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

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、DXの推進などに注力し、次の中期経営計画においても継続して、取り組みを加速させました。

2021年度にスタートした前中期経営計画では、アルツハイマー病検査など新製品の投入や新興国における基盤のほかサステナビリティ経営の取り組みも強化しました。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、営業利益はインフレ影響などもあり計画を下回りましたが、過去最高の増収・増益となりました。

なお、シスメックスは、これまで、3年計画の中期経営計画を2年ごとに見直す「ローリング方式」を採用していましたが、2025年度より、「3年固定方式」に変更しました。これにより、目標達成状況を明確にするとともに戦略の実効性を高め、ステークホルダーの皆さまとの円滑な対話の実現を目指します。

2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023（年度）

中期経営計画（2017～2019）

《テーマ》
・成長路線への回帰

《成果》
・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）
・直接販売エリア拡大（エジプト、インド）
・バイオ診断薬拠点設立

《課題》
・製品ライフサイクルの最適化
・中長期視点での専門人材の育成
・DXによるビジネスプロセス改革

中期経営計画（2019～2021）

《テーマ》
・競争優位性の強化と事業ポートフォリオの拡充
・人材マネジメント改革

《成果》
・新製品販売開始（ヘマトロジー：ハイエンド・ローエンド、COVID-19関連検査など）
・手術支援ロボットシステムの販売開始
・ジョブ型人事制度の導入

《課題》
・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）
・新興国におけるさらなる成長
・マテリアリティの特定と実践

中期経営計画（2021～2023）

《テーマ》
・持続的な企業規模の拡大と新たな事業の育成
・サステナビリティ経営とDXの推進

《成果》
・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）
・新興国における基盤強化（ブラジル、サウジアラビアなど）
・カーボンニュートラル宣言
・グローバル基幹システムの稼働

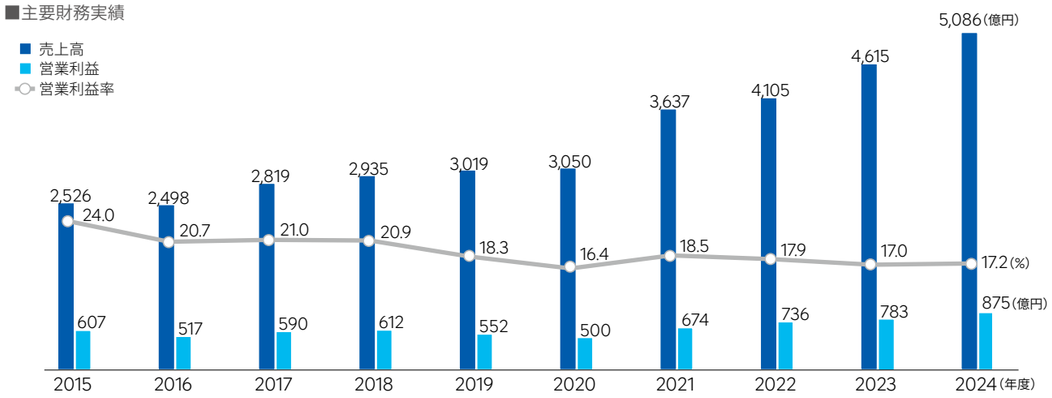
《課題》
・ダイアグノスティクス事業における競争力の強化と市場の拡大
・新たな領域における事業成長の加速
・サステナビリティ経営と人的資本経営の推進

現中期経営計画（2023～2025）

概要は次ページ以降に掲載

ローリング方式を廃止

■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

長期経営戦略2033「VA33」

● より良いヘルスケアジャーニーの実現　● サステナビリティ経営の実践（環境・社会との共存）

環境認識

- 医療の高度化
  （遺伝子検査などによる個別化医療の拡大）
- 医療機能の分散化
- デジタル化の加速
- 地政学的リスクの顕在化
- 循環型社会へのシフト

前中期経営計画の課題

- 競争力強化のための製品ポートフォリオの拡充
- 新興国市場にフォーカスした戦略推進
- 新たな事業領域における早期事業化
- より実行力の高いマネジメント体制
- 環境保全のさらなる推進

中期経営計画（2023年度～2025年度）

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

3つの成長戦略

1 既存事業の強化 (P51)
2 新興国での事業拡大 (P54)
3 新規事業の拡大 (P56)

企業基盤（経営資源）の強化

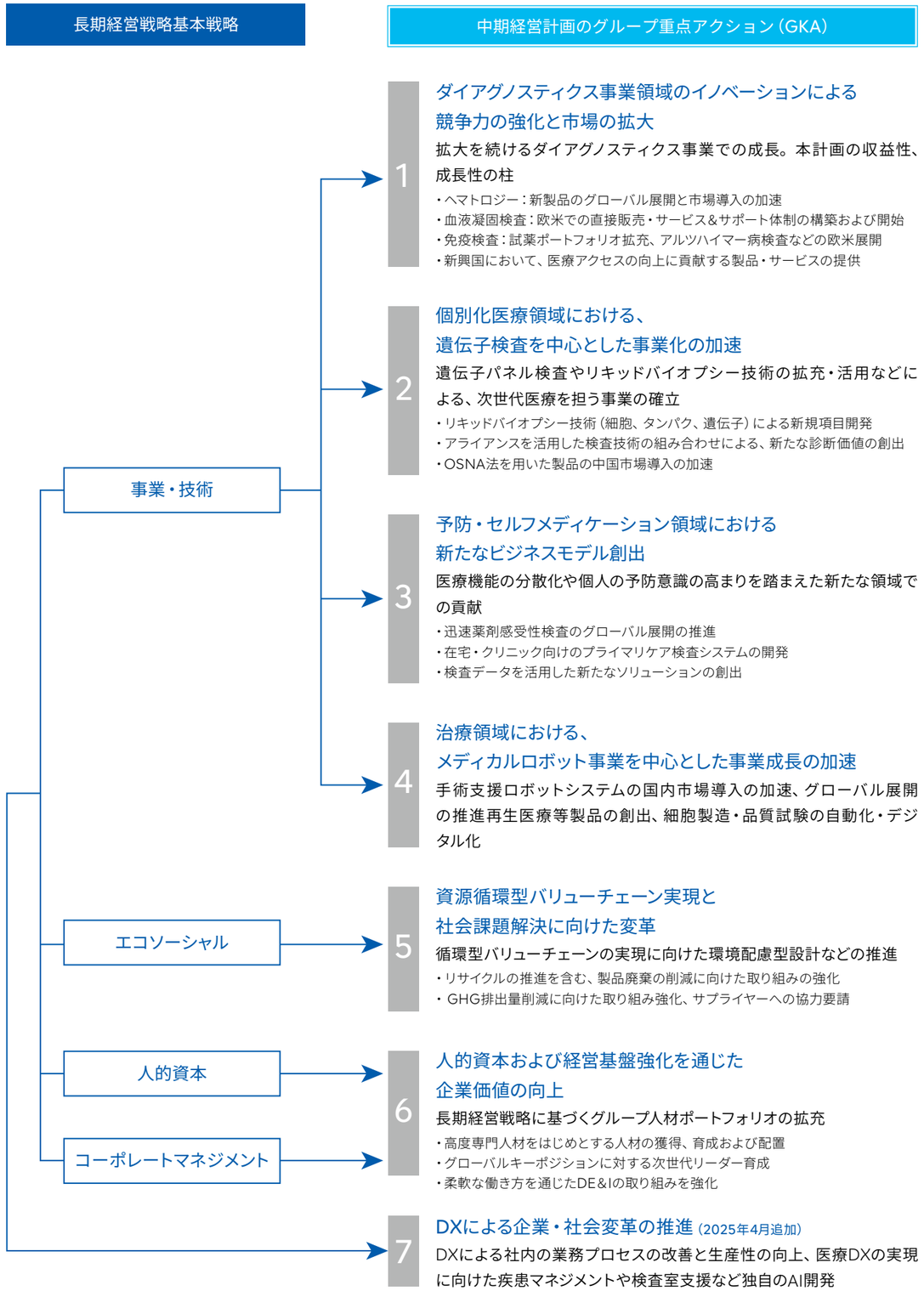
■ 研究開発力の強化 (P57)
■ 知的財産活動の強化 (P59)
■ さらなる成長に向けたDX (P60)
■ 調達・生産・物流体制の拡充 (P61)
■ 販売・サービス&サポート、薬事体制の強化 (P62)
■ 循環型バリューチェーンの実現 (P63)
■ 人的資本の強化 (P65)

グループ重点アクション（GKA） 1 ～ 7

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。さらに、目標完遂に向けて経営計画のレビューを行い、新たな機会獲得に向けて、2025年度にGKA7「DXによる企業・社会変革の推進」を追加しました。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2年目である 2024年度は、3つの成長戦略を中心におおむね堅調に推移しました。売上高・営業利益・当期利益は、インフレ影響やのれん減損もあり、計画には届かなかったものの、いずれも過去最高を達成しました。



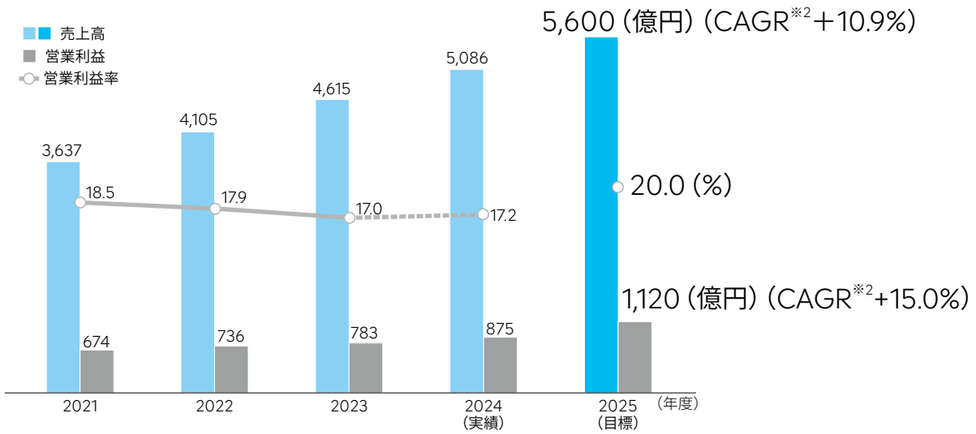
中期経営計画の目標

財務・非財務主要目標

2025年度（目標）は2023年5月発表時点の数字（最新の見通しについてはP78並びにWebサイトをご覧ください。）

	2023年度（実績）	2024年度（実績）	2025年度（目標）	2033年度（目標）
売上高	4,615億円	5,086億円	5,600億円	▶ 1兆円以上
営業利益	783億円	875億円	1,120億円	
営業利益率	17.0%	17.2%	20.0%	▶ 20%以上
ROE	12.1%	12.0%	16.0%	
フリーキャッシュ・フロー	89億円	357億円	460億円	
プロダクトロス：未使用自社製品の廃棄率※1	—	—	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

（億円）

	2023年度（実績）	2024年度（実績）	2025年度（目標）	CAGR※2（%）
ヘマトロジー	2,749	3,032	2,970	7.2
尿検査	390	408	430	8.1
血液凝固検査	729	823	930	11.6
免疫検査	236	258	400	19.3
生化学検査	33	36	50	13.4
FCM検査	33	36	70	45.7
ライフサイエンス	205	213	310	15.9
その他	200	224	170	—
ダイアグノスティクス事業	4,577	5,032	5,330	9.3
メディカルロボット事業	37	53	270	126.2
合計	4,615	5,086	5,600	10.9

地域別売上高目標

（億円）

	2023年度（実績）	2024年度（実績）	2025年度（目標）	CAGR※2（%）
日本	621	677	900	14.6
米州	1,187	1,311	1,400	9.7
EMEA※3	1,253	1,403	1,400	7.9
中国	1,099	1,179	1,300	10.3
アジア・パシフィック※3	452	513	600	18.0

2024年度実績為替レート：1USドル=152.6円、1ユーロ=163.8円、中国元=21.1円
2025年度予想為替レート：1USドル=142.0円、1ユーロ=160.0円、中国元=19.5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 ロシアの売上は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（2020年度～ 2022年度）	中期経営計画3カ年累計※1（2023年度～ 2025年度）	
キャッシュ・フロー創出（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（投資活動キャッシュ・フロー）	1,159億円	1,700億円	・新興国展開 / 拠点整備（インドなど） ・デジタル化の推進 ・機動的なM&A
株主への還元	468億円	・配当性向30%以上 ・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	・次世代機器・試薬の開発 ・新たな領域に向けた技術開発
資本効率※2（ROE）	12.4%	16.0%	

