

中期経営計画

コンタクトレンズの需要が高まってきている市場環境のなかで、シードは、2025年3月期から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捉えています。将来の成長に向けて積極的な投資を行い、中長期的な成長へとつなげていきます。

中期経営計画の位置づけ

商品供給力の不足を補う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整備する3力年であると位置づけています。また、省人化生産を実現し、競争力を維持できる生産体制の構築をはじめ、さらなる品質の向上を追求していきます。成長戦略を支える組織づくりの面では、環境経営の推進と人的資源の強化を通じた事業基盤の整備を進め、価値創造の源泉のさらなる深化を図ります。

2024年3月期ターゲット

中期3力年経営計画

連結売上高400億円への
足場固め

効率的な生産の実現と
さらなる品質の向上

2025年3月期～2027年3月期

中期経営計画

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
生産基盤の確保

2028年3月期以降

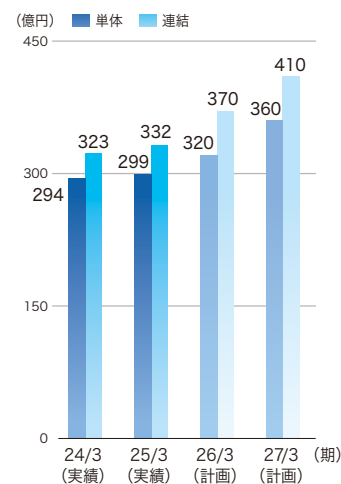
成長基盤の確立

投資リターンによる収益顕在化
持続的成長への道すじを描く

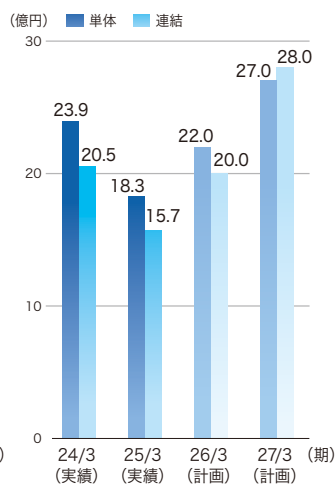
財務目標と進捗（達成状況）

2027年3月期の最終年度に向けて、売上高は410億円、営業利益28億円を掲げています。乱視用や遠近両用コンタクトレンズの納期正常化と拡販に注力したため、2026年3月期以降は売上高が大幅に回復しています。営業利益については、生産力をさらに増強するため、4号棟建設に着手し、生産設備への投資が量産効果に結び付き、一部原価低減につながることで、効率的に改善していく計画です。

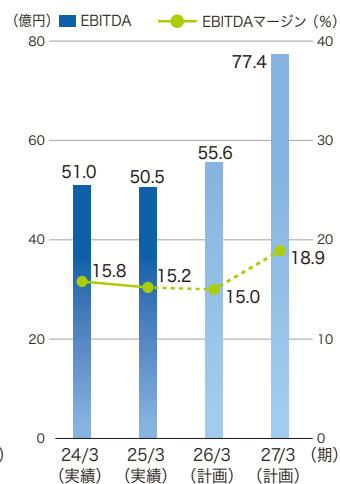
売上高



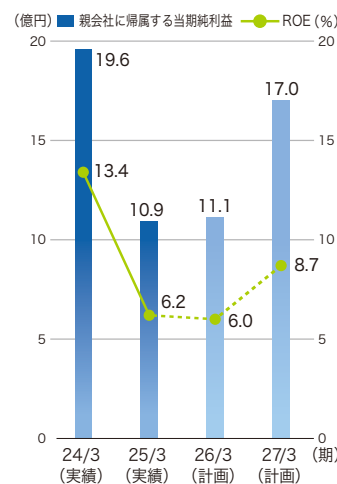
営業利益



EBITDA（連結）



ROE（連結）



成長投資と財務健全性の バランスを図り、 企業価値の向上を実現する

代表取締役副社長 兼
管理本部長

杉山 哲也



供給体制強化と中期経営計画1年目の振り返り

当社は2027年3月期を最終ターゲットとした3力年中期経営計画を進めており、2025年3月期は計画の1年目を終えた段階です。私自身、その重要性を今改めて痛感しています。当社はコンタクトレンズのメーカーであり、医療機器である製品を安定して供給することが何よりの基本であると自負しています。

