



# Why

## なぜシードは 変わらなければいけないのか

シードを取り巻く外部環境は目まぐるしく変化しています。気候変動やAI技術の台頭、そして近年では新型コロナウイルス感染症のパンデミック等、不確実な事象が続いており、将来を予測することは困難な状況であると言われていています。不確実性が高く将来の予測が困難なVUCA (Volatility / Uncertainty / Complexity / Ambiguity) の時代と言われる現在において、イノベーションを起こすためには新たな挑戦を続けることが重要です。シードは、外部環境に柔軟に対応しながら成長を続けていくために、ビジョン、提供価値、働き方、組織体制等を改めて見つめ直し、新たなステージへと進化していく転換期に立っています。

# Answer

## より多くのお客さまに多様な「見える」を 創造するための変革が必要

私たちのライフスタイルが変化していくなかで、眼にまつわる悩みや課題も変わってきています。近年では、パソコンやスマートフォン、タブレットの普及等により、低年齢層の視力の低下や近視人口の増加が生じています。また、「乱視と老眼の症状がある」「左右の視力が大きく異なる」等、眼の特徴はお客さまそれぞれに違いがあります。コンタクトレンズの装着感や機能性、ファッション性等、コンタクトレンズ自体に求めるニーズも多様化してきています。

シードは、こうした変化に柔軟に対応し、お客さま一人ひとりの眼の悩みに寄り添います。そして、多様なニーズにお応えする製品・サービスの提供を通じて、より多くの「見える」を創造する企業へと変革していきます。

### 変化する社会課題

外部環境の変化はリスクでもあり、新たな事業創出につながる機会でもあると捉え、市場の動向を見極めながら事業戦略の策定を行っています。

人口の減少によるリスクは考えられますが、近視人口が増加していることや、ライフスタイルの変化による幅広い年齢層の使用者の増加等、コンタクトレンズの需要は増加傾向にあります。また、近視の進行を抑制する効果が期待されるコンタクトレンズがアジアで伸長している状況等を踏まえ、多様化するニーズに丁寧に対応していくことが重要だと考えています。

- 少子高齢化の進展
- 人口減少の加速
- 近視人口の増加・低年齢化
- ライフスタイルの変化によるコンタクトレンズ着用年齢層の拡大
- 世界経済の不透明感
- デジタル革新の加速による社会変化
- 就業意識の変化（ワークライフバランスの進展）
- 気候変動問題の深刻化
- 生物多様性保全の重要性の高まり

### シードの経営課題

外部環境の変化のなかで特に優先して対応すべき課題は、生産能力を飛躍的に向上させ、より多くのお客さまに高品質な製品をお届けする生産体制の強化です。

同時に、コンタクトレンズ産業における製造時のエネルギー消費や、プラスチックの使用については重要な社会課題であると認識しています。世界的に対策が急がれている気候変動への対応に向けて、シードの事業活動における環境負荷を低減することも重要な経営課題であると捉えています。

さらに、新型コロナウイルス感染症のパンデミックにより浮き彫りになった課題を解決するために、テレワークの適切化や工場の省人化、業務のデジタル化による生産性向上も重要なテーマです。

