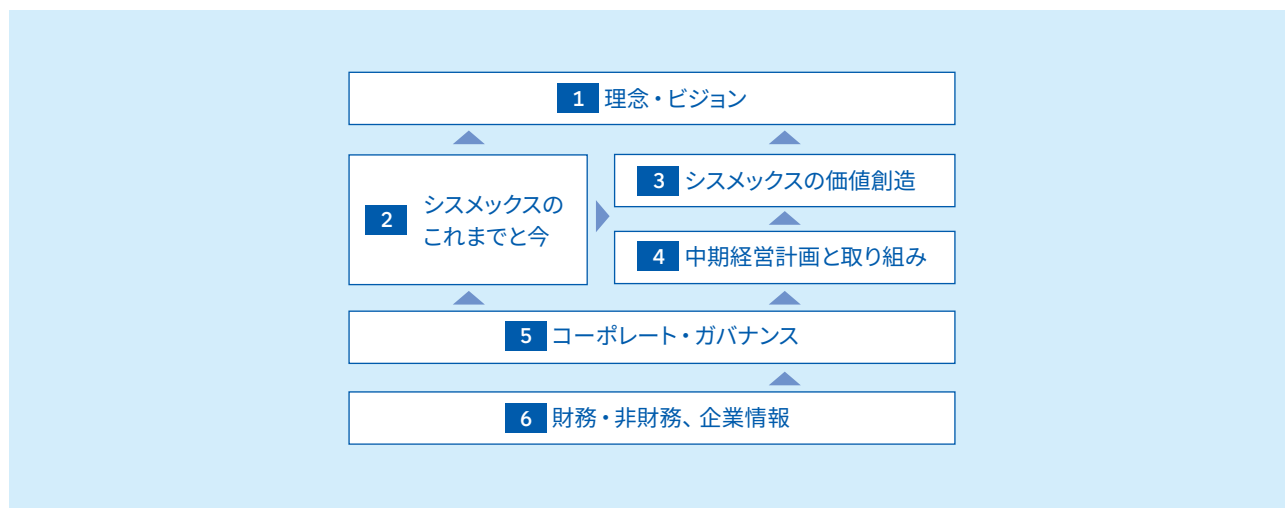


# シスメックスレポート 2025

2024年度 (2024年4月1日-2025年3月31日)



# 目次



## 1 理念・ビジョン

- 03 グループ企業理念
- 05 シスメックスが目指すもの  
Together for a better healthcare journey
- 11 グループCEOメッセージ

## As-Is:

## 2 シスメックスのこれまでと今

- 14 2024年度ハイライト
- 15 これまでの成長要因
  - 15 ①ヘルスケアニーズの先取り
  - 17 ②進化サイクルの確立
  - 19 ③安定的な収益モデル
  - 21 ④市場の成長と分野の展開
- 23 スナップショット (シスメックスの経営資源)



### 編集方針

「シスメックスレポート」は、ステークホルダーの皆さまにシスメックスの中長期的な価値創造についてご理解いただきたいという想いから、財務・非財務情報を簡潔にまとめた「統合報告書」として作成しています。2025年度は、「シスメックスが目指すもの」並びに「ヘルスケア領域における提供価値」において、私たちが社会にどのような価値提供を目指しているのかを明示しました。また、「シスメックスのこれまでと今」セクションにおいて、検体検査領域におけるこれまでの成長要因を改めて振り返るとともに、3つの成長戦略の内容も拡充しました。より詳細な情報はWebサイトやサステナビリティデータブックに記載しています。なお、編集においては、国際会計基準 (IFRS) 財団「国際統合報告フレームワーク」および経済産業省「価値協創ガイダンス2.0」などを参照しています。



サステナビリティ  
データブック

### 対象組織

原則としてシスメックスグループ (国内・海外グループ会社を含む) を対象としています。本レポート中の「シスメックス」はシスメックスグループを、「シスメックス株式会社」はシスメックス株式会社単体を指します。

### 対象期間

2024年度 (2024年4月1日～2025年3月31日) を対象期間としていますが、一部、2025年4月以降の活動内容を含みます。

### 会計基準・会計方針

当グループは、2016年度より国際会計基準 (IFRS) を任意適用しています。本レポートにおける財務数値は、2014年度以前は日本基準に、2015年度以降はIFRSに準拠して表示しています。

2022年3月期に、クラウド・コンピューティング契約におけるコンフィギュレーションまたはカスタマイゼーションのコストについて、サービスを受領した時にそのコストを費用として認識する方法に変更しており、2021年3月期の数値についても遡及適用しています。

## To-Be:

### 3 シスメックスの価値創造

- 26 社長メッセージ
- 31 価値創造ストーリー
- 33 長期経営戦略
- 37 マテリアリティ(優先する重要課題)
- 39 基本戦略
- 41 ヘルスケア領域における提供価値

### 4 中期経営計画と取り組み

- 44 これまでの経営計画
- 45 中期経営計画の概要
- 47 中期経営計画の目標
- 49 マテリアリティと戦略・指標の整理
- 51 **3つの成長戦略**
  - 51 **1** 既存事業の強化
  - 54 **2** 新興国での事業拡大
  - 56 **3** 新規事業の拡大
- 57 **企業基盤(経営資源)の強化**
  - 57 研究開発力の強化
  - 59 知的財産活動の強化
  - 60 さらなる成長に向けたDX
  - 61 調達・生産・物流体制の拡充
  - 62 販売・サービス&サポート、薬事体制の強化
  - 63 循環型バリューチェーンの実現(環境負荷低減)
  - 65 人的資本の強化
- 69 財務担当役員メッセージ
- 73 パフォーマンスハイライト

### 5 コーポレート・ガバナンス

- 80 社外取締役対談
- 83 コーポレート・ガバナンス
- 89 リスクマネジメント
- 91 取締役
- 95 執行役員

### 6 財務・非財務情報

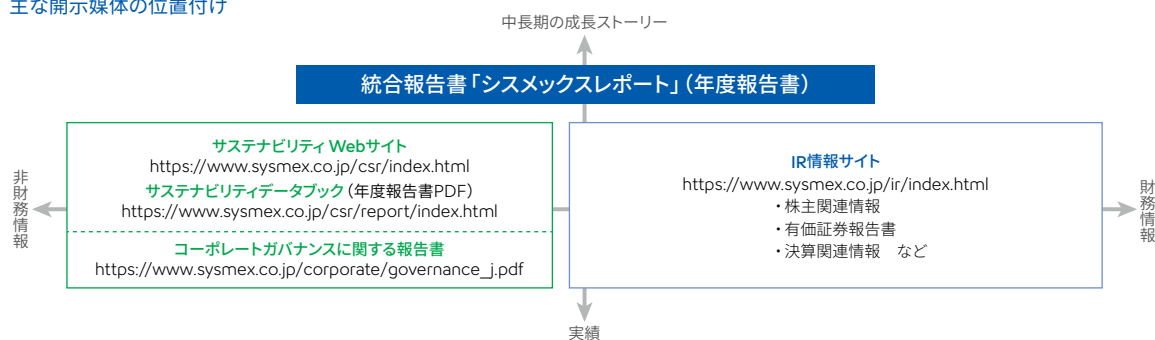
- 97 連結財務関連データ(10年度)
- 99 連結財務諸表
- 103 サステナビリティ目標の進捗状況(抜粋)

### 企業情報 <<< シスメックスの基本情報

- 105 シスメックスの事業
- 108 主な製品・サービス
- 111 ステークホルダーエンゲージメント
- 112 用語集
- 113 株式情報
- 114 会社情報



#### 主な開示媒体の位置付け



#### 見通しに関する注意事項

本レポートに記載されているシスメックスの将来の戦略・計画・業績などは、現在入手可能な情報に基づくものであり、リスクや不確定な要素を含んでいます。これらの見通しと実際の業績が大きく異なる可能性があります。

#### 第三者保証

開示しているデータの信頼性を向上させるため、環境・社会データについて第三者保証を取得しています。

≫Webサイト>サステナビリティデータブック2025>第三者保証

# グループ企業理念

## 「ステークホルダーの皆さまへ確かな“安心”をお届けする」

### ——創業以来変わらぬシスメックスの想い——

創業者の中谷太郎は、お客様、取引先、従業員へ「安心」をお届けすることを、「三つの安心」として経営の軸に決めました。その想いを大切に、私たちはステークホルダーの皆さまを常に意識した経営・行動を続けてきました。

そして2007年、シスメックスはこの創業以来変わらぬ想いを継承し、発展させたグループ企業理念「Sysmex Way」を制定しました。「Sysmex Way」は、私たちが社会に貢献し、成長し続けるための考え方や進むべき方向性、価値観を明示しています。さらにShared Values\*では、「三つの安心」で示されたお客様・取引先・従業員に加え、株主様と社会というステークホルダーに対しても「安心」を提供していくことを宣言しています。

## 創業の意志



創業者 中谷 太郎

創業者の中谷太郎は、「われわれが生み出す製品の提供により、社会課題の解決に貢献するとともに、われわれ自身の生活を豊かにする」ことを企業目的に掲げ、創業理念「三つの安心」を定めました。

「三つの安心」とは

お客様  
への安心

取引先  
への安心

従業員  
への安心

経営基本方針  
「需要者が安心して使用  
できる製品をつくる  
「取引先が安心して取引  
できるようにする  
「従業員が安心して働ける  
ようにする  
東亜医用電子株式会社

経営理念「三つの安心」

# Sysmex Way

## Mission

ヘルスケアの進化をデザインする。

## Value

私たちは、独創性あふれる新しい価値の創造と、人々への安心を追求し続けます。

## Mind

私たちは、情熱としなやかさをもって、自らの強みと最高のチームワークを発揮します。

## Shared Values

### お客様に対して

常にお客様の視点で行動し、確かな品質ときめ細やかなサポートにより、お客様に安心を届けます。常にお客様が真に求めるものが何かを追求し、お客様の期待を超える新しい価値を提案します。

### 従業員に対して

多様性を受け入れ、一人ひとりの人格や個性を大切にすると共に、安心して能力が発揮できる職場環境を整えます。自主性とチャレンジ精神を尊重し、自己実現と成長の機会、成果に応じた公正な処遇を提供します。

### 取引先に対して

公平・公正を基本とした幅広い取引により、取引先の皆様に安心を届けます。相互の信頼関係と研鑽により、取引先の皆様と共に発展する企業をめざします。

### 株主様に対して

経営の健全性と透明性を高め、積極的な情報開示とコミュニケーションで、株主の皆様々に安心を届けます。堅実かつ革新的な経営を推進し、持続的な成長と株主価値の向上に努めます。

### 社会に対して

法令遵守はもとより、常に高い倫理観にもとづいた事業活動を推進し、社会の全ての皆様に安心を届けます。環境問題をはじめ地球や社会が抱える様々な問題の解決に、社会と共に取り組みます。

**安心 (anshin)** は、シスメックスの企業理念の根幹にある言葉であり、当社が創業以来追求してきた本質的な価値として、以下のような意味を持ちます。

- ・お客様が使用する当社の製品やサービスについて、**安全性、品質等に不安がない状態**
- ・ステークホルダーが、当社との関係、取引、対話等において**信用・信頼でき不安がない状態**
- ・人々が、自分自身の健康、生活などに**不安がなく、心が落ち着いている状態**

※ 各ステークホルダーへの提供価値であることをより明確に伝えるため、2023年度から「行動基準」を「Shared Values」に改めました。

より良いヘルスケアジャーニーを、ともに。

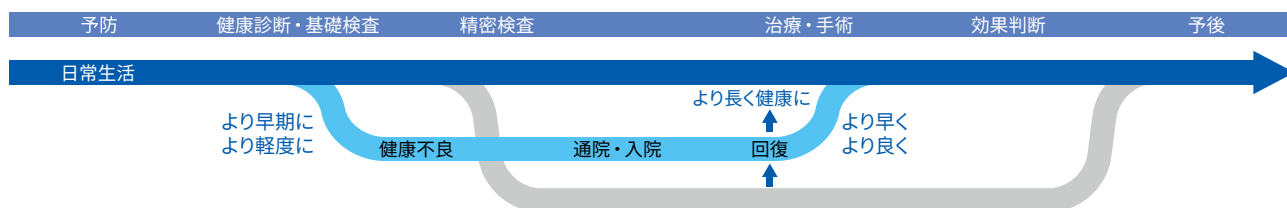
# Together for a better healthcare journey

シスメックスは、予防から診断、治療、予後までの一人ひとりのヘルスケアの旅路：  
ヘルスケアジャーニー※をより良いものにすることで、豊かな健康社会の実現を目指しています。

シスメックスの長期ビジョンは「より良いヘルスケアジャーニーを、ともに。」です。ヘルスケアジャーニーとは、人が一生の中で経験するすべてのヘルスケアを旅路と捉えるものです。シスメックスはこの旅路をより良いものにすることで、一人ひとりが生涯にわたってより長く、健康を維持できる社会の実現を目指しています。例えば、健康な時は、病に向かう兆候を見逃すことなく、適切なケアで病気を未然に防ぐことができる社会。万一、病気になった際も、より早期に、より軽度な状態で発見し、それぞれの人に合わせた最適な医療で、より早く・より良い回復への道に導くことのできる社会を目指しています。

従来、シスメックスは検体検査領域、つまり基礎検査（健康診断など）、精密検査、効果判断という領域を中心に価値を提供してきました。今後、ヘルスケアジャーニーという観点で価値創造を捉えると、病気・治療の時だけではなく、世界の一人一人ひとりに寄り添い、人生、健康、安心に貢献していくことが重要です。私たちはその実現に向け、検体検査領域に加えて、予防医療や治療領域へも価値創造の対象を広げ、さまざまなステークホルダーと協創し未来を切り開いていきます。

≫ヘルスケア領域における価値提供 P41



※ヘルスケアジャーニーは、グループ企業理念Sismex Way、提供したい価値、そして実現したい社会から、長期ビジョンおよび価値創造のベースとして、シスメックスが定義した概念です。

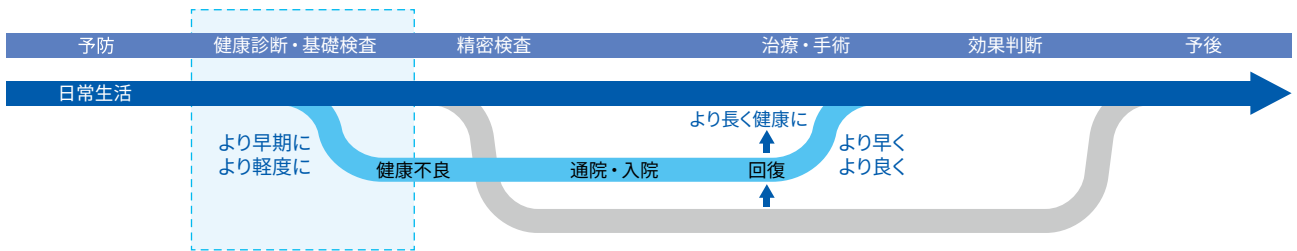


### より良いヘルスケアジャーニーに貢献する従業員

医療を持続可能なものにする検査機器の開発から、医療を止めないための検査機器の技術サービス、認知症の早期診断につながる血液検査の研究まで、社員一人ひとりが、それぞれの立場で抱く使命や想い、未来への決意を語ります。

[https://www.youtube.com/playlist?list=PL3aWIHp35nE9fB8GjtUKEb6EWUVt\\_OJKq](https://www.youtube.com/playlist?list=PL3aWIHp35nE9fB8GjtUKEb6EWUVt_OJKq)





## 医療格差の是正

「健康」は人類共通の願いです。しかし、世界を見渡せば、全人口の半数以上は十分な医療サービスを受けられていないという現実があります。医療インフラや医療従事者、教育機関が十分に整備された国は一部であり、多くの地域で基礎的な医療の普及が求められています。WHOでは、すべての人が適切な健康増進、予防、治療、機能回復に関するサービスを、支払い可能な費用で受けられることを目標に掲げています。

こうした中、シスメックスでは、医療の入り口であり、治療の前提となる「検査」を普及させることで、質の高い医療を享受できる社会を実現したいと考えています。世界のあらゆる地域に検査が広がり、いつでもどこでも正確な検査結果を得られる社会。そして、その検査結果が適切な治療につながる社会です。そのためには、検査に関する知識や技量も補完・支援することが必要です。これは、世界190以上の国や地域に販売・サービス網を整え、数多くの新興国市場の立ち上げを支えてきたシスメックスが果たすべき使命です。

現地の医療が途絶えることなく提供されるよう、シスメックスは、地域ニーズや医療課題に即した製品の開発・導入はもとより、品質管理や人材育成のサポートなどを進め、医療アクセスの向上、医療格差の是正に貢献していきます。

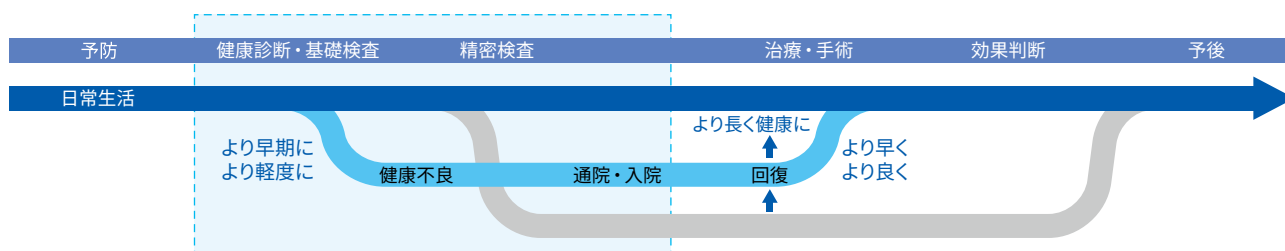
ユニバーサル・ヘルス・カバレッジサービス  
普及指数 (WHO) (2021年)<sup>※1</sup>

68

必要不可欠な保健医療サービスを十分に  
受けられていない人 (2021年)<sup>※1</sup>

約45億人  
／約80億人

※1 出典：日本WHO協会 ユニバーサル・ヘルス・カバレッジ (UHC)



## 医療・検査室の生産性向上

世界的な人口増加、高齢化の進行、医療の高度化などを背景に、医療需要は拡大、内容も高度化・複雑化していますが、その担い手は不足しています。医療の入り口となる検査においてもその傾向は変わりません。米国の調査によると、検査需要は拡大傾向にありますが、検査技師の平均年齢は上昇しており、多くの検査室が人員不足に直面しています。例えば、大学病院では一日に数千件の検査が行われており、検査自体の自動化は進展しているものの、それに付随する準備や医師からの問い合わせなど、いまだ手作業や個別対応業務が多く残っています。

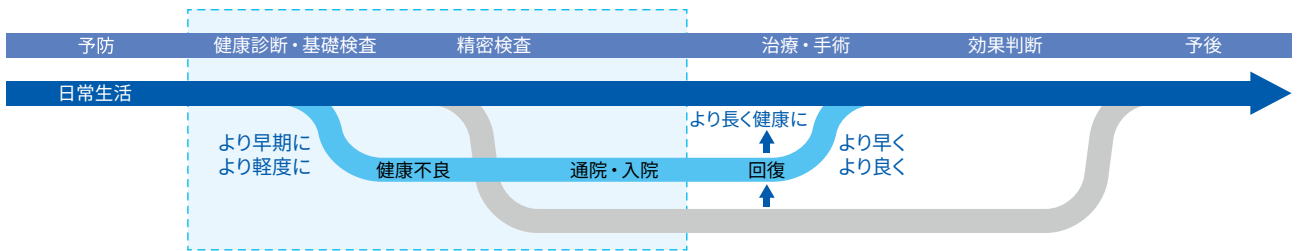
創業以来、検査の品質・生産性の向上を追求してきたシスメックスは考えます。さらに高度化するヘルスケアにおいて、完全に自動化された検査室を実現できないかと。そして、AIを駆使した検査結果解析システムの実現などにより、最適な診断をサポート、検査プロセス全体を自動化・効率化し、医療従事者がより詳細なデータ解析や医師との診断連携など付加価値の高い業務に集中できる未来を目指します。

シスメックスは、ヘマトロジー分野で世界シェアNo. 1です。その膨大なタッチポイントにより知り得た医療機関のニーズ、業界屈指の解析データ、精度管理ノウハウなどを活用し、検査室の生産性を向上させ、検査技師不足という課題解決に貢献していきます。

血液学/血液凝固学における  
臨床検査技師欠員率  
(米国) (2022年)<sup>※2</sup>

約 **16.6%**

※2 出典：American Society for Clinical Pathology 2022 Vacancy Survey of medical laboratories in the United States | American Journal of Clinical Pathology | Oxford Academic



## 患者さんに寄り添う検査の進化 (負担軽減)

世界には治療満足度が低い疾患が数多くあり、その一つが認知症です。認知症は、世界的な長寿命化にともない、2050年には1.3億人が罹患すると予測<sup>※1</sup>され、その経済的損失も莫大です。一方で、研究も進んでおり、認知症のうち半数以上を占めるアルツハイマー型認知症は、脳内にアミロイドβと呼ばれる異常なタンパク質が蓄積することによって引き起こされることが分かってきました。また、その脳内変化は症状が現れる20年以上前から始まっていると考えられています。自覚症状がない早い段階で、脳内の変化を捉えることができれば、効果的な早期治療などに備えられる可能性があります。

しかし、現在の検査は、PETや脳脊髄液検査など、患者さんへの身体・精神・経済面で負担が多大了。そうした中、シスメックスは独自の高感度・高精度測定技術を活用し、微量な血液から、脳内アミロイドβの蓄積状態を測定する試薬の開発に成功しました。これにより、より多くの方に負担の少ない検査の機会を提供できる可能性があるほか、治療薬の効果的な投薬に向けた選別や治療後のモニタリングにも活用することで、患者さんのQOL向上にも資すると考えています。さらに、将来的には、健康診断などによる早期発見により、発症の抑制や遅延につなげられる可能性もあり、患者さんとその家族に加え、社会全体にも大きな価値を提供できると考えています。

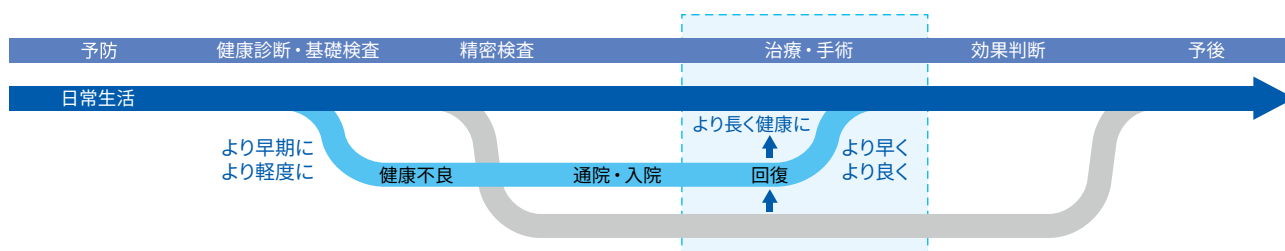
世界の認知症患者数  
(2021年)<sup>※1</sup>

5,500万人

世界の認知症による  
経済損失(2021年)<sup>※1</sup>

1兆3千億ドル

※1 出典：Global status report on the public health response to dementia. Geneva: World Health Organization; 2021.



## 早期回復につながる先進的医療の普及

近年、医療においては、遺伝子解析や再生細胞医療、手術支援技術など多くの進展が見られます。シスメックスは、こうした最新動向をさまざまな技術やノウハウの組み合わせにより社会実装・普及促進することで、治療成果や患者さんのQOLをさらに高めることができると考えています。

例えば、手術支援ロボット。開腹手術は、術後の回復期間が長く、患者さんの退院後の生活にも大きく影響します。それに対して、手術支援ロボットは、切開部がより小さく済むため患者さんの負担を軽減できるほか、手術の精度と安全性も向上させることができ、治療成果や患者さんのQOLの向上が図れます。さらに、長時間に及ぶ手術を行う医療従事者の負担軽減にも寄与します。

現在、シスメックスは川崎重工業株式会社と合併で設立した株式会社メディカロイド製の手術支援ロボットのグローバル総代理店としてグローバル展開を進めており、2024年度末までに日本とアジアで累計約1万症例の手術を支えてきました。中長期的には、遠隔での治療や指導・トレーニングの実現、限られた医師にしかできなかった高度な手法の数値化・見える化・教育コンテンツ化などによる医師の技術・知識向上を通じ、患者さんがより質の高い手術を享受できることに貢献していきます。このような手術支援サポートの拡充を通じて、患者さんが早期に復帰できる社会の実現を目指します。

手術支援ロボット導入による  
入院日数削減効果<sup>※2</sup> (日本)

3.2日

※2 出典：株式会社グローバルヘルスコンサルティング・ジャパンの調査結果より算出  
前立腺がん手術における開腹手術との比較

## グループ CEO メッセージ



拡大し、変化するヘルスケア領域において、  
シスメックスも進化し続けることで、  
ヘルスケアの未来を形づくり、人々に安心を提供し続けます。

代表取締役会長 グループCEO

冢 次 恒

## シスメックスの提供価値

生存や健康は人類の根源的な願いであり、ヘルスケアは重要な社会のインフラです。シスメックスは其中でも、医療の入り口である、検体検査領域を中核事業としています。検体検査は、各国の経済発展や医療水準の向上にともなって普及し、一定の規模になると各国の人口と密接に紐づいて市場が拡大していきます。その後、より高度な診断・治療、さらには予防が求められるという社会的傾向はこれからも変わらないでしょう。

世界人口は、新興国、発展途上国を中心に急速な成長が見込まれ、ヘルスケアおよび検体検査領域は今後も中長期的に成長・進化を続けることが予想されます。こうした中、「ヘルスケアの進化をデザインする。」というミッションを掲げるシスメックスでは、需要拡大の恩恵を享受するだけでなく、市場成長を加速し、人々の健康に寄与するヘルスケアの未来を形づくりたいと考えています。検体検査の中でも基礎的な検査であるヘマトロジー分野で圧倒的な世界シェアを取り、世界トップレベルの顧客満足度評価を得ているシスメックスには、その責務があると考えています。新興国に対しては、各国行政とも連携して医療・検査のインフラ構築をサポートし、先進国などの多様化する医療ニーズに対しては、高度な技術と専門性を背景に、一人ひとりに適した診断・治療の実現や、持続可能な医療インフラの構築を支えています。これにより、医療機関や患者さんに対して安心を提供し、医療の発展や人々の健やかな暮らしに貢献していきます。

## 進化とチャレンジの積み重ね

こうした姿の実現に向け、長期ビジョン「より良いヘルスケアジャーニーを、ともに。」および長期経営戦略では、医療格差の是正、医療・検査室の生産性向上、検査の進化、先進的医療の普及、予防・予後管理の実現といった価値を創出し、健康寿命の延伸に寄与することを目指しています。シスメックス自体の成長・進化も不可欠であり、2033年度には売上高1兆円、営業利益率20%を目標としています。

2024年度は、各戦略が順調に進捗し、業績としても全地域で増収、過去最高の売上・利益を計上し、収益性の向上などの課題についても取り組みを継続しています。新たな価値の創出に向け、私たち経営陣が為すべきは、従業員にチャレンジの場を継続的に提供することだと考えており、これが2024年度の成果にもつながったと考えています。例えば、各現地法人ではトップにローカル人材を起用し、大幅な権限委譲のもと、環境変化に対応した成長施策を自らで考え抜くとともに、その成果・課題をグローバルに共有する自立的なマネジメント体制を構築しています。シスメックスには多様なチャレンジの機会があり、今後も各従業員が能力を発揮し、成長できる環境を整えていきたいと思っております。

## ガバナンスの強化

ガバナンスについても進化を続けていきます。透明性があり、かつ柔軟で機動力のある経営を実行していくためには、異なる価値観、専門性、背景を有する取締役が多様な意見を組み交わすことが大切です。現在の社外取締役は、企業経営、金融、グローバル、生産技術と背景の異なるメンバーで構成され多様性も進んでいます。私は取締役会議長として、社外取締役の皆さんの活発な発言を引き出し、より長期視点かつ踏み込んだ議論を重ねていきたいと思っております。

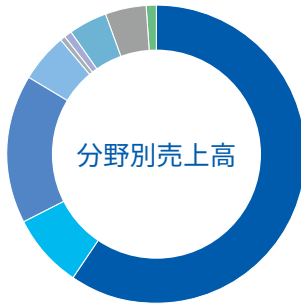
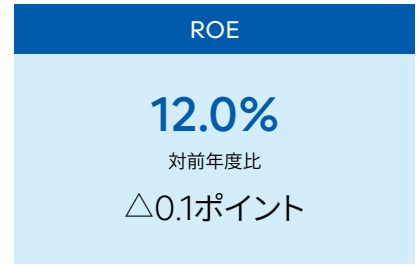
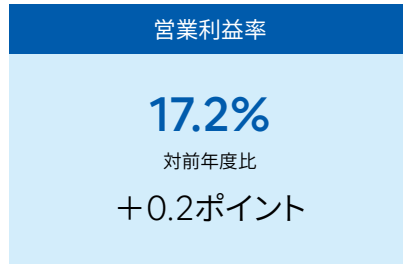
また今後は一層、株主価値を重視していきます。2025年度は役員報酬に業績連動型株式報酬制度を導入したほか、株主還元についても、連結配当性向のめどを30%から40%に変更し、累進配当を行うことを改めて宣言しました。今後も、株主の皆さまと価値を共有する経営に注力する所存です。引き続きよろしくお願いたします。



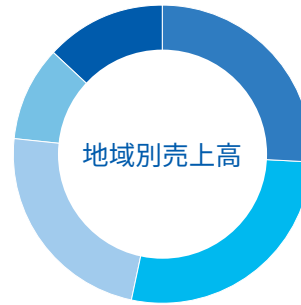
# As-Is: シスメックスの これまでと今

シスメックスは1963年に国内初の自動血球計数装置の実用化に成功し、検体検査領域のヘマトロジー分野へ参入しました。その後、医療需要の増加や多様化する医療ニーズに応えるため、ダイアグノスティクス事業において業界をけん引するイノベーションを創出し続け、現在は、190以上の国や地域に展開しています。

# 2024年度ハイライト



■ ヘマトロジー	59.6%
■ 尿検査	8.0%
■ 血液凝固検査	16.2%
■ 免疫検査	5.1%
■ 生化学検査	0.7%
■ FCM検査	0.7%
■ ライフサイエンス	4.2%
■ その他	4.4%
■ メディカルロボット事業	1.1%



■ 米州	25.8%
■ EMEA	27.6%
■ 中国	23.2%
■ AP	10.1%
■ 日本	13.3%

## ■ 主なトピックス

### 経営

- ・増収増益を果たし、過去最高の売上高・営業利益・当期利益を達成
- ・資本効率向上に向けた取り組みの強化
- ・中期経営計画ローリング方式の見直しを発表(11月)≫P44

### 既存事業(ダイアグノスティクス)

- ・ヘマトロジー、血液凝固、免疫検査分野が成長をけん引、全地域で増収
- ・欧米地域で血液凝固検査分野の直接販売・サービスを開始(4月)≫P52
- ・迅速薬剤感受性検査システムが英国最大の科学賞「Longitude Prize on AMR」を受賞(6月)≫P110
- ・インドでシスメックスグループ最大規模の生産拠点が竣工(8月)≫P55



