コーポレート・ガバナンス

シスメックスは、コーポレート・ガバナンスの強化を重要な経営課題の
一つとして位置付け、経営スピードおよび経営効率を向上させることで、
グループ全体の企業価値最大化を目指しています。

社外取締役対談

指名・報酬委員長の太田取締役と、就任2年目の藤岡取締役による対談を実施し、戦略の進捗や、企業価値向上に向けた今後の課題などについて語り合いました。

社外取締役　独立役員
指名委員会委員長、報酬委員会委員長
太田 和男

社外取締役　独立役員
藤岡 由佳

シスメックスの特徴・ビジョンについて

太田　2024年12月、私は投資家の方々と直接対話の機会を持ち、大きな示唆を頂戴しました。本日の対談では、こうした投資家の意見も踏まえ、今後の課題などを語っていきたいと思います。

まずは藤岡さん、社外取締役に就任されて1年が経ちましたが、当社の特徴はどのように捉えておられますか。就任前と印象が変わった点などがあれば教えてください。

藤岡　いろいろと特徴はありますが、自社のアイデンティティを大切にしている点は、就任前よりも強く感じています。地域コミュニティへの貢献も含め、神戸という創業の地を大事にし、日本のものづくりの技術や品質にこだわる。この姿勢は、世界で事業展開をするうえでの独自性や差異性につながるため、非常に重要になってきます。メディカルロボット事業の製品名に「hinotori™」という日本名を付けたのも、こうした意志の表れだと思います。

太田　そうですね。自社の起源やアイデンティティの大切さは、私も同感です。ただ投資家の一部からは、神戸への偏りを指摘する声もありますね。私自身は、事業展開上、そう偏っているとは思いませんが、人材やダイバーシティの観点で考えると、多様性をさらに強化していく必要があるかもしれません。メディカルロボット事業については、多岐にわたる技術が神戸に集結していたことで事業が生まれましたが、これからは世界のさまざまな地域で、可能性を捉えていく必要があります。

藤岡　存在意義やビジョンにつながるアイデンティティを軸足としつつ、常に視界を広げながらグローバリゼーションを進めることが大切ですね。

特に今後、世界におけるシスメックスの役割は一層増大する可能性があります。ますます予測しづらく分断が懸念される国際情勢においても、世界の国々が協力する潜在的余地のある領域こそ「健康」です。また、各国の動向・外交が混とんとする中、医療格差の是正や新興国の医療水準向上に向け、シスメックスには日本および各国の関連機関とも連携した取り組みが期待されています。これは、私たちの企業価値、各国の発展、世界の社会課題解決が重なる領域ですし、長期ビジョンにつながるものだと考えます。

中長期の戦略と進捗評価

太田　2023年度に策定した長期経営戦略並びに長期ビジョンは、的確な言葉で提供価値を表し、戦略の方向性、中期経営計画との関係も明確です。3つの成長戦略もシンプルで、資本の投下先も明快になったと思います。執行メンバーと対話していても、このビジョン・戦略は定着しつつあると感じます。

その結果が、直近の好業績につながっていると思います。特に2024年度は、既存事業の全地域で増収増益、インドを中心に新興国の成長加速、新規事業の収益貢献など、成長戦略の順調な進捗をお示しできました。

藤岡　私も2024年度は、さまざまな事業環境の変化に機動的に対応できた点をとりわけ評価しています。190以上の国や地域それぞれでリスクは異なります。各海外拠点では、常にリスクを定義し、変化に合わせて更新し続け、これを本社・他地域拠点と共有し、高い頻度で議論している姿は頼もしくもあります。シスメックスは、目標・役割に対するコミットメントが強い社風だと感じており、これを引き出すマネジメント体制も秀逸だと捉えています。

太田　各地域のトップ層はローカル人材が務めており、まさに現地に根差しています。地域の医療に貢献し、事業を発展させるため、本社との議論や要望も非常に具体的、熱心に行っています。中国のノックダウン生産やインドのMake in India政策への対応が順調に進んでいるのも、こうした体制の賜物でしょう。

このように、生産・調達の現地化は業界内ではトップレベルであるものの、この水準で甘んじてはいけません。自動車産業などを見れば現地調達率で数段階先を行っていますので、シスメックスも検査業界のけん引者として、これまでの動きをさらに進化させる必要があります。

企業価値向上に向けて

太田　取締役会は、企業価値向上において重要な役割を担っています。私は社外取締役就任時から、取締役会などでは事あるごとに、資本コストを意識した経営の重要性を伝えてきました。シスメックスのROEは、元々非常に高い水準でしたので、改めてROEやROICを議論する意識も少し乏しかったとは思いますが、今は資本コストへの意識は定着してきたと評価しています。それがROIC感応度マネジメントの導入や、ライフサイエンス分野での事業転換、いわゆるピボットなどにつながっています。

このような施策を行っていますが、現在の株価水準は満足のいくものではありません。資本コストを意識した経営を深めるとともに、増配並びに累進配当方針も決定しました。今後も株主還元強化に向けた施策は、継続して検討していく必要があるでしょう。

