

技術を起点に、次なる成長の礎を築く ものづくりの原点回帰

代表取締役社長
佐藤 隆郎

社長就任のごあいさつ

このたび、代表取締役社長に就任いたしました佐藤です。私は1998年、新卒としてシードに入社して以来一貫して研究開発に携わり、コンタクトレンズの材料開発から製品化まで、技術を起点としたものづくりに従事してきました。長年培ってきた技術的知見と現場感覚を活かし、改めてメーカーとしての原点に立ち返る経営を目指してまいります。

近年、当社では、1日使い捨てコンタクトレンズの展開を軸に、国内外での事業拡大や鴻巣研究所への設備投資を進めてきました。その成果として、現在は海外輸出が拡大し、生産体制も一定の目途が立ちつつあります。こうしたなかで、次なる成長フェーズへ進むためには、「ものづくりの基盤技術」の再構築が欠かせないと強く感じています。

これまでのように同じ技術の横展開だけでは、環境変化に対応しきれないリスクがあります。基盤技術を見直し、より強固にすることで、生産体制の柔軟性や製品開発の可能性も広がります。技術系出身の私が社長に就任した背景には、こうした課題認識があるためだと捉えています。

今後は、足元の技術を見つめ直し、次の成長に向けた土台を着実に築いていくことが、私の大きな使命だと考えています。そして、その基盤が整った際には、持続的に成長できる企業へと発展させていきます。

パーパス策定を通じて 改めて実感した「シードの強み」

2024年、当社は「まだみぬ、世界は、美しい」をキャッチコピーとする新パーパスを策定しました。この背景には、拡大し続ける生産体制や増加する社員数に対して、組織としての一体感や価値観の共有が追いついていないという課題がありました。そうした状況のなかで、一度立ち止まり「どのような方向で、どのような会社にしていきたいのか」を、社員一人ひとりとともに見つめ直す必要があると考えたのです。

パーパスやブランドロゴの刷新には、私自身も策定メンバーの一員として参加しました。議論を通じて、改めてシードの存在意義や強みを見つめ直す貴重な機会になったと感じています。入社以来変わらないと感じているのは、社員に優しく、面倒見のいい社風です。加えて、研究現場では「社会のために役に立ちたい」という価値観が根付いており、ポジティブな気持ちで、時には楽しみながらものづくりに挑む風

土が自然に育まれています。そうした空気感が、部署や世代を超えて社内全体にも広がっているように思います。

また、創業以来、ハードコンタクトレンズから使い捨てコンタクトレンズまでを一貫して手がけてきた長い歴史のなかで、製品の一つひとつを丁寧に作る姿勢は今も変わっていません。レンズをすべて丁寧に検査し、最善の状態でお客さまに届けてきた歴史が、今なお当社の製品製造の根幹にあります。この全品検査の文化は、安心・安全な製品づくりの礎となり、現在も厳しい品質チェックをクリアした製品だけをお客さまにお届けしています。特別なことをしているという意識ではなく、それが“当たり前”として根付いている。この文化こそが当社の最大の強みであり、今後大切にしていきたい価値観です。その価値観が、結果として当社が目指す「Japan Quality」という品質の高さにつながっているのだと実感しています。

コンタクトレンズ市場の動向と グローバル戦略の加速

日本国内では人口減少が続いていますが、近視の低年齢化により、コンタクトレンズ市場そのものは拡大を続けています。スマートフォンやタブレットの普及が近視の進行を加速させ、コンタクトレンズ装用人口が想定を上回るペースで増えています。とはいえ、2030年以降は人口構成の変化に伴い、市場規模は徐々に縮小へ転じると予測されています。

一方、海外では、中国やASEAN諸国を中心に、経済成長とともに装用ニーズが急速に高まっています。特にアジア地域は、近視の発現率の高さに加え、所得水準の向上により医療機器へのアクセスが広がりがつつあり、大きな成長余地を有する市場と位置づけています。当社としても、今後の持続的な成長を見据えるうえで、アジアを中心とした海外市場の開拓は必要不可欠であると考えています。

ただし、単に「日本市場が縮小するから海外へ」という姿勢ではありません。まずは国内の足元をしっかりと固め、「Japan Quality」と基盤技術を武器に、信頼される製品を安定的に供給できる体制を築いたうえで、戦略的に海外展開を推進していきます。国内での信頼を裏付けとすることで、海外における当社のプレゼンスをより高めていきたいと考えています。

特に、近視進行抑制を目的とした医療的価値の高い製品は、今後の成長ドライバーとして位置づけています。また、日本製への信頼が厚い市場では、品質の高さを訴求した



輸出を継続しつつ、海外現地でのOEM生産を戦略的に組み合わせ、柔軟で効率的な供給体制の構築を進めています。

さらに、当社の欧州の海外子会社は、いずれも専門分野に強みを持つ技術系企業であり、それぞれが独自の価値を発揮しています。シード本体が十分にカバーできない領域を補完する存在として、互いの強みを組み合わせ、より効果的な戦略を描いていけると考えています。

現在は赤字の拠点もありますが、各社の技術特性を踏まえて戦略を見直すことで、黒字化への道筋は十分に見えてきます。今後も、グループ内で補完し合える関係性を大切にしながら、持続的な成長を支える体制づくりを進めていきます。

「技術基盤の強化」と 「営業・販売力の強化」に注力

2024年4月から新たな中期経営計画がスタートし、当社は「世界のコンタクトレンズ市場においてプレゼンスを発揮するための生産基盤の確保」という大きな目標を掲げました。しかし、1年目は当初の想定に対して売上・利益の伸長が見られず、厳しいスタートとなりました。その原因は、設備増設に比例した生産の実現に時間を要したことや、生産

