



成長投資を収益力に変え、 中長期の企業価値向上を 実現する

代表取締役副社長 兼 管理本部長
杉山 哲也

新体制1年目に進んだ、 自律的な組織への変化

副社長に就任してから1年間は、目の前の課題に一つひとつ向き合いながら、全力で取り組んできました。業績面には課題が残るものの、組織面では、社員が自ら考え、意見を出しながら動く体制へ少しずつ変化してきたと受け止めています。部門を越えた意見や現場からの提案も増え、風通しのよい組織に向かいつつあります。

財務やサステナビリティのKPIを管掌する立場としては、目の前の事象だけでなく、1年先、3年先を見据えた複眼的な意思決定が重要です。技術・開発に強みを持つ社長と、財務の視点を持つ私が、それぞれの知見を補完しながら、シードの次の成長につながる経営判断を進めています。

中長期の企業価値向上に向け、 成長投資に集中する

2026年3月にスタンダード市場へ移行したことについては、中長期での企業価値向上に集中するための環境が

整ったと、前向きに受け止めています。当社の事業は投資先行型であり、設備投資や研究開発の成果が評価されるまでには時間を要します。だからこそ、目先の株価に一喜一憂するのではなく、中長期で企業価値を高めることに注力していきます。

国内に生産拠点をもち、材料確保や供給体制を維持できることは、不安定な事業環境において強みになり得ます。研究開発から製造、販売に至る一貫体制を活かし、ビジネスチャンスを着実に取り込んでいきます。

投資フェーズから収益化フェーズへ、 成長の時間軸を描く

現中期経営計画の進捗については、当初の想定に届いておらず、反省点として受け止めています。一方、生産面は、生産力の不足が成長の制約となっていた状況から確実に進化してきました。鴻巣研究所4号棟は第1期工事に続き、第2期工事も予定しており、完了後には生産能力がさらに拡大します。省人化による生産キャパシティの向上

や既存製品の生産効率の改善に取り組むとともに、新製品の生産にも対応し、工場全体の生産体制の強化を図っていきます。現在の課題は、整備が進む生産力を販売拡大につなげ、売上として顕在化させていくことです。国内でのシェア拡大に加え、中国・東南アジアや欧州を中心とする海外市場で販売を強化し、投資の成果を成長と収益につなげていきます。

こうした取り組みが投資効果として本格的に収益へ反映されるには、3年から5年を要すると見込んでいます。現在の中期経営計画は、次期計画で売上高500億円を達成するための前段階であり、投資フェーズとして位置づけています。次期計画の後半には、4号棟投資の利益貢献を着実に示していきます。

国内基盤と海外展開を両輪に、 稼ぐ力を高める

国内のコンタクトレンズ市場は、2030年頃までは成長が見込まれる一方、その後は人口動態の影響もあり、横ばいまたは縮小に向かう可能性があります。そのなかでシードが成長を続けるためには、国内市場におけるシェア拡大と、海外市場での収益化を両輪で進めていくことが重要です。

国内では、Pureシリーズをキャッシュ創出の重要な要素としてさらに育てていきます。Pureシリーズは、長年にわたり安定した品質で多くのユーザーに指示されてきた製品です。安心できる品質と価格優位性を備えた製品には、幅広いニーズがあります。Pureシリーズで安定的なキャッシュを生み出し、その収益を新製品の研究開発へ再投資することで、製品ラインアップの拡充につなげていきます。

一方の海外市場では、マレーシアやベトナムが伸長して

おり、中国にも大きな成長余地があります。PBR1倍割れの状況を改善し、資本市場からの評価を高めるためにも、海外で着実に利益を積み上げ、成長の蓋然性を投資家に示していくことが重要です。

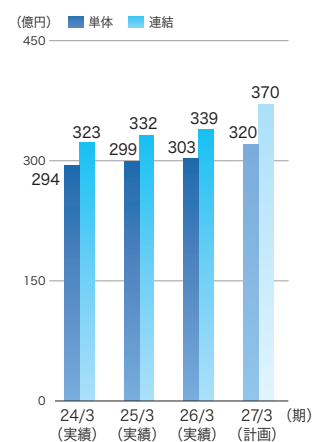
成長投資を成功に導き、 企業価値を高めていく

メーカーである以上、必要な設備投資や製品化に向けた研究開発は継続していく必要があります。一方で、設備投資や研究開発はフェーズによって単年度の損益にも影響します。そのため、ROE等の指標についても、中長期の時間軸で見えていくことが重要です。株主還元についても、単年度の利益によって大きく増減させるのではなく、年単位で安定的な還元となることを重視しています。

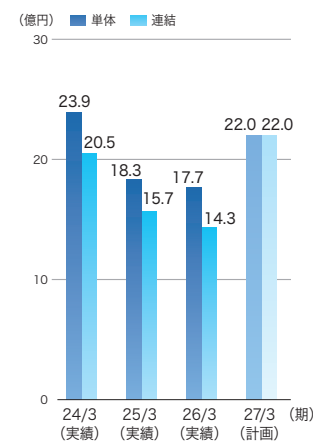
また、サステナビリティ、人的資本、ガバナンス、リスク管理といった非財務への取り組みも、中長期的な企業価値向上に欠かせない経営基盤です。例えば環境への取り組みは、事業継続や取引関係、採用、従業員のエンゲージメントにも関わってきます。ガバナンスの観点では、取締役会において社外取締役から多様な意見が出されており、社内にいると見えにくい視点を取り入れることで、経営の質を高めています。

こうした非財務面の取り組みと並行して、4号棟を中心とする大型投資を着実に進めることが、シードを次の成長段階へ進めるうえで重要になります。そして、その成果を確実に事業成長へつなげることが、経営陣の重要な責務であると認識しています。この投資を成功させることで、生産能力の拡大、収益力の向上、安定供給体制の強化を実現し、シードの企業価値を一段高い水準へ引き上げていきます。

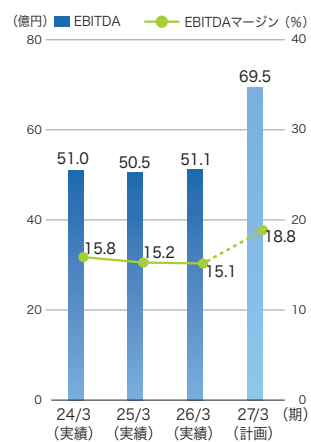
売上高



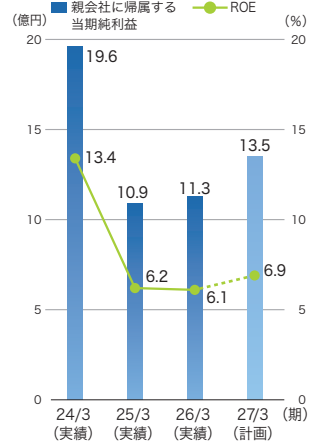
営業利益



EBITDA (連結)



ROE (連結)



業績の推移