中期経営計画1年目の成果は決して満足のいくものとは言えません。供給体制の制約により、業績面で目標に届かない結果となりましたが、これは3年間の計画の初年度であり、供給体制の強化という課題を乗り越えれば巻き返しは十分可能であると捉えています。

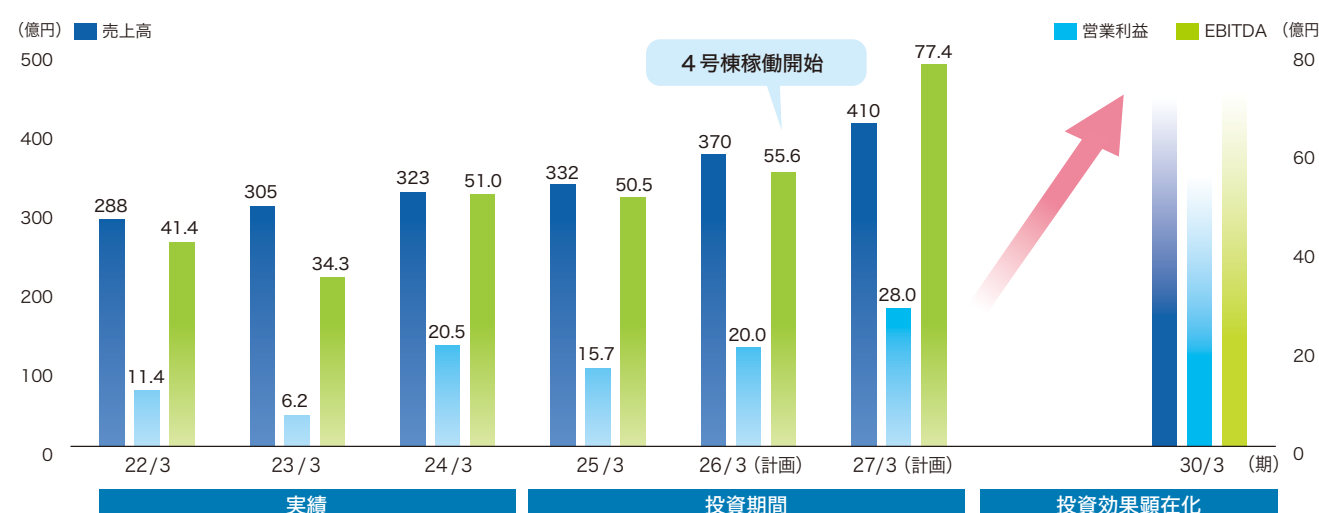
そうしたなか、2024年11月には鴻巣研究所4号棟の新設にも着手しました。これは当社にとって過去最大規模の設備投資です。投資コストは発生しますが、供給能力を確

実に引き上げるための布石であり、将来の成長基盤でもあります。生産能力が整えば、新商品の開発等にも注力できるようになります。当社の主力製品である使い捨てコンタクトレンズ中心の製造体制に加えてさらに、多様な製品群を安定的に供給できる体制への変革が現実のものとなりつつあります。

また、近視人口の増加やコンタクトレンズ装用者の低年齢化に伴い、近視矯正ニーズは今後さらに広がっていく見込みです。特にアジアでは、電子デバイス利用率の上昇や所得水準の向上を背景に、需要は拡大傾向にあります。コンタクトレンズ産業は、初期投資や承認プロセス等の参入障壁が高い業界です。だからこそ、当社が培ってきたノウハウや技術が競争力の源泉になると考えています。

単年の結果に一喜一憂せず、3年間で掲げたゴールに向けて、着実に歩みを進めてまいります。

業績の推移



ROE改善とPBR評価のギャップ

コンタクトレンズの製造は装置産業であるため、当社においても固定資産の比率が高くなることはやむを得ません。そのため、生産設備への投資を通じてしっかりと利益を生み出せる状態にしていくことが、ROEの改善には欠かせないと考えています。現在は歩留まりの改善や生産量の最大化等、設備を「より稼ぐ資産」に変える工夫を重ねています。

さらに、財務レバレッジの活用にも力を入れています。2024年3月期には増資を実施しましたが、それに加えて金融機関の支援も得ながら投資を行い、そのなかで社内の生産効率を高めています。このサイクルを通じて、ROEを段階的に改善していく計画です。

