

## トップラインの拡大、キャッシュ創出力の強化、 B/Sの健全化により、安定的な利益体質を構築する

取締役 専務執行役員 管理本部 本部長兼経理部 部長 杉山 哲也



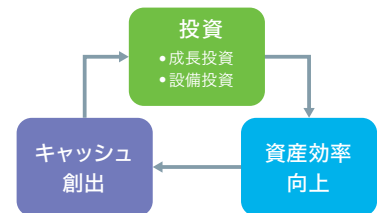
### 主要方針

#### 財務目標の達成

- 連結売上高400億円への足場を固める
- 営業利益ベースでの増益を継続する
- EBITDA50億円を達成する
- 利益効率を高め、ROE10%を目指す

### 戦略

- **キャッシュ創出力向上**
- **成長を支える設備投資**
- **規律ある成長投資を実現**



シードは2024年目標の連結売上高360億円の達成に向けて、シリコンハイドロゲル素材のコンタクトレンズ新商品の投入と各チャネルでのシェアの拡大により、トップラインを拡大します。同時に、当社の主力商品である「シードPureシリーズ」を中心に、コスト構造を徹底的に見直し、生産効率を向上させることによりキャッシュ創出力をEBITDA50億円レベルまで引き上げます。これらの施策を通じて、利益率を改善し、投資余力を高め、直近の収益にとどまらないサステナブルな成長を目指します。加えて、将来への投資であるR&Dの水準を維持することにより、キャッシュ再生産サイクルを長期にわたり実現できる利益体質を構築します。

また、当社は装置産業であるため、継続的な設備投資は不可欠であることから、より効率化、省人化を実現する設備を導入し、利益体質を高めます。そして、海外子会社

の収益への貢献力を早期に向上させ、グループ全体のシナジー効果を最大化することにより、ROE10%の水準を確保します。

さらに、資金調達力の維持向上の観点から、B/Sの健全化を図ります。売上規模に応じた適正なB/S規模を保つとともに、ゴーイング・コンサーンの観点から必要となる事象については適切に対処し、健全な資金調達が可能にする利益体質を確立します。

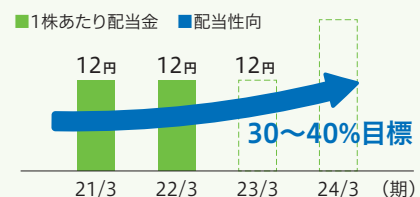
なお、業容拡大に向けての投資については、そのタイミングを重視し、資本コストを意識した規律ある投資を実施します。そして、常に資金調達余力を確保しながら、市場環境の急激な変化にも機動的に対処できる柔軟な体制づくりに取り組みます。

以上の戦略により、配当性向30~40%を実現する安定的な利益体質を構築していきます。

### 安定した株主還元

#### プライム市場を視野に、安定的かつ継続的な配当を目指します

中期3ヶ年経営計画の最終年度(2024年3月期)までに、プライム市場の上場維持基準適合に向けた各種取り組みを進めていきます。上場維持に向けては「流通株式時価総額100億円」を達成すべく、1,100円の株価を目指します。また株主の皆さまへの適切な情報発信と透明性の確保に努めるとともに、配当性向30~40%を目標とした配当を継続していきます。



## 高付加価値商品の拡販と新商品の投入により、 中長期的な事業収益力を強化する

取締役 常務執行役員 営業本部 本部長 細川 均



### 主要方針

#### 市場競争力の強化・収益力の強化

- 既存商品の販売拡大
- 中長期的な事業収益力強化

### 戦略

#### ■ 収益力のある商品の販売拡大

#### ■ 製造原価の増加を吸収する

#### 新価格設定

#### ■ 新商品の開発



シード 1dayPure EDOF      シード 1dayPure View Support

主力である純国産の「シードPureシリーズ」を中心に、品質力の高さ、きめ細やかな商品ラインアップのアピールに努めるとともに、市場の伸張が最も見込まれる遠近両用コンタクトレンズの「シード1dayPure EDOF」、近くを見つづける瞳をサポートする「シード1dayPure View Support」およびオルソケラトロジーレンズ等の高付加価値商品の拡販と新商品の投入を行います。そして引き続き、収益力のある「シード1dayPureシリーズ」における乱視用、遠近両用などの特殊機能レンズの売上構成比を40%に引き上げます。

