

社外取締役との対話（スモールミーティング）要旨

開催概要		
・開催日	2024年12月20日（金）	
・モデレータ	シティグループ証券 マネジングディレクター	山口 秀丸 様
・登壇者	取締役 専務執行役員	立花 健治
	社外取締役（指名・報酬委員会委員長）	太田 和男
	社外取締役（指名・報酬委員）	井上 治夫
	社外取締役（監査等委員、指名・報酬委員）	岩佐 道秀
・参加者	9社9名（機関投資家）	
・プログラム	- プレゼンテーション	
	- ディスカッションおよび質疑応答	

ご挨拶（山口様）

本日はよろしく申し上げます。シティグループの山口です。今回は、シスメックスとして初の社外取締役と投資家とのスモールミーティングです。プログラムですが、初めに立花さんよりプレゼンテーションいただいた後、私から、事前にいただいた質問の中からお問い合わせの多かった質問を、社外取締役の自己紹介を含めて聞かせていただき、最後にフリーディスカッションとさせていただきます。

プレゼンテーション（立花）

本日は、このようなディスカッションの場にお越しいただき、ありがとうございます。初めに、私からシスメックスのサステナビリティの取り組みをご説明します。

創業以来変わらぬ想い：「安心」をお届けすること



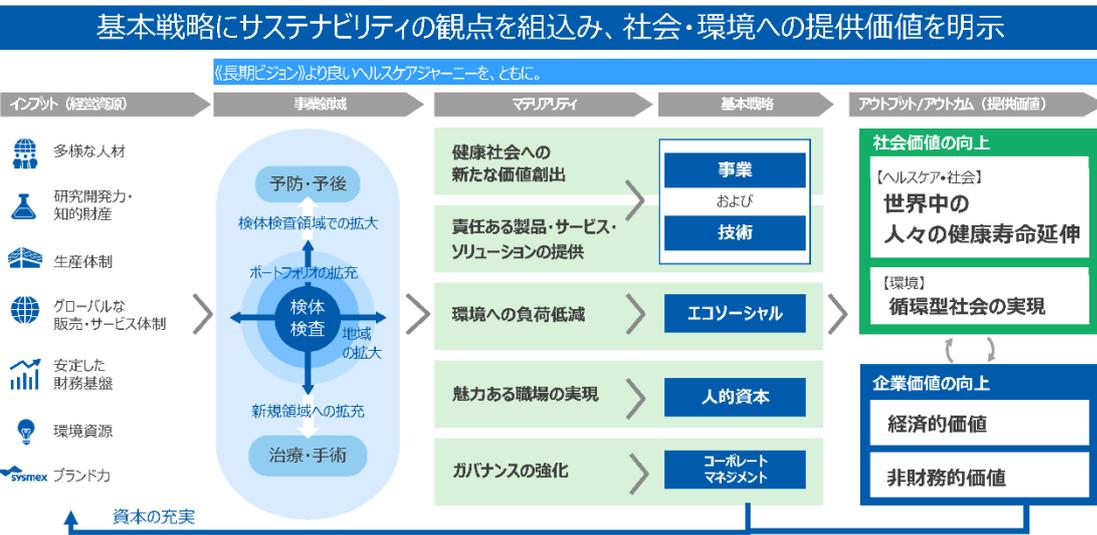
常にステークホルダーへの提供価値を意識して経営・行動



4

創業以来変わらぬ想い：「安心」をお届けすること。企業理念の一番根幹にある言葉が、この「安心」です。現在、日本語ではこのように表現していますが、グローバルの従業員にこの「安心」を伝えるために、アルファベットで「anshin」と記載し、グローバルに統一してその意味を浸透させています。

価値創造ストーリー



5

次のページは価値創造ストーリーです。統合報告書などに記載しています。昨年度から新しい長期経営戦略をスタートさせ、これまでは事業、技術、人材、コーポレートマネジメントの4つの要素にて基本戦略を構成していましたが、これにエコソーシャルを加えました。また、これまで「人材」と呼んでいたものを「人的資本」に変更し、より戦略的に取り組んでいます。

直近のサステナビリティピックアップ



E

- 温室効果ガス排出量削減 (2024.3期) (スコープ1,2)

年次	排出量 (t-CO2)	対2022年度削減率
2022	-	-
2023 (実績)	20,632	△29%
2025 (目標)	-	△40%

- SBTi 認証を取得※ (2024.7)