### 新規事業

- ・再生細胞医療向けの品質管理試薬を販売開始(6月)≫P56
- ・シンガポールで手術支援ロボットの海外初導入、臨床使用を開始(11月)≫P56



### サステナビリティ関連

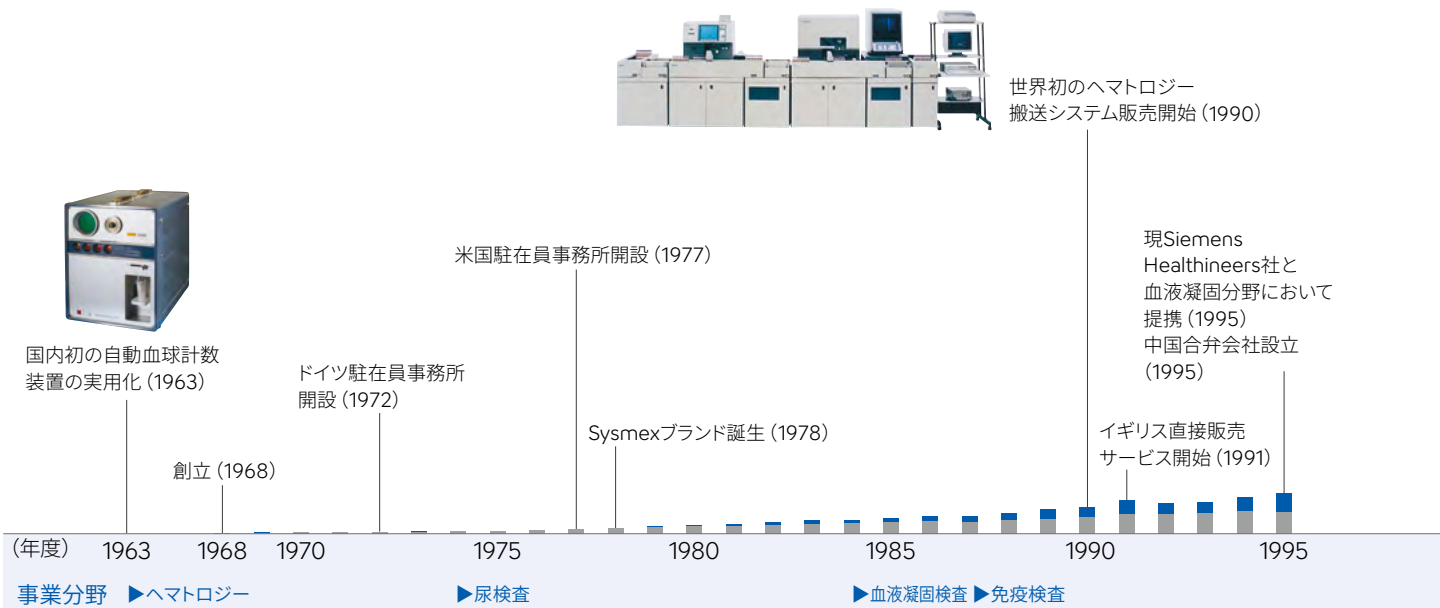
- ・「Science Based Targets initiative」の認定を取得(7月)≫P63
- ・業界初、プラスチック製の水平リサイクル容器を活用した試薬の販売開始(1月)≫P64



# これまでの成長要因 ① ヘルスケアニーズの先取り

環境変化の先を読み、分野を広げ、グローバル展開を加速したことで、売上高は

■ヘルスケアニーズの先取りと成長のあゆみ



## 1963~1980'

環境変化

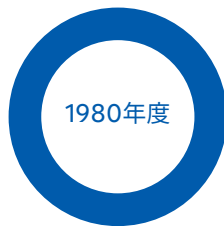
シスメックスの提供価値

分野別売上高構成比の推移

国民皆保険導入(日本)  
医療需要の増大

### 血球計数検査の自動化 (ヘマトロジー)

- 国内初の自動血球計数装置の実用化
- 機器に加え試薬も開発し、検査の品質、性能の向上を実現



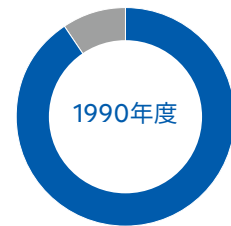
■ヘマトロジー (一部他分野を含む) 100%

## 1980'~1990'

医療ニーズの多様化  
医療費適正化の推進

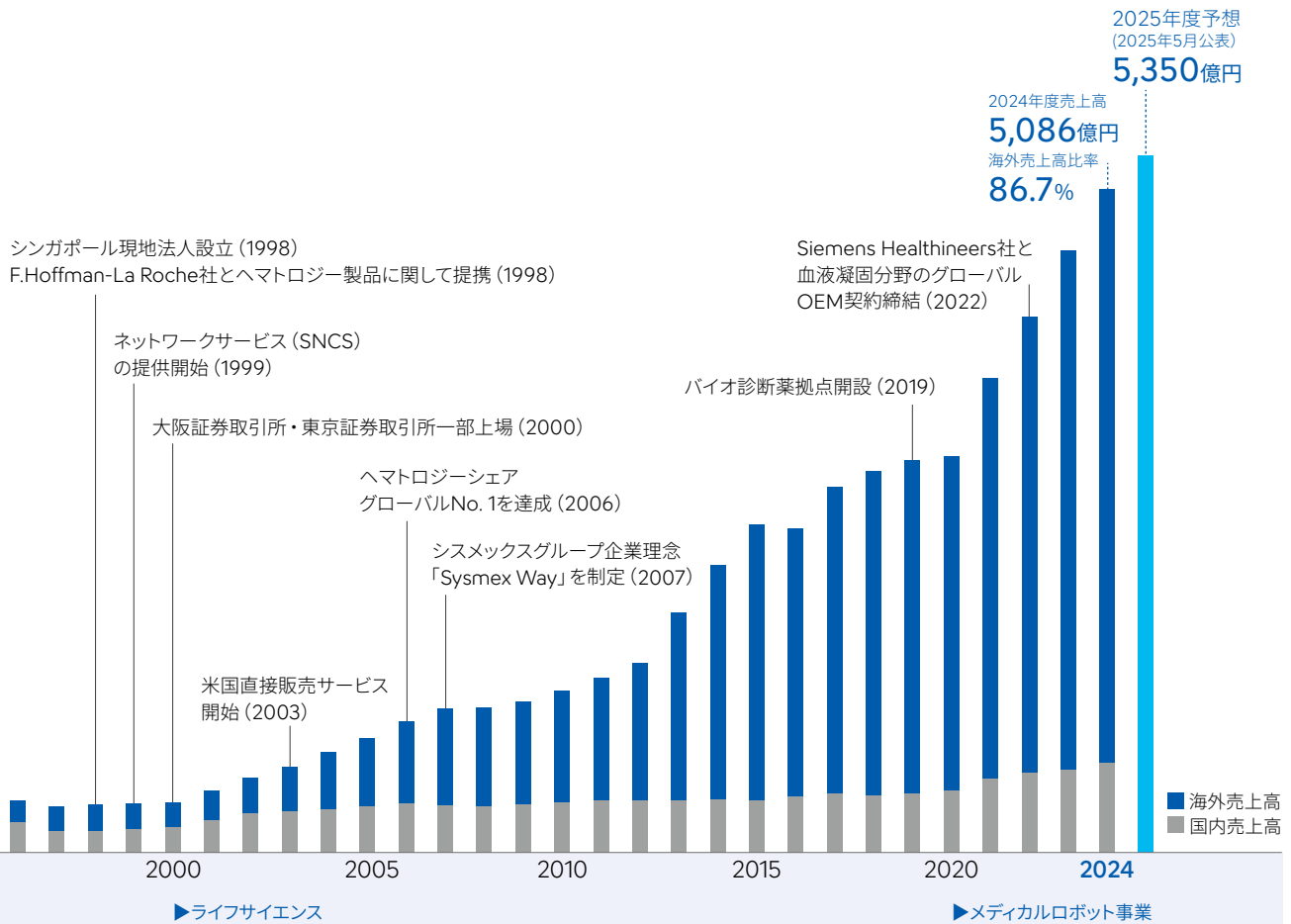
### 検査結果に加え 検査室への提供価値を拡大

- 世界初のヘマトロジー搬送システムを開発し、検査工程の効率化、安全性の向上を実現
- 尿・血液凝固・免疫検査へ分野拡大



■ヘマトロジー 90.8%  
■ヘマトロジー以外 (尿・血液凝固・免疫検査など) 9.2%

20年で約6倍、10年で約2倍と成長を続けています。

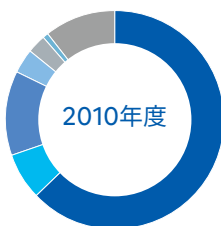


1990'~2010'

グローバル化の進展  
IT革命の到来

販売・サービスエリアの拡大  
IT活用サービスの提供開始

- 直接販売・サービス体制の充実を図り、190以上の国や地域へ提供拡大
- ITを活用した独自のサービス&サポート提供を開始



■ヘマトロジー	62.8%
■尿検査/便潜血検査	7.1%
■血液凝固検査	12.6%
■免疫検査	3.4%
■生化学検査	2.9%
■ライフサイエンス	0.8%
■その他	10.4%

2010'~

革新的技術の医療への応用  
医療の高度化とニーズの多様化

個別化医療など  
さらなる領域拡大への挑戦

- がん領域における遺伝子検査システムの開発と実用化
- アルツハイマー病検査などへの拡充
- メディカルロボット事業の開始



■ヘマトロジー	59.6%
■尿検査	8.0%
■血液凝固検査	16.2%
■免疫検査	5.1%
■生化学検査	0.7%
■FCM検査	0.7%
■ライフサイエンス	4.2%
■その他	4.4%
■メディカルロボット事業	1.1%

創業以来  
培ってきた  
経営資源

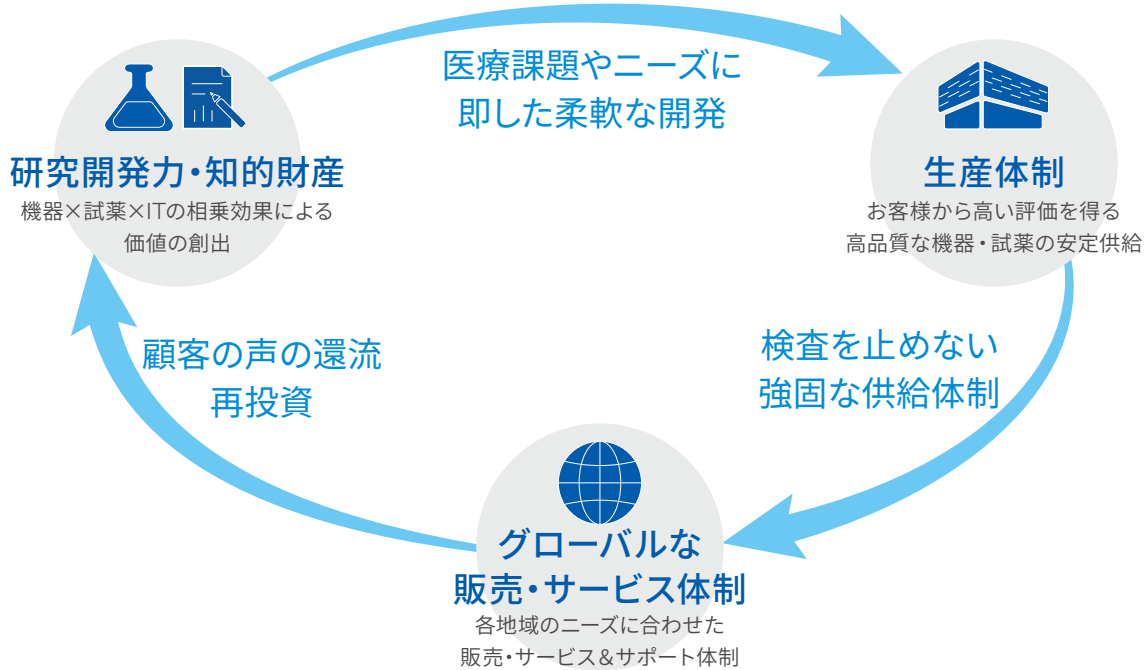
- 研究開発力・知的財産
- 生産体制
- グローバルな販売・サービス体制
- 環境資源
- 多様な人材
- 安定した財務基盤

sysmex  
ブランドカ

## これまでの成長要因 ② 進化サイクルの確立

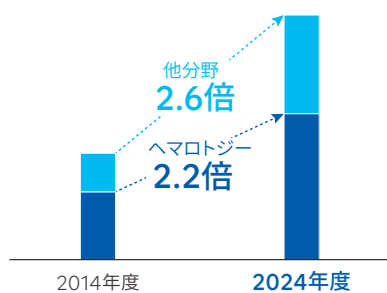
研究開発・生産・販売・サービスの進化サイクルを強化し、安心をお届けするこ

■ 検体検査領域における進化サイクル



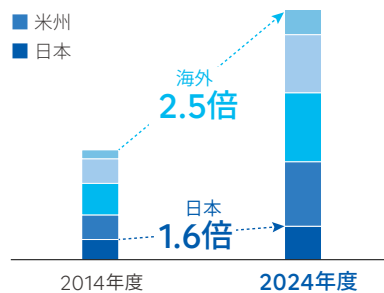
■ 分野別成長率

- 他分野売上高
- ヘマトロジー分野売上高



■ 地域別成長率

- アジア・パシフィック
- 中国
- EMEA
- 米州
- 日本



シスメックスは、さまざまな経営資源を獲得・強化しながら、検体検査領域において継続的に成長を遂げてきました。その背景には、お客様の声をグループ全体で共有し、製品開発やサービス向上に活かすサイクルがあります。

まず、販売・サービス&サポートにおいて、地域の商習慣に合わせた代理店販売に加え、グローバルに直接販売・サービス&サポート体制を整えてきました。これにより、各地の検査室をはじめとするお客様の医療課題やニーズの把握が可能となります。これを次の価値創造につなげるため、独自で保有している機器・試薬・IT技術の融合やオープン

イノベーションの活用により製品・サービスの研究開発に取り組んでいます。生産においては、機器は少量多品種の製品を高い品質で作り出すため、研究開発の中核拠点に近い国内で実施（一部現地ニーズに対応し海外でも生産）。一方、試薬はより早く安定的にお客様へお届けするため、世界10カ国で生産することで、医療の基本となる検査を決して止めない、強固な安定供給体制を構築しています。

このサイクルにより、ヘマトロジー分野のみならず、血液凝固検査や免疫検査、ライフサイエンス分野など、新たな分野における価値も創出し、持続的な成長を実現しています。

とで、強固な成長基盤を築いています。



### 研究開発力・知的財産

機器×試薬×ITの相乗効果による  
価値の創出



独自の技術プラットフォームとオープンイノベーションにより、正確性の高い検査データの提供に加え、検査室の生産性を向上させる製品・サービスや、新たな検査・診断技術など、業界をけん引するイノベーションを創出し続けています。



### 生産体制

お客様から高い評価を得る  
高品質な機器・試薬の安定供給



少量多品種かつ高品質な機器をお届けするため、ITを活用した効率的な生産体制を国内を中心に構築しています。日々の検査を支える試薬は、グローバルに生産拠点を設け、安定供給と輸送コストの削減を実現。近年はバイオ診断薬の生産体制を強化しています。

検査を支える試薬は、グローバルに生産拠点を設け、安定供給と輸送コストの削減を実現。近年はバイオ診断薬の生産体制を強化しています。



### グローバルな販売・サービス体制

各地域のニーズに合わせた  
販売・サービス&サポート体制



地域の商習慣に合わせた代理店販売に加え、直接販売・サービス&サポート地域の拡大が成長に大きく寄与。さらに地域の

ニーズに合わせたサービス&サポート体制により強固なブランド力を構築し、190以上の国や地域に展開しています。

### 業界をけん引するイノベーション

- 1963 国内初 自動血球計数装置の実用化
- 1988 世界初 網赤血球測定装置\*
- 1990 世界初 ヘマトロジー搬送システム\*
- 1999 ネットワークサービスの提供
- 2011 業界初 濃縮試薬(ヘマトロジー分野)\*
- 2022 血液によるアルツハイマー病検査試薬\*
- 2023 迅速薬剤感受性検査システム\*

※販売開始の年

青字：検査室の生産性向上 緑字：新たな検査・診断技術

### 機器生産拠点

9拠点  
日本中心に展開  
現地生産：中国・インド

### 試薬生産拠点

化学系：8拠点 バイオ系：6拠点

- 2002 国際試薬株式会社会社化(日本)
- 2009 無錫診断薬開発センター設立(中国)
- 2010 HYPHEN BioMed, SAS子会社化(フランス)
- 2019 バイオ診断薬拠点設立(日本)
- 2024 診断薬機器生産拠点設立(インド)

### 販売・サービス&サポート強化の変遷

- 1991 イギリスで直販開始、欧州を中心に直販化を推進
- 1995/98 グローバルメジャーとの提携開始、販売加速
- 1999 中国地域の統括現地法人設立
- 2003 最大市場である北米で直販開始
- 2010年代 アジア地域の直販化推進
- 2019 インド直販化
- 2022 サウジアラビア直販化

青字：直接販売の推進 緑字：間接販売の強化

# これまでの成長要因 ③ 安定的な収益モデル

## 機器設置による、試薬・サービス&サポートの継続提供により、安定的かつ高収

■ダイアグノスティクス事業の収益源 (図1)



※1 北米市場での実績。シェアは機器、試薬、サービス&サポートを含む ※2 2025年3月時点。米国におけるIMV ServiceTrak™による調査結果

※3 CAGR：2015年度-2024年度の10年間 ※4 サービス&サポートのCAGRは2016年度-2024年度の9年間

### シスメックスの収益モデル

シスメックスの収益モデルは、これまでの成長をけん引してきた大きな要因となっています。このモデルは、機器の設置により、安定的に試薬・サービスの収益を得られること、高い収益性により再投資を続けられることが特徴です。また、シスメックスはグローバル企業には数少ない「機器」「試薬」「サポート&サービス」を自社で研究開発から生産・販売まで手がける会社であり、これが収益モデルにも好影響を与えています。機器と試薬の相乗効果による信頼性・付加価値の高い検査の創出に加え、顧客満足度の高いサービス&サポートを提供することが、次の製品導入につながる好循環を生んでいます。このサイクルこそ、シスメックスの高い収益性と安定性を実現する源泉です。

さらに、「機器」「試薬」「サービス&サポート」のそれぞれも市場環境を捉えながら、収益源として成長させてきました(図1)。機器売上は、市場成長や展開地域の拡大、新製品の投入、他社からの切り替えなどにより設置台数が増加し伸長します。収益性においては、製品のモジュール化や

生産面でのデジタルトランスフォーメーション(DX)による効率化を進めています。

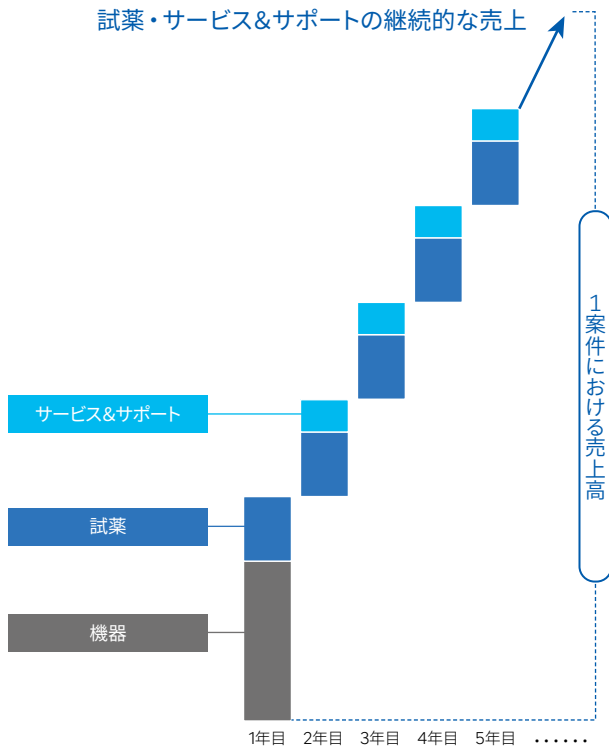
試薬は、機器の導入後、検査の度に使用されるため、機器設置台数の増加や検査数の増加により売上高が増加し、シスメックスの成長のけん引役となっています。また、試薬は機器に比べて収益性が高いうえ、血液凝固や免疫検査では、すでに設置されている機器に、施設のニーズに合わせた新たな検査項目を追加することで、使用する試薬が増加します。加えて、現地生産体制の整備や原材料の自社化などにより、品質の安定に加え、さらなる収益性向上も実現しています。

サービス&サポートも機器導入によって売上高が増加するストック型収益ですが、単なる保守ではなく、検査を止めない24時間365日対応※をはじめ、顧客ニーズを踏まえた各種トレーニングや学術サポートなどの高付加価値サービスの拡充が成長を後押ししています。人件費がかかる領域であるものの、オンラインサポートやAIの活用により固定費の低減を図っています。

※ 別途契約が必要

# 益な収益構造を構築しています。

■収益の構成 (図2)

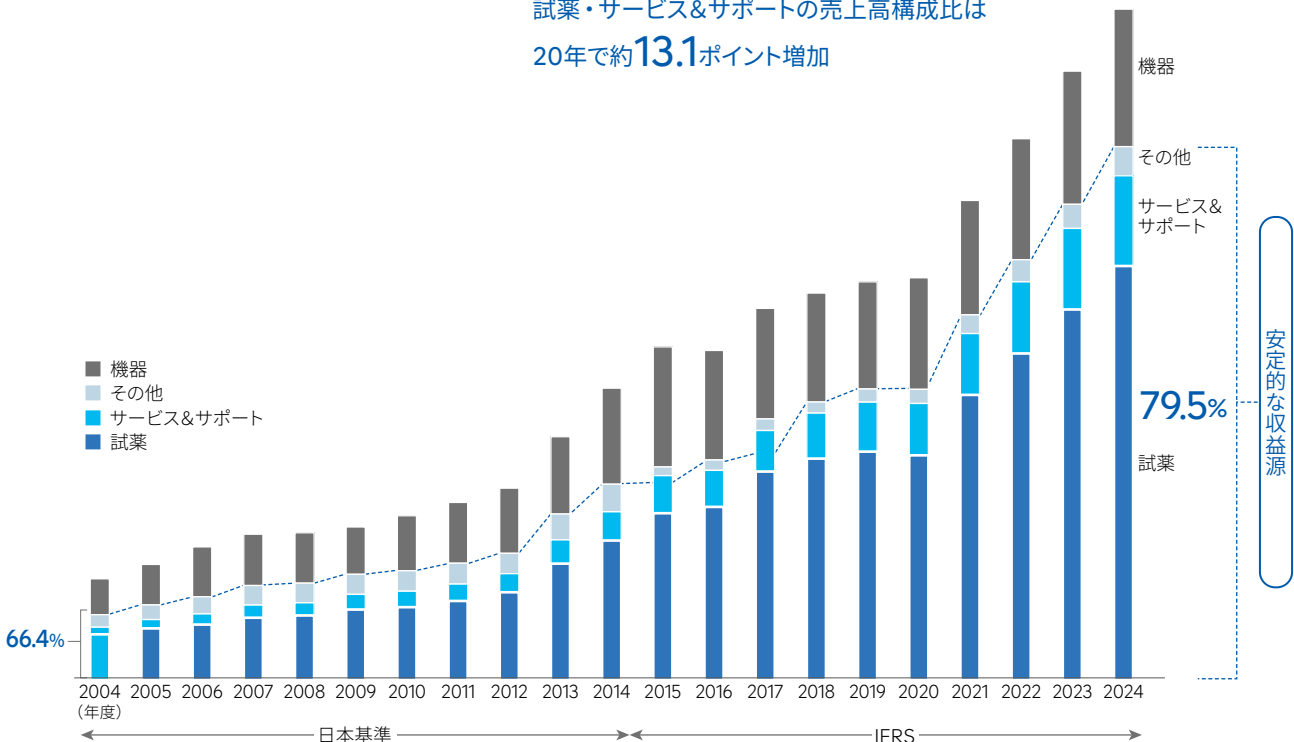


## 収益構成から見る成長の推移

シスメックスの売上高は、「機器」に加え、検査に必要な「試薬」および「サービス&サポート」の累計売上によって構成されます(図2)。また、試薬使用量の多い大規模施設のシェア拡大や臨床的意義の高い試薬項目の拡充などを通じ、試薬の売上構成比を高めるとともに、サービス&サポートの構成比も上げています。その結果、試薬およびサービス&サポートの売上成長率は高く(図1)、これらの安定的な収益源比率(図3)も年々高まっています。2024年度の安定的な収益源比率は79.5%と、20年間で13.1ポイント増加しました。

■収益源別売上高推移 (図3)

試薬・サービス&サポートの売上高構成比は  
20年で約**13.1**ポイント増加

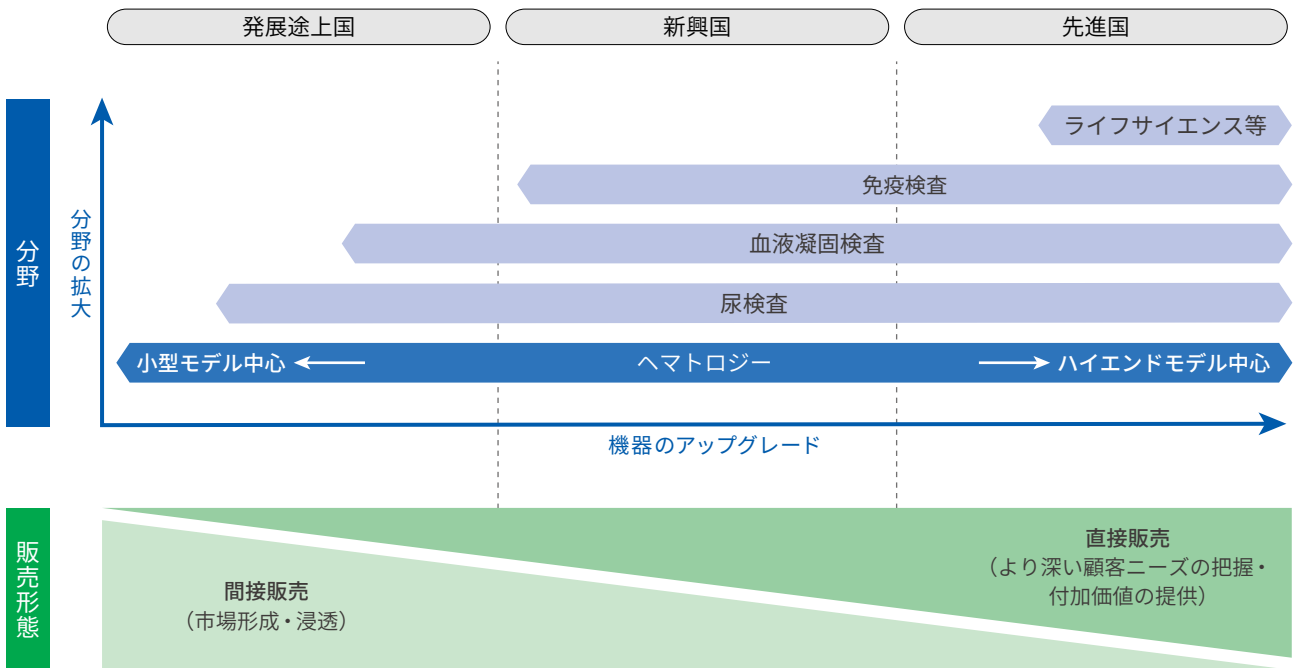


(注) 従来、検査回数に応じてお客様に課金する取引を「その他」に含めていましたが、2015年度以降は「機器」「試薬」「サービス」に分割して表示しています。また、その他には消耗品を含みます。

## これまでの成長要因 ④ 市場の成長と分野の展開

基礎的な検査であるヘマトロジー分野を足がかりに、展開する分野を拡大し、

■当社の市場別の主な展開分野・販売形態（イメージ）



### ヘマトロジー分野のブランド力を軸に他分野展開

シスメックスの主力分野であるヘマトロジー分野は、治療や診断の基礎となる必要不可欠な検査です。そのため、発展途上国や新興国などの医療インフラ整備において、早い段階で導入されることが一般的です。シスメックスは製品の提供に加え、正しく検査を行うためのトレーニングや最新の医療情報提供など医療レベルの向上にも貢献しており、このような活動が、市場の信頼獲得やブランド力の向上、シェア獲得につながっています。また、市場の成長とともに、ハイエンドモデルへのアップグレードや、より専門的な血液凝固や免疫検査の需要が高まる傾向にあります。シスメックスは、ヘマトロジー分野で培ったブランド力や販売網を活かし、これらの分野への拡大を着実に進めています。

先進国では、すでにヘマトロジー分野で圧倒的に高いシェアを獲得していますが、医療費のさらなる適正化が社会的課題となっていることから、シスメックスが得意とする検査室の生産性向上に寄与する製品へのニーズは高まっています。さらに、血液凝固や免疫検査においてユニーク項目の開発や機器の自動化など、多岐にわたる付加価値を提供することで、プレゼンスを向上し続けています。

販売形態に関しては、市場が形成段階にある地域におい

ては、より効率的に市場へ参入するため、現地代理店網を活用した間接販売を中心に展開しています。ある程度市場環境が把握でき、成長が見込めると、競合他社に先駆けて顧客ニーズを把握し、より高品質な製品やサービスを提供するために、直接販売へと切り替えていきます。

### 検体検査市場におけるポジショニング

検体検査市場は、世界情勢や景気動向に需要が左右されにくい傾向があり、約800億ドルと推計される市場規模は医療の発展とともに成長を続けています。欧米のグローバルメジャー企業が市場を席巻する中、シスメックスは唯一のアジア系企業としてトップ10入りを果たしています。中でもヘマトロジー分野におけるグローバルシェアは50%を超え、No. 1の地位を確立しています。（右上図参照）

また、ヘマトロジー分野に次ぐ柱として、他分野へも注力しています。血液凝固検査分野においては、2024年4月に欧米地域で直接販売を開始、その効果はすでに現れており、今後の成長が高く期待されます。検体検査分野における最大市場規模の免疫検査分野においては、これまでアジア地域のみでの展開でしたが、今後本格的なグローバル展開を進め、さらなる成長を目指していきます。

# 市場をアウトパフォームし続けています。

## ■検体検査市場規模と当社ポジショニング

	市場規模*1 (百万USD)	市場成長率 (2025-2028年)	主な参入メーカー*1	シスメックス売上高構成比 (2024年度)	市場シェア	主なアライアンス
ヘマトロジー	4,300	3%*2	Mindray, Danaher, Siemens Healthineers, Abbott	59.6%	<b>No. 1</b> 54.6%	Roche, Cellavision
尿 (うち尿沈渣)	1,200 (500)	3%*2	Danaher, Roche, Siemens Healthineers	8.0%	<b>No. 1</b> *3	栄研化学, Siemens Healthineers
血液凝固	3,200	3%*2	Werfen, Stago	16.2%	<b>No. 1</b> *3	Siemens Healthineers
免疫	27,000	3%*2	Roche, Abbott, Siemens Healthineers, Danaher	5.1%	—	富士レビオホールディングス
生化学	9,000	4%*2	Roche, Danaher, Abbott, Siemens Healthineers	0.7%	—	—
検体検査市場	96,000	3%*2	1位: Roche 2位: Danaher 3位: Abbott 8位: <b>Sysmex</b>	—	—	—

