

まだみぬ、世界は、美しい



SEED REPORT 2025



まだみぬ、 世界は、 美しい

人間の、みることへの欲求は、
とどまることを知らない。
近くだって遠くだって。今も未来も。
できるだけ永く。
人生にコンタクトするレンズには
無限の可能性があります。
私たちはジャパंकオリティの誇りと
飽くなき挑戦心で、眼に関する
多様な課題解決に、力を注いできました。
移りかわりが早く、先ゆきがみえにくい
世の中だからこそ、レンズをとおして、
新たな未来をみわたしたい。
あなたと、まだみぬ美しい世界へ。
SEEDが寄り添います。

まだみぬ、世界は、美しい



当社の歴史と誇りの象徴として、コンタクトレンズを会
社の旗印であるロゴのモチーフにいたしました。斜め
を向いて並ぶシルエットでSEEDの“S”を形づくり、
レンズが上下を向いていることで、「未来をみつめて」
「足元をみつめて」という想いを込めております。上向
きのレンズは未来に向けての研究開発や世界展開への
ビジョン、下向きのレンズは今現在貢献すべき社会や
お客さま、仲間を見る姿勢を表現しております。

私たちは、お客さまの 多様な「みえる」を創造する企業です

シードは、日々変化するお客さまのニーズにきめ細かにお応えし、
高品質・高付加価値の商品を提供し続けてきました。
私たちはこれからも多様なソリューションと付加価値を提供し、
日本だけではなく、欧州・アジアをはじめとする世界のお客さまに寄り添い、
「みえる」の先にある喜びと感動を創造します。

多彩な 商品ラインアップを展開



時代のニーズに先駆けた コンタクトレンズを販売



オルソケラトロジー
レンズ トリガーフィッシュ®
システム

50以上の国と地域へ グローバルに対応



経営理念

私たちは「みえる」の先にある喜びと感動の創造に向け、
4つの理念を掲げ社会の発展に貢献します。

1. お客様の「みえる」に関するニーズに応え、多様なソリューションと付加価値を提供します。
2. 「ジャパंकオリティ」に誇りを持ち、すべての製品を高品質かつ安定的に供給します。
3. 既存技術の継承と新技術の探求、専門スキルの研鑽により、自らを高め続けます。
4. ステークホルダーとの多様な接点を生み出し、対話を通じた満足度の向上と信頼構築に努めます。

編集方針

SEED Reportは、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまに、当社グループへの理解を深めていただくことを目的として作成しました。当社グループの強みや特徴、価値創造に向けた取り組み、今後の成長戦略等、財務・非財務両面から総合的に報告しています。
なお、本レポートの編集にあたっては、国際統合報告評議会(IIRC)の開示フレームワークを参考にしました。

対象期間：2024年4月1日～2025年3月31日
(一部に対象期間外の内容を含みます)
対象組織：(株)シードおよび国内外の連結子会社

掲載している情報の一部には、将来の業績に関する記述が含まれています。こうした記述は、将来の業績を保証するものではなく、リスクや不確実性を内包するものです。将来の業績は環境の変化等により、実際の結果と異なる可能性があることにご留意ください。

目次

シードのパーパス	2
社長メッセージ	6
シードの歩み	10
価値創造プロセス	12
シードの成長戦略	14
副社長メッセージ	15
特集：中期経営計画における挑戦	18
シードのサステナビリティ経営	
シードのマテリアリティ	20
マテリアリティ特定プロセス	22
社会(人材)	24
環境	26
コーポレート・ガバナンス	28
社外取締役メッセージ	31
役員一覧	32
財務・非財務データ	34
会社概要	35

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。

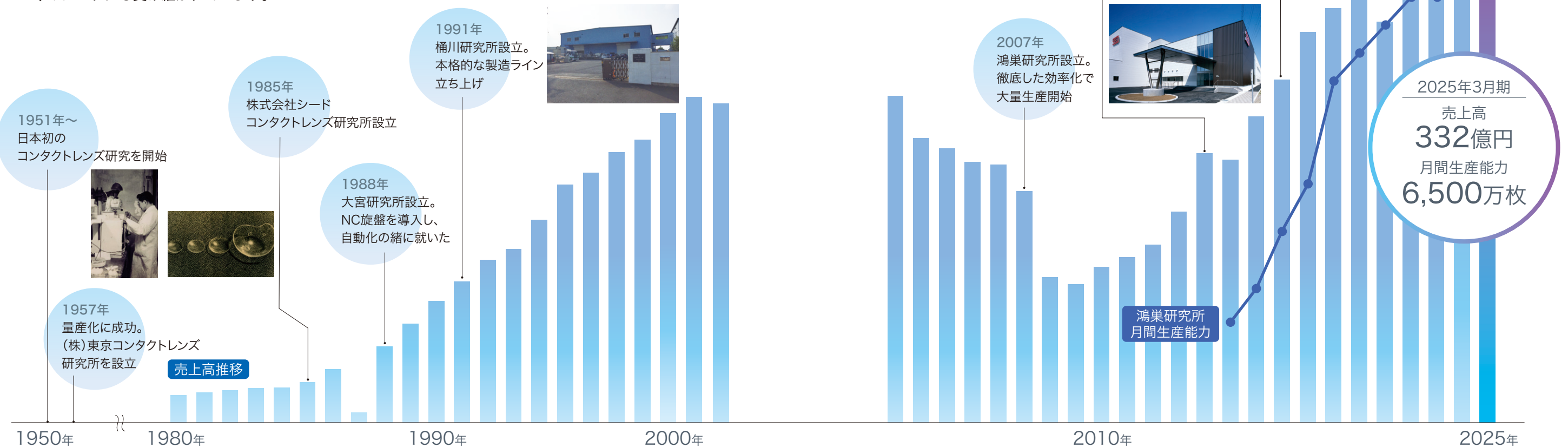
こうしたコンタクトレンズには、より高度な医療機器としての可能性が広がっています。例えば、眼の病気やそれ以外の疾患に対してもアプローチできる技術や、患者さんのQOL向上に貢献する製品の開発等、まだまだ開拓されていない領域が多く残されています。こうした分野で技術を確立し、当社ならではの価値を提供することが私自身の夢でもあります。

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、希少な医療機器です。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。

高品質な商品をお届けしたいという想いで、 一人ひとりの「みえる」に貢献

シードの歴史は、義眼製造を営む厚沢弘陳が、順天堂大学に協力する形でコンタクトレンズの研究に着手したところから始まりました。
創業当初は、一人ひとりの眼に合わせ手作業で度数を調整する製法でした。
丁寧なものづくりで高品質な商品をお届けしたいという精神は、今のシードにも受け継がれています。

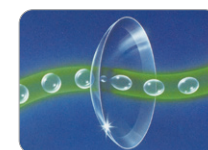


コンタクトレンズの普及

ハードコンタクトレンズが主流だった1972年、日本初のソフトコンタクトレンズを発売。装用感の良さから徐々に需要が高まり、シードは品質を追求し改良を重ねました。1988年には製造工程の自動化が実現し、コンタクトレンズ普及に向けた基盤ができました。



1972年 ソフト
ソフトコンタクトレンズを発売
日本初のソフトレンズ



1984年 ハード
酸素透過性の高い新素材を採用
ハードコンタクトレンズ「マイコンハイO₂」を発売



1992年 ケア
ソフトコンタクトレンズケアシステム「コンセプト F」を発売
煮沸消毒不要のケア用品

使い捨てコンタクトレンズのニーズ増加

1991年、日本市場に1週間タイプの使い捨てコンタクトレンズが海外から投入されます。衛生面の問題がクリアされたことで一気に需要が高まり、1997年にはシード初の2週間交換型のコンタクトレンズを発売しました。その後、市場は1日使い捨てコンタクトレンズの需要拡大によりさらなる大量生産が求められ、2007年に60億円を投じて鴻巣研究所が竣工。国産初の高品質な使い捨てコンタクトレンズの大量生産を実現しました。また、2012年に発売した、新発想のサークルレンズがさらなる成長を支えました。



2004年 2週間交換型
2週間交換コンタクトレンズを発売
初の国産使い捨てレンズ



2009年 ワンデー
1日使い捨て
コンタクトレンズを発売
初の国産ワンデー



2012年 ワンデー
瞳の輪郭を際立たせる
サークルレンズを発売

付加価値のあるコンタクトレンズを提供

2010年代以降は、時代とともに変化するニーズを捉え、視力矯正の効果があるオルソケラトロジーレンズや、眼圧変動を測るセンサーが搭載されたスマートコンタクトレンズ等、時代に先駆けて新たな付加価値のあるコンタクトレンズを商品化してきました。