SCIENCE BASED TARGETS
DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION

※2033年 Scope 1,2を55%削減目標、Scope3における販売した製品使用によるGHG排出量35%削減目標に対して

- プラスチック製容器の水平リサイクル実用化検証

免疫測定装置 洗浄液の試薬容器を
同じ種類の容器に再製品化

試薬容器

G

- 資本コストを意識した取り組み (2024.5)

- ROIC感応度マネジメントの導入
- 戦略・投資バランスマネジメントの強化

- 人権デュー・デリジェンスを実施 (2025.3期)

ハマトロジー分野を中心に、
国内外のサプライヤーに対し
調査票による調査を実施

調査対象企業	回答率
約400社	約70%

6

ESGに関する現在の取り組みを簡単にご紹介します。

まず、E（環境）では、ご覧の目標に向けて取り組んでいます。また、下の方にプラスチック製容器についての記載がありますが、私どもの製品の中で環境に関連するものの一つとして、試薬の容器があります。大きいものでは20リットルの容器、小さいものではカートリッジなど、さまざまな試薬の容器にプラスチックが使用されています。これらの水平リサイクルの取り組みを始めました。現在は、実証実験および実用化の検証段階にありますが、これが成功すれば、順次実用化へと広げていきたいと考えています。参考リリース：[業界初、試薬に水平リサイクル容器を採用し発売 | Sysmex](#)

次に、G（ガバナンス）です。今年の5月に決算発表を行った際、資本コストを意識した取り組みとして、ROIC感応度マネジメントおよび、戦略・投資バランスマネジメントの強化を掲げました。今まさに、社内でのどのような取り組みが最も効果的かを検討しています。この取り組みについては、来年5月の今期決算発表でご説明させていただきたいと考えています。また、その下の、人権デュー・デリジェンスに関しては、この度、国内外のハマトロジーのサプライヤー約400社に対して調査を実施、回答率は約70%でした。この調査に携わっているコンサルタントの方からも、初回で70%の回答が返ってくるのは非常に高い割合であるとの評価を受けています。今後は、まだ回答が届いていない企業に対するヒアリングに加え、他分野への拡大を検討しています。

S (社会・人的資本)

● 薬剤耐性対策に対する貢献への期待

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 (2024.6)

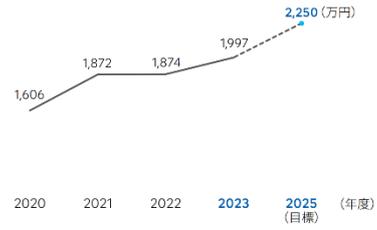


迅速薬剤感受性検査システム

● 付加価値生産性は堅調に推移 (2024.3期)

人的資本投資を積極的に行いながらも、人員数(適切に保ち、生産性向上を実現

■ 一人当たり付加価値生産性* (グループ)



● 従業員エンゲージメントの向上 (2024.3期)



- 日本地域の改善が貢献 (56%→65%)
- 改善施策例：
 - ・ジョブ型人事制度の浸透
 - ・多様な働き方の実現 (中抜け制度など)
 - ・魅力ある報酬の実現 (従業員向け信託型株式報酬制度)

7

次は S (社会) です。私たちはヘルスケア領域においてビジネスを行っており、社会的課題の解決に直接関わっていることが多いのですが、その一つをご紹介します。薬剤耐性菌への対策として、スウェーデンの子会社である Sysmex Astrego AB が開発した、迅速薬剤感受性検査システムが欧州で市場導入されました。同時に、Longitude Prize on AMR を受賞し、非常に栄誉あることです。この発表後、学会・団体などから期待の声をいただいております。現在、各国で薬事認可を取得する活動を進めています。世界的な薬剤耐性菌への対策という大きな社会課題に対して、検査という形で貢献できることを期待されており、これに対してしっかりと取り組んでいきたいと考えています。

次に、その下の従業員エンゲージメントについてです。グローバルのエンゲージメントは 75% ですが、日本だけは少し特殊で、例年低めのエンゲージメントが出ています。しかし、昨年度に比べて 9pt 改善しており、下に記載している対策が功を奏しています。

右側の付加価値生産性は、一人当たりの付加価値生産性をモニタリングしています。2025 年の目標を掲げていますが、昨年度も順調に上昇しており、今後も継続して向上させていきたいと考えています。

