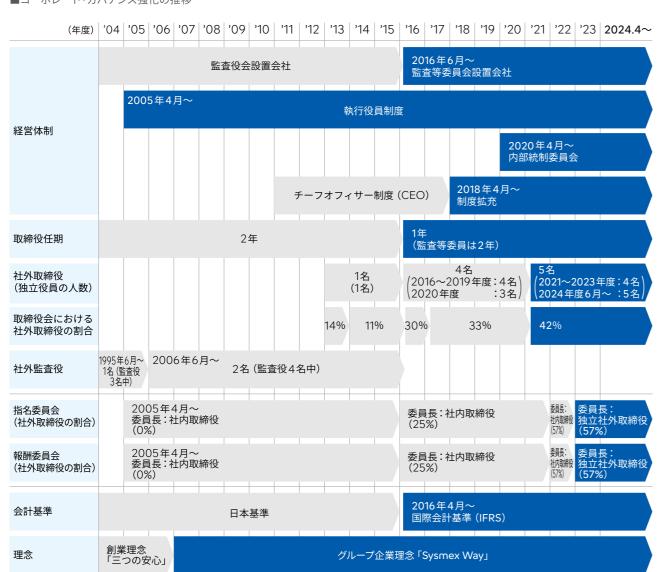
≫2023年度の各会議の状況 P79

コーポレートガバナンス・コードへの対応

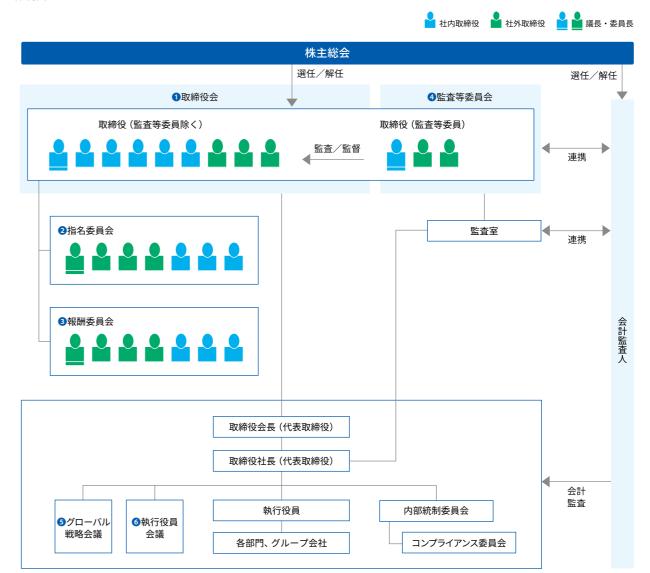
シスメックスは東京証券取引所の「コーポレートガバナンス・コード」の各原則のすべてに対応しています。詳細はWebサイトをご覧ください。

≫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



■2023年度の各会議の状況

会議名	審議・報告事項	構成	2023年度 開催回数	
●取締役会	重要な経営の意思決定および職務執行の監督 〈審議・報告事項〉 ・取締役の選解任、報酬に関する事項 ・取締役の業務執行状況に関する報告 ・取締役会の実効性評価 ・監査方針、監査計画、監査実施報告(監査等委員) ・グループの内部統制に関する事項 ・サステナビリティに関する事項 ・グループ業績、四半期・半期・通期決算 ・長期的な戦略・投資に関する事項 ・リスクに関する対応計画と活動状況			
2指名委員会	役員の指名に関する取締役会の諮問機関 〈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	取締役会長、取締役社長、 取締役(1名)、 独立社外取締役(4名)	20	
3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 <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	取締役会長、取締役社長、取締役(1名)、独立社外取締役(4名)	2回	
4點查等委員会	主に取締役の職務の執行を監査する独立機関 〈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	監査等委員	17回	
5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、 監査等委員(1名)	13回	
6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、監査等委員(1名)	20回	

■主要会議体の構成メンバー(2024年6月21日時点)

氏名		会議体	取締役会出席率	指名委員会出席率	報酬委員会出席率	監査等委員会出席率	
	家次	恒	100% •	100%	100%	_	
	浅野	薫	100%	100%	100%	_	
41	立花	健治	100%	100%	100%	_	
社 内	松井	石根	100%	_	_	_	
הא	吉田	智一	100%	_	_	_	
	小野	隆	100%	_	_	_	
	新牧	智夫	100%	_	_	100% •	
	髙橋	政代*1	88%	_	_	_	
	太田	和男	100%	100% •	100% •	_	
41	福本	秀和*1	100%	100%	100%	_	
社 外	井上	治夫	*2	_	_	_	
71	藤岡	由佳	*2	_	_	_	
	橋本	和正	100%	100%	100%	100%	
	岩佐	道秀	100%	100%	100%	100%	