さらに、シード初となる、シリコーンハイドロゲル素材のワンデーコンタクトレンズ「シード1daySilfa」については、2022年7月より順次、出荷を開始しています。当該商品によりシリコーンハイドロゲル市場への参入を

果たし、新患創造を含めた顧客の囲い込みを図ります。加えて、2022年4月より新たなカラーコンタクトレンズブランドとして販売を開始した、最新の流行を取り入れた「ベルミー」については、SNS、雑誌のタイアップによる広告宣伝を通じて、低迷した市場環境下においても積極的に直接消費者への需要喚起を行っています。

また、収益面では2022年4月からの電力をはじめとしたエネルギー価格の高騰に伴う製造原価の増加、円安による輸入原価の高騰を吸収すべく、使い捨てコンタクトレンズ商品の順次の値上げをお客さまにお願いし、段階的に採算の改善を図ってまいります。

### 事例紹介 ■ 新商品の開発

#### グループの協力により生まれたシリコーンレンズ

「シード1daySilfa」は、ドイツWöhlk社の開発素材とシードのレンズ設計とのコラボレーションで誕生した国産シリコーンハイドロゲルレンズ(1日使い捨て)です。含水率が高く、やわらかさが特長であり、シード鴻巣研究所で製造されています。コンタクトレンズの市場規模は、2022年3月期より微増、特にシリコーンカテゴリーは伸長傾向にあるため、同製品は、売上の拡大を期待できます。このように、新商品を時宜に応じて投入する戦略を実行し続け、シェアの拡大に努めていきます。



シード1daySilfa

## 海外市場の変化に迅速に対応し、 あらゆるビジネス機会を確実に捉える

海外事業本部 本部長 齊藤 隆史



### 主要方針

#### 市場競争力の強化・収益力の強化

- 海外事業の収益力向上

### 戦略

#### ■ 既存取引国で販売拡大

#### ■ 高機能・高付加価値商品の拡大



「日本のシードから世界のSEEDへ」を目指して関係を構築してきたコアな既存進出地域では、現地の特徴・変化に合わせた商品ラインアップの充実、マーケティング活動、販売チャネルの開発に重点を置き、売上の拡大を図ります。一方、新規市場では、シードの認知度を広げべく、市場へのアクセスを継続します。そして、現地法人においては、事業の拡大および高付加価値商品・サービスの提供を推進し、収益の増強に注力します。

なかでも市場規模の大きい中国関係ビジネスでは、越境ECを含め、目まぐるしい現地市場の変化に迅速に対応し、ビジネス機会を確実に捉えていきます。欧州関係ビジネスでは、MDR\*のみならず、英国やスイスのように独自規制を課す国の制度変更にもタイムリーかつ効率的に対応することで商品供給体制を整備し、

各地域のパートナー企業との持続的関係を強化します。海外展開の基盤であるアジア関係ビジネスでは、カラーコンタクトレンズ等の人気が高い領域に継続的に新商品を投入し、そのニーズに応えます。そして、イケア専門店等の取引先との安定した関係を維持するとともに、眼科病院等へのテクニカルレンズの供給など、より多くの商品・サービスをお客さまへ提供していきます。

また、成長分野であるオルソケラトロジーレンズについては、眼科病院との一層の協力関係を構築し、その売上の拡大を図ります。

以上の戦略の実行により、引き続き、世界のお客さまの「見える」をサポートし、「見える」に新たな価値を”お届けしていきます。

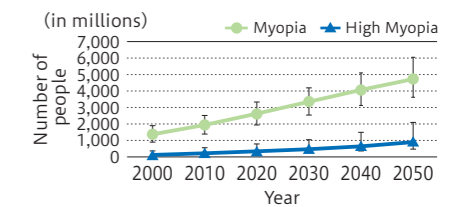
\* Medical Device Regulation 欧州医療機器規則

### 事例紹介 ■ 高機能・高付加価値商品の拡大

#### より医療に密着したレンズ事業を拡大、社会課題の解決へ

近年、世界の各地域で、デジタルデバイスの普及に伴う眼精疲労の増加、近視の低年齢化等が問題になっています。当社は、このような問題に取り組むために、2024年に中国の合弁会社から発売予定のオルソケラトロジー商品や、デバイスを組み込んだスマートコンタクトレンズ等の販売事業を拡大していきます。当該事業の拡大にあたっては、海外グループの商品ポートフォリオを有効に活用するとともに、物流・他サービスを向上させるべく、欧州の統括と体制改善を進めていきます。

#### 世界の近視動向(2000年-2050年)



Holden BA, Fricke TR, Wilson DA, Jong M, Naidoo KS, Sankaridurg P, et al. Global Prevalence of Myopia and High Myopia and Temporal Trends from 2000 through 2050. Ophthalmology. 2016;123(5):1036-42.



