SEED

「見える」をサポートします

SEED Report 2024

『眼』の専門総合メーカーとして、お客様の『見える』をサポートする

近視用だけでなく、遠視・乱視・遠近両用やニッチな度数を幅広くカバーする使い捨てコンタクトレンズを中心に、オルソケラトロジーレンズやトリガーフィッシュ® システムといった医療用の商品を広く展開し、日本のみならず、欧州・アジアをはじめとする世界のお客さまの多様な「見える」をサポートします。

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

社名の由来

無限の新分野に種をまき、結実した「成果」を収穫し続けることで、
皆さまの「見える」を、より一層サポートしたいという想いが込められています。

SEED
「見える」をサポートします

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：2023年4月1日～2024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

シードの使命 …… 2

Why
なぜシードは変わらなければいけないのか …… 4
社長メッセージ …… 6
パーパス策定プロセス …… 10

How
シードはどのように変わるのか …… 12
シードの歩み …… 14
価値創造プロセス …… 16

What
シードは変わるためになにをするのか …… 18
新中期経営計画の概要 …… 20
管理本部長メッセージ …… 21
特集：世界市場を見据えた生産能力の向上 … 22
シードのサステナビリティ …… 24
コーポレート・ガバナンス …… 28
役員一覧 …… 32
社外取締役メッセージ …… 33

財務・非財務データ …… 34
会社概要 …… 35

Why

なぜシードは変わらなければいけないのか

シードを取り巻く外部環境は目まぐるしく変化しています。気候変動やAI技術の台頭、そして近年では新型コロナウイルス感染症のパンデミック等、不確実な事象が続いており、将来を予測することは困難な状況であると言われています。不確実性が高く将来の予測が困難なVUCA（Volatility／Uncertainty／Complexity／Ambiguity）の時代と言われる現在において、イノベーションを起こすためには新たな挑戦をし続けることが重要です。シードは、外部環境に柔軟に対応しながら成長を続けていくために、ビジョン、提供価値、働き方、組織体制等を改めて見つめ直し、新たなステージへと進化していく転換期に立っています。

Answer

より多くのお客さまに多様な「見える」を創造するための変革が必要

私たちのライフスタイルが変化していくなかで、眼にまつわる悩みや課題も変わってきています。近年では、パソコンやスマートフォン、タブレットの普及等により、低年齢層の視力の低下や近視人口の増加が生じています。また、「乱視と老眼の症状がある」「左右の視力が大きく異なる」等、眼の特徴はお客さまそれぞれに違いがあります。コンタクトレンズの装用感や機能性、ファッション性等、コンタクトレンズ自体に求めるニーズも多様化してきています。

シードは、こうした変化に柔軟に対応し、お客さま一人ひとりの眼の悩みに寄り添います。そして、多様なニーズにお応えする製品・サービスの提供を通じて、より多くの「見える」を創造する企業へと変革していきます。

変化する社会課題

外部環境の変化はリスクでもあり、新たな事業創出につながる機会でもあると捉え、市場の動向を見極めながら事業戦略の策定を行っています。

人口の減少によるリスクは考えられますが、近視人口が増加していることや、ライフスタイルの変化による幅広い年齢層の使用者の増加等、コンタクトレンズの需要は増加傾向にあります。また、近視の進行を抑制する効果が期待されるコンタクトレンズがアジアで伸長している状況等を踏まえ、多様化するニーズに丁寧に対応していくことが重要だと考えています。

- 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

シードの経営課題

外部環境の変化のなかで特に優先して対応すべき課題は、生産能力を飛躍的に向上させ、より多くのお客さまに高品質な製品をお届けする生産体制の強化です。

同時に、コンタクトレンズ産業における製造時のエネルギー消費や、プラスチックの使用については重要な社会課題であると認識しています。世界的に対策が急がれている気候変動への対応に向けて、シードの事業活動における環境負荷を低減することも重要な経営課題であると捉えています。

さらに、新型コロナウイルス感染症のパンデミックにより浮き彫りになった課題を解決するために、テレワークの適切化や工場の省人化、業務のデジタル化による生産性向上も重要なテーマです。

新たな中期経営計画の成長戦略を通じて、「連結売上高500億円」を達成するための生産基盤の確保を目指します。

積極的な投資による生産能力の抜本的引き上げに取り組み、
ワールドワイドな市場の開拓を進めるとともに、
量的拡大と品質向上による収益強化を図ります。

代表取締役社長　浦壁 昌広

前中期3ヶ年経営計画の総括と成果
ポストコロナの過渡期に、次なる成長基盤を整備

2020年春から世界を覆ってきたコロナ禍も、2023年にようやく収束への道筋がつき、2024年3月期には、日本の経済社会活動が本格的に活性化していく、ポストコロナの過渡期を迎えることとなりました。当社は、コロナ禍の渦中に非常に厳しい事業環境に直面しました。日本国内のコンタクトレンズ市場が一時は出荷ベースで約7％の減少となった一方、海外でも、中国において、景気回復の遅れに伴う需要の後退が顕著だったほか、エネルギー価格の高騰や円安の進行等、さまざまな困難や懸念がありました。こうした状況のなかで、当社は2021年4月～2024年3月にわたる中期3ヶ年経営計画『～「見える」に新たな価値を～』に取り組み、「市場競争力の強化・収益力の強化」「信頼されるものづくり」「SDGsの推進」「安定した株主還元」を4本柱として事業基盤の強化を図ってきました。同中期経営計画の当初の2ヶ年は、市場の回復は限定的で、後に事業の足かせとなるような事象を解消すべく海外子会社について当社が保有する無形資産・のれんについて減損損失処理等を実施したこともあって、業績もやや停滞した状況にありました。しかし、最終年度の2024年3月期には、継続的な強化策が実を結び連結業績が向上する結果となりました。こうした成果の要因には、日本国内でコロナによる行動制約が無くなり人々の活動量が増加したことで、コンタクトレンズ需要も増加し安定的に成長できたことがあります。さらに、海外事業規模の拡大と収益基盤の強化に努め、量と質を追求する生産能力強化と、顧客ニーズに沿った多様な商品提供を推進したことがあげられます。この結果、当連結会計年度（2024年3月期）の売上高は、国内外コンタクトレンズ販売の伸長を反映して32,396百万円（前年同期比5.9％増）となり、利益は、売上と生産数の増加をベースとする量産効果による原価率低減が寄与して改善し、営業利益は2,050百万円（前年同期比225.5％増）、経常利益は2,059百万円（前年同期比271.5％増）となりました。親会社株主に帰属する当期純利益は、ドイツ子会社の合理化に伴う繰延税金資産の計上や各種税制優遇制度の適用等により、1,964百万円（前年同期は親会社株主に帰属する当期純損失316百万円）となりました。