(注) 出席率は2023年度実績 ●議長(2024年度) ※12024年6月退任 ※22024年6月より構成メンバー

取締役の選任

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選任しています。 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 る者を選任しています。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。

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。

≫リスクマネジメント P83

≫Webサイト>サステナビリティ>ガバナンス>コンプライアンス マネジメント

■取締役スキル・マトリックス(2024年6月21日時点)

										キル・経験					
氏名			性別	生年	着任	独立性	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
	家次	恒	М	1949年	1986年										
	浅野	薫	М	1958年	2014年										
	立花	健治	М	1957年	2014年										
社内	松井	石根	М	1961年	2019年										
ניו	吉田	智一	М	1964年	2021年										
	小野	隆	М	1965年	2023年										
	新牧	智夫	М	1966年	2022年										
	太田	和男	М	1955年	2019年	0									
	井上	治夫	М	1957年	2024年	0									
社外	藤岡	由佳	F	1969年	2024年	0									
/	橋本	和正	М	1953年	2020年	0									
	岩佐	道秀	М	1956年	2020年	0									

(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。

■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

79 Sysmex Report 2024 Sysmex Report 2024 80

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) への書面によるアンケート調査を実 施し、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。2023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

取締役会の規模・バランス、多様性について

・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

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

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

■2023年度の取締役会の状況

	2022年度の課題と2023年度の対応状況	2023年度の調査結果と課題	2024年度の対応方針
体制	課題:独立社外取締役の比率向上 対応:2024年6月より独立社外取 締役比率は33%から42% に増加 課題:多様性の確保について 対応:指名委員会を中心に議論	結果:取締役会の規模、社外取締役の割合、資質や経験はおおむる適切課題:今後、さらなる実効性向上に向けての組織体制の構築	・取締役の知識・経験・能力バランスおよび、多様性を考慮した選任候補者の検討
運営	課題:運営の改善・議論の活性化 対応:審議案件がある際には、毎回 社外取締役への事前説明を 実施 会議資料の早期提示への取り組み	結果:取締役会の議題を議論するために必要な情報提供がなされている課題:資料提供時期の早期化については、前年度に比べ、改善傾向が見られるが、引き続き早期化に取り組むことが求められる	<議論の活性化に向けて以下対応を検討> ・社外取締役に対する事前説明のさらなる充実 ・社外取締役のみでの意見交換会の実施 ・投資案件の定量的指標の導入検討や過去の 投資案件に対する定期的な報告
議題・ 審議の 状況	課題:重要な経営指標に関する議論の機会増加対応:長期経営戦略で設定した指標のうち、ROICについて議論を実施	る議題や審議時間は適切で あり、意思決定は適切に行	・継続した事前説明の充実や審議時間の十分な確保 <サステナビリティ経営の強化> ・資本コスト経営、人的資本の強化、環境配慮などを意識した重要な経営指標のさらなる議論

■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	・社内デジタル化に関する進捗や効果測定について(進捗状況の把握、今後の進め方の検討、リスク管理、 具体的な投資対効果)・関係会社の事業内容について(株式会社メガカリオン買収における当社事業との親和性および収益化構造、 資金調達計画などを踏まえたうえでの事業機会とリスク)
資本効率など企業 価値向上に向けた取 り組み	
サステナビリティ関連	・サステナビリティ目標について(各マテリアリティに対する進捗状況の把握、今後の取り組み) ・ESOP導入について(エンゲージメント向上・人材育成・獲得の重要性、海外やグループ全体の適用キーポジションの精査・スケジュール)

役員報酬

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、業績連動報酬に係る指 標として適切と判断しています。非金銭報酬は中長期イン センティブ報酬とストック・オプションなどのその他株式報 酬で、自社株式の取得や保有を通じて、株主視点を持つこ

とによる企業価値向上、業績向上に対する中長期インセン ティブ向上や人材のリテンションなどを目的としています。

また、取締役・執行役員は固定報酬の一定額を当社株 式取得に充当しています。代表取締役会長は固定報酬の 5倍、その他の取締役・執行役員は固定報酬の2倍の株式 を保有することに努め、取得した株式は在任期間中継続 して保有することとしています。2024年度3月末日現在、 代表取締役会長は616千株(固定報酬の94倍)、その他の 取締役・執行役員(保有者のみ)は平均13千株(固定報酬 の5倍)を保有しています。

