

What

シードは変わるためになにをするのか

世の中の情勢や潮流に合わせて、持続的な企業価値向上を進めていくために、シードは新たな道筋を示しました。中期経営計画(2024年4月～2027年3月)では、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に、生産能力の抜本的な引き上げを主軸とした6つの成長戦略を掲げています。中期経営計画のなかで策定した戦略を着実に実行し、外部環境の変化に柔軟に対応しながら収益拡大を実現する強固な企業体質へとシフトしていきます。そして、価値創造の源泉である「人」の強化・育成と、サステナブルな企業運営を通じた経営基盤の進化も進めていきます。



Answer

収益力の強化 × 経営基盤の進化で さらなる飛躍を実現する

現在、コンタクトレンズの需要が拡大し、市場成長が続く状況のなかで、当社の商品供給力が不足しており、今後の収益強化における課題となっています。この課題を改善するために、積極的な設備投資を行い、世界に伍する生産能力を構築し、デジタル技術を活用した生産性の向上や品質管理を通じて安定供給を図ります。こうした施策を通じて、中長期的な収益力の強化を目指していきます。

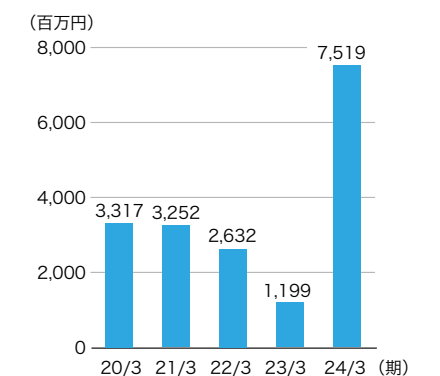
さらに、事業活動を支える経営基盤を進化させるため、環境経営の推進と人的資本の強化を注力すべき戦略と捉えて取り組んでいきます。

収益力の強化

中期経営計画における6つの主要施策のなかでも、「生産力の抜本的引き上げによる収益力の強化」は優先して取り組むべき戦略であると捉えています。今後段階的に鴻巣研究所の生産能力を高めていく計画で、国内におけるコンタクトレンズの最大生産能力を更新します。積極的な設備投資を行うことで、連結売上高500億円への足場固めを進めていきます。

[→詳細はP.22へ](#)

設備投資



経営基盤の進化

経営理念に基づいた事業を継続し、社会に必要とされる企業であり続けることをシードのサステナビリティ理念として定義し、永続的に社会に必要とされる存在であるため、地球環境に配慮したコンタクトレンズメーカーとしての価値向上を目指していきます。

また、人的資本への取り組みとして、「人材育成方針」と「社内環境整備方針」を策定しています。業績伸長や新領域の開拓を支えるためには、「広い視野」を持つ人材を確保することが重要であると考え、新卒採用、中途採用および人材育成に力を入れていきます。また、社員が健全な状態で、多様な働き方の実現と多様な人材が活躍できる風土を醸成するための仕組みを導入し、柔軟な働き方を推進しています。

