Menicon



MENICON REPORT 2026

メニコンレポート 2026

New Vision of Miru for the World

新しい「みる」を世界に

企業スローガン

**より良い視力の提供を通じて、
広く社会に貢献する。**

経営理念

Mission

私たちは
どんな企業でありたいか

メニコングループは、
コンタクトレンズで培った技術と人で、
社会に役立つ商品やサービスを
世界に提供し続ける
創造型スペシャリスト企業で
あること。

Values

価値観

- 創 造 Creation
- 独 創 Originality
- 挑 戦 Challenge

何もないところから、
新たな価値を生み出すという、
誰もやっていないことに、
果敢に挑戦すること。

Vision

私たちが実現する夢
単なる夢で終わらせない夢

すべてのステークホルダーから
尊敬され愛される企業の頂点、
No.1になる。

ステークホルダーに対するMission



パイオニアカンパニーとして、優れた技術で見える喜びと生きる喜びの提供により顧客満足を高め、すべての顧客から永く『**エンドユーザー**』として利用し続けたい企業と思われること。



リーダーカンパニーとして、業界発展への積極的な寄与により外部研究者、得意先や取引先などの協同者満足を高め、すべての業界関係者から永く『**パートナー**』として関わり続けたい企業と思われること。



人間尊重カンパニーとして、自己実現できる生きがいある就労環境の整備により従業員満足を高め、すべての従業員から『**ファミリー**』として働き続けたい企業と思われること。



道徳尊重カンパニーとして、遵法精神を貫き、健全な業績により株主満足を高め、すべての株主から永く『**サポーター**』として応援し続けたい企業と思われること。



地球市民として、すべての生命や環境、すべての文化や歴史に敬意を払い、すべての市民の満足を高め、すべての尊い命から永遠に『**良き隣人**』と思われ続ける企業であること。

CONTENTS

イントロダクション

01 理念体系
02 目次・編集方針
03 CEOメッセージ



価値を「みる」

08 メニコングループ 価値創出のあゆみ
09 価値創造プロセス
10 6つの資本
11 メニコンDNAの実装
15 重要課題
16 財務ハイライト
17 非財務ハイライト

事業を「みる」

18 Vision2030の進捗
21 CFOメッセージ



23 事業環境における機会とリスク
24 ビジョンケア事業
26 ヘルスケア・ライフケア事業

基盤を「みる」

Governance

27 コーポレートガバナンス
33 コンプライアンス
34 リスクマネジメント
37 サステナビリティ推進体制

Environment

38 環境マネジメント
38 気候変動対応
40 自然関連課題への取り組み
41 持続可能な資源消費

Society

43 人的資本
45 人権の尊重
46 サプライチェーンマネジメント

コーポレートデータ

47 連結財務データ
48 世界に広がるメニコングループ
49 会社情報・株式情報

●編集方針

本レポートでは、ステークホルダーの皆様にメニコンをより深くご理解いただくため、メニコンの経営・戦略を俯瞰するとともに、中長期的な価値の創出、持続的成長を実現するプロセス、財務・非財務情報などを報告しています。本レポートに掲載していない最新情報や、より詳しい個々の活動の情報は、ウェブサイトに掲載しています。

●対象期間

2025年度(2025年4月1日～2026年3月31日)　一部対象期間外の報告を含んでいます。

●対象組織

本レポートでの記述は、以下の基準で区分しています。範囲が異なる場合は個別に記載しています。

- 当社・メニコン(単体):株式会社メニコン
- 当社グループ・メニコングループ(連結):株式会社メニコン及び国内・海外の子会社
- 国内グループ:株式会社メニコン及び国内子会社

●発行年月

2026年10月(前回発行:2025年10月/次回発行:2027年10月予定)

●参考にしたガイドライン

- IFRS財団「SASBスタンダード」
- IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」
- 経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス2.0」
- GRI「サステナビリティ・レポーティング・スタンダード」
- TCFD「気候関連財務情報開示タスクフォースによる提言　最終報告書」
- TNFD「自然関連財務情報開示タスクフォースによる提言」

●情報開示体系

	財務情報	財務・非財務情報	非財務情報
レポート・報告書	決算説明資料 / 中期経営計画 / データブック	メニコンレポート / ESGデータ / 有価証券報告書	コーポレートガバナンス報告書
WEB	IR情報 / 事業内容		サステナビリティ・CSR / Menicon Radio / 会社紹介

ナビゲーションボタンの使い方

CONTENTSに移動　直前に見ていたページに戻る　前のページに移動　次のページに移動

見通しに関する特記事項

本レポートには、メニコンの現在計画、業績予想、戦略に関する情報が含まれていますが、これらは情報開示時点における見通しであり、リスクや不確定な要素を含んでいます。実際の業績とは異なる結果になる可能性があるため、これらの見通しのみに全面的に依拠することはお控えください。

CEOメッセージ

選ばれ続ける製品と人を通じて、ステークホルダーの皆様と更なる成長を実現します

人と技術が生み出す製品力と「0から1」の組織文化を磨き、
「マイルストーン2027」を着実に進め、お客様の「みる」に貢献していきます



取締役兼代表執行役社長 CEO
川浦康嗣

CEO MESSAGE

グローバルでのコンタクトレンズ市場は年率4%で伸び、需要は旺盛。製品も高く評価されている。それなのに、需要に供給が追いつかない。結果、販売を絞らざるを得ない――1日使い捨てコンタクトレンズ(以下、1DAY)をめぐるここ数年のジレンマは、私たちだけのものではありません。お客様をはじめ、眼科医療やコンタクトレンズ販売に携わる皆様、そして株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様にも、ご心配やご不便をおかけしてきました。信じてお待ちいただいたことに、改めて感謝申し上げます。

2026年2月、当社は1DAYの供給不足という制約からようやく解放されました。当社最大規模の1DAY専用工場であるマレーシア工場で商業生産を開始し、世界の需要拡大に応える供給体制が整ったのです。



先行投資と供給制約が重なる時期を終え、守りから攻めへ。しかし私は、何ひとつ安堵してはいません。当社の潜在力を実際の販売へ、そして利益へと変えていく真の挑戦はむしろ、ここから始まるからです。

二つの問いに、正面から答える

供給から販売へ。そして、利益へ。当社の現在地をこのようにお伝えすると、今、投資家の皆様からは二つの問いが返ってきます。「本当に売れるのか」。そして、「売れたとして、利益はちゃんと伸びるのか」。これらの問いをいただくこと自体、事業の前提を十分にお伝えできていなかった証だと受け止め、ここで改めて正面からお答えします。

まず、より厳しいほうの問いである「利益は伸びるのか」から。マレーシア工場では大きな固定費を抱えており、これまでの損益構造から大きく変わりました。販売数量の拡大こそが、利益を大きく左右する。だからこそ私は今、全社に「数量を伸ばす」と強く号令をかけています。これは、新しい損益構造に根ざした明確な経営判断です。その構造がいつ利益率の改善へ変わるのかは、CFOの古賀からお話しします。私が「数量」にこだわる理由は、最後に改めてお伝えします。

その上で、もうひとつの問いである「本当に売れるのか」について。これはまず、私たちが掲げる販売目標が決して無理なものではなく、むしろごく現実的なものであるというところからお伝えさせてください。

P.21 CFOメッセージ

「売れるのか」に、数字で答える

1DAYのグローバル市場は、数量ベースで年におよそ4%伸びています。この成長市場で、当社が掲げる目標は、それほど高いハードルではありません。具体的には、グローバルのシェアを2023年度の3%から2027年度に4%へ、1ポイント引き上げることです。

当社は国内で約20%のシェアを持ちながら、国内以外ではわずか1%です。もちろん、販売体制やブランド認知の差はありますが、それでも、仮に海外のシェアが1%から5%になれば、単純計算では海外売上を5倍規模に押し上げ得る潜在力があります。私たちが掲げているのは、そのはるか手前にある、段階的で現実的な目標です。製品別でも同じで、国内ですら1DAYのシェアはまだ10%程度。他のカテゴリーで20%を超えていることを思えば、大きな伸びしろが残されています。

では、なぜこれまで、この現実的な目標にすら届かなかったのか。最大の理由は、生産能力でした。需要がなかったのでも、製品が評価されていなかったわけでもありません。「作れなかった」だけです。しかし2026年2月に商業生産を開始したマレーシア工場は、生産ラインの継続的な増設によって、私たちは欧米の大手4社と、ようやく同じ土俵に立ちました。

成果は早くも現れています。2025年度、欧州の大手量販チェーンへの販売が着実に伸びました。最も手応えを感じているのは、最初の大口受注にとどまらず、各地域で「リピート受注」が入り始めていることです。私たちの製品が「定番」になりつつある、何よりの証です。

当社が選ばれる背景には、基本的な品質はもちろん、独自技術「SMART TOUCH」のような1DAYに最適化された商品仕様、ものづくりへの真摯な姿勢への評価があります。当社製品の特徴が、その背後にある開発の思想・物語とともに職人技への共感となっていることは、嬉しい驚きでした。もちろん、供給への不安が消えたことも、採用の後押しとなっています。

一方で、課題もあります。そのひとつである海外でのブランド認知については、販促や試供品で価値を広く知っていただく取り組みを行っています。海外は大口取引が起点となるため四半期ベースでは波があるものの、こうした取り組みにより、中長期では確かに右肩上がりの成長を描けると見ています。

「我慢の一年」を越えて

国内に目を転じます。2025年度は「我慢の一年」でした。供給が追いつかず、直営店では1DAYの新規入会を抑え、広告や販促を縮小せざるを得ませんでした。定額制サービス「メルスプラン」の加盟施設の皆様には、ご不便をおかけしました。会員数が純減となったのは、値上げの影響もありますが、やはり最も大きな要因は、新規のお客様の多くが最初に選ばれる1DAYの新規入会を、抑制せざるを得なかったことです。ここを大きく転換し、2025年度第4四半期には、すでに広告や販促を再開しました。

そして、投下費用を利益につなげる道筋もはっきりしています。今期は単価の高い1DAYの比率上昇で平均単価が上がり、メルスプランの売上自体は増える見込みです。今後は会員数の減少傾向を反転させながら、1DAYへのシフトで販促費を吸収し、売上成長と利益率改善を同時に進めます。あわせて、子ども向けや四十代から始まりやすい老視への対応などで対象年齢層を上下に広げ、成熟していく国内市場に備えます。

何を見直し、何を変えないのか

子ども向けに関して言えば、国内にとどまらず海外でも重要なのが近視進行抑制、すなわちオルソケラトロジー関連の事業です。

この領域については、中国での景気停滞と競争激化、安価な代替品の広がりが続いております。

一方で、中国以外――国内やその他のアジア諸国では、取扱施設も販売量も着実に拡大しています。学術活動や、処方を担う専門家への啓発・育成を通じて認知を高め、中国に偏らない地域分散の取れた成長へと舵を切っています。

そして、この事業の長期的な価値は揺らいでいません。2050年には世界人口のおよそ半数が近視になるとも言われ、近視の進行を抑えたい需要は世界的に増え続けます。豊富なエビデンスを有し、昼間を裸眼で過ごせるオルソケラトロジーレンズ(以下、オルソK)は、有力な選択肢であり続けています。

私たちは、ハードコンタクトレンズの分野で国内No.1の企業です。その伝統のうえに、オルソKの分野では早くから臨床研究と実績を重ねた第一人者となり、グローバルでも高い認知を保っています。子どもたちの目を守るという社会的価値と、事業の成長。その両立を実現していきます。



市場の伸びを成長に変えるのは人

市場は成長し続け、供給の制約も解消している現在の好機を確かな自社の成長へ変えていくため、最も大切な鍵は人です。正直に申し上げれば、それが私たちにはまだ足りていません。

なぜ人が必要なのか。お客様が2WEEKから1DAYへ切り替えると、必要なレンズの枚数は約14倍になります。設備や人員も、それに応じて増やさなければなりません。自動化にも限界があり、人を継続的に採用し長く働いていただく仕組みがなければ、この事業は成り立ちません。私たちが今進めている人への投資は、成長を現実に動かす組織能力を獲得し育てる投資であり、成長の前提条件であります。



具体的には、二つのことに取り組んでいます。ひとつは、競争力のある賃金と、ジョブ型の人事制度への移行です。継続的に賃上げを続けるとともに、等級・報酬制度の改革を行いました。仕事の中身と責任に応じて処遇が決まる体系へ移行しています。単に賃金を上げたのではなく、人の活かし方そのものを変えたのです。