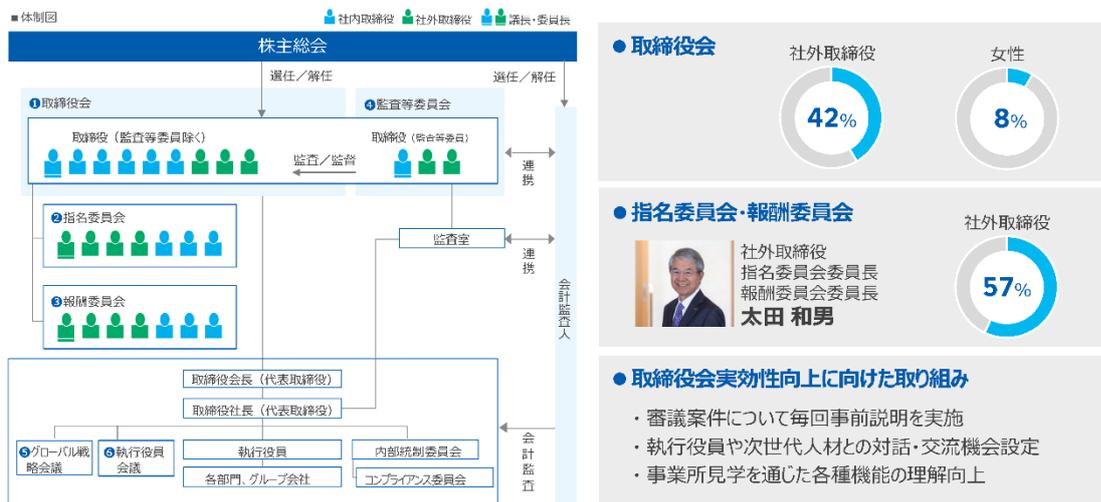
コーポレートガバナンスの変遷



8

8 ページのコーポレートガバナンスの変遷はご覧いただいている通りです。直近では、2023 年度において、右下に記載されている通り、指名・報酬委員会の委員長を独立社外取締役の方に担当していただいています。

ガバナンス体制



9

今年度からは、本日も出席しております、太田取締役に指名・報酬委員会の委員長を務めていただいています。私からは以上です。

質疑応答要旨

Q. これまでのご経歴と、社外取締役の役割をどう捉え、どのような姿勢で経営参画しているか

A. 太田 シスメックスの社外取締役として6年目。川崎重工業では本社の経営企画部門をはじめ、カンパニーでは航空宇宙とモータサイクル事業に10年前後ずつ携わるなど、様々な経営の課題を経験した。

社外取締役の役割は、第一に株主目線でなければならないと考えている。同時に、一般的に、会長や社長に対して社内の方が意見するのは難しいため、そういう経営トップに意見することを心掛けている。私の発言の2/3程度は経営トップにとっては耳の痛いことではと思う。私自身はざつぱらんな性格で、様々な会議に参加し、発言させてもらっている。取締役会もかなり活発になってきた。また、川崎重工業で経験したことで役立つことがあれば、その失敗経験もお伝えしている。例えば、カワサキのモータサイクル事業も8割以上が海外売上で、海外生産も相当に進んでいるので、少しは役に立つかもしれないと思う。

A. 井上 今年6月に社外取締役に就任。経歴としては、約40年間三菱UFJグループに勤務。営業や、店舗・経営の企画、合併後は法人企画を担当。三菱UFJニコスを経て、ご縁があり双日という商社に勤め内部統制、情報セキュリティなどに携わった。銀行・カード会社、商社など様々な業種を経験させてもらったが、そこで得た多様な価値観から意見することを求められていると理解している。

社外取締役としては、社外の目線をしっかり持ち発信すること、社内の人では言いにくいことを言うようにしている。就任時に、会長・社長から自由に発言してほしい、この会社にはない視座からの発言をしてほしいと言われた。世間でよく見られるような発言できないオーナー経営企業ではないと考えている。課題もあるが、社会的な意義も大きく、社員のエンゲージメントも高く、成長余地が大きい企業だと思っている。