2013年
オルソケラトロジーレンズ「プレスオーコレクト®」の販売を開始



2018年
スマートコンタクトレンズの国内承認を取得 **世界唯一**



2019年 ワンデー
EDOF原理を採用した遠近両用コンタクトレンズを発売 **日本初、医療発※**



2021年 ワンデー
デジタルデバイス使用時の瞳のストレス軽減を目指して
開発したコンタクトレンズを発売



2022年 ワンデー
シリコンハイドロゲルレンズを発売

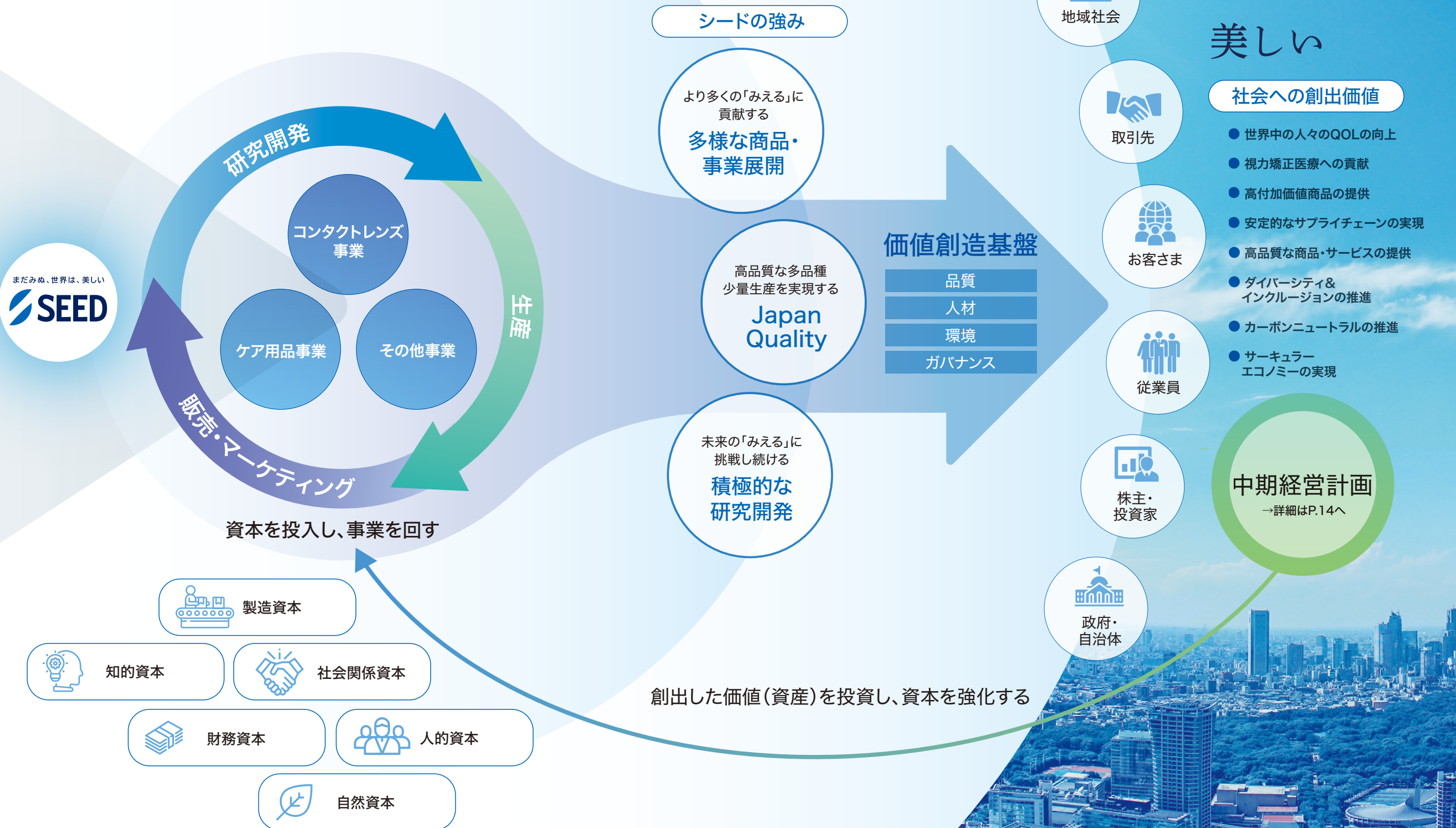
※ EDOF (拡張焦点深度) の原理を取り入れたコンタクトレンズとして承認を取得し、日本で初めて製品化

市場ニーズに柔軟に対応し 「みえる」に新たな価値を創出

シードは、使い捨てコンタクトレンズの利便性やサークル・カラーレンズのファッション性等、市場ニーズに柔軟に対応し、コンタクトレンズの可能性を追求してきました。これからも「みえる」の課題に向き合い、新たな価値創造に挑み続けます。

外部環境の変化

- 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装用年齢層の拡大
- 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



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

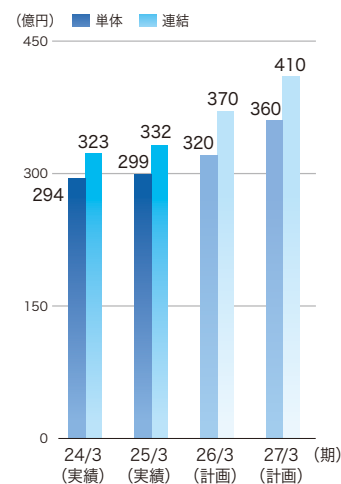
成長基盤の確立

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

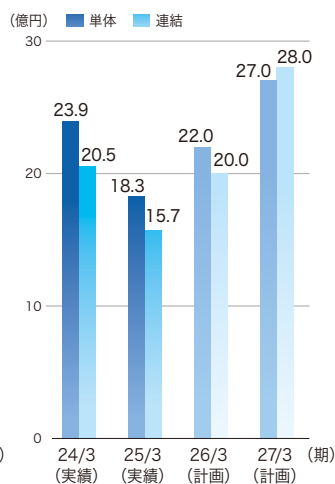
財務目標と進捗（達成状況）

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。

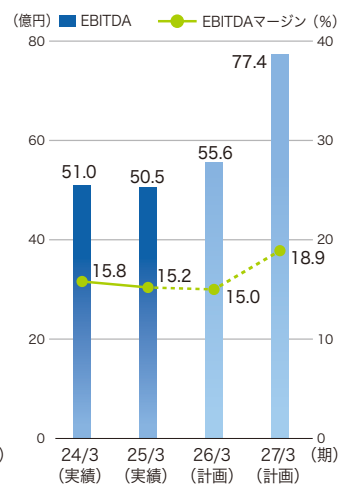
売上高



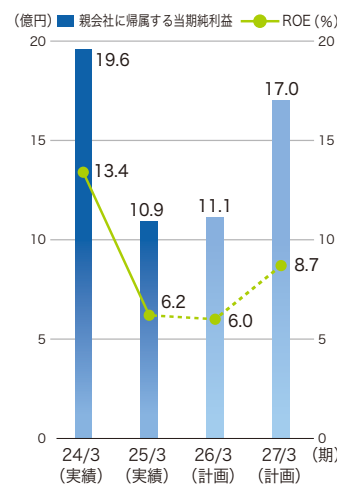
営業利益



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。

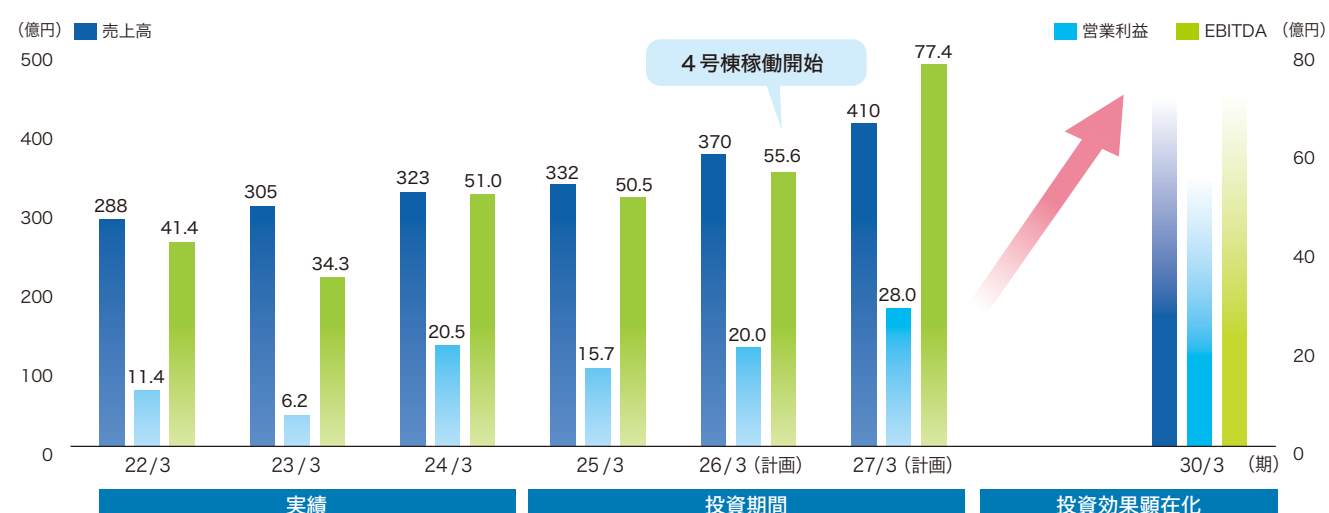
そうしたなか、2024年11月には鴻巣研究所4号棟の新設にも着手しました。これは当社にとって過去最大規模の設備投資です。投資コストは発生しますが、供給能力を確

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。

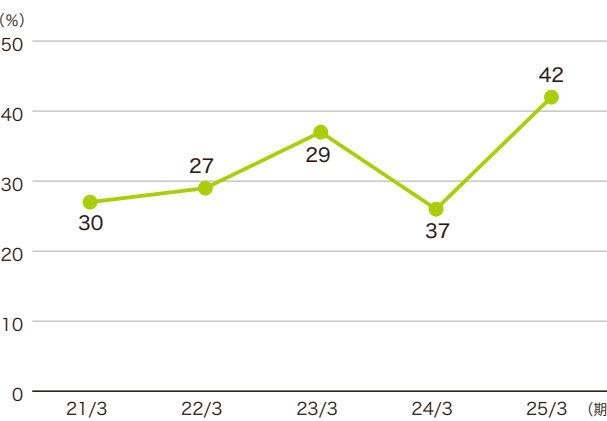
研究開発が将来の収益源となるよう、全社的に資源を適切に配分し、変化の激しい環境下でも持続的な競争力を確保していきます。

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

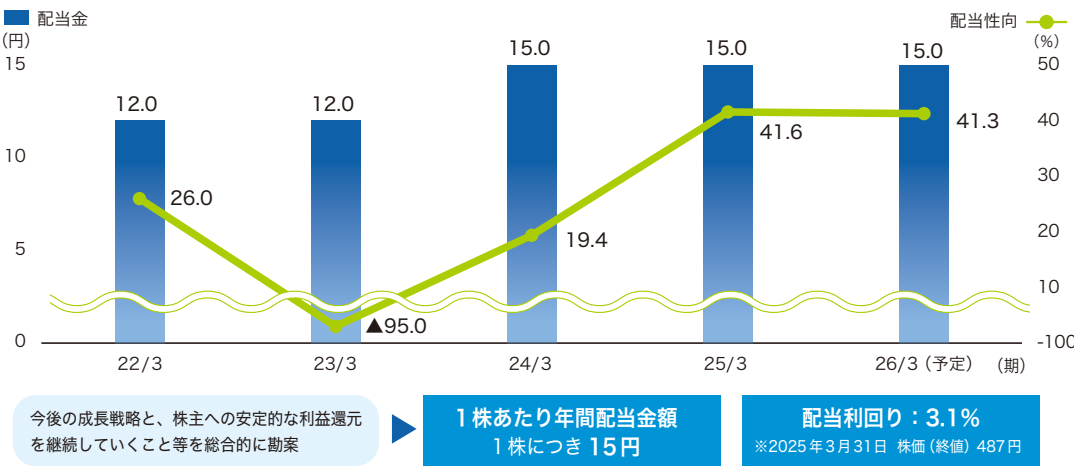
株主・投資家の皆さまとの対話は、私たちの企業経営にとって欠かせないものです。市場への期待や懸念をしっかりと把握し、それに誠実に応えていくことが、信頼関係を築くうえでの第一歩になります。コンタクトレンズ業界の特性や、先行投資型という当社のビジネスモデルについても継続的に情報発信を行いながら、中長期での成長ストーリーを伝えていきたいと考えています。