設備に起因する一時的な不具合により、需要に対する供給が追いつかなかったことにあります。コンタクトレンズ製造は、化学反応を制御する高度なプロセスであり、原料や環境要因によってわずかな変化が生じることがあります。今回の不具合も、そうした微小なズレによってレンズの形状にばらつきが生じてしまい、金型の交換等で対応をとりました。

現在は機械的な調整により品質を確保しており、生産体制は安定を維持しています。また、今後の再発防止に向けた技術基盤の強化を進めています。収益面では厳しい結果となりましたが、課題が明確になったという点では、今後の成長に向けた土台を築くうえで意義のある1年だったと捉えています。

成長に向けて克服すべきポイントとしては、「技術基盤の強化」と「営業・販売力の強化」の2軸が浮き彫りになりました。特に、メーカーである当社にとっては、単に生産量を拡大するのではなく、根幹を支える基盤技術の強化が不可欠です。量と質の両立を目指すことが、今後の持続的な競争力の確立につながると考えています。

現在、鴻巣研究所4号棟の建設が順次進行しており、2026年1月に建屋が竣工、2026年3月より順次稼働し、2027年3月期には第一期の稼働、2028年3月期には第二期の稼働を予定しています。確実な歩みをもって、将来の成長の礎を着実に築いていきます。

医療機器メーカーとしての使命と 独自性を活かした研究開発

当社の研究開発は、収益の柱である使い捨てコンタクトレンズを中心としつつ、医療機器メーカーとして社会に貢献できる領域に力を注いでいます。眼の病気にとどまらず、全身疾患の兆候を“眼”を通して捉えることで、眼科以外の分野にどうアプローチできるか。これは、今後のコンタクトレンズの可能性を広げる大きなテーマだと考えています。

こうした領域は長期的な研究開発が必要であり、すぐに収益につながるわけではありませんが、「困っている人の役に立ちたい」という想いから生まれているものです。

当社は、大手企業程のスケール感ではないものの、ベンチャーのように小さな組織でもありません。両者の良いところをとった企業規模であるからこそ、安定した収益基盤を保ちながら、新たな挑戦にも柔軟に取り組める。このバランスの良さが、シードならではの強みであると考えています。

安定的な収益基盤のうえで、アンメットメディカルニーズと呼ばれる希少疾患への対応も含め、真に必要とされる医療機器を届けること。それこそが、私たちが社会に存在する意義であり、メーカーとしての誇りでもありと考えています。

サステナビリティの視点を経営に組み込み、 持続的成長を目指す

当社では、製品の特性や業界全体の課題を踏まえながら、環境への配慮を技術と経営の両面から進めています。例えば、コンタクトレンズの製造に使用される素材については、衛生面を考慮しながら環境負荷の少ない代替素材の研究開発を進めているところです。一方で、代替素材の研究開発にはどうしても時間がかかるため、長期的な視点で材料開発を進めつつ、後処理のプロセスに工夫を凝らす等、今できるところから改善に取り組んでいます。加えて、工場での再生可能エネルギーの導入についても、今後の選択肢として視野に入れています。

人材育成の面では、当社の強みである技術力を、次の世代へどう継承していくかが喫緊の課題です。長く現場を支えてきた熟練社員の知見やノウハウを、いかに若手へ引き継ぐか。これは、営業・技術・管理部門を問わず、共通するテーマだと考えています。また、社内には技術系から営業、薬事、広報等へキャリアを広げている社員も多く、いろいろな経験を積むことができる制度や文化が根付いていると感じて

います。私自身も研究一筋で歩んできたからこそ視野の広さの大切さを改めて実感していますので、戦略的な人材配置を進め、多様な視点を持つ社員の育成に取り組んでいきます。

ガバナンスに関しては、取締役会の構成を含め、様々な専門性を持つメンバーがバランスよく参画する体制が整っています。経営や法務、会計、眼科医療といった専門分野の視点が反映されることで、適切な意思決定とリスク管理が可能になっています。また、環境マネジメントの面でも、社内でのPDCAサイクルをきちんと回し、取締役会への定期報告や内部監査を通じて、継続的な改善を図っています。

法規制や社会の要請が急速に変わるなか、その変化を前向きに受け止め、サステナビリティを経営の中核と位置づけ、持続可能な社会の実現と企業価値の向上——その両立を目指し、一步一步、取り組みを進めていきます。

医療への新たな貢献で、さらなる成長を実現する

近年では、カラーコンタクトレンズの普及等を背景に、コンタクトレンズが身近な存在となり、ユーザーの心理的ハードルも下がってきました。コンタクトレンズは、医療機器でありながら日常生活に自然に溶け込むという、稀な存在です。

こうしたコンタクトレンズには、より高度な医療機器としての可能性が広がっています。例えば、眼の病気やそれ以外の疾患に対してもアプローチできる技術や、患者さんのQOL向上に貢献する製品の開発等、まだまだ開拓されていない領域が多く残されています。こうした分野で技術を確立し、当社ならではの価値を提供することが私自身の夢でもあります。

コンタクトレンズは、自らの手で安全に付け外しができる、稀有な医療機器です。その高いアクセス性と安全性は、多くの人々に医療を届けるうえで大きな武器になります。私たちは今後もこの特徴を最大限に活かしながら、医療への新たな貢献のあり方を模索し、挑戦を続けていきます。

もっとも、医療機器や医薬品の分野では、成果が出るまでに時間がかかるのが常です。だからこそ、継続と粘り強さが大切です。日々の積み重ねが将来の成果につながると信じ、着実な努力を続け、さらなる成長を実現していきます。