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、取締役報酬のうち固定報酬のみです。

当社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等の具体的内容 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。≫各取締役の保有株式 P87

■役員報酬の内訳(2023年度)

非金銭報酬:4%

・中長期インセンティ子報酬(役員持株会制度により当社の株式を毎月一定金額で購入)・その他株式報酬(ストック・オブションなど)

固定報酬:26% 業績連動報酬:70%

取締役報酬 (監査等委員・ 社外取締役を除く)

・取締役報酬 ・業務執行報酬

支給基準など 取締役の担当領域の規模・責任やグルー 親会社の所有者に帰属する当期利益に3.0%以内の業績連動報酬係数を乗じて業績連動報酬総額を決定し、 ブ経営への影響の大きさに応じた役位別 そのうえで、成果に応じて個人配分を決定。

係数を用いて決定。 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ー役位別係数を基準として、株式購入額もしくは数を決定。 (注)一定額を当社株式取得に充当

監査等委員、 社外取締役

固定報酬:100%

■役員報酬の実績(2023年度)

(百万円)

役員区分	報酬などの総額 -		対象となる			
12. 12. 12. 12. 12. 12. 12. 12. 12. 12.		固定報酬	業績連動報酬	非金銭報酬	役員の員数(名)	
取締役(監査等委員・社外取締役を除く)	807	213	565	28	7	
監査等委員(社外取締役を除く)	20	20	_	_	1	
社外取締役	36	36	_	_	5	

■報酬などの総額が1億円以上であるもの(2023年度)

(五万田)

氏名	几名	役員区分	会社区分		- 報酬などの総額				
八石	収貝匹刀 五社匹力		固定報酬	業績連動報酬	非金銭報酬	- 報酬などの総領			
家次 恒		取締役	提出会社	52	184	6	243		
浅野 薫		取締役	提出会社	52	163	6	222		
立花 健治		取締役	提出会社	31	86	4	122		
松井石根		取締役	提出会社	30	72	4	106		
立花 健治		取締役	提出会社	31	86	6 4 4	122		

81 Sysmex Report 2024 Sysmex Report 2024 82

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、どのような事態の中で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、ステークホルダーの支持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。

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、事業継続計 画 (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。

具体的には、2023年度に能登半島地震が発生し、複数 の原材料取引先工場が被災しました。その際も、供給問 題に迅速に対応し、途切れることなくお客様に製品供給を 実施したほか、被災されたお客様の迅速な検査体制の復 旧をサポートしました。

情報セキュリティの面でも、グループ全体の管理体制を 強化するため、2023年5月にグローバル情報セキュリティ 委員会を設立しました。社内の対策強化に加え、PSIRT (Product Security Incident Response Team)を設置 するなど、お客様に安心して使用いただけるように製品・ サービスにおけるサイバーセキュリティ対策も進めています。 ≫Webサイト>サステナビリティ>ガバナンス>リスクマネジメン