もうひとつは、創造性を引き出す仕掛けです。当社は今年を「AI改革元年」と位置づけました。例えば10人で担ってきた仕事を7人でこなせるようにし、効率化で生まれた3人は新しい仕事を担う。生産現場は継続的な採用で人を厚くし、生産能力の拡大と販売力を更に強くしていきます。

「0から1」は、全員の仕事

賃金と制度が「土台」なら、その上で私が向き合ってきた最大の問いが、創造性を組織のものにすることです。

メニコンの独自性を築いてきたのは、国内初の角膜コンタクトレンズを生んだ創業者・田中恭一の技術力と、コンタクトレンズの定額制という発想を形にした田中英成（前社長、現・名誉会長）のメルスプランです。これらはいずれも、無から新しい価値を生み出す「大きな0から1」でした。しかし創業家が経営から退いた今、当社はこうした創造を特定の誰かの才能に頼らず、組織として生み出し続けられる企業へと変わらなければなりません。

これは、私自身にとっても大きな挑戦です。新入社員として当社に加わって以来、私はずっと創業家が生み出すものを「実行し、育てる」側にいたからです。社員の多くも同じです。その私たちが、いま「生み出す側」へ回ろうとしています。

ただ、その難しさは、いまの好機を逃すことを意味しません。私たちがいま必要とする創造と、創業者たちが成し遂げた創造とは、規模も時間軸も異なるからです。会社の在り方を一変させるような「大きな0から1」は、一朝一夕には生まれません。私たちもそれを追い求め続けますが、当面の成長を、その大きな当たりに賭ける必要はありません。マレーシア工場の稼働で、1DAYの量産能力をすでに手にしているからです。いま必要なのは、その力を確かな成果へ変える、無数の「小さな0から1」です。AI改革で生まれた余力を新たな仕事に振り向けることも、手順をひとつ工夫して同じ人数でより多くを生み出すことも、その一つひとつが、それにあたります。だからこそ私たちは今、全員で取り組むのです。

挑戦が根づく土台をつくる

大きな創造も、小さな創造も、本質は同じです。すでにある何かと何かを、新しく結びつけることです。国内初の角膜コンタクトレンズも、メルスプランという発想も、もとをたどれば既存の技術や仕組みを誰もやらなかった組み合わせから生まれました。だとすればこれは、研究開発やマーケティングだけの仕事ではありません。製造ラインで手順を組み替える人にも、本部の業務をAIで作り替える人にも、同じ創造の機会が開かれています。「イノベーション」と聞くと身構える人もいるかもしれません。だからこそ私たちは、それを「0から1」と呼び替え、特別な才能の話ではなく、誰もが日々の仕事で踏み出せる一歩なのだと伝えています。派手ではないこうした積み重ねこそ、真面目で、改善を厭わないメニコンの社員が、本来最も得意とするところです。

そして、この「小さな0から1」を組織の習慣に変える仕組みは、いずれ「大きな0から1」を特定の誰かではなく組織から生み出す土壌にもなり得る。私はそう信じています。

2025年度は、成果や目標の達成だけでなく、新しいことに挑戦する「過程」そのものを評価する制度へ舵を切りました。「一勝九敗」というように、何度も打席に立たなければ勝機はつかめません。失敗を責めず、挑戦したこと自体を評価する。その一年で、現場からは期待を超える約2,000件もの「0から1」の提案が上がってきました。アイデアを共

有する仕組みや、挑戦をたたえる表彰も始めています。

こうした挑戦を、社員が安心して重ねられる土台もあります。メニコンには、新卒入社の社員が3年のうちに辞める割合が、業界平均よりも低い、という特徴があります。誠実で、実直で、互いに安心して働ける風土があるからこそ、人は失敗を恐れず、新しいことに挑めるのです。私自身も、そのなかで育ちました。挑戦を促す仕組みは大きく変えていきますが、その根にある信頼の風土は、変えるのではなく守り、次の世代へ受け継いでいくべきものだと考えています。

世界に信頼される事業基盤へ

持続可能性への取り組みもまた、こうした事業の成長と切り離せません。

気候変動への対応では、工場で使う電力の脱炭素化を進めています。水力由来のグリーン電力や太陽光発電の長期調達を広げ、温室効果ガスを削減しています。資源循環では、使用済みのコンタクトレンズケースを回収する「1Caseプロジェクト」を継続しており、回収拠点を約1,000ヵ所に広げました。東北大学との共創研究所や国の取り組みにも参画し、プラスチックを燃やさず、自動車部品のような別の製品へ再生する道を探る、息の長い挑戦です。

これらは、社会のためであると同時に、事業のためでもあります。環境意識の高い欧州では、大手顧客が取引先を環境面から厳しく評価します。問われるのは、単発の良い取り組みではなく、方針が定まり、文書化され、仕組みとして根づいているか、です。私たちは、そうした体系的な取り組みを通じて「グローバルに信頼される事業の基盤」を築き、資源循環を、いずれメニコンらしい強みへと育てていきます。

約束を、成果に変える

最後に、ステークホルダーの皆様へ、私の決意をお伝えします。あわせて、冒頭の「なぜ私がこれほど数量にこだわるのか」、その全体をここでお話しします。

マレーシア工場の稼働により、損益構造は大きく変わりました。販売数量が増えれば、一個あたりの製造単価が下がり、売上の成長に対して営業利益がより大きく伸びる構造です。もっとも、その量産効果が本格化するのは来期です。

つまり、トップラインを伸ばす重みが、以前とは比べものにならないほど大きくなりました。だからこそ私は、数量を伸ばすことに全力を傾けてほしいと言い続けています。それが、株主にとってもお客様にとっても、最も良い道だからです。

そのトップラインを支える環境は、整いました。市場の成長は見込まれ、供給の制約は解消されました。残る鍵は、人です。だからこそ、人を惹きつけ、育て、適材適所へ配し、全社が全力で、成長のため業務に取り組む。私たちの「0から1」も、人への投資も、突き詰めればそのためにあります。

コンタクトレンズ業界は長らく「4社と、その他」でした。私たちは、その「その他」の筆頭です。ここから、世界で5社の一角に、必ずなる。それが、創業100周年に向けて見据えている姿です。ただしそれは、供給能力を数量へ、量産効果へ、利益率改善へと、一段ずつ着実に転換した先にあり、私たちはこの転換をやり切ることに全力を注ぎます。

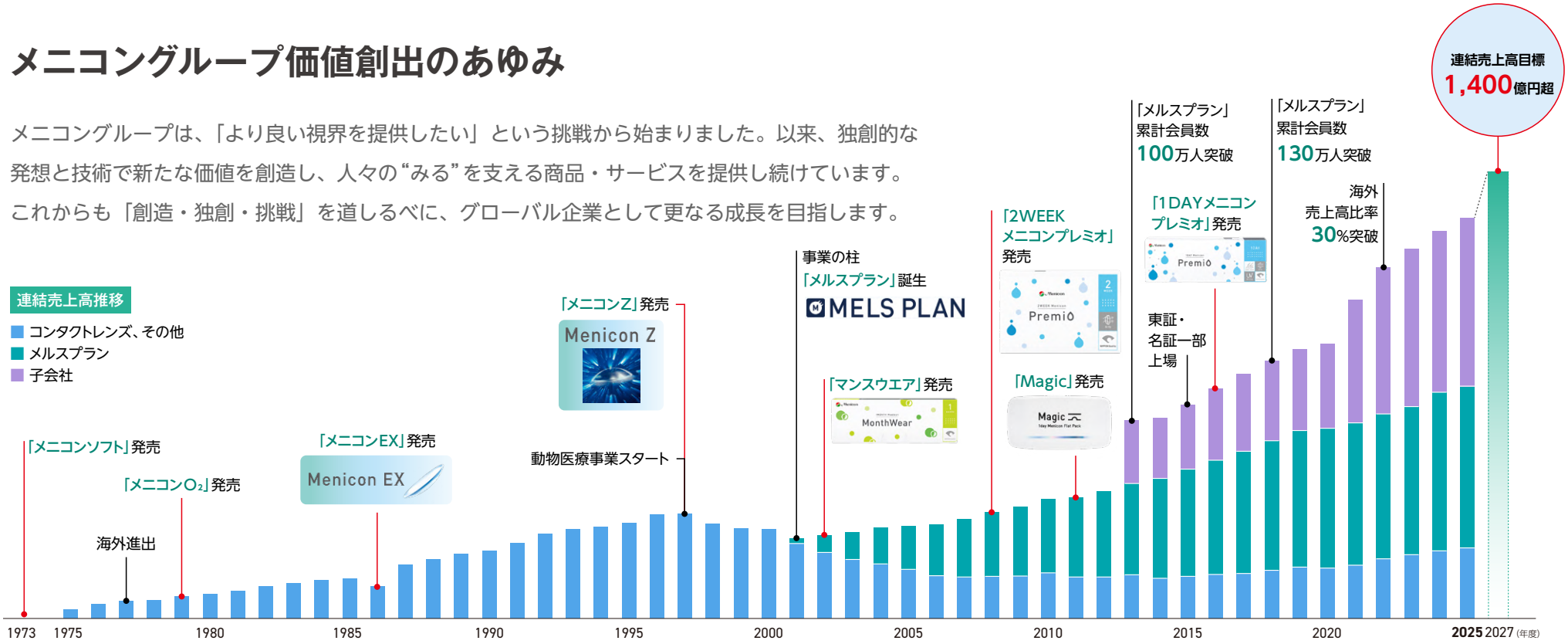


これは、華々しい飛躍の物語ではないかもしれません。誠実で、実直で、地道なことを厭わない――そういうメニコンと、その社員だからこそ、やり遂げられると、私は信じています。

整えた供給能力を、販売数量という成果に。販売数量を、利益という成果に。この転換をやり遂げることこそ、私たちが果たすべき約束です。だからこそ、すべてのステークホルダーの皆様と引き続き対話を重ね、その歩みを率直にお伝えしながら、企業価値の向上に邁進してまいります。

メニコングループ価値創出のあゆみ

メニコングループは、「より良い視界を提供したい」という挑戦から始まりました。以来、独創的な発想と技術で新たな価値を創造し、人々の“みる”を支える商品・サービスを提供し続けています。これからも「創造・独創・挑戦」を道しるべに、グローバル企業として更なる成長を目指します。





0から1への挑戦

創業者である田中恭一が自身の目を用いて実験を重ね、1951年、日本初の角膜コンタクトレンズを開発。これがメニコンの歴史の幕開けとなった。1953年には「M.T.コンタクトレンズ」が商品化第一号として発売。現存するメニコンのコンタクトレンズの礎となっている。

画期的な商品開発で躍進

業界ではソフトコンタクトレンズの競争時代到来。日本初のソフトコンタクトレンズ「メニコンソフト」や酸素透過性ハードコンタクトレンズ「メニコンO2」、世界初7日間連続装用可能なハードコンタクトレンズ「メニコンEX」などを発売し、次代を見据えた製品展開で大きく前進。

瞳の安全への追求

継続的な商品開発を続ける中、2001年に創業50周年を迎え、新たなビジネスモデル「メルスプラン」を確立。価格競争が激化しつつあったコンタクトレンズ市場において、画期的な構造により価格競争から脱却。安全啓発を重視し、お客様へ商品を提供する体制を構築した。

海外展開を加速

メルスプランが急速拡大。内側にふれず装用できるパッケージ「SMART TOUCH」を採用した「Magic」「1DAY メニコン プレミオ」、世界初の使い捨てハードコンタクトレンズ「フォーシーズン」を発売。海外拠点を相次いで設立し、グローバル展開を加速させた。

新しい「みる」を世界へ

国内での新製品開発・販売にとどまらず、海外市場でも躍進。創業75周年を迎えるメニコンは、2026年にマレーシアに大規模1DAY専用工場を建設し、稼働を開始。新たな生産ラインの立ち上げにより、グローバル市場への供給量増加と売上拡大を図り、更なる飛躍を目指している。