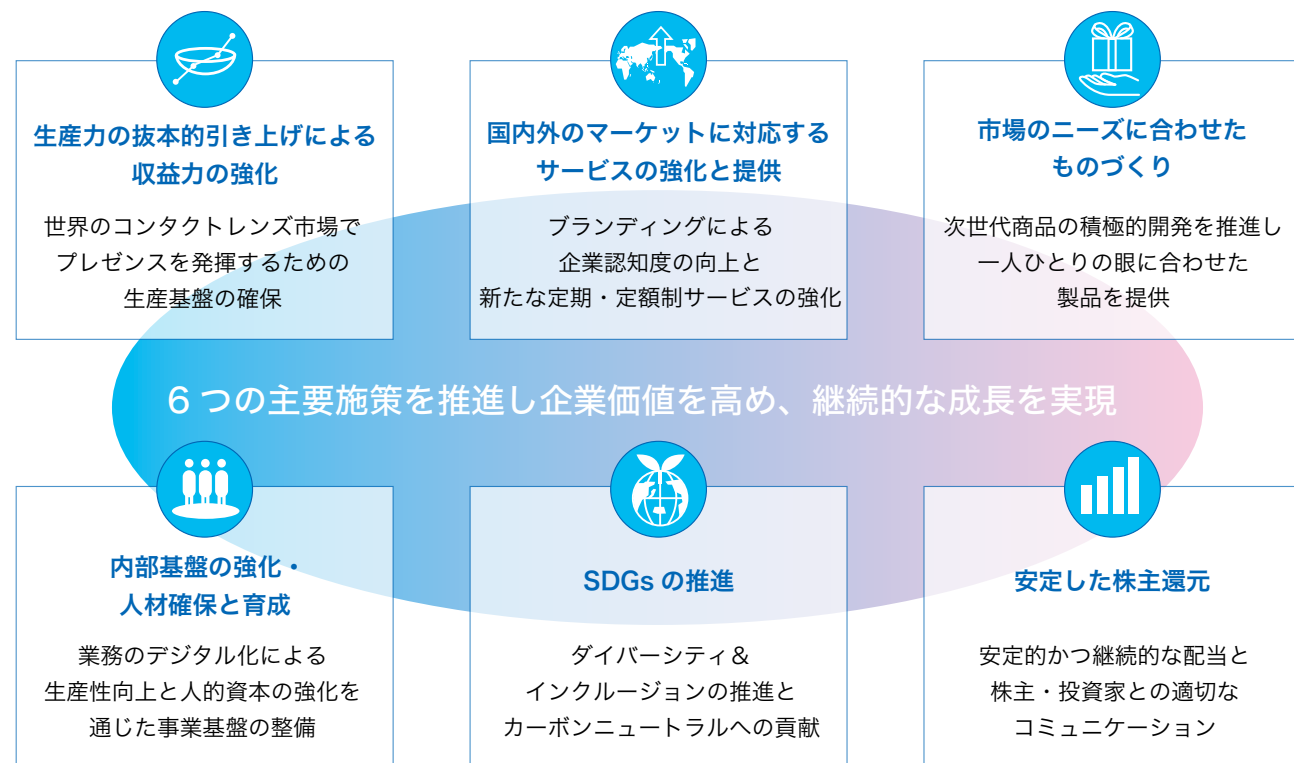
[→詳細はP.24へ](#)

新たな中期経営計画を策定 収益力の強化と経営基盤の進化を両輪で進める

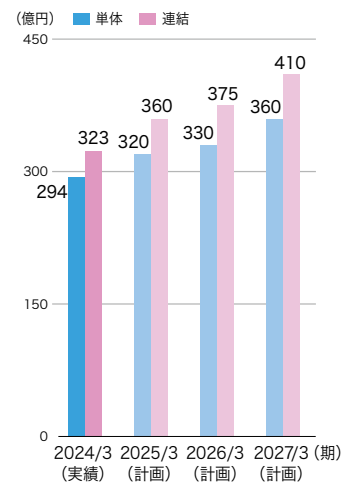
世界的にコンタクトレンズの需要が高まってきている状況のなかで、シードは、2027年3月期までの3年間で、連結売上高500億円を達成し、世界のコンタクトレンズ市場でプレゼンスを発揮するための生産基盤を確保する期間であると位置づけています。将来の成長に向けた種まきをするタイミングであると捉え、積極的な投資を通じて、中長期的な当社の成長へとつなげていきます。

新中期経営計画の概要

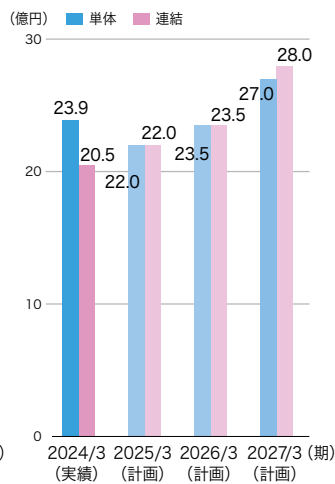
「Made in Nippon」と「Japan Quality」のプライドを通じて
安全で高品質な製品とサービスを提供することを追求



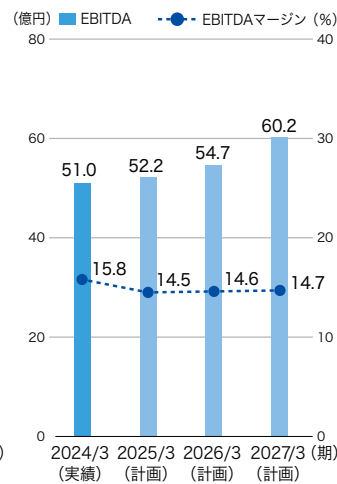
売上高



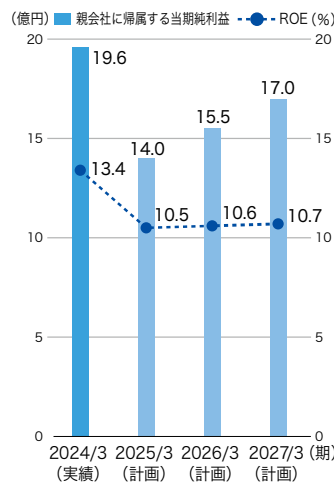
営業利益



EBITDA (連結)



