

浅野：早速ですが、資料に沿ってご説明いたします。本日ご説明する内容ですが、2023年度の決算概要、そして当社の成長戦略の進捗と取り組み、そして2024年度の業績予測。そして後ほど、立花より、経営マネジメントの強化として、資本コストを意識した経営の取り組みについてご説明申し上げます。

エグゼクティブサマリー



2024年3月期実績

増収増益を達成、売上高・営業利益・当期利益ともに過去最高

前年同期比 売上高：112.4%、営業利益：106.4%、当期利益：108.4%

- 新製品上市効果や新興国の成長機会の獲得により、全地域で増収を達成、ビジネスは好調に推移
- 現地通貨ベースで、中国は2桁伸長、APは3期連続の2桁伸長を達成

2025年3月期 業績予想

市場環境は良好であり、グローバルで成長継続し、売上高は2桁伸長（+10.5%） 社内デジタル化など費用増加はあるものの、営業利益も2桁伸長（+11.0%）

- 血液凝固分野の欧米での自社販売開始や、市場成長が見込まれる新興国が引き続き成長をけん引
- インド新工場設立や社内デジタル化など、次のステージに向けた投資を継続
- 手術支援ロボットシステム hinotori™はグローバル展開開始など、収益化に向け新たなステージへ

4

4 ページへお進みください。

まず、エグゼクティブサマリーです。

2023年度の売上は、対前年比 112.4%の2桁増収。営業利益、当期利益はそれぞれ、対前年度 106.4%、108.4%の増益で、売上高、営業利益、当期利益とも過去最高を達成いたしました。

売上は、新商品の上市効果や新興国での成長機会の獲得により、全地域で増収を達成し、特に中国およびアジア・パシフィックでは、現地通貨ベースでも2桁成長を達成するなど、ビジネスは好調に推移いたしました。

2024年度の通期業績予測ですが、引き続き市場環境は良好であり、欧米における血液凝固分野の自社ブランドによる販売開始や新興国での成長などにより、売上高は2桁伸長を計画しております。

また、インドでの新工場建設や社内デジタル化投資等、将来の成長に向けた一時的な費用増加はあるものの、営業利益も2桁伸長を計画しております。さらに、手術支援ロボットはバージョンアップモデル

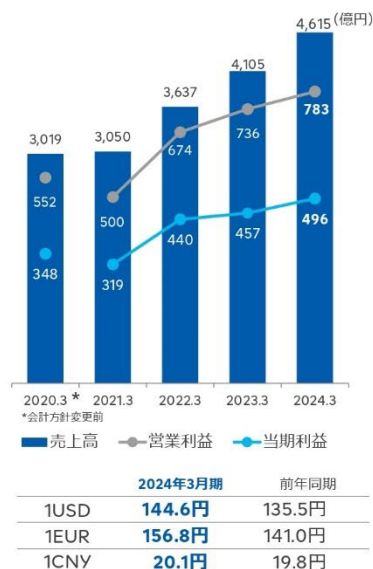
が好評で、2024 年度からグローバル展開を本格化するなど、収益化に向けた新たなステージに入ります。

決算総括：売上高・営業利益・当期利益ともに過去最高を達成



(億円)	2024年3月期		前年同期		前年同期比
	実績	構成比	実績	構成比	
売上高	4,615.1	100.0%	4,105.0	100.0%	112.4%
売上原価	2,190.1	47.5%	1,944.1	47.4%	112.6%
販売費及び一般管理費	1,337.9	29.0%	1,123.7	27.4%	119.1%
研究開発費	314.0	6.8%	310.6	7.6%	101.1%
その他の営業損益	10.8	0.2%	10.3	0.3%	105.6%
営業利益	783.8	17.0%	736.7	17.9%	106.4%
親会社の所有者に帰属する当期利益	496.3	10.8%	457.8	11.2%	108.4%

- **売上高**：中国、APが2桁伸長するなど全地域で増収、過去最高を達成
- **営業利益**：販管費はインフレ影響などを受けるも、増収による粗利の増加により、増益
 - ✓ **その他営業損益** 4Q単四半期に18.5億円の減損損失が発生
 - ✓ **為替の影響** 売上高 +208.9億円、販管費 +63.4億円、営業利益 +87.0億円
 - ✓ **前年同期為替レート適用の場合** 売上高 107.3%、販管費 113.4%、営業利益 94.6%
- **当期利益**：+8.4%の増益 為替差損益：+5.1億円（前年同期比+18.5億円）



5 ページへお進みください。これより 2023 年度の決算概要についてご説明いたします。

6 ページへお進みください。

まず、決算総括ですが、売上はロシアでの輸出規制に伴う減収や、COVID-19 関連検査の減少などのマイナス要因がありましたが、ヘマトロジー分野の XR シリーズや、尿分野の中小規模病院向け UF-1500 の新製品上市効果や、新興国市場の成長により、これをカバーし、全地域で成長を達成。為替の追い風もあり、対前年 12.4% 増の 4,615 億円となりました。

特に中国およびアジア・パシフィックでは、現地通貨ベースでも 2 桁伸長いたしました。

営業利益は、欧米での激しいインフレに伴う人件費・経費増、社内デジタル化投資に伴う経費償却費増に加え、第 4 四半期には、オックスフォード・ジーン・テクノロジーおよびアイノスティックスの減損 18.5 億円がありましたが、販管費の抑制に努め、対前年度比 6.4% 増の 783.8 億円となりました。

当期利益は、為替差益もあり、対前年 8.4% 増の 496.3 億円となり、売上、営業利益、当期利益、いずれも過去最高を達成いたしました。

売上高の増減要因（地域別・品目別）



全地域で増収を達成し、グループ売上は2桁伸長

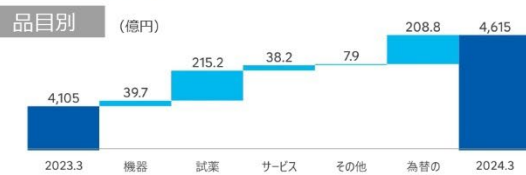
(億円)	2024年3月期		前年同期比	
	実績	構成比	円ベース	現地通貨ベース
売上高	4,615.0	100.0%	112.4%	107.3%※
米州	1,187.8	25.7%	112.2%	105.0%
EMEA	1,274.8	27.6%	114.5%	102.8%
中国	1,099.5	23.9%	113.5%	110.8%
AP	431.0	9.3%	118.1%	113.1%※
日本	621.8	13.5%	103.9%	-
機器	1,009.5	21.9%	110.0%	104.3%※
試薬	2,808.4	60.9%	113.5%	108.7%※
サービス	614.4	13.3%	113.1%	107.0%※
その他	182.6	4.0%	108.6%	104.7%※