価値創造プロセス

外部環境認識


循環型社会の形成


デジタル化の進展


少子高齢化


気候変動


人権尊重


近視人口の増加

INPUT

財務資本

製造資本

知的資本

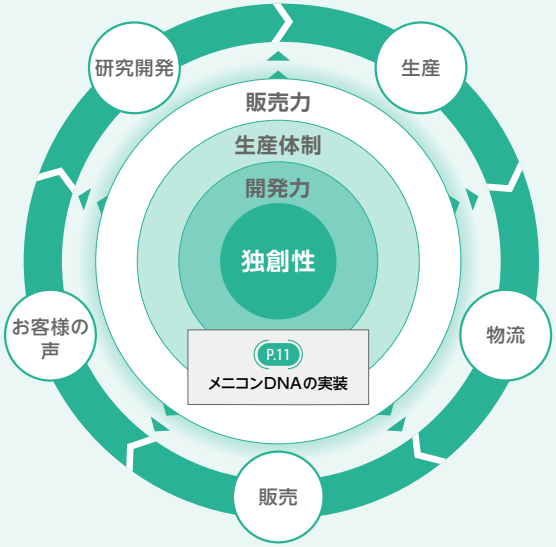
人的資本

社会・関係資本

自然資本

P.10 6つの資本

ビジネスモデル



成長戦略

- 中期経営計画 P.18 Vision2030の進捗

経営基盤

- 重要課題 P.15 重要課題
- 品質方針・安全哲学憲章
- メニコングループ人権方針
- ガバナンス P.27 ～ P.37 基盤を「みる」

OUTPUT

2025年度実績

製品・サービス

- ビジョンケア事業売上高 1,165億円
  - 主要製品
  - ▶1DAY売上高 338億円
    - ・メルスプラン売上高 234億円
    - ・海外売上高 37億円
  - ▶オルソケラトロジー関連売上高 145億円
- ヘルスケア・ライフケア事業売上高 90億円

環境・社会

- GHG排出量 Scope1+2(連結) 25.90千t-CO_2
- Scope3(当社+子会社5社※1) 235.92千t-CO_2
- 廃棄物総排出量(製造拠点※2) 1.82千t
- 従業員エンゲージメント(エンプロイーエンゲージメント)(単体) 47.5 (数値は偏差値で表現)
- 中途採用者数(単体) 93名
- 得意先向け研修満足度(単体) 94.7%

※1 (株)ダブリュ・アイ・システム、(株)メニコンネクト、Menicon Singapore Pte. Ltd.、板橋貿易(株)、目立康(大連)医療科技有限公司
※2 (株)メニコン、(株)メニコンネクト、(株)アルファコーポレーション、Menicon SAS、Menicon Pharma SAS、Menicon Limited、Menicon Singapore Pte.Ltd.、Menicon B.V.、SOLEKO S.p.A.、目立康(温州)医療科技有限公司

OUTCOME

サステナビリティ方針

目指す姿

健康で心豊かな社会の実現

P.37 サステナビリティ推進体制

Vision2030

新しい「みる」を世界に

New Vision of Miru for the World

Vision2030

環境負荷低減への取り組み

- 脱炭素社会実現に向けた貢献 P.38 気候変動対応
- 製品から出る廃棄物の資源化実現への貢献 P.41 持続可能な資源消費

企業スローガン

より良い視力の提供を通じて、広く社会に貢献する。

P.01 経営理念

6つの資本

2026年3月末時点

●知的資本

研究開発費 55億円

特許保有件数 595件

研究拠点 国内6拠点 海外2拠点

パートナーとの共同研究数 21件

・独創的な商品・技術の創出を支える研究開発体制と挑戦を評価する仕組み
・技術製品を支える知財力及び知財戦略の強化への取り組み
・パートナーとの共同研究やスタートアップとの共創を通じたイノベーション推進体制

P.11 メニコンDNAの実装

●製造資本

設備投資額 151億円

製造拠点 国内4拠点（うち、1DAY製造拠点：1拠点） 海外8拠点（うち、1DAY製造拠点：2拠点）

ISO取得会社数 12件

ISO13485/EN ISO13485：医療機器の品質マネジメントシステムの国際規格

・グローバルで需要が拡大する1DAYの生産能力増強と安定供給体制の構築（2025年度にメニコングループ最大規模のマレーシア新工場が稼働開始）
・安心・安全な製品製造を支える国際規格に基づく徹底した品質管理体制

P.18 Vision2030の進捗

●財務資本

メルスプラン会員数 130万人

自己資本比率 48.5%

Net D/Eレシオ 0.4倍

マネジメント層による機関投資家との面談回数 24回

・「メルスプラン」による安定的な営業キャッシュ・フローの創出
・持続的成長を支える財務基盤と企業価値向上に向けた資本構成の最適化
・投資家及び株主との対話機会創出による資本市場との信頼関係構築

P.18 Vision2030の進捗

●自然資本

GHG排出削減量（連結） 4.39千t-CO_2※1

取水量※2 39.59万m^3

プラスチック再利用量※2 1126.23t

P.38 気候変動対応 P.41 持続可能な資源消費
“みる”で地球と調和する

●社会・関係資本

子会社数 国内9社 海外27社

得意先研修満足度 94.7%

P.46 サプライチェーンマネジメント
五感で“みる”

●人的資本

従業員数（連結） 4,493人

メニコンビジネスカレッジ卒業生（連結） 39人（メニコン：35人・グループ会社：4人）

創出アイデア数（単体） 2,019件

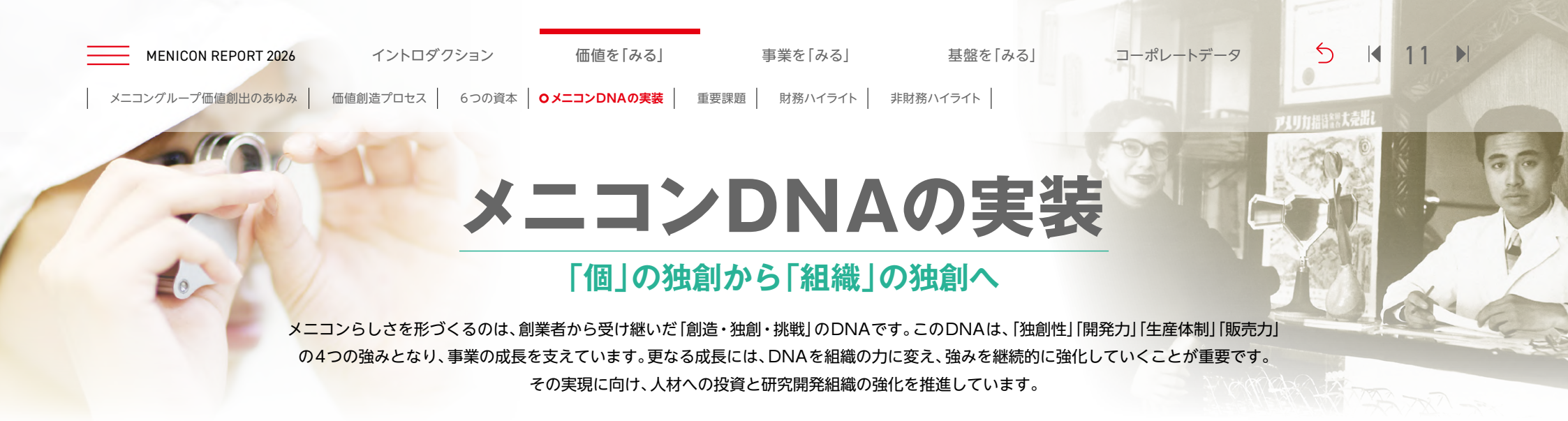
2025年度、M.I.X. Boardに登録されたアイデア総数

中途採用比率（単体） 59.6%

・人事制度の刷新を機に失敗を恐れず0から1へ挑む組織風土を構築、アイデアを組織的に事業価値へ直結
・次世代を担う人材候補の育成、人材リソースの再配置に向けたリスキル強化
・多様な人材が安心して活躍できる環境整備を進め、人的資本の最大化と企業価値向上の追求

P.11 メニコンDNAの実装 P.43 人的資本

※1 マレーシア工場を除いた前年度比の削減量
※2 対象範囲：(株)メニコン、(株)メニコンネクト、(株)アルファコーポレーション、Menicon SAS、Menicon Pharma SAS、Menicon Limited、Menicon Singapore Pte.Ltd.、Menicon B.V.、SOLEKO S.p.A.、Menicon Malaysia Sdn. Bhd.、目立康(温州)医療科技有限公司（プラスチック再利用量のみ）



メニコンDNAの実装

「個」の独創から「組織」の独創へ

メニコンらしさを形づくるのは、創業者から受け継いだ「創造・独創・挑戦」のDNAです。このDNAは、「独創性」「開発力」「生産体制」「販売力」の4つの強みとなり、事業の成長を支えています。更なる成長には、DNAを組織の力に変え、強みを継続的に強化していくことが重要です。その実現に向け、人材への投資と研究開発組織の強化を推進しています。

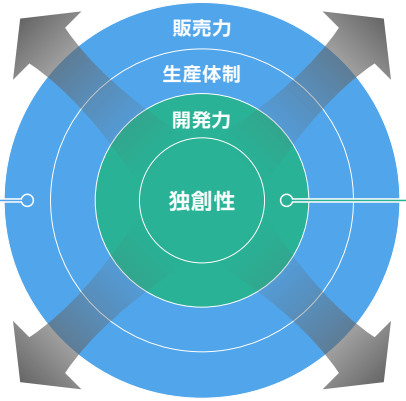
現 状 継続的な組織の力とするため、制度改革を実施、体系的な教育に着手

強化を拡大

生産体制 需要拡大に対応する
他社に先駆けた大規模投資の決定という「挑戦」が供給能力を飛躍的に向上。今後は安定供給、生産効率向上が求められる

販売力 グローバルに製品を提供する
メニコン独自の価値が世界で認められ、欧米・アジアで販路拡大。グローバルに活躍できる人材の育成・採用が必要となる

P.18 Vision2030の進捗



強化が必要

独創性 創業時から受け継がれる
個人の才能に頼らず、組織力で0から1を生み出し続けられる基盤を構築し、開発力・生産体制・販売力を支える必要がある

開発力 技術の壁を越え独創性を形にする
研究員の突破力向上、発明の発掘、特許取得を戦略的に行い、既存の価値の維持及び新たな価値を創出する必要がある

課 題

独創性・開発力の強化 | 創造・独創・挑戦を体現できる環境づくり

対 応

人事制度改革による人的資本投資の加速 | 0から1を生み出すため抜本的な制度改革を実施

人事制度改革で高まる開発力 研究開発部門・知財部門の連携強化

人事制度改革による人的資本投資の加速

当社は人材を持続的成長を支える重要な資本と位置付け、人的資本への投資を推進しています。
2025年度は人事制度改革を実施し、組織的に「0→1」を創出する体制への変革と、多様な人材が能力を発揮しやすい基盤整備を進めました。
挑戦を後押しする仕組みと教育体系を充実させ、継続的な価値創出を推進していきます。