投資家との対話では、2033年度に向けた道筋を明確に伝えてほしいという要望もあり、おっしゃる通りだと思います。今般、中期経営計画の建付けを、従来のローリング方式から3カ年固定方式に変えましたが、これも2033年度に向けたマイルストーンを明確化していくという意図も込められており、私も賛同しています。

藤岡　投資に対する検証も一層重要になります。収支シミュレーションはもとより、投資回収期間や価値の設定が鍵です。私自身、投資案件への質問は事細かに行っているのですが、短期視点に陥らず、非財務面の価値も判断していきたいと思います。

太田　はい。2033年度目標に対しては非連続な成長、すなわちM&Aを含めた事業投資が不可欠で、投資判断だけでなく、その後のフォローアップが鍵になります。そのため、2024年度に導入した戦略・投資バランスマネジメントなどでリターン分

析を行っていますが、投資モニタリングの仕組みはさらに強化すべきと考えています。DX戦略におけるIT基盤投資は、計画時よりも大幅に遅延、コスト増となりましたが、今後はDX投資の成果を享受していくフェーズになります。そのモニタリングも的確に行っていく所存です。

藤岡　企業価値向上に向けてリスクマネジメントも高度化していく必要があります。特に、私が課題と捉えているのが地域構成、地政学リスクへの対応です。これまでは中国の経済成長の恩恵を受けてきましたが、1国への傾注が高すぎるのは懸念です。規範や政治体制などが異なり、想定外のリスクが発生しかねない地域の構成比は、成長戦略において新興国を拡大することと並行して最適化していく必要があると考えています。

太田　中長期の企業価値向上には、サステナビリティの取り組みも重要ですね。企業の基本はやはり人であり、私は人的資本とダイバーシティに注目しています。社員のエンゲージメントは上昇傾向にありますが、今後も注視していきます。またジェンダー面では、女性管理職比率などはまだ十分な水準ではありません。女性社員の育成環境をさらに整備していくことが重要です。加えて、グローバル化という点では、外国人の執行役員が4人いるなど、比較的進んでいるとは考えますが、外国人の役職員の増加など、グローバル企業として適切なバランスを構築していくことも重要だと思います。

藤岡　ダイバーシティの強化は、社外取締役として私が期待されている点でもありますので、そのサポートに注力する構えです。女性活躍については、数字以上に、各部門の要職、いわゆるキーポジションで女性社員が活躍していると感じています。次の課題として、彼女たちがキャリアを成長させ、役員・経営陣にステップアップしていけるよう、後押していきたいと思います。

太田　もう1点付け加えると、環境について。私自身、当社がヘルスケアという社会にとって不可欠な分野にいることに加え、他産業と比べ環境負荷が低い業界なので、以前はそこまで着目していなかったのですが、これは私の反省点です。社会や資本市場の期待も変化する中、現場では以前から真摯な取り組みを続けており、それが2024年の「DJSI World Index」で業界1位という輝かしい成果にもつながっていると思います。当社は業界のサステナビリティをけん引する立場になってきましたので、他社・他業界との協働も含めさらなる強化を期待しています。

藤岡　次世代経営者育成に向けては、シスメックスアカデミーの拡充も行っていますね。受講者の最終発表の場には私たち社外取締役も参加しているのですが、長期経営戦略にて人的資本戦略を策定したシスメックスにとって、この取り組みは非常に有効だと感じており、女性や外国籍の方の登用など、今後の経営層の厚みが期待できます。

太田　取締役会では社外取締役からも多くの質問・コメントが出され、それをもとに活発な議論が行われています。藤岡さんからは、グローバリゼーションの専門性や、就任1年目ならではの新鮮な視点で、鋭い質問をいただいており、有効な審議ができていると感じています。今後も、より深度のある、侃々諤々とした議論を行っていければと思います。

藤岡　ありがとうございます。就任1年目ではインプットすることも多かったのですが、各部門からのレクチャーはもとより、内部統制委員会や各地域事業の報告会など、執行側の会議にも参加することで詳細に理解を進めることができ、自由闊達な意見交換ができました。今後、取締役会での議論をさらに活性化させていくために私たち社外取締役はそれぞれの役割・専門性を活かした視点で、より本質的議論を行っていくことが大事だと考えています。

太田　そうですね。私も社外の目を通して経営を監督するという社外取締役の役割を全うするだけでなく、自分の経験などを活かし、これまで同様に執行をサポートしていきたいと思います。またいろいろな場面での深みのある議論に向けて、社外取締役同士の意見交換も一層積極的に実施していきましょう。

藤岡さん、本日はありがとうございました。

藤岡　こちらこそ、ありがとうございました。

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス基本方針

シスメックスは、グループ企業理念「Sysmex Way」に基づき、経営の健全性、透明性を高め、経営スピードおよび経営効率を向上することで、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13名（うち社外取締役6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年度には両委員に占める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社外取締役が務めています。新たな社外取締役の就任により、取締役に占める社外取締役の割合を2025年度に46%へと引き上げ、独立性向上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。