※1 2023年5月発表時点　※2 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	2024年度（実績）	2025年度（目標）	関連ページ
●健康社会への新たな価値創出	・ヘマトロジー検査件数	3,322百万件	— ※1	≫既存事業の強化 P51
	・手術支援ロボットによる症例数	5,209件	— ※1	≫新規事業の拡大 P56
	・新興国・開発途上国売上高	1,795億円	— ※1	≫新興国での事業拡大 P54
●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	≫企業基盤の強化 生産 P61
	・CSR調査回答率（国内・海外一次サプライヤー）	95%	90%	
●魅力ある職場の実現	・エンゲージメントスコア	76%	75%	≫企業基盤の強化 人的資本 P65
	・離職率	8.0%	10%以下	
	・女性マネジメント比率	18.7%	20%以上	
	・付加価値生産性（グループ）	2,144万円	2,250万円	
●環境への負荷低減	・プロダクトロスのゼロ化	0.40%	0.18%	≫企業基盤の強化 エコソーシャル P63
	・リサイクル・環境配慮材料への完全代替	62%	60%	
	・GHG排出量削減率（スコープ3）	1%削減	10%削減	
	・GHG排出量削減率（スコープ1,2）※3	33%削減	40%削減	
●ガバナンスの強化	・内部通報件数	17件	— ※1	≫コーポレートガバナンス P79 ≫リスクマネジメント P89
	・倫理違反件数	19件	— ※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 基準年度2022年度　≫サステナビリティ目標の進捗状況 P103

マテリアリティと戦略・指標の整理

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			長期経営戦略		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）			中期経営計画グループ重点アクション ≫P45
		短期 1・2年	中期 3〜6年	長期 7年〜	基本戦略	主な取り組み	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	
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 7
	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 7
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 7
	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 7
	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 7

※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。

3つの成長戦略

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。

■各地域における成長戦略の展開（中期経営計画期間中）

	米州	EMEA	中国	AP	日本
1 既存事業の強化	● 血液凝固・免疫検査分野直販開始	●	●	●	●
2 新興国での事業拡大	●	● ブラジル、中東・アフリカ、インドなどの成長	—	●	—
3 新規事業の拡大	—	● メディカルロボット事業の拡大	—	●	●

● 既存の成長ドライバー ● 新たな成長ドライバー

1 既存事業の強化

ヘマトロジー分野での圧倒的な存在感とさらなる市場開拓　グループ重点アクション 1

- 先進国市場：検査の自動化を実現する製品ポートフォリオ拡充による競争優位性の強化
- 新興国市場：医療体制整備への貢献、直販エリア拡大による上位市場でのシェア向上

シスメックスは、2006年にヘマトロジー分野でグローバルシェアNo. 1を獲得、現在約55%のシェアを獲得しており、さらなる拡大を目指しています。2024年度にはグローバルで年間約33億検体が測定され、検査の入口として世界中の人々の健康を支えています。

先進国では、医療費の抑制や人材不足が社会的課題となっており、検査室の生産性を向上する、検査工程を自動化するシステム製品のニーズが高まっています。

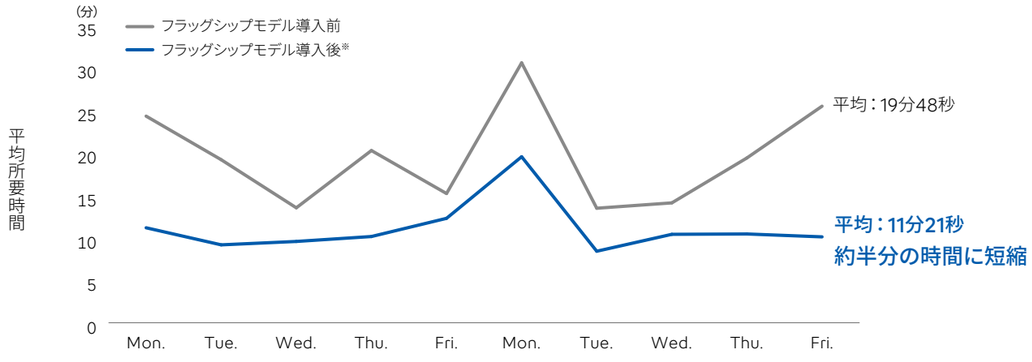
≫タッチフリーコンセプト P58

シスメックスは、これらを実現するフラッグシップモデルをグローバル市場へ展開しており、2025年度には米州で販売を開始し、全地域への市場導入が完了します。この最新モデルでは、処理能力の向上や、さらなる自動化を実現する周辺装置により、医療現場において検体測定時間の短縮などを実現しています。≫フラッグシップモデル P108

一方、新興国では、医療インフラ整備が進む初期段階から小型機器などを活用して市場に参入しています。検査の自動化を通じて検査品質の向上や人材不足などの課題に対応するとともに、操作トレーニングや学術的なサポートを提供することで、医療の発展に寄与し、ブランド力の確立にもつなげています。加えて、直販エリアの着実な拡大により、上位市場におけるシェアの向上を加速させていきます。

また、ヘマトロジー分野で培った技術やノウハウを活かし、クリニカルFCM分野も強化します。新製品の販売や展開地域の拡大に加え、ヘマトロジー分野との連携による独自のソリューションにより、診断領域へのビジネス展開を進めていきます。

■検体到着から測定終了までの平均所要時間（旧製品からの更新事例）



※最新モデルへの更新に加え、ワークフローを自動化する搬送システムを導入　（注）引用元：THE MEDICAL&TEST JOURNAL 第1609号

血液凝固検査分野では欧米市場での直接販売・サービス&サポートを拡大　グループ重点アクション 1

- ヘマトロジー分野の強みを活かした、欧米地域でのシェア拡大
- 機器に加え、試薬の販売開始による収益性の向上

シスメックスは、1995年よりSiemens Healthineers社とアライアンスを結び、両社合わせて血液凝固検査分野のグローバルシェアNo. 1を獲得してきました。これまで両社は販売地域を分担していましたが、2023年のアライアンス更新を機にテリトリー分けを見直し、互いの機器と試薬を相互供給し、自社ブランドとしてグローバルに展開する体制へと移行しました。

これにより、2024年4月からシスメックスの販売地域は欧米市場へと拡大し、対象市場は約2倍に広がりました。

さらに、機器に加え利益率の高い試薬の販売が可能となったことで、収益性向上につながります。将来的には、ユーザーニーズの高い液状化試薬の自社開発・導入も進める方針です。

血液凝固検査分野のユーザーは、シスメックスが世界トップシェアを持つヘマトロジー分野と共通しており、既存の販売人員や医療機関への販路、サービス網の共通化による相乗効果が期待できます。ヘマトロジー分野で培った高いブランド力を活用して、血液凝固検査分野の導入を進めるとともに、両分野の統合システムをグローバルに展開していきます。

直販化1年目となる2024年度は、EMEA地域でドイツを中心に導入が進展したほか、デンマークで大型案件を獲得するなど、順調に拡大しました。また、米国においては、2025年6月に最新機器と主要試薬のFDA認可を取得し、早期の市場導入を進めています。将来的には、2033年度に売上高2,000億円、グローバルシェアもシスメックス単独で35%の達成を見据えて、活動を推進していきます。

■血液凝固検査分野とヘマトロジー分野の統合システム

- 一人の検査技師が、複数分野の製品をより簡便に操作、測定結果の管理が可能となり、検査室ワークフローを効率化
- 故障・点検・学術サポートなどを、トータルでサポート

Sysmex Europe SE
Haemostasis Business Line
Director
Daria Dzharageti

従業員の声: 血液凝固検査分野におけるお客様からの高い期待

シスメックスが血液凝固検査分野に参入することは、既存ユーザーに大きなニュースとなりました。私はEMEA地域でこの分野をリードしていますが、ヘマトロジー分野における堅牢なソリューションと優れた顧客サービスへの信頼は非常に高く、新たな分野進出への強固な基盤となっていると感じます。実際に多くのお客様から、血液凝固検査分野においても契約したいというご要望を多数いただいています。一方、血液凝固検査の切り替えには煩雑な検証作業をともないますが、シスメックスの専門チームが現場で丁寧なサポートを行い、導入プロセスを円滑に進めています。今後も患者さんがより広く、より高品質な医療サービスを受けられるよう、最適な製品・サービスの提供に努めていきます。

免疫検査分野における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

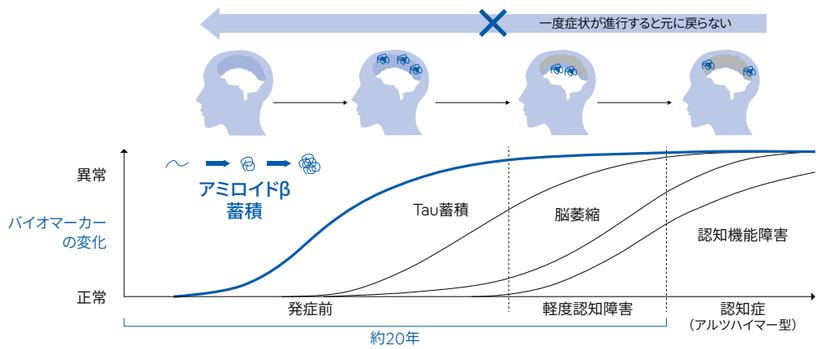
- ユニークな検査項目の開発、製品ラインアップの拡充による対象疾患の拡大
- アルツハイマー病検査をドアオープナーとした欧米の免疫検査市場への参入

免疫検査は、検体検査市場で最大規模の分野です。シスメックスは、高感度かつ短時間で測定可能な独自の機器をプラットフォームとして、ユニークな検査項目の開発に取り組んできました。例えば、肝臓の線維化やアトピー性皮膚炎を検査する項目に加え、アルツハイマー病の原因物質とされる脳内アミロイドβの蓄積状況を、微量な血液から調べる試薬の開発に成功しました。PET検査など従来の検査手法に対して簡便に検査ができるため、患者さんの負担軽減に寄与するほか、薬剤の効果測定への活用も期待されています。

なお、アルツハイマー病には複数の関連バイオマーカーがありますが、その中でもアミロイドβは、疾患の進行において最も早期に検出される指標といわれています。現在、進行初期の治療薬の効果に関する臨床研究が進められており、早期発見につながる本検査の重要性はますます高まると考えています。このアミロイドβの蓄積状態を調べる試薬は2023年6月に日本で販売を開始し、米国（LDT）、欧州、中国（香港など）などですでに市場導入を進めており、高い感度と特異度を有する試薬として、評価を受けています。今後は米国FDAの承認取得を目指すとともに、これを欧米市場開拓のドアオープナーとしてグローバル展開を加速させていきます。≫関連試薬の開発進捗 P58

さらに、地域ニーズへの対応など、免疫検査項目の拡充にも注力しています。特に中国では無錫工場での開発やローカル企業との共同開発などにより、過去5年間で項目数を3倍以上に拡大しており、本中期経営計画期間中に約70項目の導入を目指しています。

■アルツハイマー病の進行と脳内に蓄積するタンパク質



出典：Jack CR et al., Lancet Neurol., 9, 119-128（2010）より改変

ライフサイエンス分野の拡充と収益力の強化

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による収益性向上
- グローバルアライアンスを活用した遺伝子検査領域における事業拡大

シスメックスは次の成長ドライバーの獲得を目的に、2000年より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、幅広い技術の獲得を進めてきました。個別化医療の精緻化に向け、これまでにOSNA™法を用いたがんリンパ節転移診断システムやPCR検査製品などの製品を開発しており、今後はそれらのグローバル展開を加速させていきます。

2024年度からは、収益性の向上を目的に事業を見直し、研究テーマを整理しています。その一環として、医療機関などから検体を受託するラボアッセイ事業の再構築に着手し、グループ会社「シスメックス アイノスティクス」の米国拠点の閉鎖を決定し、赤字を解消することで収益性を改善します。

今後は、グローバルアライアンスを活用した製品展開の加速や、製品ポートフォリオの再構築により、ライフサイエンス分野の成長と収益力強化を図っていきます。

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

- 新興国ニーズに合わせた小型製品の開発推進、現地生産機能の強化
- 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