また前中期経営計画における数値目標以外の成果としては、次の成長へ向けて、段階的な生産能力強化を図ったことがあげられます。国内生産拠点である鴻巣研究所では、設備更新や生産ライン追加により、2024年3月期中に生産能力を月産5,300万枚から5,800万枚に引き上げました。ここ数年で買収した欧州の海外子会社が当社グループにしっかり根付き、グローバルネットワークの機動性が向上したことで、今後どのように活動するべきかというビジョンを描きやすくなったことも大きな成果です。当社製品は世界53カ国（2024年3月末時点）に薬事登録していますが、欧州子会社の販売網を通じ中東やアフリカ等、これまで手薄だった市場もカバーできる体制が整いつつあります。新規市場開拓でも、近視進行抑制効果の確認を目的としたコンタクトレンズ2種の治験の進展、薬物含有コンタクトレンズの治験の進展等が実現しています。さらに今後の事業発展へ向けて、安定性を保ちながら投資活動を可能とするキャッシュフローの確保も十分にできると考えています。

コンタクトレンズを長期的に使用する
ユーザーが増加し、ライフタイムバリューが向上

コンタクトレンズの需要はコロナ禍で一時減少しましたが、中長期的な観点では、需要は増加していくと見られます。日本国内は、人口減という要素がある一方で、スマートフォンの普及等により視力が1.0未満になる人の数が増えており、2030年くらいまで近視人口は増えていくと言われています。また、2022年度には小学生の38％が近視であり、高校生になると、それが72％に及ぶとの調査報告※があります。つまり、コンタクトレンズを使用し始める年齢が低下するとともに、高齢者層のユーザーも増えているため、ライフタイムバリューが向上していくという点も市場の特徴です。海外でも、アジアの一部や欧州等で同様の状況で増加し、さらに人口の多い中国やインド、中南米等でも近視率の上昇が予測され、2050年までに世界人口の約半数が近視になるという予測がWHOからなされています。

世界のコンタクトレンズ需要に対する現状認識に基づき、当社では、新たに3ヶ年（2025年3月期～2027年3月期）の中期経営計画を策定し、2024年4月より取り組みをスタートしています。

※ 2022年度文部科学省学校保健統計調査報告書

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、生産力の抜本的引き上げを実行

新中期経営計画では、最大の焦点を「世界のコンタクトレンズ市場でプレゼンスを発揮する」こととして、そのために必要な生産面の強化に力点を置きました。輸出能力に現れる世界市場で着実にプレゼンスを持つためには、規模感のある商品供給力を確保することが不可欠であり、目標とする連結売上高500億円がプレゼンスを発揮する最低基準ラインになると考えています。

現在、設備の新設も含めて積極的な投資を進めており、「生産力の抜本的引き上げ」を推進しています。量的拡大を通じて原価低減を進め、収益力の強化につなげていく考えです。また、単なる量的拡大にとどまらず、新規商品の量産開始、高効率生産や製造品質の向上、安全管理体制の強化を含めた総合的な生産体制の強化を意図しています。市場のニーズに即した多品種少量生産への対応力も高めていきます。

この取り組みの一環として、2024年4月末、鴻巣研究所に月産700万枚に対応できるキャパシティを持った2号棟別館が竣工し、2024年6月から一部稼働を開始しています。2号棟別館の本格稼働により、当社のコンタクトレンズ生産能力は「6,500万枚／月」となります。さらに、2027年3月期の稼働を目指す4号棟は、最先端のAIを導入して自動化や省人化を追求しています。4号棟完成後のコンタクトレンズ生産能力は国内最大の「7,500万枚／月」となり、需要動向を見ながら機械の増設でさらに「8,500万枚／月」の製造が可能であると予測しています。

多様化するニーズに的確にアプローチし、究極のパーソナライゼーションを目指す

生産能力の抜本的な強化とともに重要視しているのが、「市場のニーズに合わせたものづくり」です。主流となるのは需要の多い一般的な商品に付加価値をもたらす商品開発です。例えば新素材の採用、デザイン性の向上、うるおい成分の添加等によって装用感の改善を図ります。一方で、機能性が高く、コンタクトレンズの可能性を拓くタイプの商品開発にも着手しています。例えば、検査や健康管理に資する電子デバイスを組み込んだスマートコンタクトレンズの研究開発、薬剤を融合して治療をサポートするコンタクトレンズの開発等があげられます。さらに、EDOF型多焦点レンズとオルソケラトロジーレンズにおける近視進行抑制の効果を確認するため、積極的に治験を進めています。

近年、世界中で近視人口が増加しているなか、コンタクトレンズの需要はより拡大しています。特に中国、東南アジア、インド、中近東等が今後の成長市場です。質的な市場動向では、人種による眼球の形状に適したコンタクトレンズや、遠近両用、乱視用等の特別な要請に応えた製品が求められる等、ニーズの多様化も進んでいます。こうした状況に対して、コンタクトレンズメーカーとして、今後も使命感を持って事業に取り組むべきだと考えています。現在取り組んでいる、新素材の使い捨てレンズの製品化、近視進行抑制効果のあるレンズ開発をはじめとした新たな領域の開拓も見据え、的確にアプローチしていきます。

当社は他のコンタクトレンズメーカーと比べ幅広い商品群を取り揃えており、お客さまの細かい要望に的確にお応えできます。こうした経験も踏まえて、乱視と老視等の複合的かつ個人へのテーラーメイドの視能矯正を可能にする「コンタクトレンズの究極のパーソナライゼーション」の実現も重要なテーマであり、既に国内の承認は取得しています。

人的資本の強化と環境経営を推進し、サステナブルな企業としての価値を向上

新中期経営計画の実現を支える基盤として、人的資本の強化とともに、環境経営、SDGsの推進といった社会的な課題への取り組みも重要テーマに掲げています。

人的資本の強化では、新卒採用の人材教育の標準化を進める一方で、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するよう努めています。定年退職を経た経験豊富な人材も、再雇用制度のもと継続して様々な立場でかかわってもらう仕組みも作っています。最近ではポストチャレンジ制度を導入し、若手や中堅クラスの人材が自分のやりたい仕事を選択し、人事異動等で活躍できる場を広げる取り組みも開始しています。次世代の幹部候補の育成に関しては、十数名で多様なグループワークに取り組んでもらう「幹部候補選抜研修」や、働きながら大学院（修士・博士課程）等で学べる制度も設け、成長意欲のある人材への多くの機会の提供を図っています。