さらに、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。

≫2024年度の各会議の状況 P85

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

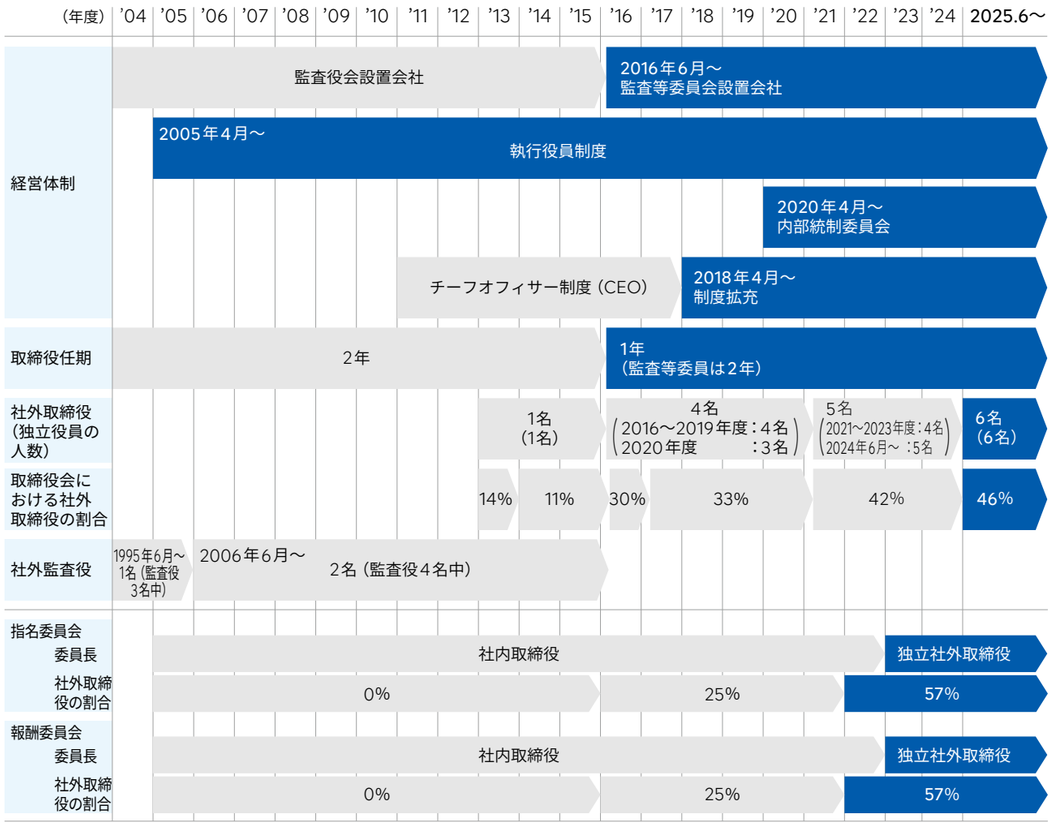
≫Webサイト>企業情報>コーポレート・ガバナンス

コンプライアンス

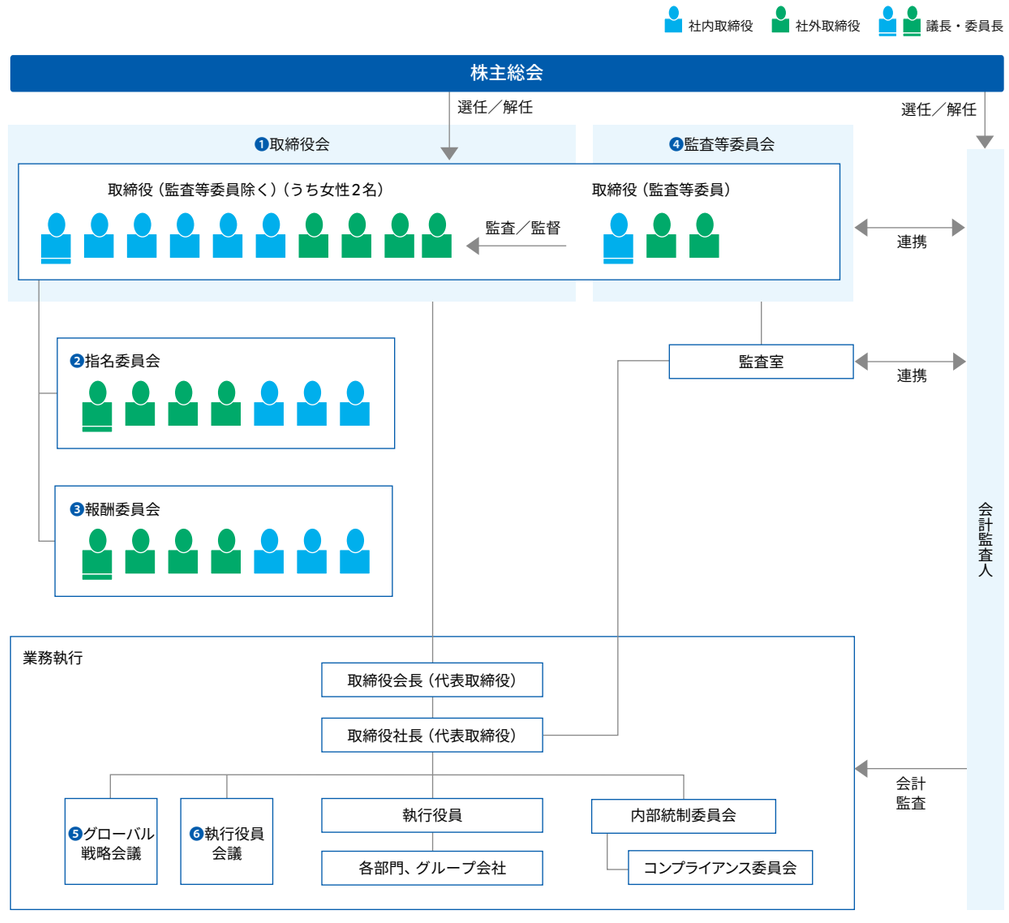
シスメックスはSysmex WayおよびShared Valuesに基づき、コンプライアンスを「法令遵守とともに、高い倫理観に基づいた正々堂々とした事業活動を行うこと」と定義しています。また、グループ全役員・従業員が遵守すべき特に重要なルールや行動のガイドラインをまとめた「グローバルコンプライアンスコード」を制定し、教育・浸透を進めています。具体的には、研究開発に関する倫理、腐敗防止、世界人権宣言など配慮すべき国際規範の支持や地球環境の保護に関する考え方などを記載しています。さらに、全グループ会社で内部通報制度を設置し、運用しています。