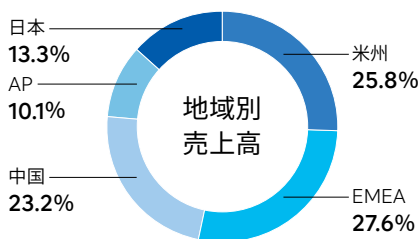
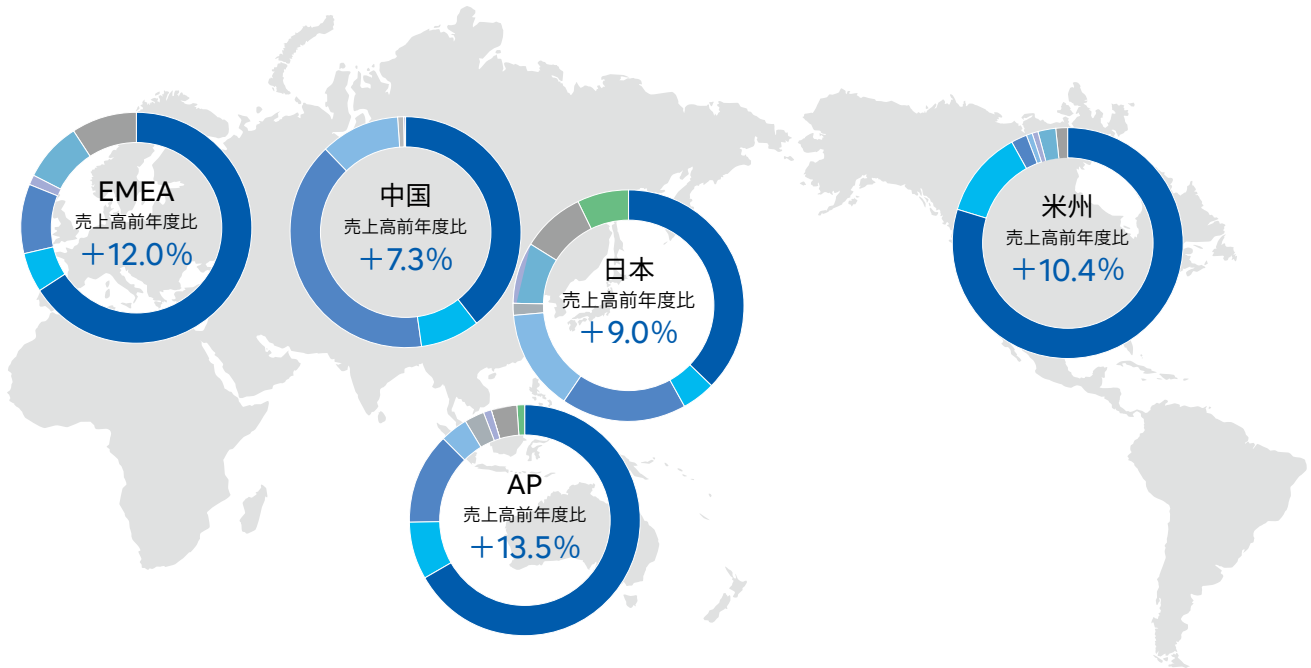
※1 検体検査市場および各検査分野での当社ランキング(2025年3月末時点)および市場規模・成長率(2024年時点)は、開示情報に基づいて当社独自で推定データを算出。調査年の為替レートを用いて算出しているため、前年に提示した市場規模との単純比較はできません。

※2 中国を除く: 政府主導による医療費抑制政策が進展しており影響を精査中

※3 アライアンスによる売上も含まれます。

## ■地域別・事業別売上高(2024年度)

### 190以上の国や地域で展開



	米州	EMEA	中国	AP	日本
■ヘマトロジー	1,046	924	468	340	252
■尿検査	160	78	96	41	31
■血液凝固検査	30	136	471	65	119
■免疫検査	10	0.6	130	20	96
■生化学検査	-	0	10	14	10
■FCM検査	10	16	1	6	1
■ライフサイエンス	34	119	0.5	0.6	57
■その他	18	126	0.3	18	60
■メディカルロボット事業	-	-	-	5	48
合計	1,311	1,403	1,179	513	677

# スナップショット (シスメックスの経営資源)

研究開発力・知的財産



生産・物流体制



グローバルな研究開発拠点と  
技術・ノウハウ

研究開発拠点	3カ年累計研究開発投資
<b>24</b> 拠点	<b>939</b> 億円 (2022～2024年度)
年平均製品開発 プロジェクト数	特許保有件数
<b>約65</b> 件 (過去5カ年平均)	<b>3,337</b> 件 (特許、実用新案、意匠合計)

課題

・オープンイノベーションなどを活用した技術獲得・強化

品質と安定供給への  
こだわり

機器生産拠点	生產品目数 (試薬)
<b>9</b> 拠点	<b>1,109</b> 品目
試薬生産拠点	サプライヤー社数(一次)
<b>14</b> 拠点	<b>約250</b> 社

課題

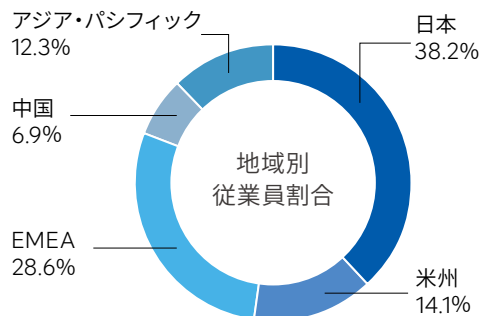
・バイオ系試薬の原材料自社化・量産化  
・海外への製造移管 (一部地域)

多様な人材



個の尊重・成長の実現と人材ポートフォリオ構築

エンゲージメントスコア	従業員数
<b>76%</b>	<b>11,457</b> 名
女性マネジメント比率	平均教育時間
<b>18.7%</b>	<b>24.7</b> 時間



課題

・エンゲージメントの向上  
・グローバルな専門人材の獲得と育成 (バイオ系・IT系など)

(注) 数値は特に注釈がない場合、2024年度末

## グローバルな販売・サービス体制



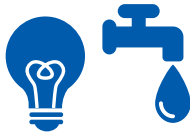
地域・施設ごとに異なる  
医療ニーズへのアクセス

販売・サービス拠点	収集顧客ニーズ
<b>63</b> 拠点	約 <b>15,000</b> 件 <small>(単体)</small>
展開する国と地域	カスタマーサポートセンター 対応件数
<b>190</b> 以上	約 <b>80,700</b> 件

### 課題

- ・直販化地域・分野における販売・サービス体制強化
- ・ITの高度化によるサービスの拡充

## 環境資源



効率的な環境資源の活用

リサイクル・環境配慮 材料への完全代替	GHG排出量削減率 (スコープ1、2)
<b>62%</b>	<b>33%</b> 削減

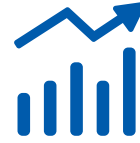
ヘマトロジー分野新製品の消費電力削減効果

**約40%削減**  
(自社製品比)

### 課題

- ・循環型社会実現に寄与する中長期ロードマップの構築

## 安定した財務基盤



持続的な成長と高い収益性

売上高	売上高営業利益率
<b>5,086</b> 億円	<b>17.2%</b>
時価総額	ROE
<b>1.7</b> 兆円	<b>12.0%</b>
リカーリング収益比率	
<b>79.5%</b>	
<small>(試薬・サービス&amp;サポート・その他売上)</small>	

### 課題

- ・さらなる収益性、資本効率の改善

## ブランド力



ステークホルダーからの信頼

米国顧客満足度調査

**18年連続1位**

(出典：IMV ServiceTrak™ 2024 Hematology)

Sysmex Way展開 言語数	企業風土調査 Sysmex Way好意的回答率
<b>9</b> 言語	<b>70%</b>

### 課題

- ・さらなるブランド価値の向上

# To-Be: シスメックスの 価値創造

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

# 社長メッセージ



3つの成長戦略や業績は順調に推移していますが楽観視はしません。  
失敗を恐れず、ビジネスモデルの進化に向けチャレンジを続けることで、  
長期ビジョン「より良いヘルスケアジャーニーを、ともに。」を実現していきます。

## 未来を展望した長期ビジョンのもと、進化を続ける

「より良いヘルスケアジャーニーを、ともに。」

この長期ビジョンは、今後大きく変化していくヘルスケアにおいて、シスメックスが進化・成長を果たす価値創造の姿を描いています。これからの医療は、Predictive (予測的)、Preventive (予防的)、Personalized (個別化)、Participatory (参加型) という「4つのP」\*の進化を遂げていくといわれています。つまり、これまでは画一的な医療・治療の提供が中心でしたが、これからは患者さんを主体として一人ひとりに適した診断・高度な予測を通じ、予防・治療の実現が求められます。シスメックスはそのような新しい医療の在り方を、患者さん・医療機関をはじめとするステークホルダーの皆さまとともに創造し支えていく企業でありたいと考えています。

シスメックスはこれまで、検査の普及・高度化を進め、医療の均てん化・質向上に貢献してきましたが、今後は、より個人の健康、個人に最適な医療・予防に軸足を置いていきます。その実現にあたり、鍵となるのは個々のデータです。データの活用をこれまで以上に重要視し、データ・AIを駆使した価値創出を目指し、ビジネスモデルを進化させていきます。

\* 生物学者リロイ・フッド博士の提唱

財務目標としては、2033年度に売上高1兆円、営業利益率20%を掲げています。あくまでもこれは、価値創造を進めるうえでの、象徴的なマイルストーンですが、売上高の2桁成長を果たしながら、再投資可能な収益構造を実現するという意志として表明しています。

## 2024年度は順調だが楽観視はしない

こうしたビジョンのもと、シスメックスは長期経営戦略および中期経営計画（2023年度～2025年度）を進めており、2024年度はその2年目でした。売上および各利益は過去最高を達成するとともに、社内では以前よりも投資対効果を重視する意識が強まり、十分な収益が期待できない事業の見直し、いわゆるピボットも迅速に進めてきました。社員のエンゲージメントスコアも上昇傾向にあり、組織風土も着実に向上していると感じます。

好調な進捗ではありますが、楽観視はしていません。世界的には人口増、長寿命化、健康意識の高まりによる需要増が見込まれる一方、医療費抑制施策の推進、地政学リスクの高まり、競争環境も激化することが予想されます。激しい環境変化の中で力強く成長していくには、製品や販売・サービスの充実にとどまることなく、コーポレート機能の強化や経営管理の高度化が課題だと認識しており、投資が一巡したDX基盤を活用し、機動的かつ合理性の高い経営判断を行い、利益・資本効率を追求した経営を進めています。

## 成長戦略はさらなる成長余地も大きく、一層の加速を図る

3つの成長戦略は総じて順調に進展しています。

1つ目の「既存事業の強化」では、ヘマトロジー分野のフラッグシップモデルの販売がグローバルで好調に推移しています。検査ワークフローのさらなる自動化を実現するモジュールが搭載され、圧倒的な競争力を誇っています。今後は北米での販売が開始されることから、より一層の拡大を見込んでいます。

### 3つの成長戦略

■取り組み事例 >>P51

#### 1 既存事業の強化



血液凝固検査分野の欧米での直販化開始

#### 2 新興国での事業拡大



今後の成長に向けたインドの新生産拠点の設立

#### 3 新規事業の拡大



手術支援ロボットシステムの国内外での販売強化



血液凝固検査分野では、2024年度から欧米での直接販売・サービスの開始にともない、他社からの切り替えなども着実に進んでおり、利益率が高い試薬の売上高が増加しています。2025年度からは競争力の高い最新機種の新米導入がさらなるドライバーになります。免疫検査分野は、2024年度から始まった、中国の集中購買政策の影響から単価の低下傾向は見られますが、原価低減、販売スキームの変更などを進め、収益を拡大していきます。この分野は市場規模も大きく競合企業も非常に強力なため、ユニーク検査項目の導入が鍵となると考えており、その代表が、アルツハイマー病の発症要因とされているアミロイドβの蓄積状況を測定する検査試薬です。さらに、関連検査項目のパネル化を進め、展開地域を拡大していきます。このように、既存事業自体もいまだ地域・分野の拡大余地は大きく、今後もシスメックスの成長を大きくけん引していきます。

2つ目の「新興国での事業拡大」では、積極的な資源投下を通じ、インド、ブラジル、中東・アフリカなど、いずれの地域でも計画以上の成長を達成しています。直接販売・サービスの拠点を拡大するほか、2024年度にはインドでグループ最大規模の新工場を設立、ブラジルでは2027年度に工場の移転・拡張を決定いたしました。これらの地域は、急速な市場拡大に加え、シェアの伸びしろも大きいため飛躍的な成長が期待できます。なお、インドの新工場は、他社に先駆け一定の現地調達比率を確保した Make in India に対応した機器生産を開始しています。今後は、インドで製造した機器のアフリカなどのグローバルサウスへの供給拡大や、当該ノウハウを活用した中国などでの展開も検討していきます。

3つ目の「新規事業の拡大」では、メディカルロボット事業において、お客様の声を迅速に反映した製品開発や品質が評価され、着実に伸長し、累計での設置台数100台・症例数1万件が目前となっています。2024年度はシンガポール、マレーシアでも販売を開始し、2025年度には欧州での薬事認可取得も予定しており、今後はグローバルでの成長が期待できます。さらに、シンガポールー日本間に続き、2025年6月にはフランスー日本間での遠隔手術の実証実験にも成功しました。これらの実績に加え、データやAIを活用することで、手術室にイノベーションを起こしていきます。再生細胞医療事業は、これまでシスメックスが培った細胞分析やワークフローを自動化する技術・知見を十分に活かせる事業で、品質管理、製造の自動化、製剤開発の3つをターゲットとして事業化を進めています。例えば、これまでマニュアルで行っていた、細胞の品質検査が当社製品により自動化されるなど、手ごたえを感じています。引き続き、さまざまな企業・組織とともに、再生細胞医療をより身近なものとして利用できる社会の実現を目指していきます。

## 中長期の成長に向けてマイルストーンを明確化し、 サステナビリティ経営の推進に注力する

これまでシスメックスは、3年の中期経営計画を2年間のローリング形式で策定・遂行してきましたが、2024年度にこれを取り止め、3カ年を完遂することとしました。3年間の中期経営計画の成果・課題を精緻に分析するとともに、2033年度をゴールとする長期経営戦略への道筋をフェーズごとで明確に示していくことが狙いです。

次期中期経営計画は現在策定中ですが、終了年度が長期経営戦略の折り返し地点となることを踏まえ、以下を重点課題と捉えています。まず成長戦略については、現在の方向性と大きく変えることはなく、深化・加速させていきます。収益性の改善は重点課題であり、まずは早期に目標として定めている営業利益率20%を達成、さらに改善させていきたいと考えています。そのために、伸長が期待される血液凝固および免疫検査分野の試薬売上拡大に加え、原価率低減は必須テーマとして、原材料の自社化などを通じた改善に注力します。販管費は、DX投資が一巡したことから今後は低減を見込みますが、インフレへの対応および直接販売地域の事業拡大への積極的な投資も必要となることから、DX投資の効果を最大限発揮させ、在庫・物流網における最適化、各現場ベースのAI活用による業務効率化、研究開発などでの生産性向上を図ります。また、こうしたデジタル・AIの活用は、DXによる新たな製品・サービスの実現に向けて積極的に進めていく方針で、次期中期経営計画期間中に、新たな付加価値として具現化していきたいと考えています。

長期経営戦略で掲げる、エコソーシャル、人的資本、コーポレートマネジメントも引き続き注力していきます。外部評価でも高い評価をいただいているエコソーシャルでは、CO<sub>2</sub>排出量削減はもとより、業界初となるプラスチック製容器の水平リサイクルを2024年度に開始しました。環境配慮への意識が高まる市場において、この取り組みは競争優位性をもたらすと考えており、さらにリーダーシップを発揮し、他社との連携も強化することで、業界をけん引していく所存です。人的資本に対しては、引き続き積極的な投資を行います。グローバルの人材発掘や、ジョブ型の人事制度の浸透、DXをはじめとするリスキリングの強化などを図り、従業員の成長実現と企業の競争力強化を同時に高め、付加価値生産性の向上へとつなげていきます。



コーポレートマネジメントでは経営基盤の強化や資本効率の向上に注力しますが、その中で私が特に期待するのは社外取締役の存在です。モニタリングボードとしての役割だけでなく、その経験・専門性は経営に大きな示唆をいただけます。2025年6月に就任された大島氏は、バイオマイクロ流体力学を専門とする研究者としてだけでなく研究者育成の専門家でもあります。女性研究者を含め、人材開発・育成にも支援をいただければと期待しています。



安藤忠雄氏がデザインした「青りんご」

## 青りんごであり続ける

国内外拠点のタウンホールミーティングに参加し、従業員との対話を重ねる中で、長期ビジョンや目指す方向性については、一定の理解・共感が進んだと捉えています。しかし、真に定着するのは、長期経営戦略が各従業員の仕事に直結し、その意義を実感できた時でしょう。

そのため、シスメックスは変革を続け、従業員それぞれが自らの意志を持って社会への価値創出を体感できる企業を目指します。売上高が5,000億円を超える規模になり、最大のリスクはチャレンジ精神が弱まり、サイロ化や内向き、前例踏襲風土に陥ることです。

私は、世界的な建築家、安藤忠雄氏の作品「青りんご」をモチーフにしたメッセージを社内外に発信しています。未熟で酸っぱくとも、希望に満ち溢れた青りんごでありたいという想いです。青りんごであり続けるためには、従業員の積極的な挑戦が不可欠です。そのためには中にこもるのではなく、他流試合をたくさんしてほしいと伝えています。さまざまな方と対話し、新たなアイデアをシスメックスで実現させ、創造性と革新を実現いただきたいです。私も、積極的に投資家を始め多くのステークホルダーと対話を続けています。なお、昨年の本冊子「シスメックスレポート」で、青りんごのメッセージを記載したところ、複数の投資家から関心を寄せていただき、そこから建設的な対話を続けています。

私はシスメックスを、失敗を恐れることなくチャレンジを続ける、希望で溢れた会社にしていきます。1兆円企業を目指すことも大いなるチャレンジですが、多くの従業員は非常に前向きで、健全な自信を持っており、頼もしくも感じています。シスメックスの挑戦に、ぜひ、ご期待ください。

# 価値創造ストーリー

《長期ビジョン》より良いヘルスケアジャーニーを、ともに。

## インプット

経営資源 »P23


  
研究開発力・知的財産  
»P57/59

  
生産体制  
»P61

  
グローバルな  
販売・サービス体制  
»P62

  
環境資源  
»P63

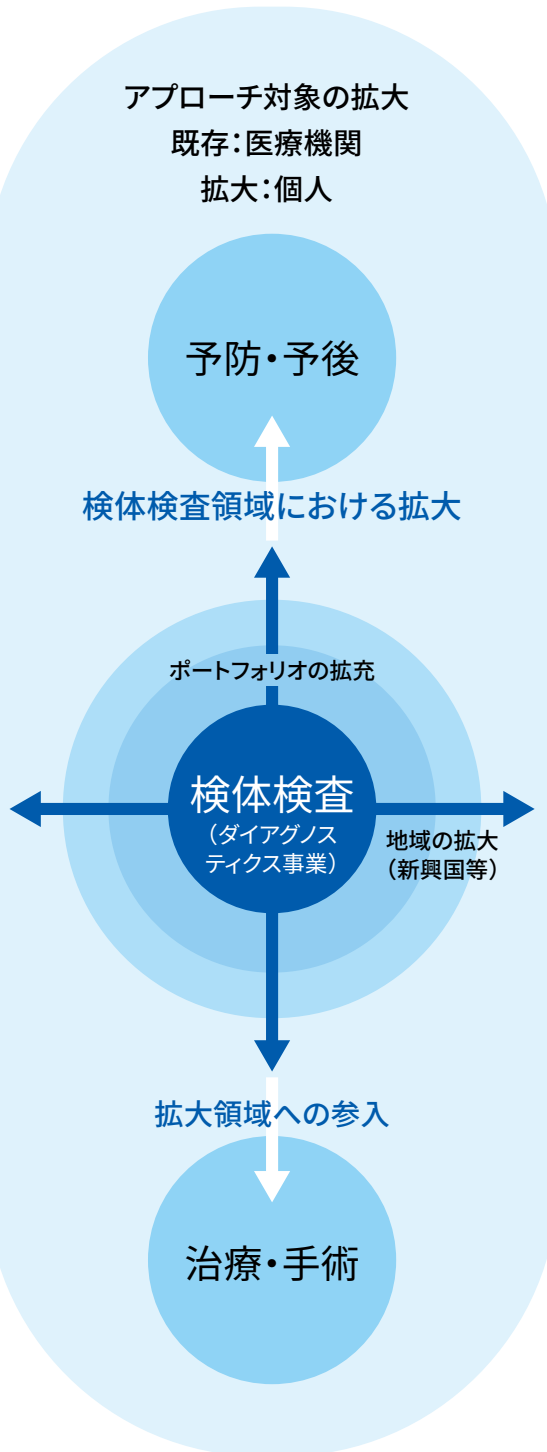
  
多様な人材  
»P65

  
安定した財務基盤  
»P19

  
ブランドカ

資本の充実

## 事業領域



»事業領域 P34

## 価値創造戦略

マテリアリティ »P37

### 健康社会への 新たな価値創出

- ・イノベーションを通じた医療課題解決
- ・医療アクセスの向上

### 責任ある製品・サービス・ソリューションの提供

- ・品質と信頼の追求
- ・サプライチェーンマネジメントの強化

### 環境への負荷低減

- ・製品ライフサイクルにおける資源循環
- ・事業活動における環境負荷低減

### 魅力ある職場の実現

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

### ガバナンスの強化

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

シスメックスは、グループ企業理念「Sysmex Way」のミッション「ヘルスケアの進化をデザインする。」のもと、事業を展開しています。2023年5月に2033年度を最終年度とする長期経営戦略2033を発表、長期ビジョン「より良いヘルスケアジャーニーを、ともに。」を掲げ、医療の発展や人々の健やかな暮らしに貢献し続けていきます。

## 基本戦略 >>P39

**事業および技術**

検査の価値向上と市場拡大、  
拡大領域への挑戦

- ・ダイアグノスティクス事業の深化
- ・個別化医療・検査の精緻化
- ・個別化予防・予後モニタリングの実現
- ・メディカルロボット事業、治療領域など新たな領域への挑戦

## アウトプット




新興国市場を中心とした  
シェア拡大



機器・試薬・IT  
ソリューション価値の拡充



医療機関、サプライヤーと  
協創したバリューチェーン進化



ヘルスケアの進化に資する  
人材ポートフォリオ構築  
(専門人材・DX人材など)



レジリエントな  
グローバル経営体制

## アウトカム

### 社会価値の向上

【ヘルスケア・社会】

#### 世界中の人々の 健康寿命延伸

- ・医療アクセスの向上
- ・最適な医療の実現
- ・QOLの向上
- ・医療の持続可能性の向上  
(医療費の適正化)

>>ヘルスケア領域における  
提供価値 P41

【環境】

#### 循環型社会の実現

- ・資源循環型バリューチェーンの  
実現
- ・気候変動・水資源・生物多様性  
への対応

### 企業価値の向上

#### 経済的価値

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

#### 非財務価値

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

# 長期経営戦略

## 長期経営戦略2033 「VA33」 (Value Advance 2033)

長期ビジョン 「より良いヘルスケアジャーニーを、ともに。」

### 戦略のポイント

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

### Value

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

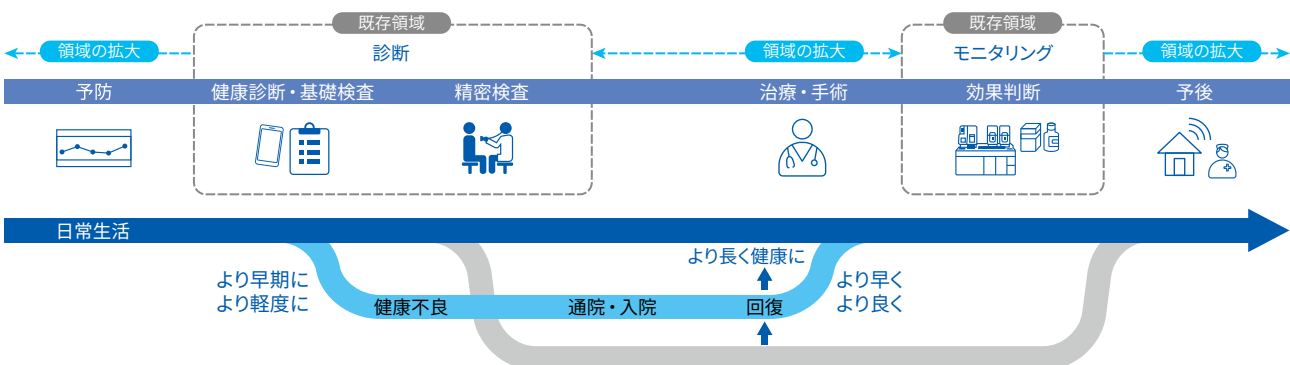
### Advance

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

### ヘルスケアを取り巻く環境展望

医療環境・体制・規制	治療・技術
<ul style="list-style-type: none"> <li>・平均寿命の延伸</li> <li>・社会保障費や医療費の適正化と医療の個別化・分散化の進行</li> <li>・予防やセルフメディケーションの重要度増大</li> <li>・医療格差や医療アクセスの問題の継続</li> <li>・パンデミックに対応するための医療インフラの整備（新興国など）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・遺伝子解析、超高感度測定、医療機器の小型化などの技術革新と医療への実装</li> <li>・患者の身体的、経済的負担を軽減する治療法、検査の開発</li> <li>・個別化医療へのニーズ増加</li> <li>・再生細胞医療や遺伝子解析技術を用いた新たな治療法の実用化</li> <li>・AI・デジタル技術・ロボット技術の実装・用途拡大</li> <li>・高額薬剤を背景とした投与判断の検査ニーズの拡大</li> </ul>

### ■ヘルスケアジャーニー



≫シスメックスが目指すもの P5



## 定量目標

成長性
売上高
<b>1兆円以上</b>

収益性
営業利益率
<b>20%以上</b>

プロダクトロスのゼロ化
未使用自社製品の 廃棄率
<b>0.1%未満</b>

環境配慮材料への代替
容器と包装材のリサイクル・ 環境配慮材料の利用率
<b>100%</b>

## 長期経営戦略2033の概要

シスメックスでは、10年の時間軸で将来のありたい姿から長期経営戦略を描き、環境変化に応じて適宜改定を行っています。2018年に策定した前長期経営戦略は、ヘマトロジー、尿、血液凝固、免疫検査分野での事業基盤強化と、個別化医療やプライマリケアにおける事業開拓、メディカルロボット事業などの新規事業に布石を打ってきました。

一方、ヘルスケアを取り巻く環境は刻一刻と変化しています。世界的な高齢化社会が進展する中、社会保障費の適正化と医療機能の分散が進み、予防やセルフメディケー

ションの重要性が増加する一方で、医療格差や医療アクセスは一層深刻な課題となっています。技術面では、遺伝子解析、超高感度測定、小型化などが進歩すると同時に、再生細胞医療など新たな治療法が普及していくと考えています。また、AIの普及をはじめ医療分野のDXは加速し、ロボット技術の実装・用途拡大も進展すると予測しています。

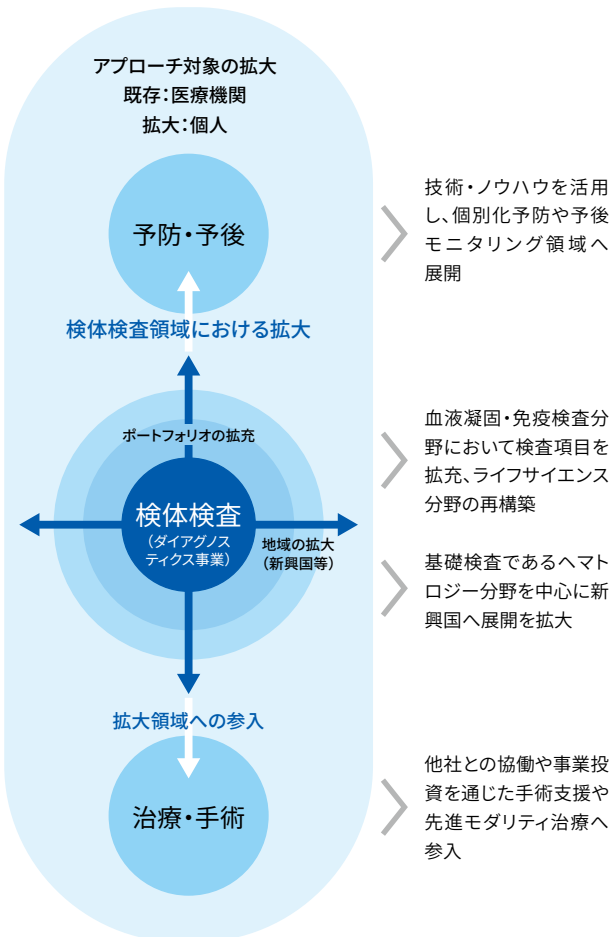
こうした進展と環境展望を踏まえ、2023年には長期ビジョン「より良いヘルスケアジャーニーを、ともに。」を掲げ、「長期経営戦略2033」を策定しました。シスメックスでは、人が一生の中で経験するヘルスケアイベントを「旅路」と位置付け、一人ひとりのヘルスケアジャーニーをより良いものとするため、医療格差の是正や検査の効率化、適切な治療の選択などを図り、世界の健康寿命の延伸に貢献していく考えです。

### ●戦略設計と目標：

サステナビリティの観点に重きを置き、優先するSDGs項目とマテリアリティを設定し、これをもとに、事業・技術、エコソーシャル、人的資本、コーポレートマネジメントで構成される基本戦略を描いています。目標については、財務面では成長性と収益性を、非財務面では循環型社会の実現に向け、計4項目の定量目標を設定しています。このうち、財務目標は、検体検査の市場成長を上回る2桁成長と、再投資を可能とする収益水準を確保するため、売上高1兆円以上、営業利益率20%以上を掲げています。