マテリアリティ	リスク	主な内容	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
建康社会	技術革新		●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
		<機会>イノベーションによる付加価値向上	●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、個別化医療や予防医療などへの取り組み拡大
		/ 杂产、压在地位生长以下,5.44产于2.15、12.15(12.15)。12.15(12.15)。13.15	●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
	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	●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
		<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	●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
	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	■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
		<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	●従業員教育による、知的財産権を尊重した事業活動の周知徹底。知的財産に関する従業員表彰制度の導入
	 -		
	品質	<脅威>製品・サービスの品質不良による信頼性の低下	●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
		<機会>品質向上による信頼性・競争優位性の向上	製品の信頼性や安全性に関する情報を国内外から収集し分析、製品・サービスへ反映
	_	-	●部品・原材料などの在庫確保や複数社購買の実施
責任ある製品	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	■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
		<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	●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にモニタリング
	地政学	<機会>製品・サービスの供給継続による信頼性向上	●試薬の現地生産移管に向けた取り組みの推進
		COMPANIE AND CONTRACTION OF PROPERTY OF THE PR	●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
	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	● 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採用、教育プログラムの提供
魅力ある職場		<機会>魅力ある職場の実現による経営基盤強化	●従業員の資産形成にも資する報酬制度としての信託型株式報酬の導入
		「成立」に対める場合の人力による性白生血」」。	●持続的な成長を支える人事制度の充実に向けた、人的資本開示の国際規格取得による人材関連情報開示の透明性強化
		_ -	●環境マネジメントを推進する環境管理委員会の設置
環境	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	● TCFD提言への賛同、2040年カーボンニュートラル目標およびSBTに基づく目標の設定と、取り組みの加速
-36-56	711/23 GC 9-24-7	<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	●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
			● 医療機関の収益向上に資する、ロボティクスやAl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
	経済動向	く機会>経済好況にともなう医療インフラへの投資増加	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)
		<	●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
	為替の変動	く機会>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	● 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
		「成立と口女に60時/ドルエー兵圧の石川・600 左相未候、6000 ノンバが音	● 人権方針にてデュー・デリジェンスの実施を規定。サプライチェーンに関わる外部パートナーを含めた人権への負の影響を防止・緩和する取り
		<脅威>人権対応の不備による社会的信用の低下	●八権力引にてアユー・アウンエンスの美胞を規定。サブプイアエーンに関わる外部ハードアーを占めた八権への負の影響を削止・破相する取り 組みを推進
ガバナンス	人権	< 機会 > 適切な人権対応による信頼性向上	●国内外に内部通報窓口を設置
		〜(成立/ 週 切な八惟 対 加 に み る 占 枳 I 円 上	●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
		_ 	●バンスメントの初止や、労働に関する正しい知識の反応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
	桂起シフテ/・カナーリニ・	<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	
	情報システム・セキュリティ	<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	●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 ●
		ᄼᅔᆇᄙᅩᅥᇄᄷᇄᆔᆓᄀᄓᅩᆸᅺᄥᄥᄆᄺᅕᅷᇝᄝᄺ	●従業員に対し、AI技術の利用ルールの周知、積極的活用によるイノベーションを加速する取り組みを推進
	企業買収など、投資	<脅威>投資効果不足による戦略目標達成の遅延	●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
		<機会>投資効果の最大化によるビジネスの加速	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

83 Sysmex Report 2024 Sysmex Report 2024 84





立花 健治

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 家次 恒

代表取締役会長 グループCEO

浅野 薫

代表取締役社長

松井 石根

取締役 専務執行役員 国内事業、海外事業 MR (メディカルロボット) 事業担当

橋本 和正

社外取締役(監査等委員) 独立役員 藤岡 由佳

社外取締役 独立役員 太田 和男

社外取締役 独立役員 吉田 智一

取締役 常務執行役員CTO R&D担当 小野 隆

取締役 常務執行役員 ES (エコソーシャル) 戦略 事業戦略担当 井上 治夫

社外取締役 独立役員 新牧 智夫

取締役(監査等委員)

岩佐 道秀

社外取締役(監査等委員) 独立役員

85 Sysmex Report 2024 **86** Sysmex Report 2024

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 1,848,000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)

浅野 薫 (1958年生)

代表取締役社長

所有する当社株式の数 163,200株

- •1987年8月 当社入社
- •2009年4月 執行役員中央研究所長
- •2011年4月 執行役員研究開発企画本部長
- •2013年4月 上席執行役員
- •2014年6月 取締役 上席執行役員
- •2015年4月 取締役 常務執行役員 •2017年4月 取締役 専務執行役員
- •2018年4月 取締役 専務執行役員

LSビジネスユニット COO 兼 CTO

- •2021年4月 取締役 専務執行役員 CTO
- •2023年4月 代表取締役社長(現任) 〈重要な兼職〉

神戸商工会議所 副会頭

立花 健治 (1957年生)

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

所有する当社株式の数 123,900株

- •1980年3月 当計入計
- •1998年4月 Sysmex Singapore Pte Ltd. (現Sysmex Asia Pacific Pte Ltd.)社長
- •2011年4月 執行役員IVD事業戦略本部長
- •2013年4月上席執行役員
- •2014年6月 取締役 上席執行役員
- •2015年4月 取締役 常務執行役員
- •2017年4月 取締役 専務執行役員
- •2018年4月取締役 専務執行役員 IVDビジネスユニット COO
- •2021年4月 取締役 専務執行役員(現任)

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。

選任理由

長年にわたり研究・技術開発および技術戦略 の指揮を執り、強いリーダーシップを発揮。 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。

選任理由

事業戦略や海外事業に携わり、戦略的かつ グローバルな事業展開に貢献しており、当社 の基盤事業の成長を通じた今後の企業価値 向上に必要であるため。

松井 石根 (1961年生)

取締役 専務執行役員

国内事業、海外事業、MR事業担当

所有する当社株式の数 14,100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(現任)

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 6,900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)

取締役 常務執行役員

小野隆 (1965年生)