公正なマーケティング活動の推進にあたっては、グローバ

■コーポレート・ガバナンス強化の推移



■体制図



■2024年度の各会議の状況

会議名	審議・報告事項	構成	2024年度開催回数
❶取締役会	重要な経営の意思決定および職務執行の監督 ＜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	取締役	18回
❷指名委員会	役員の指名に関する取締役会の諮問機関 ＜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）	3回
❸報酬委員会	役員報酬などの決定に関する取締役会の諮問機関 <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）	9回
❹監査等委員会	主に取締役の職務の執行を監査する独立機関 ＜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
❺グローバル戦略会議	グループにおける中長期的な経営の方向性や重要な戦略・課題について討議・審議	取締役会長、取締役社長、担当執行役員、常勤監査等委員	12回
❻執行役員会議	グループにおける年度計画推進上の重要な案件について討議・審議・報告	取締役会長、取締役社長、執行役員、常勤監査等委員	16回

■主要会議体の構成メンバー（2025年6月27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
社内	家次　恒	100% ●	100%	100%	—
	浅野　薫	100%	100%	100%	—
	立花　健治	100%	100%	100%	—
	松井　石根	100%	—	—	—
	吉田　智一	100%	—	—	—
	小野　隆	100%	—	—	—
	新牧　智夫	100%	—	—	100% ●
社外	太田　和男	94.4%	100% ●	88.9% ●	—
	井上　治夫	100%	100%	—	—
	藤岡　由佳	92.9%	—	—	—
	大島　まり※	—	—	—	—
	橋本　和正	100%	100%	100%	100%
	岩佐　道秀	100%	100%	100%	100%

（注）出席率は2024年度実績　● 議長（2025年度）　※ 2025年6月より構成メンバー

ルコンプライアンスコード「独占禁止・反競争的行為」においてマーケティングの倫理コードを制定するほか、「グローバル競争法遵守規定」も制定しています。日本での活動について、2024年6月より独占禁止法違反の疑いにより公正取引委員会の調査を受けましたが、2025年2月にシスメックスが提出した確約計画が認定され、調査が終了しました。今回の認定は、シスメックスが独占禁止法に違反したと認定されたものではありませんが、違反の疑いを受けた事実を重く受け止め、確約計画の着実な実行とともに、コンプライアンスの徹底を一層強化し、再発防止に尽力していきます。

≫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。

■取締役スキル・マトリックス（2025年6月27日時点）

	氏名	性別	生年	着任	独立性	スキル・経験								
						企業経営	経営・事業企画	グローバル	営業・サービス	研究開発	生産・SCM	IT・DX	財務・会計	人事・総務
社内	家次　恒	M	1949年	1986年		●	●		●				●	●
	浅野　薫	M	1958年	2014年		●	●			●		●		
	立花　健治	M	1957年	2014年		●	●	●	●		●	●	●	●
	松井　石根	M	1961年	2019年		●	●	●	●			●		
	吉田　智一	M	1964年	2021年		●	●			●				
	小野　隆	M	1965年	2023年		●	●	●	●		●			
	新牧　智夫	M	1966年	2022年				●					●	
社外	太田　和男	M	1955年	2019年	○	●	●	●				●	●	●
	井上　治夫	M	1957年	2024年	○	●	●		●			●	●	
	藤岡　由佳	F	1969年	2024年	○	●		●						●
	大島　まり	F	1962年	2025年	○			●		●				●
	橋本　和正	M	1953年	2020年	○	●	●		●				●	●
	岩佐　道秀	M	1956年	2020年	○	●					●			