SEED

新たな中期経営計画の成長戦略を通じて、「連結売上高500億円」を達成するための生産基盤の確保を目指します。

積極的な投資による生産能力の抜本的引き上げに取り組み、ワールドワイドな市場の開拓を進めるとともに、量的拡大と品質向上による収益強化を図ります。

代表取締役社長 浦壁 昌広



前中期3ヶ年経営計画の総括と成果  
ポストコロナの過渡期に、次なる成長基盤を整備

2020年春から世界を覆ってきたコロナ禍も、2023年によく収束への道筋がつき、2024年3月期には、日本の経済社会活動が本格的に活性化していく、ポストコロナの過渡期を迎えることとなりました。当社は、コロナ禍の渦中に非常に厳しい事業環境に直面しました。日本国内のコンタクトレンズ市場が一時は出荷ベースで約7%の減少となった一方、海外でも、中国において、景気回復の遅れに伴う需要の後退が顕著だったほか、エネルギー価格の高騰や円安の進行等、さまざまな困難や懸念がありました。こうした状況のなかで、当社は2021年4月～2024年3月にわたる中期3ヶ年経営計画『～「見える」に新たな価値を～』に取り組み、「市場競争力の強化・収益力の強化」「信頼されるものづくり」「SDGsの推進」「安定した株主還元」を4本柱として事業基盤の強化を図ってきました。同中期経営計画の当初の2ヶ年は、市場の回復は限定的で、後に事業の足かせとなるような事象を解消すべく海外子会社について当社が保有する無形資産・のれんについて減損損失処理等を実施したこともあって、業績もやや停滞した状況にありました。しかし、最終年度の2024年3月期には、継続的な強化策が実を結び連結業績が向上する結果となりました。こうした成果の要因には、日本国内でコロナによる行動制約が無くなり人々の活動量が増加したことで、コンタクトレンズ需要も増加し安定的に成長できたことがあります。さらに、海外事業規模の拡大と収益基盤の強化に努め、量と質を追求する生産能力強化と、顧客ニーズに沿った多様な商品提供を推進したことがあげられます。この結果、当連結会計年度(2024年3月期)の売上高は、国内外コンタクトレンズ販売の伸長を反映して32,396百万円(前年同期比5.9%増)となり、利益は、売上と生産数の増加をベースとする量産効果による原価率低減が寄与して改善し、営業利益は2,050百万円(前年同期比225.5%増)、経常利益は2,059百万円(前年同期比271.5%増)となりました。親会社株主に帰属する当期純利益は、ドイツ子会社の合理化に伴う繰延税金資産の計上や各種税制優遇制度の適用等により、1,964百万円(前年同期は親会社株主に帰属する当期純損失316百万円)となりました。

また前中期経営計画における数値目標以外の成果としては、次の成長へ向けて、段階的な生産能力強化を図ったこと

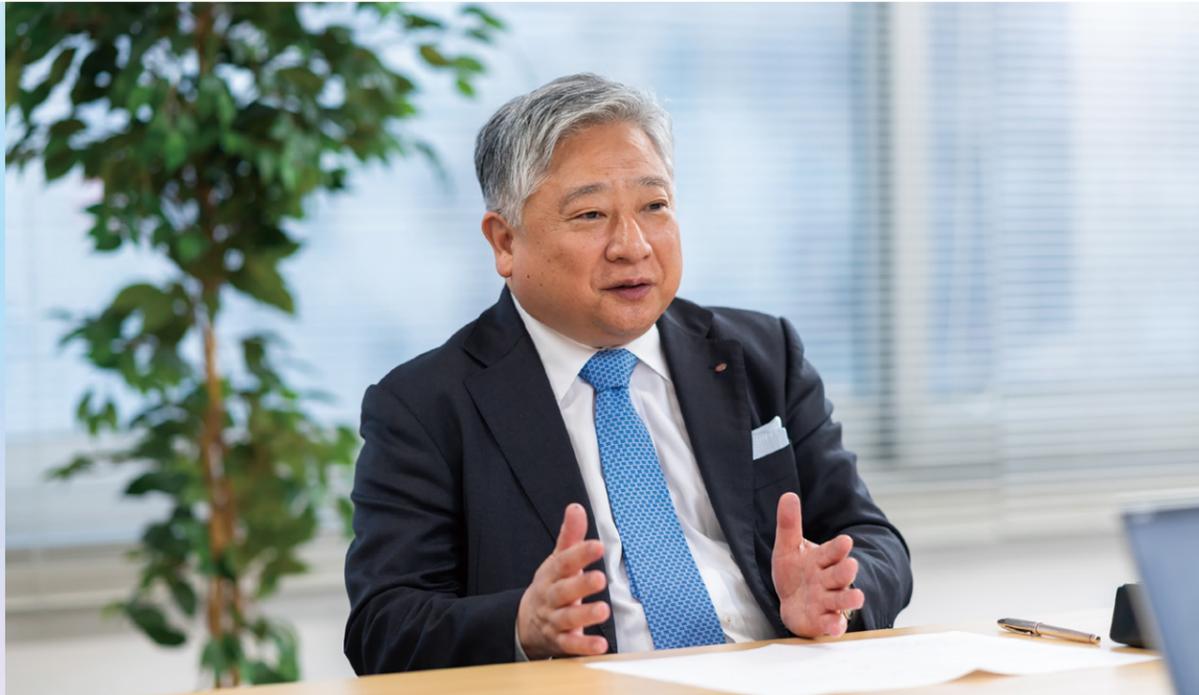
があげられます。国内生産拠点である鴻巣研究所では、設備更新や生産ライン追加により、2024年3月期中に生産能力を月産5,300万枚から5,800万枚に引き上げました。ここ数年で買収した欧州の海外子会社が当社グループにしっかり根付き、グローバルネットワークの機動性が向上したことで、今後どのように活動するべきかというビジョンを描きやすくなったことも大きな成果です。当社製品は世界53カ国(2024年3月末時点)に薬事登録していますが、欧州子会社の販売網を通じ中東やアフリカ等、これまで手薄だった市場もカバーできる体制が整いつつあります。新規市場開拓でも、近視進行抑制効果の確認を目的としたコンタクトレンズ2種の治験の進展、薬物含有コンタクトレンズの治験の進展等が実現しています。さらに今後の事業発展へ向けて、安定性を保ちながら投資活動を可能とするキャッシュフローの確保も十分にできると考えています。