※為替の影響を除いた円換ベースの前年同期比伸長率



地域別の主な増減要因

米州	・ ヘマトロジー・尿分野を中心に好調に推移し、 増収を達成
EMEA	・ 直販化したスペインや新興国のサウジアラビアなどの伸長が、特殊要因（ロシア・COVID-19）を補い、 増収を達成
中国	・ ヘマトロジー分野の試薬が伸長した他、血液凝固・尿分野の試薬伸長もあり 2桁増収を達成。売上高1,000億円規模に成長
AP	・ 各国のビジネスは好調に推移、機器・試薬ともに全分野において伸長し、 2桁増収を達成
日本	・ COVID-19関連検査需要の減少の影響を受けるも、ヘマトロジー・尿・血液凝固分野が好調に推移。メディカルロボット事業も伸長し、 増収を達成



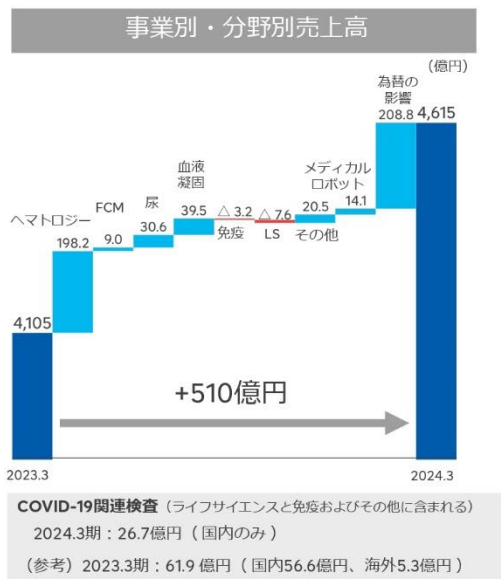
7

7 ページへお進みください

次に、地域および品目別の売上増減要因ですが、米州は、カナダや中南米のヘマトロジー・尿分野が好調に推移し、増収を達成いたしました。

EMEA は、ロシアおよび COVID-19 関連検査事業減に起因する減収がありましたが、サウジアラビアなどの新興国における成長や、スペインの直販化などにより、マイナス分をカバーし、増収を達成いたしました。中国は、第 1 四半期こそ出遅れましたが、その後回復し、ヘマトロジー分野の機器・試薬が伸長した他、血液凝固用分野の試薬も伸長し、2 桁成長。売上も 1,000 億を超えました。アジア・パシフィックは、各国とも好調で 2 桁成長を達成いたしました。特にインドは、対前年比 33%増と、大幅に成長いたしました。日本は、COVID-19 関連検査の需要が減少しましたが、XR シリーズや UF-1500 などの販売が好調で、さらにメディカルロボット事業も伸長し、増収となりました。

売上高の増減要因（事業別・分野別）



新興国におけるヘマトロジー・尿分野の伸長や、中国の現地生産化によるヘマトロジー分野の機器伸長、血液凝固分野における試薬伸長もあり、増収

(億円)	2024年3月期		前年同期比	
	実績	構成比	円ベース	為替影響を除く
売上高	4,615.1	100.0%	112.4%	107.3%
ヘマトロジー	2,749.1	59.6%	113.9%	108.2%
FCM	33.1	0.7%	146.7%	139.9%
尿	390.3	8.5%	114.6%	109.0%
血液凝固	729.3	15.8%	109.0%	105.9%
免疫	236.4	5.1%	100.3%	98.6%
生化学	33.7	0.7%	98.6%	95.9%
ライフサイエンス	205.0	4.4%	102.9%	96.1%
その他	200.3	4.3%	120.0%	113.1%
ダイアグノスティクス事業	4,577.6	99.2%	112.2%	107.0%
メディカルロボット事業	37.4	0.8%	160.5%	160.5%

8

8 ページへお進みください。

事業分野別の売上状況です。

新興国におけるヘマトロジー・尿検査の需要増に加え、中国における現地生産の時期が好調に売上を伸ばし、ヘマトロジーおよび尿分野は大幅に成長しました。血液凝固分野も試薬売上が好調でした。一方、免疫・ライフサイエンス分野は、COVID-19 関連検査需要の減少により減収となりました。

2024年3月期 単四半期業績推移



4Q単四半期は全地域が好調に推移し、売上高、営業利益ともに大幅伸長

	1Q (4月-6月)			2Q (7月-9月)			3Q (10月-12月)			4Q (1月-3月)		
	構成比		対前年 伸長率	構成比		対前年 伸長率	構成比		対前年 伸長率	構成比		対前年 伸長率
売上高	953.5	100.0%	110.8%	1,173.4	100.0%	108.7%	1,138.2	100.0%	108.7%	1,349.8	100.0%	120.8%
売上原価	449.4	47.1%	104.4%	567.4	48.4%	108.3%	530.6	46.6%	109.7%	642.6	47.6%	127.1%
販売費及び 一般管理費	301.4	31.6%	119.8%	324.4	27.6%	116.6%	332.5	29.2%	116.4%	379.4	28.1%	123.1%
研究開発費	71.3	7.5%	103.1%	78.8	6.7%	103.5%	82.0	7.2%	108.9%	81.8	6.1%	91.0%
その他営業損益	1.4	0.2%	89.7%	2.6	0.2%	13.6%	10.9	1.0%	109.4%	△4.2	△0.3%	-
営業利益	132.7	13.9%	120.1%	205.4	17.5%	93.0%	203.8	17.9%	96.1%	241.7	17.9%	125.2%
親会社の所有者に 帰属する当期利益	86.2	9.0%	107.4%	135.6	11.6%	85.0%	122.7	10.8%	109.7%	151.7	11.2%	143.2%

9

9 ページへお進みください。

このスライドは、四半期ごとの業績推移を示したものです。

第4四半期は、それまでの取り組みが実を結び、全ての地域において好調に推移し、売上、営業利益とも大幅に伸長いたしました。

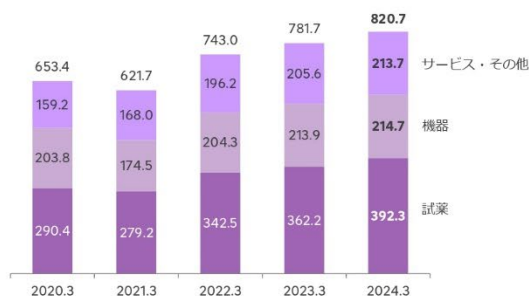
2024年度も、この良好な事業環境が継続すると考えております。

米州（地域別）



(Million USD)	2024年3月期	前年同期	前年同期比	
			現地通貨ベース	円ベース
売上高	820.7	781.7	105.0%	112.2%
機器	214.7	213.9	100.4%	107.4%
試薬	392.3	362.2	108.3%	115.7%
サービス・その他	213.7	205.6	103.9%	110.9%

売上高推移 (Million USD)