A. 岩佐 神戸製鋼所に長く勤め、神鋼物流を経て、シスメックスの社外取締役に任命して5年目、監査等委員である。監査等委員会は、常勤1名、非常勤2名で活動しているが、取締役の職務遂行状況、コーポレートガバナンスの確保・有効性を検証しながらステークホルダーへの責任を果たしていきたいと考えている。監査にあたっては、本音の部分聞き、社内にフィードバックすることを心掛けている。シスメックスの売上は85%が海外売上。海外4か所に統括現地法人があるが、ここを含めた内部統制が、ガバナンス上で重要だと考えている。私が就任した2020年、売上高は約3,000億円であった。現在の中期経営計画では5,600億円を目指しており、目覚ましい成長を遂げている印象。

Q. 長期経営戦略、中期経営計画の進捗と課題は

A. 太田 [シスメックスレポート2024の鼎談](#)でも述べたが、昨年度にビジョンと長中計を見直し、浅野さんが社長に就任した。1年目の業績も良く、進捗は順調。また、長期ビジョンを「より良いヘルスケアジャーニーを、ともに。」に変更したことも、とてもよかったと考えている。今までダイアグノスティクス事業ではトップクラスの企業であったが、それ以上の取り組みを捉える枠組みとなっている。中期経営計画では、3つの成長戦略で、既存事業の強化、新興国での事業拡大、新規事業の拡大を掲げており、取り組むポイントがしっかりしている。新興国では、インドに工場を設立し大きなビジネスに成長させるようとしている。既存事業では、血液凝固分野の拡充をかなり上手に取り組んでいる。新規事業は難しくまだ成長途中であるが、手術支援ロボット、再生・細胞医療などに手を打っていることを評価している。昨年は過去最高の売上高・営業利益で、中期経営計画のラインに乗っており、評価している。

- A. 井上 中期経営計画の進捗としては、昨年度はいいところに着地、今年度も確実に進捗している。将来に対しても3つの成長戦略や、海外への展開、研究開発など手を打っている。1兆円という目標を目指す上では、具体的なプロセスが決められているわけではないので、本当に実現するかについては、もう少ししっかり見ていく必要がある。1兆円を達成するには、チャレンジが必要だが、そのカルチャーをつなげていくことが大切。目標のうち、かなりの部分は強いビジネスモデルのある既存事業を展開していくことで、相応の達成が可能。それ以外の新規事業を着実にビジネスにつなげていけるかがポイントであり、それに向けた経営判断の仕組みは成長過程であり、改善の余地がある。

Q. 取締役会は活発な議論を行える雰囲気や環境が整っているか

- A. 岩佐 取締役会は審議案件・報告案件など様々であるが、基本的には事前説明があり、担当者から十分に説明を受けて会議に臨める。資料の事前提出時期は早期化され改善されているが、まだ100%でないことが課題。審議に至る経緯は、我々が参加しない会議の議事録や資料が共有されており、経緯を知ることができる環境が整っている。取締役会の雰囲気は、かなり自由闊達に議論がされている。私自身は、社長・会長が議論を誘導しないように発言・運営に配慮されていると思う。審議案件、時間については問題ないと考えており、実効性は十分に機能している。

- A. 太田 6年程前はまだ議論が活発ではなかったが、私も毎回発言をしてきたし、議論は大いに活発になってきたと感じる。資料も事前説明時に十分に説明していただける。その案件に十分に納得がいけない場合には、明確にそれを表明し、取締役会で資料が修正されていることもあればされていないこともある。されていない場合には、取締役会でまた同様のコメントをする。取締役会で社内と社外取締役が議論するのが本来の姿かもしれないが、社内の取締役は、取締役会の前に他の社内会議で議論をしつくしていることもあり、社外取締役が中心にコメントをし、社内の方が答えてくれることが多いが、これは仕方がないことだと考えている。

Q. 取締役会におけるスキル、今後強化すべき人材は

- A. 井上 様々な方向からの意見が出ている。重要な論点はきちんとテーブルに乗せられている。多様性の観点からは、これだけグローバルな企業となり、さらに売上1兆円を目指す上では、グローバルな経営に精通した方が今後必要。ITについてもかなり先進的な取り組みを行っているが、更に精通した人、若い方も候補に挙がってほしい。
- A. 岩佐 同意見。今後、ITやAIがこの業界で占める位置付けは高くなるので、専門家を迎えることはこれからの課題。若い方の登用、社外社内の比率も将来的に検討する必要がある。社内には優秀な人材がたくさん育っていることを実感しており、若い世代の成長に期待している。