人事制度抜本改革

評価制度

「0から1」を生み出すため、成果のみならず、挑戦する姿勢・行動・プロセスを評価することで、一人ひとりが主体的に挑戦する組織へ変革

新 評価制度（2025年4月～）

✓ 成果に加えて、挑戦プロセスまで評価

失敗も成果として評価。新たなチャレンジを推奨

挑戦プロセス：挑戦プロセス → 具体化・実現

成果：成功 or 失敗

旧 評価制度 ✕ 実績に直結する成果を評価

等級制度

年齢・経験・専門性が異なる多様な人材が協働することにより「0から1」を継続的に生み出す組織へ変革

新 等級制度（2026年4月～）

✓ 業務内容・役割の大きさに応じた等級設定

高度専門人材の採用や若手の抜擢により、組織の健全な代謝と新しい発想の創出を促進

職能 → 等級の決定基準を変更 → 役割業務

旧 等級制度 ✕ 年齢や経験を基にした職能による等級設定

改革を機能させる3つのドライバー

人事制度改革に加えて、挑戦を増やす 場 、挑戦を形にする 教育 、挑戦が根付く 文化 によって制度を機能させていきます。

挑戦を増やす 場

- 全従業員が書き込めるアイデアボードの設置
- 挑戦を促す表彰制度の導入

2025年度 アイデア数 2000件超

挑戦を形にする 教育

- 能力強化に軸を置いた研修に変更・刷新
- アイディエーション、具現化力を養う研修などを新たに開始

ブートキャンプ型選抜教育の実施

挑戦が根付く 文化

- マネジメントからの積極的な発信
- 名誉会長や社外講師による講演会の実施
- オフィス改革との相乗効果

挑戦を後押しする企業文化を定着

人事制度改革で高まる開発力

研究開発部門・知財部門の連携強化　研究開発 ―発明の深さと広さで拓く競争力―



強み
- 付加価値が高く、競争優位性のある製品・サービスを生み出している
- 近視進行抑制分野においては長年の研究開発により業界をリード

取り組み
- 成長戦略を踏まえた製品化ロードマップを作成。将来予測に基づき研究を推進
- アイデアを形にできる相談プロセスを設け、若手のイノベーションを促進

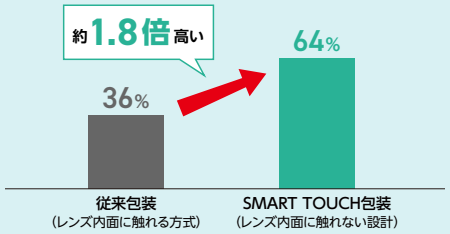
研究開発投資
2025年度実績
55億円
投資回収期でも維持・拡大

● 成長戦略を支える研究開発事例

1DAY ｜「1DAYメニコン プレミオ」安全・快適な装用体験

「1DAYメニコン プレミオ」は、メニコンが長年培ってきた素材技術とユーザー視点の研究開発から生まれた製品です。独自のシリコーンハイドロゲル素材により快適な装用感と高い安全性を実現するとともに、SMART TOUCH技術の採用で、レンズ内面に触れずに取り出せることに加え、表裏確認も不要な装用体験を提供しています。SMART TOUCHでは細菌が検出されなかったレンズの割合が従来包装よりも高かったという臨床研究報告もあり、細菌汚染リスクが低い可能性を示す結果が報告されています。素材開発から製品設計、使用体験の向上までを一貫して追求し、機能性に加え利便性や安心感においても差別化された顧客価値を創出しています。

● 細菌が検出されなかった割合
一定期間装用したレンズを回収し、レンズ裏面（眼に触れる面）の細菌を培養して評価

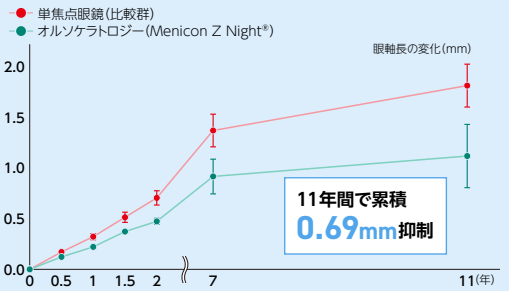


出典：Tan J, Siddireddy JS, Wong K, et al. Factors Affecting Microbial Contamination on the Back Surface of Worn Soft Contact Lenses. Optom Vis Sci. 2021;98(5):512-517.(Table 2の結果を基に当社作成)

オルソケラトロジー関連 ｜「Menicon Z Night」小児近視進行抑制

近視人口の増加が世界的な社会課題となる中、メニコンは長年にわたりオルソケラトロジー領域において臨床研究を通じて、長期使用時の有効性や安全性に関する知見を蓄積してきました。「Menicon Z Night」は、世界初のランダム化比較試験（RCT）をはじめとする数多くの臨床研究により、小児近視の進行抑制効果が報告されています。また、高酸素透過性素材と専用ソフトウェアによる処方によって、安全性と有効性を両立した近視管理を実現しています。今後も研究開発を推進し、近視進行抑制という成長領域で独自の価値を創出していきます。

● オルソケラトロジーによる眼軸長延長抑制効果



出典：Santodomingo-Rubio J, Villa-Collar C, Gutiérrez-Ortega R, et al. Eleven years of orthokeratology contact lens wear for slowing myopia progression in children. Optom Vis Sci. 2025;102(5):346-352. Figure 2 を基に当社作成

**臨床研究と学術発表を通じて、製品価値を裏付けるエビデンスの創出と
グローバルな発信を推進し、事業価値の向上を図る**

知的財産の状況やガバナンス体制等に関する詳細は、以下の当社ウェブサイトをご覧ください。 知的財産

研究開発部門・知財部門の連携強化

知的財産 ―組織の独創性の見える化―

知財部門の役割は、研究員の挑戦を具現化し、企業価値へと転換することにあります。研究開発の各フェーズにおいて攻めと守りを両立させ、発明の創出と掘り起こしを推進することで、価値創出の基盤を強化していきます。

●各プロセスにおける役割と連携

プロセス	01 アイデア	02 基礎研究	03 製品開発	04 臨床研究	05 上市・量産	06 市場展開
研究開発部門	発想・アイデアの発案	素材、レンズの表面処理、近視進行メカニズムの研究など	各種レンズの製品化、環境負荷低減製品の開発など	臨床試験、有効性の確認。論文発表	ライン改良・プロセス開発	製品、生産プロセスの継続改善
知財部門	両部門合同の知財教育実施。知財分析を通じた研究シーズ創出フォロー	基本特許など強力な特許を創出可能な時期。積極的に発明発掘会議を実施	事業計画を踏まえ取得すべき知財を適切に出願・権利化し事業拡大の基盤構築	適切な研究成果の公開や特許権を保護し、他社製品と差別化を図る	量産段階の研究開発に応じた特許出願とノウハウ保護を強化	適切な知財の保護管理と模倣品対策により売上棄損を防ぐ

2028年度目標
総研究従事者に占める
発明者割合
40%

特許保有件数
約600件

発明者割合40%に向けた取り組み

1. 知財教育の充実
   - 研究開発・知財部門合同の知財教育
   - 知財分析などで研究シーズを創出
2. 発明報奨制度の充実
   - 発明への挑戦を後押しする報奨制度の充実
   - ライン設計や生産現場の改善提案にも評価対象を拡大
   - 発明創出を促し、原価低減や競争力向上につなげる
3. 発明創出の全社への展開
   - 研究部門から生産・マーケティングなど多様な部門へ発明文化が浸透
   - 発明者の裾野を広げ、「個の独創」から「組織の独創」へ

発明者割合とは

発明者割合とは、研究開発部門・知的財産部門の中で何人が0→1を生み出す側に立っているかを示す指標です。2028年度目標40%の達成は、「個の独創性から組織の独創性」への転換そのものです。研究開発部門の挑戦と知財部門の専門性の連携強化によって発明者割合を押し上げ、独創性の高い研究開発集団を構築していきます。





未来につながる価値創出へ

メニコンのDNAは、いまや承継するものから組織として実装する段階となりました。人事制度改革が挑戦を増やし、研究開発への投資が独創性を具体化し、研究開発部門と知財部門の連携強化が価値へと昇華させます。
この循環を回し続けることが、メニコンがメニコンらしくあり続けるための原動力となります。

重要課題

当社の重要課題は、サステナビリティ方針の目指す姿「健康で心豊かな社会の実現」に向け、優先して取り組むべき課題を特定し、社会や事業環境の変化を踏まえ定期的に見直しを行っています。2025年度の見直しにおいては、グローバル事業及びバリューチェーン全体における主要なインパクト・リスク・機会（IRO）を体系的に特定しました。各課題に取り組み、社会課題の解決と当社グループの持続的成長につなげていきます。

特定プロセス

STEP 01

ビジネスとバリューチェーンのレビュー

- コア業務・収益源・地理的な展開・主要市場・競争ポジションの分析
- バリューチェーンにおける主要な項目を特定

STEP 02

初期マテリアリティのスクリーニング

- 規制の枠組み（ESRS、EUタクソノミー）及び業界ベンチマーク（セクター固有のリスクと機会）に基づき、ビジネスにおける潜在的ESGトピックのロングリストを作成
- GHG排出量や労働者の権利などに基づき環境・社会への影響を評価

STEP 03

ステークホルダーとの協議

- バリューチェーン全体で相互に影響を与える社内外の主要なステークホルダーへのインタビューを実施し、重要なESGトピックをステークホルダー視点で評価

〈インタビュー実施ステークホルダー〉
上流：主要原材料サプライヤー、眼科従事者
自社運営：シンガポール工場・本社・輸送パートナー
下流：小売店、眼科従事者（処方医）

STEP 04

マテリアリティのスコアリングと分析

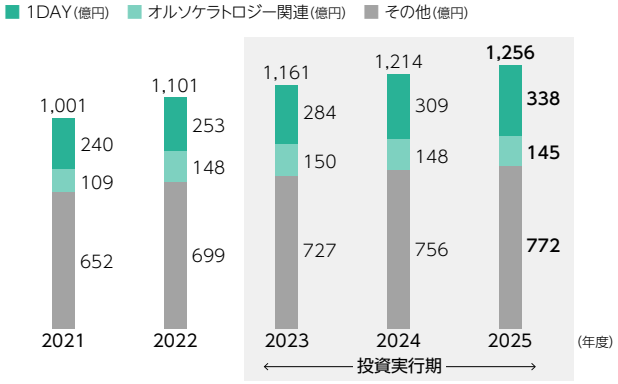
- ダブルマテリアリティの枠組みに基づき、ワークショップを通じてESGトピックの優先順位付けを実施

重要課題の全体像

重要課題	取り組みテーマ	ESRS分類	トピック分類（優先度：■ 高い ■ 中間 ■ 低い）	関連ページ
事業（財務・製造資本） 五感を刺激する生活の提供	安全・安心にこだわった製品とサービスの開発 近視進行抑制に対する取り組みの強化	S4	■ 消費者及び/又はエンドユーザーへの情報関連の影響 ■ 消費者及び/又はエンドユーザー個人の安全 ■ 消費者および/またはエンドユーザーの社会的包摂	みるを安全に
環境・社会 （自然・社会関係資本） 地球環境の負荷軽減 笑顔あふれる社会への貢献	気候変動への取り組み推進 再生可能エネルギーの活用	E1	■ 気候変動への適応 ■ 気候変動への軽減 ■ エネルギー	P.38 – P.39
	排水・有害物質の適切な管理と汚染防止 生物多様性の保全	E2	■ 大気汚染 ■ 水質汚染 ■ マイクロプラスチック	P.41
		E3	■ 水の消費量	
	原材料の使用効率化と廃棄物の削減 再利用可能資源の有効活用	E5	■ 資源の流入（資源利用を含む） ■ 製品及びサービスに関連する資源流出 ■ 廃棄物	P.41 – P.42
	地域コミュニティの活性化 芸術・文化・スポーツの振興	S3	■ 地域社会への貢献	五感でみる
経営基盤 （人的・知的・社会関係資本） 100年続く企業基盤づくり	顧客の安全・安心・信頼の追求 品質管理の徹底	S4	■ 消費者及び/又はエンドユーザーへの情報関連の影響 ■ 消費者及び/又はエンドユーザー個人の安全 ■ 消費者及び/又はエンドユーザーの社会的包摂	みるを安全に
	人材育成と人材の多様性 従業員の働きやすい環境の整備と従業員満足度の向上	S1	■ 労働条件	P.44
	人権の尊重	S2	■ すべての人に平等な扱いと機会を ■ その他の仕事関連の権利	P.45
	研究開発の基盤・機能強化	S4	■ 消費者及び/又はエンドユーザー個人の安全	P.13 – P.14
	サステナビリティ調達の推進	G1	■ 企業文化 ■ 支払い方法を含むサプライヤーとの関係管理	P.46
	腐敗防止		■ 汚職と賄賂 ■ 通報者の保護	P.33 – P.34
	サイバーセキュリティの取り組み強化	その他	■ サイバーセキュリティ ■ AIガバナンス	P.35 – P.36

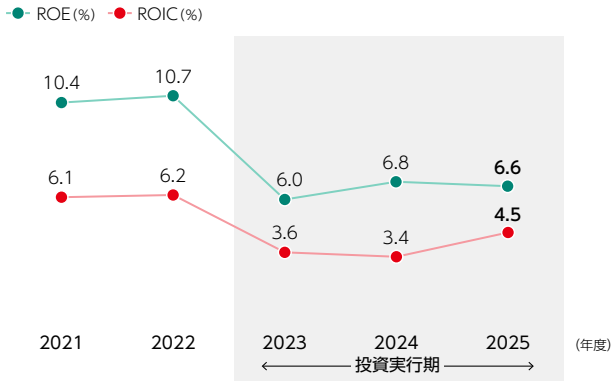
財務ハイライト（連結）

売上高



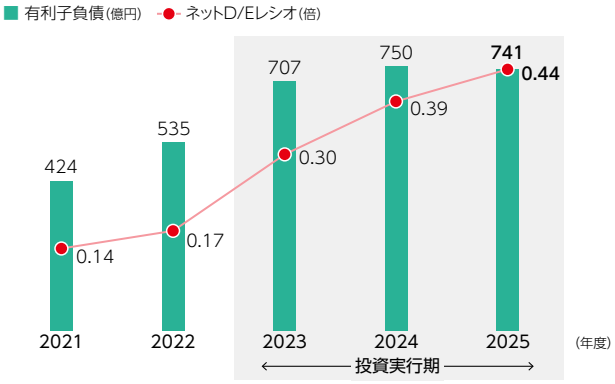
1DAYは国内で供給量増加を背景にメルスプラン会員数・販売数量が増加した他、欧州の大手量販チェーン向け販売拡大により伸長しました。オルソ関連はグローバルで販売拡大したものの、中国市場の景気停滞などの影響を受け、横ばいとなりました。