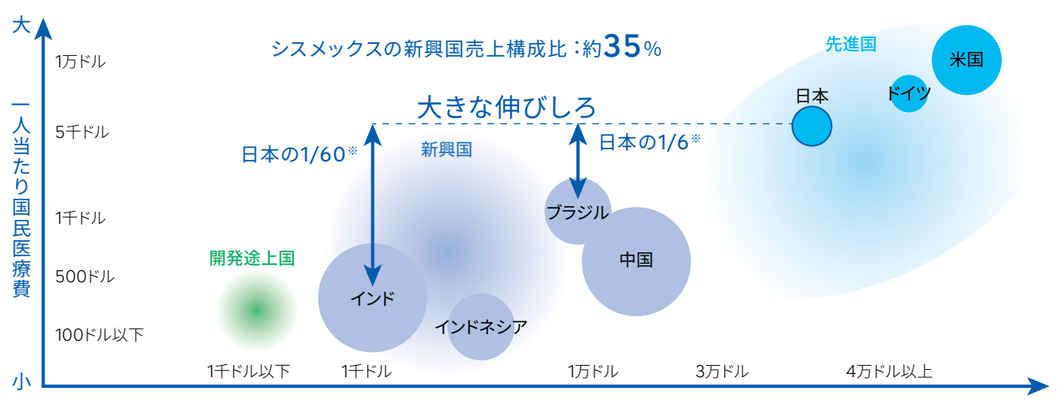
新興国は、医療保険制度や医療施設の整備が十分に進んでいないところもあり、依然として医療インフラや医療アクセスの向上が課題です。国民一人当たりの医療費を比較すると、ブラジルで日本の約1/6、インドでは約1/60と大きな差があります。一方で、これらの国々では人口が多く、さらに増加し続けています。医療水準が一定以上に達すると、検体検査数は人口に比例して増加する傾向があり、今後の市場成長ポテンシャルが非常に大きいと考えています。

シスメックスは、基礎検査であるヘマトロジー分野を通じて、医療が整備される初期段階から市場に参入しています。製品提供にとどまらず、行政機関とも連携し、医療従事者のトレーニングや学術情報の提供など、医療の質を支える医療インフラの構築にも取り組んできました。例えば、急速な医療拡充が進んだ中国においては、1990年代から現地拠点を設け、新興国向けモデルの開発やヘマトロジー分野の国家標準器※の寄贈など、包括的な医療環境整備の支援を行ってきました。また、販売サービス網の強化や研究開発・生産拠点の整備、国産優遇政策への対応などにも取り組み、強固なブランド力を確立しています。さらに市場拡大とともにアップグレード需要を獲得、血液凝固や免疫検査など他分野にも展開し、売上を伸長させてきました。

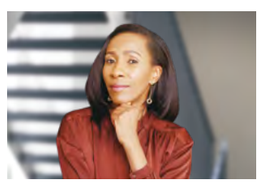
新興国・開発途上国の2024年度の売上高は約1,800億円と、売上全体の約35%を占めています。本中期経営計画では、インドを重点市場として位置付けるとともに、アフリカ地域での事業基盤を強化するため、ケニアに現地法人を設立するなど、開発途上国での体制整備も進めています。

※ヘマトロジーの国家標準の値（赤血球数、白血球数）を決めるための装置

■ヘルスケア市場のポテンシャル



※一人当たりの国民医療費の比率　（注）円の大きさは人口規模



Sysmex Southern & East Africa Managing Director
Bongi Mageushe

従業員の声：東アフリカにおける事業基盤強化

ケニア市場は、医療需要の拡大を背景に成長を続けていますが、インフラ整備の遅れや医療アクセスの格差といった課題も抱えています。シスメックスは、こうした状況に対応すべく、東アフリカの医療機関と連携し、現地の医療状況に関する深い知識と高い技術を組み合わせ、診断までの時間短縮など医療機関の状況に合わせたソリューションを提供しています。

ケニアの現地法人設立は、「地域社会とお客様により良い医療を実現する」というシスメックスの強い意志の表れです。私は責任者として、単なる検査機器の提供にとどまらず、東アフリカ全体において、公平で持続可能な医療サービスの提供、そして豊富な知見に基づく学術サポートを通じ、あらゆる医療レベルにおける診断能力の向上に貢献していきたいと考えています。

《CLOSE UP》
巨大なインド市場における事業展開

14億人と世界最大の人口を誇るインドでは、ヘルスケア領域の民間資本の拡充に加え、「モディケア」など政府主導の施策により、今後も市場の成長が見込まれています。シスメックスは、1993年に現地企業と販売代理店契約を結び、2007年から試薬の現地生産を開始するなど、いち早くインド市場に進出してきました。以来、ヘマトロジー分野を中心に着実にブランド力を高めています。

従来の代理店による間接販売においては、中下位市場へのアプローチが中心でしたが、よりシスメックスが得意とする大学病院や民間グループ病院など上位市場でのシェア拡大を目指し、2019年には全分野で直販体制に移行しました。

中・下位市場においては、大都市圏は十分カバーできているものの、地方でのシェアは向上の余地が残されています。これに対応するため、営業・サービス人員の採用・育成を強化しています。さらに、政府の「Make in India」政策※に対応した小型モデルの現地生産により、公共調達案件への参入機会を拡大しています。

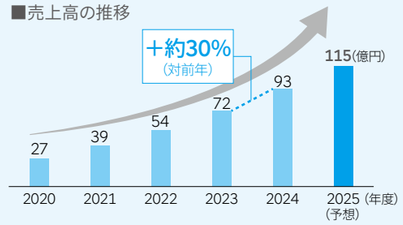
2024年度のインド売上高は対前年30%近くの伸長を記録し、2025年度は100億円を越えるさらなる伸長を計画しています。今後も新たなインド市場向け製品・サービスの開発など、より積極的な投資を進めていきます。

※「Make in India」政策：2014年にインド政府が打ち出した製造業振興の経済政策。インド国内でのものづくりを促進するため、対外的には特定製品への関税引き上げなど、国産品を優遇する取り組みを実施している。

■インド事業の変遷

1993　代理店契約締結
　　販売サービス体制拡充
1998　ムンバイに合弁会社
　　(現Sysmex India Pvt. Ltd.) 設立
2007　バディに試薬生産工場設立
2008　Sysmex India Pvt. Ltd.を
　　完全子会社化
2012　尿検査分野の直接販売開始
2014　血液凝固・生化学検査分野の直接販売開始
2019　ヘマトロジー分野の直接販売開始
2019　ムンバイにトレーニングセンターを設置
2025　新生産拠点の稼働開始

■売上高の推移

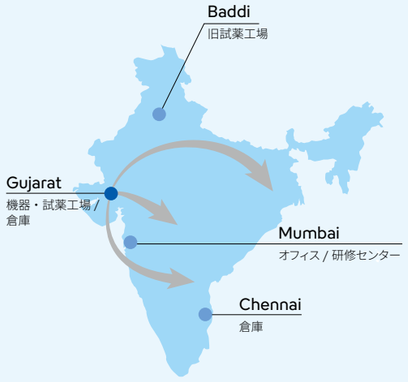


新たな生産拠点でMake in India製品を販売開始

検査需要の拡大を見据えるとともに、「Make in India」政策に先駆けて対応するため、2025年4月、グループ最大規模の海外生産拠点を設立しました。機器・試薬生産と倉庫機能を一体化し、サプライチェーン最適化を図ります。

機器生産においては、小型モデルにおいて、一部部品を現地で調達する生産体制を構築しました。高い品質を実現するため、品質基準を満たす現地サプライヤーを選定し、日本で一部インド従業員の研修を実施しました。

また、試薬の生産能力は既存工場の約4倍に拡充し、品目数も大幅に増強。加えて、排水を工場外へ出さない「ゼロリキッドディスチャージシステム」を導入し、環境にも配慮した生産を行っています。機器・試薬ともに、将来的な生産品目拡充にも対応できる拡張性を有し、インドにおける持続的な成長を支えていきます。



3 新規事業の拡大

メディカルロボット事業の拡大と収益性の向上
グループ重点アクション 4

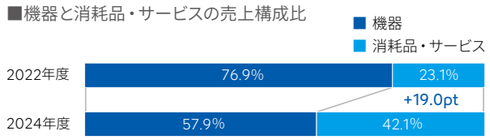
- 手術支援ロボットシステムの国内導入の加速と海外への本格展開
- 症例数の増加にともなう、着実な収益性の向上

シスメックスは株式会社メディカロイドのグローバル総代理店として、2020年より日本において手術支援ロボットシステムの市場導入を開始しました。2024年度末までに、国内外で89台を導入し、売上高は50億円を達成しました。

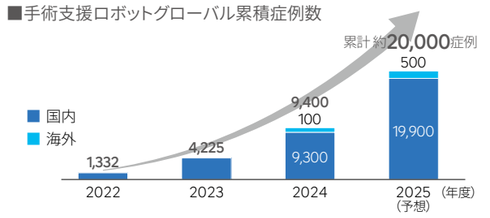
日本国内においては、基幹病院にとどまることなく、関連病院への導入も進み、日本市場における売上構成比の10%を超え事業拡大が進んでいます。さらに海外ではシンガポールやマレーシアでの利用が始まり、EMEAでも薬事申請を実施、事業がグローバルに進展しています。また、遠隔ロボット手術に関しても、シンガポール-日本間に続き、2025年にはフランス-日本間でも実証実験に成功しました。これは近い将来、社会実装され、世界的な医療アクセス向上に貢献するものと考えています。

収益性においても、転換点を迎えています。国内での100台導入を目前に控え、多くの医師がロボット操作の認定資格を取得し、症例数が大幅に伸びています。これにより、数年前はメディカルロボット事業の約20%であった消耗品・サービス売上が現在は約40%にまで増加しています。この結果、収益性が大きく改善され、2025年度は製造販売を担う株式会社メディカロイドも黒字化への転嫁を見込み、安定的に収益を生み出すフェーズへと移行しています。

■機器と消耗品・サービスの売上構成比



■手術支援ロボットグローバル累積症例数



再生細胞医療への取り組み
グループ重点アクション 4

- 再生細胞医療における品質管理検査や製造工程の自動化の実現
- 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

再生医療等製品は、従来の化学合成の低分子医薬品やバイオ医薬品では解決が困難とされていた疾患においてさまざまな可能性が見出されており、グローバルでは2040年に7兆円規模に達すると予測されています。一方で、新しい医療技術であるため、安全面やコスト、専門人材の確保などの課題も抱えています。シスメックスは、検体検査分野で培った高感度な品質検査や自動化技術を活かし、再生細胞医薬品の品質管理試験の標準化や製造工程の自動化など、普及を阻む課題解決に取り組んでいます。

例えば、2024年度には製造プロセスの品質管理の自動化・効率化を実現する、タンパク質測定試薬（研究用）を販売、さらにオープンイノベーションによる事業拡大にも挑戦しています。日本で初めて再生医療等製品の開発・上市を実現した、再生医療のパイオニアである株式会社ジャパン・ティッシュエンジニアリングや、アカデミアと地域医療機関、患者さんをつなぐ役割を担い、再生細胞医療の包括支援サービスを医療機関に提供している株式会社Gaudi Clinicalなどと協業し、患者さんにとって安全・安心な治療機会の創出を目指しています。

■再生細胞医療の進捗状況

品質管理・製造プロセス自動化：
- 再生細胞医療における細胞培養液中の分泌タンパク質を測定する研究用試薬を販売（2024年6月）
- ジャパン・ティッシュエンジニアリングと製造機能の高度化に向けて基本合意（2024年12月）
- Gaudi Clinicalと細胞製造の品質管理に関して業務提携（2025年5月）

再生医療等製品：
- 誘導型抑制性T細胞の医師主導治験を進行中

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取り組み

- タッチフリーコンセプトに基づくさらなる自動化推進
- 海外研究開発拠点の機能強化、オープンイノベーションによる開発加速
- 再生細胞医療など新規事業へのノウハウ展開