コンタクトレンズを長期的に使用するユーザーが増加し、ライフタイムバリューが向上

コンタクトレンズの需要はコロナ禍で一時減少しましたが、中長期的な観点では、需要は増加していくと見られます。日本国内は、人口減という要素がある一方で、スマートフォンの普及等により視力が1.0未満になる人の数が増えており、2030年くらいまで近視人口は増えていくと言われていいます。また、2022年度には小学生の38%が近視であり、高校生になると、それが72%に及ぶとの調査報告\*があります。つまり、コンタクトレンズを使用し始める年齢が低下するとともに、高齢者層のユーザーも増えているため、ライフタイムバリューが向上していくという点も市場の特徴です。海外でも、アジアの一部や欧州等で同様の状況で増加し、さらに人口の多い中国やインド、中南米等でも近視率の上昇が予測され、2050年までに世界人口の約半数が近視になるという予測がWHOからなされています。

世界のコンタクトレンズ需要に対する現状認識に基づき、当社では、新たに3ヶ年(2025年3月期～2027年3月期)の中期経営計画を策定し、2024年4月より取り組みをスタートしています。

\* 2022年度文部科学省学校保健統計調査報告書



**世界のコンタクトレンズ市場で  
プレゼンスを発揮するため、  
生産力の抜本的引き上げを実行**

新中期経営計画では、最大の焦点を「世界のコンタクトレンズ市場でプレゼンスを発揮する」こととして、そのために必要な生産面の強化に力点を置きました。輸出能力に現れる世界市場で着実にプレゼンスを持つためには、規模感のある商品供給力を確保することが不可欠であり、目標とする連結売上高500億円がプレゼンスを発揮する最低基準ラインになると考えています。

現在、設備の新設も含めて積極的な投資を進めており、「生産力の抜本的引き上げ」を推進しています。量的拡大を通じて原価低減を進め、収益力の強化につなげていく考えです。また、単なる量的拡大にとどまらず、新規商品の量産開始、高効率生産や製造品質の向上、安全管理体制の強化を含めた総合的な生産体制の強化を意図しています。市場のニーズに即した多品種少量生産への対応力も高めていきます。

この取り組みの一環として、2024年4月末、鴻巣研究所に月産700万枚に対応できるキャパシティを持った2号棟別館が竣工し、2024年6月から一部稼働を開始しています。2号棟別館の本格稼働により、当社のコンタクトレンズ生産能力

は「6,500万枚/月」となります。さらに、2027年3月期の稼働を目指す4号棟は、最先端のAIを導入して自動化や省人化を追求しています。4号棟完成後のコンタクトレンズ生産能力は国内最大の「7,500万枚/月」となり、需要動向を見ながら機械の増設でさらに「8,500万枚/月」の製造が可能であると予測しています。

**多様化するニーズに的確にアプローチし、  
究極のパーソナライゼーションを目指す**

生産能力の抜本的な強化とともに重要視しているのが、「市場のニーズに合わせたものづくり」です。主流となるのは需要の多い一般的な商品に付加価値をもたらす商品開発です。例えば新素材の採用、デザイン性の向上、うるおい成分の添加等によって装用感の改善を図ります。一方で、機能性が高く、コンタクトレンズの可能性を拓くタイプの商品開発にも着手しています。例えば、検査や健康管理に資する電子デバイスを組み込んだスマートコンタクトレンズの研究開発、薬剤を融合して治療をサポートするコンタクトレンズの開発等があげられます。さらに、EDOF型多焦点レンズとオルソケラトロジーレンズにおける近視進行抑制の効果を確認するため、積極的に治験を進めています。