ヘマトロジー・尿分野の試薬の伸長が、血液凝固分野の機器低調を補い、増収

● 機器

✓ヘマトロジー分野がカナダおよび中南米で伸長した他、尿分野が中南米で伸長も、血液凝固分野はシーメンス社への販売減速により、横ばい

● 試薬

✓ヘマトロジー・尿分野において、北米、中南米ともに伸長し、増収

✓大手検査センター（Labcorp）LDT向けの血液中のアミロイドβ検査試薬も、堅調に推移（2.2 Million USD）

10

10 ページへお進みください。

これより、地域別のトピックスについてご紹介申し上げます。

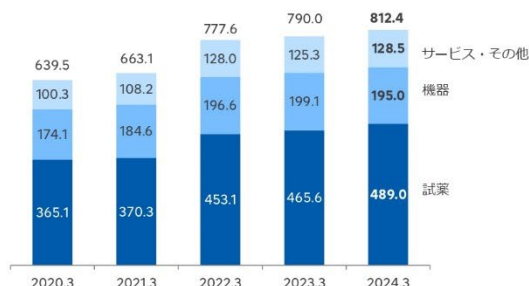
まず、米州ですが、カナダおよび中南米において、ヘマトロジー・尿分野が大きく伸長しました。機器については、血液凝固分野においてシーメンス社の買い控えの影響により、機器販売全体としては対前年横這いとなっておりますが、現時点での米国における機器受注額は過去最大となっており、今年度が楽しみです。また、アルツハイマー検査病関連試薬が北米で好調で、既に 2.2 ミリオンドルの売上達しております。

EMEA（地域別）



(Million EUR)	2024年3月期	前年同期	前年同期比	
			現地通貨ベース	円ベース
売上高	812.4	790.0	102.8%	114.5%
機器	195.0	199.1	97.9%	109.0%
試薬	489.0	465.6	105.0%	116.9%
サービス・その他	128.5	125.3	102.5%	114.0%

売上高推移 (Million EUR)



直販化したスペインやサウジアラビアが伸長し、ロシアの大幅減収を補い、増収

※通期：特殊要因（ロシア・COVID-19）の影響を除くと現地通貨ベースで+7.2%伸長。

※4Q単：新興国の伸長やロシア影響がなくなったことにより、現地通貨ベースで+14.2%伸長

● 機器

✓ヘマトロジー分野がサウジアラビアやイギリスなどで伸長したものの、前年イタリアで大型案件を獲得した影響やロシアでの減収もあり、現地通貨ベースでは減収

● 試薬

✓サウジアラビアやスペイン、ポーランドなどでヘマトロジー分野が伸長した他、イタリアで機器設置台数増加などにより伸長し、増収

11

11 ページへお進みください。

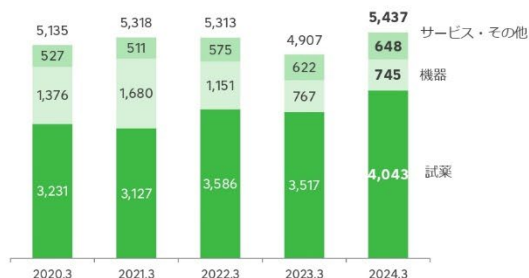
EMEA につきましては、ロシアおよび COVID-19 関連検査の大幅な減収を、サウジアラビアなどの新興国の成長とスペインの直販化等が補い、増収となりました。ロシア、COVID-19 の特殊要因を除くと、現地通貨ベースで 7.2%の成長となります。特に第 4 四半期単体では、14.2%の伸長となり、強い成長基調となっております。

中国（地域別）



(Million CNY)	2024年3月期	前年同期	前年同期比	
			現地通貨ベース	円ベース
売上高	5,437.4	4,907.6	110.8%	113.5%
機器	745.0	767.7	97.0%	99.2%
試薬	4,043.9	3,517.5	115.0%	117.7%
サービス・その他	648.4	622.4	104.2%	106.9%

売上高推移 (Million CNY)



検査数の回復や現地生産品の拡大により、売上高は2桁増収を達成し、コロナ禍前の水準を超える

● 機器

✓現地生産品の拡大を進めたヘマトロジー分野が2桁伸長も、国産優遇施策の影響を受けた尿・血液凝固分野が減収し、微減 ※2025.3月期は現地生産品の拡大効果により回復見込み

● 試薬

✓ヘマトロジー・尿・血液凝固分野の2桁伸長に続き、免疫分野も伸長し、増収

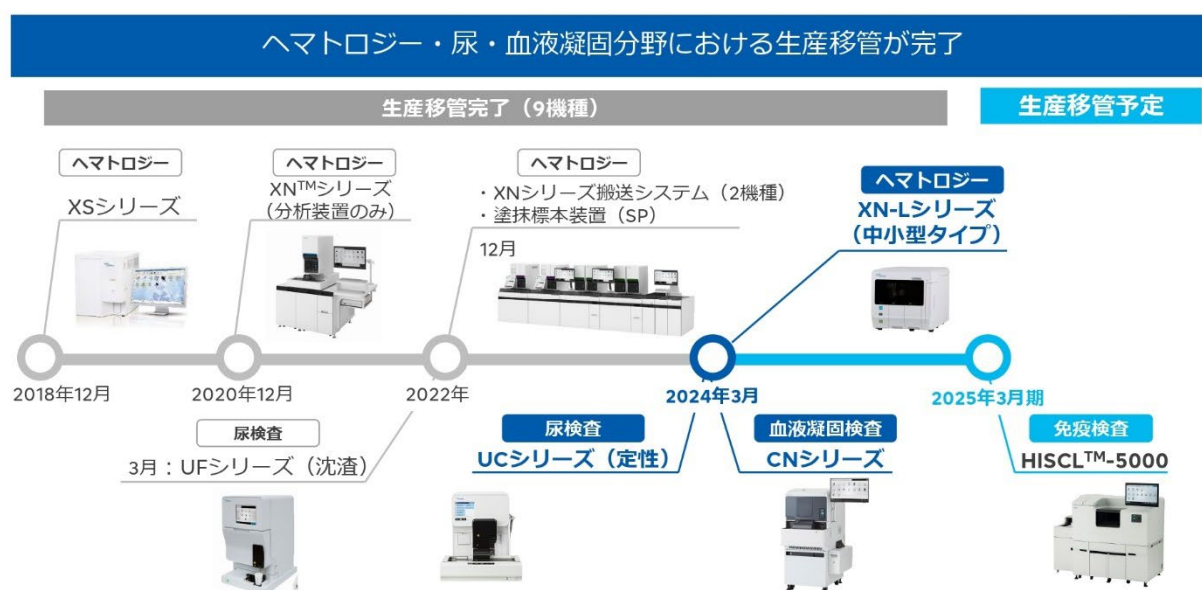


12

12 ページへお進みください。

中国におきましては、機器の現地生産品の拡大を進めたヘマトロジー分野が2桁、約12%伸長しましたが、尿・血液凝固分野の現地生産品の認可が第4四半期となり、2023年度における効果は限定的でした。本格的な効果は今年度からとなりますが、ヘマトロジー分野の機器と同様に、尿・血液凝固分野においても売上が伸長すると考えております。一方、試薬はヘマトロジー・尿・血液凝固・免疫、いずれの分野においても好調で、2桁増成長を達成いたしました。