今後のアップサイド

さらなる自動化実現、新たな検査・診断技術開発による、高付加価値化・収益性の強化

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

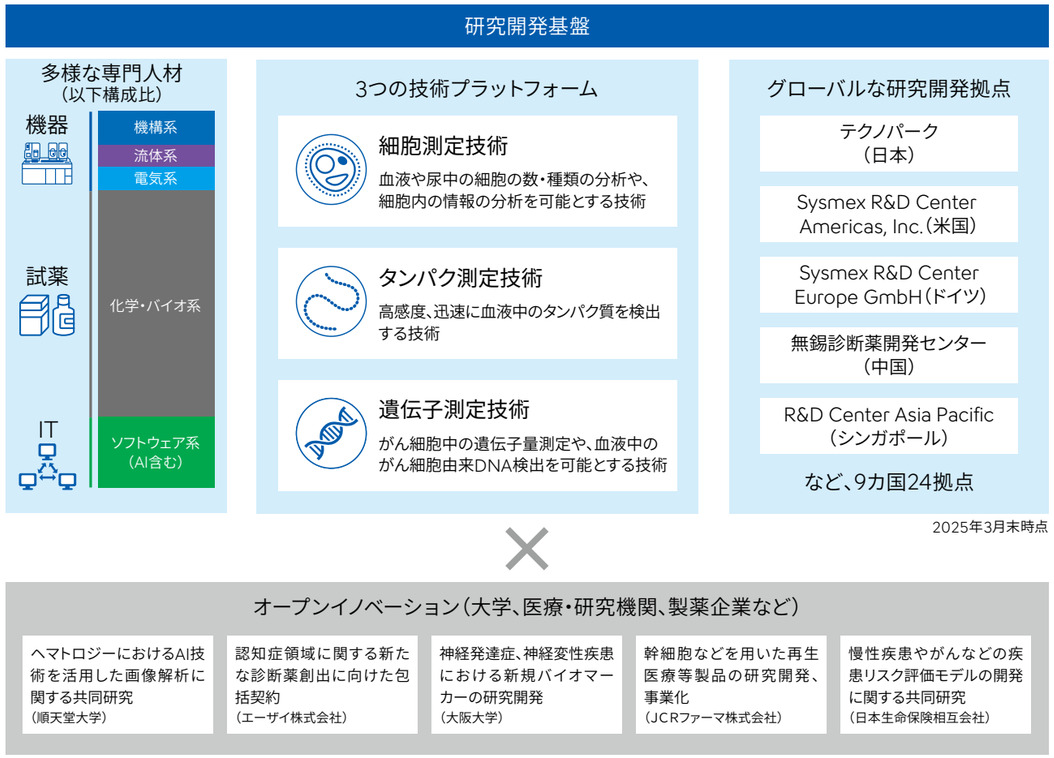
シスメックスは、細胞・タンパク・遺伝子を測定する技術プラットフォームを基盤として、機器・試薬・ITの研究開発を行っています。これらの技術の相乗効果により、正確な検査データの提供に加え、安定的な稼働を実現しています。また、新たな検査・診断技術の創出にとどまらず、ユーザビリティの向上や環境負荷の低減などを考慮した付加価値の高い製品・サービスにも取り組んでいます。

研究開発体制は、日本を中心にグローバルで展開しており、2024年度は海外R&D拠点の機能強化に注力しました。 ≫中期経営計画における人的資本強化 P65

各拠点の役割を見直し、製品開発機能を強化することで、グローバルでの開発を加速させるとともに、市場導入へ向けて臨床現場での認知度を向上させる活動も展開しています。

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ポートフォリオは、シスメックスの強みの一つであり、そのノウハウを再生細胞医療など新たな事業へも展開しています。

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、「タッチフリーコンセプト」を掲げています。分析装置自体の自動化にとどまらず、検査工程全体の効率化を目指し、「操作しやすい装置」から、さらに発展させ「操作しない装置」の開発を推進しています。例えば、ヘマトロジー分野の最新モデルには、検査の分析だけでなく、日々の精度管理や装置の起動を自動化する機能を搭載し、ルーチン作業を効率化しました。このコンセプトの実現により、検査室の省人化や効率化が求められる先進国はもとより、検査技師が少ない新興国・過疎地域における検査品質の向上にも寄与します。

今後は、このコンセプトを他分野にも応用することに加え、これまで目視で判断していた画像分析をAIにより自動化するなど、検査業務のさらなる効率化に貢献していきます。さらに、AI技術を活用した診断支援や、疾患マネジメントの実現、分野横断的に測定データを統合・解析することも目指しています。将来的には、より良いヘルスケアジャーニーの実現を目指し、グローバルなビッグデータと、患者さん一人ひとりの生活習慣や個別データを組み合わせて、予防や予後モニタリングにもつながる製品の創出を進めていきます。

■タッチフリーコンセプトの拡充

ヘマトロジー分野

検査の自動化
＋
検査フローの業務効率化
・精度管理測定の自動化
・AIによる画像解析など
（開発中）

他分野へ設計資産を水平展開

- 血液凝固検査分野
- 免疫検査分野
- 尿検査分野

AI 技術を活用した診断支援、疾患マネジメント

【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。

例えば、高齢化の進展にともないニーズが高まる認知症領域では、世界に先駆けてアミロイドβの蓄積状態を測定する血液検査試薬を開発しました。今後は治療薬の展開に合わせて、疾患ステージの把握やアルツハイマー型に加え、レビー小体型や前頭側頭型認知症などの認知症の鑑別に向けたバイオマーカーの開発が求められています。こうした背景を踏まえ、シスメックスはp-Tau、Tau、NfLなどを含むマルチバイオマーカーパネルの開発を推進しています。

さらに、ユニークな項目の開発に加え、バイオ系試薬の原材料の内製化などにより自社試薬の比率を高めることで、品質の安定性と収益性の向上を目指しています。

■開発中のバイオマーカー

カテゴリー	血液バイオマーカー
A ：アミロイド蓄積	Aβ42, Aβ40, ApoE遺伝子
T1：タウ蓄積の初期	p-Tau217, p-Tau181
T2：タウ蓄積の進行	MTBR-Tau243, p-Tau205, Tau fragments
N ：神経変性	NfL
I ：炎症	GFAP
S ：シナプス障害	α-Synuclein

（注）黒字：上市済み　青字：開発中

テクノロジーイノベーション本部
データサイエンスセンター
Chu Anchi

従業員の声: 次世代ヘルスケアへの挑戦―新たなAIソリューションの創出

生活習慣病や併存疾患は、不適切な習慣などにより悪化します。私たちは、こうした日常的な健康問題を早期に特定し、患者自身が主体的に医療に関与できる仕組みを、AIにより実現することを目指しています。LLM（大規模言語モデル）などの先端技術とシスメックスの検査・診断ノウハウを融合し、複雑な医療データを将来のリスク予測へと変換。個人にとって最適な医療・生活提案を通じて、長期的な健康で豊かな生活を支援します。私は医療データを活用した疾患予測モデルの設計・開発を担当し、熱意と才能ある仲間と共に臨床的に有用なソリューション創出に挑んでいます。医療の可能性を広げ、人々の生活をより良いものにするイノベーションを生み出すことをとても楽しみにしています。

知的財産活動の強化

成長戦略の実現に向けた取り組み

- 戦略的な特許の出願および権利の維持
- 新興国における特許権取得の推進によるグローバルな基盤強化

今後のアップサイド

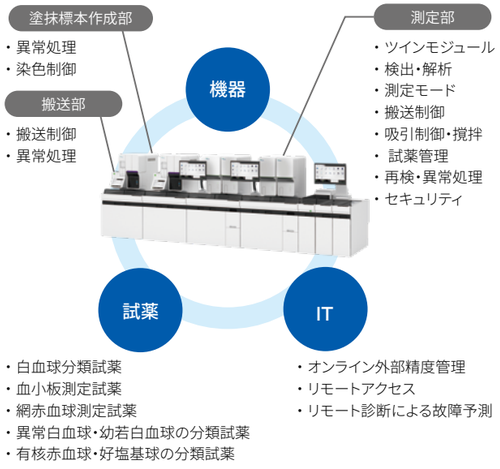
将来的な付加価値の創出・保護による、競争優位性の強化

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、900件以上の特許権を保有することで、生産性向上など独自の付加価値をグローバルに保護しています。

■多項目自動血球分析装置で保有する主な特許権



また、今後展開する製品についても、診断支援や疾患予測に関するAI技術、認知症領域の発明において戦略的に特許出願を推進しています。

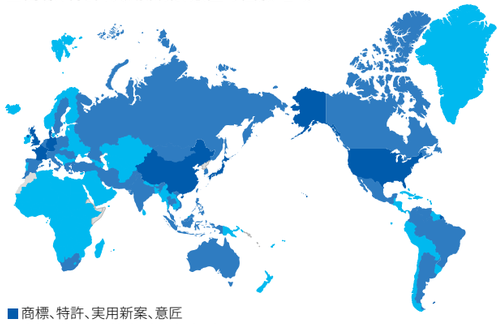
事業のグローバル展開を支える知的財産活動

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を確立するとともに、新興国でのプレゼンス向上にも力を入れています。こうしたグローバルシェアの拡大や製品ポートフォリオの拡充に合わせて、特許権のみならず、商標権や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、新興国においても特許権の取得に取り組み、競争優位性の確保を進めています。例えば、インドへの特許出願件数は、5年前と比べて約30%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に、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190以上の国や地域で商標を出願しています。

■商標、特許、実用新案、意匠の出願地域



■商標、特許、実用新案、意匠
■商標、厳選した特許、実用新案、意匠
■商標

さらなる成長に向けたDX

成長戦略の実現に向けた取り組み

- グローバルでのプロセス標準化およびITソリューションの統一
- 検査業務支援の拡充とAIを活用した診断支援の実現

今後のアップサイド

- 全体最適化による生産性・品質の向上
- 付加価値の高いAIソリューションによる、さらなる競争優位性の向上

グローバル競争力向上に向けた社内向けDXの推進

シスメックスは、1990年代から基幹システムの実装や顧客向けネットワークサービスの開始など、時代に先駆けてデジタル技術の活用とノウハウの蓄積に取り組んできました。特に海外地域において、各統括現地法人を中心に、地域ごとのニーズに合わせてITを活用した取り組みを展開したことが、グローバルでの成功を支えてきました。

2018年からは、各地域で展開した取り組みをグローバルで共有し、さらに競争力を高めるため、デジタル化による業務プロセスの改革に着手しました。顧客向けDXを推進するためには、社内にデータを蓄積・活用する基盤が必要です。そのため、先行して社内向けDXの整備が必要と捉え、グローバル共通のプラットフォーム構築による全体最適化を推進しました。日本だけではなく、地域責任者を含めて積極的に議論を重ねた結果、当初の計画より時間を要しましたが、2025年にグローバル統一を実現しました。また、ITの専門職でなくてもアプリケーション開発ができる環境整備が進んだことで、現場主導で生産性の向上などに向けたアプリケーション開発やAI活用が進展しました。従業員が自ら課題を見つけ、解決策を見出し実行する文化は、企業の持続的成長の原動力となっています。

社内AI開発プログラム参加員数　約780名
従業員開発アプリケーション数　約180　（2025年3月末）

医療課題の解決に寄与する顧客向けDX

顧客向けDXでは、まず検査品質の向上と検査業務の支援を推進し、その主要なサービスプラットフォームであるCaresphere™を構築しています。本サービスは、検査技師にとって業務フローに深く組み込まれた必要不可欠な存在となっており、高品質な製品とグローバルなサービス&サポート体制との組み合わせによって、高いリテンション率を確保する要因となっています。さらに、今後は診断支援にも領域を広げ、検査データによって疾患を予測するAIアルゴリズムの開発などを進めることにより、無駄な検査や医療コストの削減、患者さんの負担の軽減にも寄与していきます。

このように、グローバル統一プラットフォームによるDXの推進は、社内の生産性や顧客満足度向上にとどまることなく、企業風土の醸成や新たな付加価値創造へつながっていくシスメックスの未来を創る取り組みです。

社内アプリケーション開発（ハッカソン）の様子

■Caresphereの主なサービス

	サービス	展開地域	特徴
検査業務の効率化・品質向上	外部精度管理サービス	日本・EMEA・中国・AP	分析機器からネットワークを介して日々の精度管理データを出力し、同じ機器・試薬を使用している他施設データとリアルタイムで比較できるサービス
	分析装置管理業務サポート	日本・EMEA	インターネット接続が可能な端末（PC・iPadなど）を通じて、分析機器の状況をいつでもどこでもリアルタイムで確認できるアプリケーション
	お客様向けeラーニングシステム	全地域	製品の特徴や使用方法、日常のメンテナンス方法について、いつでもどこでも手軽に学習可能なeラーニングシステム

調達・生産・物流体制の拡充

成長戦略の実現に向けた取り組み

- バイオ系試薬の量産化、原材料自社化
- インドなど海外生産体制の強化
- 現場主導の改善活動の推進

今後のアップサイド

さらなる生産改革、原材料コスト低減による売上高・収益性の拡大

収益性の向上に向けた改善活動

シスメックスは、機器と試薬の両方で自社生産体制を構築し、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、バイオ系試薬の量産化および原材料の自社化に加え、一部地域で機器の現地生産を展開するなど、成長戦略に即して生産体制を強化しています。