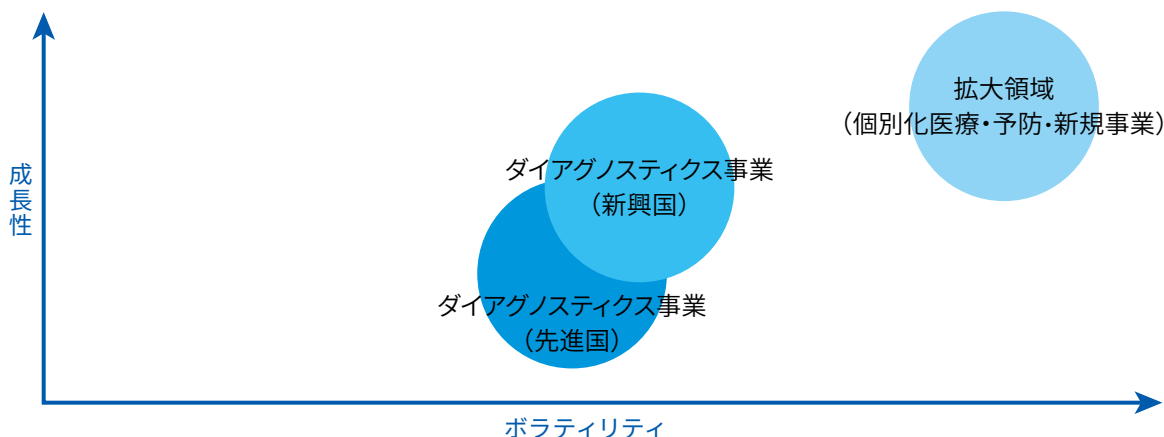
### ●事業領域：

既存の検体検査（ダイアグノスティクス事業）から、ヘルスケアジャーニーの観点で領域を拡大します。既存領域では、優位性のある分野にて新興国などの地域拡大を進めるとともに、検査分野・検査項目の拡充を図ります。検体検査領域の拡大としては、診療所や個人も対象として、個別化予防や予後モニタリングなどの展開を図ります。また、拡大領域として、手術支援ロボットシステムや再生細胞医療などの治療領域にも取り組みます。



## 投資と成長の方向性

■市場の見通し



■キャッシュの投下先



(注) 市場の見通し図は、当社推計によるイメージです。成長性については、各領域・各国の市場成長見通し、大手グローバル企業の取り組み状況などから推計。ボラティリティについては、当社事業の過去10年の売上伸長の標準偏差、カントリーリスク、市場リスク、取引先リスク、技術リスクなどから評価しています。ダイアグノスティクス事業(先進国)では、主に為替変動や最先端技術の進展によるリスク、ダイアグノスティクス事業(新興国)については、政府方針の変更や現地企業の台頭、現地調達品の供給などのリスクを想定しています。新規領域については、需要の変化や新たな技術の登場などのリスクを想定しています。なお、事業規模は考慮していません。上記評価の結果、ダイアグノスティクス事業(新興国)のボラティリティは、先進国と同程度の低さで推移すると見込んでいます。

## 資源配分と投資について

今後の成長と、資源配分のポートフォリオマネジメントを考えるにあたり、前項の事業領域は以下の3つに大別できます。

- ①「**ダイアグノスティクス事業(先進国)**」：既存分野で検査項目の拡充、欧米への展開加速などを図る領域。高齢化と医療の進展を背景に、一定の市場成長と景気に左右されにくい安定的な推移が予想されています。
- ②「**ダイアグノスティクス事業(新興国)**」：地域の拡大を図る領域。政治・経済情勢におけるカントリーリスクや政府方針変更リスクなどにより、先進国よりもボラティリティは高くなりますが、人口増加や医療インフラ整備により、高い市場成長率が予測されています。

③「**拡大領域**」：個別化医療・予防や新規事業に取り組む領域。一部の事業においては市場自体が未成熟で、各種規制、技術的な障壁などのリスクがある一方、今後のヘルスケアの進化に向けては不可欠なイノベーション領域です。

当面の収益計上はダイアグノスティクス事業が中心です。ここから創出されたキャッシュの大半を、収益性が高く、盤石な強みがあり、他領域の成長基盤となる①「ダイアグノスティクス事業(先進国)」の機器開発や、検査項目の拡大に再投資します。次に優先されるのが②「ダイアグノスティクス事業(新興国)」で、販売・サービス人材の確保、お客様へのリース用機器の取得、拠点網の整備などに配分します。今後5年程度は、これらダイアグノスティクス事業を中心に投資を行う予定です。長期視点で成長をけん引を期待する拡大領域においては、事業化や研究開発投資、技術の獲得、



## 企業価値向上の方向性

### 利益成長

- ・2桁のトップライン成長と20%の営業利益率を目指し、継続的な利益成長（1株当たり利益の持続的成長）を図る
- ・環境変化に対応した機動的な資源マネジメントと、5～10年を見据えた中長期的な投資配分に注力

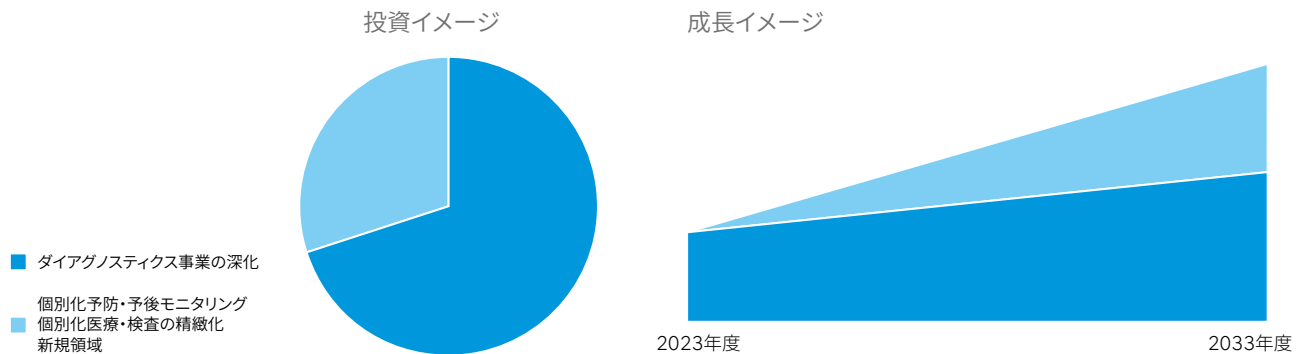
### 資本効率の向上

- ・ROEおよびROICなどを重要指標とし、投下資本に対するリターン向上を図る
- ・ROIC感応度を精査し部門ごとの重点管理項目を設定することで、全社的なROICマネジメントを遂行

### 資本コスト最適化

- ・特に株価ボラティリティ（β値）の低減を図る
- ・ダイアグノスティクス事業（新興国）や拡大領域のボラティリティ低減に向けた投資ガバナンスとモニタリングの強化を図る
- ・サステナビリティ面における資本市場との対話を強化

## 成長イメージ



M&Aなどに投下します。なお、研究開発費については、ダイアグノスティクス事業①②へ約7割、拡大領域へ約3割の配分で投下する予定です。

以上の資本配分により、②「ダイアグノスティクス事業（新興国）」を3年～5年で収益性をさらに高め、③「拡大領域」についても事業開始から5年を目処に収益貢献ができる事業に育てていきたいと考えています。

そして、こうした資源配分と投資を実行していくことで、企業価値向上を図ります。企業価値向上に向けては、利益成長、資本効率の向上、資本コストの最適化といった3つの側面を重視しています。取り組みの方向性としては、まず、機動的な資源マネジメントと中長期の投資配分計画により継続的な利益成長を図ります。「長期経営戦略2033」の財務目標で掲げる売上高1兆円以上（年平均成長率10%以上）、

営業利益率20%以上を確保できれば、1株当たり利益の年平均成長率は10%程度となり、資本市場でも十分な評価を得られると考えています。資本効率面では、WACCを上回るROICとなっているものの、グローバル大手企業と競合するうえでは15%以上のROIC水準を実現したいと考えており、資本効率の向上を追求します。ROICスプレッドを構成する資本コストの最適化に向けては、特に株価ボラティリティの低減を図るため、新興国や拡大領域における投資ガバナンスとモニタリングの強化を図ります。同時に、従来からの財務情報開示、株主・投資家への戦略進捗共有の充実を図るとともに、サステナビリティにおける積極的な対話を進めていきます。

# マテリアリティ (優先する重要課題)

## シスメックスのマテリアリティ

優先的に取り組むべきSDGs	マテリアリティ		目標
	取り組み	テーマ	
3 すべての人に健康と福祉を	 <ul style="list-style-type: none"> <li>・イノベーションを通じた医療課題解決</li> <li>・医療アクセスの向上</li> </ul>	健康社会への新たな価値創出 <sup>※2</sup>	中期経営計画サステナビリティ目標 <small>機会と脅威</small> <small>≫P89</small> <small>≫P48</small>
9 産業と技術革新の基盤をつくろう		責任ある製品・サービス・ソリューションの提供 <sup>※2</sup>	
12 つくる責任 つかう責任	 <ul style="list-style-type: none"> <li>・品質と信頼の追求</li> <li>・サプライチェーンマネジメントの強化</li> </ul>		
17 パートナースHIPで目標を達成しよう			
5 ジェンダー平等を実現しよう	 <ul style="list-style-type: none"> <li>・エンゲージメントの向上<sup>※1</sup></li> <li>・ダイバーシティ、エクイティ&amp;インクルージョンの推進<sup>※2</sup></li> </ul>	魅力ある職場の実現	
8 働きがいも経済成長も	 <ul style="list-style-type: none"> <li>・人材の育成</li> <li>・健康増進と労働安全の推進</li> </ul>	環境への負荷低減 <sup>※2</sup>	
13 気候変動に具体的な対策を	 <ul style="list-style-type: none"> <li>・製品ライフサイクルにおける資源循環<sup>※2</sup></li> <li>・事業活動における環境負荷低減<sup>※2</sup></li> </ul>		
(ガバナンス)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コーポレート・ガバナンス</li> <li>・コンプライアンス</li> <li>・リスクマネジメント</li> <li>・人権の尊重<sup>※1</sup></li> </ul>	ガバナンスの強化	

※1 2023年度に追加したマテリアリティ項目

≫サステナビリティ目標の進捗状況 P103

※2 従来マテリアリティから2023年度に整理・統合・表記変更を行った項目

## マテリアリティの位置付けと特定プロセス

シスメックスは、持続可能な社会の実現とシスメックスの持続的な成長に向けて、マテリアリティ (優先的に取り組むべき課題) を特定しており、定期的に内容の検証を行っています。

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

その後、2023年度に新たな長期ビジョンおよび戦略を策定するにあたり、事業領域の拡大や、今後の多様化・複雑化する社会環境を見据え、長期経営戦略および中期経営計画とマテリアリティがすべて一貫した戦略設計を行い、サステナビリティ経営を加速していくことが重要であると判断しました。社内外の理解促進にも資することから、実行力向上と対話の活性化にもつながると考えています。

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

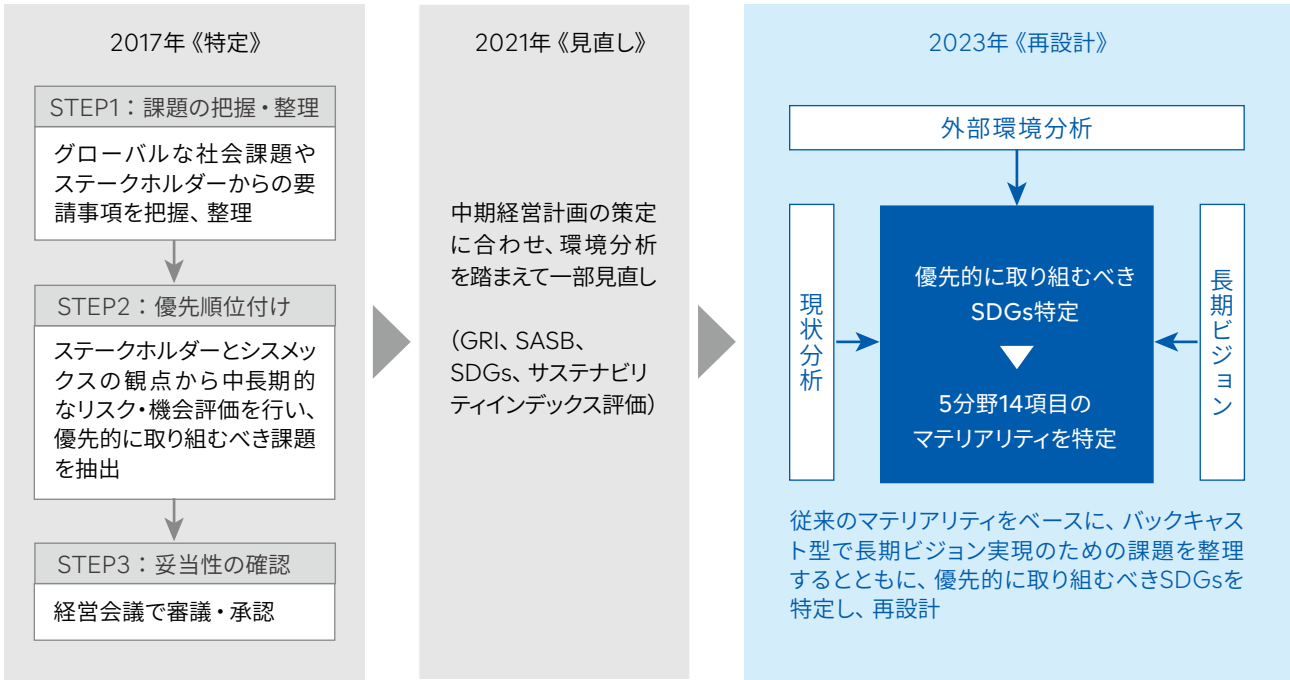
また、新たなマテリアリティを長期経営戦略2033における基本戦略およびそのモニタリング指標設定の基点としました。さらに、基本戦略と中期経営計画、サステナビリティ目標を連動させることで、シスメックスが目指す価値創造の姿を構築しました。

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

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



## マテリアリティ特定の流れ



## 優先的に取り組むべきSDGs



# 基本戦略

## 基本戦略

### 事業および 技術



#### ダイアグノスティクス事業の深化

収益源の成長ドライバーと位置付け、検査室の生産性向上や新たな診断指標につながる検査の拡充に取り組みます。圧倒的なシェアNo. 1を誇るヘマトロジー分野を中心に尿・血液凝固・免疫検査分野において、新興国市場など各国・地域の医療ニーズに対応した製品やユニークな検査項目の開発、検査分野を横断する新たな価値の提供に注力します。

#### 個別化医療・検査の精緻化

がんやアルツハイマー病など社会的な課題である疾患に対し、リキッドバイオプシー技術の実用化や遺伝子検査のポートフォリオ拡大、遺伝子情報を活用した診断ソリューションの開発など、新たな技術と既存技術の融合により新たな診断価値の提供を目指します。

#### 個別化予防・予後モニタリングの実現

医療の分散化やセルフメディケーションニーズの高まりに対応すべく、検査の場所、対象を拡大したプライマリケア製品の開発、未病、予防を対象とする新たな検査の実現、予兆検出プログラムの開発などに取り組みます。

#### メディカルロボット事業、治療領域など新たな領域への挑戦

手術ソリューションの提供を目指す外科治療領域、検体検査で培った品質管理技術やロボット技術を駆使した再生細胞医療領域など、新たな領域の継続的な探索を進めます。

### エコソーシャル



#### 資源循環型バリューチェーンの実現／カーボンニュートラルの実現

循環型社会に順応したバリューチェーン改革を行うことにより、環境・社会課題解決と事業拡大を両立するビジネスモデルを構築していきます。事業活動におけるカーボンニュートラルや水資源保全などに加え、機器、試薬における環境配慮型設計、脱動物由来原料や環境配慮材料の採用・代替加速などに取り組みます。

### 人的資本



#### 人的ポートフォリオの最適化／高いエンゲージメント／最高のチームワークの発揮

ヘルスケアの進化を実現する人材を創出すべく、最適な人材ポートフォリオを構築するための高度専門人材の獲得、育成を進めるとともに、多様な人材の個性を尊重し、個々のウェルビーイング向上に向けた職場環境の構築や成長機会の提供を行います。また、企業風土の進化とグループ横断でのリーダー輩出に注力します。

### コーポレート マネジメント



#### 経営基盤の強化／資本効率の向上

イノベーションを促し、戦略を遂行するため、自律的かつ機動的な組織マネジメント体制を構築し、アライアンスやオープンイノベーションなどの外部リソース活用強化、デジタル技術を活用したグループガバナンスやリスクマネジメント体制の強化、資本効率の向上に努めます。また、ステークホルダーと双方向の対話を拡充し、ブランド価値を高めていきます。



## 主な取り組み

## 定量目標

企業価値向上

利益成長

資本コスト低減

資本効率向上

### イノベーション

- ・検査項目拡充
- ・新規技術獲得・実用化
- ・新規事業拡大

### 医療アクセス

- ・展開地域の拡大
- ・プライマリケア製品の拡大

### クオリティ

- ・顧客満足度の向上
- ・世界トップレベルの品質維持

### サプライチェーン

- ・安定供給の徹底
- ・サプライチェーン全体での品質追求

### 資源循環

- ・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
- ・サプライチェーン全体での協働

### 気候変動・エネルギー対策

- ・GHG排出量削減、再生エネルギー活用拡大
- ・水消費量削減

### エンゲージメント、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)

- ・ビジョン・戦略共有、対話充実、企業風土醸成

### 人材育成

- ・人的資本投資の拡大
- ・ポートフォリオマネジメント強化

### 健康・労働安全

- ・労働環境整備

### ガバナンスの強化

- ・取締役会実効性の向上
- ・資本効率の向上
- ・資本市場との対話
- ・ブランド認知度の向上
- ・経営体制の強化
- ・DXの加速

《成長性》

売上高

1兆円以上  
(2033年度)

《収益性》

営業利益率

20%以上  
(2033年度)

《プロダクトロス》

未使用自社  
製品の廃棄率

0.1%未満  
(2033年度)

《環境》

容器と包装材の  
リサイクル・環境配慮  
材料の利用率

100%  
(2033年度)

《ビジョン共有》

「Sysmex Way」  
好意的回答率

75%以上  
(2025年度)

《資本効率》

ROE

16%以上  
(2025年度)

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

# ヘルスケア領域における提供価値

社会的アウトカム

医療機関へのアウトカム(解決したい医療課題)

≫シスメックスの目指すもの P5-10

## マテリアリティ

### 健康社会への新たな価値創出

- ・イノベーションを通じた医療課題解決
- ・医療アクセスの向上  
(グローバルヘルス・UHC)

### 世界中の人々の健康寿命延伸

### 医療アクセスの向上

- ・誰もが受けられる検査、セルフケアの充実

### 医療の最適化

- ・各個人に最適な医療の選択  
(個別化医療の実現)
- ・精神的・身体的・経済的に負担の少ない検査の受診
- ・先進的医療技術の享受
- ・アンメットニーズの高い疾患の治療進展
- ・治療完治率の向上

### QOLの向上

- ・健康な日常生活
- ・予後予測

### 持続可能なインフラの構築

- ・医療費の最適化

## 医療格差の是正



- ・環境を問わず、自動化・標準化された検査の実施
- ・医療レベルの向上

先進国：★★  
新興国：★★★★

## 医療・検査室の生産性向上



- ・検査室の生産性向上による経営の効率化
- ・検査・診断のスピードアップ
- ・薬剤耐性菌に対応した医療の実現

先進国：★★★★  
新興国：★★★★

## 患者さんに寄り添う検査の進化



- ・適切な診断・治療・投薬の実現
- ・個別化医療の推進

先進国：★★★★  
新興国：★★

## 早期回復につながる先進医療の普及



- ・手術支援ロボットの高度化・効率化
- ・再生細胞医療の実現による治療完治率の向上

先進国：★★★★  
新興国：★

## 予防・予後管理の実現



- ・公衆衛生への対応強化
- ・医療機能の分散・最適化

先進国：★★★★  
新興国：★★

★:今後5年におけるニーズの強さ



アウトカム測定  
指標例\*1

シスメックスの具体的なアウトプット  
【中核分野】

関連するサステナ  
ビリティ目標

対応する  
ヘルスケアジャー  
ニーのステージ

必要不可欠な保健医療サー  
ビスを十分に受けられていな  
い人(WHO) (2021年)

約45億人

【ヘマトロジー、血液凝固検査、尿検査】

- 小型モデル含む多様な製品ポートフォリオの展開
- 機器の標準器としての採用
- 基礎医療・学術情報の提供
- 製品トレーニングの提供
- 検査ビッグデータの解析\*2

ヘマトロジー  
検査数

33.2億件

健康診断・  
基礎検査



血液学/凝固学における臨床  
検査技師欠員率(米国)  
(2022年)

16.6%

【ヘマトロジー、血液凝固検査、  
尿検査(薬剤耐性検査含む)、免疫検査】

- 検査システム・前後工程の自動化
- 濃縮試薬など検査技師の負担を軽減する仕組み
- 製品のオンライントレーニングの推進
- 検査の高度化・効率化に向けたAI活用(疾患のリスク判断など)\*2

—

世界の認知症患者数(2021年)  
約5,500万人

世界の認知症による経済損失  
約1兆3千億ドル

世界のがん新規罹患患者数(2022年)\*3  
約2千万人

【ヘマトロジー、血液凝固検査、尿検査、  
免疫検査、遺伝子検査】

- オープンイノベーションを活用した新たな検査・診断システムの開発
  - ◎アルツハイマー病検査
  - ◎がん遺伝子検出技術など

がんゲノム医療  
解析実施件数

1.8千件

精密検査



手術支援ロボット導入による  
入院日数削減効果(日本)

3.2日

【メディカルロボット事業、再生細胞領域】

- 検体検査領域で培ったサービス&サポートの手術室への展開\*2
- 再生細胞医療の生産技術・品質管理技術の確立\*2

手術支援ロボッ  
トによる症例数

5,209件

治療・手術



今後、事業展開に基づき検討

【遺伝子検査、新規事業】

- AIを活用した予防・予後モニタリングのシステム(公衆衛生など)\*2
- 個々人の行動変容を支援する仕組み\*2
- 各種医療データの効率的な一元管理の仕組み

—

予防・効果判断・  
予後



\*1 出典はP7-10を参照

\*2 開発中の技術・製品

\*3 出典: 国際がん研究機関(IARC)「GLOBOCAN 2022」

(2024年度実績)

# 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。

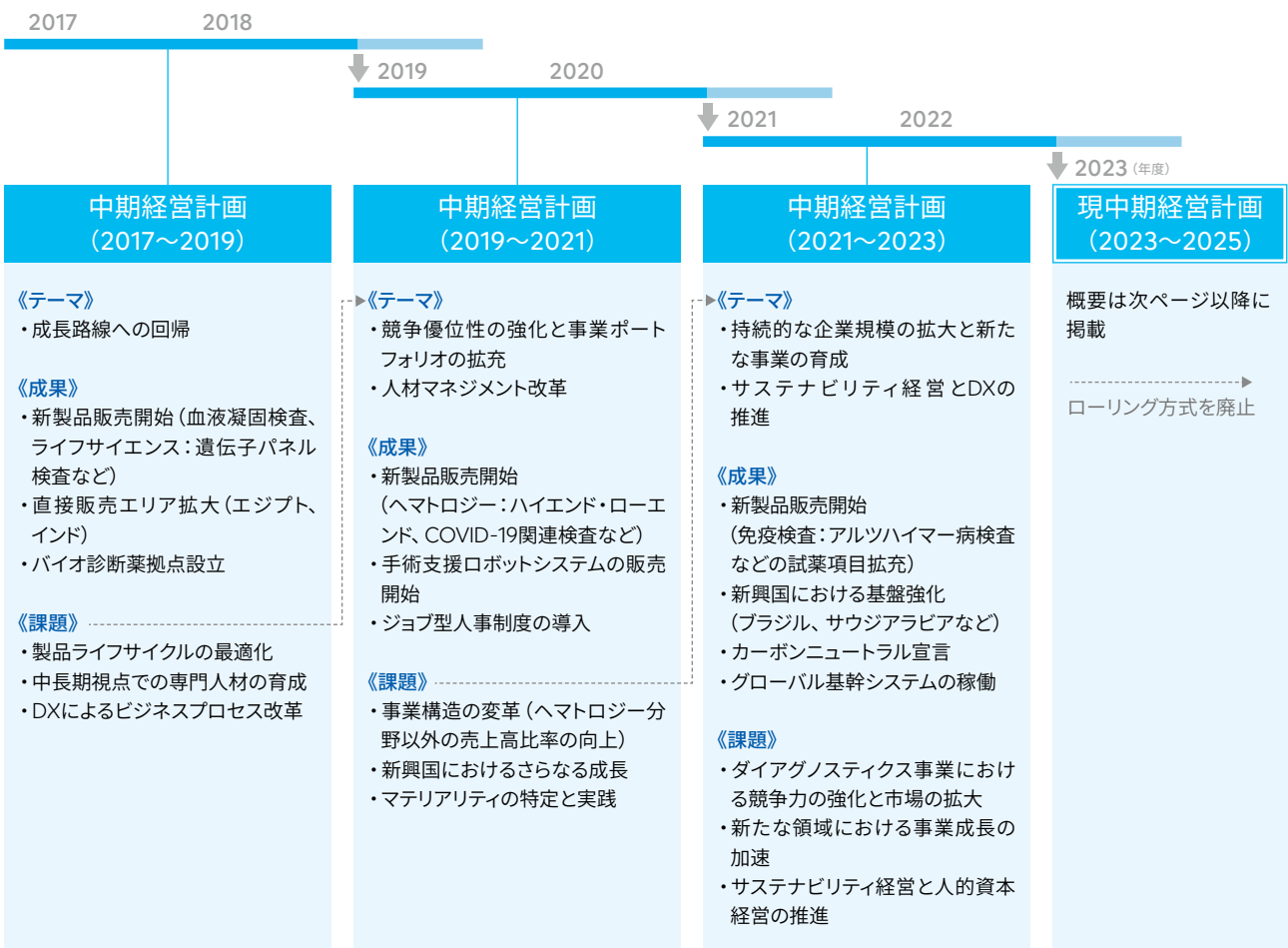


# これまでの経営計画

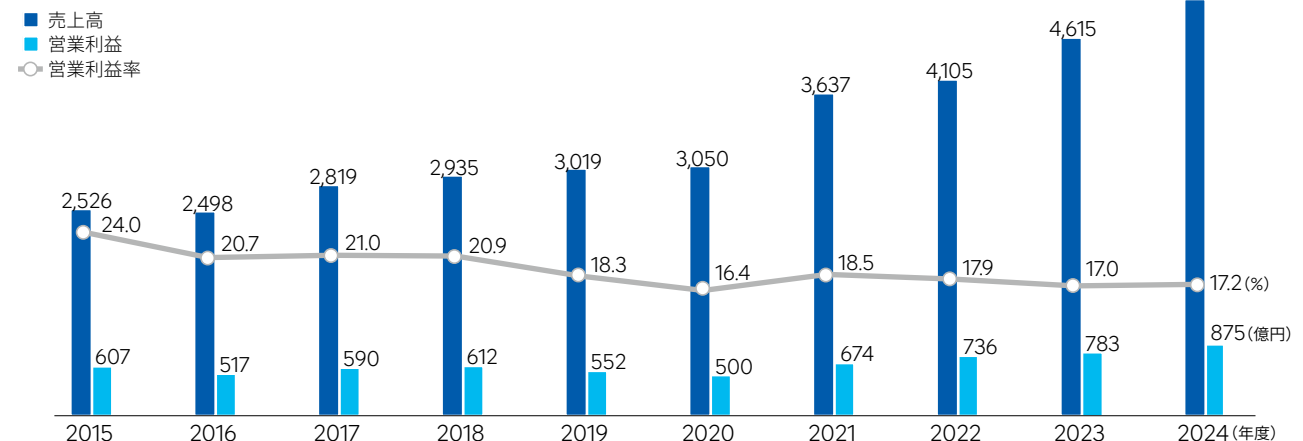
2017年度から開始した中期経営計画では、成長路線への回帰を掲げ、新製品の投入や新興国における基盤強化、手術支援ロボットシステムを中心とした新規事業の立ち上げ、DXの推進などに注力し、次の中期経営計画においても継続して、取り組みを加速させました。

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。



## ■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)

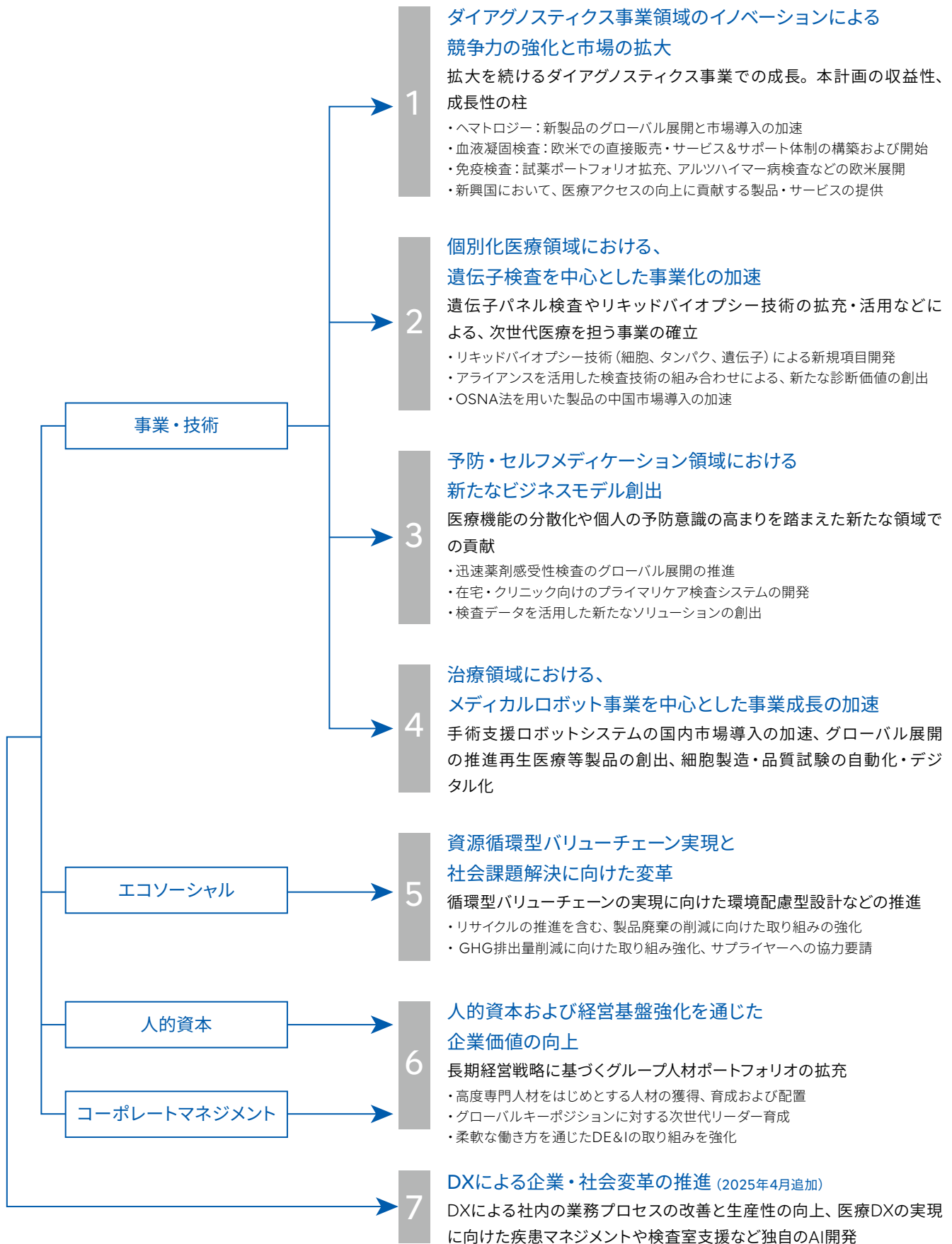
グループ重点アクション（GKA） 1 ～ 7

## 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。



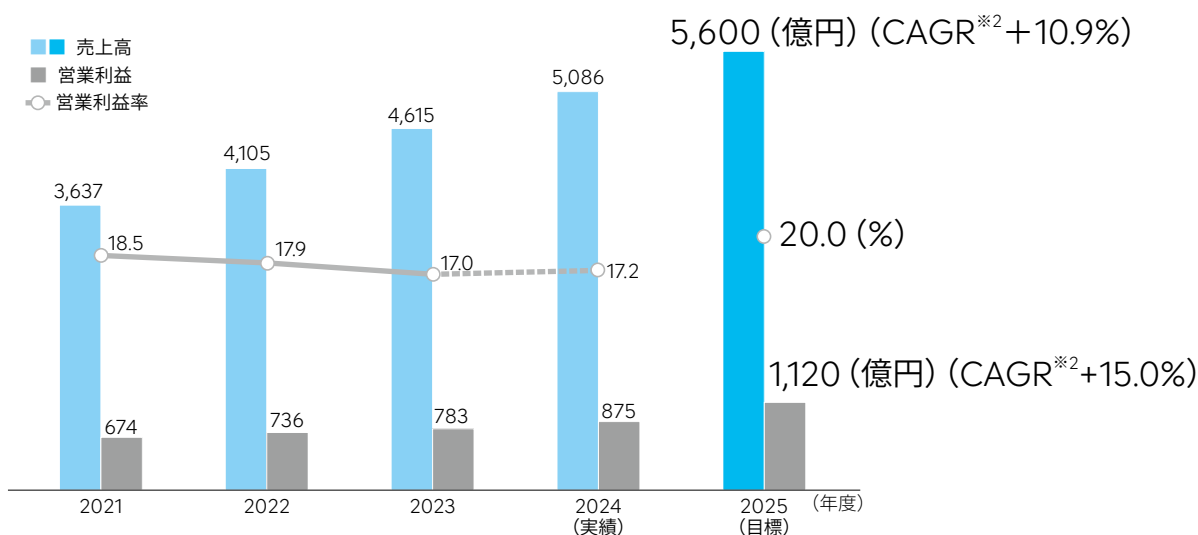
# 中期経営計画の目標

## 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(最新の見直しについては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)	2023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 <sup>※1</sup>	—	—	0.18%	0.1%未満
リサイクル・環境配慮材料への代替:容器と包装材への利用率	—	—	60%	100%