参考：中国への生産移管スケジュール



13

13 ページへお進みください。

ご参考までに、中国における現地生産品をお示します。

2023年度は、先ほど申しました通り、ヘマトロジー・尿・血液凝固の3機種の現地化が完了し、2024年度から本格的な販売を進めます。2024年度は、残された免疫装置の生産移管を予定しております。

AP（地域別）



(億円)	2024年3月期	前年同期	前年同期比 円ベース
売上高	431.0	364.8	118.1% (113.1%)
機器	95.3	81.0	117.7%
試薬	288.9	253.3	114.0%
サービス・その他	46.7	30.4	153.5%

インドや韓国、フィリピンなど東南アジアにおいて、ヘマトロジー分野が伸長した他、医療インフラ投資の継続もあり、2桁増収を達成

● 機器

- ✓ インドにおける直接販売効果や台湾などにおけるXR™シリーズ販売開始により、ヘマトロジー分野が伸長
- ✓ タイやマレーシアなど東南アジアおよび韓国において尿・血液凝固・免疫分野が好調に推移

● 試薬

- ✓ 機器設置台数の増加に伴い、インドやオーストラリア、韓国を中心にヘマトロジー分野が好調に推移
- ✓ 機器設置台数の増加およびユニーク項目（肝線維化マーカー：M2BPGi）の販促活動により免疫分野が大幅に伸長するなど、全分野で増収



14

14 ページへお進みください。

アジア・パシフィックにつきましては、インド、フィリピン、韓国などにおいて、ヘマトロジー分野が伸長した他、医療インフラ投資の継続もあり、機器・試薬・サービス等も好調で、2桁成長を達成しました。特にインドは、対前年比 133%と大幅に成長しました。また、免疫分野におけるユニーク項目の販売促進により、免疫分野も大幅に伸長いたしました。

日本（地域別）



(億円)	2024年3月期	前年同期	前年同期比 円ベース
売上高	621.8	598.3	103.9% (109.9%)
ダイアグノスティクス事業	584.3	574.9	101.6% (107.6%)
機器	120.8	97.4	124.0%
試薬	366.3	380.0	96.4% (105.0%)
サービス・その他	97.2	97.5	99.7%
メディカルロボット事業	37.4	23.3	160.5%

COVID-19関連検査需要が減少も、ヘマトロジー・尿分野を中心に機器が伸長。メディカルロボット事業の伸長もあり増収

ダイアグノスティクス事業

● 機器

- ✓ ヘマトロジー分野のXRシリーズや尿分野の中小規模施設向け製品（UF-1500）が好調に推移し、対前年20%を超える伸長。

● 試薬

- ✓ XRシリーズの設置台数増加や血液凝固分野における血栓項目の採用拡大も、COVID-19関連検査需要の減少（△29.9億円）により、減収

メディカルロボット事業

- ✓ 今期導入台数：20台、累計台数：55台
- ✓ 導入台数および症例数の増加に伴い、サービス・消耗品（鉗子など）の売上が増加



15

15 ページへお進みください。

日本におきましては、COVID-19 関連の大幅な減収、約 30 億円があったものの、XR シリーズ、UF-1500 の販売が好調で、ヘマトロジー・尿分野を中心に、機器が対前年 20%を超える大幅な伸長となりました。特にヘマトロジー機器は、XR シリーズの効果で、対前年 29%の増収となっております。また、メディカルロボット事業、約 14 億円の増収となり、COVID-19 の特殊要因を除くと、日本地域全体で約 10%の成長となります。

メディカルロボットの実績



ハンドクラッチ対応などの顧客ニーズへの対応および診療科適応拡大もあり、
導入台数・症例数ともに順調に増加

導入台数 (2023.3→2024.3)

症例数 (2023.3→2024.3)

35台 ▶ 55台

1,322 症例 ▶ 4,225 症例

※サーティフィケート発行 291名 → 740名



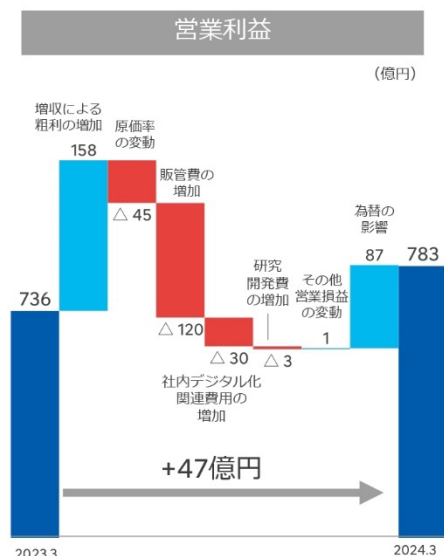
16

16 ページへお進みください。

その手術支援ロボット、hinotori ですが、昨年 7 月に実施しましたバージョンアップモデルを高くご評価いただき、導入が進みました。第 4 四半期、3 カ月だけで、11 台が納入され、2023 年度はトータルで 20 台、累計で 55 台の設置となりました。2024 年度も、このペースでの設置を進めていく予定です。また、手術数も順調に推移し、2023 年度だけで 3,000 症例に近い手術が行われ、2024 年 3 月末時点での累計症例数は 4,225 症例となっております。

手術数の増加により、鉗子等の消耗品の売上も増加してきております。また先日、呼吸器外科への適用拡大が承認されましたので、2024 年度はさらに症例数の増加が期待できます。

営業利益の増減要因



※下記数値・コメントは為替の影響を除く

- 増収による粗利の増加：+158.4億円
- 原価率変動による影響：△45.4億円（1.0pt 悪化）
 - ✓ 改善要因：輸送費高騰の緩和 0.2pt、プロダクトミックス 0.2pt
 - ✓ 悪化要因：製品等の原価悪化 1.0pt、サービスコスト 0.4pt
- 販売管理費の増加：△120.8億円
 - ✓ 労務費：直販に伴う人員増加やインフレ影響による増加：約77億円
 - ✓ 経費：規模拡大や販促活動による増加：約41億円
- 社内デジタル化関連費用の増加：△30億円
- 研究開発費の増加：△3.4億円
 - ✓ 製品開発への継続投資および薬事関連費用による増加
- その他営業損益の変動：+1.1億円
- 為替の影響：+87.0億円

17

17 ページへお進みください。

営業利益ですが、売上増による粗利の増加があったものの、欧米を中心としたインフレによる人件費および経費の高騰により、海外オペレーションの当社にとっては厳しい環境となりました。

原価は、原材料費の高騰や人件費増に伴うサービスコストの増加により、前年度より1ポイント悪化しました。また、販管費は抑制に努めたものの、極端なインフレによる人件費・経費の高騰、各地域における販売サービス活動の活発化、さらに一部地域で直販化を進めたことなどにより、前年度比120億円増加いたしました。

また、社内のデジタル化関連費用もグローバルでの実装が進み、30億円増加しました。一方、研究開発費は、研究開発テーマ全般の見直しを行い、昨年度並みにとどめました。これに為替のプラスが加わり、最終的には約47億円の増益となりました。