試薬生産においては、お客様への安定供給体制の強化に加え、生産工程の効率化など、現場主導によるKAIZEN活動が収益性の向上に寄与しています。この活動は年々増加しており、2024年度におけるグローバルでの活動件数は前年度の約1.3倍に伸び、金額換算で約13億円相当のコストダウン効果をもたらしました。今後も積極的な活動を推進し、さらなるコストダウンを目指します。これら各工場の取り組みやノウハウを蓄積・共有・展開することが、自発的に課題解決する風土が醸成され、持続的な成長を支えています。

試薬生産工場でのトレーニングの様子

グローバル生産体制の強化

機器生産においては、基幹拠点のアイスクエアを支えるシスメックスRAの新工場が2025年6月に稼働開始しました。AMR（自律走行搬送ロボット）や立体自動倉庫などの新たな生産技術の導入や生産エリアの拡張によって、生産能力を従来の2倍に拡大。これらにより、検査業務のワークフロー効率化に欠かせないタッチフリーコンセプトを実現する製品などの生産体制を強化し、医療費の抑制や人員不足などの医療課題の解決へ寄与していきます。

≫フラッグシップモデル P108

また、インドでグループ最大規模の生産拠点（機器・試薬）を設立し、稼働を開始しました。ここで培った部品の現地調達ノウハウをグローバルに水平展開し、中国や各国での政府調達方針への対応を進めていきます。

コラム：国内外の試薬生産拠点で展開するKAIZEN活動事例

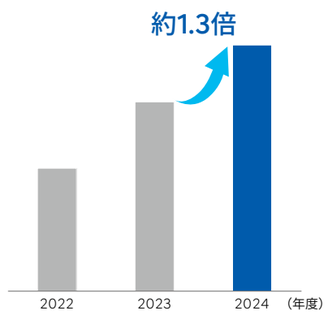
国内試薬生産拠点

- 輸送用パレットの設計改良などを通じて、海外出荷製品の輸送工程を効率化し、物流コストの低減およびリードタイムの短縮、重筋作業の軽減を実現
- プロダクトロスのゼロ化実現に向けて、試薬生産工程を見直し、無駄な廃棄を低減することで、収益性の向上や環境負荷低減へ貢献

ブラジル試薬生産拠点

- 高まる市場ニーズを見据え、一部試薬の生産能力向上が必要であったため、作業手順の改善などを通じて、生産工程の改善およびリードタイム短縮を実現

■KAIZEN活動提案件数（グローバル）



販売・サービス&サポート、薬事体制の強化

成長戦略の実現に向けた取り組み

- 各地域・分野における直販化の推進、販売・サービス&サポート機能の強化
- DXを活用したICTソリューションの機能の拡充
- 迅速な製品導入に向けたグローバル薬事体制の強化

今後のアップサイド

- さらなる顧客満足度の向上、売上高・収益性の拡大

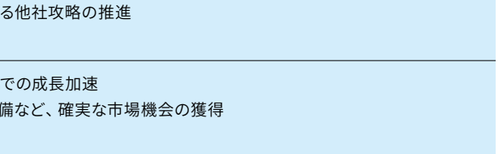
高い顧客満足度の実現とブランド力の強化

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があります。

サービス&サポートにおいては、訪問によるサービスとリモートで提供するサービスによって、顧客満足度の向上とリテンションの強化を図っています。シスメックスは、他社に先駆けてデジタル技術によるリモートサービスを展開し、予防保守につなげることで装置の安定稼働を効果的に支えています。このようなサービス&サポートは、お客様から高い評価を得ており、米国の第三社の顧客満足度調査において、ヘマトロジー分野のサービス品質評価で18年連続No. 1を獲得しています。今後は、直販化地域・分野におけるサービス&サポート機能を拡充するほか、オンライントレーニングや精度管理支援を提供するICTソリューションCarespherの機能強化など、さらなる検査業務の生産性向上・品質向上に寄与するサービスを拡充していきます。

また、各事業・分野の新製品を早期に市場導入するために、グローバルな薬事体制を構築しています。各国の法規制の厳格化や独自規制の導入に迅速に対応することで、他社に先駆けた市場参入や現地生産を実現し、シスメックスのブランド力を強固なものにしています。

■米国顧客満足度調査（サービス全体）



出典：IMV ServiceTrak

■各地域における成長戦略

地域	直販比率（2024年度）	今後の成長戦略
日本	100.0%	・各分野における旧モデル機器の確実な更新需要獲得 ・アルツハイマー病検査試薬の保険収載による市場導入加速と、新規項目試薬の上市による免疫分野の成長 ・大学系列病院や一般病院への手術支援ロボットシステム導入促進
米州	77.0%	・ヘマトロジー分野における最新フラッグシップモデルの導入と促進 ・直販化と最新ハイエンド機器の上市による血液凝固分野の伸長 ・アルツハイマー病検査試薬のパネル化と薬事承認による医療機関への市場導入加速
EMEA	79.0%	・直接販売体制への移行など、各国・地域での事業基盤強化によるビジネス拡大 ・直販化した血液凝固分野の成長拡大 ・アルツハイマー病検査試薬のパネル化と薬事承認による医療機関への市場導入加速
中国	1.9%（香港）	・現地調達方針への着実な対応による、各分野の現地生産品の拡充・拡販 ・上位市場における直接アプローチの強化による他社攻略の推進 ・製品ポートフォリオの拡充による売上拡大
AP	47.0%	・現地生産と事業戦略の推進によるインド市場での成長加速 ・各国での経済成長にともなう医療インフラ整備など、確実な市場機会の獲得 ・手術支援ロボットシステムの市場導入加速

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事業活動における環境負荷低減に積極的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を推進しています。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を進めることで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、製品の小型化と省スペース化を実現しています。2024年度からは、開発者向けの環境塾を開催し、自社製品にどのように環境負荷低減技術を組み込み競争優位性を向上させていくかを検討しています。加えて、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_2、水資源、原材料コストをそれぞれ大幅に削減できるほか、品質の安定化を図ることで顧客満足度向上にもつながっています。さらに、スコープ3におけるGHG削減に向けて、取引先の60％が5年以内にSBTi目標を持つことを推進するエンゲージメント目標を設定しています。その目標達成に向け、サプライヤー様向けの勉強会を定期的に開催し、2024年度は約130社が参加しました。

※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

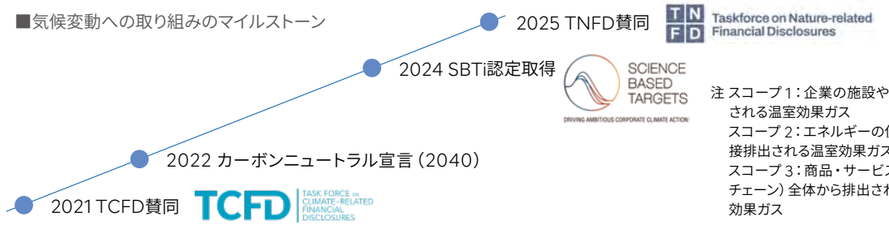
≫サステナビリティ目標の進捗状況 P103

■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 90%以上 GHG排出量削減(スコープ1、2) 55%削減 GHG排出量削減(スコープ3) 35%削減	主要な試薬生産拠点の 試薬生産量当たりの水消費量 90pt削減	未使用自社製品の廃棄 ゼロ 売上高当たり総廃棄物量 15%削減 容器と梱包材のリサイクル・環境配慮材料の使用率 100%	脱動物由来原料製品の ラインアップを拡充

■気候変動への取り組みのマイルストーン



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

業界初となるTCFD・TNFD統合開示

シスメックスは、気候変動と自然資本を事業活動上の重要課題として認識して取り組むため、TCFDとTNFDの統合開示を開始しました（2025年7月にTNFDアダプターリストに登録）。リスクと機会を適切に把握・対応し、情報開示を強化することで、持続可能な企業価値の向上を目指します。2025年度は、リスク管理上重要な拠点がある日本地域の情報を公開し、順次、欧州やその他地域に範囲を広げていきます。

このような環境経営の取り組みは、グローバルなサプライチェーンでの調達基準や入札要件への適合性を高めるとともに、シスメックスの製品・サービスが選ばれる機会を増やすことにも寄与します。環境変化にともなう事業リスク・機会を的確に捉えた戦略的な対応を示すことで、より深い安心と信頼を醸成します。

TCFD TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES

TNFD Taskforce on Nature-related Financial Disclosures

■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	・生物由来原料の削減 ・水消費量・GHG排出量削減	・原材料の安定供給 ・品質の安定化
● 濃縮試薬の普及 （ヘマトロジー・尿検査分野）	・GHG排出量抑制 ・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） ・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 ・品質の安定化 ・コスト削減
● ドライアイスフリーの輸送 （遺伝子検査用試薬など）	・GHG排出量削減	・輸送コスト削減 ・流通の柔軟性、利便性向上
● 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 ・GHG排出量削減	・将来的な環境規制、原料価格上昇への対策

※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

診断薬生産本部 第一生産部
部長
井岡 進一

従業員の声: 業界初、プラスチック容器の水平リサイクルを実現

医療現場では、衛生管理の観点から使い捨て製品が主流ですが、欧州では調達や環境税の免除要件として、リサイクル材使用製品のニーズが高まっています。シスメックスは検体検査業界で初めて、使用済みプラスチック容器の回収・再資源化スキームを実用化し、再生樹脂を使用した製品を2025年1月より国内で販売開始しました。これにより、品質を維持しつつ、資源消費を抑え、廃棄処分にともなう年間約15トンのCO_2排出量を削減※できます。行政との折衝やパートナー企業との連携を経て、リサイクル容器を製品に適用できたことはチーム全員の誇りです。今後は日本国内の医療機関からの回収を進め、水平リサイクル容器の採用製品を拡大し、資源循環型バリューチェーンの実現を推進していきます。

※同様のプラスチック容器160gを焼却すると約500gのCO_2が発生するという理論値に基づき、当社で発生する使用済み容器の物量を掛け合わせた当社による試算

人的資本の強化

上席執行役員
コーポレートマネジメント
次世代医療事業
DX戦略担当
飯塚 健介

人事担当役員メッセージ

シスメックスはこれまで、着実な事業成長を続けてきましたが、これは強固なビジネスモデルと、明快な目標・役割設計のもとでの高い実行力によって成し遂げられています。言い換えれば、経路依存性が高い、成功体験モデルでもあります。今後の一層不透明で不確実な事業環境下、ヘルスケアジャーニーに貢献するためにはビジネスモデルの変革とイノベーションの創出は不可欠で、人的資本においては「組織と個人の自律」、「多様性」、「エンゲージメント」が重点課題となります。目指すのは、多様な価値観のもと、会社と人材が対等の関係でトライ&エラーを繰り返し、時代の変化に機敏かつ能動的に対応していく組織です。この数年の取り組みで、人材確保インフラと人材データ基盤は確立してきました。今後は、人的資本戦略における以下、スループット3項目を重点テーマとし、生産性を担保しながら経営資源を積極的に投下することで、自ら進化する組織を構築してまいります。

■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「人的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」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。

成長戦略の実現に向けた取り組み

- グローバルキーポジションに対する次世代リーダーの育成
- 専門人材の獲得と育成（バイオ系、IT系）
- 直接販売・サービス&サポート地域拡大や、血液凝固・免疫検査分野の欧米展開に向けた人員強化

インプット（専門人材の確保・育成）

多様な技術・分野に精通した人材がいることは、シスメックスの強みの一つですが、今後も成長し続けるためには、高度専門人材のさらなる獲得・育成が不可欠です。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。データサイエンス人材の獲得にあたって、現在はインドに加えてイギリス、オーストラリア、香港などで活動し、現地の上位大学との直接のコネクションを活かした採用活動を展開しています。その結果、シスメックス株式会社の新卒採用においては、外国籍の従業員が2013年度以降、毎年約10%含まれています。

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、エンゲージメント向上や豊富なリーダー層の確保・育成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、海外子会社における特定のキーポジションを対象としてESOPを先行導入しました。2025年度以降に国内外のグループキーポジションへ本制度を展開していきます。

≫研究開発における専門人材 P57グラフ

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、戦略を推進し、企業の持続的な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領域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、これまで分散化された地域の人材情報をグローバルに一元管理できるようになりました。従業員の職務内容やスキル、ポジションの充足率を可視化することで課題を明らかにし、最適化に向けさらなる拡充を進めています。

グループの中核となるシスメックス株式会社においては2021年よりジョブ型人事制度を導入しました。これにより、スキル・専門性に基づいたポジション管理が実現されるとともに、社内公募制度の充実や、上司との1on1の活用、キャリア自律に向けた研修実施など、その浸透を進めています。