ROE (連結)



安定した財務基盤に立脚し、 的確な先行投資により 利益を追求

取締役専務執行役員
管理本部長兼経理部長 杉山 哲也

新中期経営計画 (2025年3月期～2027年3月期) の 財務目標

2024年3月期を最終年度とする前中期経営計画の3ヶ年は、事業を取り巻く外部要因に左右された時期となりました。コロナ禍、ロシアのウクライナ侵攻、円安、エネルギー価格高騰等の影響は免れず、当社が主体的に事業計画を進める舵取りがなかなかできませんでした。最終年度に入ってようやく安定的に計画のリカバリーが進み、結果的には前中期経営計画の目標を概ね達成することができました。

新中期経営計画では、前中期経営計画の総括を踏まえて、不確定要素による変動を最小限にするような計画立案に取り組みました。事業目標は「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の生産基盤の確保」を軸として、その実現に向けた中長期的な数値目標を連結売上高500億円としました。それに至るための足場固めとして、まずは新中期経営計画の2027年3月期までに連結売上高410億円を達成することを目標としています。また、営業利益は28億円、EBITDAは60.2億円、ROEは10.7%という目標数値を掲げました。今回の新中期経営計画の期間における生産能力強化による利益への寄与は、その次の中期経営計画期間で本格化すると考えており、長期的な計画を踏まえた目標数値を設定しています。

財務方針と基本的な戦略アプローチ

消費者向けのメーカーである当社は、投資先行型で生産設備等を整え、市場ニーズにマッチした高品質の製品を供給していくことで利益を生み出すという事業形態が基本です。従って、財務方針では、常に先行投資を実施していくための、安定したキャッシュフローの確保および資金調達体制の確立を重視しています。また前項でも触れましたが、投資が実際の収益に寄与するま

では時間がかかるため、中長期の視点で戦略や計画を組み立てることが必要です。3ヵ年だけではなく、場合によっては5年、10年先の長期的な計画も考慮する必要があります。

また、先行投資は設備に加え、R&Dのほか、海外子会社をはじめとするM&A案件も対象となります。特に研究開発への投資においては、国内および海外のマーケット視察や学会での情報収集等、常にアンテナを張り、総合的な判断で投資のポートフォリオを決め、積極的に投資していきます。こうした先行投資で将来の利益に寄与し、企業価値の向上へとつなげていきます。

利益配分の基本方針と ステークホルダーとのコミュニケーション

当社は、安定的な経営基盤の確保に努めるとともに、株主の皆さまに適切な配当水準による配当の継続を重要課題とし、事業安定・財務体質強化のための内部留保の確保等を考慮したうえで、配当性向30～40%を目安に株主への利益還元を継続実施することを利益配分の基本方針としています。2024年3月期は1株当たり15円の期末配当を実施しました。また配当とともに、企業価値の向上に伴う株価上昇による還元も図っていきます。

IR活動においては、当社IRサイトや各種レポート、決算資料等による情報発信を通じて、丁寧な事業・財務活動報告を心がけ、皆さまとのコミュニケーションを円滑に進めていきます。

また、当社の今後に関しては明確な成長ストーリーを描いており、その根拠となるのが先述した生産能力の強化および先行投資です。株主・投資家の皆さまだけでなく社員に対しても伝えたいことですが、現在は先が見えない状況と捉えられるかもしれませんが、明確な展望に基づく成長シナリオに向かって着実に歩みを進めており、中長期的には業績にも好影響を及ぼすものと確信しています。今後の当社の成長にご期待いただけますと幸いです。

世界市場を見据えた 生産能力の向上

—2027年3月期に 7,500万枚／月の生産能力へ

シードの生産拠点である鴻巣研究所において、2027年3月期までの積極的な設備投資を計画しています。世界のコンタクトレンズ市場を見据えた商品供給力の強化およびお客さまのニーズに合った様々なコンタクトレンズの製造体制を構築し、市場競争力を高めていきます。