自己資本利益率（ROE）、投下資本利益率（ROIC）



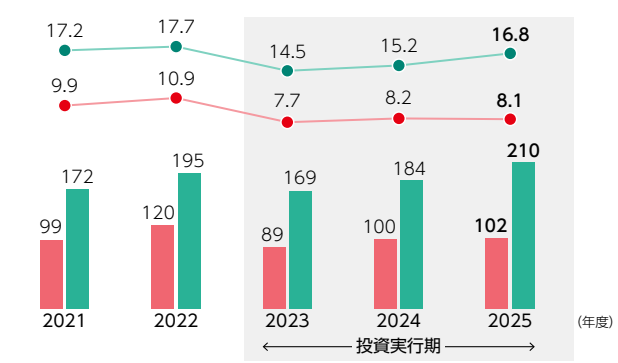
当期純利益は1DAY販売拡大による売上総利益の増加などにより増加したものの、自己資本の増加によりROEは前年度をやや下回りました。一方、営業利益の増加などによりROICは改善しました。

有利子負債、ネットD/Eレシオ



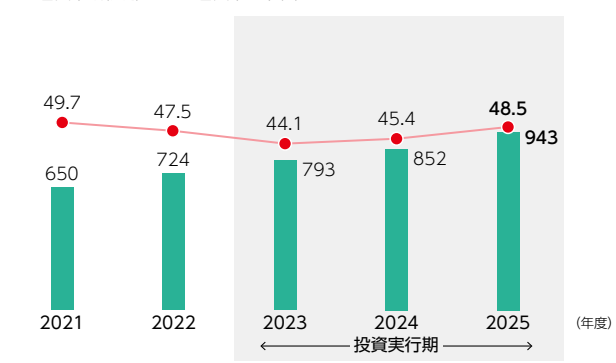
有利子負債はリース債務の返済などにより減少したものの、マレーシア工場における1DAY製造設備への投資などに伴い現預金が減少したことから、ネットD/Eレシオは上昇しました。

営業利益、営業利益率、EBITDA、EBITDAマージン



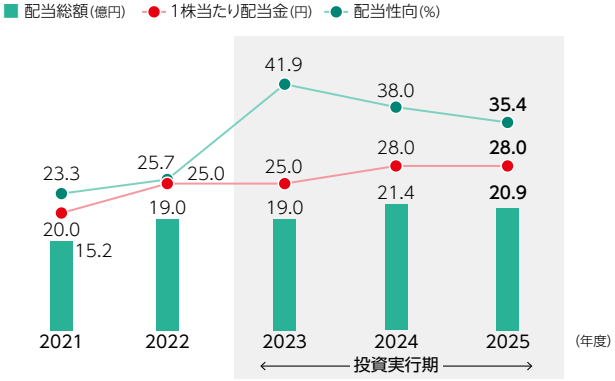
新工場稼働準備や人的投資などの成長投資に加え、追加ののれん償却費などの非定常費用が発生したものの、1DAY販売拡大による売上総利益の増加により、営業利益・EBITDAはともに増加しました。

自己資本額、自己資本比率



設備投資の支払いに伴う未払金の減少やリース債務の減少などにより負債は減少しました。一方、当期純利益の計上や為替換算調整勘定を中心としたその他の包括利益の増加により自己資本額は増加し、自己資本比率も上昇しました。

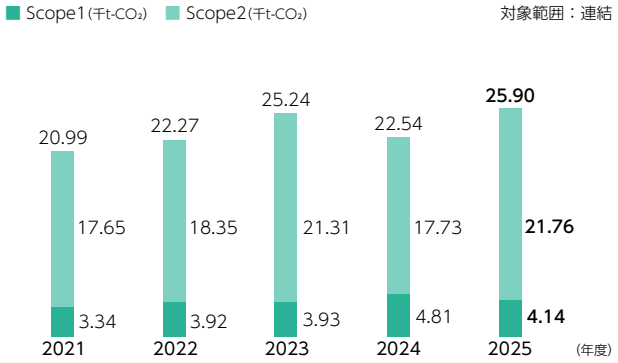
配当総額、1株当たり配当金、配当性向



累進配当方針のもと、配当性向30%程度を目安とした安定的な配当を継続しています。2025年度は1株当たり配当金を前年度と同額の28円とし、配当性向は35.4%となりました。

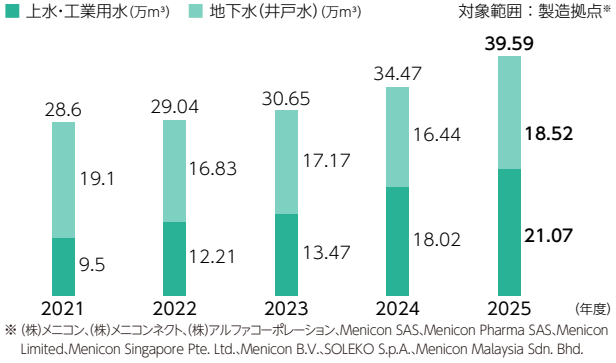
非財務ハイライト

GHG排出量(Scope1,2)



2025年4月にアルファコーポレーションの伊那工場に再エネを導入しましたが、マレーシア工場の稼働に伴い排出量は増加しました。今後、増加した排出量も含めて削減に取り組みます。

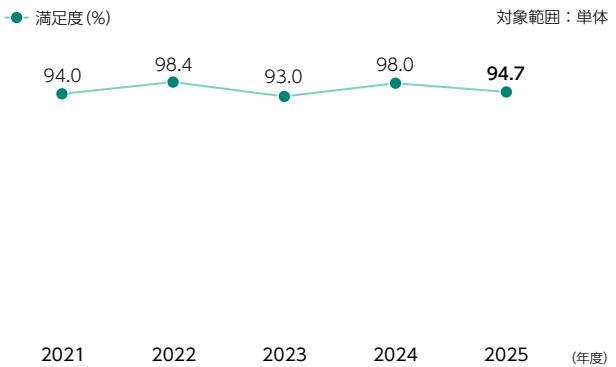
取水量



※(株)メニコン、(株)メニコンネクト、(株)アルファコーポレーション、Menicon SAS、Menicon Pharma SAS、Menicon Limited、Menicon Singapore Pte. Ltd.、Menicon B.V.、SOLEKO S.p.A.、Menicon Malaysia Sdn. Bhd.

1DAYの生産量の増加に伴うマレーシア工場の稼働により、水使用量の増加とともに取水量も増加しました。関工場では、生産過程で排出される水の一部をトイレの排水として活用するなど、節水を意識しています。

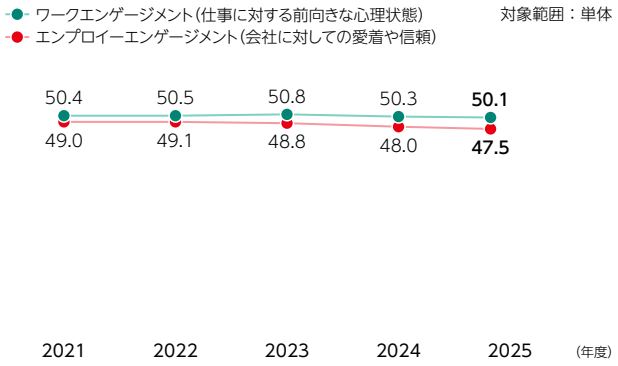
得意先向け研修満足度



得意先向け研修で満足度の高い結果を維持しています。50年以上の研修実績を基にコンタクトレンズに関する研修に加え、接遇に関する研修も実施することで、施設全体の応対力向上を継続的に支援しています。

従業員エンゲージメント指数※

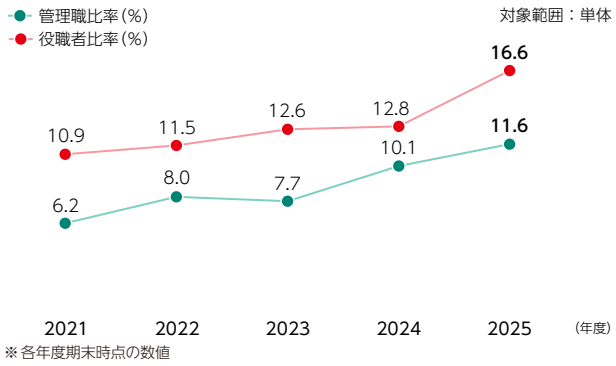
※数値は偏差値で表現



エンゲージメントはほぼ横ばい傾向ですが、2025年度から人事制度改定を段階的に進め、中長期的な改善を図っています。

女性管理職・役職者※比率

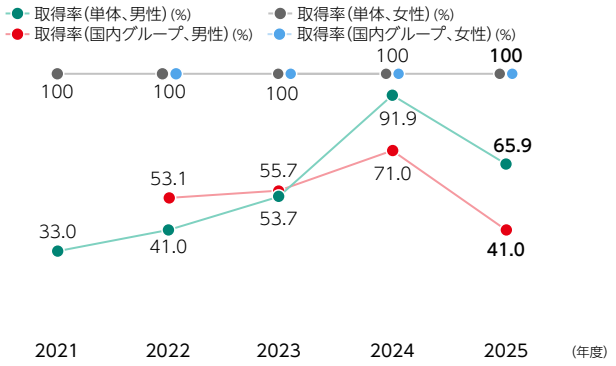
※ 役職者とは、リーダーと管理職(課長級以上の管理監督者)を指します。



※各年度期末時点の数値

女性管理職・役職者比率は継続的に上昇し、直近では10%を超え伸長が加速しました。多様な部門・役職への登用拡大を通じて、多様な経験・視点を持つ人材の活躍を推進しています。

育児休業取得率

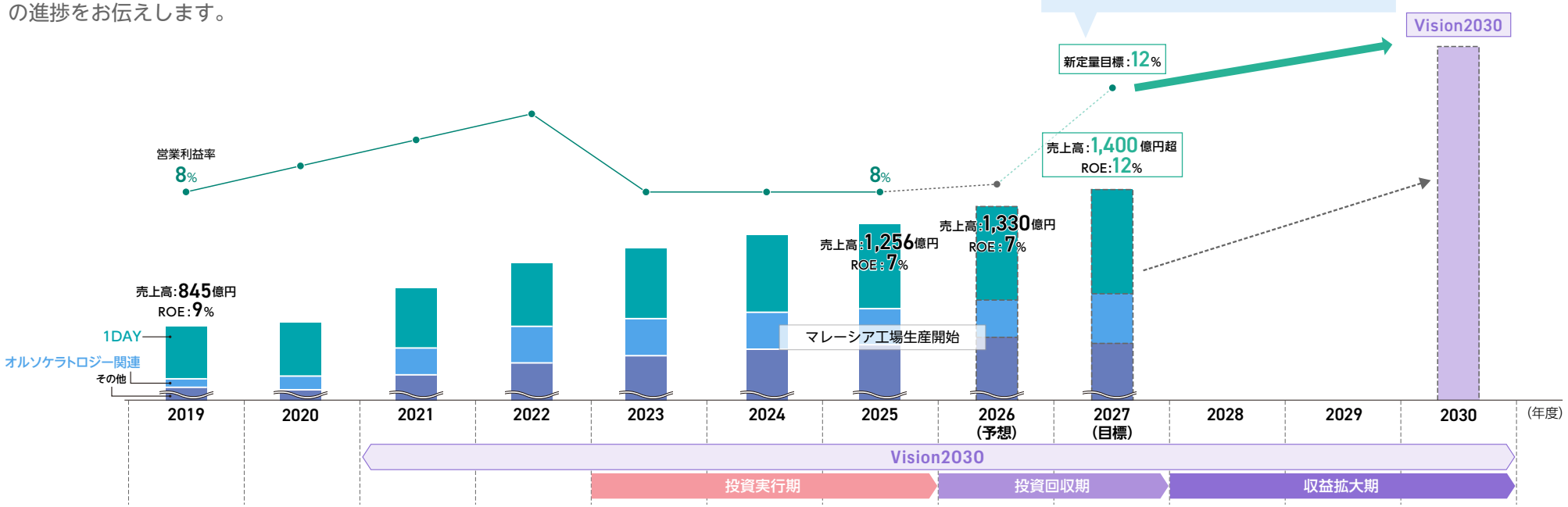


仕事と育児の両立支援のため各種制度の導入・周知により男性の育児休業取得率向上を推進しています。2025年度は男性の育児休業取得率が下がったものの、当社の休業取得日数は平均85.8日と大幅に伸長し、実効性の高い育休取得が進んでいます。