※1 自社製品の未使用廃棄物の原価/売上高



## 事業・分野別売上高目標

	2023年度 (実績)	2024年度 (実績)	2025年度 (目標)	CAGR <sup>※2</sup> (%)
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

	2023年度 (実績)	2024年度 (実績)	2025年度 (目標)	CAGR <sup>※2</sup> (%)
日本	621	677	900	14.6
米州	1,187	1,311	1,400	9.7
EMEA <sup>※3</sup>	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 <sup>※3</sup>	452	513	600	18.0

2024年度実績為替レート:1USD=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:1USD=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:1USD=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	・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。

マテリアリティ		将来的な企業価値へのインパクト <sup>※1</sup>			長期経営戦略	
		短期 1・2年	中期 3～6年	長期 7年～	基本戦略	主な取り組み
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>・検査項目拡充</li> <li>・新規技術獲得・実用化</li> <li>・新規事業拡大</li> </ul>
	医療アクセスの向上					<ul style="list-style-type: none"> <li>・展開地域の拡大</li> <li>・プライマリケア製品の拡大</li> </ul>
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					<ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客満足度の向上</li> <li>・世界トップレベルの品質維持</li> </ul>
	サプライチェーンマネジメントの強化					<ul style="list-style-type: none"> <li>・安定供給の徹底</li> <li>・サプライチェーン全体での品質追求</li> </ul>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロダクトロスのゼロ化</li> <li>・濃縮試薬普及、試薬海外生産</li> <li>・環境配慮材料への代替加速（カイコや培養細胞など）</li> <li>・サプライチェーン全体での協働</li> </ul>
	事業活動における環境負荷低減					<ul style="list-style-type: none"> <li>・GHG排出量削減、再生エネルギー活用拡大</li> <li>・水消費量削減</li> </ul>
魅力ある職場の実現	エンゲージメントの向上				人的資本	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ビジョン・戦略共有</li> <li>・対話充実</li> </ul>
	DE&Iの推進					<ul style="list-style-type: none"> <li>・企業風土醸成</li> </ul>
	人材の育成					<ul style="list-style-type: none"> <li>・人的資本投資の拡大</li> <li>・ポートフォリオマネジメント強化</li> </ul>
	健康増進と労働安全の推進					<ul style="list-style-type: none"> <li>・労働環境整備</li> </ul>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>・取締役会実効性の向上</li> <li>・資本効率の向上</li> <li>・資本市場との対話</li> <li>・ブランド認知度の向上</li> </ul>
	コンプライアンス リスクマネジメント 人権の尊重					<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営体制の強化</li> <li>・DXの加速</li> </ul>

※1 青色の濃淡は影響の強さを表しています。 ※2 NPS<sup>®</sup>はBain&Company、Fred Reichheld、SatmetrixSystemsの登録商標です。

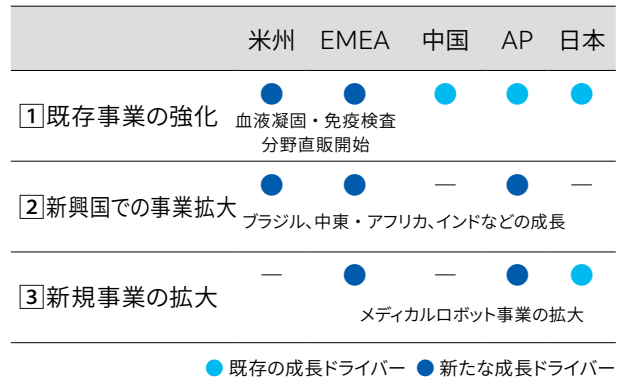
青字はサステナビリティ目標

	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)から影響	中期(3～6年)から影響	長期(7年～)で影響	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>各分野の市場シェア</li> <li>ヘマトロジー検査件数</li> <li>手術支援ロボットの適応・症例数</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ユニーク検査項目開発数</li> <li>がんゲノム医療解析実施件数</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>特許保有件数・出願件数</li> <li>学会発表・論文掲載数</li> </ul>	1 2 3 4 7
	<ul style="list-style-type: none"> <li>展開国数・直接販売拠点数</li> <li>新興国・開発途上国売上高</li> <li>展開国ごとの検査分野数</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>プライマリケア製品導入数</li> <li>迅速薬剤感受性検査システムの売上高、導入地域</li> </ul>		1 3 7
	<ul style="list-style-type: none"> <li>リコール件数</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>NPS® (Net Promoter Score)<sup>※2</sup></li> <li>VOC (Voice of Customer) 収集数</li> <li>カスタマーサポートセンター対応件数</li> </ul>	—	1 2 3 4 7
	<ul style="list-style-type: none"> <li>欠品率</li> <li>リードタイム</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>CSR調査回答率</li> </ul>	1 2 3 4
		<ul style="list-style-type: none"> <li>プロダクトロスのゼロ化</li> <li>リサイクル・環境配慮材料への完全代替</li> <li>動物由来原料使用量の削減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>包装用資材削減率</li> <li>リサイクル率</li> <li>総廃棄物量削減率</li> </ul>	5
		<ul style="list-style-type: none"> <li>再生可能エネルギー比率</li> <li>GHG排出量削減率(スコープ1、2、3)</li> <li>水消費量削減率(主要試薬工場)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>一人当たりエネルギー使用量削減率</li> </ul>	5
	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員エンゲージメントスコア</li> <li>「Sysmex Way」好意的回答率</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>離職率</li> </ul>		6
		<ul style="list-style-type: none"> <li>女性マネジメント比率</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>各階層の女性比率</li> <li>「ウェルビーイング」好意的回答率</li> </ul>	6
	<ul style="list-style-type: none"> <li>人員計画・人員数</li> <li>人件費</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>平均教育時間</li> <li>人材育成投資額</li> <li>付加価値生産性</li> <li>サクセッション有効率・カバレッジ率</li> </ul>		6 7
		<ul style="list-style-type: none"> <li>年間総労働時間</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>労働災害度数率・強度率</li> </ul>	6
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ROE・ROIC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会実効性評価</li> <li>ESGレーティング</li> <li>議決権行使賛成率</li> </ul>		5
	<ul style="list-style-type: none"> <li>情報リテラシー教育受講者数</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営層の女性比率、外国籍比率</li> <li>内部通報件数</li> </ul>		5 7

# 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)



## 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

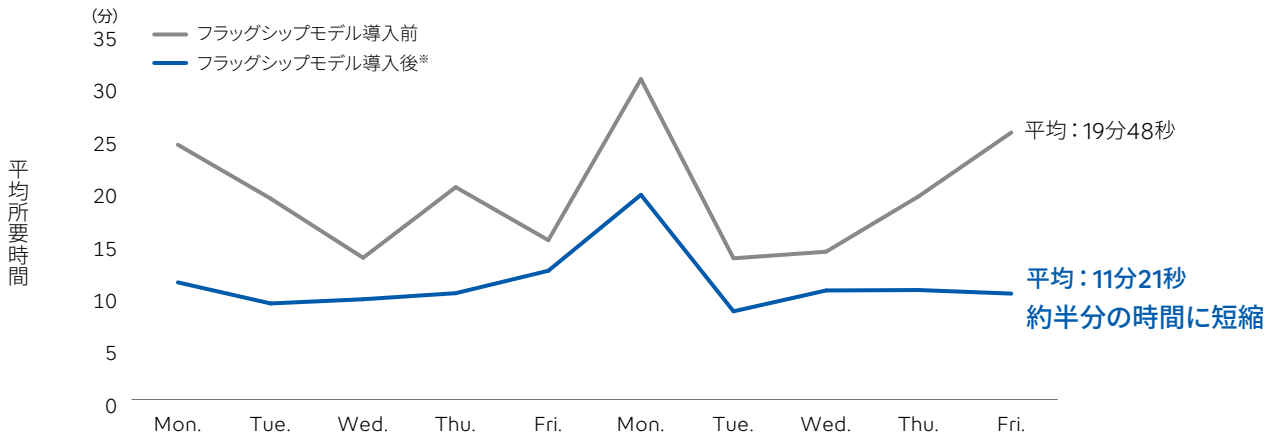
シスメックスは、これらを実現するフラッグシップモデルをグローバル市場へ展開しており、2025年度には米州で販売を開始し、全地域への市場導入が完了します。この最新モデルでは、処理能力の向上や、さらなる自動化を実現する周辺装置により、医療現場において検体測定時間の短

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&amp;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まいますが、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

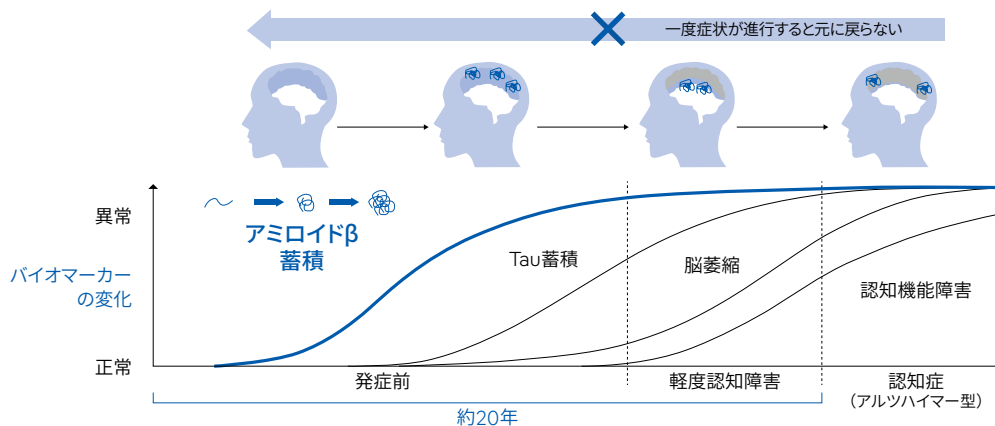
免疫検査は、検体検査市場で最大規模の分野です。シスメックスは、高感度かつ短時間で測定可能な独自の機器をプラットフォームとして、ユニークな検査項目の開発に取り組んできました。例えば、肝臓の線維化やアトピー性皮膚炎を検査する項目に加え、アルツハイマー病の原因物質とされる脳内アミロイドβの蓄積状況を、微量な血液から調べる試薬の開発に成功しました。PET検査など従来の検査手法に対して簡便に検査ができるため、患者さんの負担軽減に寄与するほか、薬剤の効果測定への活用も期待されています。

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

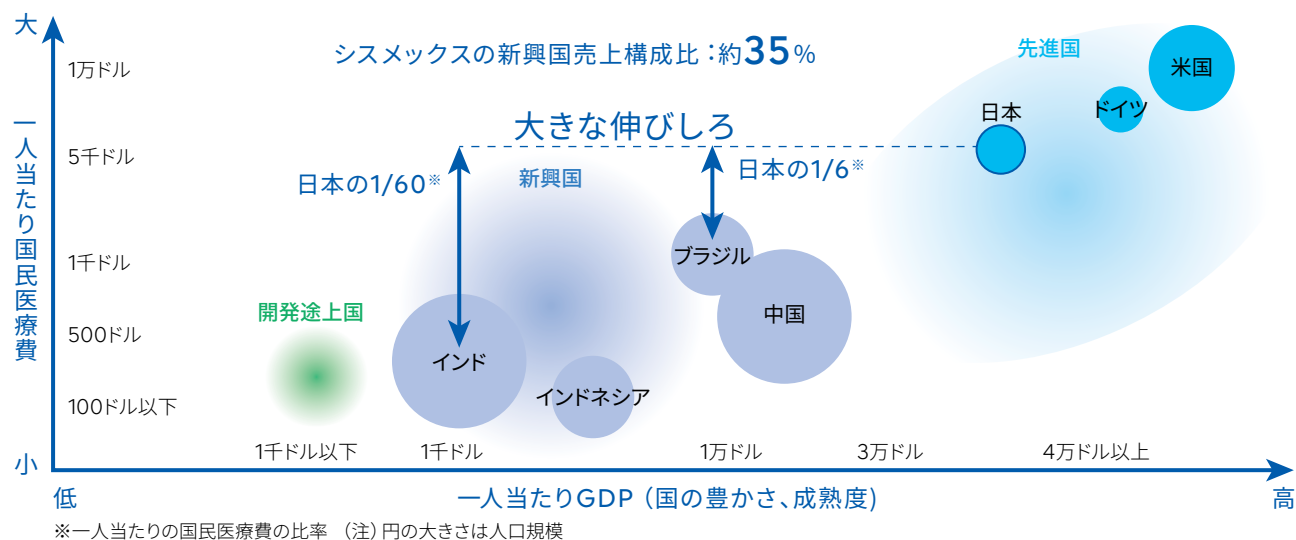
新興国は、医療保険制度や医療施設の整備が十分に進んでいないところもあり、依然として医療インフラや医療アクセスの向上が課題です。国民一人当たりの医療費を比較すると、ブラジルで日本の約1/6、インドでは約1/60と大きな差があります。一方で、これらの国々では人口が多く、さらに増加し続けています。医療水準が一定以上に達すると、検体検査数は人口に比例して増加する傾向があり、今後の市場成長ポテンシャルが非常に大きいと考えています。

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、売上を伸ばさせてきました。

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



Sysmex Southern & East Africa  
Managing Director  
Bongsi 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。

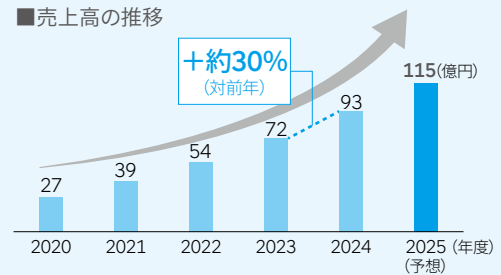
2024年度のインド売上高は対前年30%近くの伸長を記録し、2025年度は100億円を越えるさらなる伸長を計画しています。今後も新たなインド市場向け製品・サービスの開発など、より積極的な投資を進めていきます。

※「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

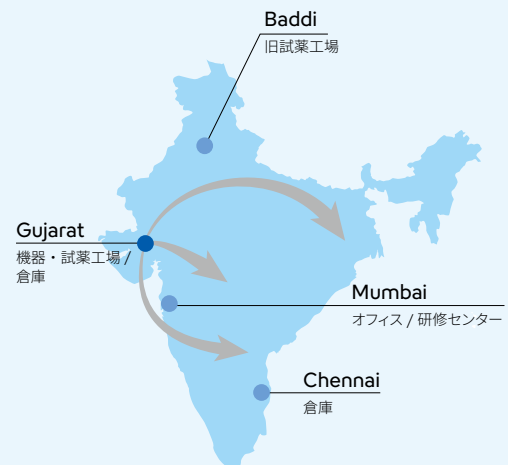


### 新たな生産拠点でMake in India製品を販売開始

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

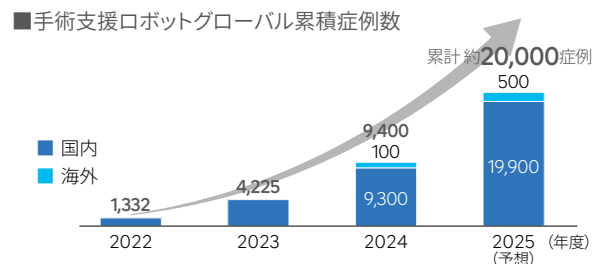
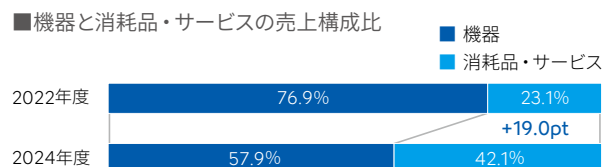
- 手術支援ロボットシステムの国内導入の加速と海外への本格展開
- 症例数の増加にともなう、着実な収益性の向上

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。



### 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。

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。

▶ 中期経営計画における人的資本強化 P65

### 研究開発基盤



### オープンイノベーション (大学、医療・研究機関、製薬企業など)

ヘマトロジーにおけるAI技術を活用した画像解析に関する共同研究 (順天堂大学)

認知症領域に関する新たな診断薬創出に向けた包括契約 (エーザイ株式会社)

神経発達症、神経変性疾患における新規バイオマーカーの研究開発 (大阪大学)

幹細胞などを用いた再生医療等製品の研究開発、事業化 (JCRファーマ株式会社)

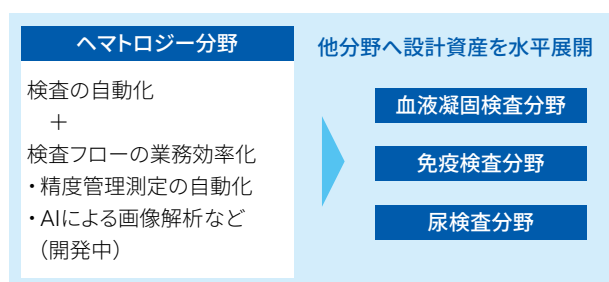
慢性疾患やがんなどの疾患リスク評価モデルの開発に関する共同研究 (日本生命保険相互会社)

## 【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



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。

## 【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	Aβ 42, Aβ 40, 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

# 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

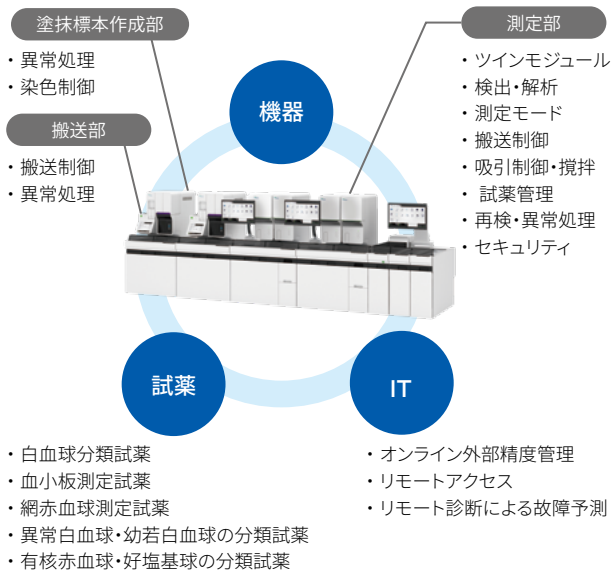
将来的な付加価値の創出・保護による、競争優位性の強化

## 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



# 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。

## 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。



試薬生産工場でのトレーニングの様子

## 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

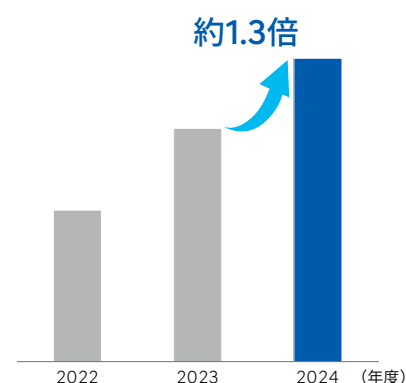
- 輸送用パレットの設計改良などを通じて、海外出荷製品の輸送工程を効率化し、物流コストの低減およびリードタイムの短縮、重筋作業の軽減を実現
- プロダクトロスのゼロ化実現に向けて、試薬生産工程を見直し、無駄な廃棄を低減することで、収益性の向上や環境負荷低減へ貢献

### 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

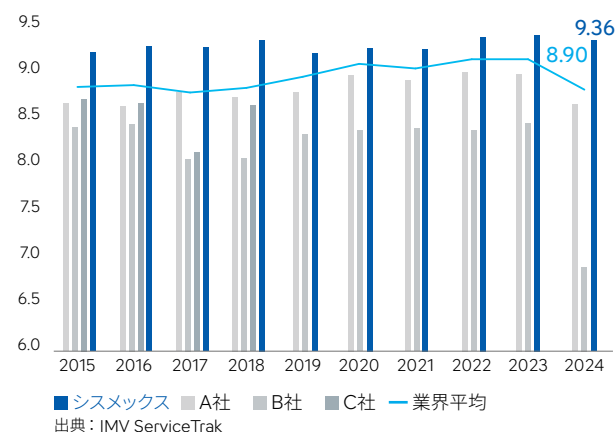
## 高い顧客満足度の実現とブランド力の強化

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Caresphere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）



## ■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%	<ul style="list-style-type: none"> <li>・各分野における旧モデル機器の確実な更新需要獲得</li> <li>・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</li> <li>・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</li> </ul>
米州	77.0%	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・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</li> <li>・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</li> </ul>
EMEA	79.0%	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・直販化した血液凝固分野の成長拡大</li> <li>・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</li> </ul>
中国	1.9% (香港)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・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</li> <li>・製品ポートフォリオの拡充による売上拡大</li> </ul>
AP	47.0%	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・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</li> <li>・手術支援ロボットシステムの市場導入加速</li> </ul>

# 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<sub>2</sub>、水資源、原材料コストをそれぞれ大幅に削減できるほか、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

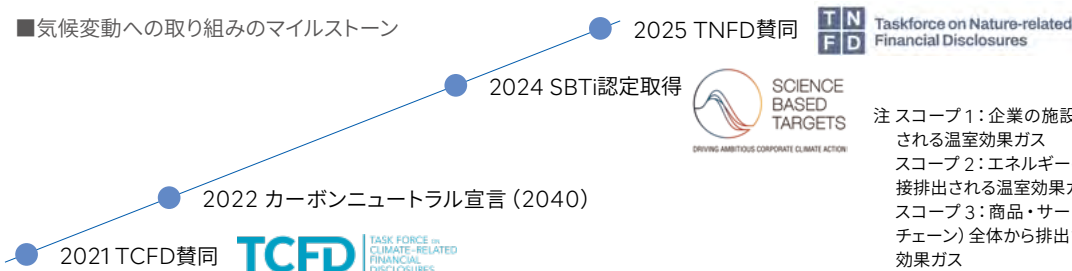
▶サステナビリティ目標の進捗状況 P103

## 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、グローバルなサブ

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。



### ■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、廃棄処分にもなう年間約15トンのCO<sub>2</sub>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<sub>2</sub>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

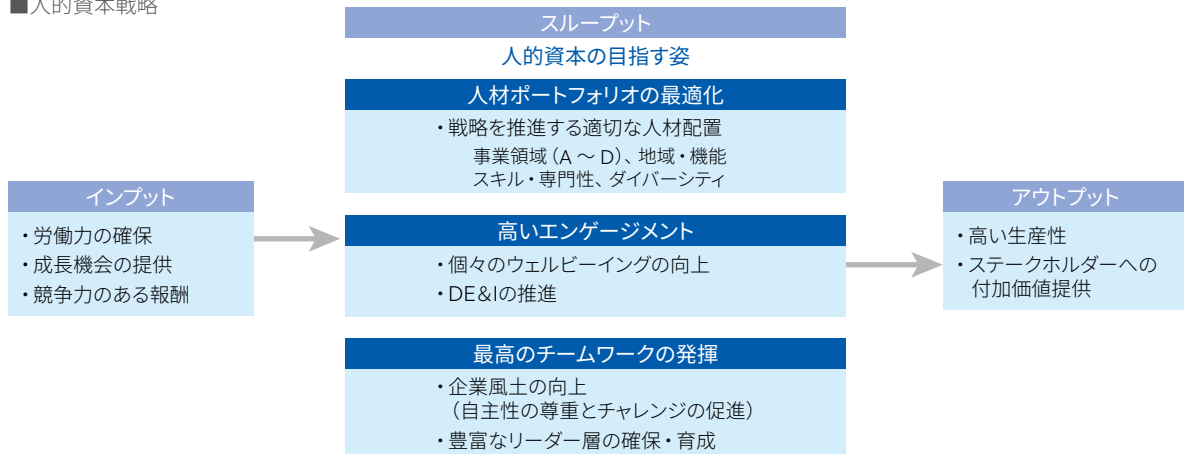


上席執行役員  
コーポレートマネジメント  
次世代医療事業  
DX戦略担当  
飯塚 健介

## 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・専門性に基じ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。

### 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。

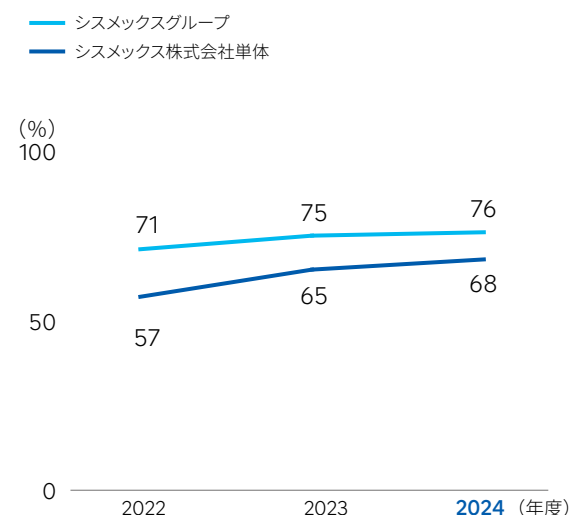
企業風土に関しては、日本国内において、組織と個人の自律を課題として捉えています。個人が、組織と対等な立場で自律しながら、自己実現を目指すことのできる、チャレンジ精神に溢れた企業を目指しています。その実現に向けて、上司との1on1においてキャリアについての対話を推奨するほか、社内公募制度の活用や、キャリアコンサルタントとの面談機会の提供など、自律的なキャリア形成を支援しています。なお、専門人材として採用を進めている外国籍従業員にいたっては、専門的な能力の発揮にとどまらず、自律的な風土醸成を促進することにも貢献しています。さらに、再生細胞医療など新事業の推進により、経路依存性が高い既存事業における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。

■エンゲージメントスコア



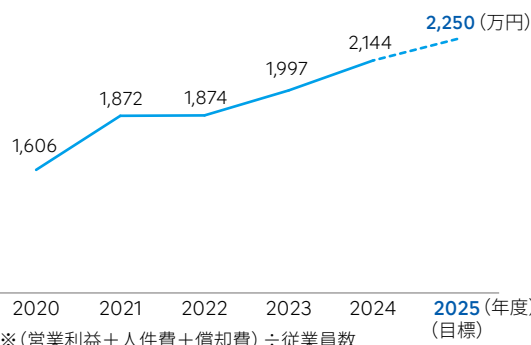
### アウトプット (人的資本のモニタリング)

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行い、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)



#### ■人的資本KPI

指標	2023年度 (実績)	2024年度 (実績)	2025年度 (目標)
<b>インプット</b> 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	—
<b>スループット</b> 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%	—
<b>アウトプット</b> 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

※ 項目はシスメックス株式会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

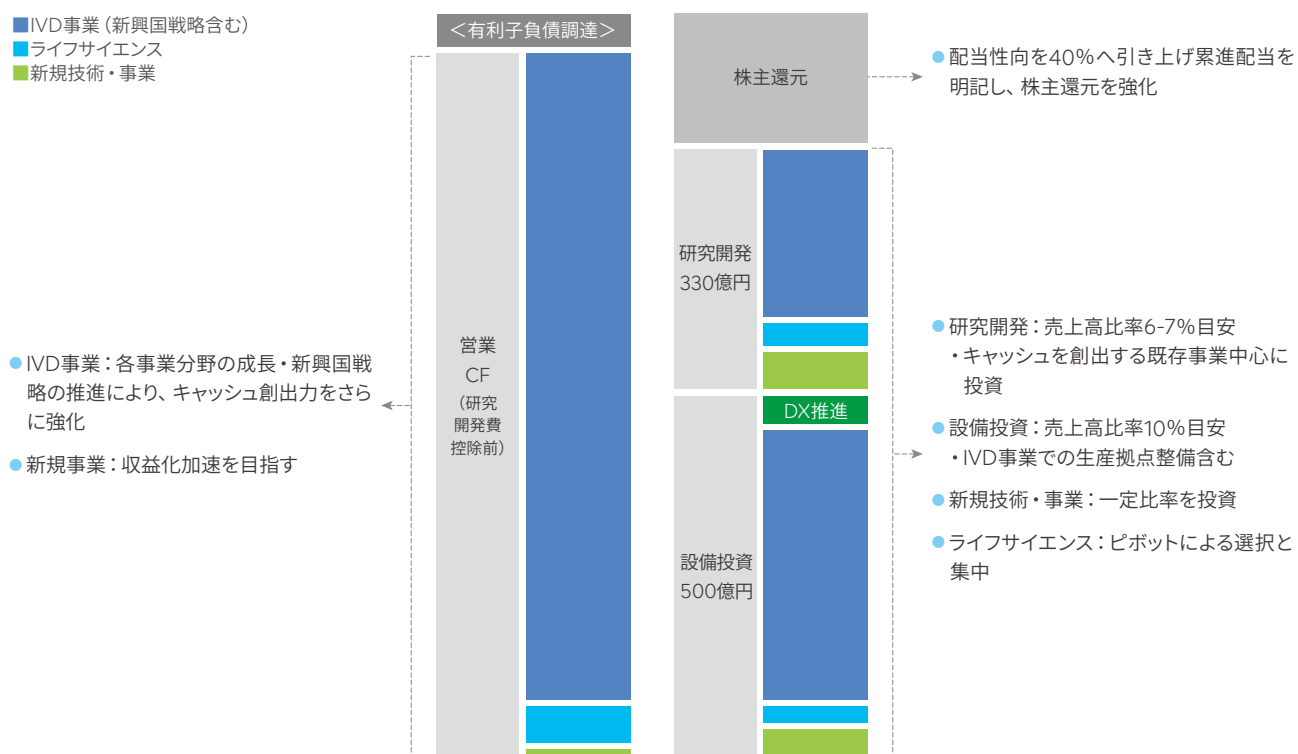
「2025年度に営業利益率20%達成」という目標は、残念ながら達成が難しい見通しです。しかし今後は、DX基盤を活用した生産性の向上や、血液凝固・免疫検査分野などの試薬売上拡大により、収益性の改善をさらに加速させていきます。