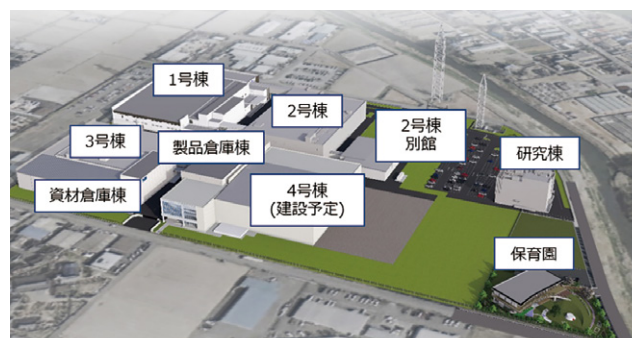


生産能力増強の背景と目的

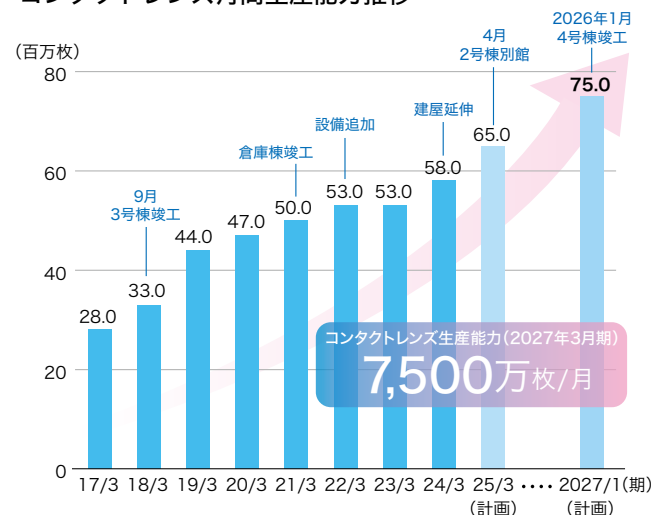
国内外での近視人口の増加等によるコンタクトレンズ需要の拡大は、今後も継続する見込みです。また、現在の、想定を上回るコンタクトレンズ需要の高まりや、他社製品の供給不足等により、当社製品においても鴻巣研究所の生産量を上回る需要が続いています。こうした状況を踏まえて、今後の売上拡大の足かせとなりうる商品供給力不足の解消、開発製造体制の整備、市場競争力および企業価値向上を目的として、鴻巣研究所の生産能力を増強します。

2024年3月期には、鴻巣研究所の1号棟の設備更新と、3号棟の新規製造ラインの増設を実施しました。さらに、2025年3月期に稼働(2024年4月竣工)となる2号棟別館、2027年3月期に稼働(2026年1月竣工)となる4号棟の建設を通じて、生産能力をさらに増強する計画です。4号棟は、機動的に設備を追加できるようキャパシティを確保する形で設計しており、4号棟完成後の二次投資は、今後の需要動向を確認しながら検討を進めていきます。

これらの設備投資により、鴻巣研究所は2025年3月期に生産能力6,500万枚／月、2027年3月期に7,500万枚／月になる見込みです。



コンタクトレンズ月間生産能力推移



多品種少量生産ラインを増設し、海外輸出を強化

鴻巣研究所では、主力である1日使い捨てコンタクトレンズの安定生産と、海外向け仕様の製品をはじめとした小ロットの品種を効率的に生産する多品種少量生産体制を整備しています。多品種少量生産体制を敷くことで、ニッチな商品も含めて多品種を必要な分だけ生産するため、お客さまの細かなニーズに幅広く応えられる環境が整っています。また、市場のニーズに合わせて柔軟に生産数を調整できるため、廃棄ロス削減にも対応できます。

今回の設備投資では、多品種少量生産に対応するラインを増設し、海外向け商品や乱視用コンタクトレンズ等の生産効率の向上を目指します。また、乱視遠近等のスペシャリティレンズを商品化し、さらなる製品ラインアップの充実を目指すとともに、OEM商品(ストアブランド、バイイング・グループ向け)の受託生産の最適化を行い、生産性の向上につなげていきます。

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、成長分野のオルソケラトロジーレンズや医療用コンタクトレンズをはじめとしたスペシャリティレンズの品質力を武器に、海外市場での業容拡大を加速させ、さらなる企業価値の向上に努めます。



さらなる生産体制の強化をはじめ、環境や人材に配慮した工場を目指す

現在建設中の4号棟においては、これまで鴻巣研究所で蓄積した製造技術の集大成として、製造設備や建築設備を導入する予定です。既にコンタクトレンズの製造・検査については自動化を進めておりますが、これまでの経験を活かしてさらなる効率化を実現する生産ラインを構築したいと思います。そのために、工場で使用する資材やパレットのほか、工程間の製品搬送等の工場内物流の自動化も検討しています。建物については、二次エネルギーの使用最適化を実現するハイブリッド型の空調システムや、生産工程で使用した後の温水や蒸気の熱エネルギーを有効利用するシステムの導入を予定しており、既存システムよりもさらなるCO₂排出量原単位の改善を目指しています。また、工場で働く人がより働きやすい環境を整備するために食堂をリニューアルし、24時間操業を支える社員が快適に過ごせる休憩所も新たに設置する予定です。