なお、人員構成に関しては、事業の拡大にともない、インドなどの新興国や、欧米の直販を開始したエリア・事業を中心に生産、販売・サービス&サポート人員を拡充しています。一方、スタッフ部門については、直販を開始した地域を除いては、DXの推進により極力人員を増加させない方針を掲げており、企業規模拡大に対してスタッフ部門の人員増加率は抑えられています。

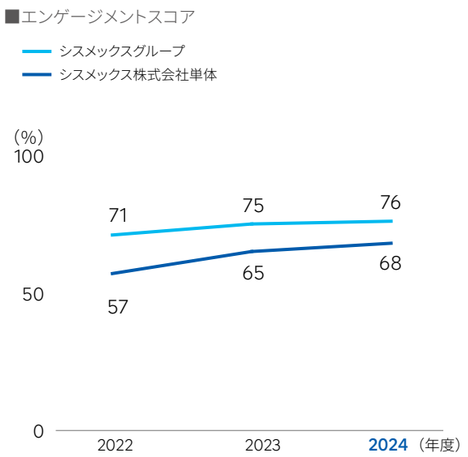
高いエンゲージメント

エンゲージメントの向上は、アウトプットの質につながります。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、個々のウェルビーイングを向上させる職場環境の構築や、従業員の成長機会を提供していきます。さらに、公平かつ公正な機会の提供や、DE&Iの取り組みを推進するほか、時間、場所、雇用形態に関わらず多様な人材が活躍できる仕組みを構築します。

現在、グループにおけるエンゲージメントは76%であり、特に海外地域は総じて高い水準にあります。一方、シスメックス株式会社は昨年度より3pt上昇したものの68%となっています。改善に向けた取り組みを推進しており、2025年からは各部門のエンゲージメント結果を全社で公開し、部門間での対話も促進させています。

不確実性の高まる現代においては、多様な視点が競争力を高めると考えており、DE&Iの実現に向けて、国籍・人種・性別・年齢・職歴・障がいの有無などさまざまな視点を尊重し、それぞれの社員が活躍できる職場・組織作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で18.7%であるのに対し、シスメックス株式会社は10.0%にとどまっています。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アプローチしています。なお、女性次世代マネジメント比率は24.8%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。なお、専門人材として採用を進めている外国籍従業員にいたっては、専門的な能力の発揮にとどまらず、自律的な風土醸成を促進することにも貢献しています。さらに、再生細胞医療など新事業の推進により、経路依存性が高い既存事業における意識改革にも挑戦しています。

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ため、企業理念の浸透も重要なテーマです。各グループ関係会社での取り組みに加え、社長や役員が各地を訪問し、直接従業員と理念に関して対話の機会を設けています。また、年に1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。2023年度からは環境や社会への価値提供、販売サービス&サポートや品質などに対する表彰も新設しました。

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を充実することで、既存事業と新規事業をけん引するリーダーを持続的に確保・育成しています。

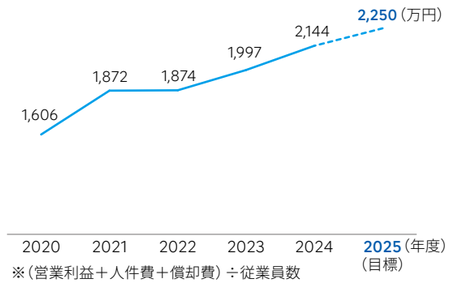
2025年度からは、新たなグローバルリーダーシッププログラムを開始し、次世代リーダー層の育成を推進しています。11カ国から14名が 参加し、Sysmex Wayやリーダーシップ、事業への理解を深めると同時に、グローバルでの人的ネットワークの形成も促進しています。

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の重要指標として掲げています。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のミーティングを定期的に開催し、人的資本の重点テーマについて議論を行うことで、グローバルに付加価値生産性の向上を目指しています。さらに、日本国内においては、付加価値生産性を賞与支給額の算定に反映することで、従業員一人ひとりの意識改革を図っています。

2024年度のグループ付加価値生産性は2,144万円となり、目標の2,100万円を達成しました。必要な人員数を確保しながら、人的資本への投資を積極的に行い、利益を創出し生産性の向上を行ってきた結果といえます。今後は、DXの推進などによるさらなる生産性の向上を目指します。

■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	2023年度（実績）	2024年度（実績）	2025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	11,595人	12,064人	—
	平均教育時間	24.4時間	24.7時間	40.0時間
	人件費	1,278億円	1,424億円	—
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	75%	76%	75%
	「Sysmex Way」好意的回答率※	70%	70%	—
	「ウェルビーイング」好意的回答率※	57%	59%	—
	女性マネジメント比率 〈グループ〉	19.2%	18.7%	20%以上
	〈シスメックス株式会社〉	10.3%	10.0%	—
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	1,997万円	2,144万円	2,250万円

※ 項目は当社を対象としています。

コラム：デジタル人材育成プログラム提供による、自律的なDXの促進

シスメックス株式会社では、2023年度からデジタル人材育成プログラムを提供し、全従業員のデジタルリテラシー向上を支援しています。従業員が、これまでに培ってきた経験や知見と、デジタル技術や知識を掛け合わせることで、従業員の活躍の場を広げるとともに、生産性の向上・競争力の強化を目指しており、2024年度までに600名（従業員の20%）がプログラムの定める認定レベルを取得しました。さらに、市民開発者の育成に加え、2023年度からは大学教授やデータサイエンティストの指導・伴走のもと、実践的なAIモデルの作成やプロジェクト推進を学ぶ機会を設けています。海外地域においても各現地法人主導でDX人材の育成に取り組んでおり、各地域・部門の状況に合わせて自律的にDXが推進される環境整備を進めています。 ≫DX P60

財務担当役員メッセージ

上席執行役員
コーポレートマネジメント、
次世代医療事業、DX戦略担当
飯塚 健介

不透明な環境のもと、適切な資本配分と強固な財務基盤の構築に注力し、持続的な成長と企業価値の向上を目指します。また、投資家の皆さまとの建設的で本質的な対話を充実させていきます。

財務担当役員就任にあたって

私はこれまで、製品開発、海外現地法人でのマネジメント、経営企画、人事などを経験し、2024年度まで経営戦略・人事担当役員として従事してきました。2025年4月からは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す。責任分野が幅広いものの、だからこそ、シスメックスの革新をスピーディーに進められると考えています。包括的な視座で経営を捉え、大幅に権限移譲していくことで、各部門の責任者がそれぞれ躍動できる、柔軟で機動的な経営を実践していきます。

各国の医療体制や、産業構造、テクノロジーの進展など、ヘルスケア市場を展望すれば、今は時代の転換点です。未来にわたって、シスメックスが社会から必要とされるためには、ユニークな存在で居続けなくてはなりません。時代に適応した経営、ビジネスモデルへと進化し、ユニークな価値を生み出すためのキャピタルアロケーションや財務基盤構築に注力していきます。

2024年度の進捗と中期経営計画

シスメックスは長期経営戦略に基づき、2023年度から2025年度までの中期経営計画を推進しています。その2年目にあたる2024年度には、売上・利益の両面で過去最高を達成することができました。成長戦略においては、投下した資源が確実にリターンに結び付いています。ヘマトロジー分野のフラッグシップモデルのグローバル展開や血液凝固検査分野の直販化、新興国の成長拡大などが奏功（図1参照）し、全地域で増収を達成、バランスの取れた地域構成になってきたと考えています。これまで成長をけん引してきた地域は、時代とともに欧州、米国、中国と移り変わってきましたが、今後は新興国が成長の主な原動力となります。

2024年度も販売・サービス体制の強化や、インドおよびブラジルの生産拠点建設などへの投資を実行しており、今後も積極的な資源投下を続けていきます。

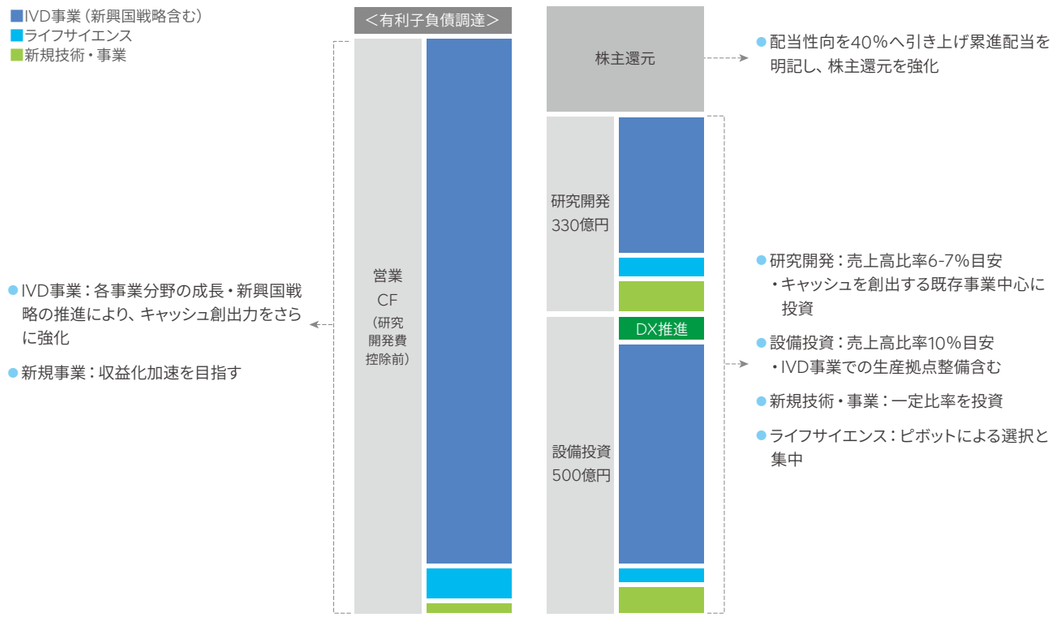
利益面では、原価改善に向けた取り組みや販管費の適切なコントロールなどを通じて、営業利益率は前年度に対して0.2ポイント増加し、17.2%となりました。収益性は改善基調にあるものの、のれんの減損や人件費の高騰のほか、社内デジタル化が計画より遅延・コスト増となり、その効果発現が想定より遅れました。中期経営計画で掲げている「2025年度に営業利益率20%達成」という目標は、残念ながら達成が難しい見通しです。しかし今後は、DX基盤を活用した生産性の向上や、血液凝固・免疫検査分野などの試薬売上拡大により、収益性の改善をさらに加速させていきます。

なお、2025年度は、為替動向や米国追加関税をはじめ不透明な事業環境が続くことなどから、一部の当初の目標は未達の見込みとなりますが、サプライチェーンの見直しや価格戦略なども含めて変化への対応力を高め、柔軟

■成長戦略における利益成長と投資の方向性（図1）

	利益成長の要因	資源投下
既存事業の強化 （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 ※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 （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 ※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、製品リース資産の拡充
新規事業の拡大 （メディカルロボット事業、再生細胞医療事業）	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

■2025年度のキャピタルアロケーション（図2）



な戦略を遂行していきます。キャピタルアロケーションについては、既存のIVD事業から得られる営業キャッシュ・フローを主な財源とし、研究開発に330億円、設備投資に500億円を充てる計画です。さらに、残りの資金については、株主の皆さまへの利益還元に活用していく方針です（図2参照）。

長期経営戦略と財務・資本政策

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、2033年度には売上高1兆円以上、営業利益率20%以上を目指しています（図3参照）。市場成長を超える売上高の2桁成長と、高収益体質の確立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、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」がけん引していきますが、それぞれの中身は変わっていきます。特に、2033年度の事業環境を予測すると、診断そのものが大きく変化していくと見ており、シスメックスの事業においても今後の付加価値の源泉となるデータや生成AIを活用したソリューションを展開し、リカーリング型の収益モデルをさらに強化していくこととなります。2033年度の売上構成としては、既存事業で8,000億円、メディカルロボット事業で1,000億円、その他新規事業などで1,000億円を想定しています。

収益性については、2033年度よりも早い時期に営業利益率20%を達成したいと考えています。これは、DXによるスタッフ部門の生産性向上や、サプライチェーン最適化などの効果に加え、新興国や血液凝固・免疫検査分野などの拡大によるスケールメリットと原価率改善、データを活用したリカーリング型収益の強化などが鍵になってきます。なお、投資家の皆さまからは、「新興国の構成比が高まることで、全体の利益率が低下するのではないか」とご懸念いただくことがありますが、この点については事実とは異なります。実は新興国ビジネスは、拠点開発など初期投資がかかっても、大幅な検査数増が見込まれプロダクトミックスが改善することなどから、適正な利益を得ることができます。