Q. 2023年に就任した浅野社長について、次のサクセッションプランの検討状況

- A. 太田 浅野さんは非常によくされていると思う。家次さんが社長であった最後の数年ぐらいは、次の経営体制がどうなるかが大きなリスクと言われてきたが、上手にサクセッションされた。浅野さんは、研究開発において様々なことにチャレンジし、失敗もあったかもしれないが大きな成果も出してきた。情にも深く、様々な方と対話をしている。

次のサクセッションについて、社外ではなく社内からの登用がいいと個人的には考えている。若く優秀な人が育っている。どのような人がいいか、候補の方に3~5年で何を経験いただくのがいいかなど、色々検討し、議論していく必要があると思う。

Q. ここ10年で資本効率や収益性が低下している。昨年度は過去最高益であったが、為替の影響を除くとここ数年利益伸長が低い。ROICの導入、ピボットの実践（事業の一部取りやめ）が、資本市場の期待より緩やかな取り組みになったが、どのような議論があって、このような着地になり、今実践されているのか。

A. 太田 川崎重工業時代にROICを全社で導入し、シスメックスでも投資をする際、ROICやIRRを見る必要があると継続して提案してきた。ただ、それまでROEやBSも良好であったこともあり、導入される風潮は弱かった。ここ数年、投資回収の状況がよくなく、株価も以前よりは低迷している中、株主からのご意見もあり、浅野さんとしては危機感を持ち、今回の取り組みに至った。事業が多い会社であれば、事業毎のROICを出せるが、当社は割り切った言い方をすると、ダイアグノスティクスとメディカルロボット（手術支援ロボット）の2つの事業しかない。ダイアグノスティクス事業の中に、ヘマトロジーや血液凝固分野などがあり、検査分野毎にROIC展開することもできるが、費用の按分を行うと、営業利益を見ているのと同じであり、ROICをどこまで精緻に見るのかという議論になった。それであれば、将来的にROICを向上する取り組みをしようという結論になった。これが一番いいとは思っていないが模索中である。また、当社のROEはこのところ改善しておらず、投資家にとって最重要とも考えられるこの指標の改善への取り組みが必要。その中でピボットが出てきた、大きなうねりにはまだなっていないが、その仕組みを今構築中であり、ぜひ理解していただきたい。

営業利益率については、ヘマトロジー分野だけ行っていれば20%以上の利益は出るが、それでは成長はない。それぞれの事業にはステージがある。ヘマトロジー分野は摘み取り期だが、血液凝固や免疫分野はまだそのポジションにないが、将来的には高くなっていく。手術支援ロボット事業はまだ投資段階であり、営業利益を出さず段階ではない。全体で20%を目標にしてもいいが、もう少しお待ちいただきたい。

Q. キャピタルアロケーションについても、次の中計で動的なものを期待する。

A. 立花 社外から見える化についてご意見をいただいております。次の中期経営計画で議論していきたい。

Q. 今後の取締役の執行の監督という面で、ROICなどの改善ポイントを教えてほしい。

A. 井上 ROICに関しては非常にまじめに取り組んでいる。営業部門含めてかなり議論をしており、会社としての取り組みは本気度が増してきた。執行役員会議などでも議論されており、我々も議論に加わっている。ROICを導入すると、社内が縮小均衡になる可能性もあるが、そうならないためのシスメックス流のROICを議論しスタートさせている。今後、社外への発信をしっかり行っていきたい。社外取締役として、いかに議論のテーブルに載せていくか、載ったものをしっかり議論していくかが重要だと考えている。

Q. この6年間程で、新規事業に偏っていた軸足が既存事業へ再注力され、血液凝固を成長ドライバーとして強化するなど経営として進歩があった。良い方向の変化を具現化できたのは何が要因か。また、シスメックスの本来のグロースポテンシャルはもっと高いと投資家は考えているが、今後さらに成長して行くために何をすべきか？

A. 太田 私の印象では、経営陣は既存事業に対して手を抜いている気は一切なかったと思う。ただ、組織の下の方に行くリソースがさけないという結果だったのかもしれない。ここ1-2年、どういう商品をどの時点で、どういうスペッ

クで出すかという仕組みを再構築している。モデルトランジションはメーカーとして基本であるが、全社的に我々にも聞こえる大きな声で取り組みが進められている。当社が1兆円を目指すことは、そんなに難しいと思っていない。浅野さんは、ベンチャースピリットを持った1兆円企業を作りたいと言っている。規模を求めて単に大きくするのではなく、ベンチャースピリットを持って事業を開拓し、成長した結果がたまたま1兆円になることを目指す。成長戦略のうち、既存事業と新興国戦略を確実に行えば、それだけでも1兆円近くは可能だと考えている。色々な戦略を進める上では、仕組みをきちんと作り、議論の場に様々な人が入れるように整理しないとイケないと考えている。