連結ベースで見ると、赤字だった海外子会社の収益化も重要な課題です。例えば、欧州では古い設備を更新し人材が定着する体制づくりに取り組んでいます。また、中国のように不況が続く市場が停滞している国では、まず現状維持を念頭に、地に足の着いた戦略で供給施策を進めています。

一方、PBRが1倍を下回っていることについては、当社の本源的価値が市場に十分伝わっていない可能性があると感じています。本中期経営計画では2027年3月期までの計画数値のみ開示していますが、例えば鴻巣研究所4号棟のような大型設備は2026年竣工予定で、収益への本格貢献は2028年、あるいは2029年ごろになります。このように、投資と成果の間にはタイムラグがあり、当社の企業価値への評価が追いついていない面もあると考えています。

こうした将来価値が正しく市場に伝わるよう、情報開示やIR活動をさらに強化し、株主・投資家の皆さまと丁寧に対話をしてまいります。

研究開発費

(百万円) 百万円未満切捨て

(期)	21/3	22/3	23/3	24/3	25/3
研究開発費	1,448	1,475	1,996	2,063	2,156
研究開発費 控除前営業 CF	5,071	4,601	5,268	8,086	5,134
研究開発割合	27%	29%	37%	26%	42%

※研究開発割合算出方法：研究開発費 / 研究開発費控除前 CF

(期)	21/3	22/3	23/3	24/3	25/3
資本的支出金額	3,252	2,632	1,199	7,519	7,277

研究開発の継続とポートフォリオ戦略

コンタクトレンズ業界では、日々多様化する顧客ニーズと進化する技術革新に対応するため、持続的な研究開発投資が欠かせません。当社では、業績の変動に左右されることなく、長期的な視点で研究開発に取り組んでいます。業績は四半期ごとに一時的に上下することもあります。そうした短期的な変動の影響にも柔軟に対応しながら、研究開発への投資を安定的に継続することこそが「ぶれない経営」に直結すると考えています。

具体的には、新素材の開発をはじめ、スマートコンタクトレンズといった将来性の高い分野にも注力しています。短期的に収益化が見込まれるテーマと、長期的な成果が期待されるテーマを、時間軸の異なるポートフォリオとして組み立て、リスクとリターンバランスをとりながら進めていく方針です。

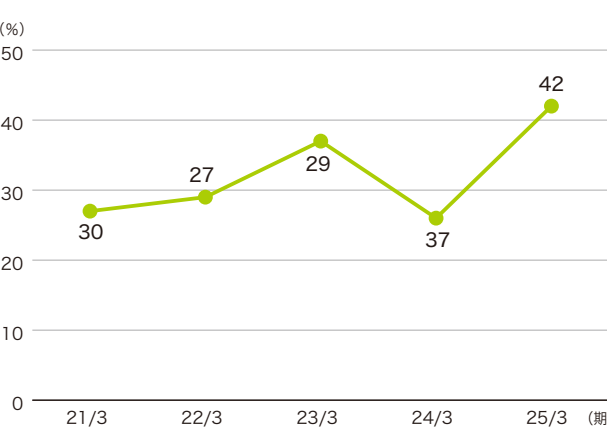
研究開発が将来の収益源となるよう、全社的に資源を適切に配分し、変化の激しい環境下でも持続的な競争力を確保していきます。

成長投資と株主還元の両立に向けて

今後の持続的な成長を見据えるうえで、設備投資や研究開発の継続は必要な経営戦略です。一方で、株主・投資家の皆さまへの安定的な利益還元も、私たちにとって重要な責任です。どちらかを優先するのではなく、両立させていくべきものであると考えています。

当社は、資本効率を意識しつつ、借入れ偏重とならないよう、財務健全性とのバランスを重視しています。外部資

研究開発割合



金を活用しながらも一定の基準を設けて管理し、安定したバランスシートを維持します。そのうえで、成長に向けた投資を着実に進めていきます。

成長投資は設備に限らず、新たな事業への挑戦も視野に入れています。そのためには、社員が挑戦しやすい環境の整備をさらに強化していくことが大切です。社員発のアイデアを事業化する際、投資のハードルが高すぎるとせっかくの芽が育ちににくくなります。そこで、入り口を広く設けた社内ベンチャー的思考方を導入し、優れたアイデアを形にする社員や部署を増やしていくことで、組織の活性化と利益成長の実現を目指していきます。