取締役常務執行役員
生産技術本部長兼生産管理部長
福田 猛

工場の省人化を推進し、生産性向上を実現

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。

2027年3月期までに実施する鴻巣研究所の設備投資には、生産棟の増設だけでなく、省人化生産体制を構築・導入する設備への投資も含まれています。工場は設計段階から省人化を想定し、AI技術による製造・検査工程の自動化運転の導入を行います。加えて、最新の生産ラインの省人化ノウハウを既存ラインにも横展開していくとともに、工場内物流の自動化も進め、さらなる高効率化と生産性の向上を目指します。



サステナビリティ理念のもと「環境経営」を推進し サステナブル企業としての価値を向上

経営理念に基づいた事業を継続し、社会に必要とされる企業であり続けることがシードのサステナビリティ理念です。地球環境に配慮したコンタクトレンズメーカーとしての価値を向上させるため、グループ全体でカーボンニュートラルを含めた環境課題解決に関する取り組みを進めています。

独自の「シードエコロジーマーク基準」を設定

お客さまが環境に配慮した商品を選べるよう、当社が設定した「シードエコロジーマーク基準」をクリアした商品であることを表す「シードエコロジーマーク」を策定しました。この基準をクリアした当社製品は、現在17種となっています。



対応	基準
省資源／GHG排出量削減 またはCO2排出量削減	- 基準製品よりも包装容器重量を10%以上削減した場合 - 基準製品よりも1点以上使用資材を減らした場合 - 基準製品よりもGHG排出量またはCO2排出量を50%以上削減した場合
リサイクル原材料の使用	基準製品よりもリサイクル原材料を容器包装で10%以上使用した場合
責任ある森林管理をしている 木材や間伐材を原料として使用	第三者認証された責任ある森林管理をしている木材や間伐材を原料とした資材をパッケージに使用した場合
植物由来原料の使用	基準製品から新たに植物油インキをパッケージに使用した場合

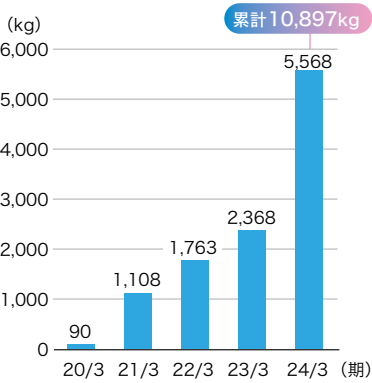
※基準製品とはその発売時の製品とする ※すべての基準を第三者認証または第三者レビューを受けたものとする

循環型社会に貢献する「BLUE SEED PROJECT」

シードは、2019年6月より、回収した使い捨てコンタクトレンズの空ケース（以下、プリスター）を、何度でも生まれ変わることができる物流パレットとして再資源化する「BLUE SEED PROJECT」を推進しています。当プロジェクトにご賛同いただいている眼科やコンタクトレンズ販売店等の協力施設にプリスター回収BOXを設置し、ユーザーからのプリスター回収や資源の活用、環境保全に関する啓発活動を行っています。

さらに、地方自治体との連携も深めており、市役所や図書館等に回収BOXの設置を進め、地域の皆さまと共にゼロカーボンシティに取り組んでいます。2024年3月期の協力施設数は316の増加となりました（合計1,134施設（2024年6月時点））。

プリスターの回収実績の推移



ステークホルダーと真摯に向き合い、社会課題解決に取り組む

コンタクトレンズや眼に関する様々な商品を展開し、皆さまの「見える」をサポートすることが当社の存在意義であると考えています。2024年1月にはさらなるダイバーシティ＆インクルージョンの推進を図るため、人権方針を策定いたしました。2025年3月期からは人権デューディリジェンスに取り組み、人権リスクの特定や救済措置を行います。このように当社は、昨今求められている気候変動と人権の課題に向き合い、持続可能な事業継続とともに、社会対応力を高めていきます。

