



BIO  
DIAGNOSTIC

Hospital NY 182.23.45.88

sysmex

163

sysmex

SCANNING

# 中期経営計画発表にあたり

取締役 専務執行役員

松井 石根

# 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。
- ・当社グループは、2017年3月期より国際会計基準（IFRS）を適用し、IFRSに準拠して開示しております。



## より良いヘルスケアジャーニーを、ともに。

シスメックスは、  
一人ひとりの生涯にわたるヘルスケアの旅路「ヘルスケアジャーニー」が  
より良いものになるよう、テクノロジーとソリューションで支えていく。

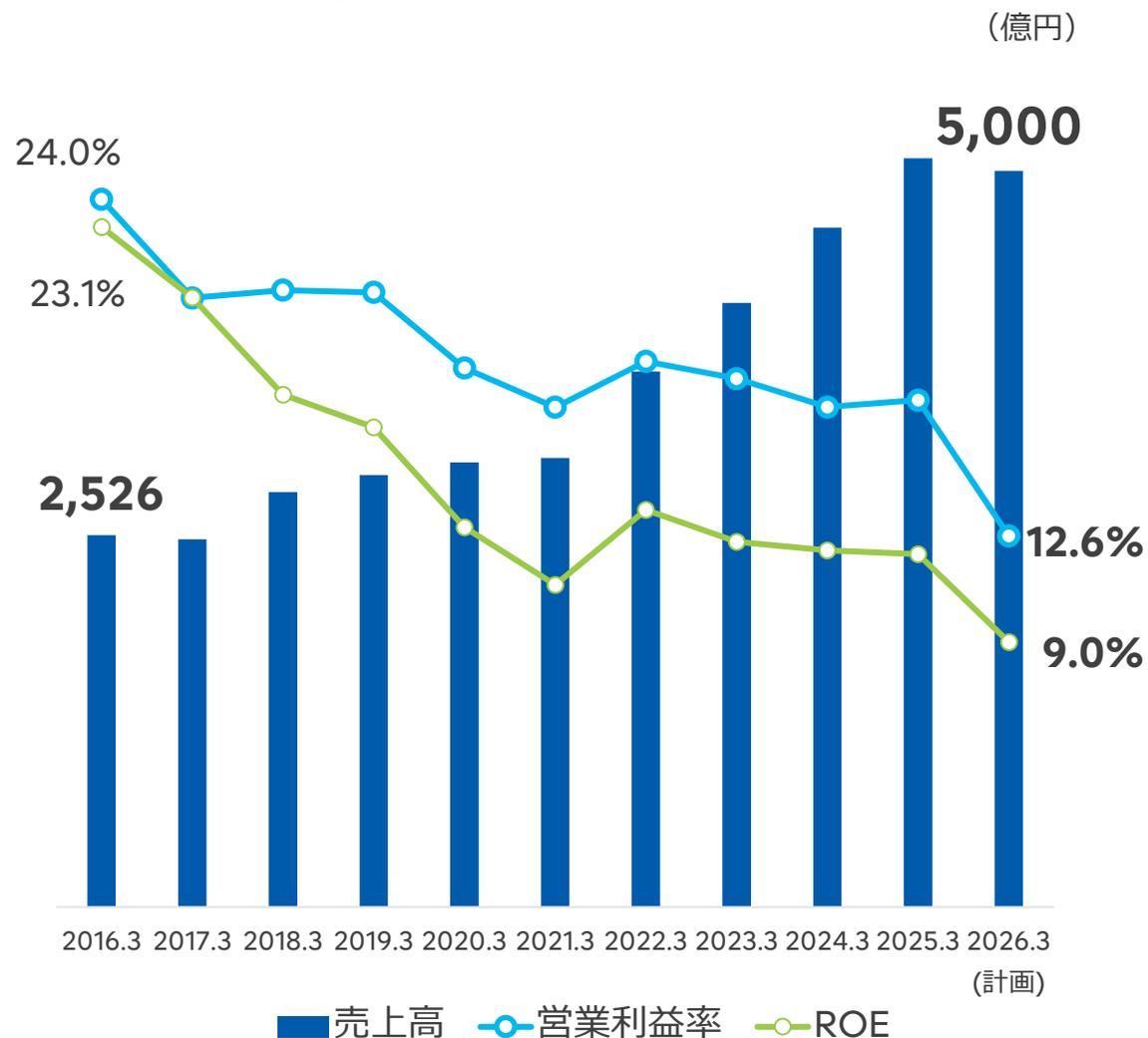
「ヘルスケアジャーニー」において重要な役割を担う検査・診断に  
さらなるイノベーションを起こすとともに、個別化医療や新たな治療の  
領域においても、さまざまなステークホルダーとの協創を通して、  
ユニークな価値を提供していく。