（注）上記は、各取締役の主なスキル・経験を表しており、すべてのスキルと経験を表すものではありません。

■スキル・経験の定義

項目	定義
企業経営	企業、団体などにおける代表者、業務執行取締役・役付執行役員などとしての経営経験
経営・事業企画	経営企画、リスク管理、事業戦略・企画・推進などに関する実務・マネジメント・担当役員などとしての経験、知見
グローバル	海外駐在などの経験
営業・サービス	国内や海外の営業・マーケティング・技術サービスなどに関する実務・マネジメント・担当役員などとしての経験、知見
研究開発	技術戦略、技術・商品開発、IT開発、知的財産などに関する実務・マネジメント・担当役員などとしての経験、知見
生産・SCM	生産・調達・物流・品質などに関する実務・マネジメント・担当役員などとしての経験、知見
IT・DX	IT・DXなどに関する実務・マネジメント・担当役員などとしての経験、知見
財務・会計	経理・財務・会計・経営管理などに関する実務・マネジメント・担当役員などとしての経験、知見
人事・総務	人事・労務・人材育成・ダイバーシティ、法務・コンプライアンスなどに関する実務・マネジメント・担当役員などとしての経験、知見

（注）各項目における該当の判断基準：通算3年程度の経験の有無で判断

取締役会の実効性について

取締役会は、さまざまな知識、経験、能力、高い専門性を有する者により構成し、取締役会として全体のバランスを考慮し、社外取締役の意見を踏まえ、適切な多様性と規模を確保するよう努めています。

また、取締役会の機能向上を目的として、すべての取締役（監査等委員を含む）へ書面によるアンケート調査を行い、集計結果を踏まえた取締役会での審議により、取締役会の実効性評価を実施しています。2024年度の評価結果は、取締役会は有効に機能し、その役割を適切に果たしていることが確認された一方で、さらなる実効性の向上への取り組みについて、引き続き対応していくことが確認されました。

評価項目

取締役会のメンバー構成について
・取締役・社外取締役の人数、取締役の多様性（知識・経験・能力・専門性のバランス）
各議題を十分に議論するために必要な資料および情報提供
・資料の提供時期・内容、その他取締役会議案の背景を理解するうえで必要な情報の提供
取締役会での審議・議論の実効性
・議題数／内容、審議時間、有用な審議・議論、自由な意思表明による議論の活性化、十分な審議を経ての適切な意思決定
企業倫理とリスク管理について
・「企業理念」や「Shared Values」に基づいた意思決定、経営に影響する重要リスクの適宜報告と適切な対処の実施確認
取締役自身の職務執行（議論活性化に向けて）
・事前の資料検討、担当する議案における事前の必要かつ十分な情報提供、分かりやすい説明や質問への回答
取締役へのトレーニング機会
・取締役に対する適切な研修機会の提供

■2024年度の取締役会の状況

	2023年度の課題と2024年度の対応状況	2024年度の調査結果と課題	2025年度の対応方針
体制・制度	課題：実効性向上に向けた組織体制の構築 対応：・サイバーセキュリティや科学技術への見識を有する新社外取締役の選任。多様性の強化 ・報酬委員会を中心に、報酬制度を見直し	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ね適切 課題：・さらなる実効性向上に向けた組織体制の構築	・取締役の専門性・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：資料・情報提供時期の早期化 対応：・議案提出部門に対して資料提出期日厳守の徹底、事前説明の充実 ・社外取締役のみでの意見交換会実施	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：資料提出は着実に早期化され、情報提供も充実してきているが、新任取締役にも考慮し、議題の背景を含めたさらなる情報提供の充実、早期化の実現が求められる	＜議論の活性化に向けて以下対応を検討＞ ・社外取締役を含めた研修機会の提供 ・新任取締役も考慮した、継続的な事前説明の充実や、審議時間の十分な確保 ・社外取締役のみでの意見交換会の実施
議題・審議の状況	課題：重要な指標や課題に関する議論の機会増加 対応：・主要な投資案件に対するモニタリング方法の改善に関して議論	結果：取締役会で取り扱われている議題や審議時間は適切であり、意思決定は適切に行われている。 課題：重要な指標や課題、リスクに関する議論の機会増加	・資本効率の向上に向けた仕組みの進捗・社内浸透状況、重要な投資案件、グループ重要リスクなどに関する議論を継続・強化

■2024年度の取締役会における議題、議論内容例

テーマ	具体的な議論・審議内容
長期経営戦略、中期経営計画達成に向けた取り組み	・社内デジタル化プロジェクトの進捗（各地域の基幹システム導入などの進捗・課題、今後の発展計画、具体的な投資対効果とモニタリング） ・メディカロイド経営計画（製品戦略・開発計画、手術支援ロボットの各地域での販売戦略）
資本効率など企業価値向上に向けた取り組み	・過去の主要な投資案件の状況確認・議論 ・ライフサイエンス事業再編に向けた方向性・効果（注力テーマの見直し）
サステナビリティ関連	・役員報酬における業績連動型株式報酬制度導入 ・サステナビリティ目標（各マテリアリティにおける進捗、取り組み状況、今後の改善予定） ・コンプライアンスの強化（公正取引員会の確約計画）