## 探索的研究を基盤とした戦略的な製品開発により、高付加価値製品と新領域の製品を創出する

取締役 常務執行役員 研究開発本部 本部長兼開発部 部長 佐藤 隆郎

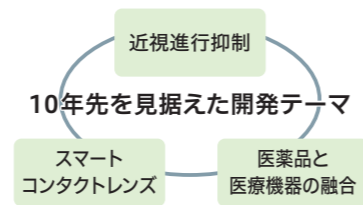


### 主要方針

市場競争力の強化・収益力の強化  
 ・次世代製品の開発

### 戦略

- 確実な上市と  
その先の高付加価値製品の創出
- 10年先を見据えた開発
- 探索研究



研究開発本部では、シリコンハイドロゲルレンズやオルソケラトロジーレンズならびに薬物徐放性レンズ等の高付加価値製品の実用化を推進しています。

医療機器であるコンタクトレンズの開発には、10～15年を要するため、製品開発は10年先の患者ニーズを予測しながら、戦略的に進めていく必要があります。そこでシードでは、今後の10年を見据え、「近視進行抑制」「スマートコンタクトレンズ」「医薬品と医療機器の融合」をテーマとして掲げ、グループ間で保有している技術を集結するだけでなく、他企業、大学等とも連携して製品開発を行っています。

また、コモディティ化した市場へ投入できるシリコンハイドロゲルレンズや、新デザインのカラーコンタクトレンズなどの新製品も確実に上市させながら、

その先の高付加価値製品の実用化を目指しています。

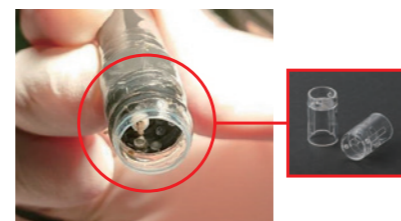
さらに、コンタクトレンズに限らず、当社が保有する技術、ノウハウを活用できる医療機器の開発も積極的に行い、対象領域を眼科に限定せず、多様な患者のQOLの向上に貢献できる製品開発に努めています。

一方、製品開発に至る前段階における、化学・生物分野などの探索的研究は、未来のコンタクトレンズを創造する過程において非常に重要です。いわゆる技術の種を幅広い分野で数多く持つことは、将来の事業の幅を広げることが可能になるとともに、コンタクトレンズのニーズを拡げることにもつながるものと確信しています。それゆえ、このような探索的研究にも、製品化を目指した開発と同様に力を注いでいきます。

### 事例紹介 ■ 10年先を見据えた開発

#### 新領域の製品開発にチャレンジ、未来社会に貢献する

当社では、長年培ってきた技術を用いて、新領域の製品開発に挑戦しています。現在、内視鏡の施術中における視野の曇りの解消を目指した、ハイドロゲル製の内視鏡用フードの開発に神戸大学と連携して取り組んでおり、その臨床的有用性を確認しながら、製品化を進めています。この内視鏡のクリアな術野の確保は、今後進展する遠隔治療・診断においても必須とされています。このように、眼科以外の新領域においても、当社の技術を積極的に駆使して、医療の進歩に貢献していきます。



内視鏡用フード

## 生産力の強化と品質の管理を重視し、効率的で安定した生産活動を持続する

取締役 常務執行役員 生産技術本部 本部長 福田 猛



### 主要方針

信頼されるモノづくり  
 ・鴻巣研究所の生産力・品質の強化  
 ・適切なサプライチェーン構築と生産体制の複合化

### 戦略

- 品質の安定性と効率化の両立
- 適切なサプライチェーン構築



研究から生産まで一貫して行う鴻巣研究所

従来の大量生産する体制だけではなく、乱視用、遠近両用コンタクトレンズ、個別の海外向け仕様の製品等の少量多品種の製品を効率よく生産する体制を整備し、生産力を強化しています。2022年3月期より、少量多品種の生産に対応する1dayレンズ専用の自動化ラインを稼働しており、今後は、このラインを活用し、大量生産品と少量生産品を効率的に振り分け、1dayでありながらきめ細かい種類の製品をスピーディーに提供することが可能となります。