これからも当社はステークホルダーの声に耳を傾け、社会へのポジティブインパクトを最大化し、より一層企業価値を向上できるよう努めます。



コーポレートコミュニケーション部
サステナビリティ推進課 課長
C.O

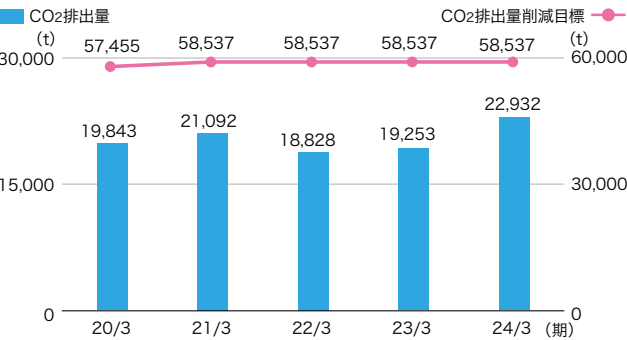
TCFD 提言への対応

シードは気候変動への対応として、CO₂排出量の削減に取り組んでいます。2022年4月より、TCFD提言に基づくシナリオ分析とフレームワークの検討・構築を行う体制を整えました。取締役会、リスク・セキュリティ管理委員会監督のもと、環境マネジメントシステム(EMS)でリスクの特定・評価を行い、会社全体としてカーボンニュートラルを含めた環境課題解決に取り組んでいます。

当社は国際エネルギー機関(IEA)および気候変動に関する政府間パネル(IPCC)のシナリオを参考に、1.5℃(脱炭素社会への移行を達成)シナリオにおいて、ロジックツリーを用いた、気候変動による当社事業への影響(リスク)と対応策を整理しました。

また、2050年のカーボンニュートラルに向けて、2030年を中間目標としたKPIを策定しました。2030年までに「CO₂排出量原単位を2022年度比で50%改善(鴻巣研究所のScope1+2を対象とする)」を目標に掲げ、グループ一体で環境経営を推進します。

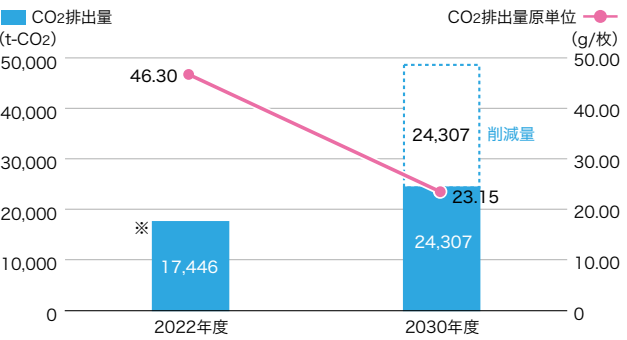
CO₂排出量(削減目標・実績)



