

「Made in Nippon」「Japan Quality」に磨きをかけ 「世界のSEED」として持続的成長を実現します。

株式会社シード 代表取締役社長
浦壁 昌広



「眼」の専門総合メーカーとして お客様の「見える」をサポートし続ける

シードは1957年の創業以来、“「眼」の専門総合メーカーとして、お客様の「見える」をサポートする”という使命を果たすべく、安全で高品質なコンタクトレンズを提供し続けてきました。創業61年目を迎えた2018年4月からは「日本のシードから世界のSEEDへ」をビジョンに掲げ、3ヵ年中期経営計画に取り組んできました。2021年3月までを「製造メーカーとしての生産規模の拡大と商品の多様化を実現し、連結売上高400億円を目指す3年間」と位置づけ、国内市場での安定成長を実現すると同時に、海外での積極的な事業展開を進めてきました。また、商品開発や生産体制の強化、コンタクトレンズの新たな付加価値の実現、サステナビリティの追求等、様々な施策を通じて事業規模の拡大と収益基盤の強化を図りました。

海外展開では中国に最大の力点を置きつつ、アジア市場の成長を確実に捕捉していくため販売子会社を設立し、販売体制の拡充に注力しました。欧州では、特殊・カスタマイズレンズ設計に強みを持つ英国Contact Lens Precision Laboratories Ltd.の全株式を取得したほか、素材開発から量産化までの技術を有するドイツのWöhlk Contactlinsen GmbHの全株式を取得しました。また、スマートコンタクトレンズを開発するスイスのベンチャー企業Sensimed SAを子会社化する等、M&Aや戦略提携を通じて効率的な製造・販売体制の構築を進めました。さらにオセアニア、中東諸国、ロシア、東欧諸国等、未進出地域への新規参入に挑み、グループの出荷先は40以上の国と地域に及んでいます。

商品開発では、乱視用や遠近両用等、高機能・高付加価値のコンタクトレンズの開発を推進したほか、欧州ではシード初のシリコン製コンタクトレンズを商品化し、国内市場への投入も計画しています。また、子会社

化した株式会社ユニバーサルビューを通じて製造販売するオルソケラトロジーをはじめ、医療用レンズの開発・拡販にも力を注いでいます。

生産体制では、生産能力拡大と多品種少量生産体制の構築に向け、3棟の製造工場、研究開発棟、物流施設等の建設に加えて、生産機械を中心とする設備投資を実施しました。さらに、環境保全に配慮し事業のサステナビリティを高めるべく、営業車両のハイブリッド化や、鴻巣研究所の全ての建物屋上に太陽光発電設備を設置し、加えて鴻巣研究所で排出する温室効果ガスや産業廃棄物の削減に取り組みました。また、コンタクトレンズのプリスターを、メーカーを問わず回収しリサイクルする「BLUE SEED PROJECT」を推進しています。

コロナ禍で中計目標は未達となったものの 中長期の成長に向けた基盤整備が大きく前進

3ヵ年中期経営計画は、当初の海外売上目標を1年前倒しで達成する等、順調に成果を上げてきました。しかしながら、2020年春から続く新型コロナウイルス感染拡大の影響によって、計画最終年度である2021年3月期の連結業績は減収増益となるに至りました。

コロナ禍にあっても遠近両用レンズやオルソケラトロジーは好調を維持しましたが、外出機会が大幅に減少した影響でコンタクトレンズ全般の需要が低迷し、とりわけサークル・カラーコンタクトレンズの売上が大幅に減少しました。海外では、中国は早期回復したものの、欧州ではロックダウン等の影響で物流・販売拠点の稼働が大幅に低下し、厳しい状況が続きました。

これらの結果、2021年3月期は、売上高が前年度比10.0%減の286億1,700万円、営業利益が同31.0%減の11億9,500万円、経常利益は同28.4%減の12億1,100万円となりました。親会社株主に帰属する当期純利益は、連結子会社の事業譲渡に関連する特別利益

の計上等により同346.6%増の11億2,900万円でした。また当期は、コロナ禍における不測の事態にも対応できるよう金融機関から43億円の資金を借り入れたものの、商品在庫水準の適正化等によって期末までに約20億円の借入金を返済し、バランスシートの健全化と流動性の維持を図りました。

厳しい経営環境下において、中期経営計画の最終的な売上・利益目標は未達となりましたが、海外事業の強化や多様な商品展開、生産能力の拡大等の重要戦略で大きな成果を上げており、「世界のSEED」として「連結売上高400億円」を実現するための基盤づくりが大きく前進したと考えています。

将来性豊かなアジア市場での事業拡大を図るとともに社会のニーズに応える新技術・新商品の開発に注力

本来であれば、2021年4月から新たな3カ年中期経営計画をスタートさせる予定でしたが、国内外でコロナ禍が長期化している現状を鑑み、具体的な数値目標を含む次期中期経営計画は、国内外の市場環境が見渡せる時期になってから発表する所存です。ただし、次期計