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
<b>既存事業の強化</b> (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
<b>新興国での事業拡大</b> (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
<b>新規事業の拡大</b> (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を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。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、リスク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	<b>2桁成長(2033年度目標:1兆円以上)</b> ・拡大するヘルスケア市場における高い成長の実現
営業利益率	<b>20%以上</b> ・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。これまでのシスマックスは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。

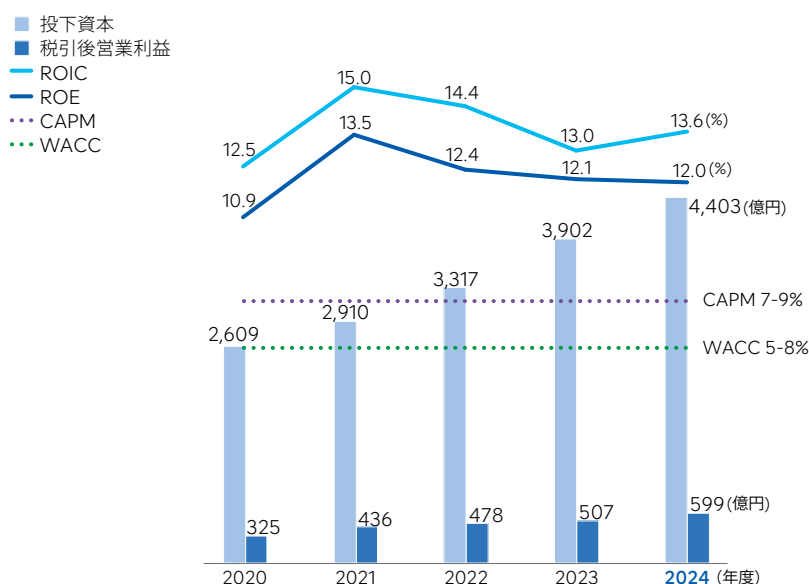
また、2025年度からは、取締役の株価・企業価値に対するコミットメントとして、相対的TSR、付加価値生産性、環境指標なども評価指標とした、役員株式報酬制度を導入しました。引き続き、株主の皆さまと企業価値を共有していきたいと思えます。

## 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」を大切にしたいと考えています。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）



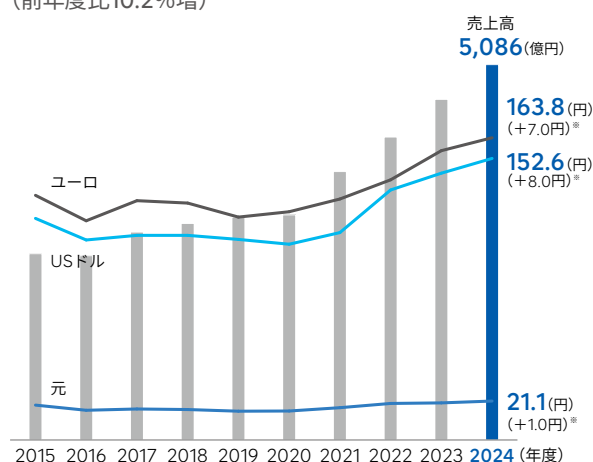
# パフォーマンスハイライト (2024年度末時点)

## 財務パフォーマンス(IFRS)

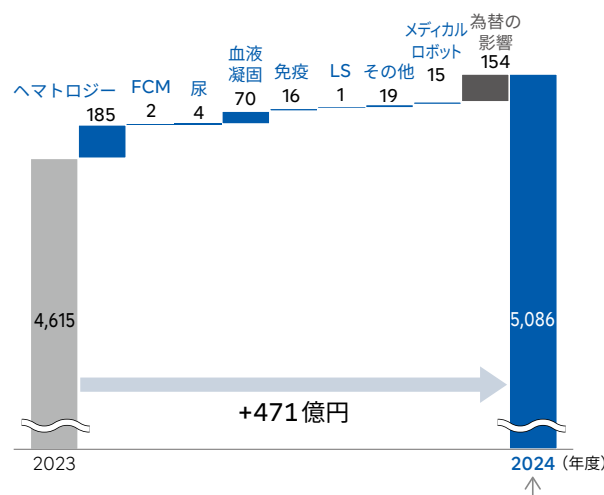
### 売上高

**5,086**億円

(前年度比10.2%増)



### 2024年度売上高増減要因(分野別)

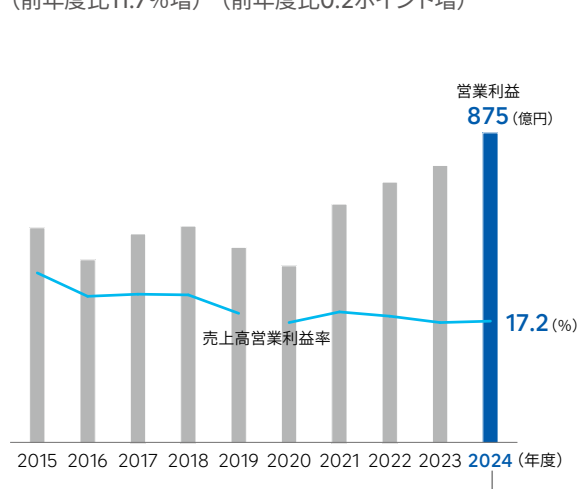


新型コロナウイルス感染拡大の影響を大きく受けた2020年度を除き、増収を継続しています。2024年度は、ヘマトロジー分野については、米州を除く地域で最新フラッグシップモデルが好調に推移したほか、インドなど新興国の成長機会獲得や機器設置台数増加により、機器・試薬ともに売上が伸長し、増収。血液凝固検査分野は直販化、尿検査・免疫検査分野は機器設置台数増加などにより試薬売上を中心に伸長し、増収。

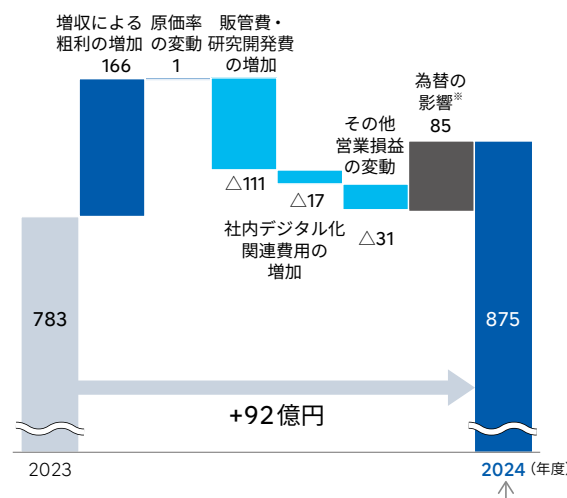
### 営業利益 / 売上高営業利益率

**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

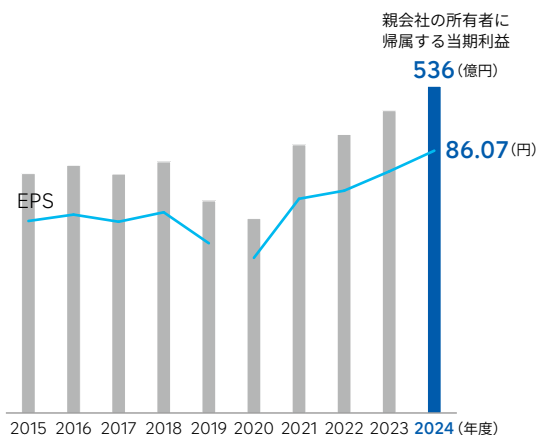


主力であるヘマトロジー以外の分野への投資に加え、デジタル化投資の影響が継続し、近年利益率は横ばいも、今後は回復の見込み。2024年度は、事業拡大にともなう人件費増やインフレの影響などにより販売管理費が増加したほか、デジタル化投資などにともなう経費・償却費増の影響やのれんの減損があるも、売上増による粗利の増加やコストダウンによる原価率の改善などにより、増益。

※ 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)

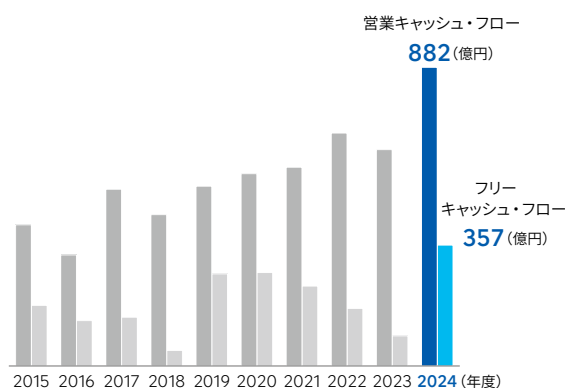
**536**億円 **86.07**円  
(前年度比8.1%増) (前年度比8.6%増)



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。

営業キャッシュフロー (OCF)／  
フリーキャッシュフロー (FCF)

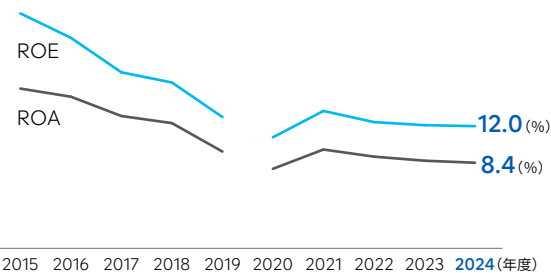
**882**億円 **357**億円  
(前年度比38.1%増) (前年度比300.2%増)



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。

## ROE／ROA

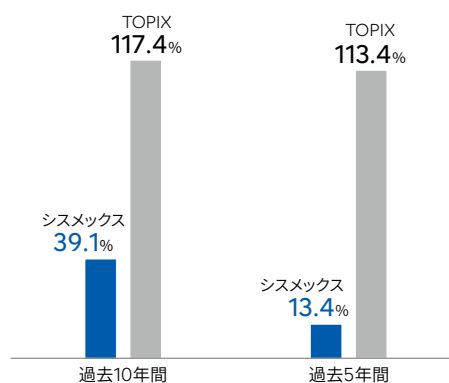
**12.0**% **8.4**%  
(前年度比0.1ポイント減) (前年度比0.2ポイント減)



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。

## 株主総利回り (年率換算) (TSR)

**39.1**% **13.4**%  
(過去10年) (過去5年)

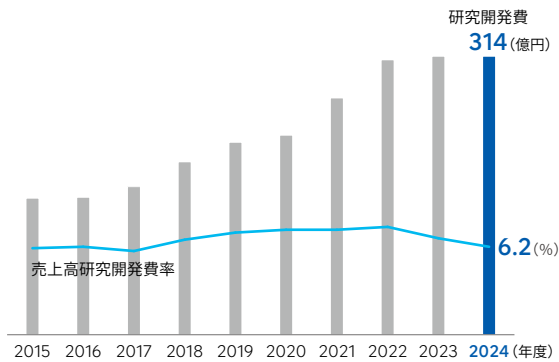


継続的な安定配当など行うも、株価の伸長は限られ、TOPIXを下回る利回り。

## 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

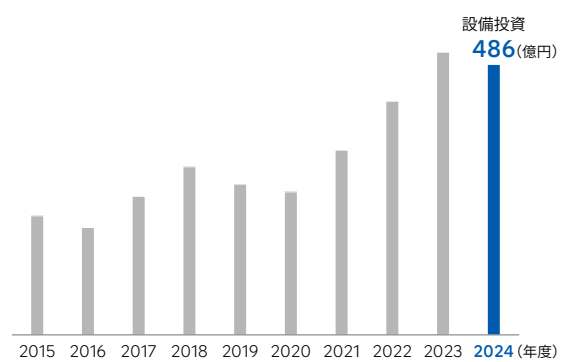
**314**億円 **6.2%**  
(前年度比0.2%増) (前年度比0.6ポイント減)



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)

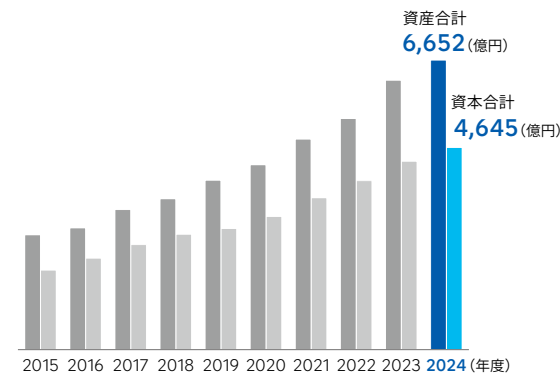
**486**億円  
(前年度比4.3%減)



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

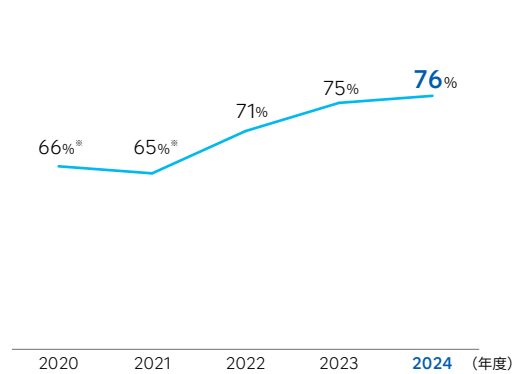
**6,652**億円 **4,645**億円  
(前年度比7.5%増) (前年度比7.3%増)



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)



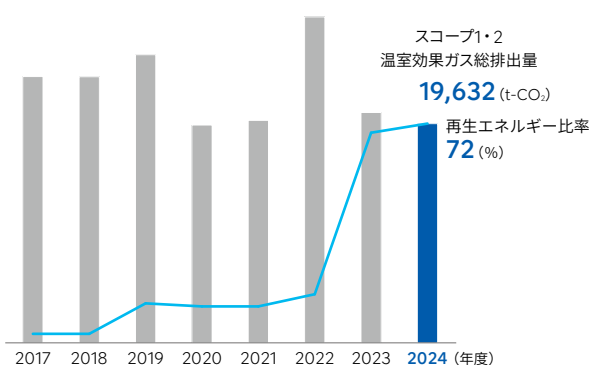
特に日本地域において、安心で働きやすい職場環境の整備、従業員のウェルビーイング向上への取り組み、DE&Iなどの推進により、継続的にスコアが上昇。

※ 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

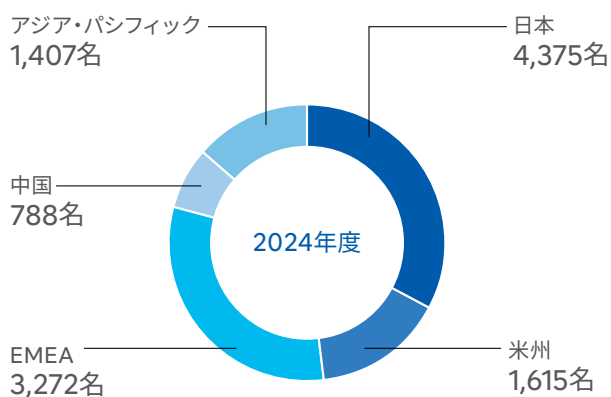
**19,632**t-CO<sub>2</sub> **72%**  
(前年度比4.8%減) (前年度比3ポイント増)



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。

## 従業員数(連結)\*／海外従業員比率

**11,457**名 **61.8%**

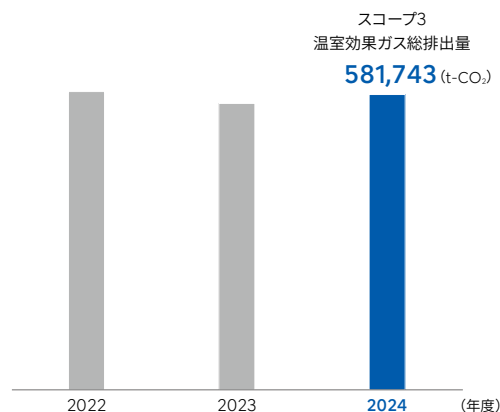


欧米における血液凝固検査分野の強化や、インドを中心とする新興国に加え、直接販売・サービス地域の拡大など、事業規模の拡大に合わせ、継続して増加。

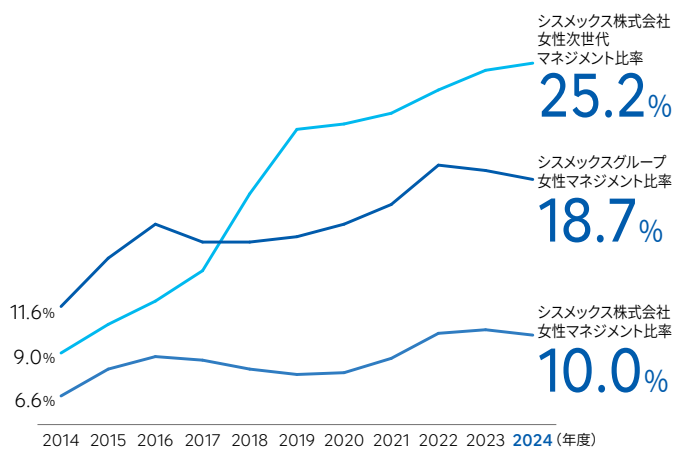
\* 嘱託およびパートタイマーなどを含む

## スコープ3 温室効果ガス総排出量

**581,743**t-CO<sub>2</sub>  
(前年度比3.1%増)



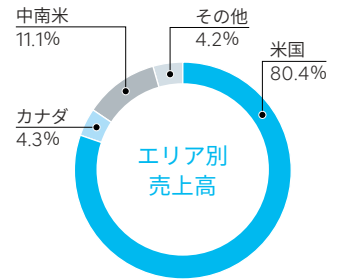
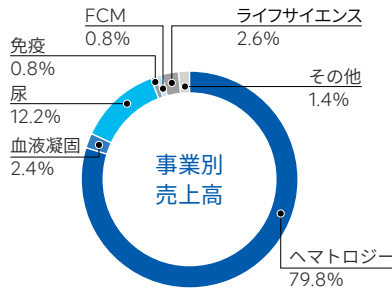
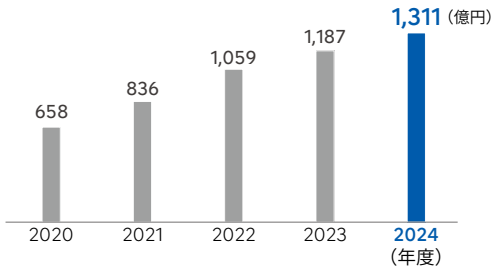
製品出荷時のモーダルシフトの推進と、省エネ機能を強化した製品の販売を進めているものの、2024年度は事業活動拡大にともなう増加が上回り、スコープ3の総排出量は増加。

女性マネジメント比率／  
女性次世代マネジメント比率

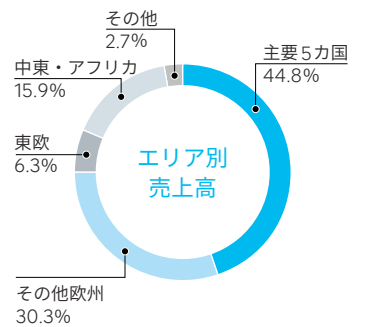
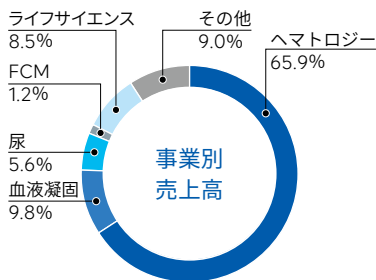
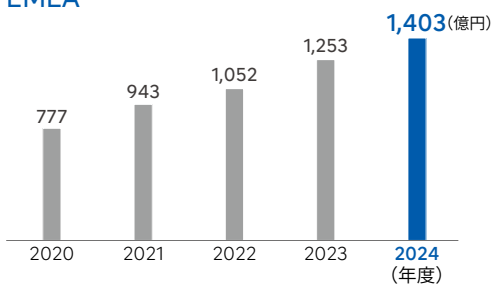
2024年度は減少も、長期的には海外地域における女性マネジメント職の早期登用が進み改善傾向。シスメクス株式会社においては、多様なキャリア・働き方の選択肢が拡大し、次世代マネジメント比率は改善傾向。

# 地域別売上高

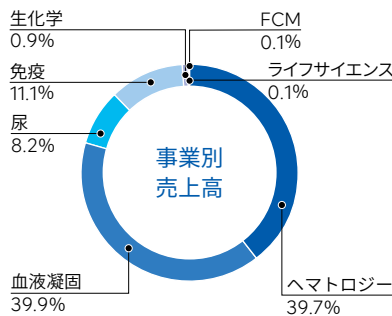
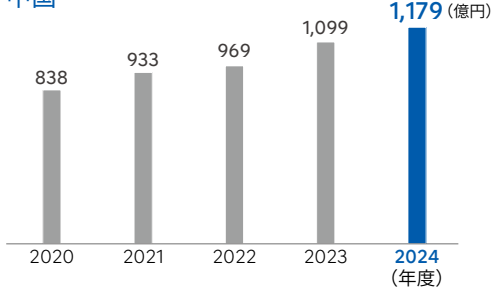
## 米州



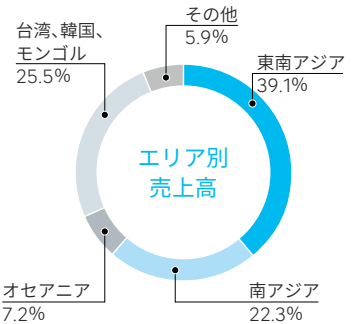
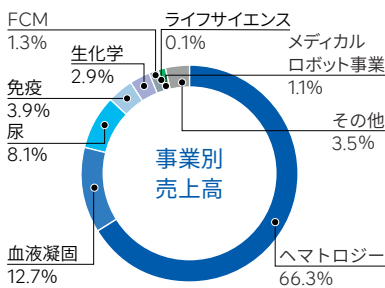
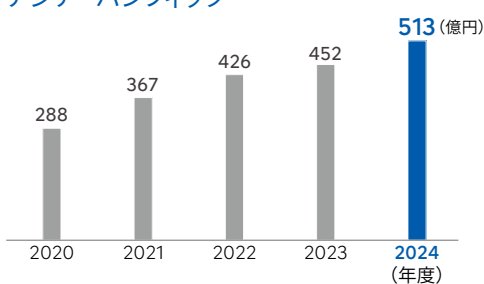
## EMEA



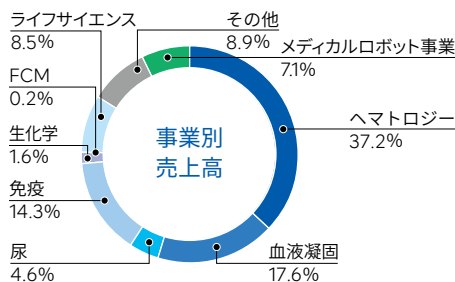
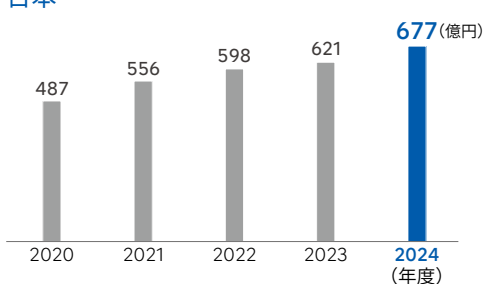
## 中国



## アジア・パシフィック



## 日本



(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。

## 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。

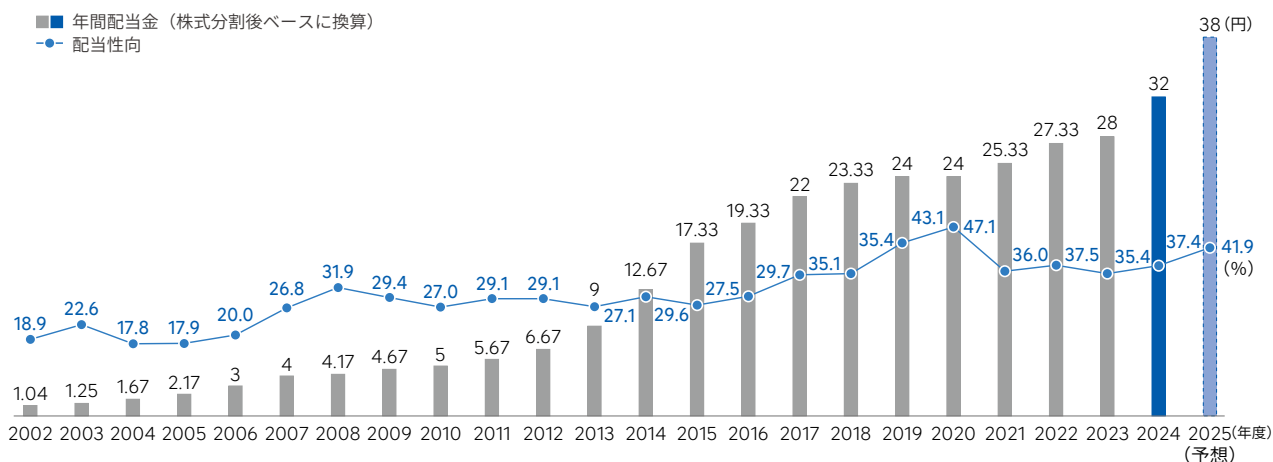
また、シスメックスは、中間配当と期末配当の年2回の剰余金の配当を行うことを基本方針としており、これらの剰余金の配当の決定機関は、期末配当については株主総会、中間配当については取締役会です。2024年度の配当につきましては、基本方針および業績を勘案のうえ、1株につき32円の配当(うち中間配当15円)を実施しました。この結果、2024年度の配当性向は37.4%となりました。

## 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貸金決済に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。

### ■年間配当金／配当性向(連結)

■ 年間配当金 (株式分割後ベースに換算)  
● 配当性向



(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)

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。

# 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ル化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てきました。

**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が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。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。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えます。

**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、後押ししていきたいと思えます。

**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、グローバル化の専門性や、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ます。有効な審議ができていますと感じています。今後も、より深度のある、侃々諤々とした議論を行っていただければと思います。

**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えます。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。

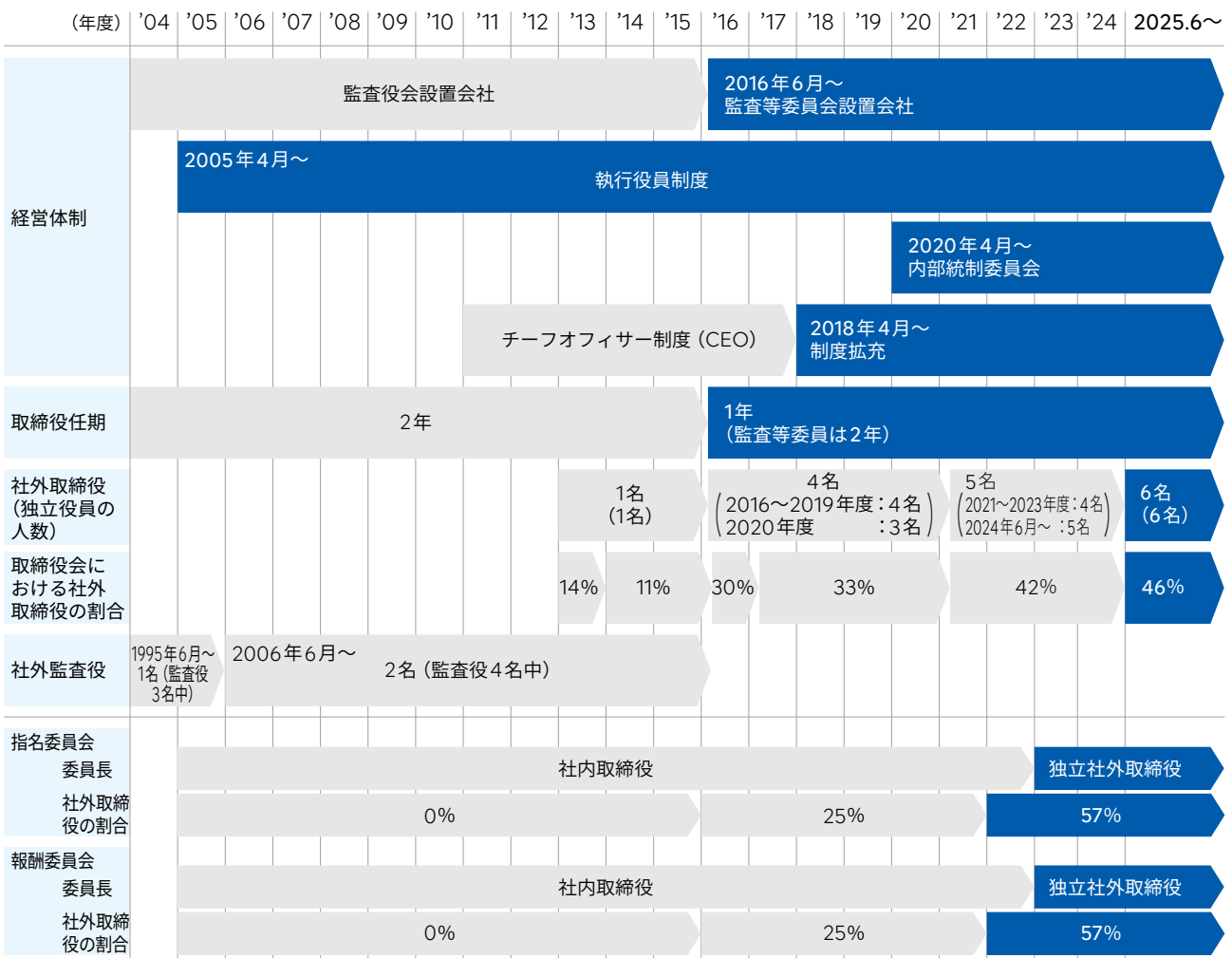
コーポレート・ガバナンス強化の取り組みとして、これまで監査等委員会の設置や取締役会の実効性向上などを進めてきました。また、社外取締役の選任による取締役会の監督機能の強化・充実を図っているほか、業務執行の意思決定スピードを高め、事業環境の変化に迅速に対応するため、執行役員制度を導入しています。