注1: 埼玉県温室効果ガス排出量取引制度の第三者検証結果より

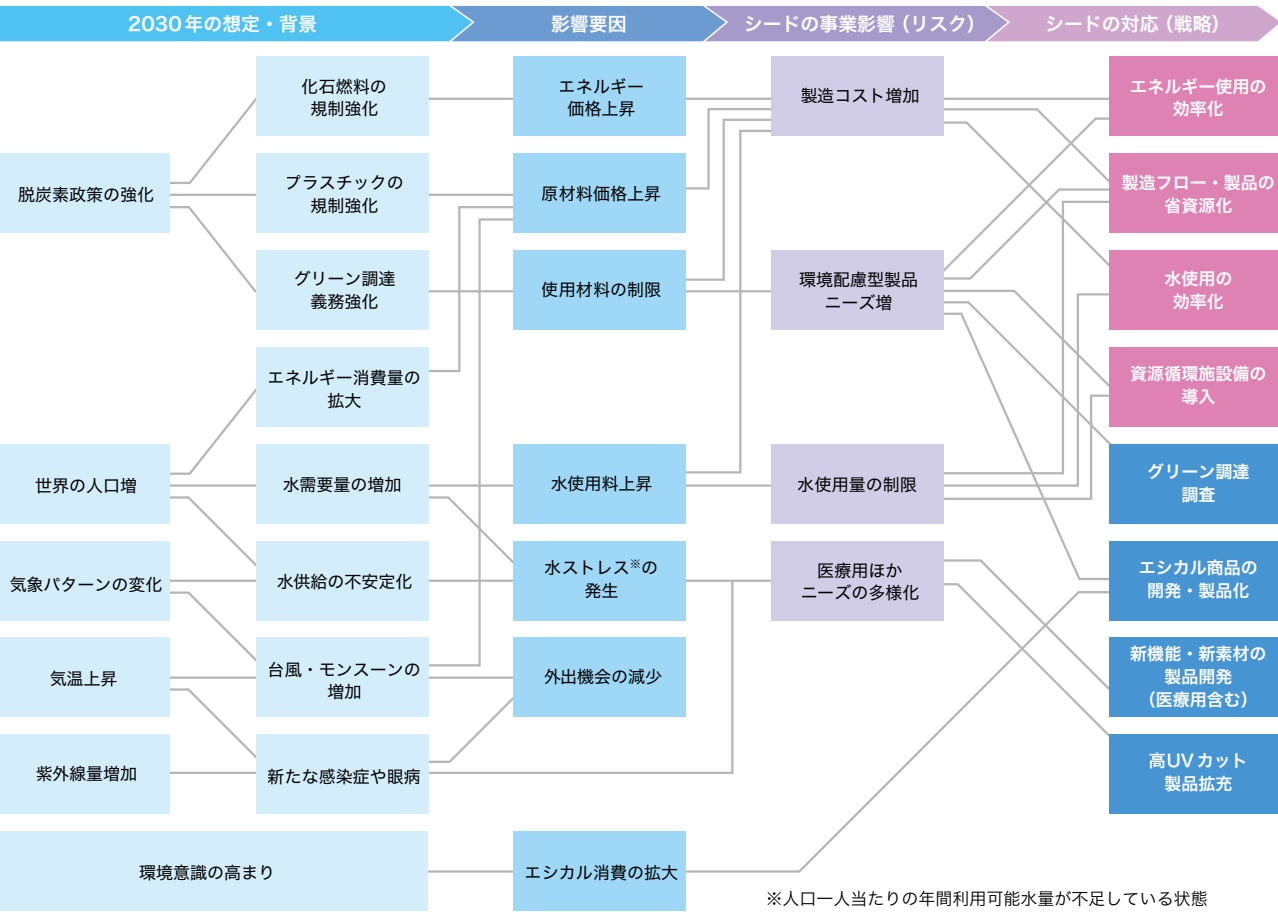
注2: 2021年3月期は2021年4月までの排出量

CO₂排出量削減目標 (KPI)



※GHGプロトコルに基づいて算出

1.5℃シナリオ ロジックツリー



※人口一人当たりの年間利用可能水量が不足している状態

自律的な成長と挑戦の場を創出し 社員一人ひとりの「個の力」を強化する

社員にとって働きがいのある会社づくりを目指して、社員のやる気を引き出し、目標達成への意欲を向上させる仕組みを整備しています。社員それぞれの業務目標に対する成果と報酬が連動した人事評価制度や、若手が活躍できるポストチャレンジ制度等を導入し、社員一人ひとりの成長を支えます。

働きやすい職場づくり

シードの旧社屋が老朽化していたことを踏まえ、創立から100年を超える事業の礎となるべき拠点として「シード本社ビル」を建設し、2024年6月より運用を開始しました。「シード本社ビル」は、3つのシームレスなテーマである「環境に配慮し事業を長く持続する」「地域や社会とのつながりを通じて信頼関係を構築する」「様々な働く場を創出し変化に柔軟に対応し続ける」の実現を目指して設計されています。建物の外観は、均質なグリッドをあえて崩すことで外観にリズムを生み出すと同時に、多様性や地域とのネットワークがシームレスにつながる様子を表現しています。

さらに、社員一人ひとりが自発性と創意工夫を発揮できるよ

う、フロアごとに「空」「山」「海」等の自然に関連するイメージを設定し、快適な空間を演出しています。また、コミュニケーションエリアやフリーアドレスを導入することで、作業やコミュニケーションに応じた場を提供し、柔軟かつ多様な働き方に対応した建物となりました。



本社外観

オープンスペースである「ウェルネスラウンジ」

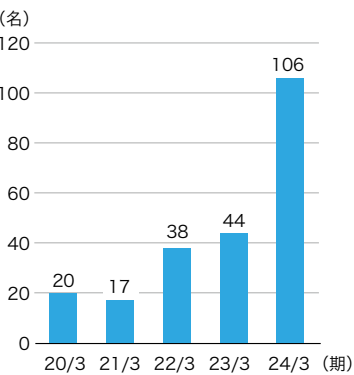
ダイバーシティの推進

当社では性別や年齢、国籍に関係なく様々な社員が活躍しており、2024年3月末現在、シード単体の女性社員比率は50.4%、外国籍社員比率は10.2%となっています。外国籍社員は国際事業本部に限らず、研究開発本部、管理本部、技術部等様々な部署で活躍しています。海外子会社を含めると、外国籍社員比率は連結25.0%となっています。

また、定年退職後の「再雇用制度」等、ベテラン社員が引き続き活躍するための仕組みも整備しています。鴻巣研究所では、様々な分野で身体に障がいを持つ社員が活躍しています。2023年10月には、埼玉県より「障害者就労施設プレミアムパートナー企業」として認定されました。