連結財政状態計算書の増減要因



資産：直販化を含む売上拡大・為替影響により、営業債権及びその他の債権が増加

負債：銀行借入により非流動負債を中心に増加

資本：ESOP信託による自己株式取得も、利益剰余金の増加などにより増加



18

18 ページへお進みください。

連結財政状態ですが、資産は直販化を含む売上拡大化・為替影響により、営業債権およびその他債権が増加しました。一方、負債は、銀行借入より 433 億円の増加、資本は利益剰余金等により 445.4 億円の増加となりました。

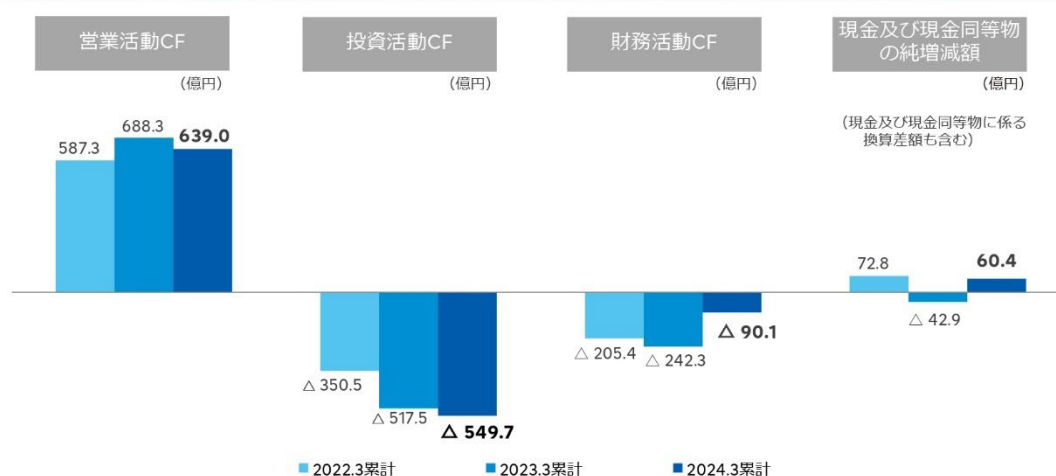
キャッシュフローの推移



営業活動CF：利益が増加したものの直販化を含む売上拡大により運転資本が増加した影響で減少

投資活動CF：社内デジタル化、新興国の拠点整備など積極的な投資により投資活動CFが増加

財務活動CF：ESOP信託による自己株式取得したものの、銀行借入の影響によりキャッシュアウトが減少



19

19 ページへお進みください。

キャッシュフローの推移です。

2023 年度は利益が伸長した一方、直販化の推進により、売上債権の増加など運転資金が膨らみ、営業キャッシュフローは減少しました。また、新興国における拠点整備の積極的な投資、社内デジタル化、人的資本投資への一環として、ESOP などの導入を進めてまいりました。これらを推進するために、銀行借入を増やした結果、前期に比べて、60.4 億円キャッシュが増加しております。

2024年3月期配当（案）



● 期初予想から配当額は変更なし

	中間	期末	年間	配当性向
2023年3月期	40円	42円 創立55周年 記念配当(2円)含む	82円	37.5%
2024年3月期 (案)	42円	42円※	84円	35.4%

※2024年3月の期末配当は、株式分割前の株式を対象に実施
第57期定時株主総会に付議する予定

20

20 ページへお進みください。

最後に配当でございます。

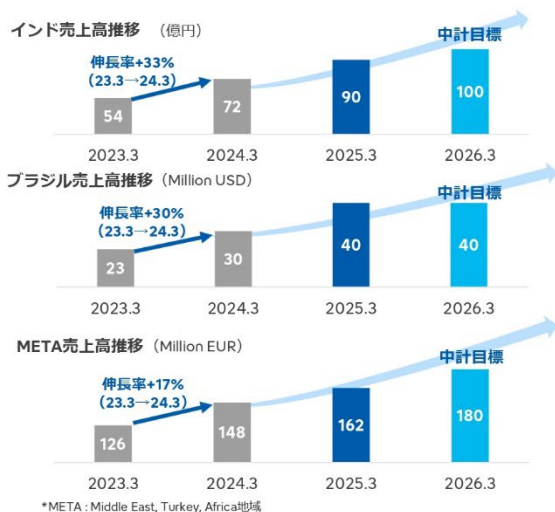
予定通り、2 円増配の 84 円といたします。

以上、2023 年度の決算報告についてご説明申し上げました。

続きまして、成長戦略についてご説明します。

21 ページへお進みください。私どもは、中期経営計画において、三つの成長戦略として、新興国戦略、既存事業の強化、そして新規事業の拡大を推進しております。ここでは、2023 年度のこれら成長戦略のトピックスと 2024 年度の取り組みをご説明いたします。

大幅な成長が見込まれる市場に積極的に投資し、機能強化



インド新生産拠点（建設中）



トルコトレーニングセンター



ブラジルトレーニングセンター

22 ページへお進みください。

まず、新興国戦略ですが、インド、ブラジル、そして中東アフリカ地域、これを当社では META と呼んでおりますが、これらの地域において販売活動を強化した結果、2023 年度はそれぞれ 33%、30%、17%の成長を遂げることができました。

特にインドとブラジルは、中計の目標を 1 年近く前倒して達成できる見込みです。これらの地域の更なる成長を目指して、インドで新工場を建築中で、工事は順調に進んでおりまして、2024 年度中に完成予定です。

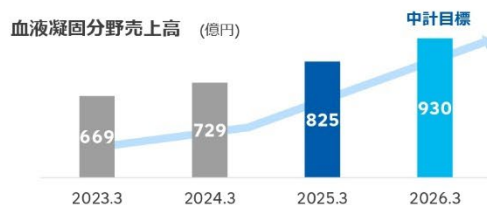
また、ブラジルおよびトルコに、地域の中核となるカスタマートレーニングセンターを設立いたしました。2024 年度も引き続き、これら地域の成長を推進してまいります。

既存事業の強化（血液凝固分野）



米国・欧州での販売開始に向けた体制整備完了、2024年4月より販売活動開始

①対象マーケットが約2倍、高伸長を期待



②欧米地域のさらなる収益性向上

- ✓ 機器のみの販売から、利益率の高い試薬、強みであるサービス&サポートを提供



③ヘマトロジー分野の資産の活用・強みの融合

- ✓ 既存の人員、医療機関への販路・サービス網の共通化（一人当たりの生産性が向上）
- ✓ 既存のヘマトロジーユーザーへシステム拡張案件として提案



23

23 ページへお進みください。

次に、既存事業の強化です。

まず、血液凝固分野は、シーメンス社との相互供給契約のもと、米州・欧州での自社ブランドの販売開始に向けた体制が完了し、2024年4月より販売活動を開始しました。これにより、シスメックスが対象とする市場規模は従来の2倍となります。さらには、利益率の高い試薬の販売が加わることで、収益性の向上が図れると考えております。また、血液凝固分野とヘマトロジー分野のお客様は同一ですので、これまでヘマトロジー分野で培ってきたサービス&サポートの強み、および既に開発し、好評を得ておりますヘマトロジーと血液凝固分野を融合したシステムによるアドバンテージなどを十分に生かし、効率的に販売活動を推進してまいります。