## 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

■コーポレート・ガバナンス強化の推移



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。

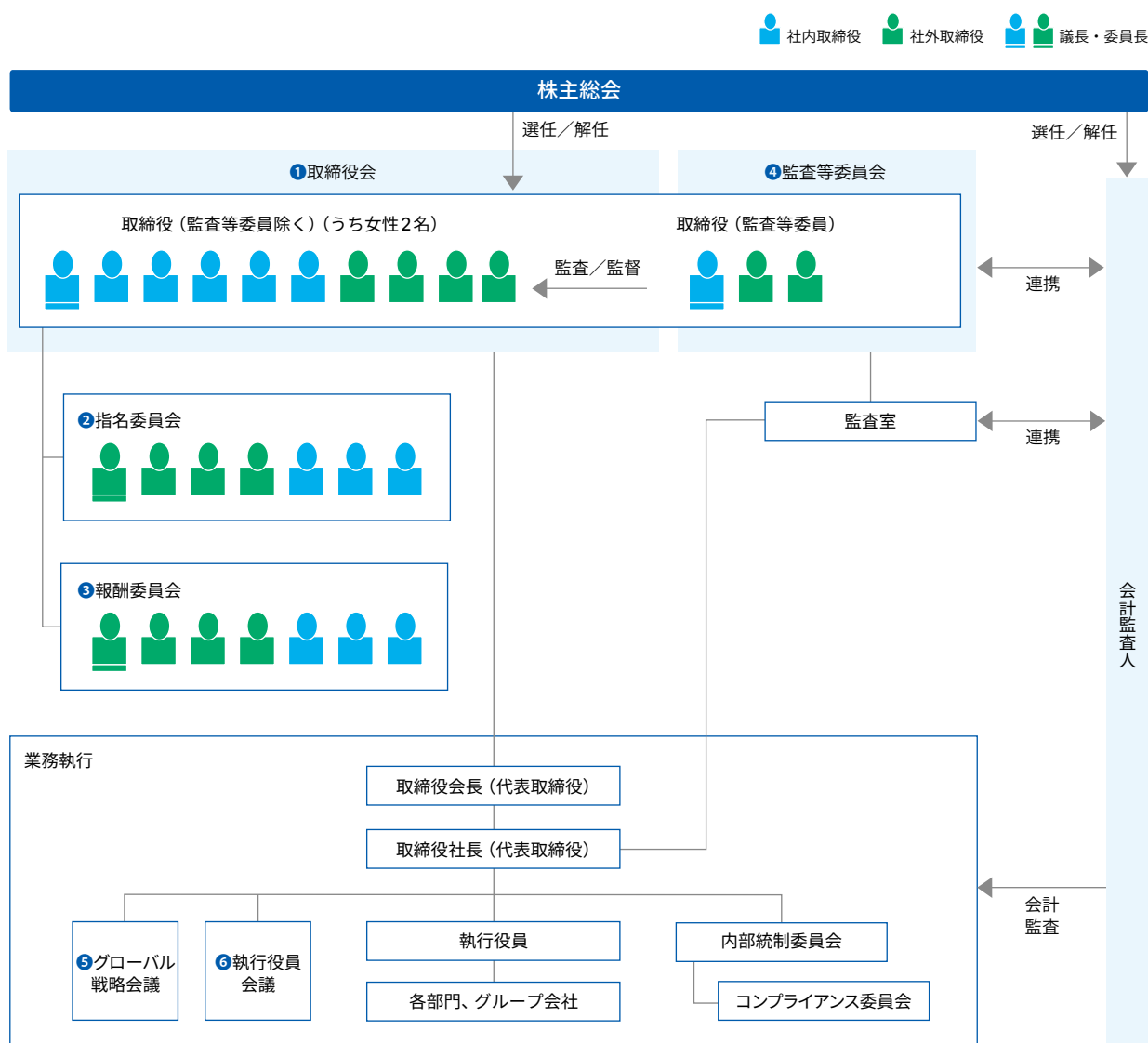
▶ Webサイト>企業情報>コーポレート・ガバナンス

## 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

### ■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
①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
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)	3回
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)	9回
④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
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、 常勤監査等委員	12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、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、自由な意思表示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年度の実効性の状況

	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年度の実効性における議題、議論内容

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（公正取引委員会の確約計画）

## 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。

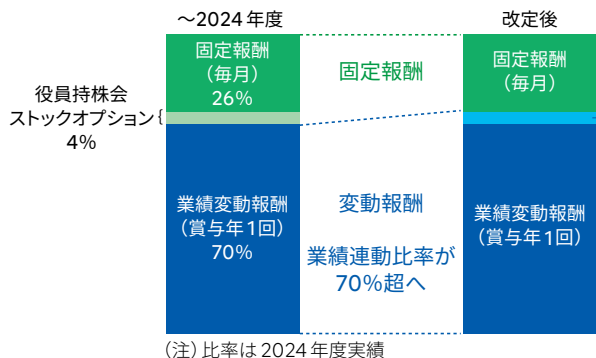
▶各取締役の保有株式 P91-94

### ■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）



- 株式報酬額の上限：1億8千万円
  - 交付時期：中期経営計画終了時および退任時
  - 評価：中期経営計画（3年ごと）の業績連動指標達成度
- 財務指標**
- ・売上高
  - ・営業利益率
  - ・ROE
- 企業価値指標**
- ・相対TSR
  - ・付加価値生産性
  - ・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

### ■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。

### ■主な事業リスク

マテリアリティ	脅威・機会	主な内容
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
	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
	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
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
	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
	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
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
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
	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
	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
	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
ガバナンス	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
	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
	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

## 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](#)

### 主な対策

- 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
- グローバルなネットワーク体制の構築による、適時的確な業事承認の取得・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
- 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
- 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
- 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
- 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
- 多様な人材が安心して能力を發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
- 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）
- 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
- 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
- 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



**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なため。



### 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。



### 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。



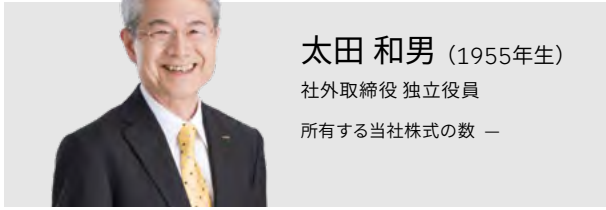
### 小野 隆 (1965年生)

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。



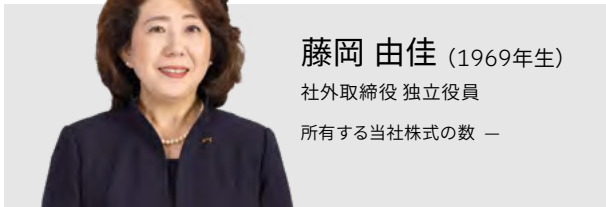
**井上 治夫** (1957年生)

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。



**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。



**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 ー

- 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。



**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 ー

- 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、同鑄鍛鋼事業部担当
- 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

		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	7	1	2	3	4	5
		強化と市場の拡大	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	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	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	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	企業価値向上	DXによる企業・社会変革の推進	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
役職・担当													
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			●	●			●	●	●			

## 連結財務関連データ(10年度)

## IFRS

(年度)	2015	2016	2017
会計年度：			
売上高	2,526	2,498	2,819
営業利益	607	517	590
親会社の所有者に帰属する当期利益	392	406	392
設備投資 <sup>※1</sup>	214	193	249
減価償却費及び償却費	121	123	146
研究開発費	154	155	167
営業活動によるキャッシュ・フロー	417	328	522
投資活動によるキャッシュ・フロー	△238	△194	△378
財務活動によるキャッシュ・フロー	△87	△108	△115
会計年度末：			
資産合計	2,639	2,798	3,219
現金及び現金同等物の期末残高	564	579	614
資本合計	1,828	2,102	2,414
有利子負債	13	11	9
1株当たりデータ：			
1株当たり親会社所有者帰属持分 (BPS) <sup>※2</sup> (円)	293.11	335.29	384.86
基本的1株当たり当期利益 (EPS) <sup>※2</sup> (円)	63.03	65.10	62.76
希薄化後1株当たり当期利益 <sup>※2</sup> (円)	62.77	64.91	62.61
年間配当金 <sup>※2</sup> (円)	17.33	19.33	22.00
配当性向 (%)	27.5	29.7	35.1
その他主要データ：			
売上高営業利益率 (%)	24.0	20.7	21.0
海外売上高比率 (%)	84.2	82.6	84.0
親会社所有者帰属持分比率 (%)	69.3	74.8	74.8
親会社所有者帰属持分当期利益率 (ROE) (%)	23.1	20.7	17.4
資産合計当期利益率 (ROA) <sup>※3</sup> (%)	15.7	14.9	13.0
従業員数 (名) (パートタイマーなどを含む)	7,446	7,930	8,445
換算レート：			
USドル (円)	120.1	108.4	110.9
ユーロ (円)	132.6	118.8	129.7
元 (円)	18.9	16.1	16.8

※1 有形、無形含む

※2 株式分割後ベースに換算した数値 2024年4月1日付(1:3)

※3 親会社の所有者に帰属する当期利益/資産合計(期中平均)×100

(億円)

2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
2,935	3,019	3,050	3,637	4,105	4,615	<b>5,086</b>
612	552	500 <sup>※5</sup>	674	736	783	<b>875</b>
412	348	319 <sup>※5</sup>	440	457	496	<b>536</b>
302	271	257	332	420	508	<b>486</b>
158	239	255	274	318	358	<b>390</b>
195	217	225	267	310	314	<b>314</b>
447	531 <sup>※4</sup>	568 <sup>※5</sup>	587	688	639	<b>882</b>
△401	△259	△291 <sup>※5</sup>	△350	△517	△549	<b>△524</b>
△140	△205 <sup>※4</sup>	△202	△205	△242	△90	<b>△243</b>
3,467	3,892 <sup>※4</sup>	4,248 <sup>※5</sup>	4,837	5,310	6,189	<b>6,652</b>
510	565	664	737	694	755	<b>895</b>
2,651	2,783	3,060 <sup>※5</sup>	3,490	3,883	4,328	<b>4,645</b>
8	231 <sup>※4</sup>	225	228	235	563	<b>660</b>
422.36	443.26	486.96 <sup>※5</sup>	554.95	617.56	692.94	<b>743.71</b>
65.87	55.70	50.91 <sup>※5</sup>	70.29	72.94	79.27	<b>86.07</b>
65.76	55.64	50.82 <sup>※5</sup>	70.16	72.91	79.24	<b>86.05</b>
23.33	24.00	24.00	25.33	27.33	28.00	<b>32.00</b>
35.4	43.1	47.1 <sup>※5</sup>	36.0	37.5	35.4	<b>37.4</b>
20.9	18.3	16.4 <sup>※5</sup>	18.5	17.9	17.0	<b>17.2</b>
85.0	84.5	84.0	84.7	85.4	86.5	<b>86.7</b>
76.3	71.3	71.9 <sup>※5</sup>	72.0	73.0	69.8	<b>69.7</b>
16.3	12.9	10.9 <sup>※5</sup>	13.5	12.4	12.1	<b>12.0</b>
12.3	9.5	7.8 <sup>※5</sup>	9.7	9.0	8.6	<b>8.4</b>
8,715	9,231	9,510	9,812	10,522	11,012	<b>11,457</b>
110.9	108.7	106.1	112.4	135.5	144.6	<b>152.6</b>
128.4	120.8	123.7	130.6	141.0	156.8	<b>163.8</b>
16.5	15.6	15.7	17.5	19.8	20.1	<b>21.1</b>

※4 IFRS16号適用(2019年度以降)

※5 2021年度に、クラウド・コンピューティング契約におけるコンフィギュレーションまたはカスタマイゼーションのコストについて、サービスを受領した時にそのコストを費用として認識する方法に変更しており、2020年度の数値についても遡及適用

Corporate Philosophy  
and Vision

Our Past and Present

Sysmex's Value Creation

Mid-Term Management Plan  
and Initiatives

Corporate Governance

Financial and Non-Financial Information  
and Corporate Overview

# 連結財政状態計算書

(百万円)

	2023年度末	2024年度末
<b>資産</b>		
流動資産		
現金及び現金同等物	75,507	89,570
営業債権及びその他の債権	157,067	163,007
棚卸資産	79,123	81,811
その他の短期金融資産	1,310	654
未収法人所得税	934	1,246
その他の流動資産	29,515	28,531
流動資産合計	343,459	364,821
非流動資産		
有形固定資産	116,693	130,211
のれん	17,221	14,205
無形資産	86,786	92,146
持分法で会計処理されている投資	472	339
営業債権及びその他の債権	21,435	26,978
その他の長期金融資産	14,034	12,034
退職給付に係る資産	458	0
その他の非流動資産	4,339	6,880
繰延税金資産	14,018	17,651
非流動資産合計	275,461	300,447
資産合計	618,920	665,268
<b>負債及び資本</b>		
負債		
流動負債		
営業債務及びその他の債務	33,602	31,865
リース負債	8,659	9,250
その他の短期金融負債	1,028	1,403
未払法人所得税	12,476	12,784
引当金	1,159	1,164
契約負債	16,591	18,098
未払費用	21,643	22,355
未払賞与	12,611	14,709
その他の流動負債	10,311	11,194
流動負債合計	118,084	122,826
非流動負債		
長期借入金	28,600	32,359
リース負債	18,080	23,126
その他の長期金融負債	76	56
退職給付に係る負債	2,239	2,127
引当金	674	1,054
その他の非流動負債	10,350	11,608
繰延税金負債	7,917	7,575
非流動負債合計	67,938	77,908
負債合計	186,023	200,734
資本		
親会社の所有者に帰属する持分		
資本金	14,729	14,887
資本剰余金	20,830	20,960
利益剰余金	365,985	402,820
自己株式	△12,315	△12,318
その他の資本の構成要素	42,814	37,425
親会社の所有者に帰属する持分合計	432,045	463,776
非支配持分	851	758
資本合計	432,897	464,534
負債及び資本合計	618,920	665,268

# 連結損益計算書

(百万円)

	2023年度	2024年度
売上高	461,510	508,643
売上原価	219,013	236,665
売上総利益	242,497	271,977
販売費及び一般管理費	133,798	150,848
研究開発費	31,402	31,455
減損損失	2,210	3,211
その他の営業収益	4,203	2,070
その他の営業費用	905	948
営業利益	78,382	87,583
金融収益	937	1,078
金融費用	2,386	3,518
持分法による投資損益(△は損失)	△2,849	△2,071
為替差損益(△は損失)	516	△3,850
税引前利益	74,600	79,221
法人所得税費用	24,826	25,645
当期利益	49,774	53,576
当期利益の帰属		
親会社の所有者	49,639	53,669
非支配持分	135	△93
当期利益	49,774	53,576

(円)

1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益	79.27	86.07
希薄化後1株当たり当期利益	79.24	86.05

# 連結包括利益計算書

(百万円)

	2023年度	2024年度
当期利益	49,774	53,576
その他の包括利益		
純損益に振り替えられないことのない項目		
その他の包括利益を通じて測定する金融資産の公正価値の純変動	250	△2,194
確定給付負債(資産)の再測定	△181	△114
純損益に振り替えられないことのない項目合計	69	△2,308
純損益に振り替えられる可能性のある項目		
在外営業活動体の換算差額	23,526	△1,830
持分法適用会社のその他の包括利益に対する持分	27	△3
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	23,553	△1,833
その他の包括利益	23,623	△4,141
当期包括利益	73,397	49,434
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	73,262	49,527
非支配持分	135	△93
当期包括利益	73,397	49,434

# 連結持分変動計算書

(百万円)

2023年度	親会社の所有者に帰属する持分						非支配 持分	資本合計
	資本金	資本 剰余金	利益 剰余金	自己株式	その他の 資本の 構成要素	合計		
2023年4月1日残高	14,282	20,580	334,192	△314	18,925	387,665	690	388,356
当期利益	—	—	49,639	—	—	49,639	135	49,774
その他の包括利益	—	—	—	—	23,623	23,623	0	23,623
当期包括利益	—	—	49,639	—	23,623	73,262	135	73,397
新株の発行 (新株予約権の行使)	447	255	—	—	—	703	—	703
株式報酬取引	—	—	—	—	—	—	—	—
配当金	—	—	△17,579	—	—	△17,579	—	△17,579
自己株式の取得	—	—	—	△12,001	—	△12,001	—	△12,001
自己株式の処分	—	—	—	—	—	—	—	—
その他の資本の構成要素 から利益剰余金への振替	—	—	△266	—	266	—	—	—
企業結合による変動	—	—	—	—	—	—	87	87
子会社の支配獲得に伴う変動	—	△5	—	—	—	△5	△62	△67
子会社の支配喪失に伴う変動	—	—	—	—	—	—	△0	△0
所有者との取引額合計	447	250	△17,845	△12,001	266	△28,882	25	△28,857
2024年3月31日残高	14,729	20,830	365,985	△12,315	42,814	432,045	851	432,897

(百万円)

2024年度	親会社の所有者に帰属する持分						非支配 持分	資本合計
	資本金	資本 剰余金	利益 剰余金	自己株式	その他の 資本の 構成要素	合計		
2024年4月1日残高	14,729	20,830	365,985	△12,315	42,814	432,045	851	432,897
当期利益	—	—	53,669	—	—	53,669	△93	53,576
その他の包括利益	—	—	—	—	△4,141	△4,141	—	△4,141
当期包括利益	—	—	53,669	—	△4,141	49,527	△93	49,434
新株の発行 (新株予約権の行使)	158	90	—	—	—	248	—	248
株式報酬取引	—	39	—	—	—	39	—	39
配当金	—	—	△18,081	—	—	△18,081	—	△18,081
自己株式の取得	—	—	—	△2	—	△2	—	△2
自己株式の処分	—	0	—	0	—	0	—	0
その他の資本の構成要素 から利益剰余金への振替	—	—	1,247	—	△1,247	—	—	—
企業結合による変動	—	—	—	—	—	—	—	—
子会社の支配獲得に伴う変動	—	—	—	—	—	—	—	—
子会社の支配喪失に伴う変動	—	—	—	—	—	—	—	—
所有者との取引額合計	158	129	△16,834	△2	△1,247	△17,796	—	△17,796
2025年3月31日残高	14,887	20,960	402,820	△12,318	37,425	463,776	758	464,534

# 連結キャッシュ・フロー計算書

(百万円)

	2023年度	2024年度
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税引前利益	74,600	79,221
減価償却費及び償却費	35,888	39,033
減損損失	2,210	3,211
受取利息及び受取配当金	△863	△899
支払利息	1,571	1,949
持分法による投資損益(△は益)	2,849	2,071
固定資産除却損	381	383
営業債権の増減額(△は増加)	△21,987	△7,150
前渡金の増減額(△は増加)	474	706
棚卸資産の増減額(△は増加)	△1,676	△6,320
営業債務の増減額(△は減少)	1,274	162
未払金の増減額(△は減少)	118	△520
契約負債の増減額(△は減少)	201	1,720
未払費用の増減額(△は減少)	1,483	1,113
未払又は未収消費税等の増減額	1,157	△1,374
未払賞与の増減額(△は減少)	749	2,118
その他	△4,769	1,743
小計	93,665	117,168
利息及び配当金の受取額	598	654
利息の支払額	△1,383	△1,853
法人所得税の支払額	△28,974	△27,723
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>63,905</b>	<b>88,246</b>
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
有形固定資産の取得による支出	△25,610	△29,226
有形固定資産の売却による収入	527	702
無形資産の取得による支出	△24,581	△20,733
長期前払費用の増加を伴う支出	△841	△1,001
資本性金融商品の取得による支出	△4,026	△3,821
資本性金融商品の売却による収入	—	1,853
子会社又はその他の事業の取得による支出	△574	—
定期預金の預入による支出	△1,460	△1,544
定期預金の払戻による収入	1,260	1,777
その他	337	△495
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>△54,970</b>	<b>△52,488</b>
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
長期借入れによる収入	29,000	4,700
長期借入金の返済による支出	—	△626
株式の発行による収入	703	248
自己株式の取得による支出	△12,001	△2
配当金の支払額	△17,579	△18,081
リース負債の返済による支出	△9,068	△10,561
その他	△67	2
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>△9,013</b>	<b>△24,322</b>
現金及び現金同等物に係る換算差額	6,125	2,627
現金及び現金同等物の純増減額(△は減少)	6,047	14,062
現金及び現金同等物の期首残高	69,460	75,507
現金及び現金同等物の期末残高	75,507	89,570

# サステナビリティ目標の進捗状況(抜粋)

マテリアリティ	KPI※1	目標				
		2024年度	2025年度	2033年度 (エコビジョン)		
健康社会への新たな価値創出	ヘマトロジー検査件数	CBCテスト数(試薬数ベース)	—	—		
	ヘマトロジー市場シェア※2	ヘマトロジー分野における単年度の機器・試薬・サービスの市場規模に対する連結売上高比率	—	—		
	手術支援ロボットによる症例数	手術支援ロボットシステム(株式会社メディカロイド製)を用いた症例数	—	—		
	がんゲノム医療解析実施件数※3	NCCオンコパネルを用いたがんゲノム医療解析実施件数	—	—		
	OSNA法による乳がん患者検査数	乳がん患者に対してOSNA法(がんリンパ節転移検査システム)を用いた検査の実施件数	—	—	—	
	医療アクセスの向上	新興国・開発途上国売上高	新興国・開発途上国の連結売上高	—	—	
責任ある製品サービスの提供	品質と信頼の追求	リコール件数※4	販売している製品(機器・試薬)を対象として、自主回収・自主改修を実施した件数	—	—	
	サプライチェーンマネジメントの強化	CSR調査回答率(国内・海外一次サプライヤー)	原材料一次サプライヤー(国内・海外)に対して、CSR調査に回答したサプライヤーの割合(海外関係会社の直サプライヤーは含まない)	90%	90%	
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	プロダクトロスのゼロ化	自社製造品、原材料、スベーパーズの未使用廃棄率(自社製品の未使用廃棄物の原価/売上高)	0.20%	0.18%	0.1%未滿
		リサイクル・環境配慮材料への完全代替	容器と包装材のリサイクル・環境配慮材料の利用率	50%	60.0%	100%
		GHG排出量削減率(スコープ3)	2022年度を基準年度とするGHG排出量(スコープ3)の削減率	5%削減	10%削減	35%削減
		サプライヤーエンゲージメント比率※5	カテゴリ1, 2, 4, 9におけるSBT取得またはSBTに準ずるGHG排出削減にコミットするサプライヤー割合	—	—	—
	事業活動における環境負荷低減	GHG排出量削減率(スコープ1, 2)	2022年度を基準年度とするGHG排出量(スコープ1, 2)の削減率	35%削減	40%削減	55%削減
		水消費量削減率(主要試薬工場)	2022年度を基準年度とする試薬生産量当たりの水使用量の削減率	14pt削減	23pt削減	90pt削減
		総廃棄物量削減率	2022年度を基準年度とする連結売上高当たりの事業活動にともなう総廃棄物量の削減率	3%削減	5%削減	15%削減
魅力ある職場の実現	エンゲージメントの向上	エンゲージメントスコア	企業風土調査結果におけるエンゲージメント項目の好意的回答率	75%	75%	
		離職率	正社員のための離職率(解雇、人員削減、転職、定年など、理由を問わず組織を離れた人の割合)	10%以下	10%以下	
	ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンの推進	女性マネジメント比率	課長級以上の女性比率	19%以上	20%以上	
		女性次世代マネジメント比率	Managerポジションの女性比率	—	—	
		女性従業員比率	女性従業員比率	—	—	—
	人材の育成	付加価値生産性(単体)※6	付加価値生産性/時間	—	—	
付加価値生産性(グループ)		付加価値生産性/人	2,100万円	2,250万円		
ガバナンスの強化	内部通報件数	内部通報受付件数	—	—		
	コンプライアンス	倫理違反件数	法律に違反した事象、およびグローバルコンプライアンスコード違反があったとして制裁処分が科された事象の合計件数	—	—	

※1 網掛けのKPIは2023年4月からの新規目標、目標を「-」で表示している項目は、目標を設定しないモニタリング項目

※2 出所: Clearstateおよびシスメックス推計 ※3 対象: 国内グループ会社 ※4 計算方法の見直しにより、昨年度開示数値から変更

※5 2024年4月からの新規目標 ※6 対象: シスメックス株式会社単体

すべてのサステナビリティ目標の詳細・今後の取り組みなどはサステナビリティデータブックをご参照ください。

≫Webサイト>サステナビリティデータブック2025>サステナビリティ目標の進捗状況

実績					主な進捗
2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	
—	2,971百万件	2,977百万件	3,325百万件	3,322百万件	<ul style="list-style-type: none"> <li>●ヘマトロジー検査件数は、集収方法の変更による一時的な影響で減少しましたが、事業は良好に進展しています。</li> <li>●市場シェアは、全地域において機器設置台数の増加にともない試薬売上が伸長したほか、インドやサウジアラビアなどの新興国や直販化地域での進展、日本やEMEAなどでフラッグシップモデルの導入が好調に推移したことなどにより、上昇しました。</li> </ul>
55.6%	54.6%	54.0%	53.0%	54.6%	
—	—	1,323件	2,903件	5,209件	<ul style="list-style-type: none"> <li>●手術支援ロボットは2024年度から海外でも販売を開始し、症例数は、設置台数の増加により国内を中心に飛躍的に増加しました。</li> <li>●がんゲノム医療解析実施件数やOSNA法による乳がん患者検査数も堅調に推移しています。</li> </ul>
1.6千件	1.6千件	1.7千件	1.6千件	1.8千件	
46千件	54千件	52千件	52千件	53千件	<ul style="list-style-type: none"> <li>●新興国・開発途上国の売上高は、インドやブラジル、中東、トルコ、サウジアラビアなど新興国における販売・サービス体制の強化などにより増加しました。</li> </ul>
1,220億円	1,430億円	1,567億円	1,646億円	1,795億円	
8件	3件	7件	4件	6件	<ul style="list-style-type: none"> <li>●リコール数は、前年度より2件増加も、健康被害はありませんでした。世界各国の規制遵守を徹底できる体制を構築するとともに、迅速な情報収集と原因究明により不具合品の市場流出を防止しています。</li> <li>●CSR調査回答率は目標を達成。調査結果をもとに改善の働きかけを行うとともに、CSR調査やBCP対応に関するトレーニングを実施、SBTi関連の説明会も開催しました。</li> </ul>
89%	90%	94%	95%	95%	
—	—	—	0.40%	0.40%	<ul style="list-style-type: none"> <li>●プロダクトロスのゼロ化に向けて、廃棄となる未使用機器のリサイクルを複数地域で確立できましたが、COVID-19関連試薬などの廃棄が増加した結果、未使用廃棄率は前年度と同水準となりました。</li> </ul>
—	—	—	43%	62%	
—	—	—	4%削減	1%削減	<ul style="list-style-type: none"> <li>●リサイクル・環境配慮材料への完全代替については、製品包装用紙を古紙再生紙やFSC認証紙へ、機器用木製パレットを段ボールへ変更するなどしたことで、目標を上回る結果となりました。</li> <li>●スコープ3 ≫P76</li> </ul>
—	—	—	—	40%	
—	—	—	29%削減	33%削減	<ul style="list-style-type: none"> <li>●新規設定目標であるサプライヤーエンゲージメント比率については、5年以内に60%となることを目指し、取り組みを進めています。</li> <li>●スコープ1、2 ≫P76 2024年度はインドでの新旧工場の並行稼働にともない電力使用量が増加したため、目標に届きませんでした。</li> <li>●試薬工場の水消費量削減率は、タンクおよびフィルター洗浄方法の改善、純水精製効率向上等の施策などにより、目標を上回りました。</li> <li>●廃棄物は、従来の取り組みに加え、日本地域にて廃棄対象品を資源循環の有価物化取引としたことなどから、目標を大幅に上回る削減を達成しました。</li> </ul>
—	—	—	2pt増加 <sup>※4</sup>	31pt削減	
8%削減	15%削減	27%削減	32%削減	33%削減	
66% (EMEA除く)	65% (EMEA除く)	71%	75%	76%	<ul style="list-style-type: none"> <li>●エンゲージメントスコア ≫P67</li> <li>●離職率は、人材育成の強化や報酬設計の見直しを進めた日本地域などは改善しましたが、一部事業の再編を行った米国などでは増加しました。</li> </ul>
7.5%	10.9%	8.4%	7.7%	8.0%	
16.2%	17.3%	19.5% (ロシア除く)	19.2%	18.7%	<ul style="list-style-type: none"> <li>●女性マネジメント比率は、米州を中心に海外地域では女性管理職の早期登用が進み30%を超える水準に達している一方、日本では10%にとどまっており、地域間で進捗に差が見られます。今後は、女性のマネジメント登用をさらに加速させるため、管理職候補層の計画的な育成、意識改革の推進、柔軟な働き方の整備など、構造的な支援策を強化していきます。</li> </ul>
—	—	32.1%	34.0%	34.0%	
—	—	41.8%	41.5%	41.1%	<ul style="list-style-type: none"> <li>●グループ全体の女性次世代マネジメント層は前年度と同水準を維持しており、海外地域での登用の進展が寄与しています。</li> <li>●付加価値生産性 ≫P68</li> </ul>
—	—	13,230円	14,760円	15,042円	
—	—	1,874万円	1,997万円	2,144万円	
12件	28件	21件	26件	17件	<ul style="list-style-type: none"> <li>●内部通報は、国内・海外合わせて17件でした。それぞれの案件について事実調査を行い、適切に対処しています。</li> <li>●倫理違反件数は19件となりましたが、重大な違反はありませんでした。今後も、従業員への教育・啓発活動をコンプライアンス推進・徹底のベースと位置付け、継続的に教育を実施し、グローバルコンプライアンスコードに則った行動の浸透を図っていきます。</li> </ul>
5件	14件	9件	15件	19件	

# シスメックスの事業

## ダイアグノスティクス事業

医療に不可欠な臨床検査は、体内から採取した血液や尿などを調べる検体検査と、レントゲンや心電図など身体を直接調べる生体検査に分けられます。シスメックスは、検体検査領域を中心にダイアグノスティクス事業を展開し、医療機関などのお客様に、機器・試薬・ITをグローバルに提供しています。

検体検査は、予防のための健康診断や、病気の診断、治療方針の決定、治療中の投薬効果測定や重症化予測、治療後のモニタリングなど、さまざまな場面で行われています。正確な検査結果を持たずに医療を行うことは、行き先も分からずに霧の中を歩いているようなもので、患者さんの状態を正確かつ迅速に把握し、最適な治療方針を定めるためには、検体検査が必要不可欠です。