役員報酬

取締役会の報酬は、取締役会の委任決議を受けた報酬委員会にて、監査等委員を除く取締役の個人別の報酬などの具体的内容を決定しています。取締役会は、役員報酬の決定プロセスおよび報酬額の妥当性について、監査等委員3名（うち、社外取締役2名）で構成する監査等委員会にて確認をしています。

取締役の報酬は成果責任を明確にした業績連動型の報酬制度です。監査等委員・社外取締役を除く取締役の報酬は固定報酬、業績連動報酬、非金銭報酬の3種類に大別しています。

固定報酬は取締役報酬、業務執行報酬から構成され、取締役の担当領域の規模・責任やグループ経営への影響の大きさに応じた役位別係数を用いて決定しています。

業績連動報酬はグループ全体の連結業績と連動させて決定し、その指標は親会社の所有者に帰属する当期利益に加え、中期経営計画における重点課題や、当社が特定しているマテリアリティと連動したサステナビリティ目標などの達成度の評価結果により算定しています。当該指標は連結会計年度における売上から経費や損益を差し引いた純粋な収益を示すものであるため、業績連動報酬に係る指標として適切と判断しています。

非金銭報酬については、2025年6月の株主総会において、これまで支給していた中長期インセンティブ報酬（役員持株会制度）およびその他株式報酬（ストックオプション）を統合した業績連動型株式報酬制度の導入が決議されました。これにより、報酬と当社の業績および株式価値との連動性を明確にし、取締役が株価の変動によるリターンとリスクを株主の皆さまと共有することで、中長期的な業績向上と企業価値増大への貢献意識を高めていきます。なお、監査等委員である取締役および社外取締役の報酬は、固定報酬のうち取締役報酬のみです。

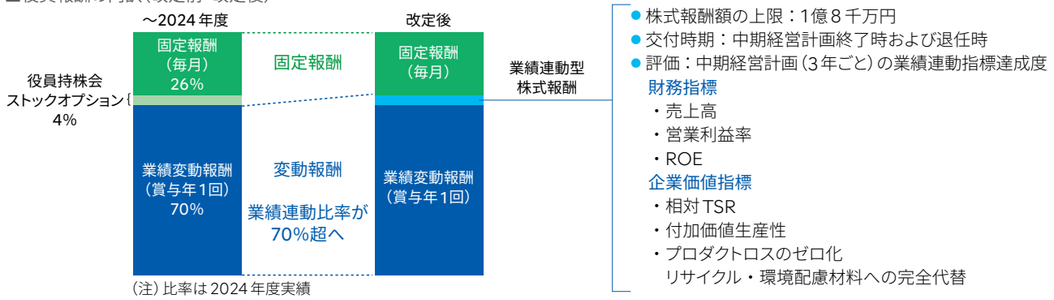
≫各取締役の保有株式 P91-94

■役員報酬制度改定概要（2025年8月より運用開始）

- 業績連動型株式報酬制度を導入
  （役員報酬BIP信託の仕組みを活用し、株式市場から取得）
- 業績連動指標は、中期経営計画ごとに設定
- 非金銭報酬のうち役員持株会制度およびストックオプションを廃止

役員報酬と業績・株式価値との連動性向上により、
株主の皆さまと価値を共有

■役員報酬の内訳（改定前・改定後）



（注）比率は2024年度実績

■役員報酬の実績（2024年度）

（百万円）

役員区分	報酬などの総額	種類別の総額			対象となる役員の員数（名）
		固定報酬	業績連動報酬	非金銭報酬	
取締役（監査等委員・社外取締役を除く）	806	218	558	29	6
監査等委員（社外取締役を除く）	20	20	—	—	1
社外取締役	36	36	—	—	7

■報酬などの総額が1億円以上であるもの（2024年度）

（百万円）

氏名	役員区分	会社区分	種類別の額			報酬などの総額
			固定報酬	業績連動報酬	非金銭報酬	
家次 恒	取締役	提出会社	52	168	6	227
浅野 薫	取締役	提出会社	52	153	6	212
立花 健治	取締役	提出会社	31	65	4	101
松井 石根	取締役	提出会社	30	74	4	109

リスクマネジメント

事業リスクの考え方

シスメックスは、世界190以上の国や地域のお客様に対し、医療に不可欠な検査業務を停滞させないため、製品・サービスを安定的に提供する責任を担っています。そのため、どのような状況下においても事業活動が継続できるように、経済動向のリスクだけではなく、自然災害・気候変動などの環境や地政学的リスク、各国の医療法規制の厳格化や製品の品質問題発生、情報漏洩なども重要なリスクと捉え、短期的・長期的な視点で対策を講じています。さらに、持続的な成長を支えるためのリスクマネジメントにも取り組んでおり、変化の激しい事業環境に素早く対応することで、ステークホルダーからの信頼獲得および市場におけるポジショニングの維持・向上を目指しています。

近年は各国における関税強化や地政学的な緊張などのリスクも顕在化しています。シスメックスは、売上の約6割を占める試薬を各地域で分散してグローバルに生産しています。このことはBCPの観点だけでなく各国の関税などの影響を最小限に抑えることに繋がっています。また、機器についても、中国・インドにおいて政策動向に対応した現地生産体制を構築しています。