以上のことから、血液凝固分野は、2024年度は成長の柱として100億円程度の増収を期待しております。

免疫分野・ライフサイエンス：次の収益の柱とするための取り組み

免疫分野

- **富士レビオHD社との業務提携**

免疫分野における研究・開発・生産・臨床開発・販売などの多面的な協業

- ✓ HISCL向け試薬項目開発（アルツハイマー検査のパネル化を含む）
- ✓ その他の協業可能性

- **アルツハイマー病検査**

- ✓ 日本：薬事承認済、保険点数取得に向けた活動
- ✓ 米国：大手検査センター（Labcorp）LDT向け
- ✓ 欧州：薬事承認取得、販売準備

ライフサイエンス

ピボットを実施

- **OSNA・PCR・FISH**

収益最大化に向けて、取り組みを推進（他社との協業可能性を含む）

- **リキッドバイオプシー**

収益化に向けて、開発資源を集中（BEAMingからPSSへ）

- **CEシーケンサー**

日立ハイテック社と共同開発

24

24 ページへお進みください。

次に、免疫分野ですが、昨年、富士レビオ・ホールディングス株式会社と、免疫分野における研究・開発・生産・臨床開発・販売など、多面的な協業に合意し、業務提携基本契約を締結いたしました。この契約のもと、アルツハイマー病検査のパネル化を含む項目開発を加速化させ、免疫分野のグローバル展開を推進してまいります。

ライフサイエンスについては、大きな収益事業に転換すべく、OSNA や PCR のグローバル展開、リキッドバイオプシー技術の選択と集中による収益化の実現、他社との協業による事業拡大を推し進めてまいります。

新規事業の拡大（メディカルロボット事業）



日本の大学・基幹病院への導入、グローバル展開開始など、新たなフェーズへ

● hinotoriの導入状況

- ✓ 全国の大学病院、基幹病院への導入が着実に進む



● 診療科の適用拡大

泌尿器科	消化器外科	婦人科
呼吸器外科	心臓外科	耳鼻咽喉科

- ✓ 呼吸器外科の適応により、32術式中28術式に対応
- ✓ 日本のロボット支援下手術数の90%超をカバー

● 鉗子の拡充

- ✓ 20回使用可能な鉗子の市場導入による競争力強化

● 海外展開計画

- ✓ 2024年3月期 シンガポールでの認可
- ✓ 2025年3月期 アジアへの展開、欧州への薬事申請
- ✓ 2026年3月期 欧州への市場参入、FDAへの薬事申請
- ✓ 2027年3月期 米州市場への参入開始

25

25 ページへお進みください。

三つ目は新規事業の拡大、メディカルロボット事業です。

hinotori は、先にご説明した通り、全国の主要大学・基幹病院を初めとして、55 台が導入されました。今後、それらの関連病院への販売拡大が期待されます。また今回、適用拡大として呼吸器外科が加わり、ロボット支援下手術の 90%を超える部分をカバーできるようになりました。開発も、これまでお客様のご要望に対応するマーケットフィット型の開発でしたが、これを完了し、hinotori の強みを活かす開発へと移行します。

また、20 回使用可能な鉗子もリリースしましたので、今後、利益を創出するフェーズへ入っていきます。さらに昨年、シンガポールでの認可を取得しました。シンガポールを起点としたアジア展開、そして次に欧州、そして米州へとグローバル展開を進めてまいります。

2025年3月期 業績予想



(億円)	2025年3月期		2024年3月期		伸長率
	予想	構成比	実績	構成比	
売上高	5,100	100.0%	4,615.1	100.0%	+10.5%
売上原価	2,370	46.5%	2,190.1	47.5%	+8.2%
販売費及び一般管理費	1,519	29.8%	1,337.9	29.0%	+13.5%
研究開発費	350	6.9%	314.0	6.8%	+11.5%
営業利益	870	17.1%	783.8	17.0%	+11.0%
親会社の所有者に帰属する当期利益	550	10.8%	496.3	10.8%	+10.8%



● 売上高の伸長要因

- ✓ XRシリーズの上市効果（日本、EMEA、中国、AP）
- ✓ 欧米：血液凝固分野の販売開始
- ✓ 米州：ヘマトロシー分野の機器を中心に受注好調
- ✓ EMEA：直販化した地域の伸長
- ✓ 中国：現地生産移管した製品の拡販
- ✓ AP：インドを中心とした新興国の伸長
- ✓ 日本：手術支援ロボットシステム（hinotori）の導入加速

● 原価率の改善要因

- ✓ 欧米での血液凝固試薬の販売開始
- ✓ 継続したコストダウン
- ✓ 輸送費の緩和

● 販管費の増加要因

- ✓ 社内デジタル化や人的資本への投資
- ✓ 売上拡大に伴う費用の増加

● 営業利益

- ✓ 増収や原価率低減による粗利益の増加
- ✓ 下期の割合が高い見通し

27

以上を踏まえた 2024 年度の業績予測です。

27 ページへお進みください。

2024 年度の売上は、5,100 億円を計画しております。為替はドル 147 円、ユーロ 158 円、元 20.4 円を想定しております。

売上成長の主な要因としては、XR シリーズのグローバル展開の本格化、欧米における血液凝固分野の直販開始、米州での強い需要、インドを中心とした新興国の大幅伸長などが挙げられ、成長材料は豊富であります。

原価率は、2024 年度から 1 ポイント改善の計画としております。これは、継続したコストダウンに加えて、輸送費の緩和であり、あるいは欧米での血液凝固分野の試薬販売などにより、実現してまいります。

販管費は、将来に向けた社内のデジタル化投資および人的資本への投資継続、並びに売上拡大に伴う費用増を見込みます。特にデジタル投資は、対前年 40 億円程度の費用増になると見込んでおります。

研究開発費は、対前年度比 10%ほどの増加の計画ですが、ピボットの効果や更なる選択と集中を進め、適切にコントロールしてまいります。今年度は減損がありましたが、それがなければ 800 億円程度の営業利益でしたので、この数値は達成可能と考えております。

上期と下期のバランスにつきましては、下期の方に重きを置いています、営業利益として。例えば血液凝固分野は、上期は販売活動が先行し、下期に試薬販売等が拡大し、収益が拡大するため、下期の方が売上利益とも大きくなる計画にしております。

参考：2025年3月期（事業・分野別・地域別売上高）



事業・分野別売上高 (億円)			地域別売上高 (億円)		
	2025年3月期	伸長率		2025年3月期	伸長率
ヘマトロジー	3,030	+10.2%	日本	665	+6.9%
FCM検査	50	+50.7%	米州	1,315	+10.7%
尿検査	425	+8.9%	EMEA	1,390	+9.0%
血液凝固検査	825	+13.1%	中国	1,210	+10.0%
免疫検査	250	+5.7%	アジア・パシフィック	520	+20.6%
生化学検査	35	+3.6%			
ライフサイエンス	215	+4.8%			
その他	210	+4.8%			
ダイアグノスティクス事業	5,040	+10.1%			
メディカルロボット事業	60	+60.2%			
合計	5,100	+10.5%			