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。



今後の成長戦略と、株主への安定的な利益還元を継続していくこと等を総合的に勘案

1株あたり年間配当金額
1株につき 15円

配当利回り：3.1%
※2025年3月31日 株価(終値) 487円

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。

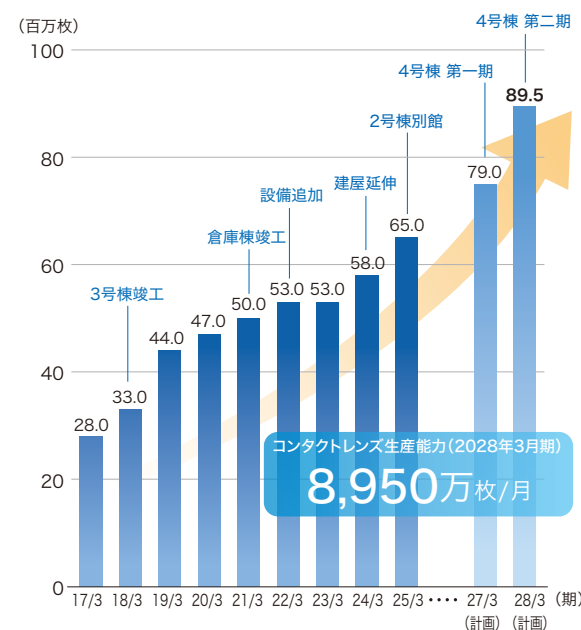
また、さらなる供給力強化のため、新規製造施設である4号棟の建設が進行中です。2024年11月に建設に着手し、2026年1月に竣工予定、2026年3月より順次稼働開始予定で、4号棟第一期が完成すると、月間生産能力は6,500万枚から7,900万枚に拡大します。さらに、3階部分の末内装を順次着工することで、将来的には月間8,950万枚の生産能力を目指しており、これはアジアでもトップティアの工場となる見込みです。

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

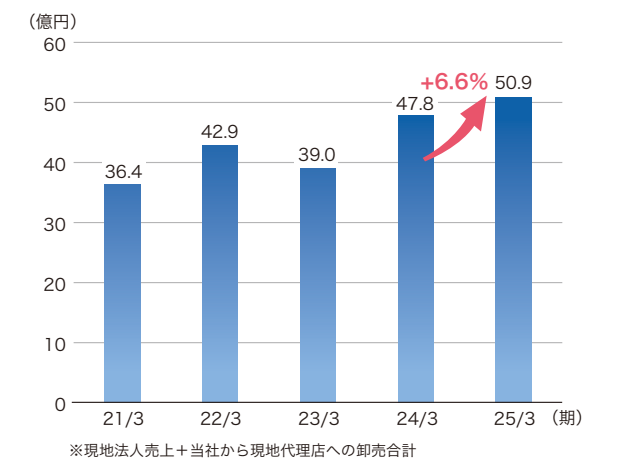
シードは、海外売上高の拡大とグローバルでのプレゼンス強化のため、多角的な戦略を進めています。2025年3月期の海外売上高は50億9,900万円で、前期比6.6%の増収となりました。

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。

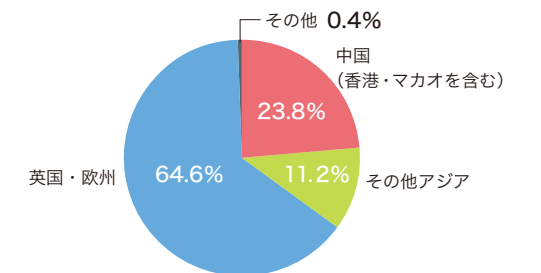
さらに、オルソケラトロジーレンズは、国内で50%以上のマーケットシェアを維持しつつ、日本、東南アジア、香港、インド、ヨーロッパで販売を拡大しています。

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



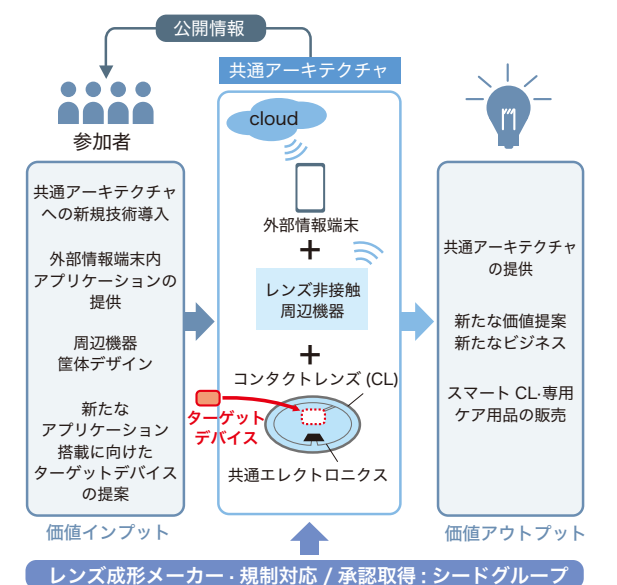
海外売上高構成比(2025年3月期)



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。



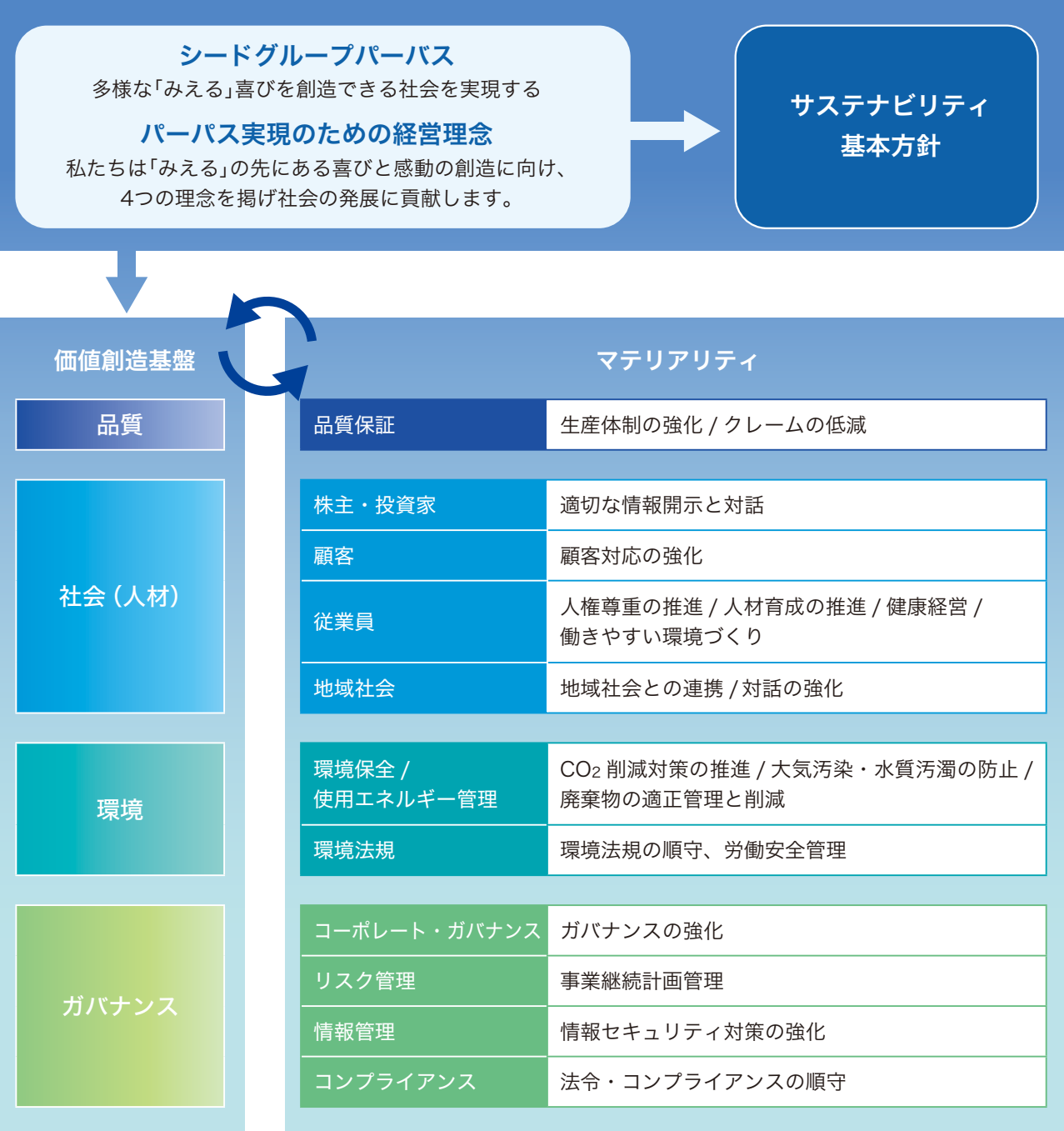
設計・製造企業群：

- 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

シードのマテリアリティ

2024年10月、シードは「まだみぬ、世界は、美しい」をキャッチコピーとするパーパス“多様な「みえる」喜びを創造できる社会を実現する”を策定しました。それに伴い、当社が解決すべき社会課題や社会要請を「シードのマテリアリティ」(重要課題)として特定し、ステークホルダーとのエンゲージメントを高める指標とします。

グループパーパスと実現のための経営理念のもとに、社会に必要とされる企業であり続けるというシードのサステナビリティ基本方針を掲げています。これらを支える価値創造基盤が「品質」「社会(人材)」「環境」「ガバナンス」であり、マテリアリティの大枠としています。抽出した課題への対応状況においては毎年実績を報告するとともに、外部環境の変化に応じて数年ごとにマテリアリティの見直しも実施する予定です。



非財務KPIと実績

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、企業価値を一層向上させるために、各マテリアリティに基づいてKPIを策定しています。

KPIを企業価値向上における重要な指標として位置づけ、サステナビリティ経営の進捗を可視化し、グループ一体となり達成に向けた取り組みを進めていきます。

社会（人材）	
女性管理職比率	
2025年3月期 22.1%	2029年3月期目標 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ると、男女の管理職比率はほぼ同水準になっています。

男性育休取得率	
2025年3月期 77.8%	2026年3月期目標 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。