こうした成長投資を継続しながら、キャッシュフローを適切に配分し、安定的な株主還元を努めます。配当方針については、資本コストを踏まえ、配当性向30～40%を目標としています。ただし、業績は四半期ごとに変動するため、外部環境による予期せぬ波もあると考えています。そのため、一時的な変動に過度に反応せず、数年単位で安定的な株主還元を実現することが、企業としての誠実な姿勢であると捉えています。

対話を通じて築く信頼と成長

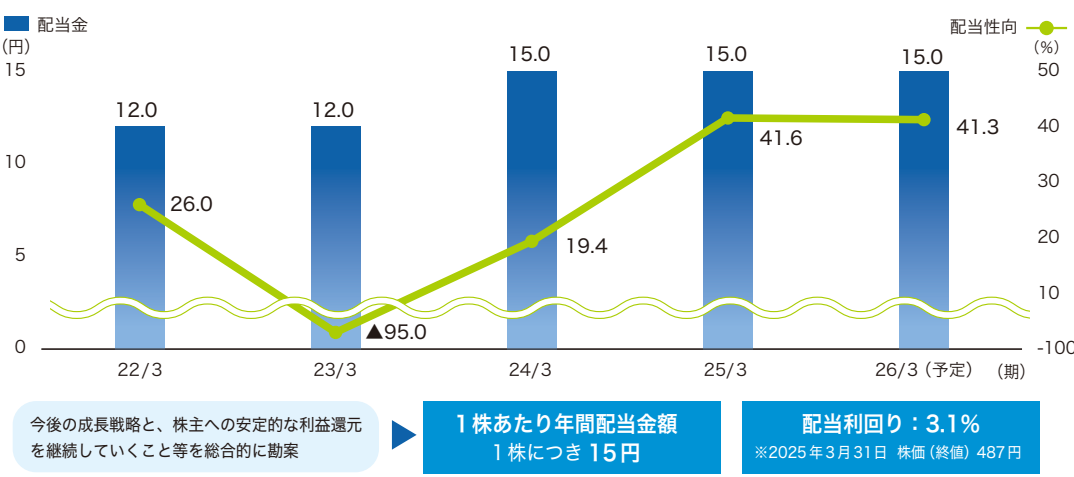
株主・投資家の皆さまとの対話は、私たちの企業経営にとって欠かせないものです。市場への期待や懸念をしっかりと把握し、それに誠実に応えていくことが、信頼関係を築くうえでの第一歩になります。コンタクトレンズ業界の特性や、先行投資型という当社のビジネスモデルについても継続的に情報発信を行いながら、中長期での成長ストーリーを伝えていきたいと考えています。

短期の業績だけにとどまらず、未来に向けた当社のポテンシャルを正しく理解していただくこと。それが企業価値の正当な評価につながり、PBRの改善や株価の適正化にも結びついていくと考えています。いただいたご指摘やご提案は真摯に受け止め、事業戦略・財務戦略に反映していく姿勢を大切にしていきます。

そうした姿勢の背景には、副社長としての自覚があります。これまで財務担当として経営の根幹を支えてきましたが、今後は財務と非財務、両方の視点から経営を支えることが私の使命だと考えています。特に、当社は設備投資の比率が高い装置産業であるため、財務戦略の構築と健全な資本活用のバランスをしっかりと設計していくことが必要不可欠です。一方で、マテリアリティの実行や組織文化の醸成といった部分も、財務成果と密接に関わっています。その進捗管理や現場との対話も含め、経営の両輪を丁寧にマネジメントしていくことが、私に課せられた役割だと思っています。

目の前の業務に全力を尽くしながらも、先の未来まで視野を広げて考え、社員全員とともに良い会社をつくっていけるよう、これからも歩みを進めてまいります。

株主還元 適切な配当施策の実施のため、配当性向30～40%を目標とした配当の継続を目指す。



中期経営計画における挑戦

シードは、ものづくり企業としての基盤である生産能力の向上に加え、中長期的な成長に向けた新たな種まきを行っています。これらの挑戦を世界のコンタクトレンズ市場でのプレゼンス確立に向けた、重要な成長戦略と捉え進めていきます。