画においても「日本のシードから世界のSEEDへ」というビジョンが変わることはありません。

少子高齢化・人口減少の時代を迎えた日本に比べ、東南アジアやインド等アジア地域は、膨大な人口を擁しています。とりわけ東アジアを中心として、遺伝的要因や社会環境の変化等を背景に近視人口が増大しており、コンタクトレンズメーカーにとって非常に将来有望なマーケットだといえます。この東南アジア、インド、さらには中東、アフリカといった海外の成長市場においてシェアを開拓、拡大していくために、シードでは今後も現地パートナーとの協業強化や、現地法人組織の一層のローカル化等に注力していきます。

また、近年では成熟市場である国内や欧州を含め、世界各地でデジタルデバイスの普及等に伴う眼精疲労の増加や、近視の低年齢化等が社会問題となっています。こうした課題に応えるため、シードではオルソケラトロロジーや、デバイスを組み込んだスマートコンタクトレンズ等、医療用・検査用レンズの事業を拡大しています。さらにデジタルデバイスの長時間使用による瞳のストレス軽減を目指した「1dayPure View Support」等、新

たな機能を備えたコンタクトレンズの商品化に力を注いでいます。コンタクトレンズ素材開発の面でも、シリコーンハイドロゲルレンズを欧州市場で2021年2月から商業販売を開始し、薬物徐放用のレンズ素材の開発等も着実な進歩を示しています。今後も、オルソケラトロロジーや特定の多焦点コンタクトレンズによる近視進行抑制の研究、多焦点コンタクトレンズの眼精疲労軽減効果検証等、「目」と「コンタクトレンズ」に関するエビデンスを積極的に蓄積し、高機能・高付加価値のコンタクトレンズ製品を開発していきます。また、最新の電子工学とシードが持つ眼科医療の技術を融合した新たなスマートコンタクトレンズ等の開発にも注力します。そして、これらの商品を各市場のニーズに対応して水平展開していく計画です。

このようにグローバル規模で成長戦略を推進するには、当然、カントリーリスクや薬事上のリスク、環境リスク、研究開発投資のリスク等が伴います。そのため、各リスクを慎重に分析し、例えばカントリーリスクのために適切なローカルパートナーとの提携、研究開発では大学や公的研究機関との共同研究を推進する等、十分なリスクマネジメントを施した上で施策を実行していく方針です。

独自の存在感あるコンタクトレンズ企業として中長期的な企業価値向上と社会価値創出を

世界のコンタクトレンズ産業は、小売ベースで1兆2,000億円レベル、メーカー出荷額ベースでは6,000億円を超える巨大なマーケットです。世界的な近視の増加、高齢者人口の増加等に伴って、その市場規模は今後も年平均5%程度のペースで成長を続けると予測されています。米国の4大企業をはじめ強力なライバルがひしめく厳しい競争環境ではありますが、シードならではの「Made in Nippon」や「Japan Quality」が表象する高



品質と、お客さまのニーズに対してきめ細かく応える多様な商品展開、コンタクトレンズの新たな機能の追求等によって、業界の中でも独自の存在価値を持つメーカーとして成長を続けていきたいと考えています。そのために、今後も自社開発やオープンイノベーションを強化していくのは無論、有望な技術・商品を有する企業とのアライアンスやM&A等も引き続き積極的に推進していく方針です。また、グローバルな事業展開を加速させるために、海外法人のマネジメント能力や提携先企業との交渉能力等に長けた人材層をさらに厚くしていきたいと考えています。

長期化するコロナ禍等により先行き不透明な経営環境が続いていますが、どんなに不確実な時代にあっても、企業がこれから目指すべき方向をはっきりと指し示すこと、さらにガバナンスの手順を踏んだ上で最善の経営判断を下すことが、社長である自分に課せられた最大の責務であると考えています。私たちシードは、これからも“お客さまの「見える」をサポートする”という使命を追求しながらグローバルな成長市場の開拓に挑み、「世界のSEED」として持続的な成長を目指します。そしてステークホルダーの皆さまの期待に応え、中長期的な企業価値向上と社会価値創出を実現してまいります。今後も引き続き、ご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

各エリアにおける施策

エリア	市場環境	施策
中国	<ul style="list-style-type: none"> ●「中国製造2025」等のローカライゼーションに向けた国家施策 ●政府による景気刺激策（独身の日、女王節等） ●カラーコンタクトレンズ、オルソケラトロロジーのニーズ旺盛 	<ul style="list-style-type: none"> ●中国における製造・販売の体制構築 ●オルソケラトロロジーの製造販売委託に向けて、合併会社に出資 ●旗艦店ECサイトを構築 ●価格やカラーを多様化し、中国オリジナルの商品展開
欧州	<ul style="list-style-type: none"> ●薬事規制の厳格化 ●特殊コンタクトレンズニーズ 	<ul style="list-style-type: none"> ●薬事申請の規定項目増加に向けて準備中 ●イギリス、ドイツ、スイスのグループ会社と連携し、素材研究・新デザイン設計を実施 ●シード初のシリコーン製コンタクトレンズを販売開始
東南アジア	<ul style="list-style-type: none"> ●人口増加、近視率上昇 ●急速な経済成長 	<ul style="list-style-type: none"> ●低価格帯の商品によりファーストユーザーを獲得促進 ●オルソケラトロロジーを販売 ●さらなる拡大に向けて現地パートナーとの協業強化
その他		<ul style="list-style-type: none"> ●将来の販売に備えて、2-3年の時間を費やす薬事申請を先行して実施