ダイバーシティの観点で言えば、すべての社員に対して均等に機会があり、公平な選択ができる仕組みを整備していくことで、自然とダイバーシティな環境づくりにつながっていきます。例えば、女性役員の増加を実施するにしても、特別に枠を設けるのではなく、十分な母集団のなかから公平に選ばれていく形が望ましいと考えています。実際に海外子会社では女性のトップが3名就任しており、これまで取り組んできた人的資本強化施策の成果が表れています。

環境経営やサステナビリティへの取り組みでは、エネルギーやプラスチックを大量に消費する産業であることを自覚し、重要な経営課題であると捉えて、生産設備全般で太陽光発電システムを導入するほか、全社的にカーボンニュートラルへの取り組みを推進しています。2024年5月には、多彩な省エネルギー設備を導入し、断熱性や遮光性、遮音性等を高めエネルギー使用効率を向上させた本社ビルが完成しました。ビル内には緑地空間も配備され、働きやすさや生産効率の向上にも配慮されています。また、当社独自のエコロジーマーク基準を設け、環境配慮型パッケージの導入等を働きかけています。こうした取り組みを通じて当社のサステナブル企業としての認知を向上させ、幅広いお客さまに選ばれる存在になっていきたいと考えています。

コーポレートブランドを再構築し、グループの一体感の醸成と企業価値の向上へ

新中期経営計画では、当社のコーポレートブランドの再構築による企業価値の向上をテーマの一つとしました。当社では今まで商品を認知していただくマーケティングを行い、一定の成果をあげてきました。しかし、今後海外展開や幅広い領域にブランド価値を広めていくなかで、シードグループ全体でのさらなる求心力が求められていくことから、今一度当社の存在意義を見つめ直し、新しいメッセージとして「パーパス」を策定することにしました。今の事業形態や商品構成に沿った最適なメッセージを策定し、お客さまや当社従業員等のステークホルダーに向け発信していく考えです。

「パーパス」の策定にあたっては、多くの社員から意見を収集しました。私が嬉しく感じたのは、良いことも悪いことも率直にぶつけてくれたことです。なかでも印象的だったのは、「Japan Quality」に対するこだわりこそが当社の強みである、という言葉が多かったことです。日本企業ならではの繊細な技術力、高品質な製品が当社の独自性であり、それを日本から世界へお届けしていることへの誇りを持つべきだと、多くの社員が声をあげてくれました。こうした想いを新しい「パーパス」に込め、グループ一体となって同じ方向を目指す「指針」として浸透させ、さらなる企業価値の向上に努めてまいります。

シードのパーパス(存在意義)を考える
― 社員が起点となったプロジェクト

シードという「会社」が多くのステークホルダーに共感を持たれ、社会から必要とされ続ける存在になることを目指し、新たなパーパスを創造する「コーポレートブランディングプロジェクト」を立ち上げました。

「コーポレートブランディングプロジェクト」発足の背景と目的

シードでは、これまで商品ごとのブランディングやマーケティングを強化してきました。その結果、Pureシリーズやアイコフレシリーズ等の商品に愛着を持っていただいているユーザーの方も多く、一定の成果をあげてきました。一方、シードという企業としてのブランドは積極的に訴求しておらず、シードの企業価値、いわゆる「コーポレートブランド」の定義が世の中に浸透しきれていないという現状があります。中期経営計画において海外市場を見据えた戦略を立案したことを踏まえ、海外グループ会社も含めた「シードグループ」の存在意義を改めて定義し、今後はシードの技術力、品質等を含めた「コーポレートブランド」を世の中へ発信していくことが大切だと考えました。

そこで、自社のパーパスを約40年ぶりに改めて定義するべく、「コーポレートブランディングプロジェクト」を発足しました。「シードグループ」がすべてのステークホルダーに共感され選ばれる存在になることを目指し、プロジェクトメンバー・事務局員合わせて21名が2024年10月の新パーパス発表に向け活動しています。

すべてのステークホルダーから信頼を得るために

近年では、社会的存在意義を掲げない会社は資本・商品・採用の市場において評価されない傾向が高まっています。

シードのコーポレートブランディングは世界市場でプレゼンスを発揮するために、シードグループ全体の存在意義(パーパス)を改めて明確化し、一貫したブランディングを行うことと、すべてのステークホルダーに共感していただくことにあります。そのため、2024年3月期に当プロジェクトを発足し、当社を担う次世代のメンバーを中心にワークショップを行い、シードのありたい姿、パーパスの定義等の策定を行いました。経営理念と行動指針も経営層においてワークショップを実施し、パーパスを軸に改定を行います。

執行役員 営業本部
営業力強化部長
伊藤 崇

プロジェクトのスケジュール

Step 1　2023年 6-7月　仮説構築と現状把握

まずは「シードブランド」の現状に関して、社外に対してはその価値が世の中に浸透していない点、社内に対しては社員数増加により、会社としての方針が伝わっておらず、従業員のエンゲージメントが低下している可能性がある点を仮説として構築しました。そして、現状把握を行うべく市場調査や取引先を対象とした調査、取締役へのインタビューや全従業員を対象とした組織文化調査を行い、仮説検証を実施しました。

Step2　2023年 8-12月　パーパスの策定

当社の現状を踏まえ、競合他社にはないシード独自の魅力や価値の確立、従業員のエンゲージメント向上等をプロジェクトのゴールとして掲げ、コーポレートブランドの軸となるパーパスを策定しました。シードがどのように社会へ貢献していくべきか、どのような価値を社会へ提供していくべきかという視点からシードの特長を洗い出すことで、今後の「シードのあるべき姿」を言語化しました。

Step3　2024年 3-6月　経営層のワークショップの実施

プロジェクトのワークショップを通じて言語化したコーポレートブランドの軸やパーパスを基に、経営層においてもワークショップを行い、経営理念や企業ビジョンを再定義しました。シードの品質の高さや研究開発への積極的な投資等、シードの特長や強みを改めて洗い出すことから始め、今後のシードが目指す方向性や従業員に求めることについて議論を重ねました。

シード のことを掘り下げて考える貴重な機会になった

企業ブランディングを再構築していくことになり、社内ワークショップ等を通して、あるべき姿を具現化しました。私たちが大切にしていきたいこととして、国産メーカーとしての誇りを持ち、研究開発に注力していきながら、人々の様々な「見える」に対応していくことをステートメントに込めました。　**●海外企画部 課長代理 T.M**

ワークショップで議論を重ね、何度も話し合いを行い、変化する時代に適応する強さと挑戦心、研究開発への積極的な投資で新たな価値を生み出し、皆さまに信頼していただけるような、新しいシードの土台を完成させました。これからも社員が一丸となり、成長し続ける姿を見せたいです。　**●総務部 主任 A.T**