人々、また社会に、より確かな安心をお届けするために、  
社会価値と経済価値を創出するサステナブル企業として成長し続ける。



# 当社の経営状況

## ■ 過去10年の業績推移



## 外部

- 世界的なヘルスケア需要の堅調な伸び
- 中国市場が一旦縮小する調整局面へ
- 競争激化に伴う販売単価への圧力

## 内部

- お客様の高い支持とブランド力による成長の実現
- 新規事業群の収益化遅れ、DX投資などによる販管費率の増加による収益性・効率性の低下

# 取り組みたいこと

## ダイアグノスティクス事業へ強くこだわる

- お客様の期待に応える新製品の投入
- DXによる新たな価値創出

## コスト競争力と収益性を高める企業体質へ

- 試薬の収益性改善
- DXを活かした経営効率と生産性の向上
- 事業ポートフォリオ、研究開発テーマの大胆な見直し

## 社会的責任を果たす

- 世界中の検査を止めない安定供給体制の強化
- ステークホルダーへの説明責任



## ダイアグノスティクス事業の 「強さ」と「稼ぐ力」を再強化する

1. 新たな顧客価値を発揮する新製品群のグローバル上市を成功させる
2. シスメックスの「強み」を活かした医療DXへの取り組みを加速する
3. 世界情勢・競争に強いコスト構造と安定供給を持続する企業体質へ改革する
4. 再び成長軌道へ戻し、収益性・資本効率を改善し企業価値を高める



# 中期経営計画説明会

上席執行役員  
飯塚 健介



# Index

1. 前中期経営計画の振り返り
2. 環境認識と新中期経営計画の背景
3. 重点的に取り組むテーマ
4. 経営目標
5. 財務・資本戦略

(補足資料)