社員の多様性を尊重し、成長を支援することで人材の質の向上を目指していきます。

外国籍社員数の推移（単体）



新しいアイデアを創造し、常に変化する状況に柔軟に対応できる人材を育成

人材育成は、当社の持続的な成長と競争力を維持するために重要な要素です。当社は、継続的な学習により自己成長を目指して、社員が常に最新の知識とスキルを身につけるための環境を提供し、努力に報いる資格取得奨励制度を整備しています。また、ダイバーシティ & インクルージョンの推進により、多様なバックグラウンドを持つ人材を受け入れ、その多様性を活かす組織文化を育んでいます。社員のモチベーションアップが課題となるため、個々の目標設定時に社員の意見を反映させ、主体性を高めた人事評価制度を導入しています。今後の当社に必要な人材として、コミュニケーション能力が豊かであり、環境変化への迅速な対応ができ、自らの仕事に情熱を持ち、目標達成に向けて積極的に取り組む姿勢を持ち続ける人材を育てられるよう尽力します。



執行役員 管理本部 人事教育部長
中嶋 高広

「個」を尊重する社内横断型のプロジェクト

シードでは、社内の優秀な人材を発掘し、社員のキャリア形成の視点から30種以上のプロジェクトを立ち上げてきましたが、2023年3月期からは、社員の自律的なキャリア形成を支援する施策の一環として、社内プロジェクトにおいて「プロジェクトメンバー公募制度」を導入しました。部署・勤続年数・役職問わず公募することで、意欲的な社員の参画が可能になり、他メンバーのモチベーションアップや一層活発なプロジェクト活動の推進につながっています。2024年3月期までにプロジェクトに参加した社員は、累計で302名となりました。

人的資本強化への取り組み

シードでは、人的資本への取り組みとして、「人材育成方針」と「社内環境整備方針」を策定しています。業績伸長や新領域の開拓を支えるためには、「広い視野」を持つ人材を確保することが重要であると考え、採用および人材育成に力を入れています。

人材を育成するため、人事ローテーションの周知・定着に加えてポストチャレンジ制度、公募制プロジェクト等を採用するこ

女性管理職比率（4月1日時点）

	役職	女性管理職比率
2022年度	課長級以上	13.8%
2023年度	課長級以上	14.9%
2024年度	課長級以上	17.7%
2028年度(目標)	課長級以上	20.0%

※ 管理職数の年代に占める女性の割合が低いことに起因しており、年代ごとの男女の人数構成における割合で見れば、男女の管理職比率はほぼ同水準になっています。

男女賃金格差（2023年4月～2024年3月）

雇用形態	男性の賃金に対する女性の賃金の割合	2030年度目標
正規雇用労働者	76.0%	80.0%
パート・有期労働者	77.4%	—
全労働者	70.9%	—

人権デューディリジェンス

シードグループは、サプライチェーンを含めた人権尊重に取り組むことが企業としての責任であると捉えています。人権尊重への取り組みを強化するため、2024年1月に人権方針を策定しました。取締役会にて承認を得た人権方針に基づき、トップマネジメントから指名を受けた人権推進管理責任者が具体的実施手法へと落とし込み、各部署への実施指示と、実施状況の進捗管理を行い、トップマネジメントに報告するサイクルを通じて持続的な改善を図っていきます。

さらに、人権デューディリジェンスを実施し、人権リスクの特定・評価および対処と、ステークホルダーへの情報発信に努めます。優先順位の高い人権リスクに対する是正措置を講じるとともに、予防・軽減措置としてコンプライアンス研修等を実施します。こうしたPDCAをコンプライアンス室が管理する体制を整備していきます。

とで、様々な業務を経験し、多種多様なステークホルダーと向き合い、常に新しいものに触れる経験ができるような組織の構築を進めています。

社内環境整備では、従業員が健全な状態で、多様な働き方の実現と多様な人材が活躍できる風土を醸成するために、フレックスタイムや在宅勤務を導入しています。

男性育休取得率

	取得率
2021年度	25.0%
2022年度	66.7%
2023年度	61.5%
2025年度(目標)	75.0%

※ 分母が少ないなかでの算定のため、年度による変動が大きくなっています。今後も取得を希望する人員が取得可能な環境を安定・継続して提供することを使命として取り組みます。

※1 正規雇用労働者における差異は、男性の管理職比率が高いことによります。
※2 全労働者およびパート・有期労働者における差異は、準社員の女性比率が高いことによります。
※3 パート・有期労働者における男女差については、現状においても時給換算で比較した場合男女賃金格差はなく、単純な労働時間の差が賃金の差となっています。