一方、収益性悪化要因としては、インフレや人件費高騰などが想定されますが、人的資本の強化の手は緩めません。従業員の付加価値生産性や業務効率の向上に注力する一方、リスキリングなどの人材育成や、激化する人材獲得競争への対応などへは積極的に資源を投下していきます。

キャピタルアロケーションについては、営業キャッシュ・フローを主な原資として、設備投資、事業投資、株主還元に配分します。事業投資は既存事業が中心です。そのうちの研究開発費は、既存事業に7割、その他（MR事業、再生細胞医療事業、ライフサイエンス事業）で3割という想定です。さらに技術獲得や販売・サービス網強化に加え、非連続な成長に向けた事業投資など、M&Aの重要性は増してきます。資本効率を含め株主価値への寄与と、M&A実行後のPMIやマネジメントまでを含めた実行体制構築し、M&A戦略を進めていきます。

株主還元については、今後さらに強化していく方針です。事業の成長と企業価値の向上を重視する姿勢を示すため、連結配当性向の目安を従来の30%から40%へ引き上げ、累進配当を基本とする方針を改めて明確にしました。

■長期経営戦略2033にて重視する指標（図3）

売上高	**2桁成長（2033年度目標：1兆円以上）** ・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	**20%以上** ・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

企業価値向上と資本コストを意識したマネジメント

企業価値・株主価値の向上は、「利益成長」と「資本効率の向上」、「資本コストの最適化」に分解できます。ここまでご説明した成長戦略で「利益成長」を図る一方、ビジネスモデルの進化や新領域の展開に向け、特に「資本効率の向上」が重要になってきます。長期経営戦略2033重要指標のひとつにROEを掲げているように、積極的な投資を行いながらも、ステークホルダーの期待にこたえ、同業グローバル企業と比肩する資本効率水準でなければ、企業価値を高め続けることは困難です。これまでのシスメックスはWACC（加重平均資本コスト）やCAPM（資本資産価格モデル）を上回るROEおよび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、まだまだ向上の余地はあります。事業による資本効率を測るROICでいえば、安定的に15%以上で推移できる水準を実現したいと考えています（図4参照）。こうした資本コストを意識した経営を、各事業の現場まで落とし込むべく、現在さまざまな仕組み・モデルの導入や取り組みを進めています。具体的には、ROICの感応度を可視化し、各部門・各地域と議論を行い、現場の業務とROIC改善とを紐づけた施策展開が始まっています。また分野別の資本効率についても、B/Sの要素も取り入れて投資効果を可視化することで、不採算事業の見直しや研究開発テーマの精査を行っています。2024年度は、こうした分析のもと、一部子会社の清算なども進めました。いずれも、一般的なフレームを単純に導入するのではなく、実際の業務に沿った仕組みとしたことで、現場の腹落ち感、能動的な改善活動につなげています。今後も、より有効な仕組みを検証し、資本効率の向上と経営の高度化につなげていきます。

「資本コストの最適化」に向けては、株価のボラティリティが課題です。これは、開示・対話によって改善される面も多々あると感じており、例えば、2025年5月のキャピタルアロケーション戦略の開示を通じ、一部の投資家から「想定よりも既存事業への配分が多くて安心した」という声をいただきました。地域構成のバランスや新興国事業の収益安定性なども伝えていくことで、安定的成長を期待いただける面もあると考えています。今後も開示・対話の改善に努めていきます。

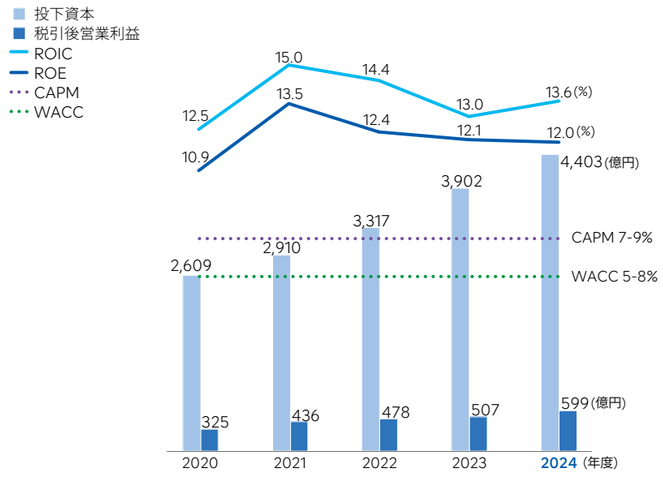
また、2025年度からは、取締役の株価・企業価値に対するコミットメントとして、相対的TSR、付加価値生産性、環境指標なども評価指標とした、役員株式報酬制度を導入しました。引き続き、株主の皆さまと企業価値を共有していきたいと思います。

今後の対話方針

私は財務担当役員として、資本市場との対話に軸足を置きます。多くの企業と対話し、客観的な視点を有する投資家の皆さまとの意見交換は大変勉強になります。対等かつ建設的な議論ができることで、互いの理解や経営の進化にもつながります。

そのため、対話回数・頻度を充実させるのはもとより、投資家の皆さまが真に求めている、「現場のリアリティ」を大切にした対話を行っていきます。私自身、今まで以上に現場に足を運び、実際の状況に根差した思考と見解を持ち、さまざまな事象を手触り感のあるストーリーとして語っていくことで、より深みのある本質的な議論に勤めていきたいと考えています。株主・投資家の皆さま、引き続きよろしくお願いいたします。

■ROE、ROIC、資本スプレッドの状況（図4）

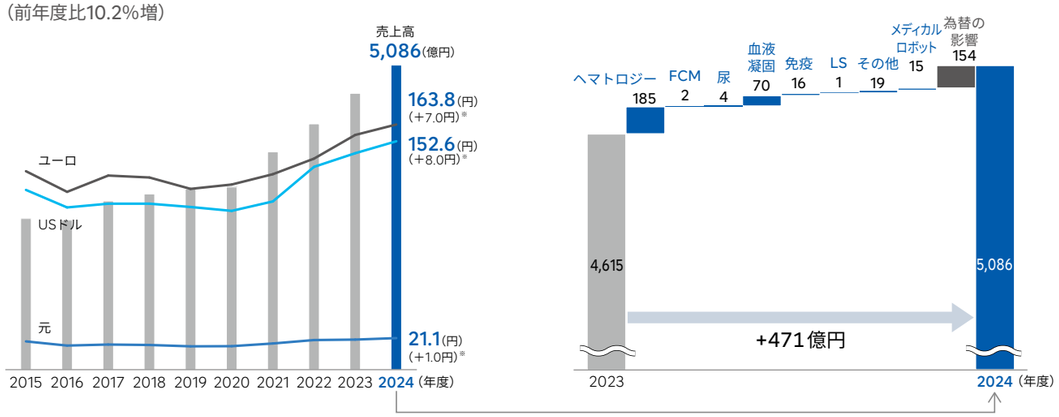


パフォーマンスハイライト（2024年度末時点）

財務パフォーマンス（IFRS）

売上高

5,086億円
（前年度比10.2%増）

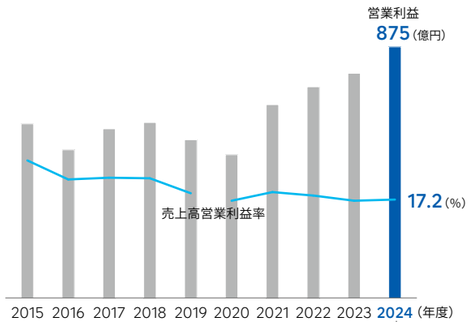


2024年度売上高増減要因（分野別）

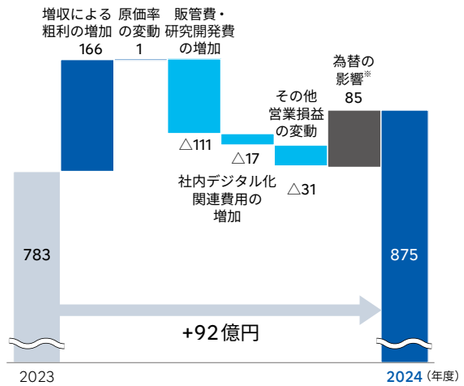
新型コロナウイルス感染拡大の影響を大きく受けた2020年度を除き、増収を継続しています。2024年度は、ヘマトロジー分野については、米州を除く地域で最新フラッグシップモデルが好調に推移したほか、インドなど新興国の成長機会獲得や機器設置台数増加により、機器・試薬ともに売上が伸長し、増収。血液凝固検査分野は直販化、尿検査・免疫検査分野は機器設置台数増加などにより試薬売上を中心に伸長し、増収。

営業利益／売上高営業利益率

875億円　**17.2%**
（前年度比11.7%増）（前年度比0.2ポイント増）



2024年度営業利益増減要因

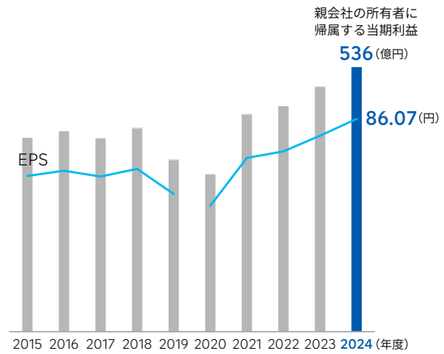


主力であるヘマトロジー以外の分野への投資に加え、デジタル化投資の影響が継続し、近年利益率は横ばいも、今後は回復の見込み。2024年度は、事業拡大にともなう人件費増やインフレの影響などにより販売管理費が増加したほか、デジタル化投資などにともなう経費・償却費増の影響やのれんの減損があるも、売上増による粗利の増加やコストダウンによる原価率の改善などにより、増益。

※ 3Qの未実現利益における特殊要因20億円を除く

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）

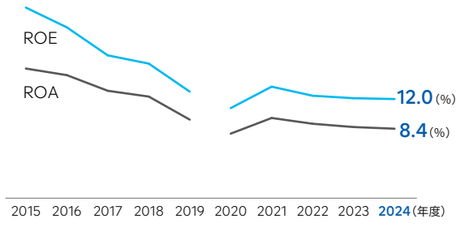
536億円　**86.07円**
（前年度比8.1%増）　（前年度比8.6%増）



近年は、営業利益の向上にともない、増加傾向。2024年度は営業利益の増加および為替差損益の影響により、増益。

ROE／ROA

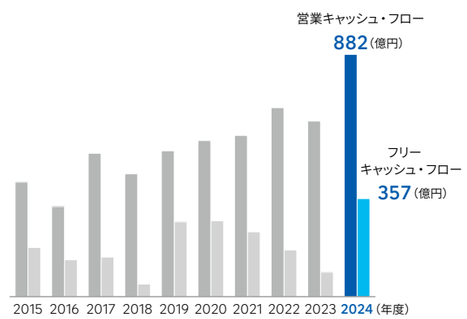
12.0%　**8.4%**
（前年度比0.1ポイント減）　（前年度比0.2ポイント減）



近年は、営業利益率の影響を受け横ばい。2024年度は増益となるも、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、ROEおよびROAはともに横ばい。

営業キャッシュフロー（OCF）／フリーキャッシュフロー（FCF）

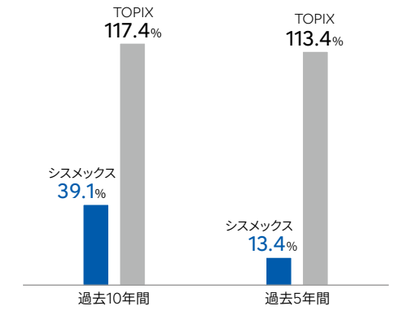
882億円　**357億円**
（前年度比38.1%増）　（前年度比300.2%増）



近年はデジタル化投資の影響などによりFCFが減少傾向。2024年度は前年同様、デジタル化投資や新興国の拠点整備などへの積極投資を継続も、税引前利益の増加や売上債権回収などによりOCFが増加し、FCFは増加。