近年、世界中で近視人口が増加しているなか、コンタクトレンズの需要はより拡大しています。特に中国、東南アジア、インド、中近東等が今後の成長市場です。質的な市場動向では、人種による眼球の形状に適したコンタクトレンズや、遠近両用、乱視用等の特別な要請に応えた製品が求められる等、ニーズの多様化も進んでいます。こうした状況に対して、コンタクトレンズメーカーとして、今後も使命感を持って事業に取り組むべきだと考えています。現在取り組んでいる、新素材の使い捨てレンズの製品化、近視進行抑制効果のあるレンズ開発をはじめとした新たな領域の開拓も見据え、的確にアプローチしていきます。

当社は他のコンタクトレンズメーカーと比べ幅広い商品群を取り揃えており、お客さまの細かい要望に的確にお応えできます。こうした経験も踏まえて、乱視と老視等の複合的かつ個人へのテーラーメイドの視能矯正を可能にする「コンタクトレンズの究極のパーソナライゼーション」の実現も重要なテーマであり、既に国内の承認は取得しています。

**人的資本の強化と環境経営を推進し、  
サステナブルな企業としての価値を向上**

新中期経営計画の実現を支える基盤として、人的資本の強化とともに、環境経営、SDGsの推進といった社会的な課題への取り組みも重要テーマに掲げています。

人的資本の強化では、新卒採用の人材教育の標準化を進める一方で、キャリア採用の多角化を図り、専門性の高い人材を外部からも幅広く採用するよう努めています。定年退職を経た経験豊富な人材も、再雇用制度のもと継続して様々な立場でかかわってもらい仕組みも作っています。最近ではポストチャレンジ制度を導入し、若手や中堅クラスの人材が自分のやりたい仕事を選択し、人事異動等で活躍できる場を広げる取り組みも開始しています。次世代の幹部候補の育成に関しては、十数名で多様なグループワークに取り組んでもらう「幹部候補選抜研修」や、働きながら大学院(修士・博士課程)等で学べる制度も設け、成長意欲のある人材への多くの機会の提供を図っています。

ダイバーシティの観点で言えば、すべての社員に対して均等に機会があり、公平な選択ができる仕組みを整備していくことで、自然とダイバーシティな環境づくりにつながっていきます。例えば、女性役員の増加を実施するにしても、特別に枠を設けるのではなく、十分な母集団のなかから公平に選ば

れていく形が望ましいと考えています。実際に海外子会社では女性のトップが3名就任しており、これまで取り組んできた人的資本強化施策の成果が表れています。

環境経営やサステナビリティへの取り組みでは、エネルギーやプラスチックを大量に消費する産業であることを自覚し、重要な経営課題であると捉えて、生産設備全般で太陽光発電システムを導入するほか、全社的にカーボンニュートラルへの取り組みを推進しています。2024年5月には、多彩な省エネルギー設備を導入し、断熱性や遮光性、遮音性を高めエネルギー使用効率を向上させた本ビルが完成しました。ビル内には緑地空間も整備され、働きやすさや生産効率の向上にも配慮されています。また、当社独自のエコロジーマーク基準を設け、環境配慮型パッケージの導入等を働きかけています。こうした取り組みを通じて当社のサステナブル企業としての認知を向上させ、幅広いお客さまに選ばれる存在になっていきたいと考えています。

**コーポレートブランドを再構築し、  
グループの一体感の醸成と企業価値の向上へ**

新中期経営計画では、当社のコーポレートブランドの再構築による企業価値の向上をテーマの一つとしました。当社では今まで商品を知っていただくマーケティングを行い、一定の成果をあげてきました。しかし、今後海外展開や幅広い領域にブランド価値を広めていくなかで、シードグループ全体でのさらなる求心力が求められていくことから、今一度当社の存在意義を見つめ直し、新しいメッセージとして「パーパス」を策定することにしました。今の事業形態や商品構成に沿った最適なメッセージを策定し、お客さまや当社従業員等のステークホルダーに向け発信していく考えです。

「パーパス」の策定にあたっては、多くの社員から意見を収集しました。私が嬉しく感じたのは、良いことも悪いことも率直にぶつけてくれたことです。なかでも印象的だったのは、「Japan Quality」に対するこだわりこそが当社の強みである、という言葉が多かったことです。日本企業ならではの繊細な技術力、高品質な製品が当社の独自性であり、それを日本から世界へお届けしていることへの誇りを持つべきだと、多くの社員が声をあげてくれました。こうした想いを新しい「パーパス」に込め、グループ一体となって同じ方向を目指す「指針」として浸透させ、さらなる企業価値の向上に努めてまいります。

# シードのパーパス(存在意義)を考える — 社員が起点となったプロジェクト

シードという「会社」が多くのステークホルダーに共感を持たれ、社会から必要とされ続ける存在になることを目指し、新たなパーパスを創造する「コーポレートブランディングプロジェクト」を立ち上げました。