男女賃金格差（正規雇用労働者）	
2025年3月期 79.2%	2031年3月期目標 80.0%

※ 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。

環境	
CO2 排出量	
2025年3月期平均実績 41.5g/枚	2031年3月期目標 23.15g/枚
シードエコロジーマーク商品の増加	
2024年3月期(出荷額参考値) 91.8%	2031年3月期目標 95.0%
BLUE SEED PROJECT 空ケース回収量	
2025年3月期 10,370kg	2031年3月期目標 13,000kg

マテリアリティ特定プロセス

マテリアリティの特定にあたっては、社会(自社のステークホルダー)からの期待や要請を踏まえて、バリューチェーンを含む事業の特性を考慮しながら、優先すべき取り組みテーマを選びました。

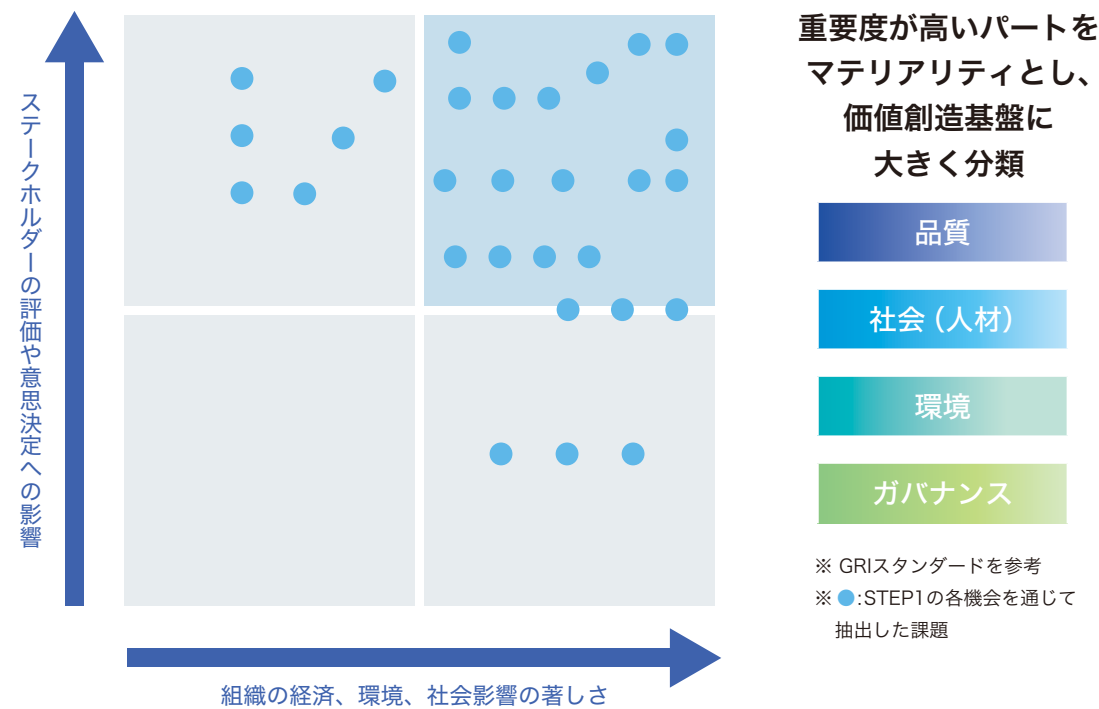
マテリアリティを特定する過程で、サステナビリティやCSRを経営課題として本業で取り組むことの重要性を再認識し、社内意識の統一が図られたと同時に、ステークホルダーとの共通理解および協働においても有効に機能しています。当社では、次の3つのステップを経てマテリアリティを特定しました。

STEP 1 課題抽出

社会と共生する企業であり続けるためには何が必要かを分析するため、お客さまや株主の皆さまをはじめとしたステークホルダーとの対話の機会を設ける等、様々な情報収集を実施しました。

STEP 2 各課題の優先順位づけと整理

新パーパスと照らし合わせ、各テーマを、ステークホルダーにとっての重要度と当社グループにとっての重要度の両軸でマッピング・優先順位づけし、候補テーマを選定しました。



STEP 3 マテリアリティの特定、妥当性評価

特定したマテリアリティについて、取締役を含めた全社横断的に構成される検討チーム、取締役会にて妥当性を確認、最終的に取締役会の承認を経て、マテリアリティ特定に至りました。

サステナビリティ担当役員メッセージ

財務・非財務の両輪で挑む経営戦略で、持続的な成長に貢献する

代表取締役副社長 兼 管理本部長

杉山 哲也

マテリアリティを「自分ごと」として取り組む組織へ

ここ数年、国内外ともに社会環境が不安定な状況が続きました。コロナ禍を経て、私たち自身「何を抛り所に働けばよいか」が見えづらくなっていた時期があったのも事実です。そこで、改めて「シードにとって本当に大切なことは何か」「ぶれてはいけない軸は何か」を全社で議論し、2024年12月にマテリアリティとして策定しました。

マテリアリティの特定にあたっては、投資家説明会でいただいたご意見や、社外のセミナー等を通じて捉えた世の中の動き、そして社内外で重ねた議論を通じて、当社が立ち返るべき指針を少しずつ形にしていきました。社外役員を交えたワークショップ等も行い、時間をかけて特定に至りました。

このマテリアリティは、会社に取り組むべき重要課題として掲げるだけではなく、社員一人ひとりが自分の言葉で説明できる状態になり、日々の業務のなかで自然に体現していけることが大切だと考えています。マテリアリティの浸透と定着には時間がかかると思いますが、繰り返し伝えていき理解を促していきます。コンプライアンスと同じように、知識として正しく理解していても、実際の行動につなげるためには反復が必要です。マテリアリティを「自分ごと」として捉え取り組む組織を目指し、社内浸透を徹底していきます。

マテリアリティの達成状況や進捗管理については、私が責任者として、部署ごとのヒアリングを中心に把握していきます。そして、年に1度取締役会にも報告し、社会や事業環

境の変化に応じて定期的な見直しを行い、適宜アップデートしていく計画です。一度決めたら終わりではなく、常に進化し続ける指針として位置づけ、全社員一丸となって取り組んでいく所存です。

サステナビリティと経営戦略の融合

近年、当社のサステナビリティ活動は、単なる社会貢献ではなく、事業戦略そのものと重なり合うようになってきました。例えば、環境配慮型の製品パッケージへの移行や省エネ施策、使用済みプリスターを回収する「BLUE SEED PROJECT」等の取り組みは、従来は「環境に良いことをしている」という社会貢献としての側面が強かったと感じます。しかし今は、そういった取り組みがなければ世の中で生き残れないという認識に、私たち自身が変わってきたと感じています。

投資家の皆さまもお客さまも、サステナブルな価値観をもとに製品や企業を選ぶ時代です。だからこそ、サステナビリティ経営を主軸とした企業にいち早く変革できることが他社との差別化になり、新たなビジネスチャンスの獲得にもつながります。これまで“非財務”と見なされていた取り組みが、財務パフォーマンスにも影響を及ぼす時代に入っています。

私は、マテリアリティと非財務KPI、そして、財務戦略をマネジメントする立場として、財務と非財務の企業価値との結びつきを丁寧に見極め、持続的な成長の実現を目指します。

社会（人材）

シードは、中長期的な成長を見据えた企業価値向上の一環として、人材育成、ダイバーシティの推進、および人的資本強化に積極的に取り組んでいます。

また、社員だけでなくあらゆるステークホルダーとのコミュニケーションにより信頼関係を構築し、選ばれる企業となるべく、適切な情報開示と対話を行っています。

人的資本強化への取り組み

シードは、中期経営計画において「人的資源の強化を通じた事業基盤の整備」を主要施策の一つとして掲げ、事業基盤そのものを強化するための人的資本強化に取り組んでいます。人的資本は、シードの価値創造基盤の重要な要素であり、マテリアリティ（重要課題）の主要テーマとしても特定しています。

「人材育成方針」と「社内環境整備方針」を策定し、業績伸長や新領域開拓を支える「広い視野」を持つ人材の確保と育成に力を入れています。「個」を尊重する社内横断型の公募制プロジェクトを通じて、社員の自律的なキャリア形成を支援し、多様な経験を積める組織構造を目指しています。また、成果と報酬が連動した人事評価制度や、各種手当の充実（子育て手当等）により、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。

女性管理職比率（4月1日時点）

	役職	女性管理職比率
2023年3月期	課長級以上	13.8%
2024年3月期	課長級以上	14.9%
2025年3月期	課長級以上	17.7%
2026年3月期	課長級以上	22.1%
2029年3月期（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。

男性育休取得率

	取得率
2022年3月期	25.0%
2023年3月期	66.7%
2024年3月期	61.5%
2025年3月期	77.8%
2026年3月期（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。

男女賃金格差（2024年4月～2025年3月）

雇用形態	男性の賃金に対する女性の賃金の割合	2031年3月期目標
正規雇用労働者	79.2%	80.0%
パート・有期労働者	82.2%	—
全労働者	72.0%	—

※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。

人材育成

新卒採用における人材教育の標準化を進めるとともに、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しています。さらに、社員が常に最新の知識とスキルを身につけられるよう、継続的な学習の環境を提供し、資格取得奨励制度を整備しています。

また幹部候補選抜研修を導入し、十数名の社員が多様なグループワークを通じて、次世代幹部に必要な能力を育成しています。

さらに、自立的な成長と挑戦の場の創出に向けて、ポストチャレンジ制度を導入し、若手や中堅社員が自分のやりたい仕事を選択し、人事異動等を通じて活躍できる場を広げる取り組みを開始しています。



ダイバーシティの推進

性別、年齢、国籍、障がいの有無に関わらず、すべての社員に均等な機会と公平な選択の仕組みを提供することで、多様な職場環境を構築しています。2025年3月末現在、シード単体で女性社員比率は52.2%、外国籍社員比率は11.7%です。外国籍社員は国際事業本部だけでなく、研究開発本部、生産技術本部等、多様な部署で活躍しています。連結では外国籍社員比率が23.7%に達します。

また、定年退職後の再雇用制度を整備し、経験豊富なベテラン社員が引き続き様々な立場で活躍できる仕組みを構築しています。

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むことで、常に新しいアイデアを創造し、変化する状況に柔軟に対応できる人材の育成を目指します。

DE&I基本理念の改定

シードはこれまで、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン（DE&I）推進の一環として、2021年に制定された「ダイバーシティ基本理念」に基づき、社員の多様性を尊重し、成長を支援することで人材の育成に努めてきました。2024年9月1日より、新たにLGBTQ支援を含めた基本理念を明文化し、支援制度の運用を開始しています。