# 1. 前中期経営計画の振り返り

# 前中期経営計画の振り返り（分野別・地域別）



## 分野別

- **ヘマトロジー分野：**

XR™シリーズのグローバル展開、インド、ブラジルなど新興国市場での高い成長により、**計画達成見込み**

- **血液凝固分野：**

欧米での直接販売体制の確立も、CNシリーズ承認時期遅れ、中国の市場環境変化により、**計画未達**

- **メディカルロボット：**

日本の病院経営悪化等の影響もあり、大幅に**計画未達**

## 地域別

- **新興国：**

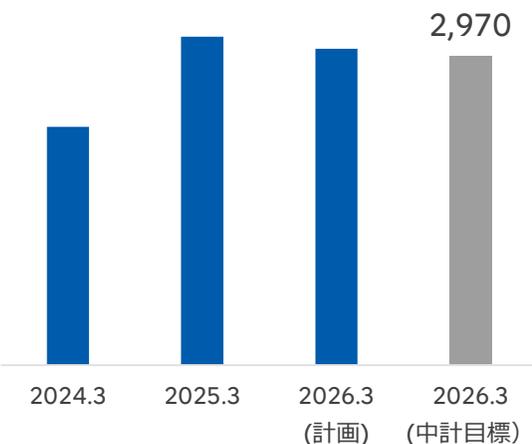
インド、中南米、METAなど**二桁成長を継続**

\*2024.3から2026.3のCAGR：インド18%、ブラジル19%、META12%など

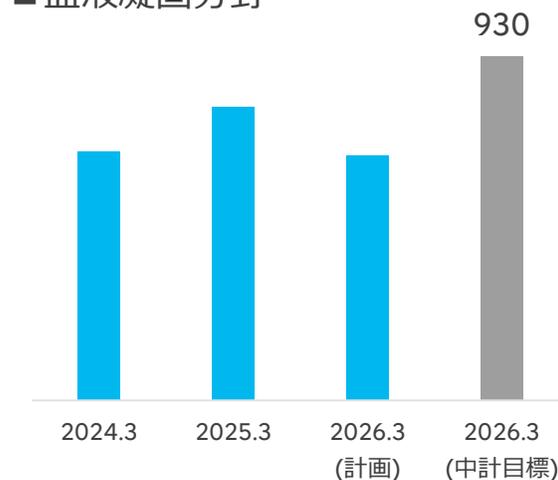
- **中国：**

医療費抑制政策による市場環境変化の影響を強く受け、**計画未達**

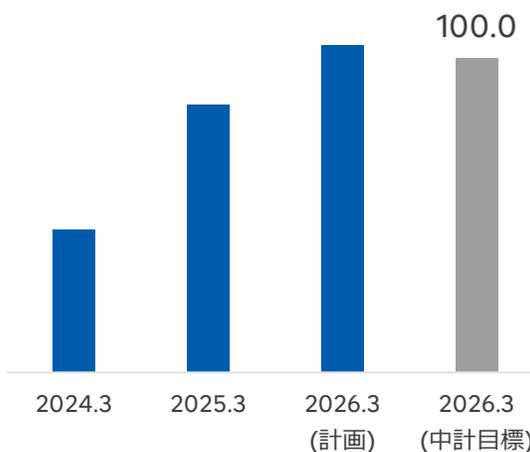
■ヘマトロジー分野



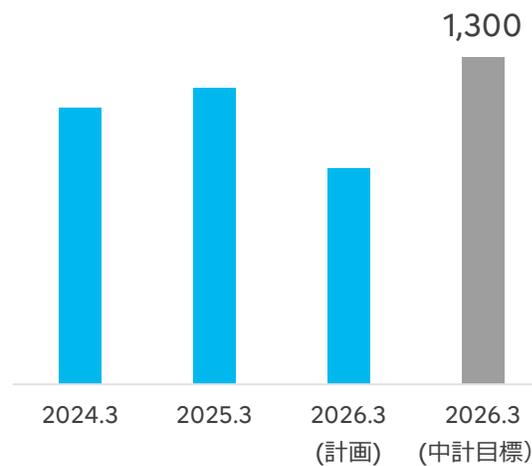
■血液凝固分野



■インド



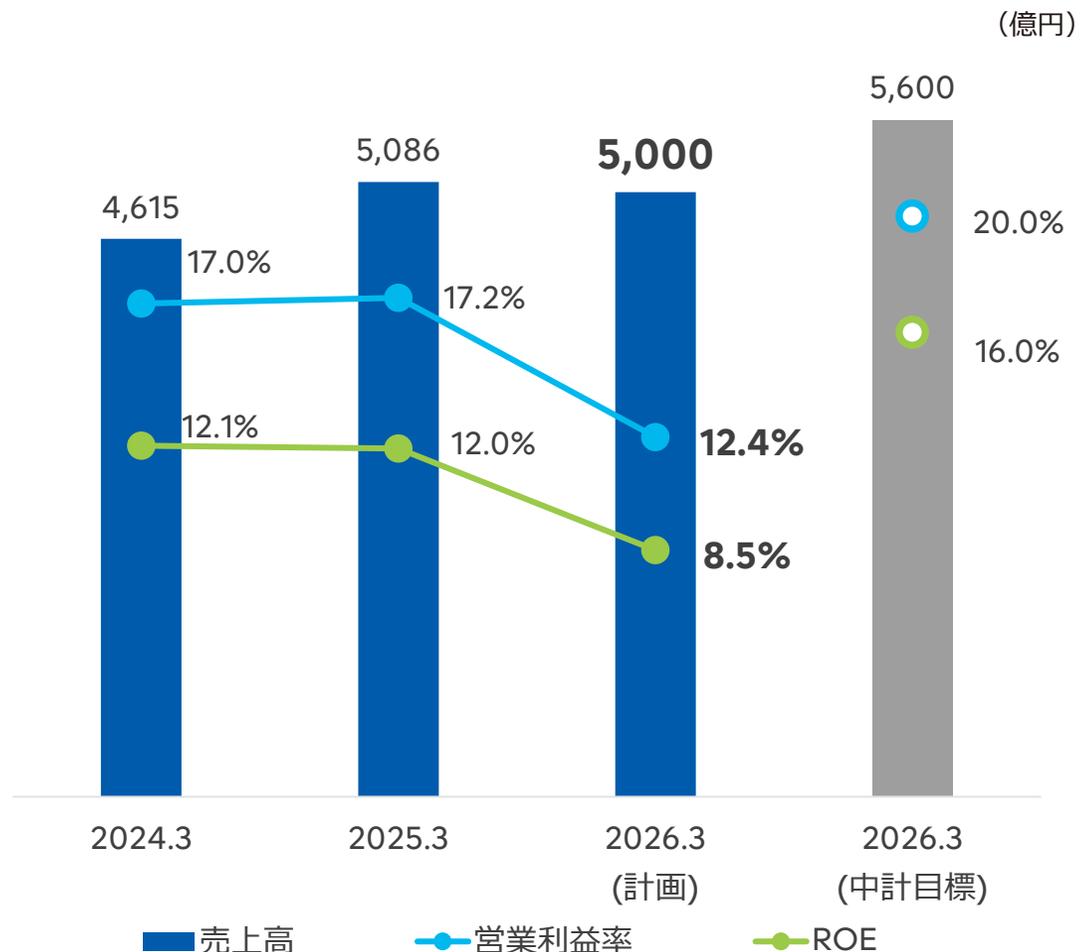
■中国



(単位：億円)

# 前中期経営計画の振り返り（グループ）

(億円)



## 中期経営計画の達成見込み

売上高	△10.7%
営業利益率	△7.6pt
ROE	△7.5pt

## 複合的要因による目標未達

- ✓ 中国の医療費抑制政策の拡大
- ✓ 新規事業群の成長性未達・収益化遅れ
- ✓ 社内DX投資の増大、インフレなどによる販管費増加
- ✓ 利益成長が計画を下回り、ROEも目標未達