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。

≫Webサイト＞サステナビリティ＞ガバナンス＞リスクマネジメント体制

■主な事業リスク

マテリアリティ	脅威・機会	主な内容		主な対策
健康社会	技術革新	＜脅威＞技術革新への対応遅延による競争優位性低下 ＜機会＞イノベーションによる付加価値向上		●新たな技術の開発に向けた積極的な投資の継続 ●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 ●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
	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 ＜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		●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 ●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 ●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 ＜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		●グローバルに知的財産権の取得、徹底的な模倣品の排除 ●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 ●従業員教育による、知的財産権を尊重した事業活動推進を周知徹底。知的財産に関する従業員表彰制度の導入
責任ある製品	品質	＜脅威＞製品・サービスの品質不良による信頼性の低下 ＜機会＞品質向上による信頼性・競争優位性の向上		●グループ品質方針を策定し、製品・サービスの品質・安全性のモニタリングと改善実施 ●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 ●グローバルに品質保証・法規制対応を推進するQARA委員会の設置、製品の信頼性・安全性情報の収集・分析・製品への反映
	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 ＜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		●部品・原材料などの在庫確保や複数社購買の実施 ●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 ●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
	地政学	＜脅威＞地政学的な緊張の高まりによる事業への影響 ＜機会＞製品・サービスの供給継続による信頼性向上		●グローバルなネットワークを活用し、各国・地域の情勢を継続的かつ早期にモニタリングする体制の強化 ●試薬の現地生産移管に向けた取り組みの推進
魅力ある職場	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 ＜機会＞魅力ある職場の実現による経営基盤強化		●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 ●自律的なキャリアの実現を支援する基盤として、グループ全体でのジョブ型人事制度の導入、教育プログラムの提供 ●信託型株式報酬をはじめとした魅力ある報酬制度の導入
環境	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 ＜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		●環境マネジメントを推進する環境管理委員会の設置 ●TCFD・TNFD提言への賛同、2040年カーボンニュートラル目標およびSBTiに基づく目標の設定と、取り組みの加速 ●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
ガバナンス	経済動向	＜脅威＞経済情勢悪化による販売機会低下 ＜機会＞経済好況にともなう医療インフラへの投資増加		●医療機関の収益向上に資する、ロボティクスやAIなどを活用したソリューション提供による、検査の標準化・効率化の推進 ●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）
	為替の変動	＜脅威＞円高による海外売上・資産の減少など、連結業績へのマイナス影響 ＜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		●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 ●試薬生産拠点のグローバル分散により、為替による影響を軽減
	コンプライアンス	＜脅威＞コンプライアンス違反による社会的信用の失墜 ＜機会＞コンプライアンス遵守によるステークホルダーからの信頼性向上		●コンプライアンス委員会を中心としたグループ全体のリスク管理体制の強化 ●グローバルコンプライアンスコードの制定や、グローバルな相談・通報体制の構築、教育・啓発活動
	人権	＜脅威＞人権対応の不備による社会的信用の低下 ＜機会＞適切な人権対応による信頼性向上		●人権方針でデュー・デリジェンスの実施を規定。サプライチェーン上の外部パートナーを含む人権への負の影響を防止・緩和する取り組みを推進 ●社内外のステークホルダーを対象とした相談・通報窓口を設置 ●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
	情報システム・セキュリティ	＜脅威＞サイバー攻撃などによるお客様および事業への影響 ＜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		●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 ●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 ●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＞投資効果の発揮不足による戦略目標達成の遅延 ＜機会＞投資効果の最大化によるビジネスの加速		●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 ●事業成長に必要な投資については積極的なリスクテイクを実施

取締役

立花 健治（1957年生）

取締役 専務執行役員
社長補佐
内部統制、品質保証・薬事担当

所有する当社株式の数 132,300株

・1980年3月 当社入社
・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

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 14,700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)

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。

家次 恒（1949年生）

代表取締役会長 グループCEO

所有する当社株式の数 1,852,000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)
＜重要な兼職＞
株式会社みなと銀行 社外取締役

選任理由

長年にわたりグループ全体の経営の指揮を執り、強いリーダーシップを発揮。経営者としての見識、豊富な経験と実績に加え、企業価値向上に必要な経営全般の監督と意思決定のバランス感覚を有しているため。

浅野 薫（1958年生）

代表取締役社長

所有する当社株式の数 165,800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

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。

吉田 智一（1964年生）

取締役 常務執行役員 CTO
R&D担当

所有する当社株式の数 8,300株

・2000年6月 当社入社
・2017年4月 執行役員 中央研究所長
MR事業推進室長
・2020年4月 上席執行役員
・2021年4月 常務執行役員
・2021年6月 取締役 常務執行役員
・2023年4月 取締役 常務執行役員 CTO(現任)