ワークショップを通じ、これまでのシードの強みや今後目指すべき姿に関する議論を重ねるなかで、自社製品の品質の高さや研究開発に対する情熱を改めて実感しました。ステークホルダーにシードのミッションを伝えていく役割を担えるよう努めます。　**●アイケア営業部 東日本第一グループ 首都圏III 所長 Y.N**

左から　T.M　A.T　Y.N

How

シードはどのように変わるのか

シードは創業以来、基礎研究から製品開発、製造、販売をすべて自社で行う国内一貫生産にこだわってきました。これは、製品の品質を担保し、シードの製品を使い続けていただきたいという想いが込められています。この想いは現在のシードにも受け継がれ、「Made in Nippon」によって確立した当社製品の品質の高さを「Japan Quality」と称し、アジア、欧州を中心に50以上の国と地域のお客さまに当社の製品・サービスをお届けしています。グループ全体で「Japan Quality」への誇りを忘れず、世界のお客さまの「見える」を創造することで、持続的な成長を目指します。

Answer

シードが培ってきた強みが変革の原動力となる

シードの持続的な成長を支えるのは、過去から脈々とつないできたシードならではの商品力にあります。国内一貫生産体制によるメリットは、高品質かつ高付加価値のレンズが提供できるという点と、シードが独自の存在感を発揮しているという点です。また、海外情勢等により製品の輸入ができなくなるというリスク回避が可能です。

国内市場で培ってきた知見や強みを活用し、高品質かつ高付加価値な商品を日本から世界へお届けしていきます。

多様な商品・事業展開

シードは、多くのお客さまの「見える」をサポートするために、ハードコンタクトレンズ、使い捨てコンタクトレンズ、乱視用、遠近両用、サークルレンズ、動物用コンタクトレンズ等、幅広い商品を展開しています。また、虹彩欠損症患者さま向けの虹彩付きソフトコンタクトレンズをはじめ、多様なニーズにもきめ細かに対応できる商品も用意しています。さらに、Pureシリーズでは国内最大幅の度数ラインアップを実現し、一人ひとりの眼に寄り添った商品を提供しています（2024年6月時点）。

ブランド数	商品ラインアップ数
7種	37種

積極的な研究開発

シードは、世界で唯一実用化しているトリガーフィッシュ®システムに続く第2世代のスマートコンタクトレンズや、オルソケラトロジーレンズをはじめとした医療用コンタクトレンズ、内視鏡フード等のコンタクトレンズの技術を応用した他分野の医療機器・ソリューションの実用化に向けて挑戦し続けています。さらに、自社での研究開発にとどまらず、国内外の様々な企業、大学、研究機関とも共同研究を実施し、画期的な次世代製品の開発を目指しています。

研究開発費	開発拠点
20億円	4拠点

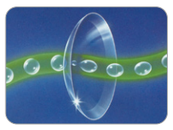
Japan Quality

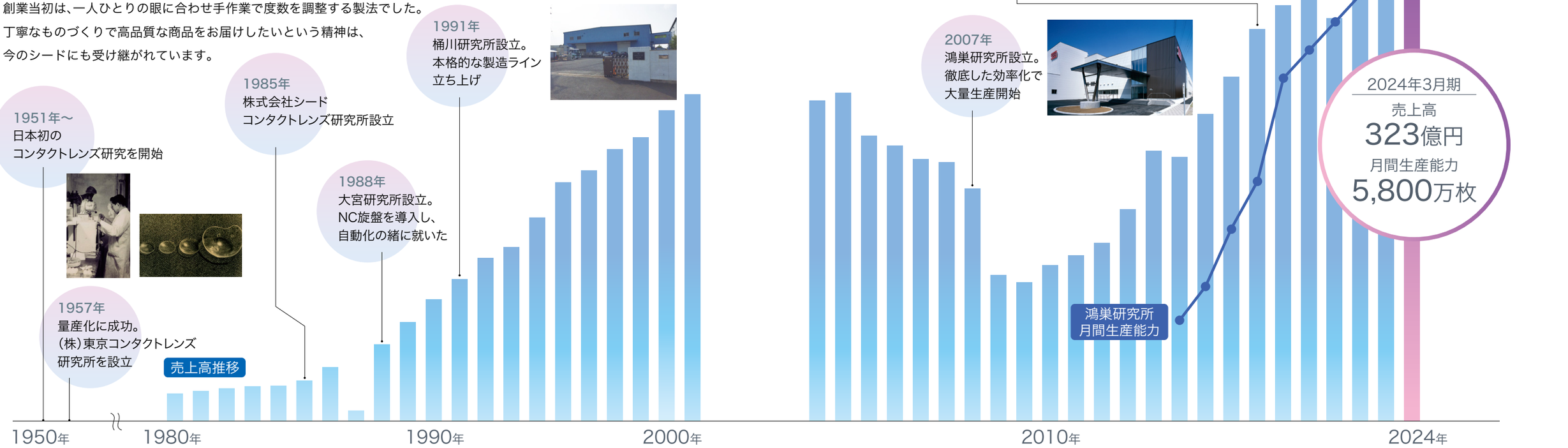
シードの生産拠点である鴻巣研究所では、高精度な全品検査体制によって徹底した品質管理を行っており、厳選された製品のみをお届けしています。2次元コードやIDタグによる一元的な生産・流通管理により、すべてのレンズにおけるトレーサビリティ（追跡調査）を可能にし、医療機器メーカーとしての品質を厳格に管理しています。さらに、製品の品質向上を目的としたTOC（Total Quality Control）も積極的に実施しており、歩留まり率の向上やコスト削減等にも寄与しています。

度数範囲	日本一の製造枚数
国内最大	6,500万枚／月（2024年3月時点）

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「見える」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あがりました。

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O_2」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・1ヵ月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「ブレスオーコレクト®」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
シリコー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「見える」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「見える」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

SEED
「見える」をサポートします

研究開発
生産
販売・マーケティング
コンタクトレンズ事業
ケア用品事業
その他事業

資本を投入し、事業を回す

- 製造資本
- 知的資本
- 社会関係資本
- 財務資本
- 人的資本
- 自然資本

シードの強み

より多くの「見える」をサポートする
多様な商品・事業展開

高品質な多品種少量生産を実現する
Japan Quality

未来の「見える」に挑戦し続ける
積極的な研究開発

価値創造基盤

- 品質
- 人材
- 環境
- ガバナンス

- 地域社会
- 取引先
- お客さま
- 従業員
- 株主・投資家
- 政府・自治体

社会への創出価値

- 世界中の人々のQOLの向上
- 視力矯正医療への貢献
- 高付加価値商品の提供
- 安定的なサプライチェーンの実現
- 高品質な商品・サービスの提供
- ダイバーシティ＆インクルージョンの推進
- カーボンニュートラルの推進
- サーキュラーエコノミーの実現