28

28 ページへお進みください。

ご参考までに、2024 年度の事業別・地域別の経営計画値をお示しします。ヘマトロジー分野の 2 桁成長。これは XR シリーズであったり、中国での現地生産品等による成長です。特に、さらに血液凝固分野の伸長を狙ってまいります。

また、地域につきましては、特にインドにおける伸長が著しいアジア・パシフィックでの大きな成長を見込んでおります。

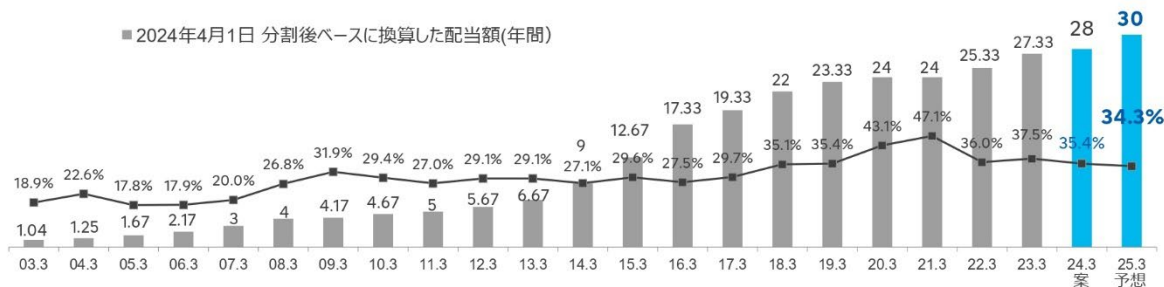
2025年3月期 配当予想



2円増配し、年間30円を予定（分割前ベースでは6円増配）

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%を目処に配当を行ってまいります。

(円)



29

29 ページへお進みください。

最後に配当です。

2024 年度は 2 円増配し、年間 30 円の配当を予定しております。これは分割前のベースでは 6 円の増配となります。

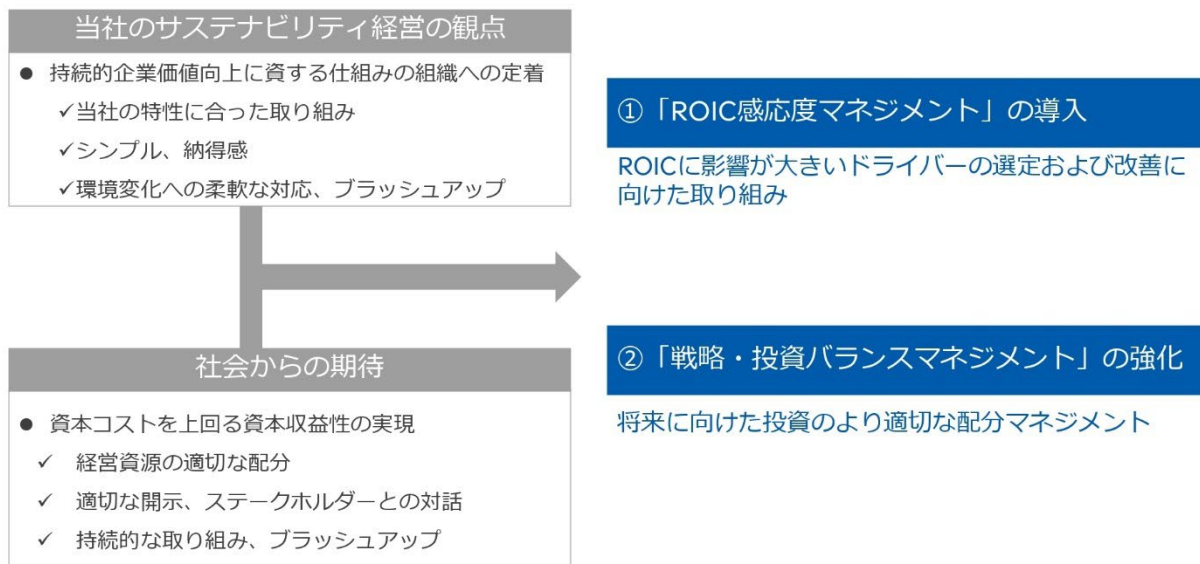
以上でございます。

ご清聴ありがとうございました。

ここより、立花にバトンタッチいたします。

立花：立花でございます。私からは、当社の資本コストを意識した経営の取り組みについて、ご説明させていただきます。

資本コストを意識した取り組みの方向性



31

31 ページをご覧ください。

まず、その取り組みの方向性につきまして、基本的な考え方をご説明いたします。

資本コストを意識した経営は、社会からの期待にお応えすることは当然ながら、当社のサステナビリティ経営に資するという観点で、当社の組織の中で納得感を持って定着していくことが大事だと考えておりますので、当社の特性に合い、できるだけシンプルにすることを意識してブラッシュアップしてまいります。

その方向性は右側に記載の通り。一つは ROIC 感応度マネジメントの導入と、二つ目は戦略・投資バランスマネジメントの強化という二つです。当社の場合、ヘマトロジーを初め、いくつかの事業分野がありますが、実質的にダイアグノスティクス事業という単一事業ですので、事業分野ごとに ROIC を見るという方法は適しません。そこで、ROIC については、ROIC 感応度マネジメントを導入し、ROIC 向上に影響強度が大きいドライバーに対して、積極的な改善アクションに取り組んでいこうという考え方があります。

一方、事業分野別の投資バランスにつきましては、従来から戦略と投資のバランスを総合的に見て、経営判断を行ってきておりますけれども、今期からは、事業分野共通の投資リターン倍率という指標を加えて、戦略・投資バランスマネジメントをより強化してまいります。

それぞれの概要は、次ページ以降でご説明いたします。

ROICの推移



ROICはWACCを上回る水準で推移しているものの、持続的な成長に向けた積極投資によりNOPAT伸長以上に投下資本が増加



● COVID-19パンデミックの影響を大きく受けた2021年3月期を除けば、直近数年間のROICは13-16%で推移

● 投下資本のCAGR（2020年3月期 - 2024年3月期）は+13.3%
主な増加要因

- ✓ 運転資本の増加 CAGR:+23.2%
 - 売上拡大及び円安による営業債権・棚卸資産の増加
- ✓ 無形資産の増加 CAGR:+21.7%
 - 社内デジタル化投資
 - 製品ソフトウェア・ITソフトウェア

32

32 ページをご覧ください。

一つ目の ROIC 感応度マネジメントの導入についてご説明する前に、当社の ROIC の推移についてご説明いたします。

左のグラフは、NOPAT、投下資本および ROIC の過去 5 期の推移を表しています。ご覧の通り、直近数年間の ROIC は 13 から 16%程度で推移し、WACC を上回る水準で推移しておりますけれども、事業拡大に伴う運転資本の増加や、将来に向けた投資による無形資産の増加により、増加資本が増加しています。これら、直販国および新興国ビジネスの拡大や社内デジタル化など、将来に向けた投資が増えていましたが、今後は着実に効果が出てくると考えております。