また、生産力の強化に併せて、品質の管理も重視しています。特に、1dayの全シリーズについては自動検査システムを導入しており、検査精度も随時向上させています。さらに、従来は人手で行っていた工程等も順次自動化を進め、品質の安定性と生産の効率性の双方を

両立させています。

この自動化による効率性の追求という視点は、工場内物流においても徹底しており、資材・製品の在庫管理から工場出荷時のピッキング作業までを自動化することにより、大幅な作業効率化を実現しています。加えて昨今のエネルギー価格の高騰、為替の変動、ウクライナ問題等に起因してサプライチェーンが不安定な傾向にあるため、2022年3月期には、原料を常時十分に保管できる倉庫を完備しました。

今後も、世界情勢を注視しながら、お客様のニーズに合う品質を恒常的に保証する安定した生産活動に努めていきます。

### 事例紹介 ■ 品質の安定性と効率化の両立

#### 高品質製品の生産を確保する体制の整備とその精緻化

当社の生産拠点である鴻巣研究所では、高品質製品の生産過程における安定性と効率性を確保するために、検査システムのオートメーション化を進めています。これにより、検査結果のばらつきを抑えることを可能にしています。加えて、トレーサビリティの体制を整備し、いつ、どこで、誰によって作られた製品であるかを追跡・把握する仕組みを設け、万が一問題が発生した場合には、その原因を究明できるようにしています。今後は、これらの施策の精度をさらに向上させるべく、機械学習の導入にも取り組んでいきます。



検査精度向上に貢献する自動化検査システム

## 従業員の自律的な成長と挑戦をバックアップし、生産性向上を促進する

執行役員 人事教育部 部長 中嶋 高広



### 主要方針

#### 市場競争力の強化・収益力の強化

- 意欲ある人材の成長を支援

#### SDGsの推進

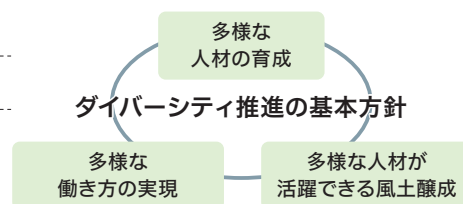
- ダイバーシティ&インクルージョンを推進

### 戦略

#### ■ 成長と挑戦をバックアップ

#### ■ 女性登用の推進

#### ダイバーシティ推進の基本方針



連結従業員約1,000人を擁するシードでは、中長期ビジョンの実現に向け、従業員一人ひとりの生産性の向上を図るため、各人の多様性の発揮を促進するとともに、その自律的な成長と挑戦をバックアップする人材戦略を実行しています。

当社の2022年3月期期初における女性社員比率は、40%を超えました。そこで、このアドバンテージを活かし、次世代幹部候補の育成、管理職プールの形成に資する積極的な女性登用を行うほか、人事ローテーションの実施や、各種研修機会の提供を行います。

さらに、従業員が自らの成長を実感できる仕組みとして、年齢、性別、国籍、バックグラウンドを超えた「個」の発想と、その実現を応援するために、毎年10を超える各種の公募制プロジェクトを実施、未経験業務にも積極

的に挑戦し、主体的に成長できる環境を整備しています。これらの戦略を実行することにより会社へのエンゲージメントを向上させ、従業員のやりがい、働きがいを創出する好循環を築きます。

また、2022年3月期に改正した新人事制度では、管理監督者については、その役割・責任・権限を明文化するとともに、若手社員については、昇進・登用の要件を明確にし、その意欲喚起に努めています。併せて、新たな役職や業務に挑戦できるポストチャレンジ制度も活用しながら、意欲ある人材のスピーディーな中核業務への登用を行い、その活躍推進に取り組んでいきます。

### 事例紹介

#### ■ 成長と挑戦をバックアップ

#### 未経験業務への取り組みを推奨、キャリア形成を支援

当社では、社内の優秀人材を確保、社員のキャリア形成の観点から、約30種のプロジェクトを立ち上げてきました。2023年3月期からは、意欲ある社員が経験業務の知見を存分に発揮し、未経験業務にも積極的に取り組めるよう、プロジェクトを公募制としました。たとえば、シードファンの創出と企業認知度の向上を図る「次世代教育プロジェクト」、環境配慮型商品の開発を検討する「革新的製品開発・工程プロジェクト」は、20代を中心とした若手によるプロジェクトであり、彼らの活躍の場を広げています。



社内報プロジェクト打ち合わせ風景