世界市場を見据えた生産能力の抜本的な向上



4号棟完成パース

シードは、世界市場での競争力強化のため、鴻巣研究所における生産能力を大幅に増強しています。

鴻巣研究所では、2024年4月に2号棟別館を竣工し、2024年7月には商業生産を開始しました。これにより、コンタクトレンズの月間生産能力は5,800万枚から6,500万枚へと増加しました。この増強により、一部商品の納期遅延が解消され、通常納期での出荷が可能となるなど、商品供給力の改善に寄与しています。

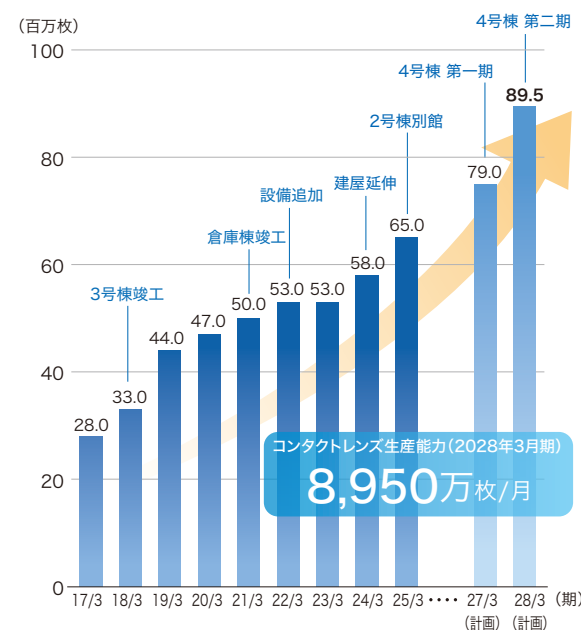
また、さらなる供給力強化のため、新規製造施設である4号棟の建設が進行中です。2024年11月に建設に着手し、2026年1月に竣工予定、2026年3月より順次稼働開始予定で、4号棟第一期が完成すると、月間生産能力は6,500万枚から7,900万枚に拡大します。さらに、3階部分の末内装を順次着工することで、将来的には月間8,950万枚の生産能力を目指しており、これはアジアでもトップティアの工場となる見込みです。

これらの生産能力増強には、合計で約274億円規模の積極的な設備投資が行われています。これらの大規模投資は、中長期的な成長に向けた重要な経営戦略と位置づけており、大幅な収益改善は4号棟の完成が予定されている2027年3月期以降に見込まれています。

時期	計画内容	最大生産枚数/月※	進捗状況
2027年3月期	4号棟 第一期	6,500万枚→7,900万枚	着工：2024年11月 竣工予定：2026年1月 2026年3月より順次稼働予定
2028年3月期	4号棟 第二期	7,900万枚→8,950万枚	着工：2026年7月 稼働予定：2027年4月

※使い捨てコンタクトレンズ相当生産数

コンタクトレンズ月間生産能力推移



海外市場のさらなる獲得に向けて

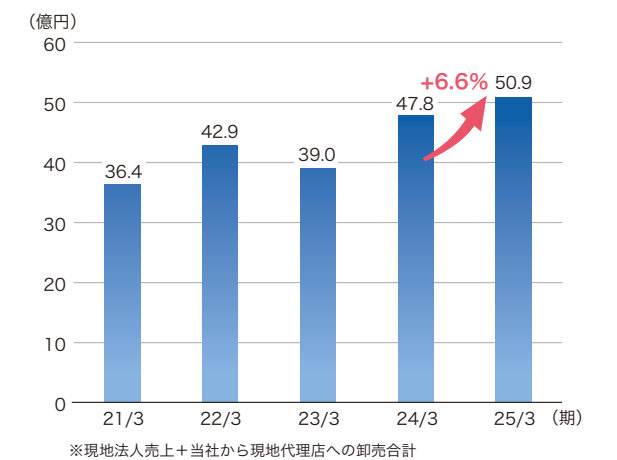
シードは、海外売上高の拡大とグローバルでのプレゼンス強化のため、多角的な戦略を進めています。2025年3月期の海外売上高は50億9,900万円で、前期比6.6%の増収となりました。