検体検査の中でも、シスメックスの主力事業であるヘマトロジーや尿検査、免疫検査は、患者さんの容体を確認するために行われる基礎的な検査であり、健康診断などの予防・早期発見の段階から病気の治療や予後の管理まで幅広い場面で活用されています。一方、血液凝固や遺伝子検査などは、より詳細に身体の状態を測定する検査であり、主に病気の診断から治療のプロセスの中で活用されています。

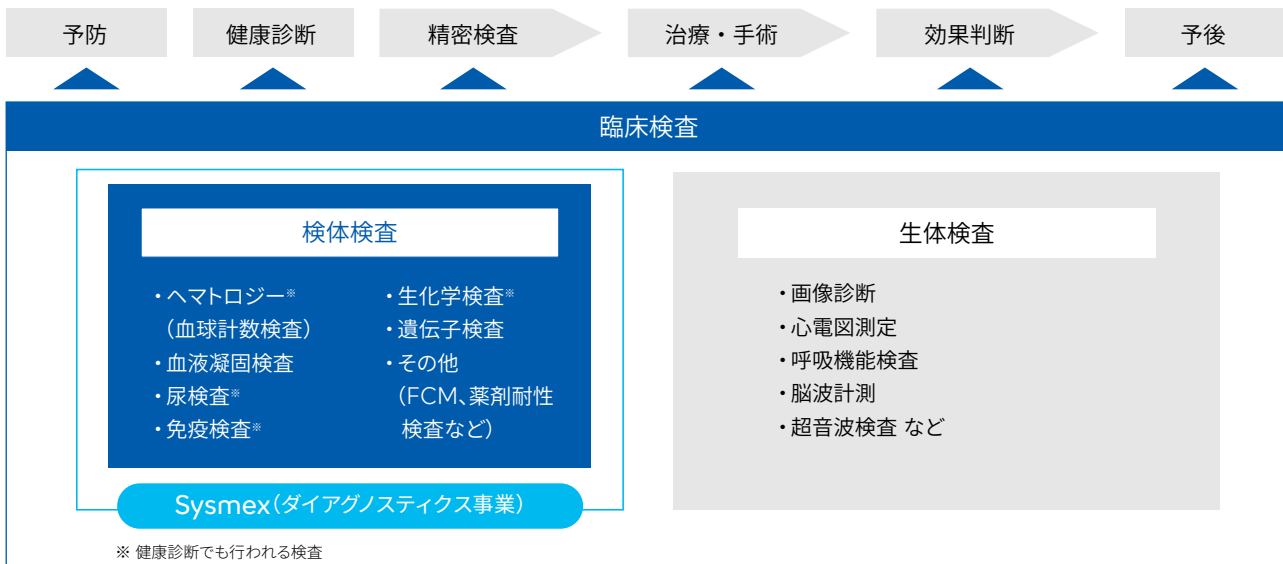
## メディカルロボット事業

近年、外科手術において、患者さんの身体的負担軽減などを目的に、低侵襲である腹腔鏡手術が行われるようになってきました。一方、本手術には高い技術力が求められ、これを補完する手術支援ロボットが医療従事者より注目を集めています。現在は、泌尿器科や消化器外科、婦人科、呼吸器外科などへと術式の保険適用拡大が進み、徐々に手術支援ロボットを用いた手術件数が増加しています。また、医療アクセス向上の観点から、遠隔医療での活用も検討されており、医師と患者さんが離れた場所でも手術を行うことが可能となる日も遠くないといわれています。

このような中、シスメックス株式会社と川崎重工業株式会社の合併会社である株式会社メディカロイドは、国産発の手術支援ロボットシステムを開発しました。シスメックスはグローバル総代理店として2020年より国内で販売を開始し、本製品の導入を加速させるとともに、海外では2023年にシンガポール、2024年にマレーシアにおける薬事承認を取得しました。また、EMEA地域でも薬事申請を実施するなど、グローバル展開を推進しています。

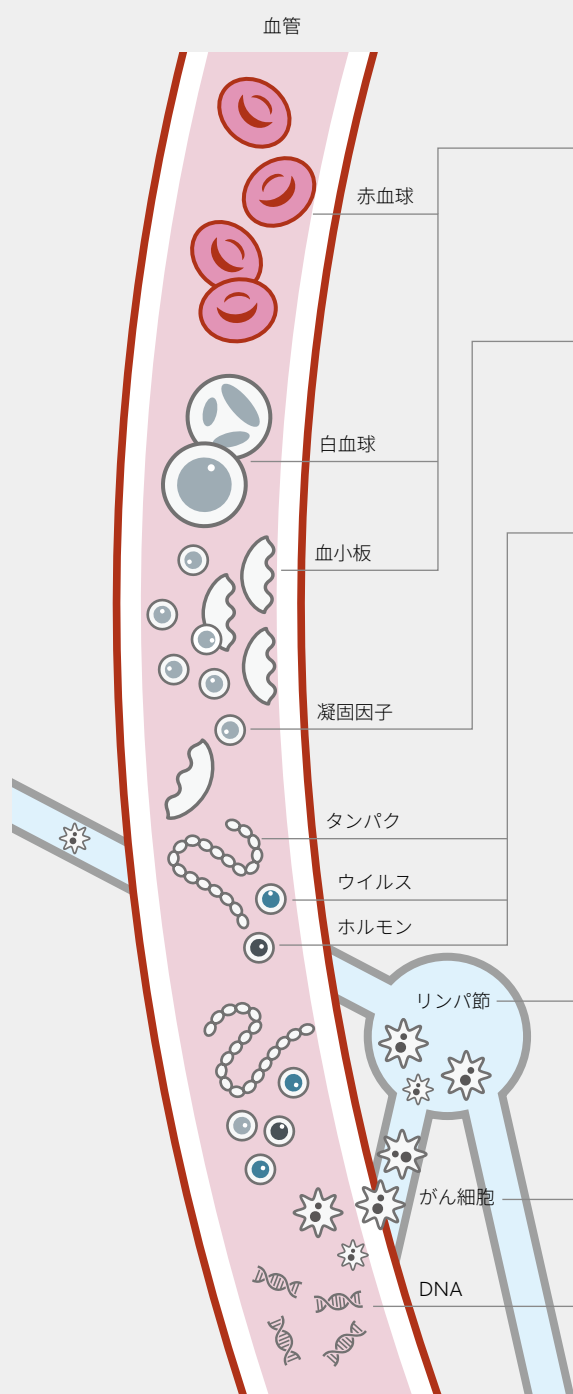
### ■ダイアグノスティクス事業領域

医療活動



検体(血液、尿、がん組織など)から分かること

## 検体検査



### 血液の検査

- **ヘマトロジー(血球計数検査)**  
赤血球や白血球などの数や種類、大きさを調べる検査  
[関連する疾患:貧血、白血病、血小板減少症など]
- **血液凝固検査**  
血液を固めて傷口を塞ぐ機能(凝固系)、血栓を溶かす機能(線溶系)を調べる検査  
[関連する疾患:血友病、血栓性疾患(心筋梗塞、脳梗塞など)など]
- **免疫検査**  
ウイルス、ホルモン、タンパクなどの状態を調べ、病気の原因や種類などを判定する検査  
[関連する疾患:感染症(B型/C型肝炎)、甲状腺疾患、各種がん、心筋梗塞、アルツハイマー病、アトピーなど]

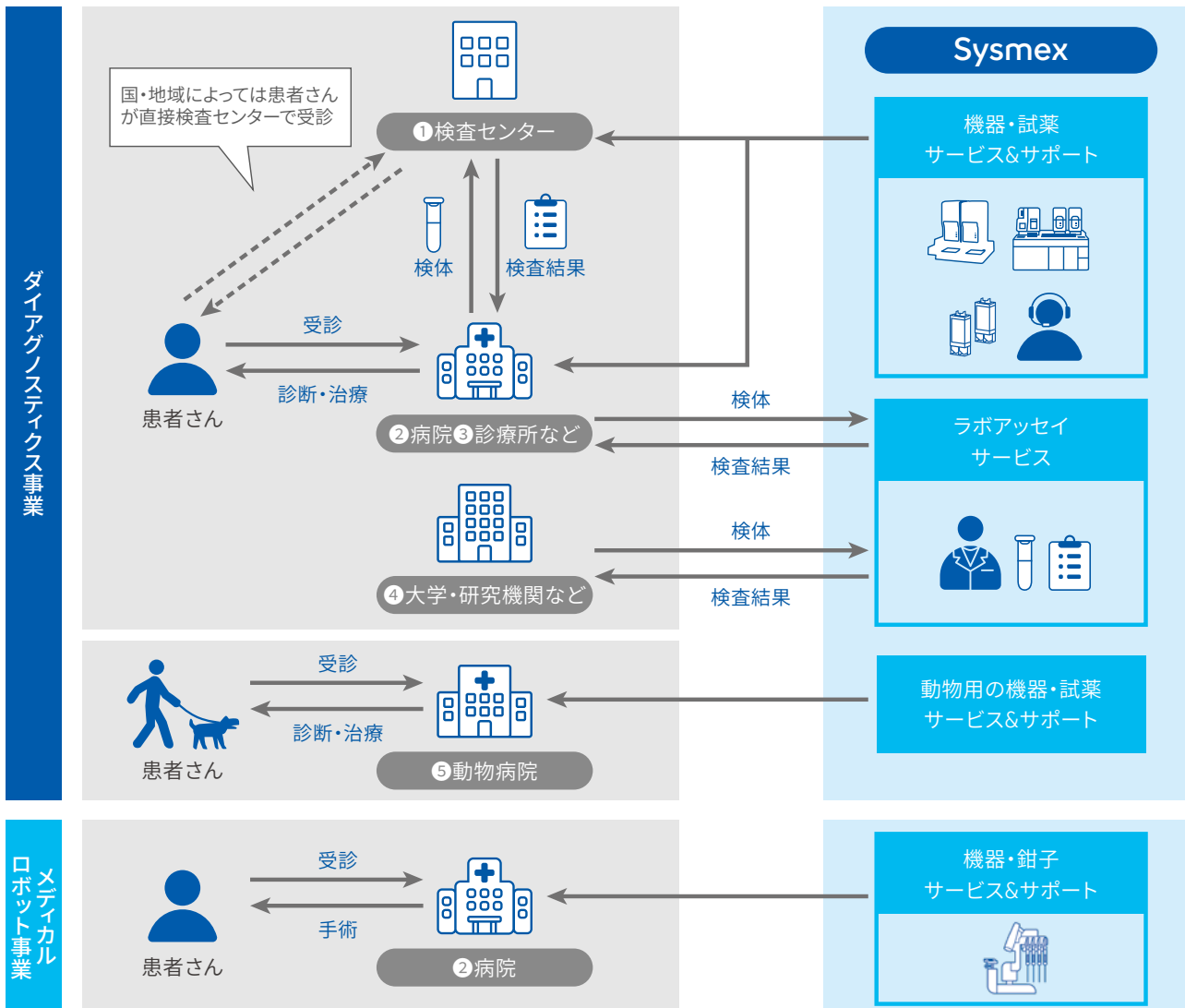
### がん組織・リンパ節の検査

- **ライフサイエンス** (注)一部、血液検査を含む  
がん遺伝子検査  
がん遺伝子を検出・分析することにより、治療方針の決定や投薬の判断に貢献する検査  
[関連する疾患:乳がん、肺がん、大腸がんなど]

### 尿の検査

- **尿検査**  
尿中の糖・タンパク・血液の有無などを調べる検査  
[関連する疾患:尿路結石、腎臓病、糖尿病など]
- **薬剤感受性検査**  
検出された病原菌に対する抗菌薬の有効性を調べる検査  
[関連する疾患:尿路感染症など]

## シスメックスの製品が活躍するところ



### ① 検査センター

検査機器を保有していない小規模な医療機関から検査を受託するほか、専門的な検査の受託なども行っています。1日に数万人の検体が集まることもある大規模な施設では、生産性の高い搬送システム製品などが活躍しています。

### ② 病院

検査室では、健康診断や外来・入院患者さんの診察に血液・尿検査などの製品が活躍しています。手術室では、手術支援ロボットやOSNA法によるがんリンパ節転移検査が使用されます。

### ③ 診療所(クリニックなど)

小型で簡便な製品が活躍しています。

### ④ 大学・研究機関など(ラボアッセイサービス)

医療機関から検体を受託し、シスメックスのラボのほか関係会社のSysmex Inostics社や理研ジェネシスよりタンパクや遺伝子解析の結果を返送するラボアッセイサービスを展開しています。医療機関以外にも、大学や研究機関、製薬会社からも測定を受託し、創薬や研究開発を支援する情報を提供しています。

### ⑤ 動物病院

犬や猫などのペットをはじめ、水族館や動物園の動物たちの健康管理にも製品が使用されています。

# 主な製品・サービス

## ダイアグノスティクス事業

### ヘマトロジー（血球計数検査）

中小規模施設向けの基礎的な項目を測定できる白血球3分類モデルから、臨床的意義がより高く、使用する試薬数が多い白血球5分類モデル、さらに、大規模施設で大量検体の高速処理が可能な搬送システム製品まで幅広いラインアップの製品を揃えています。日本において、2021年には新たな白血球5分類のフラッグシップモデルおよび白血球3分類のコンパクトモデルを、2022年には世界初の精度管理物

質自動測定機能を搭載したシステム製品を発売しました。2023年以降、フラッグシップモデルのグローバル展開を進めており、2025年6月には米国での販売承認を取得しました。

また、2018年より米国においてクリニックなど小規模な施設向けの世界初となるCLIA Waiver認証を取得した製品を展開しています。さらに、2019年にはEMEA、2020年には日本で、マラリア検査の標準化と効率化を支援する検査装置の市場導入を開始するなど、マラリアの早期発見と早期治療の実現に貢献する製品も展開しています。

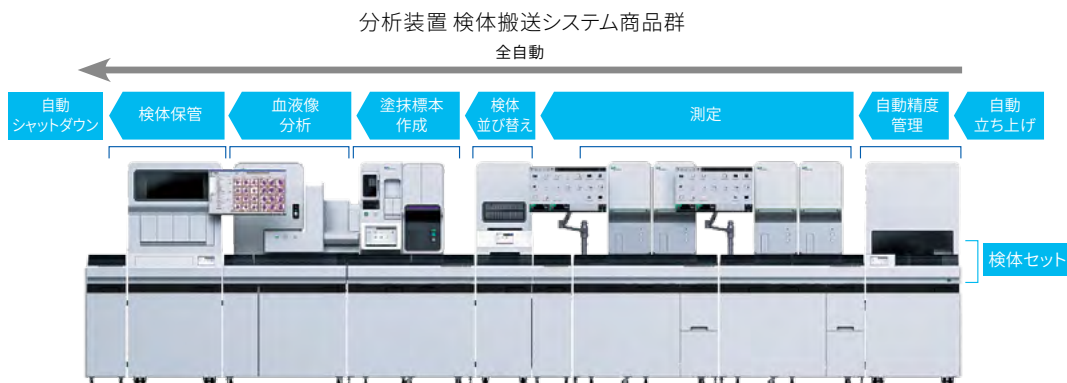
#### ■多項目自動血球分析装置



### 検査室の生産性向上を実現するフラッグシップモデル

シスメックスは、1990年に世界で初めて、血球計数・白血球分類などの測定から塗抹標本作製までを完全自動化したヘマトロジーシステムを開発しました。検査の自動化により、人件費の抑制に加え、検体取り扱い時の感染リスク軽減や検体の取り違え防止にも貢献しました。2021年に発売開始したフラッグシップモデルは、前モデルと比較して処理能力が10%向上、異常細胞の検出性能が向上したほか、消費電力を40%削減（搬送装置の最大出力時）しました。さらに、「タッチフリーコンセプト」に基づいた周辺装置の組み合わせにより装置の立ち上げや精度管理、検体保管・検索などの作業を自動化し、手作業を徹底的に減らすことで、検査業務のさらなる効率化に貢献しています。

≫3つの成長戦略「ヘマトロジー」P51 ≫研究開発「タッチフリーコンセプト」P58



(注)機器の配置は一例です。

## FCM(フローサイトメトリー)検査

FCM技術を用いたフローサイトメーターは、白血病や悪性リンパ腫診断、HIV・AIDSなどの詳細解析などを行う臨床領域に加え、食品などの品質管理に利用されるインダストリー領域、製薬企業や大学でのがん研究や再生細胞などのリサーチ領域でも活用されています。シスメックスは、FCM検査の最大市場である北米において、2019年に検体前処理装置、2020年にフローサイトメーター(研究用)を販売開始し、前処理から測定結果の取得まで、FCM検査フロー全体の自動化を実現しました。今後はグローバルでの導入拡大を進めるとともに、ヘマトロジー検査後の精密検査としてFCM検査が実施されるフローを活かし、両検査のシナジー最大化を目指しています。



臨床用フローサイトメトリーシステム(フローサイトメーター、検体前処理装置など)

抗体試薬(研究用)

## 血液凝固検査

施設の規模に応じた幅広い処理能力の製品を取り揃えています。生活習慣などに起因する血栓性疾患の増加や、新たな血液製剤の開発などを背景として、血液凝固検査へのニーズは拡大かつ多様化しています。

シスメックスは、処理能力が高く、操作性に優れた機器を展開するほか、試薬は、Siemens Healthineers社との提携に加え、グループ会社であるHYPHEN BioMed社との連携により、臨床的価値の高い製品の開発を進めています。2024年より欧米での直接販売を開始しました。



全自動血液凝固測定装置

試薬

## 尿検査

尿沈渣検査分野において世界で初めてフローサイトメトリー法を用いた尿中有形成成分分析装置を開発。また、アライアンスの活用により尿定性検査製品をポートフォリオに加えるなど、多様な尿検査のニーズにお応えするラインアップの拡充に取り組んでいます。2020年には、Siemens Healthineers社と北米市場における販売代理店契約を締結。2022年には、日本にて中下位市場向けの新製品も販売開始、EMEA地域への販売も展開するなど、さらなる市場拡大に取り組んでいます。



全自動尿中有形成成分分析装置  
全自動尿化学分析装置  
全自動尿中有形成成分撮像ユニット



試薬

## 免疫検査

微量の検体で、高水準の感度・迅速測定を実現した全自動免疫測定装置を、日本および中国を含むアジア地域において展開しています。

試薬は、感染症や腫瘍マーカーなどの検査項目に加え、肝臓の線維化やアトピー性皮膚炎を検査する独自の項目を保有しています。さらに、2022年には日本でアルツハイマー病検査の試薬を販売開始し、欧米への展開を進めるなど、新たな検査項目の開発にも取り組んでいます。

中国においては、現地研究開発拠点での開発および現地企業との共同開発などにより、地域ニーズに沿った項目の拡大に取り組み、差別化を進めています。



全自動免疫測定装置

試薬

## がん遺伝子検査

独自で開発したOSNA法を用いて、がんのリンパ節転移診断などの補助となる情報を自動かつ簡便に検出する製品を提供しています。2020年には中国地域での販売を開始しました。



がんリンパ節転移検査システム

また、固形がんを解析対象とした腫瘍組織における包括的ながんゲノムプロファイルを取得することで、患者さんのがん固有の遺伝子変異を解析し、診断や抗がん剤選定などの治療方針決定に有用な情報を提供する、がんゲノムプロファイリング検査用システムを国立がん研究センターと共同開発。2019年には日本で初めて保険適用を受け、臨床現場で用いられています。

## 薬剤感受性検査

尿路感染症が疑われる患者さんの尿検体を用いて、細菌の有無および抗菌薬の有効性を判定する迅速薬剤感受性検査システムを、2023年に欧州で販売を開始しました。本システムにより、従来数日を要する検査時間を最短30分に短縮することができ、クリニックなどのプライマリケアにおいて初診時の適正な抗菌薬の処方支援します。



検査装置 試薬カートリッジ (検査パネル)  
迅速薬剤感受性検査システム

## ICTソリューションCaresphere

医師や臨床検査技師をはじめとした、医療従事者向けのICTソリューションです。検査機器や臨床検査情報システムなどで管理しているさまざまな情報をリアルタイムに連携・解析するプラットフォームを構築し、検査室の運用を支援しています。具体的には、外部精度管理ツールや装置稼働状況、検査件数を遠隔で可視化するサービス、教育ツールなど、複数のアプリケーションで構築されています。これにより、検査室の品質管理や業務効率化を支援するとともに、機器の保守管理やリモートでの支援を通じて、医療現場の負担軽減と顧客満足度の向上に貢献しています。

## 迅速薬剤感受性検査システムが英国最大の科学賞「Longitude Prize on AMR」を受賞

2024年6月、Sysmex Astrego ABが、世界的課題である薬剤耐性 (AMR) 対策に最も貢献したイノベーターとして、英国最大規模の科学賞である「Longitude Prize on AMR」を受賞しました。本システムは、従来の細菌感染症診療フローの変革に挑戦するものであり、2014年11月の同賞開設以来、世界中から寄せられた250を超える応募の中から、唯一選出されました。現在は、臨床現場での使用に向け、医療機関におけるデータ収集やKOLとの関係構築を進めています。今後も、本システムの海外展開および対象疾患の拡大に向けた取り組みを加速させていきます。

## メディカルロボット事業

### 手術支援ロボットシステム

本システムの特徴である、日本国内の手術室サイズを考慮した設計、高い操作性を有するロボットアーム、高精細な3D画像などに加えて、動作状況をモニタリングするネットワークサポートを実装し、医療従事者のよりの確な施術を支援しています。



手術支援ロボットシステム



右よりSysmex Astrego AB CEOの Mikael OlssonとDeputy CEOのMike Read

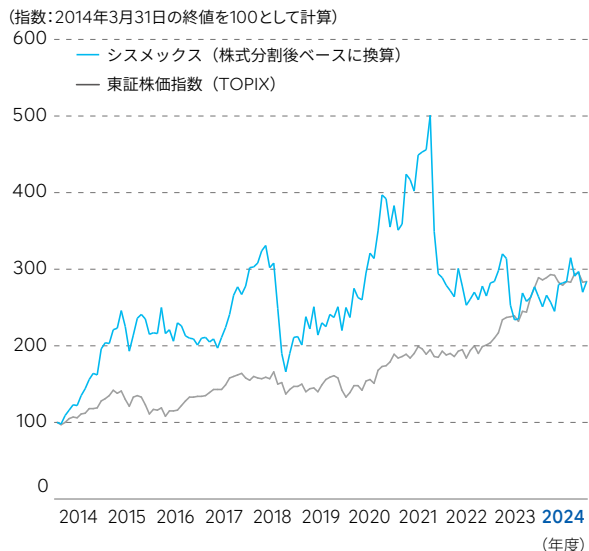


# 用語集

EMA	欧州、中東、アフリカ地域
FCM (Flow Cytometry)	微細な粒子を流体中に分散させ、その流体を細く流して個々の粒子を光学的に分析する手法
IVD ( <i>in vitro</i> diagnostics)	一般的には、血液や尿などの検体を用いて身体状態を診断する体外診断を示す。または、体外診断を行うために実施される検体検査の領域
LDT (Laboratory Developed Test)	自家調製検査。医療機関や検査センターなどの臨床検査室内において、独自の品質管理規定に基づき行われる検査
検査センター	医療機関や研究機関などから検体検査を受託し、検査業務を専門に実施する企業
検体	検査に必要な材料。血液・髄液・膿・尿・便など
試薬	検体検査に用いられる医療用医薬品のことで、体外診断用医薬品ともいわれる。人体に直接使用されるものではなく、体外に取り出された血液や体液に使用される
精度管理	検査機器の測定値を保証するための管理手法。お客様の検査機器が正しく機能しているかを確認すること。 なお、外部精度管理とは、複数の臨床検査室に同一の試料（人工的に作られた血液など）を配付し、回収された測定結果を統計的手法を用いて解析することにより、各検査室の測定結果の精度を評価する手法のこと。結果は各検査室へフィードバックされ、検査の質向上に役立てられる
尿沈査検査	尿に含まれる血球や細胞などの有形成分を分析する検査。一方、尿定性検査は、試験紙を尿に浸し、尿中の糖・タンパク・血球の有無などを分析する検査
濃縮試薬	従来の試薬を濃縮したもので、検査システムで自動希釈調整して使用される。
バイオ系試薬	タンパク質や生物由来の原料を使用した試薬。バイオ系試薬は化学系試薬と比較して原材料のばらつきや、品質の安定性の面で生産の難易度が高い
パネル検査	複数のマーカーを一度に測定する検査。特にゲノム医療においては、診療上重要な遺伝子の変異・増幅・融合を複数同時に解析することができる検査のことを指す
搬送システム	複数の検査機器を連結し、検査の自動化を実現するシステム。自動化による検査業務の効率化に加え、検体取り扱い時の感染リスク軽減や検体の取り違い防止にも貢献
プライマリケア	患者さんが何らかの不調を感じた際に、診療所などではじめにかかる初期診療のこと
ヘマトロジー（血球計数検査）	血液中の赤血球や白血球などの数や種類、大きさを分析することにより、精密な検査が必要かどうかを判断するための検体検査
薬剤耐性	生物が自分に対して何らかの作用を持った薬剤に対して抵抗性を持つことで、これらの薬剤が効かない、もしくは効きにくくなる現象。この薬剤耐性を獲得した細菌のことを薬剤耐性菌という
薬事承認（製造販売承認）	日本で医療機器・試薬などの製造販売をするにあたり、厚生労働省から求められる承認。製品の性能や安全性などが確認される。 なお、各国での製品販売については、米国では食品医薬品局（FDA）の承認、欧州ではIVDD（体外診断用医療機器指令）やIVDR（体外診断用医療機器規則）などの規則や基準の適合を示すCEマークの取得、中国では国家薬品监督管理局（NMPA）の承認などが義務付けられている
リキッドバイオプシー	病変組織を採取して診断する従来の生検（バイオプシー）に対して、血液などの体液サンプルを使って診断や治療効果予測を行う技術の総称。生検検査と比べ低侵襲で検査を行うことができるが、より高感度な検出技術が必要

# 株式情報 (2024年度末時点)

## ■ 株価



## ■ 株価の推移(最高値・最安値・終値・ボラティリティ)

年度	最高値 (円)	最安値 (円)	年度末 (円)	ボラティリティ (%)
2014	6,880	3,070	6,670	27.6
2015	8,640	5,430	7,040	39.2
2016	8,170	6,010	6,750	29.9
2017	9,730	6,080	9,640	24.7
2018	11,110	4,810	6,690	38.7
2019	8,420	5,814	7,846	38.3
2020	13,310	7,024	11,925	27.7
2021	15,725	7,970	8,923	41.6
2022	9,815	7,380	8,643	41.0
2023*	10,440	2,637	2,662	29.8
2024	3,236	2,138	2,837	29.0

(注) ボラティリティは日次終値ベースの標準偏差を年率換算  
※ 株式分割を2024年4月1日付(1:3)で実施(実質的には3月末)

## ■ 株主総利回り(年率換算) (TSR\*) (%)

投資期間	1年		3年		5年		10年	
	累計 年率	累計	年率	累計	年率	累計	年率	
シスメックス	7.7	△1.6	△0.5	13.4	2.6	39.1	3.4	
TOPIX	△1.5	47.2	13.8	113.4	16.4	117.4	8.1	
TOPIX (電気機器)	△3.4	34.4	10.4	135.0	18.6	155.9	9.9	

※ TSR: キャピタルゲインと配当を合わせた、株主にとっての総合投資利回り

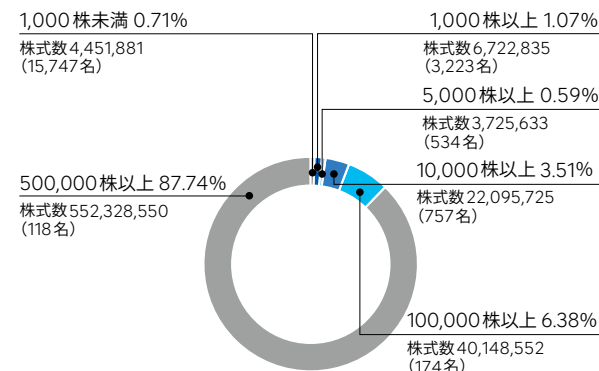
- ・ 日経NEEDS-FinancialQUESTデータをもとにシスメックス作成
- ・ 基準日は2025年3月31日
- ・ TSRは配当を株式に再投資するものとして計算

## ■ 大株主(上位10名)

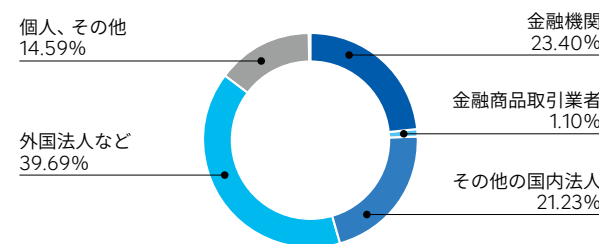
株主名	持株数 (千株)	持株 比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	77,809	12.39
公益財団法人中谷財団	38,692	6.16
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	37,606	5.99
公益財団法人神戸やまぶき財団	36,000	5.73
有限会社中谷興産	34,341	5.47
和田 妙子	21,709	3.46
家次 和子	20,909	3.33
ルソール株式会社	14,250	2.27
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	13,500	2.15
NORTHERN TRUST CO.(AVFC) SUB A/C AMERICAN CLIENTS	12,529	1.99

(注) 持株比率は自己株式(1,343,900株)を控除して計算しています。

## ■ 所有数別分布状況



## ■ 所有者別分布状況



# 会社情報 (2024年度末時点)

## シスメックス株式会社

設立	1968年2月20日
本社所在地	〒651-0073 兵庫県神戸市中央区脇浜海岸通1丁目5番1号
お問い合わせ先	IR部 Tel：078-265-0500(代表)
Webサイト	<a href="https://www.sysmex.co.jp/">https://www.sysmex.co.jp/</a>
従業員数	11,457名(連結)(嘱託およびパートタイマーなどを含む)
決算期	3月31日
定時株主総会	6月
発行可能株式総数	1,796,064,000株
発行済株式総数	629,473,176株
資本金	148億8,782万円
上場市場	東京証券取引所 プライム市場
証券コード	6869
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社
独立監査人	有限責任監査法人トーマツ
格付	AA- 格付投資情報センター(R&I)
主な採用インデックス	Dow Jones Best-in-Class World Index Dow Jones Best-in-Class Asia Pacific Index FTSE4Good Index Series FTSE Blossom Japan Index FTSE Blossom Japan Sector Relative Index Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index MSCI ESG Selection Indexes MSCI SRI Indexes MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数 MSCI日本株女性活躍指数(WIN) S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数 ISS ESG「Prime」Status Ethibel Excellence Ethibel Pioneer Ethibel Sustainability Index(ESI) Euronext Vigeo Eiris World 120 Index iSTOXX MUTB Japan プラチナキャリア 150 インデックス



FTSE4Good



FTSE Blossom Japan



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index



2025 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数

2025 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数(WIN)



STOXX INDICES

Member 2025/2026 Platinum Career Index

≫ Webサイト>サステナビリティ>社外からの評価

Together for a better  
healthcare journey

シスメックス株式会社

神戸市中央区脇浜海岸通1丁目5番1号 〒651-0073

Tel 078-265-0500 Fax 078-265-0524

[www.sysmex.co.jp](http://www.sysmex.co.jp)