ES(エコソーシャル)戦略、事業戦略担当

所有する当社株式の数 32,379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

長年にわたり国内販売責任者や海外統括現 地法人責任者を歴任するなど、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。

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。

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。

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)

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
- •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 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

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。

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。

取締役(監査等委員)

所有する当社株式の数 21,600株

新牧 智夫 (1966年生)

- •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)

橋本 和下 (1953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 -

- •1976年4月 株式会社住友銀行
- (現 株式会社三井住友銀行)入行
- •2004年4月 株式会社三井住友銀行執行役員 •2007年4月 同行常務執行役員
- •2010年6月 銀泉株式会社代表取締役社長
- ・2014年6月 株式会社関西アーバン銀行 (現株式会社関西みらい銀行)
- 頭取(代表取締役)兼最高執行責任者 •2016年6月 同行取締役会長兼頭取
- (代表取締役) ・2018年4月 株式会社関西みらいフィナンシャル
- グループ代表取締役 ・2019年4月 株式会社関西みらい銀行会長
- •2019年6月 株式会社ロイヤルホテル 社外監查役 •2020年6月 当社社外取締役
- (監査等委員)(現任) ・2023年4月 株式会社関西みらい銀行
- 特別顧問(現任)

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。

選任理由

金融機関の経営者として、豊富な経験と財務・ 会計に関する知見を有しており、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。

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。

岩佐 道秀 (1956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 -

- •1979年4月 株式会社神戸製鋼所入社
- •2009年4月 同社理事鉄鋼部門原料部長 •2010年4月 同社執行役員鉄鋼事業部門
- 原料部、資材部、建設技術部担当 •2012年4月 同社常務執行役員鉄鋼事業部門 原料部、資材部、同鋳鍛鋼事業部
- 担当 •2014年6月 神鋼物流株式会社代表取締役 社長
- •2020年6月 同社顧問役
- •2020年6月 当社社外取締役 (監査等委員)(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。

Sysmex Report 2024 88

選仟理由

87 Sysmex Report 2024



飯塚健介 上席執行役員 経営戦略・人事、次世代医療事業担当 経営企画室長



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



金川 晃久 上席執行役員 機器生産・SCM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



渡辺 薫 執行役員 日本・東アジア地域統括 MR事業副担当



長井 孝明 執行役員 機器生産・SCM副担当 プロダクションデザインセンター長



内橋 欣也 執行役員 診断薬生産担当 診断薬生産本部長



Andy Hay 執行役員 CEO, Sysmex America, Inc.



松尾 直彦 執行役員 事業戦略副担当 ICH(免疫・生化学・血液凝固)事業本 部長



辻本 研二 執行役員 次世代医療事業開発室長

執行役員の主な担当

The state of the s				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				
		'	1	2	3	4	5	6	0	2	3	4	6	
		役職·担当	強化と市場の拡大 既存事業領域のイノベーションによる競争力の	した事業化の加速個別化医療領域における遺伝子検査を中心と	ビジネスモデル創出予防・セルフメディケーション領域における新たな	とした事業成長の加速治療領域における、メディカルロボット事業を中心	社会課題解決に向けた変革資源循環型バリューチェーン実現と	企業価値向上人的資本および経営基盤強化を通じた	健康社会への新たな価値創出	責任ある製品・サービス・ソリューションの提供	魅力ある職場の実現	環境への負荷低減	ガバナンスの強化	
立花	健治	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											•	
松井	石根	取締役 専務執行役員 国内事業、海外事業、 MR事業担当	•			•			•	•				
吉田	智一	取締役 常務執行役員 CTO R&D担当												
小野	隆	取締役 常務執行役員 ES戦略、事業戦略担当												
飯塚	健介	上席執行役員 経営戦略・人事、 次世代医療事業担当 経営企画室長						•	•				•	
Frank	Buescher	上席執行役員 CEO, Sysmex Asia Pacific Pte Ltd. DX戦略副担当	•		•	•			•		•			
金川	晃久	上席執行役員 機器生産・SCM担当												
彭作	F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												
渡辺	薫	執行役員 日本・東アジア地域統括 MR事業副担当												
長井	孝明	執行役員 機器生産・SCM副担当 プロダクションデザインセンター長	•						•	•		•		
内橋	欣也	執行役員 診断薬生産担当 診断薬生産本部長												
Andy	Hay	執行役員 CEO, Sysmex America, Inc.												
松尾	直彦	執行役員 事業戦略副担当 ICH事業本部長	•						•					
辻本	研二	執行役員 次世代医療事業開発室長							•					