2027年3月期
中期経営計画
→詳細はP.20へ

創出した価値（資産）を投資し、資本を強化する

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。

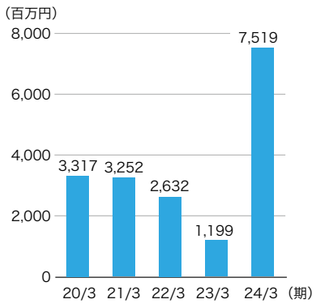
さらに、事業活動を支える経営基盤を進化させるため、環境経営の推進と人的資本の強化を注力すべき戦略と捉えて取り組んでいきます。

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年間を、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

生産力の抜本的引き上げによる収益力の強化

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

国内外のマーケットに対応するサービスの強化と提供

ブランディングによる
企業認知度の向上と
新たな定期・定額制サービスの強化

市場のニーズに合わせたものづくり

次世代商品の積極的開発を推進し
一人ひとりの眼に合わせた
製品を提供

6つの主要施策を推進し企業価値を高め、継続的な成長を実現

内部基盤の強化・人材確保と育成

業務のデジタル化による
生産性向上と人的資本の強化を
通じた事業基盤の整備

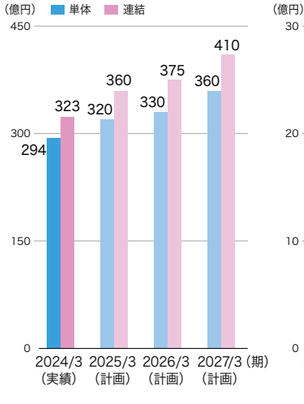
SDGsの推進

ダイバーシティ&
インクルージョンの推進と
カーボンニュートラルへの貢献

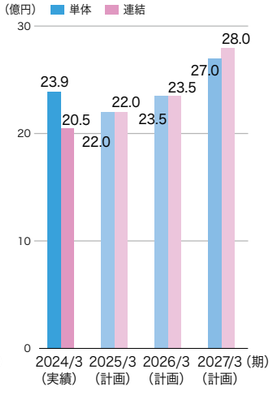
安定した株主還元

安定的かつ継続的な配当と
株主・投資家との適切な
コミュニケーション

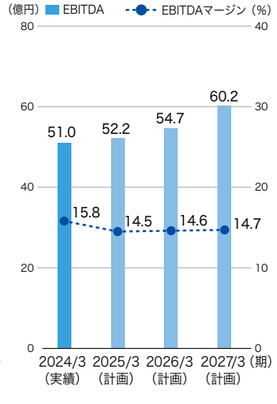
売上高



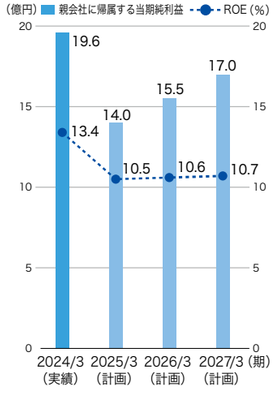
営業利益



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に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。

特集

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

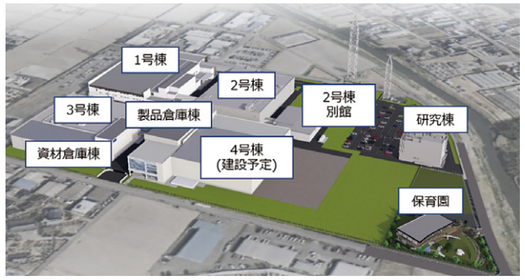
シードの生産拠点である鴻巣研究所において、2027年3月期までの積極的な設備投資を計画しています。世界のコンタクトレンズ市場を見据えた商品供給力の強化およびお客さまのニーズに合った様々なコンタクトレンズの製造体制を構築し、市場競争力を高めていきます。

生産能力増強の背景と目的

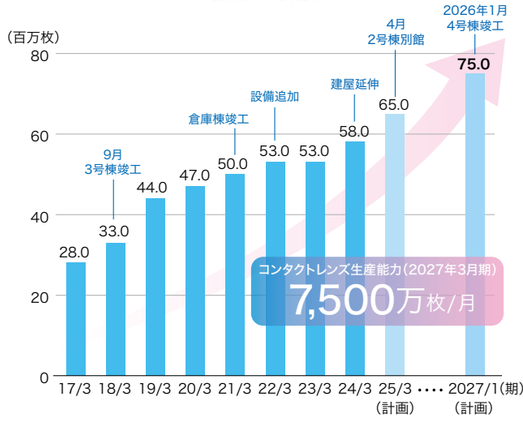
国内外での近視人口の増加等によるコンタクトレンズ需要の拡大は、今後も継続する見込みです。また、現在の、想定を上回るコンタクトレンズ需要の高まりや、他社製品の供給不足等により、当社製品においても鴻巣研究所の生産量を上回る需要が続いています。こうした状況を踏まえて、今後の売上拡大の足かせとなりうる商品供給力不足の解消、開発製造体制の整備、市場競争力および企業価値向上を目的として、鴻巣研究所の生産能力を増強します。

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等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。

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。

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・検査については自働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働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CO_2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

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。

本マークは当社の登録商標
（第6782186号）

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

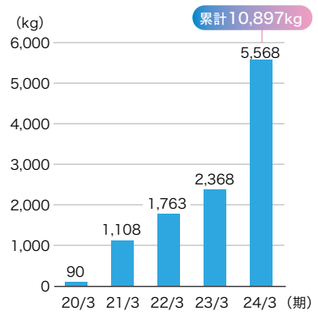
※基準製品とはその発売時の製品とする　※すべての基準を第三者認証または第三者レビューを受けたものとする

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、ブリスター）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ブリスター回収BOXを設置し、ユーザーからのブ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））。