Q. 取締役の構成について、同一性が高く、多様性が少なく見える。神戸以外や外国のご出身など、多様性があつたほうがいいのでは。

A. 井上 私は東京から通っているが、半年で神戸に20泊程して会議等に参加しており、それ以外にもオンラインで会議を行うなど、社外取締役を大いに活用する企業である。今は会社が急成長しており、一人の社長が全体をマネージできていた体制から、組織でマネージする体制へ移行している段階。多様性の観点で偏りがあるように見えるのはよくないが、出身地域が第一ではなく、必要な機能を充足していけばいいのではないかと考えている。

Q. 様々な意見を経営陣に進言することが大切だが、今の取締役会には女性も海外の方もおらず多様性がない。取締役会の在り方や多様性についてもう一段ディスカッションいただきたい。

A. 岩佐 多様性を何のために必要なのか、どういった効果を目指すのか改めて議論したい。多様性を更に強化する中で、売上高の85%が海外であり、海外の視点はもっと取り入れる必要がある。

Q. 今後指名委員会として取締役会の構成においてジェンダーの多様性を確保することについてどう考えているのか。多様なスキルを持つものを、どう選任し実効性を上げていこうとしているのか。

A. 太田 取締役会としては改善が必要だと考えている。取締役会の現在の構成で、女性は1名だけであり、外国籍役員についても執行役員には4名いるが、取締役会にはいない。医療の領域に精通し、事業を一段上から見られる方もいたほうが良いと考えている。現状としては実現できていないが、検討を進めている。

Q. 現状のアドバイザリー・ボードの体制では、執行側を監督する機能が弱いのでは。今後社外取締役を過半数にするなど、モニタリング・ボードに移行する可能性はあるのか。

A. 太田 助言が監督につながっていると私自身は考えている。例えば、ROICなど助言し続けてきたことで、執行側で実現してきたことも多い。ある議題に対して、否認するのではなく、改善を要請して、聞き入れられてきた。すぐに変わることもあれば、数年かかることもある。中期経営計画を2年でローリングすることについても、色々な経緯はあったが、今回固定式に変更した。反対することで、伸びている会社を締め付けるのはよくないと考えている。今のシスマックスの幹部を見る限りでは、改良を続けてくれている。

Q. 指名委員会と報酬委員会ではどのようなことを議論しているのか、改善に向けた取り組みは。役員報酬に、業績に加え、サステナビリティ項目などを連動したほうがいいのではないかと考えている。

A. 太田 今年度から指名委員会・報酬委員会、両方の委員長を務めている。報酬委員会は昨年度から議論が開始され、今年度はかなりの頻度で行われている他、事前の打ち合わせなども行っている。方向性としては、株価を

意識した項目などを視野に入れて議論を行っている。指名委員会では、昨年度から候補者のスキルやキャリアなどのインプットの機会が多くなった。さらに、サクセッションプランを構築するにあたり、役員、本部長クラスとの、昼食会など交流の機会も設けていただくことで、人となりを含めた理解を進められている。実質的に候補となっている人の詳細状況がわかるようになってきた。

Q. 社会的価値の向上について、取締役会での議論はどの程度占められているのか。

- A. 井上 もともとこの企業は社会的な意義が大きい企業であり、役員、社員ともに誇りをもって、議論をしている。
- A. 岩佐 サステナビリティについては相当意識が高い。今後も組織として取り組みを強化していく。位置づけとしては、相当重きを置いて数字も管理しており、実績もフォローしている。

ご挨拶（山口様）

今日は初めての取り組みであったが、議論が深まったと思う。今後も対話を続けていただきたい。

Disclaimer

- ・本資料のうち、売上予想等に記載されている各数値は、現在入手可能な情報による判断および仮定に基づき算出しており、判断や仮定に内在する不確定性および今後の事業運営や内外の状況変化により、実際の業績等が予想数値と大きく異なる可能性があります。
- ・本資料に記載されている製品等の情報は、薬事認可取得の有無に関わらず宣伝広告および医学的アドバイスを目的としているものではありません。