ヘマトロジー分野、新興国で高い成長を実現も、成長性、収益性とも課題が残り、未達

## 2. 環境認識と新中期経営計画の背景

# シスメックスの強みを確かな成長機会へ

## AIによる技術革新

- ・ 新たな価値創出
- ・ 企業独自の強み発揮



## 外部からの期待

### 先進国

- ・ 医療の高度化
- ・ 医療経済性の向上
- ・ 予防の進展

### 新興国

- ・ 医療アクセスの向上
- ・ 医療従事者不足への対応

## 当社の優位性・強み

ヘマトロジー分野  
グローバルシェア **No.1**

190以上の国・地域をカバーする  
グローバル供給網

機器・試薬・サービスの提供

## スクリーニング検査

低コスト

高精度

高効率

## ダイアグノスティクス事業の 新たな可能性

**スクリーニング検査 × AI**  
(検査価値の深化・役割の拡大、適切な診療へ誘導)



より適切な診療への誘導  
予防とのシナジー機会

自動化・簡便化を追求  
どこでも誰でも可能な検査

医療アクセスを改善  
地域医療や公衆衛生を支援

# 重点的に取り組む4つのテーマ



ダイアグノスティクス事業の  
競争力強化



ダイアグノスティクス事業  
の強みを活かした医療DXと  
データ活用の推進



バリューチェーン改革による  
収益性向上



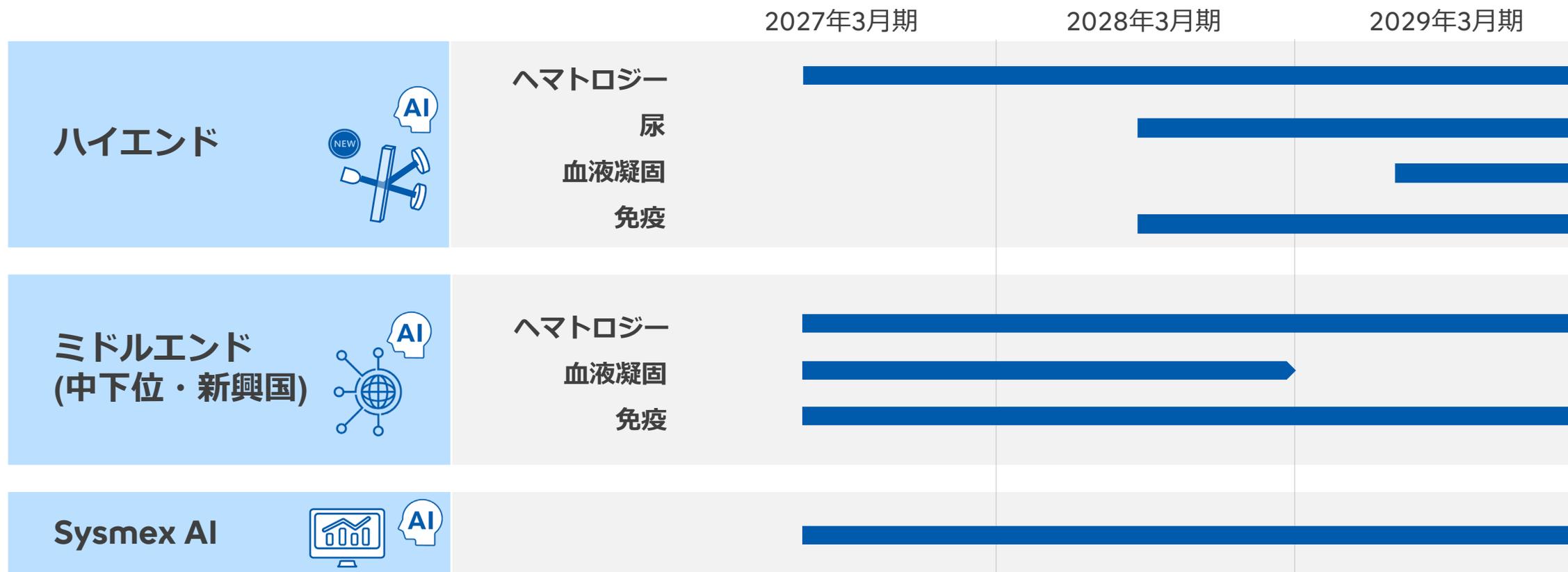
財務・資本戦略の再設計

人的資本戦略

# 3. 重点的に取り組むテーマ

# 1. ダイアグノスティクス事業の競争力強化

- 主力のヘマトロジー分野を中心に、グローバルでフラッグシップモデルを投入

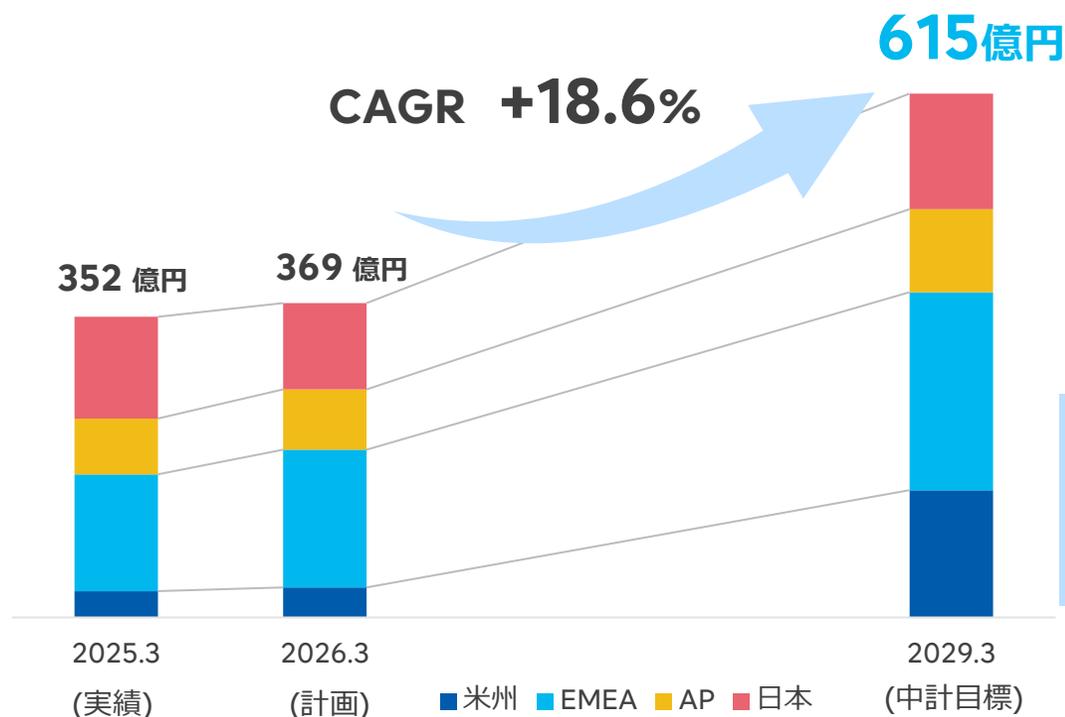


AI搭載の次世代モデルで、診断価値を高め競争力を強化

# 1. ダイアグノスティクス事業の競争力強化

## ● 欧州・米州における血液凝固分野の成長加速

■ 血液凝固分野売上高（中国除く）



- 既存顧客(ヘマトロジー分野)の高評価を最大限活用