選任理由

長年にわたり研究・技術開発に携わり、事業展開に貢献しており、その豊富な経験と幅広い見識は、今後の企業価値向上に必要であるため。

小野 隆（1965年生）

取締役 常務執行役員
ES(エコソーシャル)戦略、
事業戦略担当

所有する当社株式の数 33,979株

・1987年4月 当社入社
・2009年4月 Sysmex America, Inc.
エグゼクティブ・バイス・プレジデント
・2010年4月 Sysmex Reagents
America, Inc. 社長
・2019年4月 執行役員 SCM本部長
・2021年4月 上席執行役員
・2023年4月 常務執行役員
・2023年6月 取締役 常務執行役員(現任)

選任理由

商品企画・市場開発・生産・サプライチェーンマネジメント(SCM)などに携わり、グローバルな事業展開に貢献しており、この豊富な経験と幅広い見識は、今後の当社グループの企業価値向上に必要であるため。

太田 和男（1955年生）

社外取締役 独立役員

所有する当社株式の数 —

・1978年4月　川崎重工業株式会社入社
・2013年4月　同社執行役員
　航空宇宙カンパニー企画本部長
・2015年4月　同社常務執行役員
　企画本部長、財務・人事部門管掌（コーポレート）
・2015年6月　同社常務取締役
　企画本部長、財務・人事部門管掌（コーポレート）
・2018年4月　同社取締役 常務執行役員
　モーターサイクル&エンジンカンパニープレジデント
・2019年6月　同社顧問
・2019年6月　当社社外取締役（現任）

選任理由

企業経営などの豊富な経験と幅広い見識を有しており、その経験や見識を当社の経営および監督に活かしていただくため。

井上 治夫（1957年生）

社外取締役 独立役員

所有する当社株式の数 —

・1981年4月　株式会社三和銀行（現株式会社三菱UFJ銀行）入行
・2008年4月　株式会社三菱東京UFJ銀行
　（現株式会社三菱UFJ銀行） 執行役員 法人企画部長
・2010年6月　三菱UFJニコス株式会社 常務執行役員
・2011年6月　同社取締役 兼 常務執行役員
・2012年5月　株式会社三菱東京UFJ銀行
　（現株式会社三菱UFJ銀行）
　常務執行役員 リテール部門副部門長
・2014年5月　同行常務執行役員
・2014年6月　三菱UFJニコス株式会社
　代表取締役社長 兼 社長執行役員
・2020年4月　双日株式会社 専務執行役員
・2022年4月　同社副社長執行役員
・2024年6月　株式会社ユニリタ 社外取締役（現任）
・2024年6月　当社社外取締役（現任）
〈重要な兼職〉株式会社ユニリタ 社外取締役

選任理由

金融機関の経営者として、実業界における豊富な経験と幅広い見識を有しており、その経験や見識を当社の経営および監督に活かしていただくため。

新牧 智夫（1966年生）

取締役（監査等委員・常勤）

所有する当社株式の数 21,600株

・1989年4月 当社入社
・2019年4月 経営管理本部長
・2022年6月 取締役（監査等委員）（現任）

選任理由

長年にわたり経営管理部門に携わるほか、海外統括現地法人においても経営管理部門の責任者を歴任するなど、豊富な経験・見識を有しており、監査監督機能向上に必要であるため。

橋本 和正（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 社外監査役
・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）

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。

大島まり（1962年生）

社外取締役 独立役員

所有する当社株式の数 —

・1992年4月　東京大学生産技術研究所 助手
・1995年4月　文部省在外研究員
　米国スタンフォード大学工学部機械工学科
・1998年6月　東京大学生産技術研究所 講師
・1999年4月　筑波大学機能工学系／東京大学生産技術研究所
　助教授
・2000年4月　東京大学生産技術研究所 助教授
・2005年7月　東京大学生産技術研究所 教授
・2006年4月　東京大学大学院情報学環／東京大学生産技術研究所
　教授（現任）
・2018年7月　株式会社豊田中央研究所社外取締役（現任）
・2022年9月　株式会社オープンアップグループ 社外取締役（現任）
・2024年4月　東京大学東京カレッジ 副カレッジ長（現任）
・2024年4月　東京工科大学工学部客員教授（現任）
・2025年6月　当社社外取締役（現任）
〈重要な兼職〉株式会社オープンアップグループ 社外取締役

選任理由

サイバーセキュリティ、科学技術の豊富な経験と幅広い見識を有しており、その経験や見識を当社の経営および監督に活かしていただくため。

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。

執行役員 (2025年6月27日時点)

飯塚 健介
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

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
President,
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

役職・担当	グループ重点アクションの主な担当・管掌 1 既存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	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	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	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	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	6 人的資本および経営基盤強化を通じた企業価値向上	7 DXによる企業・社会変革の推進	マテリアリティの主な担当・管掌 1 健康社会への新たな価値創出	2 責任ある製品・サービス・ソリューションの提供	3 魅力ある職場の実現	4 環境への負荷低減	5 ガバナンスの強化
立花　健治	取締役 専務執行役員 社長補佐 内部統制、品質保証・薬事担当					●		●	●			●
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 コーポレートマネジメント、 次世代医療事業、DX戦略担当			●	●	●	●	●	●	●	●		●
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 President, 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			●	●			●	●	●			