## 「コーポレートブランディングプロジェクト」発足の背景と目的

シードでは、これまで商品ごとのブランディングやマーケティングを強化してきました。その結果、Pureシリーズやアイコフレシリーズ等の商品に愛着を持っていただいているユーザーの方も多く、一定の成果をあげてきました。一方、シードという企業としてのブランドは積極的に訴求しておらず、シードの企業価値、いわゆる「コーポレートブランド」の定義が世の中に浸透しきれていないという現状があります。中期経営計画において海外市場を見据えた戦略を立案したことを踏まえ、海外グループ会社も含めた「シードグルー

プ」の存在意義を改めて定義し、今後はシードの技術力、品質等を含めた「コーポレートブランド」を世の中へ発信していくことが大切だと考えました。

そこで、自社のパーパスを約40年ぶりに改めて定義するべく、「コーポレートブランディングプロジェクト」を発足しました。「シードグループ」がすべてのステークホルダーに共感され選ばれる存在になることを目指し、プロジェクトメンバー・事務局員合わせて21名が2024年10月の新パーパス発表に向け活動しています。

## すべてのステークホルダーから信頼を得るために

近年では、社会的存在意義を掲げない会社は資本・商品・採用の市場において評価されない傾向が高まっています。

シードのコーポレートブランディングは世界市場でプレゼンスを発揮するために、シードグループ全体の存在意義(パーパス)を改めて明確化し、一貫したブランディングを行うことと、すべてのステークホルダーに共感していただくことにあります。そのため、2024年3月期に当プロジェクトを発足し、当社を担う次世代のメンバーを中心にワークショップを行い、シードのありたい姿、パーパスの定義等の策定を行いました。経営理念と行動指針も経営層においてワークショップを実施し、パーパスを軸に改定を行います。



執行役員 営業本部  
営業力強化部長  
伊藤 崇

## プロジェクトのスケジュール

### Step 1 2023年 6-7月 仮説構築と現状把握

まずは「シードブランド」の現状に関して、社外に対してはその価値が世の中に浸透していない点、社内に対しては社員数増加により、会社としての方針が伝わっておらず、従業員のエンゲージメントが低下している可能性がある点を仮説として構築しました。そして、現状把握を行うべく市場調査や取引先を対象とした調査、取締役へのインタビューや全従業員を対象とした組織文化調査を行い、仮説検証を実施しました。



### Step 2 2023年 8-12月 パーパスの策定

当社の現状を踏まえ、競合他社にはないシード独自の魅力や価値の確立、従業員のエンゲージメント向上等をプロジェクトのゴールとして掲げ、コーポレートブランドの軸となるパーパスを策定しました。シードがどのように社会へ貢献していくべきか、どのような価値を社会へ提供していくべきかという視点からシードの特長を洗い出すことで、今後の「シードのあるべき姿」を言語化しました。



### Step 3 2024年 3-6月 経営層のワークショップの実施

プロジェクトのワークショップを通じて言語化したコーポレートブランドの軸やパーパスを基に、経営層においてもワークショップを行い、経営理念や企業ビジョンを再定義しました。シードの品質の高さや研究開発への積極的な投資等、シードの特長や強みを改めて洗い出すことから始め、今後のシードが目指す方向性や従業員に求めることについて議論を重ねました。

## シードのことを掘り下げて考える貴重な機会になった

企業ブランディングを再構築していくことになり、社内ワークショップ等を通して、あるべき姿を具現化しました。私たちが大切にしていきたいこととして、国産メーカーとしての誇りを持ち、研究開発に注力していきながら、人々の様々な「見える」に対応していくことをステートメントに込めました。 ●海外企画部 課長代理 T.M

ワークショップで議論を重ね、何度も話し合いを行い、変化する時代に適応する強さと挑戦心、研究開発への積極的な投資で新たな価値を生み出し、皆さまに信頼していただけるような、新しいシードの土台を完成させました。これからも社員が一丸となり、成長し続ける姿を見せたいです。 ●総務部 主任 A.T

ワークショップを通じ、これまでのシードの強みや今後目指すべき姿に関する議論を重ねるなかで、自社製品の品質の高さや研究開発に対する情熱を改めて実感しました。ステークホルダーにシードのミッションを伝えていく役割を担えるよう努めます。 ●アイケア営業部 東日本第一グループ 首都圏Ⅲ 所長 Y.N



左から T.M A.T Y.N