- ヘマトロジー分野との一体型システム導入
- 小型装置を含めた豊富なラインナップ

最終年度 KPI

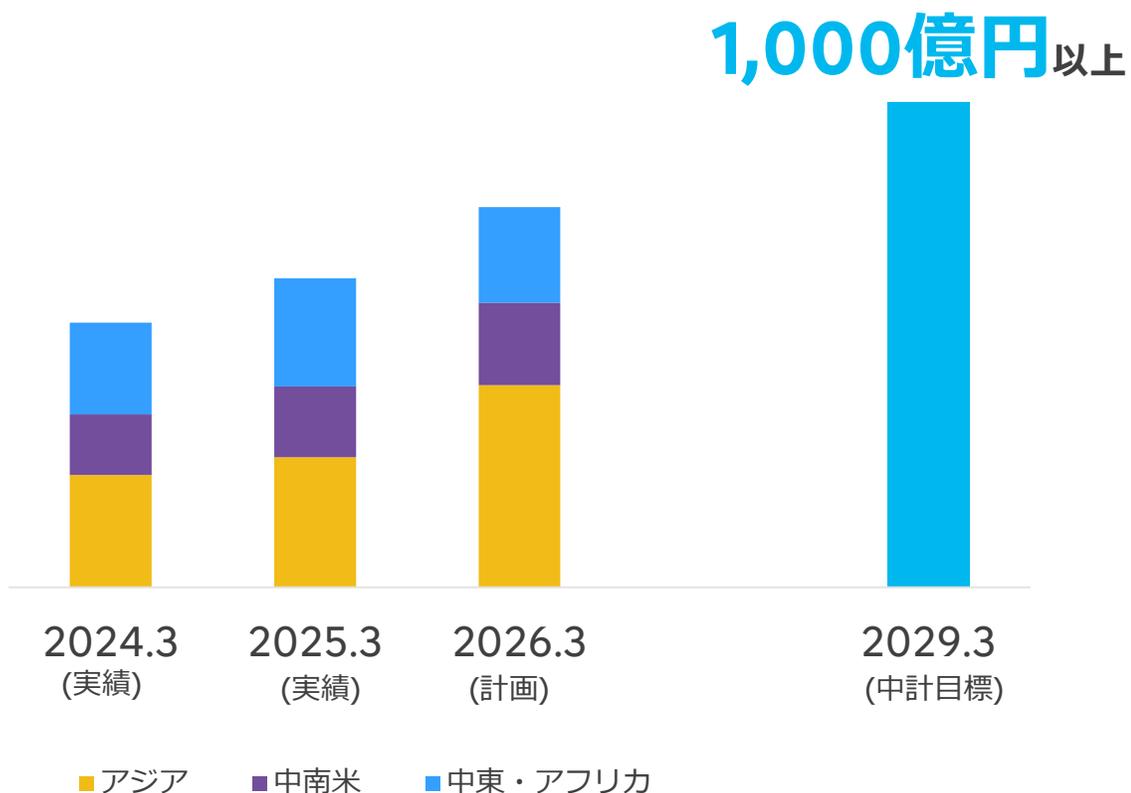
欧州・米州の自社単独シェア 0%\* → 10%以上

\*Siemens社とのOEM契約以前の単独シェア

CN™シリーズの販売拡大に伴う試薬売上上の伸長により収益性も改善へ

# 1. ダイアグノスティクス事業の競争力強化

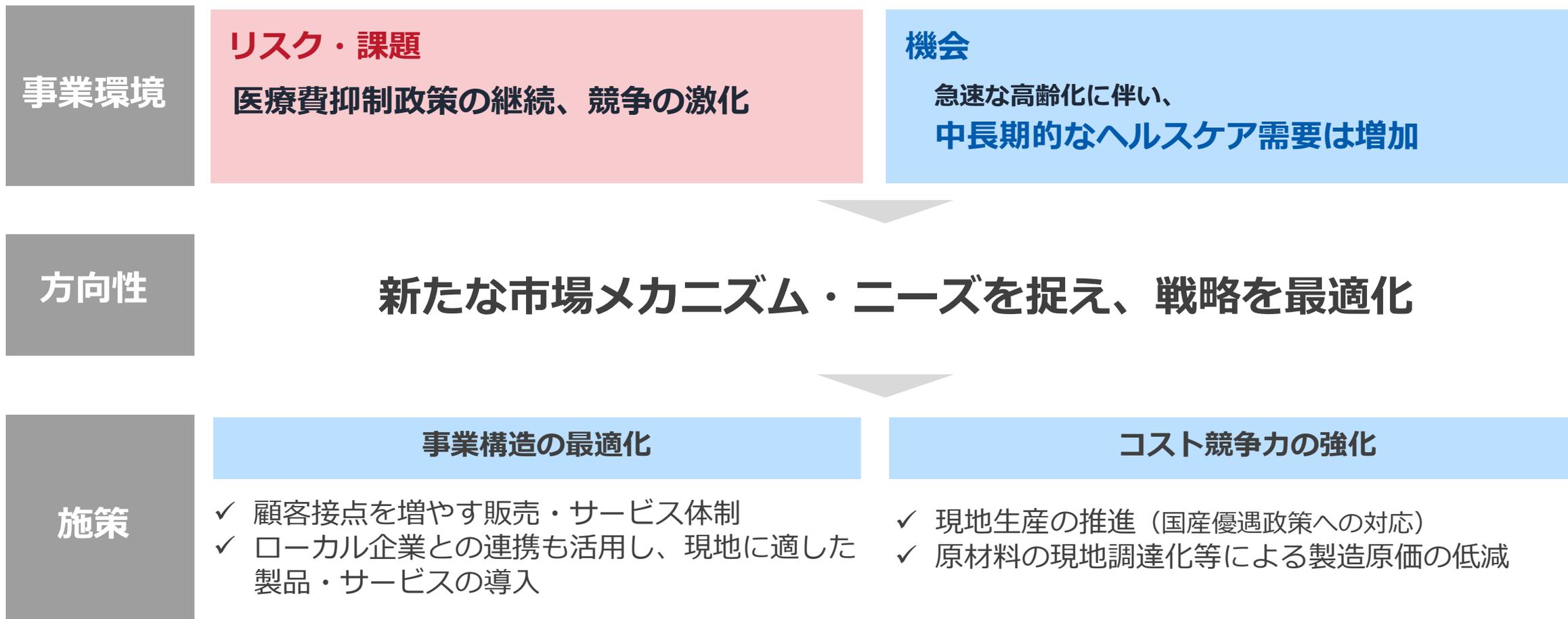
- 新興国 (アジア・中南米・中東・アフリカなど) での2桁成長



- 戦略商品を順次導入
  - 当社独自の「卓上・小型モデル」の導入
  - 戦略項目を活用した試薬売上の加速、収益性の改善
- 医療DXを活用した新たなソリューションの提供
  - 高いシェアを基盤とした公衆衛生支援モデルの確立
- 直接販売・サービス体制の強化（継続）
- 新生産拠点を活かした安定供給体制の強化（継続）