Vision2030の進捗

2021年度からスタートした中期経営計画「Vision2030」は、事業環境の変化を踏まえ、2024年度に新たな定量目標「マイルストーン2027」を設定し、更なる企業成長に向けた取り組みを加速させています。「Vision2030」の成長戦略方針として掲げている“1DAYグローバルトッププレイヤー”及び“オルソケラトロジー関連のリーディングカンパニー”の実現に向け、より一層尽力する当社グループの取り組みの進捗をお伝えします。

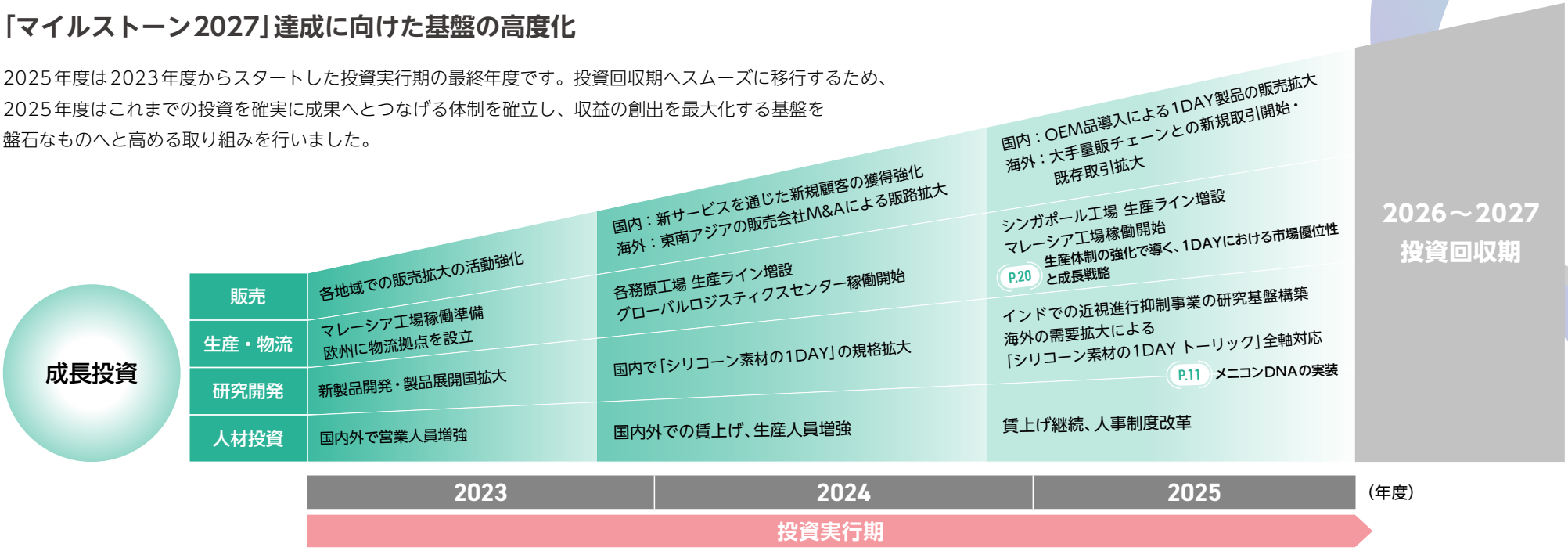
マイルストーン2027
- 売上高1,400億円超
  - ビジョンケア事業1,300億円
  - ヘルスケア・ライフケア事業100億円
- 営業利益率12%
- ROE12%



1DAY	販売量拡大／生産能力拡大 ● 国内でのメルスプラン会員数増加及び海外で大手量販チェーンへの販売拡大 ● 既存工場での生産ライン増設と新たな生産拠点での稼働開始に向けた準備	販売量拡大加速／量産効果 ● 新たな生産拠点での稼働開始による生産量増加及び海外を中心とした販売拡大 ● 販売拡大による売上高の伸長や大量生産による原価率及び販管費率の低減
オルソケラトロジー関連	アジア成長拡大 ● 中国での国策実施を背景としたオルソK普及拡大 ● オルソK普及に伴うレンズケアの販売拡大	アジア成長安定 ● 中国での競争環境激化などによる成長停滞 ● 中国を除く地域での普及拡大による安定的な成長 販売地域の拡大 ● グローバルでの販路拡大 ● 認知活動や普及活動の推進による市場拡大の促進

「マイルストーン2027」達成に向けた基盤の高度化

2025年度は2023年度からスタートした投資実行期の最終年度です。投資回収期へスムーズに移行するため、2025年度はこれまでの投資を確実に成果へとつなげる体制を確立し、収益の創出を最大化する基盤を盤石なものへと高める取り組みを行いました。



販売、生産・物流	2023年度	2024年度	2025年度	CAGR	2027年度成長戦略目標
1DAY売上高	284億円	309億円	338億円	+9%	460億円
国内メルスプラン売上高	207億円	224億円	234億円	+6%	地域別目標 270億円
海外売上高	29億円	27億円	37億円	+13%	地域別目標 115億円
オルソケラトロジー関連売上高	150億円	148億円	145億円	▲2%	160億円
オルソK（グローバル）	55億円	57億円	61億円	+5%	—
レンズケア（アジア）	94億円	91億円	83億円	▲6%	—

研究開発	研究開発費
2023年度	51億円
2024年度	58億円
2025年度	55億円

人材投資	平均年間報酬額の増加率
2023年度～2025年度（単体）	3年間で+10%

生産体制の強化で導く、1DAYにおける市場優位性と成長戦略

当社グループは、新たな生産拠点であるマレーシア工場の稼働や各工場における生産ラインの増設により、1DAYの需要に対応できる体制整備を進めています。今後も拡大する1DAY市場を成長の原動力に、引き続き設備投資や生産体制の強化を行い、1DAY供給量の適正化を図っていきます。

市場成長を上回るペースでグローバルシェア拡大を目指す

● グローバルにおけるシェア目標



2019年～2023年 CAGR※	1DAY市場 +4%	メニコン +10%

※ CAGR：年平均成長率

生産力の強化

生産能力増強による更なる供給量増加、シェア拡大に取り組んでいます。

マレーシア工場

世界的に需要が拡大する1DAY 市場において、更なる成長を実現するため、メニコンはマレーシアに新たな生産拠点を建設し、商業生産を開始しました。同工場は当社グループ最大規模となる最新鋭の生産拠点であり、グローバル市場における持続的な成長を支える重要な基盤として位置付けています。2025年度下期に生産ラインが稼働を開始し、段階的な能力増強を進めています。これにより供給課題の解消が進み、拡大する1DAY市場の需要を着実に取り込む体制を整備しています。今後は生産能力の拡大に加え、供給安定性や生産効率の向上を図ることで、グローバル市場での競争力を支える強固な生産基盤を構築していきます。



販売戦略

地域ごとに販売戦略を立て、販路拡大を進めています。

国内

販売店・眼科との連携を強化し、メルスプランにおける1DAYの構成比率向上と物販拡大を通じて、顧客基盤の拡大と収益性の向上を目指します。

P.24 ビジョンケア事業

海外

地域特性に応じた販売戦略のもと、大手量販チェーンとの取引拡大や販売地域の拡大を推進し、グローバル市場における持続的な成長を実現します。

P.24 ビジョンケア事業

CFOメッセージ



投資から回収へ、構造から成果へ

執行役 総合統括本部長 CFO
古賀 秀樹

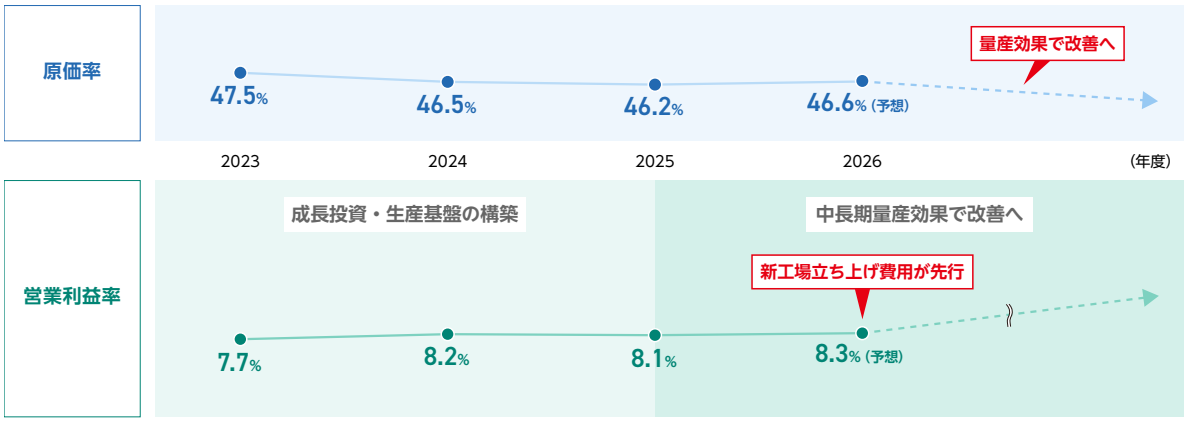
CEOメッセージでは、当社が目指す成長の方向性と、その実現に向けた変革についてお伝えしました。ここからは、その変革がどのように利益とキャッシュへつながっていくのか、財務の視点からご説明します。

販売数量の拡大を、利益率の改善へ

2025年度は、売上高1,256億円、営業利益102億円となり、増収増益を確保しました。EBITDAは210億円と前年度から14%伸び、本業の稼ぐ力は着実に高まっています。一方、営業利益率は、8.1%と前年度並みとなりました。1DAYの販売拡大により売上総利益が増加した一方、将来の成長に向けた人的投資や、マレーシア工場の立ち上げに伴う一時的なコストが先行しました。人的投資については、中長期的かつ安定的な1DAYの生産並びに今後の国内外での販売拡大を実現するため、生産・販売など事業成長に直結する部門へ人材を重点的に増強しました。また、マレーシア工場の立ち上げを速やかに実現するために経営資源を重点的に配分しました。これら先行投資を今後の販売拡大と生産性向上を通じて、収益成長につなげていくことが重要と考えています。

一方、中国を中心とするオルソケラトロジー関連については、将来の収益見通しを慎重に見直し減損損失を計上しました。あわせて、生産統合や事業ポートフォリオの見直しを進め、中長期的なコスト構造の改善にも取り組みました。その影響を含めても各段階利益で増益を確保しており、量産効果を本格的に引き出すための基盤は着実に整いつつあります。なお営業キャッシュフローは、1DAYの需要拡大に備えた戦略的な在庫確保などにより前年度を下回りましたが、118億円と引き続き100億円を超える水準を維持しました。

● 営業利益率12%に向けた収益構造の転換



原価率の一時上昇は量産効果の「先払い」

では、その先行するコストはいつどのように利益・キャッシュに変わるのか。

2026年度の原価率は46.2%から46.6%へ一時的に上昇する見込みです。大規模な建屋に少ない生産ライン本数で立ち上げたマレーシア工場において、量産効果が本格化する前の段階では減価償却費の負担が相対的に大きくなるためです。しかし、これは販売数量の拡大とともに設備稼働率が高まり固定費吸収が進むことで企業収益の向上に寄与すると中長期的には考えています。マレーシア工場が主力の各務原工場並みの生産性に達する2027～28年度が、量産効果の「分水嶺」になるとみています。営業利益率8.1%からターゲット目標の12%へ。その距離を埋める主役を担うのは個別のコスト削減ではなく、量産効果による原価率の改善です。そして、その進捗を測る最重要指標は「1DAY売上高」です。これまで国内外で一定の制約を受けてきた1DAYビジネスについて、今後は供給体制の拡充を背景に本格的な販売拡大フェーズへ移行していきます。短期的な変動だけではなく、国内外を合わせた1DAYの販売数量が中長期的に積み上がっているかをご覧いただきたいと考えています。