新しい基本理念では、以下の点を掲げています。

- 個々人の「違い」を尊重し受け入れる
- 職務に関係のない性別、性的指向・性自認、年齢、国籍等の属性にかかわらず、個人の成果、能力、貢献だけを評価する
- 「違い」にかかわらず、全社員が組織に平等に参画し、能力を最大限発揮できるようにする

LGBTQ支援制度と理解浸透研修

LGBTQに関する自社内での理解を深めるために、各種支援制度の導入や研修を実施しています。LGBTQのパートナーシップ証明書を持つ社員に対し、結婚休暇や祝い金を支給する「パートナーシップ制度祝金」や、匿名で相談できる外部相談窓口の設置に加えて、年に1回外部講師を招いた研修を実施し、全社員にLGBTQに関する教育を行っています。

インナーコミュニケーションの場「MeBae CAFE（めばえ カフェ）」

社員のキャリア形成支援や育児・介護の両立支援を行うための施策の一環として、情報交換の機会や不安解消を目的とした定期交流会を実施しています。2022年7月から開始した交流会には、これまでに約70名の社員が参加。社員の働きやすい環境づくりに努めています。

社員コメント

社員一人ひとりの自己研鑽を促し、主体性のある人材を育成する

人材育成の取り組みの一つとして、2025年3月期より国内の大学と連携し、アジア地域における当社事業の拡大を主目的とした、大学の研究員として海外企業に派遣する「ビジネスリーダー人材育成プロジェクト」に参加しています。また、2024年3月期には、社員の経済的・心理的負担の軽減を図るために、社員の学生時代の奨学金の一部を会社が負担する新制度を創設しました。社員はこの制度により、返済予定の資金を通信教育等の自己投資に充てることができ、継続的な自身のスキルアップを図ることが可能です。このように、当社では社員一人ひとりの能力を最大限に引き出す取り組みを行い、組織全体の成長につなげていきます。



人事教育部長 中嶋 高広

環境

シードは、サステナビリティ理念に基づき「環境経営」の実現を掲げ、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関する取り組みを進めています。

当社の主力商品を製造している鴻巣研究所は、効率的なエネルギー活用をはじめ、排水再利用による水使用量の削減、プラスチックのリサイクルなど、環境に配慮した技術と設備を備えており、地球保全にも積極的に取り組んでいます。

サプライチェーン全体における温室効果ガス排出量（Scope3）

カーボンニュートラルの実現に向けて、温室効果ガス（GHG）排出量の削減に取り組んでいます。また、かねてより、自社でScope3の算出を進めていましたが、2025年3月期よりScope3の第三者認証を取得し、GHG排出量のさらなる削減に努めていきます。

主な施策として、「シード1dayPureうおいプラス 96枚パック」のパッケージリニューアルにより、梱包資材使用量を大幅にカットし、GHG排出量の削減に貢献しています。

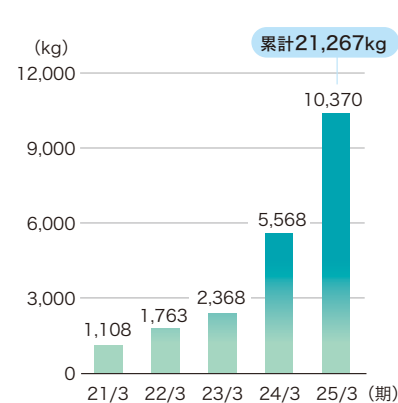
さらに、当社独自の「シードエコロジーマーク基準」を設け、GHG排出量およびCO₂排出量を50%以上削減（基準製品比）するなどの基準を満たす環境配慮型パッケージの導入を進めています。2024年3月期には、出荷額ベースで製品全体の91.8%がこの基準を満たしており、2031年3月期までに95%に引き上げる目標です。

循環型社会に貢献する「BLUE SEED PROJECT」

使い捨てコンタクトレンズの空ケース（プリスター）をメーカー問わず回収し、リサイクルする「BLUE SEED PROJECT」を2019年6月より推進しています。回収されたプリスターは再資源化され、得られた収益は海の保全活動を行う団体へ寄付されています。

市役所や図書館等に回収BOXを設置するなど、地方自治体との連携も深めています。2025年6月時点では1,120施設にご協力いただき、2025年3月期の回収量は21,267kgに達しています。このプロジェクトは、2021年に「彩の国埼玉環境大賞」を受賞し、環境保全の優れた活動として評価されました。

プリスターの回収実績の推移



「DBJ環境格付」取得

2022年3月期より4年連続で、日本政策投資銀行（DBJ）から「DBJ環境格付」を取得しています。これは、DBJが開発した世界初の融資メニューであり、企業の環境経営度を評価・選定するものです。製品ライフサイクル全体における環境負荷低減への取り組みや、「BLUE SEED PROJECT」の推進、マテリアリティの特定や社員教育など、サステナビリティ経営の基礎基盤構築に向けた取り組みが評価され、2025年3月期には格付け評価がBランクにアップしました。



TCFD提言への対応

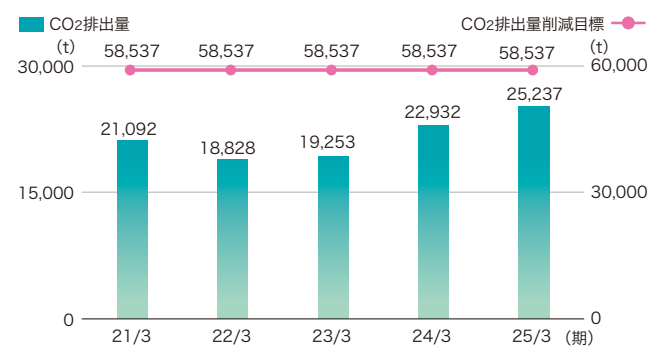
2022年4月から、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に基づくシナリオ分析とフレームワークの検討・構築体制を整備しています。

取締役会およびリスク・セキュリティ管理委員会の監督のもと、環境マネジメントシステム（EMS）を通じて、気候変動関連のリスク特定と評価を実施しています。

リスクの特定にあたっては、1.5℃シナリオを参考に、ロジックツリーを用いて気候変動が事業に与える影響と、それに対する対応策（戦略）を整理しています。特定された主なリスク要因には、脱炭素政策の強化、世界の人口増加、気象パターンの変化、化石燃料の規制強化、プラスチックの規制強化、グリーン調達義務の強化などが挙げられます。

リスク分析を踏まえ、鴻巣研究所や本社ビルでのエネルギー利用の効率化に努め、さらなるCO₂排出量原単位の改善を目指しています。2050年までのカーボンゼロに向けて、中間目標として2030年度までに鴻巣研究所のCO₂排出量原単位（Scope1+2を対象）を2022年度比で50%改善することをKPIとして掲げ、グループ全体で環境経営を推進しています。

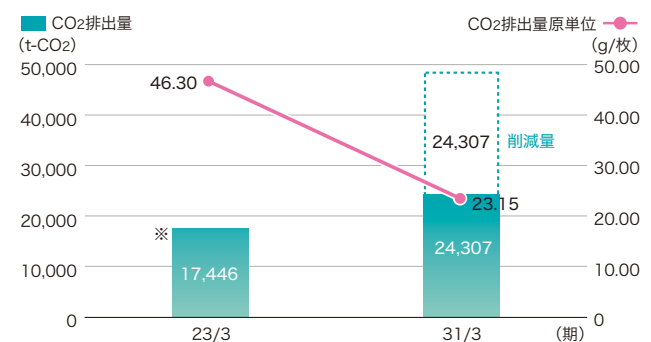
CO₂排出量（削減目標・実績）



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

社員コメント

サプライチェーン全体のCO₂排出量見える化し削減強化へ

当社では、カーボンニュートラルの実現に向けた取り組みを継続しています。2024年度は、CO₂排出量の算定において、サプライチェーン全体を対象とする「Scope3」の領域まで第三者による検証を受け、自社の排出量算定の透明性と信頼性を高めることができました。今年度は、特に排出量の多い鴻巣研究所において、プロジェクト体制を拡充し、担当者を増員することで、CO₂排出量削減活動をさらに強化していく計画です。今後も、環境負荷の低減を通じて、持続可能な社会の実現に貢献していきます。