顧客ニーズに応える戦略商品により、高成長市場を確実に取り込む

# 1. ダイアグノスティクス事業の競争力強化（中国での取り組み）



将来の成長に向け事業活動の再活性化を図るも  
最終年度の売上高は2026年3月期同水準を見込む

## 2.ダイアグノスティクス事業の強みを活かした医療DXの推進

 検査データ ×  AI/Digital =  当社独自の価値提供

### Intelligence Triage

スクリーニング検査の  
役割および価値拡大



- 個別化医療へナビゲート
- 医療従事者不足の補完
- 予防医療との連携

### Operational Excellence

将来的な検査室の無人化



- 検査室の安全性向上・省力化
- 検査業務の効率化
- 安定した検査結果の担保

### Population Health management

豊富なデータを生かした  
公衆衛生・集団介入支援



- 流行性感染症へ早期介入
- 医療資源配備の最適化
- 医療プログラム検証

経済性・効率性でインパクトを起こすシスメックス独自のイノベーションを提供

## 2. データ活用の推進


**社内データ** × 
 
**AI・Digital** = 
 
**生産性の高い企業体質**

### カルチャーの变革

自律的な  
業務課題解決の推進



市民開発アプリ数

**200**以上

※実績

### 事業推進コストの最適化

デジタル化による  
業務効率の向上



- タスクシフトとシェアード化  
(人員増加の抑制)
- 生産性の高い組織体制の構築

### 効果発揮

社内デジタル化 効果



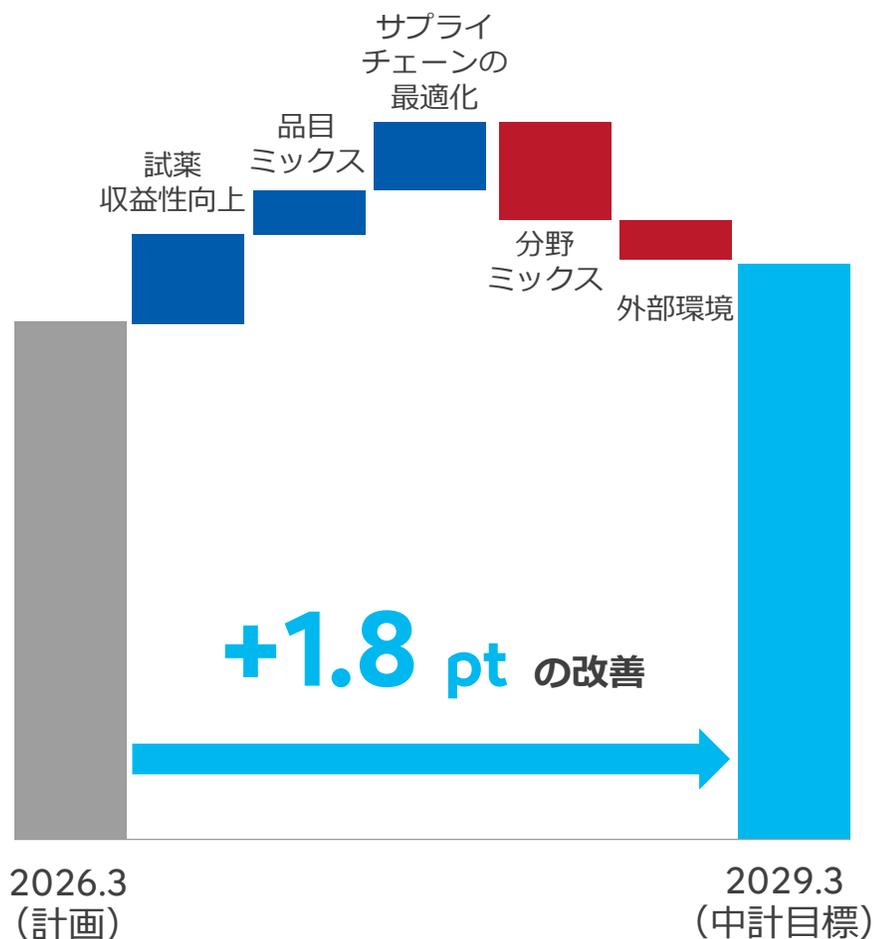
**100億円**以上

※3年間累計・間接効果含む

生産性・効率性を高め続ける企業体質へ変革する

# 3. バリューチェーン改革による収益性向上

## ■粗利率改善のイメージ



## 改善要素

### ● 試薬の収益性向上

- ✓ デジタル情報活用による生産性向上 (生産スケール最適化含む)
- ✓ 販売単価の維持・上昇、原材料内製化など

### ● 品目ミックス改善

- ✓ 血液凝固分野の試薬など粗利率の高い製品の比率増加

### ● サプライチェーンの最適化

- ✓ グローバルなサプライチェーン網の最適化 (物流コスト低減やリードタイム短縮)

## 押し下げ要素

### ● 分野ミックス

- ✓ 手術支援ロボットの売上拡大、生化学分野の立ち上げなど

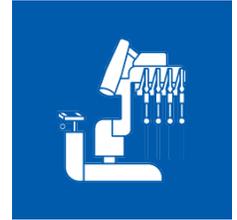
### ● 外部環境

- ✓ 中国での試薬減少・販売単価下落、米国関税など

# 長期目標達成に向けた成長材料

## メディカルロボット事業

- 日本市場での導入拡大
- アジアに加え、欧州や中南米の一部地域への市場参入



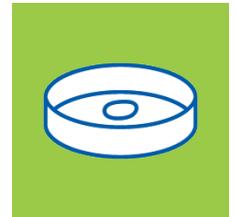
## Neurology（認知症）

- 血液バイオマーカーの早期パネル化
- アライアンスを生かし、グローバルでの市場参入
- HISCL™シリーズのグローバル展開



## 再生細胞医療

- 品質管理試験、製造プロセスの自動化、再生医療等製品の3領域で事業展開
- ダイアグノスティクス事業と親和性の高いテーマの推進



## 主なKPI

エンゲージメントスコア

**75%**

女性マネジメント比率

**25%以上**

## 従業員への投資・機会提供

- ✓ 選抜研修
- ✓ DE&Iの更なる推進
- ✓ 働きがいのある環境整備 (DX活用)

## パフォーマンス最大化

- ✓ イノベーション創出
- ✓ 労働生産性の飛躍的向上

## 人的資本投資の効率化・抑制

- ✓ 管理部門の人員増加抑制
- ✓ 販管費率の継続的低減

 再投資の原資を創出

パフォーマンスの最大化と人的資本投資の効率化を両立

# 4. 経営目標

# 2029年3月期 財務目標



## 売上高

**6,000** 億円以上  
(CAGR\*1 6.3%)

## 営業利益・営業利益率

**1,000** 億円以上  
(CAGR\*1 17.2%)

**16.7** %以上  
(+4.3pt\*2)

## 資本効率

**ROE**  
**12.0** %以上  
(+3.5pt\*2)

**ROIC**  
**10.5** %以上  
(+1.5pt\*3)

## 効率性

**CCC**  
**190** 日以下  
(10日短縮\*3)

## キャッシュ創出力

営業キャッシュフロー  
**950** 億円以上

フリーキャッシュフロー  
**400** 億円以上

## ■ 中期経営計画期間における想定為替レート

1 USD	150.0円
1 EUR	174.6円
1 CNY	21.1円

\*1: 2026年3月期計画から2029年3月期の年平均成長率

\*2: 対2026年3月期計画 \*3: 対2026年3月期弊社想定

# 2029年3月期 PL目標

(億円)

グループ連結PL	2026年3月期計画 *2月開示	2029年3月期目標	CAGR ※
売上高	5,000	6,000	6.3%
売上原価	2,440	2,820	4.9%
販管費	1,650	1,820	3.3%
研究開発費	300	360	6.3%
営業利益	620	1,000	17.2%
営業利益率	12.4%	16.7%	-

※2026年3月期計画から2029年3月期の年平均成長率

# 事業・分野別、地域別 売上高目標



## 事業・分野別

	2026年3月期 計画 *2月開示	2029年3月期 目標	CAGR ※
ヘマトロジー	2,995	3,345	3.8%
FCM検査	50	80	17.0%
尿検査	465	530	4.5%
血液凝固検査	720	930	8.9%
免疫検査	215	255	5.9%
生化学検査	30	190	85.0%
ライフサイエンス	245	275	3.9%
その他	245	245	-
ダイアグノスティクス事業	4,965	5,850	5.6%
メディカルロボット事業	35	150	62.4%
合計	5,000	6,000	6.3%

## 地域別

(億円)

	2026年3月期 計画 *2月開示	2029年3月期 目標	CAGR ※
日本	580	860	14.0%
米州	1,390	1,655	6.0%
EMEA	1,615	1,930	6.1%
中国	860	825	△1.4%
AP	555	730	9.6%