構造改革により、成長の「質」と利益の「質」の転換へ

当社が今進めている構造改革の出発点は、成長の「質」を変えることです。

少し前まで、当社の成長は中国市場の拡大に大きく支えられていました。売上も利益も伸び一見すると順調に見えていましたが、特定市場への依存度が高い成長でもありました。しかし一部の事業領域に依存したビジネスモデルでは、企業の中長期的かつ安定成長には限界があります。当社はここ数年来、中国市場での事業成長を追求しつつ特定市場への依存度を引き下げ、世界で1DAYの販売数量を積み上げる「グローバル成長モデル」への転換を進めてきました。

では、世界で私たちは戦えるのか。

私自身、8年間、海外統括本部長として現地の市場やお客様と向き合ってきました。自分の目で確かめてきた実感として言えるのは、メニコンの1DAYには、世界市場でまだ十分に引き出しきれていない評価と成長余地があるということです。メニコンには私たちしか持ちえない強み、すなわちMade in Japanをベースとしたブランド力、独自かつ高い技術力、SMART TOUCHをはじめとする他にない製品のユニークさ、そして何より75年にわたる「みる」を良くしたいという情熱が確かに存在します。海外における1DAYの販売拡大は、十分な手応えのある成長シナリオと考えています。

そして、構造改革は成長の「質」の転換だけではありません。

2025年度に実施した中国におけるオルソケラトロジー関連のレンズケア生産設備の減損、ヘルスケア・ライフケア事業の一部撤退、欧州グループ会社の生産統合などの構造改革は、損益計算書上の利益の「質」に寄与し始めています。これらの構造改革は、投下資本に見合う利益を生み出せているかというROICの視点に基づくものです。引き続き本業との関連性や収益性を見極め、必要に応じて撤退・売却を進めるとともに回収した資本を成長領域へ再配分する取り組みを強化していきます。

今後は、利益成長に加え、キャッシュフローの改善も重要な課題と捉えています。ROICを意識した資本効率の向上とフリーキャッシュフローの黒字化を見据えた経営に取り組んでいきます。中長期的な目標として掲げるROE12%は、2025年度実績の6.6%からの距離が大きく容易な道のりではありません。それでも私たちは財務施策のみに依存することなく、本業の利益成長を軸として、この目標に早期にキャッチアップできるよう取り組む所存です。

資本の振り向け先と株主還元

旺盛な1DAYの需要拡大に対応するため、生産ラインへの追加投資は今後も一定程度は継続しますが、市場の成長性と販売数量を見極めながら、財務規律のもとで投資の可否や時期を機動的に判断していきます。今後はここまで構築した「つくる力」を、確実に「売り切る力」へつなげることが重要です。設備投資に加え、国内外の販売網や販売チャネルの拡大、顧客接点の強化にも資本を振り向け、生産能力の拡大を売上、利益、そしてキャッシュの成長へつなげていきます。

株主還元は、配当性向30%程度を目安とする累進配当を基本とし、2026年度は1株28円に据え置きます。成長投資を着実に進めながら、安定的な株主還元とのバランスを重視した判断です。今後も事業成長に向けた投資、財務の健全性、株主還元の充実を総合的に勘案し、資本効率の向上に取り組んでいきます。

資本コストと株価を意識した経営という認識に変わりはありません。「マイルストーン2027」は、ゴールではなく、通過点です。投資から回収へ、構造から成果へ。私たちにとって財務とは、過去を記録するものではなく、未来をつくる実行装置です。供給能力を利益とキャッシュに変えるシナリオを最後までやり遂げ、その成果を、株主の皆様をはじめ、すべてのステークホルダーの皆様と共有し、持続的な価値向上につなげてまいります。

事業環境における機会とリスク

ビジョンケア事業
92.8% 2025年度 連結売上高 1,165億円



ヘルスケア・ライフケア事業
7.2% 2025年度 連結売上高 90億円

ビジョンケア事業

●事業内容

安全性へのこだわりと、快適性や利便性を備えたコンタクトレンズの創造と進化を追究するコア事業です。お客様の声に耳を傾け、お客様の目線で製品とサービスの領域を広げ、新たなニーズに応え、生涯にわたって一人ひとりにふさわしい“見える喜び”をお届けしています。

事業環境

グローバルでコンタクトレンズ市場は拡大を続けており、特に1DAY市場が成長し、その中でもシリコーン素材への需要が高まっている。また、デジタルデバイスの普及などを背景に、近視人口の増加や近視の低年齢化が世界的な社会課題となる中、近視進行抑制への関心も高まっている。

機　会

- 世界的な近視人口増加
- 近視の低年齢化
- 近視進行抑制製品・技術へのニーズの高まり
- 既存工場と新工場稼働による生産能力増強

リスク

- 医療機器に対する規制・承認プロセスの厳格化
- 供給量の確保や原材料の調達遅延・不足
- インフレ進行によるコスト上昇

ヘルスケア・ライフケア事業

●事業内容

事業領域としているヘルスケア・ライフケア、動物医療は、コンタクトレンズの研究開発と製造で培われた技術やノウハウ、安全性のこだわりを活かして発展を続けています。ペプチドやグリーンインフラなど、新たな価値の創出を通じて事業領域を拡大しています。

事業環境

気候変動への対応や持続可能な社会の実現に向け、環境負荷を低減する製品・サービスへの需要が高まっている。また、医療技術の進展や健康意識の高まりを背景に、再生医療分野の成長が期待され、新たな医療技術・製品へのニーズが拡大している。

機　会

- 農業用資材や環境保全資材への需要増加
- 環境負荷低減に貢献するグリーンインフラ需要の拡大
- ペプチド技術を活用した再生医療・医療材料分野への展開と新たな製品・市場の創出

リスク

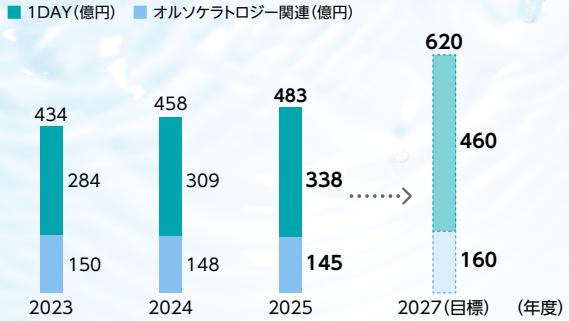
- 国際情勢の変化による仕入価格及び輸送コストの高騰
- 類似品の市場参入や過当競争
- 販売地域の経済活動縮小

ビジョンケア事業



※ 本レポートでは通称を使用しています。適時開示・招集通知等の法定書類では正式名称「Nicolaas　Johannes　Adrianus　Engelhart」を使用しています。

● 1DAY・オルソケラトロジー関連売上高



成長戦略

1DAY

● 独創性のある製品とサービスで、**1DAYグローバルトッププレーヤー**を目指す

オルソケラトロジー関連

● 近視進行抑制に関する新たな価値を創造し、**オルソケラトロジー関連(近視進行抑制関連)のリーディングカンパニー**を目指す

中期経営計画に基づく成長戦略の進捗

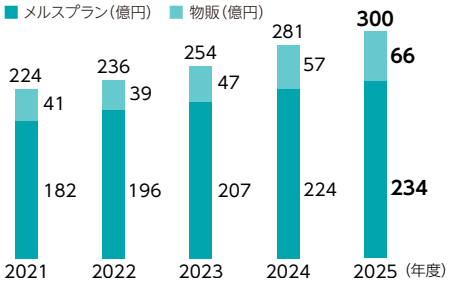
1DAY

● 1DAY戦略の進捗状況

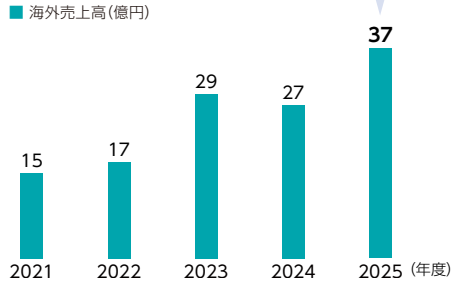
2025年度は、各務原工場やシンガポール工場でのライン増設に加え、マレーシア工場で商業生産を開始したことで、当社グループの供給能力は向上し、1DAY全体の売上高拡大を牽引しました。国内では、供給量の増加に伴いメルスプランにおける1DAY会員比率の向上により、売上高が増加しました。海外では、欧州や北米を中心とする大手量販チェーンからの受注増加により販売が拡大した他、中国市場におけるオンライン販売チャネルを通じた拡販が寄与し、グローバルでの力強い売上成長を実現しました。

1DAY市場は近視人口の増加などを背景に、グローバルで成長を続けています。この拡大する需要を確実に取り込むため、マレーシア工場において順次生産ラインの増設を行い、大手グローバルメーカーと遜色ない強固な供給体制の構築に取り組んでいます。同時に、国内外で戦略的かつ積極的な広告販促活動を展開し、更なる販売拡大と収益性の向上を目指していきます。

1DAY 国内売上高 **300**億円　前年度比 **+6.6**%



1DAY 海外売上高 **37**億円　前年度比 **+36.9**%



● 生産能力の増強

需要拡大が続くシリコーンハイドロゲル素材の1DAYは、国内外で生産能力を増強しています。各務原工場に加え、マレーシア工場で生産を開始し、生産ラインの増設を順次進めています。グローバルな需要拡大に確実に応えるため、盤石な供給体制の構築を進めています。

P.20 生産体制の強化で導く、1DAYにおける市場優位性と成長戦略

ビジョンケア事業

●販売拡大のチャネル戦略

コンタクトレンズ市場では、1DAYの需要拡大に加え、お客様の購買行動や求める価値の多様化が進んでいます。当社グループは、安心・安全を基盤に、利便性の向上と継続的なサポートを重視したチャネル戦略を推進しています。

多様な顧客接点の強化を通じて、長期的な関係を構築し、持続的な成長を目指します。

国内では、販売店・眼科との連携強化を進めるとともに、販促活動においては認知拡大に加え、来店・購入につながる施策へ重点を移しています。また、当社製品やサービスへの理解が高い施設との関係性を深めることで、お客様一人ひとりに適した製品提案と継続的なサポートを提供しています。オンライン注文サービス「Click Miru」の活用や、オンライン上でメルスプランへの入会手続きができる「WEB入会」サービスの開始など、店舗とデジタルを組み合わせた利便性の向上を図るとともに、1DAYを中心とした製品ラインアップの拡充と安定供給体制の強化を進めることで、顧客満足度の向上とお客様との長期的な関係構築を推進しています。

海外では、各地域の市場特性やニーズを踏まえた販売戦略を展開しています。日本のものづくりに培われた精密さと品質を強みに、「SMART TOUCH」技術をはじめとする独自性の高い製品を通じて、より快適で新たなコンタクトレンズ体験を世界各地に提供しています。

また、大手量販チェーンとの新規取引の拡大に加え、既存取引先における取扱商品の拡充や販売地域の拡大を推進しています。販売・物流体制の強化を通じて各地域の需要に的確に対応し、グローバルでの事業基盤を拡大することで、持続的な成長を目指します。

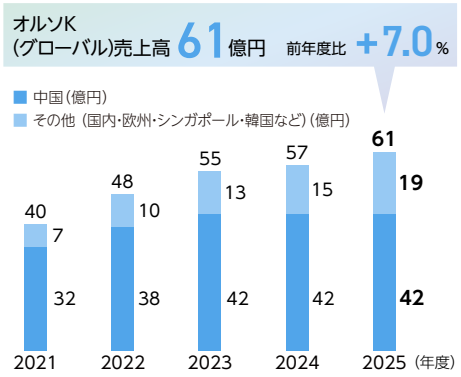

顧客との接点を強化

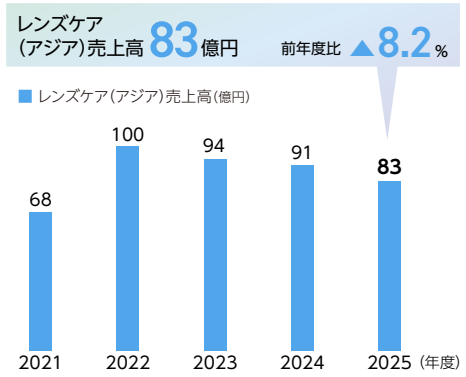
オルソケラトロジー関連

●オルソケラトロジー関連戦略の進捗状況

2025年度のオルソK（グローバル）は、中国における景気停滞、競争環境の激化、近視管理用眼鏡などの安価な代替品の普及により厳しい事業環境が続きました。一方で、日本及びその他のアジア諸国では需要が拡大し、グローバル全体での売上高は増加しました。