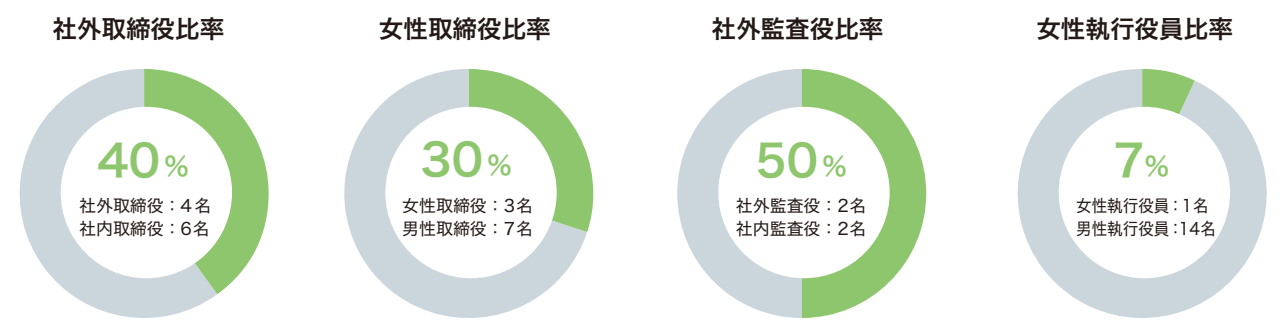
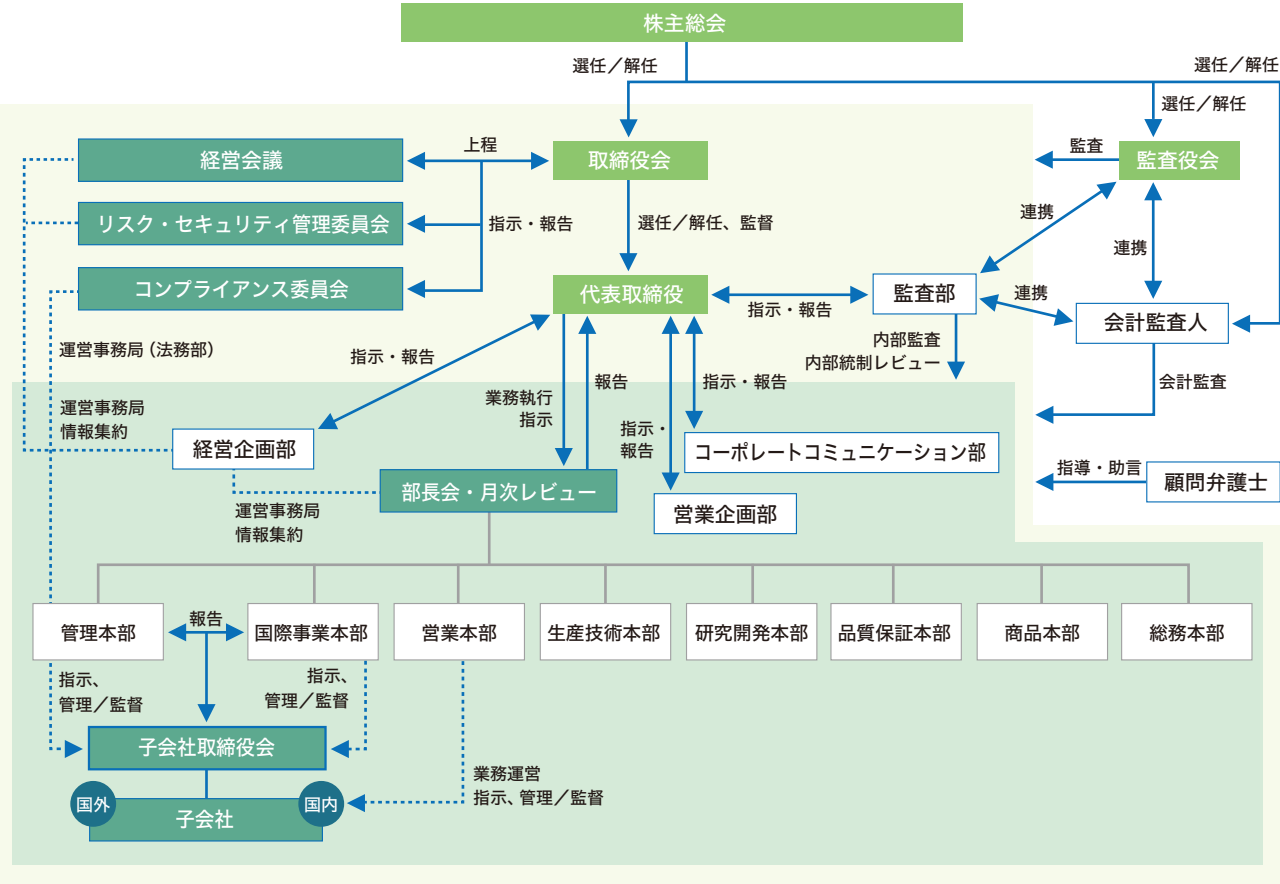
設備管理部長 片田 崇洋

コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

シードおよび連結子会社(以下、「当社グループ」という)は、当社の存在意義である“多様な「みえる」喜びを創造できる社会を実現する”の達成、および中長期的な企業価値の向上を目指しています。このミッションを実現するため、コーポレート・ガバナンスを充実させ、株主をはじめとするすべてのステークホルダーとの良好な関係を構築し、透明、健全かつ迅速、果断な企業経営を行うことに努めます。

また当社は、監査役会制度を採用し、取締役会、監査役会および会計監査人を設置しています。当社グループでは、下
に示した組織体制によって、取締役の監視体制が効果的に機能し、経営判断および業務執行の迅速化が図られていると判断しているため、現コーポレート・ガバナンス体制を採用しています。

コーポレート・ガバナンス体制図 (2025年6月現在)



取締役会

取締役会は10名(うち独立社外取締役4名)で構成されています。監査役を含む取締役会のボードメンバーは、社内8名、社外6名であり、独立役員が3分の1以上を占めています。毎月1回定時取締役会を開催しており、経営方針や重要事項について決議するほか、業績の進捗状況や子会社に関する事項等についても議論を行います。

また、必要に応じて臨時取締役会を開催する等、十分な議論を踏まえたうえで意思決定を行っています。なお、2025年3月期は定時、臨時を合わせて17回開催しました。

2025年3月期 取締役会における主なテーマ

- 資本コスト開示
- 鴻巣研究所4号棟建設
- スコットレンズ買収
- マテリアリティ特定
- 役員報酬の業績連動報酬の評価指標にESG指標を導入
- 委員会実施報告会
- 環境マネジメントシステム運営報告会

監査役会

監査役会は4名(うち独立社外監査役2名)で構成され、取締役の職務執行を監視・監督しています。監査役会は毎月1回開催しており、また会計監査人とのミーティングの場を定期的に設けて、会計基準に準拠した適正な会計処理を実施できるように情報交換を行っています。

常勤監査役は、監査役付スタッフも活用し経営の意思決定のプロセスや結果の妥当性を検証するほか、重要な書類の閲覧、各部門の業務執行状況の実査・検証を行い、毎月開催される監査役会で報告することで、監査役相互間での意見交換・情報の共有に努めています。

執行役員制度

当社は業務執行を担う機関として業務監督の役割や責任の明確化を行い、市場の環境変化等を捉え、迅速な意思決定や長期的な企業の成長を図るために、執行役員制度を設けています。執行役員の指名については、透明性や公平性を確保するため、本人の知見・経験・能力・業績評価などを踏まえ、独立社外取締役が3分の1を占める取締役会において

決定します。
取締役会では、各執行役員が詳細な業務内容や現状の課題などを報告し、当社各部署のミッション、指揮命令系統を示すことで業務執行スピードの向上と経営の効率性を高めています。

取締役会の実効性評価

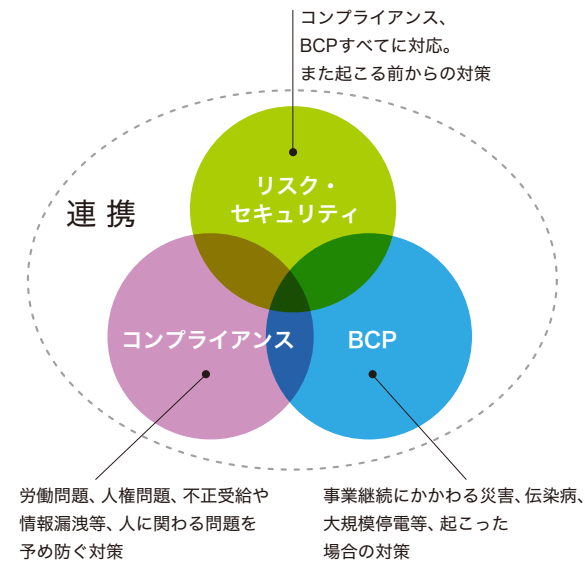
当社の取締役会は多様な知識、経験を有するメンバーで構成されており、自由闊達な議論を通じて実効的なガバナンスと経営判断が確保されています。

また、年1回取締役会アンケートを実施することで、取締

役会を自己評価し、内容を協議のうえ、以後の運営に活かしています。2025年3月期のアンケートでは、課題として、経営会議の活性化や、活発な議論のための時間の確保をより求められました。

リスクマネジメント

当社は、リスク・セキュリティ管理委員会、コンプライアンス委員会、BCPプロジェクトが連携し、適切な管理体制の整備とリスク低減対策によりステークホルダーの信頼維持に努めています。



情報セキュリティ

情報セキュリティの重点要素である、機密性、完全性、可用性を担保するため、情報資産に対して正当な権限を持った人のみアクセスを可能とし、情報の改ざんや破損が行えないセキュリティシステムを構築しています。

2023年3月期には個人情報に関する管理体制のさらなる強化・整備に取り組むため、「プライバシーマーク(Pマーク)」を取得いたしました。

さらに、情報リテラシーに対する意識向上を目的とした「情報セキュリティ研修」を各部署で実施し、全社員が情報セキュリティガバナンスの強化に取り組んでいます。

不正アクセスへの対応

一部サーバーに対して、2022年11月末に第三者からの不正アクセスが発生し、外部専門家の協力を得ながら調査を進めてまいりました。外部専門家の見解を含めて総合的に検証した結果、システムメンテナンス用に設置していたネットワーク機器の脆弱性を突いた不正アクセスを受けた可能性が高いと判明しています。

本不正アクセスに関しては、所轄の警察署および個人情報保護委員会等へ発生の経緯・状況を説明し、被害の相談・届け出を行っております。これを踏まえ、当社ではサイバーセキュリティ対策の見直しを行い、今後も管理体制の強化、再発防止の徹底に努めてまいります。

コンプライアンス

コンプライアンス体制の充実・強化に向けて、代表取締役社長を議長としたコンプライアンス委員会を設置し、適宜開催・議論を行っています。

コンプライアンス委員会は、法令順守の意識を経営陣・シードグループ全社員に周知、および高い倫理観を持って企業活動に努めるため運営をしています。

コンプライアンス室と監査役が主となり、違法行為や反社会的行為を未然に防止するため、労働問題、人権問題や各種ハラスメント、情報漏洩等、人が関わる問題に対して、匿名で通報・相談が可能な専用窓口を設けています。

品質管理

当社が定める品質方針に沿ったマネジメントシステムの構築および徹底した安全管理体制によって、製品の安全確保と品質の維持を実現し、高品質な商品をお届けしています。薬機法、ISO13485(医療機器品質マネジメントシステム)、MDD等の法令等に基づいた独自の品質管理システムを構築するとともに、営業職を対象とした安全管理研修制度、品質保証および安全管理業務やお客さまの声を収集し反映する仕組み等を整えています。

そのほか、製品・サービスの規制に対応し、リスクを低減するためのマネジメントシステム規格を採用しています。また、製品の品質保証を図るため、原材料から製品製造、出荷までのトレーサビリティ体制の構築にも力を入れています。

製品の安定供給

適切なサプライチェーン構築と生産体制の複合化により、お客さまに確実に製品をお届けする生産体制を構築しています。資材についてはQMS/ISOの方針に則るとともに、少なくとも3カ月以上の使用量を確保し、海外調達品においては6カ月を目安としています。また、生産拠点を集約するメリットが高いと考え、鴻巣研究所では金型から成形品(樹脂型)、それらに必要な部材等を製造していますが、複数の生産棟で分散して行い、一定のリスクを回避しています。また、海外に3社の製造委託先を持ち、使い捨てコンタクトレンズ生産の複線化も行っています。

さらに、災害等が発生した際には、被害が及んでいない物流センターから製品を供給する等、災害時でも事業が継続できるように備えています。

社外取締役として社外の視点を活かし、率直な助言・提言を行い、当社の企業価値向上と変革に貢献します。

2025年6月より、新社長のもと新たな経営体制がスタートしました。変化する事業環境の中、当社がこれまで築き上げてきた研究開発型のものでづくり企業としての強みを新たな眼で見直し、さらなる底上げを図ることで、主力商品の競争力を維持・強化するとともに、ニッチ領域でのトップポジション確保による成長を期待しています。