2025年4月には、英国子会社のContact Lens Precision Laboratories Ltd. (以下、CLPL社) が、スコットランドを拠点とする特殊レンズ製造メーカーであるScotlens Holdings Limitedの全株式を取得しました。これにより、英国やアイルランドにおけるオルソケラトロジー市場への対応力を強化し、CLPL社やUltraVision International Ltd.とのシナジーを通じて、より広範な特殊レンズや使い捨てコンタクトレンズのクロスセルを目指します。

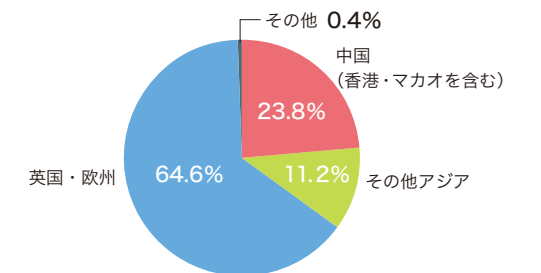
さらに、オルソケラトロジーレンズは、国内で50%以上のマーケットシェアを維持しつつ、日本、東南アジア、香港、インド、ヨーロッパで販売を拡大しています。

シードは、現在世界53カ国(2025年3月末時点)で薬事登録を行っています。欧州子会社の販売網を通じて中東やアフリカといった市場もカバーできる体制を整えつつあり、海外売上高のさらなる拡大を見込んでいます。

海外売上高推移



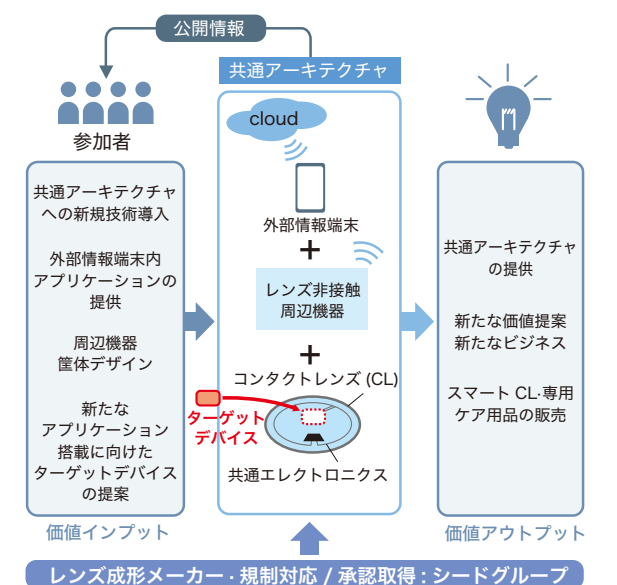
海外売上高構成比(2025年3月期)



スマートコンタクトレンズ製造のための先進的オープンソース・プラットフォーム公開

2025年2月に、次世代のコンタクトレンズ技術であるスマートコンタクトレンズ(以下、スマートCL)の開発を加速するため、業界を横断する革新的な汎用プラットフォームを公開しました。電子デバイス内蔵型コンタクトレンズ(スマートCL)の開発には多額の投資と多種多様な技術領域の融合が必要であり、一社での開発継続が困難になっている現状を打開するべく、プラットフォームの公開に至りました。

シードグループは、半導体・エレクトロニクス技術とレンズ内への電子部品埋め込み技術の融合に成功し、これがプラットフォームの形で結晶化しておりますが、最終的な目標は、スマートCLが単なる知能(AI等)としてだけでなく、人間の知識とともに機能する世界を作り出すことです。汎用プラットフォームの提供により、スマートCLの将来には無限の可能性が生まれます。シードグループは、これからも常に技術革新を追いかけ、それを取り入れるために必要に応じてスマートCLのバージョンアップに努めてまいります。そして、世界中の先進技術企業、研究機関にアイデアや共同開発の提案を募り、進められるこの提携が新たなビジネスの創出を促進し、スマートCL市場の活性化ができることを強く期待しています。



設計・製造企業群:

- 半導体デザインファーム ●半導体製造ファンドリー
- 半導体実装メーカー ●フレキシブル基板製造メーカー
- 通信、電力伝送技術メーカー ●中継機器等デザイン、製造メーカー