ブ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
サスティナビリティ推進課 課長
C.O

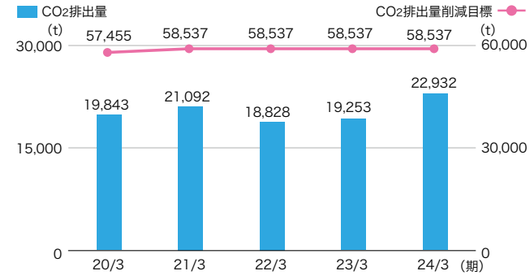
TCFD提言への対応

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。

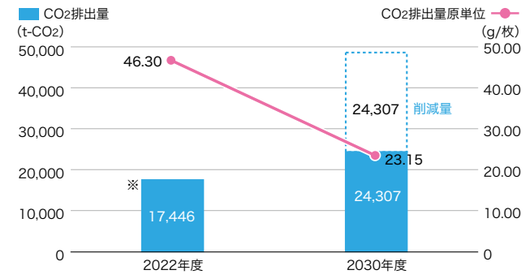
また、2050年のカーボンニュートラルに向けて、2030年を中間目標としたKPIを策定しました。2030年までに「CO2排出量原単位を2022年度比で50%改善（鴻巣研究所のScope1+2を対象とする）」を目標に掲げ、グループ一体で環境経営を推進します。

CO2排出量（削減目標・実績）



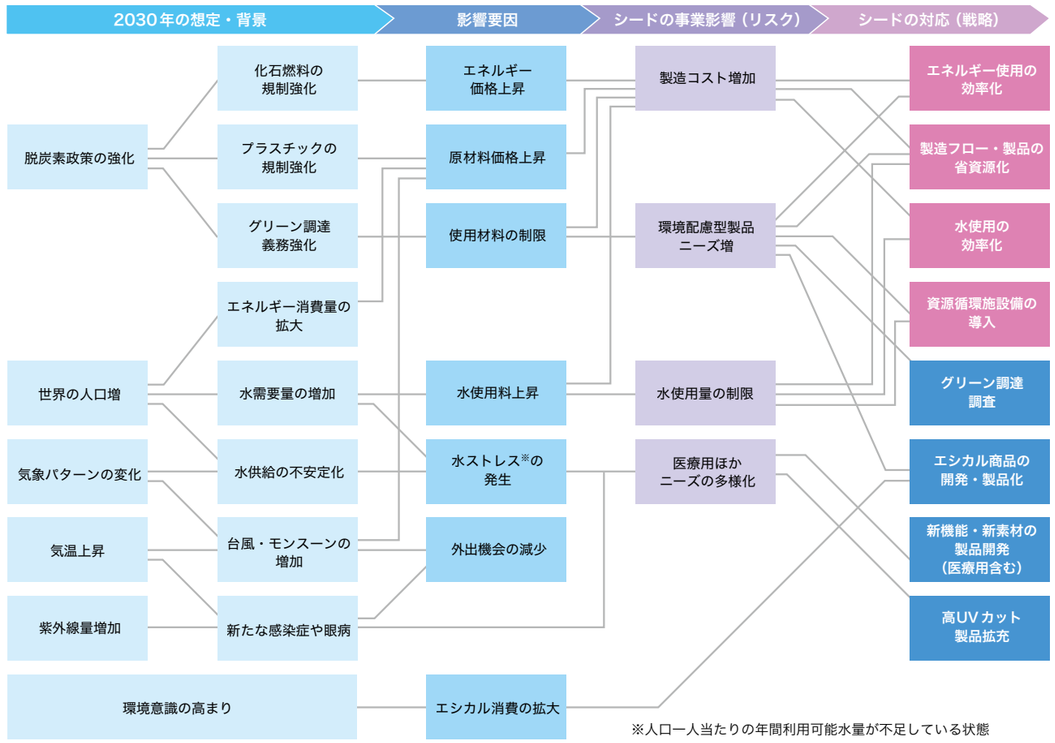
注1：埼玉県温室効果ガス排出量取引制度の第三者検証結果より
注2：2021年3月期は2021年4月までの排出量

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」

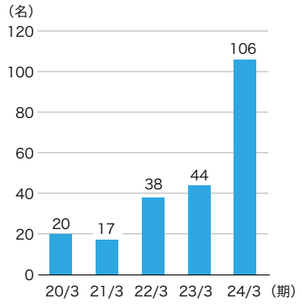
ダイバーシティの推進

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。

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。

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%	—

※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。

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%

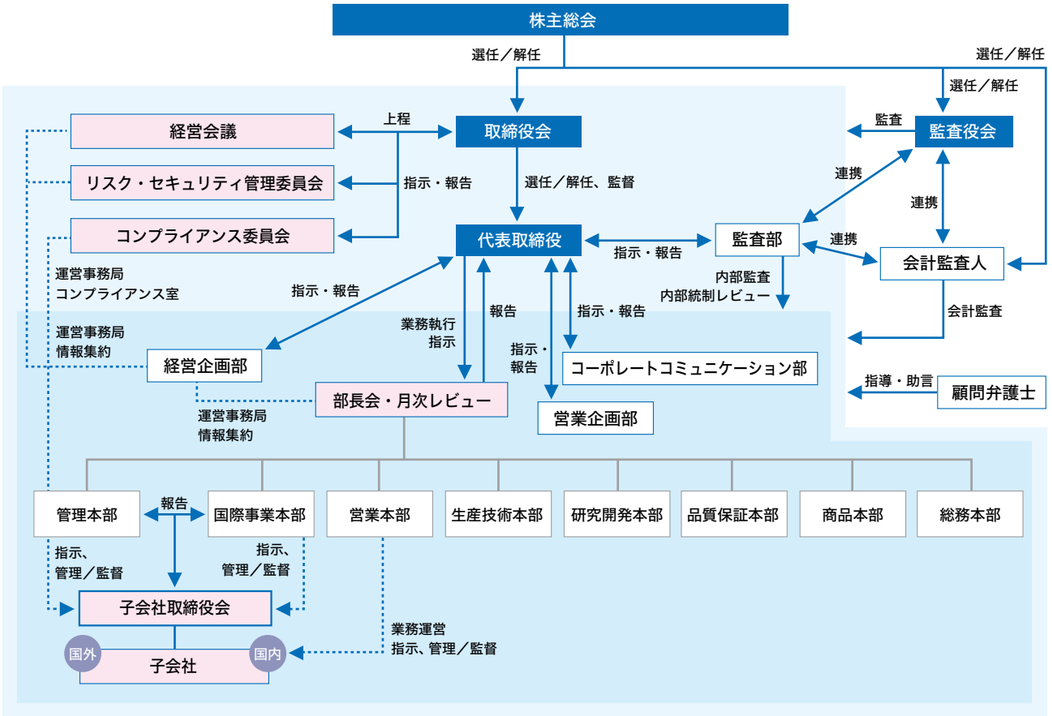
※ 分母が少ないなかでの算定のため、年度による変動が大きくなっています。今後も取得を希望する人員が取得可能な環境を安定・継続して提供することを使命として取り組みます。

コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

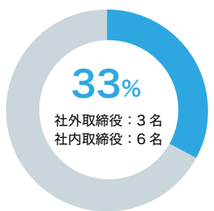
シードおよび連結子会社（以下、「当社グループ」という）は、当社の使命である“「眼」の専門総合メーカーとして、お客様の「見える」をサポートする”の達成、および中長期的な企業価値の向上を目指しています。このミッションを実現するため、コーポレート・ガバナンスを充実させ、株主をはじめとするすべてのステークホルダーとの良好な関係を構築し、透明、健全かつ迅速、果断な企業経営を行うことに努めます。

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。

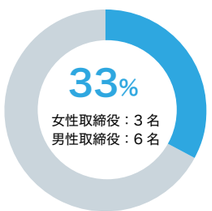
コーポレート・ガバナンス体制図（2024年6月現在）



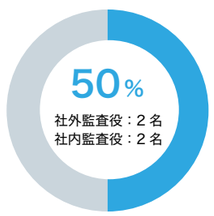
社外取締役比率



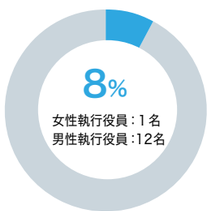
女性取締役比率



社外監査役比率



女性執行役員比率



取締役会

取締役会は9名（うち独立社外取締役3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5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、2024年3月期は定時、臨時を合わせて17回開催しました。

2024年3月期
取締役会における主なテーマ

- 2024年4月を起点とした中期経営計画の策定
- 鴻巣研究所4号棟建設決議
- 取締役会実効性評価
- 政策保有株式（保有および売却状況）
- 増資（新株式発行および株式売出し）

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。2024年3月期のアンケートでは、以前と比較して活発な議論となっている一方、実務担当者からの説明や執行役員報告会の時間をより確保することを要望する意見がありました。

取締役および監査役のスキルマトリクス

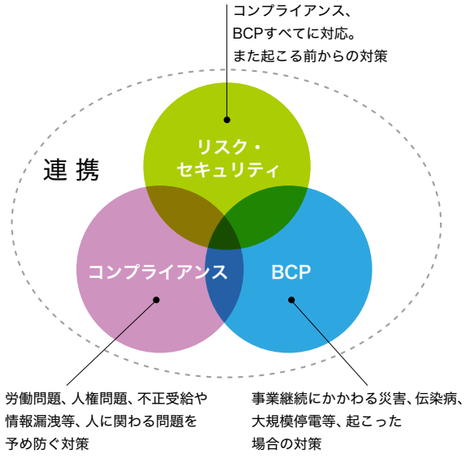
		企業経営	当社事業に関する知見	ガバナンス・リスクマネジメント・法務	財務・税務・会計・金融・資本市場	M＆A・経営再建	商品企画・生産・技術	化学・工学・薬学・医学	ロジスティクス	国際経験・海外ビジネス
取締役										
代表取締役社長	浦壁 昌広	●	●	●	●	●	●		●	●
取締役	杉山 哲也		●	●	●					
取締役	五十嵐 淳	●	●			●	●			
取締役	福田 猛		●				●	●		
取締役	佐藤 隆郎		●				●	●		
取締役	中村 きく江		●					●		
社外取締役	小原 之夫	●	●	●	●	●				●
社外取締役	大竹 裕子	●	●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

執行役員一覧

氏名	現部署
新庄 信孝	常務執行役員 国際事業本部担当 兼 海外管理部長
安田 孝則	執行役員 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
圷 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 人事教育部長
齊藤 隆史	執行役員 国際事業本部長 兼 海外企画部長
橋本 誠二	執行役員 海外営業部担当部長 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 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（Wöhlk Contactlinsen GmbH 出向 MD）
松永 透	執行役員 開発部長
桐山 武司	執行役員 総務本部長 兼 総務部長

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、外部の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おります。

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、人がかかわる問題に対して、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

当社の国内外向け一部商品において、需要が供給力を上回る状況が継続していることから、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能力の増強が急務となっています。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ヵ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。

取締役

代表取締役社長
浦壁 昌広

1985年4月　（株）富士銀行（現（株）みずほ銀行）入行
2000年7月　みずほコーポレートアドバイザリー（株）出向
　　マネージングディレクター
2009年6月　当社取締役
2009年9月　当社取締役副社長
2010年1月　当社代表取締役社長（現任）

取締役専務執行役員 管理本部長兼経理部長
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6月　当社取締役専務執行役員管理本部長兼
　　経理部長（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）

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

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
2024年4月　当社取締役常務執行役員生産技術本部長兼
　　生産管理部長（現任）

取締役常務執行役員 研究開発本部長
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（現任）

取締役執行役員 研究開発本部副本部長兼学術部長
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（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）

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リー（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）

社外取締役
小泉 範子

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）
2015年4月　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4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）

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
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6月　JUKI（株）社外監査役（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(現任)
2021年6月　当社社外監査役（現任）

経営リスクにも目を配り、経営陣に率直な助言・提言を行っています

SDGsやデジタル技術革新等を背景に企業の経営課題や事業環境が大きく変化するなか、社外取締役として情勢の理解・アップデートに努め、複雑化する経営リスクにも目を配り、引き続き経営陣に率直な助言・提言を行っています。

シードはこの４月から３ヶ年の新中期経営計画をスタートさせました。シードが企業としてこれまで築き上げてきた強みをさらに底上げし、お客さまの多様なニーズへの対応力を一段と強化する計画です。中期計経営計画の施策の着実な実行により、シードが目指すべきビジョンの実現や社会課題の解決に貢献することを期待しています。

さらに、経営幹部も参画しているコーポレートブランドの再構築プロジェクトは、社員と経営層の一体感の醸成、エンゲージメントの向上等につながり、企業価値の向上に資するものと期待しています。

社外取締役
小原 之夫

「見える」をサポートする使命達成のために進化するシードの「変わる」に期待しています

シードはこれまで「眼」の専門総合メーカーとして、安全かつ高品質な製品をさまざまな分野で安定的にマーケットへ供給してまいりました。

一方、外部環境の変化は著しく、お客さまのニーズもますます多様化しています。そのため、2024年4月に竣工した鴻巣研究所2号棟別館や今後の設備投資により、生産キャパシティの拡大や生産効率の向上、多品種少量生産へのさまざまな取り組み等を通じて、国内外のマーケットに対応するべく変化をし続けています。私ども社外取締役は、こうしたシードの変化を迅速かつ健全に推進できるよう、専門的なスキルを活かして経営に関与し、企業価値向上に貢献しています。