こうした成長を支える基盤として、コーポレートブランディングの再構築を目的に、2024年10月に新パーパスのもと当社が目指す姿が明確化され、経営理念およびカルチャーも再定義されました。これらを実現するには、経営陣と社員が理念を共有し、一人ひとりが強い当事者意識をもって、日々の業務を通じて体現していくことが不可欠です。そうした実践が企業文化として根付き、継続されていくことを期待しています。



社外取締役
小原 之夫

透明性と実効性を兼ね備えたガバナンスを一層深化させ、持続的な企業価値向上に資する強固な経営基盤を築いてまいります。

新しい経営体制のもと、取締役会では多様な視点を取り入れ、中期経営計画の達成に向けた建設的かつ戦略的な議論が行われています。新たなパーパスやロゴの刷新を軸としたコーポレートブランディングは、単なるビジュアルの変更にとどまらず、社員一人ひとりの意識を内側から変革する大きな原動力となっています。同時に、私たちが目指す理想の姿を、社内外のステークホルダーの皆さまへ力強く発信しています。

社外取締役として、長年の経験で培った客観的な視点と専門的なスキルを活かし、経営課題に対して本質的かつ実践的な提言を継続してまいります。また、経営陣と率直な対話を重ねることで意思決定の質の向上に貢献し、多様な「みえる」喜びを創造できる社会の実現に向けて挑戦するシードを全力で支えてまいります。



社外取締役
大竹 裕子

世界中の人々のQOL向上に貢献する企業へと成長していくことを期待しています。

シードは2025年、新たな経営体制と企業パーパス「まだみぬ、世界は、美しい」のもと、大きな変革期を迎えました。私は眼科医として、患者一人ひとりの「みえる」に向き合っており、多様な視覚ニーズに応える高付加価値レンズの製品開発に大きな可能性を感じています。さらに、2025年2月に発表したスマートコンタクトレンズの共通プラットフォームの公開は、未来を見据えた挑戦の象徴であり、医療とテクノロジーの融合による社会的価値の創出が期待されます。私は社外取締役として、現場の視点を経営に活かし、コーポレート・ガバナンスの強化とともに、こうした挑戦が実を結ぶよう支援してまいります。



社外取締役
小泉 範子

国内外での経営経験を通じて得たグローバルな視点を活かし、持続可能な成長と企業価値の向上に向けた助言・提言を行ってまいります。

優れた技術力と品質管理力により既に高い知名度を誇る当社が、コーポレートロゴ刷新および新パーパスの策定等のコーポレートブランディングに着手したことは、さらなる企業価値の創造と役職員のモチベーション向上を目指す強い意思の表れであり、当社が次のステージへと進化する大きな可能性を感じます。

私は、長年にわたり総合商社で培ったグローバルな視点と、国内外での経営経験を通じて得た執行・監査両面にわたる知見を活かし、新任の立場から「Fresh Eye」で「健全なる違和感」を見出してまいります。また、社外取締役間の連携を深め、独立性と多様性に富んだ議論を促進することで、中長期的に持続可能な成長と企業価値の向上に向けた助言・提言を行ってまいります。



社外取締役
藤田 礼次

取締役

	代表取締役社長 佐藤 隆郎 1998年4月 当社入社 2014年4月 当社執行役員技術本部開発部長 2018年6月 当社取締役常務執行役員 研究開発本部長兼開発部長 2024年4月 当社取締役常務執行役員研究開発本部長 2025年6月 当社代表取締役社長（現任）		取締役常務執行役員 研究開発本部長兼学術部長 中村 きく江 1988年1月 当社入社 2019年4月 当社臨床研究部長 2020年4月 当社学術部長 2021年7月 当社執行役員学術部長 2024年6月 当社取締役執行役員研究開発本部副本部長兼 学術部長 2025年6月 当社取締役常務執行役員研究開発本部長兼学 術部長（現任）
	代表取締役副社長兼管理本部長 杉山 哲也 1986年4月 （株）富士銀行（現（株）みずほ銀行）入行 2017年1月 当社入社 執行役員経理部長 2018年10月 当社常務執行役員管理本部長兼経理部長 2019年6月 当社取締役常務執行役員管理本部長兼経理部長 2021年7月 当社取締役専務執行役員管理本部長兼 経理部長 2025年6月 当社代表取締役副社長兼管理本部長（現任）		社外取締役 小原 之夫 1969年7月 （株）富士銀行（現（株）みずほ銀行）入行 2002年4月 （株）みずほホールディングス（現（株）みずほ フィナンシャルグループ）取締役副社長 2005年6月 みずほ情報総研（株）（現みずほリサーチ＆ テクノロジーズ（株））代表取締役社長 2014年6月 当社社外監査役 2015年6月 当社社外取締役（現任）
	取締役常務執行役員 営業本部長 五十嵐 淳 1985年4月 当社入社 2014年4月 当社執行役員関連事業部長 2016年4月 当社常務執行役員商品本部長 2021年7月 当社常務執行役員関係会社管理部長 2022年4月 当社常務執行役員事業開発本部長 2023年6月 当社取締役常務執行役員営業本部長（現任）		社外取締役 大竹 裕子 1999年6月 公認会計士登録 2000年7月 みずほコーポレートアドバイザー（株） （現（株）みずほ銀行）入社 2006年7月 税理士登録 大竹裕子公認会計士・税理士事務所開設（現任） 2015年6月 当社社外取締役（現任） 2025年3月 MCP キャピタル（株）社外取締役（現任） 2025年6月 日本高純度化学（株）社外取締役（現任）
	取締役 常務執行役員 国際事業本部長 兼 海外営業部長 新庄 信孝 2018年1月 当社入社 2019年1月 当社執行役員経営企画部経営戦略室長 2020年4月 当社執行役員経営企画部長 2021年7月 当社常務執行役員経営企画部長 2022年8月 当社常務執行役員海外事業本部担当兼事業戦略部長 2023年4月 当社常務執行役員国際事業本部担当兼海外管理部長 2025年6月 当社取締役常務執行役員国際事業本部長 取締役 常務執行役員 国際事業本部長 兼 海外営業部長（現任）		社外取締役 小泉 範子 1994年3月 京都府立医科大学医学部医学科卒業 2000年3月 同大学院医学研究科修了（博士（医学）） 2000年10月 ケルン大学眼科 博士研究員 2010年4月 同志社大学生命医科学部 教授（現任） 京都府立医科大学医学部 客員教授（現任） 京都大学医学部 臨床教授（現任） 2018年5月 アクチュアライズ（株） 最高科学責任者（現任） 2022年6月 当社社外取締役（現任） 2025年7月 アクチュアライズ（株） 取締役（現任）
	取締役常務執行役員 生産技術本部長 福田 猛 1992年4月 当社入社 2016年4月 当社常務執行役員生産技術本部長兼生産部長兼 技術部長 2017年6月 当社取締役常務執行役員 生産技術本部長兼生産部長兼技術部長 2018年4月 当社取締役常務執行役員生産技術本部長（現任）		社外取締役 藤田 礼次 1984年4月 三井物産（株）入社 2009年10月 三井物産ロジスティクス・パートナーズ（株） 代表取締役社長 2017年4月 三井物産（株）執行役員コンシューマービジネス本部長 2019年4月 泰国三井物産（株）社長 ミットサイアム・インターナショナル（株）社長 三井物産（株）執行役員 2021年6月 三井情報（株）常勤監査役 2025年6月 当社社外取締役（現任）

監査役

	常勤監査役 中山 友之 1993年4月 当社入社 1996年6月 当社取締役営業本部薬粧部長 2000年6月 当社取締役商品部長 2006年4月 当社取締役営業本部長 2009年6月 当社常勤監査役（現任）		社外監査役 二瓶 ひろ子 1999年4月 （株）富士銀行（現（株）みずほ銀行）入行 2009年9月 司法修習修了、弁護士登録 2009年10月 外国法共同事業オメルベニー・アンド・マイヤーズ 法律事務所入所 弁護士（現任） 2014年9月 オックスフォード大学法学修士号取得 2019年3月 早稲田大学大学院 法学研究科先端法学専攻 知的財産法 LL.M. 先端法学修士号取得 2019年6月 当社社外監査役（現任） 2022年6月 北越コーポレーション（株）社外取締役（現任） 2023年3月 JUKI（株）社外監査役 2025年3月 同社 社外取締役（現任） 2025年6月 学校法人津田塾大学 非常勤監事（現任）
	常勤監査役 細川 均 1986年6月 当社入社 2006年7月 当社執行役員営業本部 CL 営業部長 2013年4月 当社常務執行役員営業本部長兼 CL 営業部長 2016年6月 当社取締役常務執行役員営業本部長 2023年6月 当社常勤監査役（現任）		社外監査役 林 龍太郎 1982年4月 （株）北海道拓殖銀行入行 1989年5月 コーネル大学ビジネススクール卒業（経営学修士） 2006年10月 中央三井信託銀行（株）（現三井住友信託銀行（株））国際部長 2011年2月 中央三井ローンビジネス（株）（現三井住友トラスト・ ビジネスサービス（株））執行役員 2020年4月 学校法人獨協学園 学園本部内部監査室長 2021年6月 当社社外監査役（現任）

執行役員一覧

氏名	現部署
安田 孝則	執行役員 営業本部 アイケア営業部長
山口 栄	執行役員 コーポレートコミュニケーション部長
坪 智徳	執行役員 商品本部長 兼 物流管理部長
中嶋 高広	執行役員 管理本部 人事教育部長
齊藤 隆史	執行役員 国際事業本部 副本部長
橋本 誠二	執行役員 国際事業本部 担当部長 兼 上海実瞳光学科技有限公司 総経理
伊藤 崇	執行役員 営業本部 営業力強化部長
久保田 慎	執行役員 生産技術本部 副本部長 兼 技術部長
石川 武史	執行役員 経営企画部長
金澤 寛子	執行役員 国際事業本部 担当部長 兼 Wöhlk Contactlinsen GmbH Managing Director
松永 透	執行役員 研究開発本部 副本部長 兼 開発部長
桐山 武司	執行役員 総務本部長 兼 総務部長
木村 真樹	執行役員 生産技術本部 副本部長
小林 和博	執行役員 品質保証本部 副本部長 兼 品質保証部長
菅野 勝太	執行役員 営業本部 アイケア営業部 担当部長