※2026年3月期 計画 から2029年3月期の年平均成長率

# マテリアリティ

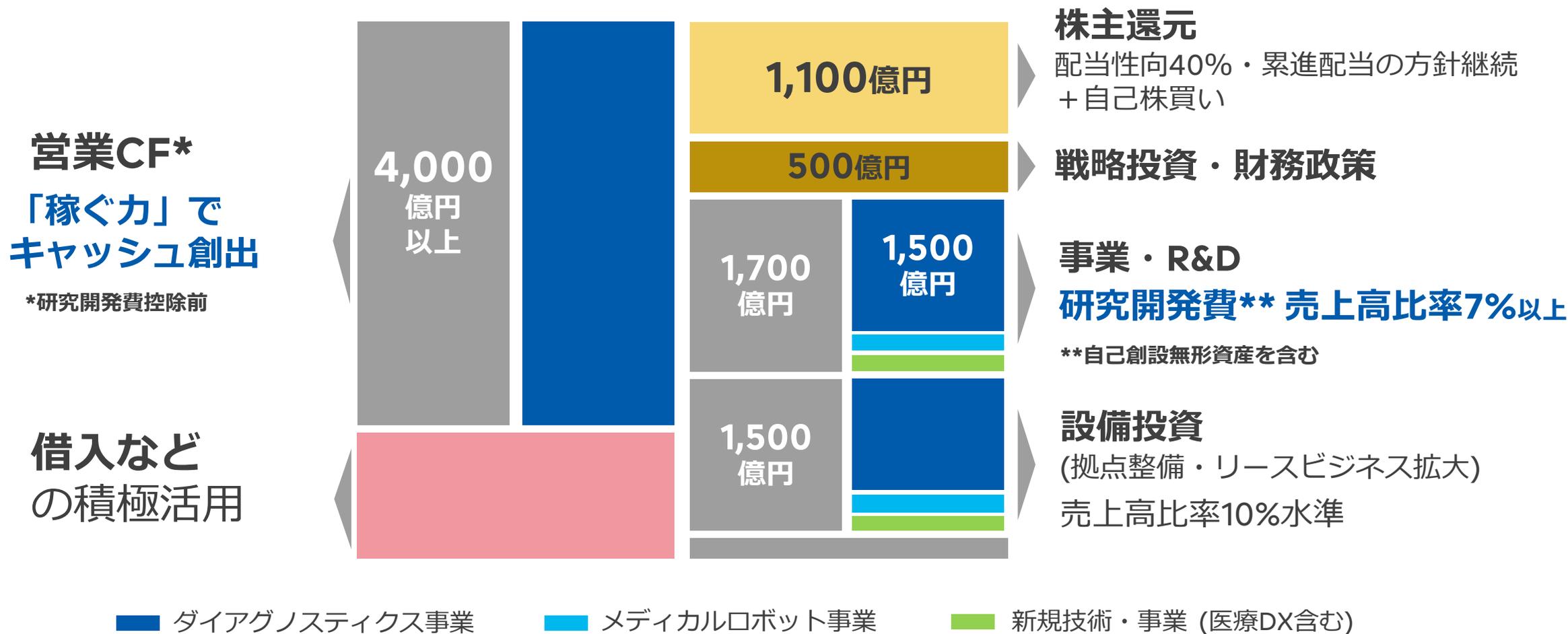
マテリアリティ（長期ビジョン達成に向けた重要課題）を再設計し、重要テーマを6領域に再整理

重要テーマ	内容
健康社会への価値創出	医療従事者の安全・生産性向上、医療経済性の改善、医療アクセスの向上
イノベーションの創出	革新技術の実装と知的財産の創出・保護
責任ある製品・サービス・ソリューションの提供	レジリエントなサプライチェーン構築、BCP、品質
人的資本の最大化	DE&I、採用・育成、健康経営
環境への負荷低減	製品ライフサイクルでの資源循環、GHG・水消費量の削減
ガバナンスの強化	法令遵守、人権尊重、高い倫理感に基づく事業活動、サイバーセキュリティ対策

事業に直結している医療課題を再整理し、戦略との連動性を更に強化  
最新技術など、外部環境の変化の観点で見直し

# 5. 財務・資本戦略

# キャピタルアロケーション (2027年3月期—2029年3月期)



**ダイアグノスティクス事業へ優先的に配分しつつ、株主還元を拡充**

## 事業収益性の向上 (利益率の改善)

- ✓ ダイアグノスティクス事業の「稼ぐ力」の再強化
- ✓ 事業ポートフォリオの見直し
- ✓ 社内オペレーションの効率化、生産性向上

## 資本効率の改善 (ROICの改善)

- ✓ 棚卸資産回転期間を中心にCCCを短縮
  - 在庫・物流拠点の最適化
  - リードタイムの短縮

## 財務レバレッジ活用

- ✓ 有利子負債の活用による資本構成の最適化
  - \* 格付けAA-は維持

## ROEの 持続的向上

**12.0%**以上

(2029年3月期 目標)

## 基本方針

- 持続的な成長と資本効率の向上を通じて株主価値を拡大
- 成長への投資を継続しつつ、安定した還元を実施
- 成長投資の機会が限定的な場合には、更なる自己株式取得なども検討

### 配当

配当性向：**40%**以上

累進配当を継続

### 自己株式取得

取得期間 2026年3月～2026年9月

株式総数 **3,000万株** (上限)

取得価格の総額 **300億円** (上限)

取得株は全株消却予定 (2026年9月30日)

Together for a better  
healthcare journey