①「ROIC感応度マネジメント」の導入



各ドライバーの変動がROICに与える影響を「ROIC感応度」として定義し、モニタリング、主要ドライバーの選定、改善アクションを実施

従来

各ドライバー個別に改善

2025年3月期の取り組み

「ROIC感応度」を活用し各ドライバーとROICを連携

- ✓ 当社にとって効果的なドライバーの選定
- ✓ モニタリングと改善アクションによる社内浸透
- ✓ 各部門においてROICを意識した活動を推進

2024.3期 ROICドライバー実績

プラスインパクト	対前年変動	ROIC インパクト
物流費率	△0.2%	+0.15pt
経費率	△0.2%	+0.13pt
廃棄評価減率	△0.1%	+0.12pt
有形資産回転数	+0.1	+0.11pt
マイナスインパクト	対前年変動	ROIC インパクト
労務費率	+0.8%	△0.63pt
サービスコスト率	+0.5%	△0.38pt
無形資産回転数	△0.5	△0.22pt
減価償却費率	+0.2%	△0.21pt
売掛金回転日数	+3.1	△0.13pt
買掛金回転日数	△2.5	△0.11pt
その他非流動資産回転数	△0.5	△0.08pt
棚卸資産回転日数	+0.1	△0.01pt
のれん回転数	△0.4	△0.01pt

33

33 ページをご覧ください。

ROIC を中長期的に向上させていくために、ROIC 感応度マネジメントを導入いたします。

従来、ROIC をツリー展開した主なドライバーの一つ一つについて、改善活動は当然行っておりま
すけれども、ROIC へのインパクトの関連付けはしておりませんでした。右の表は、2024 年 3 月期の主
な ROIC ドライバーの対前期変動実績で、上段は ROIC にプラスインパクトがあったドライバー、下段
はマイナスインパクトがあったドライバーを示しております。

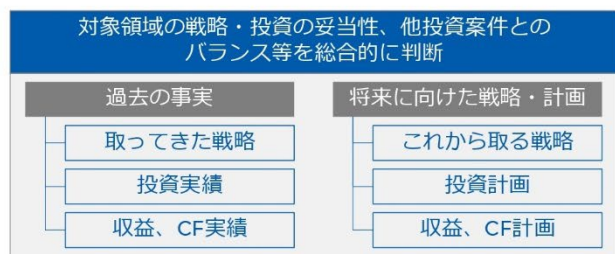
今回導入する ROIC 感応度マネジメントは、主なドライバーについて、関係する組織部門がそのドライ
バーの特性に応じて要素分解し、ROIC へのインパクトを意識して、能動的に改善に取り組んでいくと
いう点が従来との大きな違いです。

もちろん、ドライバーによって特性は大きく異なりますし、当社にとって取り組むべき主要ドライバー
として適切かどうかという観点も重要ですので、右の表の実績に基づき、各ドライバーに関する組織
部門と議論をしっかりと行って、能動的に取り組む主要ドライバーを特定し、ROIC 向上につながるアク
ションに取り組んでまいります。

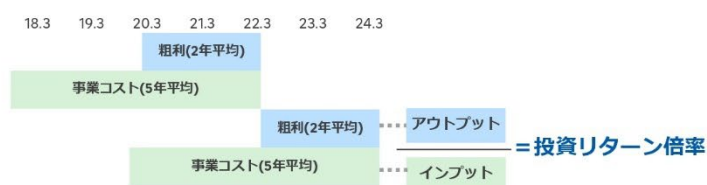
今後、通期決算発表時に、ROIC 実績と主要ドライバーの実績について、何らかの適切な形で示して
きるようにしたいと考えております。

現時点では、ROIC の具体的な目標を開示いたしませんけれども、来期以降、主要ドライバーに対する計画的アクションを能動的に取れるようになった段階で、中長期的に目指す ROIC の水準の開示を検討したいと考えております。

②「戦略・投資バランスマネジメント」の強化



「投資リターン倍率」の指標を追加



※事業コスト：対象領域の事業部門販管費、研究開発費、設備投資、M&A、投資有価証券の合計



34 ページをご覧ください。

戦略・投資バランスマネジメントの強化についてご説明します。

当社は、従来から左上の図に記載の通り、事業分野等における、各領域における過去から将来にわたる戦略や投資について、目指すアウトプットや他の投資案件とのバランスなども含めて、総合的に見て経営判断をしてきておりますけれども、それをさらに強化するために、投資リターン倍率という事業分野共通の指標を加えて可視化することになりました。

投資リターン倍率とは、対象領域におけるインプットに対するアウトプットの倍率を見るという指標で、左下の図に記載の通り、分子のアウトプットは、直近2期の粗利益の平均、分母のインプットは直近5期の事業コストの平均で、事業コストは注記の通り、各種、直接的な費用や投資の合計を使って計算いたします。

当社の場合、新製品の開発を始めてから、薬事承認を取得し、市場導入するまでに平均的に3から5年程度の期間がかかりますので、当社の直近のビジネスリターンは、過去5年間の投資の結果であるを見ると、大きな違和感はなく、適切であるという考え方によるものであります。

当社の事業は、グローバルの販売サービス体制を初め、全事業分野共通の組織が多く、実質的にダイアグノスティクス事業の単一事業ですので、事業分野ごとにROICを見るという方法は適しませんが、各事業分野における投資に対するリターンを共通の指標で可視化するために、投資リターン倍率という指標を使うことにいたしました。

右上のグラフは、全事業分野合計の直近5期の投資リターン倍率の推移で、コロナ禍である2021年3月期以降の直近3期は右肩上がりとなっており、ビジネスの領域での投資対リターンということでは上昇していると考えております。

右下のグラフは、各分野の投資リターン倍率を直近2期の比較でイメージ図として示したものです。分野によって、当社が対象としている市場や地域が違いますし、市場ポテンシャルや当社のポジショニングが違います。つまり、分野によっては、欧米はまだやっていないとかですね、そういう違いがあるということでもあります。

当然、ビジネスのステージも違いますし、新製品開発投資の規模や時期も分野によって違いますので、投資リターン倍率の実績だけや、短期変動だけを見て善し悪しの判断を短絡的にすることは適切ではないと考えております。しかし、この投資リターン倍率という分野共通の指標を用いることにより、各分野のポジショニングや戦略の違い、今後の課題や投資バランスなどをより議論しやすくなります。

いずれにいたしましても、将来に向けたいろいろなチャレンジを当社はずっとやってきておりますが、将来に向けた戦略や計画、それに必要な投資とリターンの見通し、さらに他の領域も含めた全体俯瞰をしながら、総合的に経営判断をしていく。そういうこれまでの取り組みをさらに強化してまいります。

この投資リターン倍率についても、今後、通期決算発表時に何らかの適切な形でお示しできるようにしたいと考えております。

以上でご説明を終わります。

以上