株主総利回り（年率換算）（TSR）

39.1%　**13.4%**
（過去10年）　（過去5年）

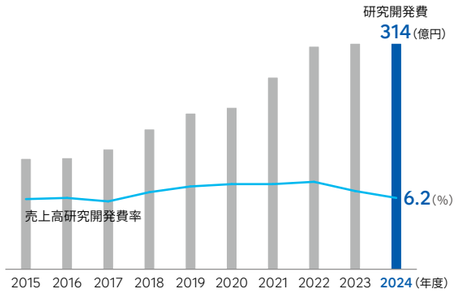


継続的な安定配当など行うも、株価の伸長は限られ、TOPIXを下回る利回り。

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

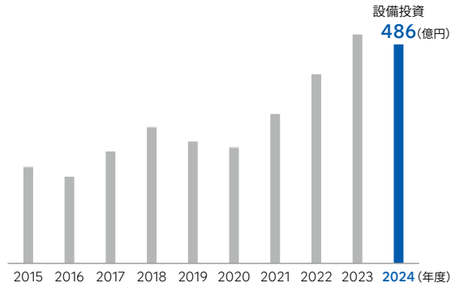
314億円（前年度比0.2%増）　**6.2%**（前年度比0.6ポイント減）



売上高に対して約7%を目安として毎年研究開発費を増加。2024年度は、研究開発テーマの精査などにより、研究開発費は前年同等となるも、自己創設無形資産を含む成長ドライバーへの継続投資は増加。

設備投資（有形、無形含む）

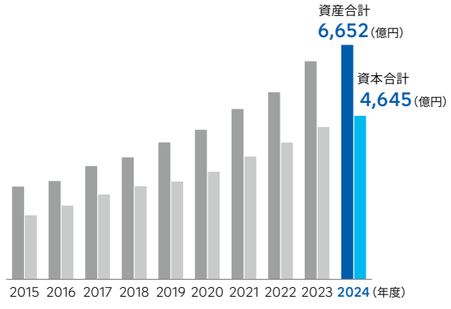
486億円（前年度比4.3%減）



近年は、デジタル化投資が拡大。2024年度は、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

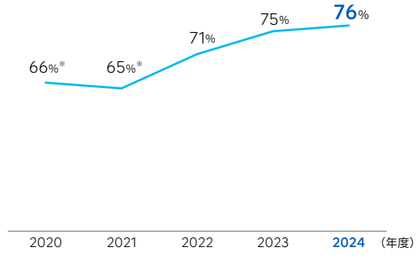
6,652億円（前年度比7.5%増）　**4,645億円**（前年度比7.3%増）



資産：のれん減損損失によりのれんが減少も、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増加により利益剰余金などが増加

エンゲージメントスコア

76%（前年度比1ポイント増）

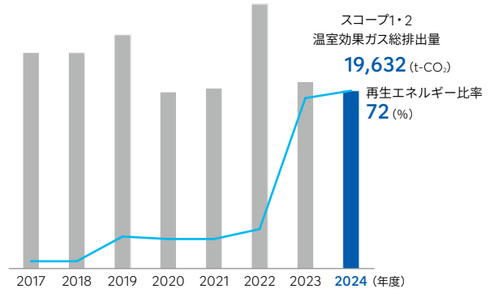


特に日本地域において、安心で働きやすい職場環境の整備、従業員のウェルビーイング向上への取り組み、DE&Iなどの推進により、継続的にスコアが上昇。
※ 2020年度、2021年度はEMEAを除く

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

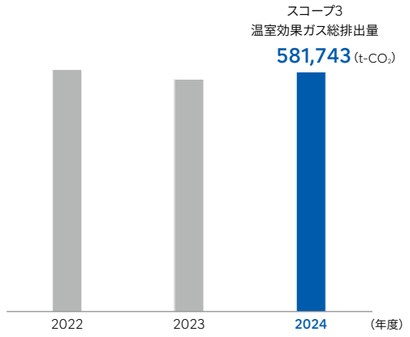
19,632t-CO_2（前年度比4.8%減）　**72%**（前年度比3ポイント増）



主に海外の再生可能エネルギーへの切り替えを進めたことに加え、省エネ設備を導入したことにより、スコープ2は減少傾向。

スコープ3　温室効果ガス総排出量

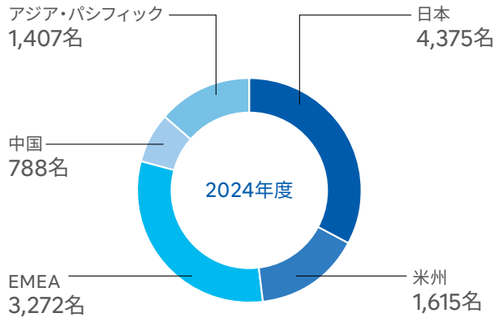
581,743t-CO_2（前年度比3.1%増）



製品出荷時のモーダルシフトの推進と、省エネ機能を強化した製品の販売を進めているものの、2024年度は事業活動拡大にともなう増加が上回り、スコープ3の総排出量は増加。

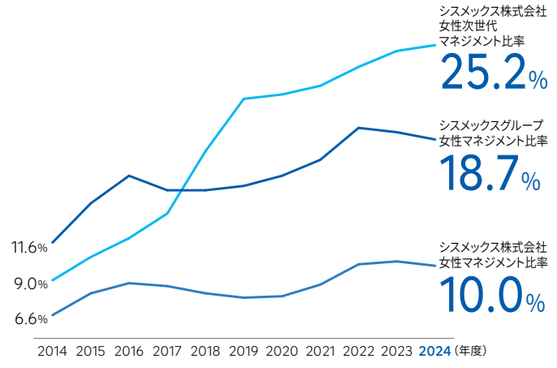
従業員数（連結）※／海外従業員比率

11,457名　**61.8%**



欧米における血液凝固検査分野の強化や、インドを中心とする新興国に加え、直接販売・サービス地域の拡大など、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

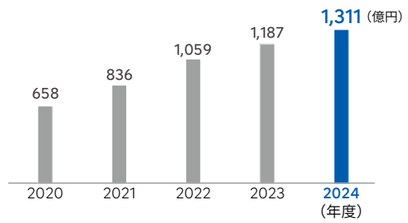
女性マネジメント比率／女性次世代マネジメント比率

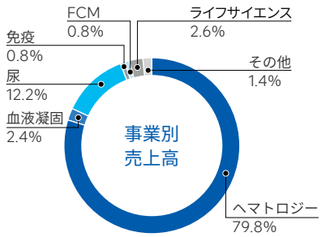


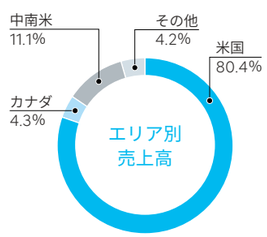
2024年度は減少も、長期的には海外地域における女性マネジメント職の早期登用が進み改善傾向。シスメックス株式会社においては、多様なキャリア・働き方の選択肢が拡大し、次世代マネジメント比率は改善傾向。

地域別売上高

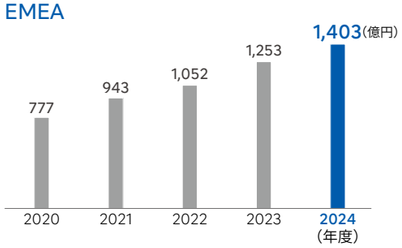
米州

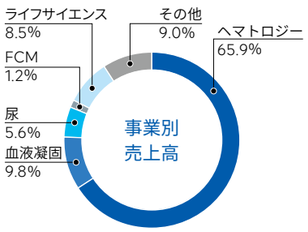


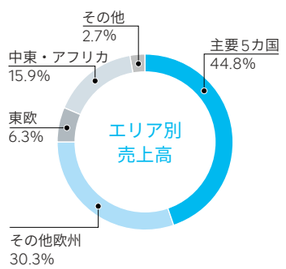




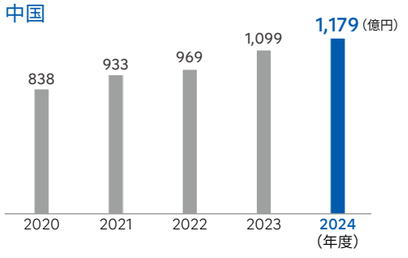
EMEA

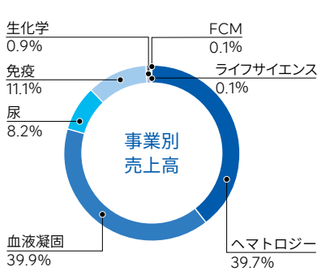




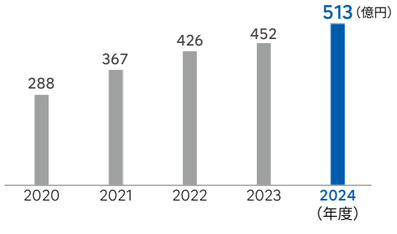


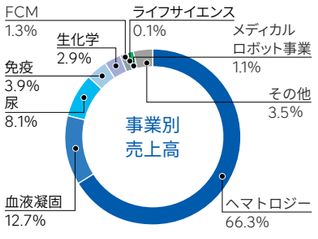
中国

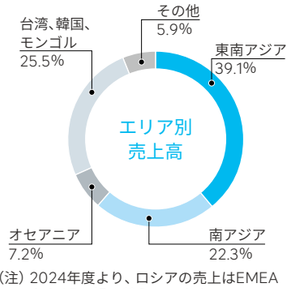




アジア・パシフィック

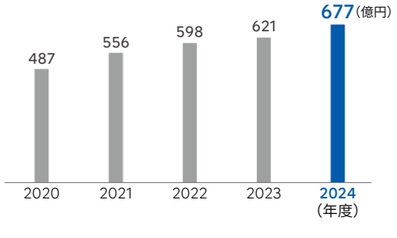


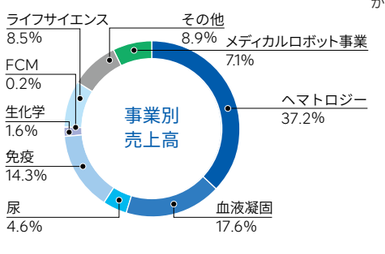




（注）2024年度より、ロシアの売上はEMEAからAPへ組み替えています。

日本





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%をめどに配当を行っています。なお、2025年からは、キャッシュフローの改善にともない、基本方針のもと、連結の配当性向40%をめどとしていきます。さらに、累進配当とすることを改めて明記しました。

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。2024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32円の配当（うち中間配当15円）を実施しました。この結果、2024年度の配当性向は37.4%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、2003年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、さらに2024年1月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。

2024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が、一部の長期資金需要に関して銀行から長期借入を実施のうえ充当しています。

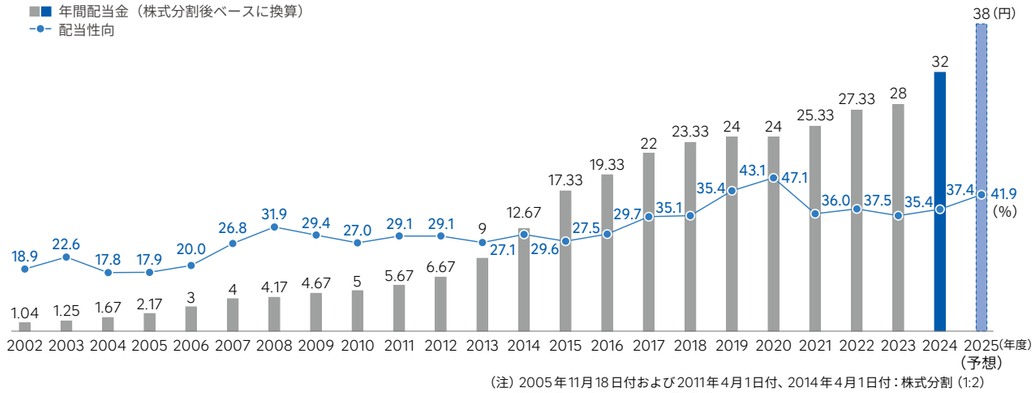
2025年度の見通し

シスメックスは、2023年4月に中期経営計画をスタートさせ、最終年度である2025年度は、売上高5,600億円、営業利益1,120億円の達成することを掲げました。

2024年度は、売上高は5,086億円、営業利益を875億円と、ヘマトロジー分野の新製品上市効果や血液凝固分野の直販化効果、新興国での成長機会の獲得などにより、増収、増益を達成しました。

2025年度に想定される外部環境として、新興国を中心に各地域の検査需要は引き続き堅調に推移する一方で、米国相互関税や中国の政府調達方針などの影響も見込んでいます。これら外部環境変化の影響を最小限に抑え、ヘマトロジー分野における新製品販売や血液凝固分野の直販化効果を中心とする既存事業の強い成長を見込んでいます。加えて、新興国市場でのさらなる成長機会の獲得やメディカルロボット事業のグローバルでの成長などにより、売上、利益ともに伸長することを想定しており、2025年度は売上高5,350億円、営業利益915億円、税引前利益855億円、親会社の所有者に帰属する当期利益570億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142円、1ユーロ160円、1中国元19.5円で想定しています。

■年間配当金／配当性向（連結）



（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）