取締役および監査役のスキルマトリクス

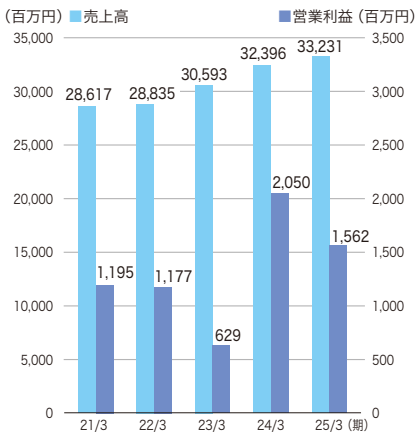
		企業経営	当社事業に 関する知見	ガバナンス・ リスク マネジメント・ 法務	財務・税務・ 会計・金融・ 資本市場	M&A・ 経営再建	商品企画・ 生産・技術	化学・工学・ 薬学・医学	サステナ ビリティ・ ESG	国際経験・ 海外ビジネス
代表取締役社長	佐藤 隆郎	●	●				●	●		
代表取締役 副社長	杉山 哲也	●	●	●	●				●	
取締役	五十嵐 淳	●	●			●	●			
取締役	新庄 信孝		●		●	●				●
取締役	福田 猛		●				●	●		
取締役	中村 きく江		●					●		
社外取締役	小原 之夫	●	●	●	●	●				●
社外取締役	大竹 裕子	●	●	●	●	●				
社外取締役	小泉 範子	●	●					●		
社外取締役	藤田 礼次	●		●						●

監査役

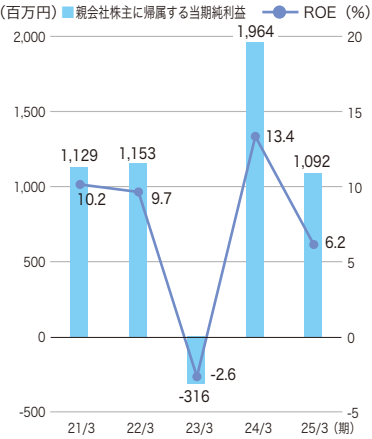
常勤監査役	中山 友之		●				●		●	
常勤監査役	細川 均	●	●				●			
社外監査役	二瓶 ひろ子		●	●						●
社外監査役	林 龍太郎	●	●	●	●					●

財務データ

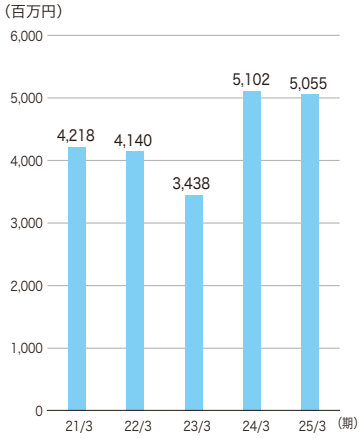
売上高・営業利益（連結）



親会社株主に帰属する
当期純利益（連結）・ROE

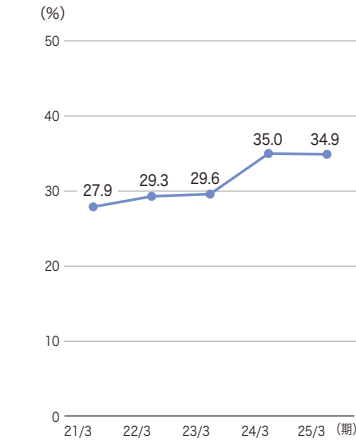


EBITDA※

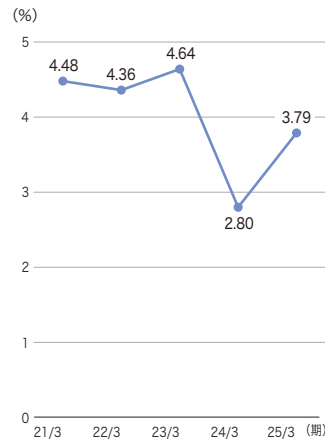


※ 2021年3月期以前については、「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第29号）等適用前の数値

自己資本比率

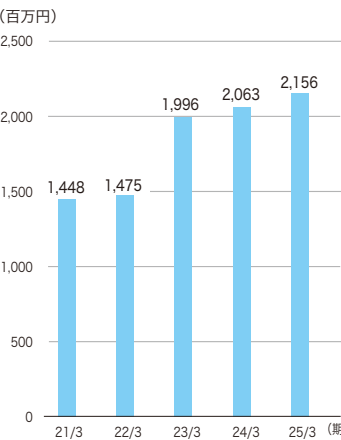


EBITDA有利子負債倍率※



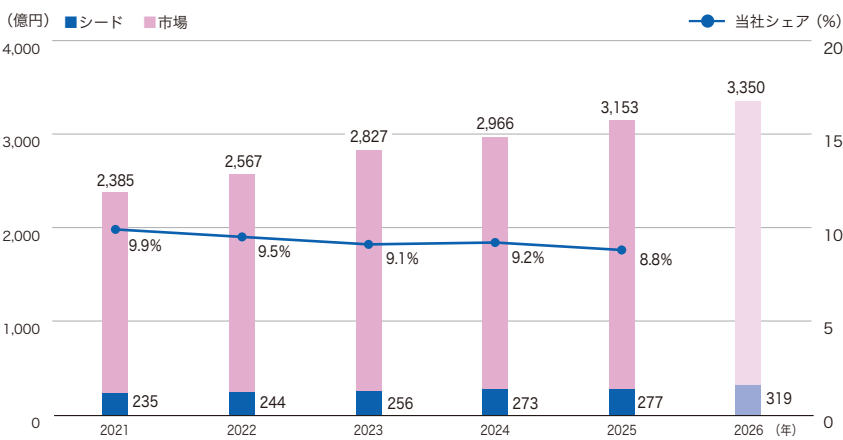
※ NET債務総額（現預金残高控除後）/ EBITDA

研究開発費



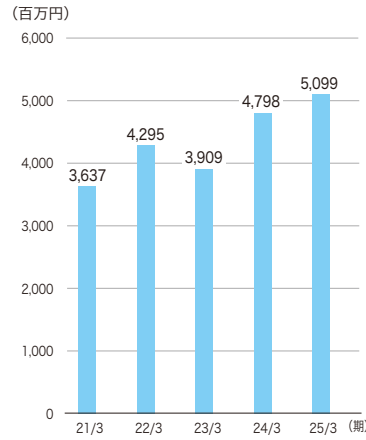
非財務データ

国内コンタクトレンズ市場と当社シェア（金額ベース）※



※メーカー出荷額ベース（当社調べ）

海外売上高※



※現地法人売上＋当社から現地代理店への卸売合計

会社情報

会社名	株式会社シード (SEED Co., Ltd.)
本社所在地	〒113-8402 東京都文京区本郷 2-40-2
電話	03-3813-1111（大代表）
設立	1957年10月9日
資本金	3,532百万円 （東京証券取引所プライム市場： 証券コード 7743）
従業員	1,396名（連結）2025年3月末現在 （契約・アルバイト含む）
決算期	3月31日

事業所	
本社	東京都文京区本郷
研究所	シード鴻巣研究所（埼玉県鴻巣市）
営業所	8（札幌・仙台・東京・名古屋・関西・岡山・広島・福岡）、その他駐在 11

関連会社（2025年8月現在）

国内
株式会社シードアイサービス
横浜近視予防研究所株式会社
株式会社シードファシリティーサービス

海外

上海実瞳光学科技有限公司（中華人民共和国）
上海実瞳商務咨询有限公司（中華人民共和国）
上海実瞳健康科技有限公司（中華人民共和国）
上海実瞳企業管理合伙企業（中華人民共和国）
上海幻櫻商貿有限公司（中華人民共和国）
香港実瞳健康科技有限公司（香港）
香港実瞳光学科技有限公司（香港）
台灣實瞳股份有限公司（台湾）
SEED CONTACT LENS ASIA PTE.LTD.
（シンガポール共和国）
SEED CONTACT LENS (M) SDN.BHD（マレーシア）
SEED CONTACT LENS VIET NAM CO., LTD.（ベトナム）
Wöhlk Contactlinsen GmbH（ドイツ）
Sensimed SA（スイス）
Contact Lens Precision Laboratories Ltd.（イギリス）
Ultravision international Ltd.（イギリス）
Scotlens Holdings Limited（イギリス）
Scotlens Limited（イギリス）

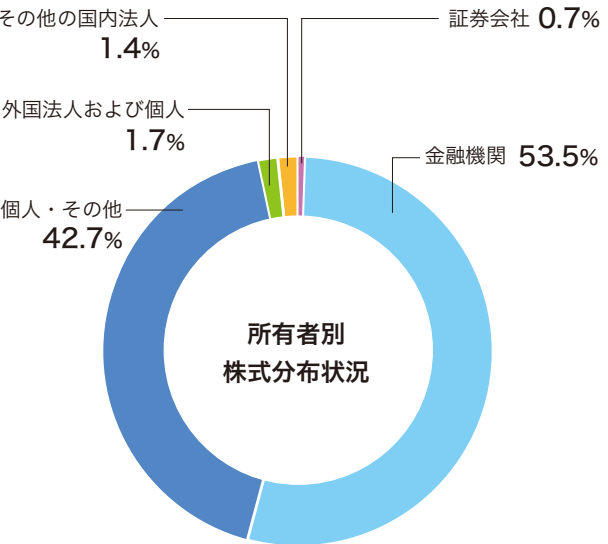
株式情報（2025年3月31日現在）

株式の概況	
発行可能株式総数	79,272,000 株
発行済株式総数	30,265,922 株
株主数	55,152 名
上記のうち議決権を有する株主数	53,093 名

大株主の状況

氏名または名称	所有株式数 （千株）	発行済株式総数に 対する 所有株式数の 割合（%）
SMBC信託銀行	5,447	18.0
みずほ信託銀行	4,319	14.3
野村信託銀行	3,604	11.9
三井住友信託銀行（信託口 甲 1 号）	1,396	4.6
浦壁 昌広	618	2.0
日本マスタートラスト信託銀行（信託口）	548	1.8
日本カストディ銀行（信託口）	519	1.7
井上 忠	260	0.9
シード社員持株会	251	0.8
日本カストディ銀行（年金特金口）	224	0.7

（注）株式会社SMBC信託銀行、みずほ信託銀行株式会社、野村信託銀行株式会社および三井住友信託銀行株式会社の所有株式数については、委託者である新井隆二氏が議決権の指図権を留保しております。



まだみぬ、世界は、美しい



株式会社シード

〒113-8402 東京都文京区本郷2-40-2
<https://www.seed.co.jp>