社外取締役
大竹 裕子

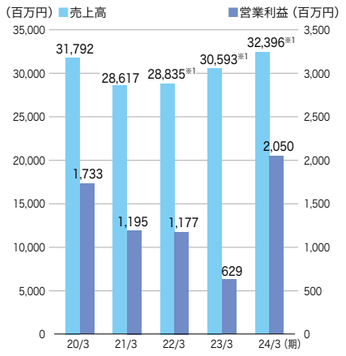
眼科医として培った経験からシードの経営や研究開発に貢献していきます

社会のかつてない高齢化に伴い、個々のニーズは多様化し続け、科学技術も驚異的な速度で進歩しています。新たな技術を積極的かつ効果的に取り入れ、多様なニーズに応える高品質な製品を提供することで、豊かな社会の実現に貢献してほしいと思っています。医療機器メーカーとしてのシードが、その製品を通じて一人ひとりのお客さまの幸福に寄与し、さらにその満足感を全社員と共有できるような企業へと成長してほしいと望んでいます。私は眼科医として、大学での教育・研究を通じて幅広い年代の方々の「見える」に対する多様なニーズに触れてきました。この経験を活かした助言を行い、経営戦略や研究開発の進化に貢献していきたいと考えています。シードの発展に寄与し、未来を見据えた新たな挑戦を共に進めていくことを楽しみにしています。

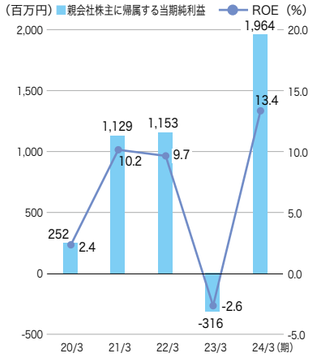
社外取締役
小泉 範子

財務データ

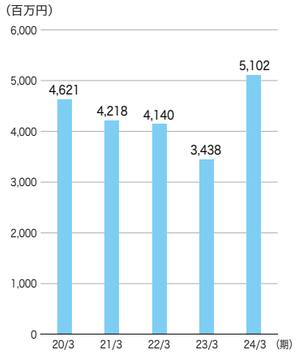
売上高・営業利益（連結）



親会社株主に帰属する当期純利益（連結）・ROE

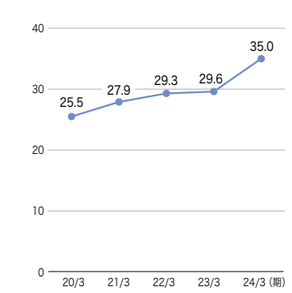


EBITDA※2

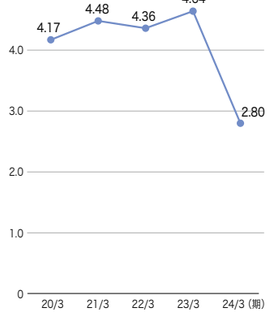


※1　「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第 29 号）等適用前とした場合の売上高は、2024 年 3 月期が 32,628 百万円、2023 年 3 月期が 31,104 百万円、2022 年 3 月期が 29,580 百万円です。営業利益、経常利益および親会社株主に帰属する当期純利益への影響はありません。
※2　2021年3月期以前については、「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第 29 号）等適用前の数値

自己資本比率

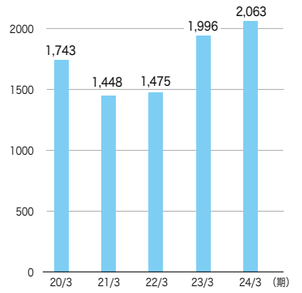


EBITDA 有利子負債倍率※



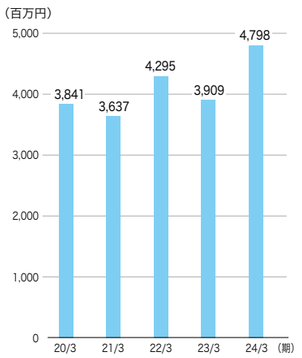
※ NET債務総額（現預金残高控除後）/EBITDA

研究開発費



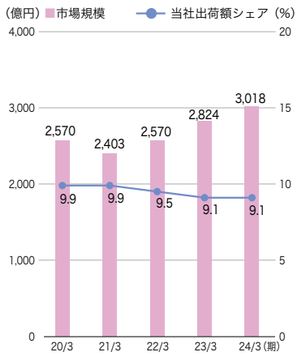
非財務データ

海外売上高※

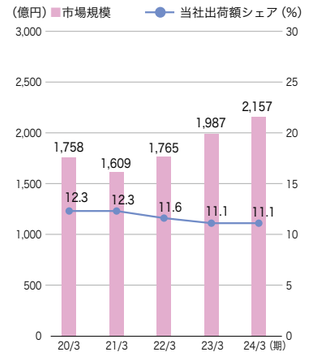


※現地法人売上＋当社から現地代理店への卸売合計

コンタクトレンズ市場と当社シェア※



1 日使い捨てタイプ市場と当社シェア※



※メーカー出荷額ベース（当社推計：日本コンタクトレンズ協会出荷額調査ベース）

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	1,337 名（連結）2024 年 3 月 31 日現在 （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（2024 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

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）
上海実瞳視光医療科技有限公司（中華人民共和国）
香港実瞳健康科技有限公司（香港）
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）
SEED Contact Lens Europe GmbH（ドイツ）
Woehlk 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）

株式情報（2024 年 3 月 31 日現在）

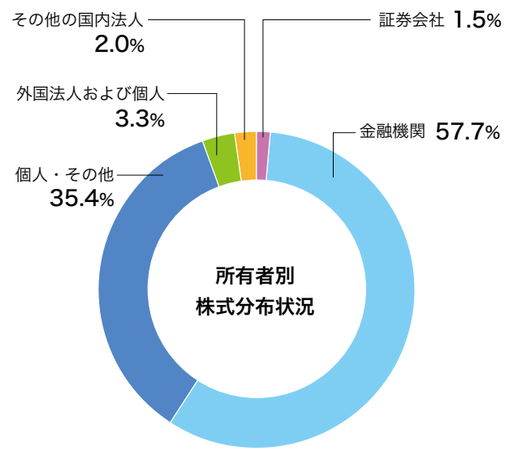
株式の概況

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	27,245 名
上記のうち議決権を有する株主数	25,883 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	3,605	11.9
三井住友信託銀行（信託口）	1,396	4.6
日本マスタートラスト信託銀行（信託口）	1,239	4.1
日本カストディ銀行（信託口）	1,024	3.4
浦壁 昌広	618	2.0
日本カストディ銀行（年金特金口）	270	0.9
井上 忠	258	0.9
シード社員持株会社	228	0.8

（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。



SEED

「見える」をサポートします

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