レンズケア（アジア）は、中国の景気停滞や競争環境の激化により、売上高は減少しました。近視進行抑制効果が期待されるオルソK及び同レンズに使用されるレンズケアは、近視の低年齢化や強度近視人口の増加を背景に、グローバル市場で需要拡大が期待されます。





●オルソケラトロジー関連の販売戦略

当社グループは、世界的に拡大する近視進行抑制市場を中長期的な成長機会と捉え、幅広い製品・サービスの強みを活かしたグローバルな販売戦略を推進しています。

各地域で異なる市場環境や顧客ニーズ、流通構造を踏まえ、それぞれの特性に応じた事業展開を進めています。

日本では、定額制モデルを活用した継続的なサービスの普及を図り、患者様の適正使用を支えるとともに、医療施設との関係構築・強化に取り組んでいます。

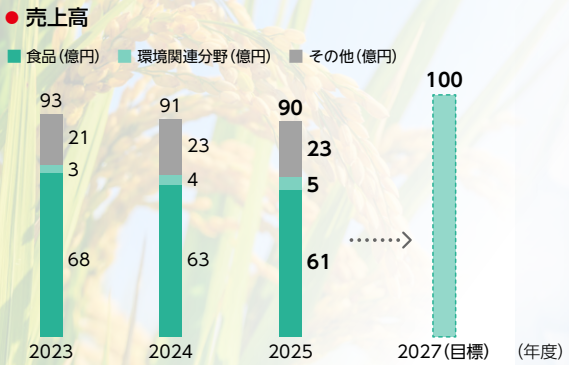
中国を含むその他アジア地域では、多様なニーズや価格帯に対応した製品展開に加え、処方家の育成、現地パートナーとの連携、販売チャネルの拡充を通じて、販売・処方基盤の強化と市場浸透を進めています。

更に、各地域で蓄積した知見や成功事例をグループ内で共有し、地域間の連携を深めることで、事業展開の質とスピードを高めていきます。こうした取り組みを通じて、グローバル市場における競争力を高め、持続的な成長につなげていきます。

ヘルスケア・ライフケア事業



執行役 みる未来事業統括本部長
村木 健介



方針

第2の柱となる新規事業の創出と育成

事業領域

- ヘルスケア［医療関連、自己集合性ペプチド］
- ライフケア［環境関連、グリーンインフラ］
- 動物医療
- 食品

中期経営計画に基づく成長戦略の進捗

ヘルスケア

ヘルスケア領域においては、コンタクトレンズで培った「生体適合性ハイドロゲル」の技術を基盤に、独自のペプチドゲルを開発しました。このペプチドゲルは、動物由来成分を含まず、高い安全性と優れた操作性を備えており、医療現場の課題解決を目指しています。



第一弾として、緑内障手術時の視野確保材「シアーズ」を2026年5月に上市しました。透明なゲルが術中の視野を確保し、安全な手術の実施を支援します。更に、2026年2月には脊椎固定術などに用いる骨補填材「ヴァーテ」も医療機器の承認を取得しました。

眼科領域で培った知見や技術を眼科以外の領域でも活かし、革新的な製品の開発と提供を通じて、医療の発展に貢献していきます。

ライフケア

ライフケア領域においては、「環境負荷の低減」と「持続可能な社会の実現」を目指し、グリーンインフラ事業を展開しています。その中核製品として、2025年2月に省管理型の姫コウライシバ「ナルオターフ」を発売しました。本製品は、芝刈り作業の負担や植物廃棄物の発生を大幅に削減できる特長を有し、維持管理の効率化を通じて環境負荷の低減に貢献します。

発売以来、市場から高い評価を獲得し、大手デベロッパーの商業施設や都市インフラ、ゴルフ場などで採用が拡大しています。更に、都市緑化やスポーツ施設など幅広い用途への展開を進めることで、環境価値と経済価値の両立を図っています。

今後も、持続可能性に優れた次世代品種の開発を推進するとともに、環境緑化の促進と新たな事業基盤の構築を通じて、持続的な成長の実現を目指します。





従来の芝(右)よりも縦方向への伸びが少ないナルオターフ(左)

Governance ― ガバナンス ―

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンス体制強化の変遷

当社は株式上場以前からコーポレートガバナンス体制の改革を行っています。透明性向上と実効性の高い監督体制を通じ、ステークホルダーからの信頼確保に向け、更なる体制強化に努めます。

2010 2011 ・・・・・・・・・・・・ 2015 2016 ・・・・・・・・・・・・・・ 2020 2021 2022 2023 ・・・・・・・・・・・・ 2025

ガバナンス改革に着手し、執行と監督を分離 | 透明性・実効性のある体制の構築 | 適切な人材構成を進め、監督機能の強化 | 所有と経営の分離

コーポレートガバナンスに関する当社を取り巻く状況	● **2015年度** 東京証券取引所及び名古屋証券取引所の市場第一部に上場 ● **2015年度** コーポレートガバナンス・コード制定に伴い、コーポレートガバナンスに関する基本方針制定
機関設計	● **2010年度** 指名委員会等設置会社へ移行、同時に指名・監査・報酬委員会のすべてで社外取締役が過半数を占める ● **2010年度** 指名委員会委員長を社外取締役が担う ● **2015年度** 報酬委員会委員長を社外取締役が担う ● **2025年度** 監査委員会委員長を社外取締役が担い、3委員会の委員長がすべて社外取締役となる
取締役会議長	● **2015年度** 議長を社長兼務から分離し、非業務執行取締役が担う
取締役会構成・代表執行役体制	● **2010年度** 社外取締役比率の増加（取締役8名、うち社外取締役5名） ● **2022年度** 取締役変更（取締役9名、うち社外取締役6名） ● **2025年度** 取締役会体制再構築（取締役8名、うち社外取締役5名） ● **2021年度** スキルマトリックスの開示 ● **2023年度** 代表執行役2名体制へ変更（経営体制の強化） ● **2025年度** 代表執行役1名体制へ移行（所有と経営の分離）
役員報酬	● **2011年度** 中長期視点で業績向上に継続して取り組むことを強く動機づけるインセンティブとして、ストックオプションを導入
実効性評価	● **2016年度** アンケートによる取締役会の実効性評価開始 ● **2025年度** 外部専門機関を活用した実効性評価の高度化

基本的な考え方

当社は、中期経営計画の実現を通じた持続的な成長と企業価値の向上を目指し、コーポレートガバナンスの強化に取り組んでいます。経営の透明性・公正性を確保するとともに、適切な監督と迅速な意思決定を通じて、短期・中期・長期の価値創造を支える経営基盤の強化を図っています。

コーポレートガバナンスに関する基本方針

当社は株主、投資家、顧客、従業員などすべてのステークホルダーから尊敬され愛される企業を目指し企業活動を行うことを基本方針のひとつとしています。そして、その実現のためにステークホルダーからの信頼獲得及び公正かつ透明性の高い健全な企業経営を重要課題と位置付け、コーポレートガバナンスの拡充として各種施策を講じていきます。

コーポレートガバナンスに関する基本方針（全文）

コーポレートガバナンス体制の概要

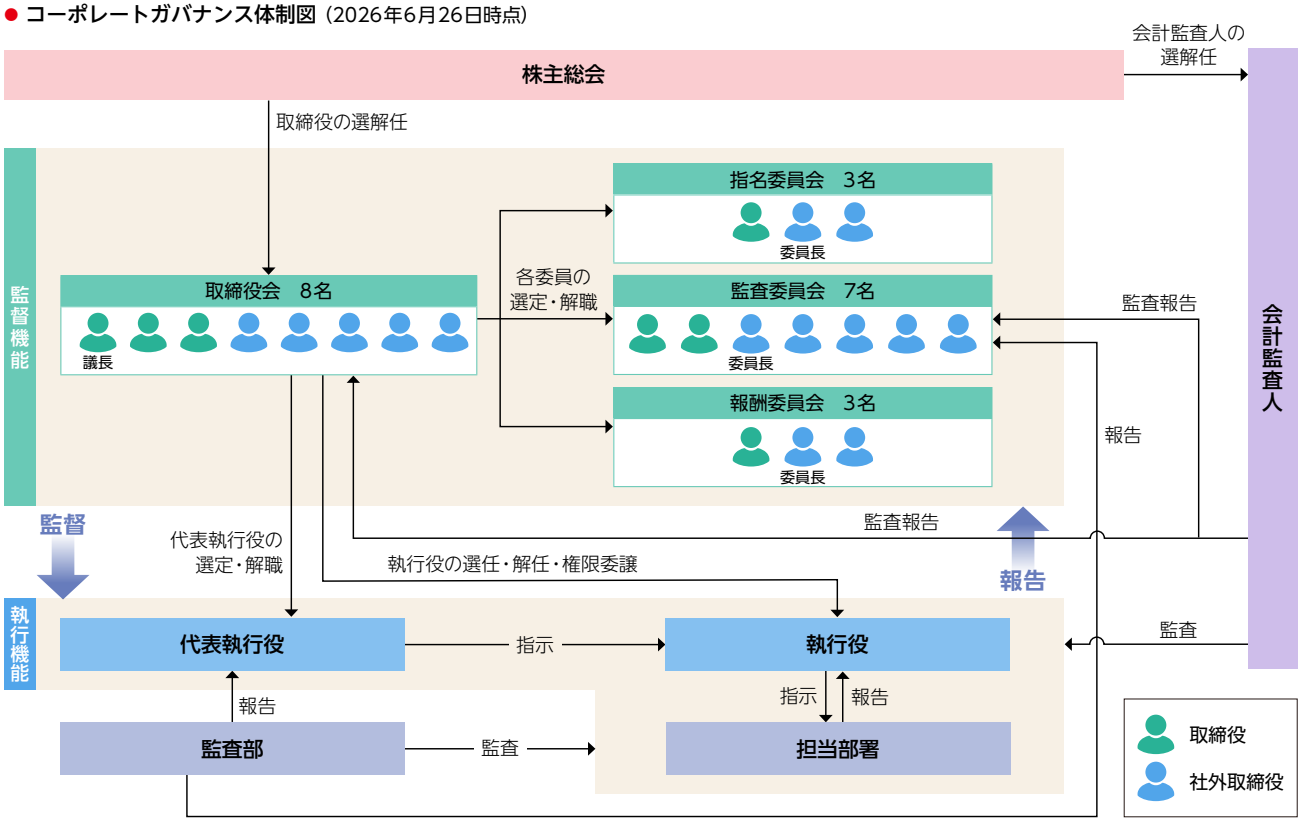
当社は指名委員会等設置会社であり、取締役会は法令上取締役会による専決事項とされている事項以外の業務執行の決定権限を執行役に委任し、経営の監督機能に専念しています。経営・執行体制は取締役８名（うち独立社外取締役５名）及び執行役６名（兼務取締役１名を含む）で構成しています（2026年６月26日現在）。社外取締役は客観的・大局的に、企業価値の向上という観点から執行役が行う経営の監督並びに助言を行っています。

業務執行及び経営の監督の仕組みは、株主総会において選任された取締役で構成する取締役会が会社の重要な意思決定と執行役などの職務執行の監督を行い、経営を監視し、取締役会により選任された執行役が担当業務ごとに強化された権限により、迅速で効率的な業務執行を実現しています。

独立性担保のため、各委員会（指名委員会、監査委員会、報酬委員会）の委員は、取締役会により選定され、過半数を社外取締役の構成としています。加えて、指名委員会及び報酬委員会は、当社又は子会社の業務を執行する取締役、監査委員会は、当社又は子会社の執行役、執行役員、使用人又は業務執行取締役が兼務することができません。

コーポレートガバナンス報告書

● **コーポレートガバナンス体制図**（2026年6月26日時点）



取締役会

取締役会規則に基づき、法令の定める事項、グループ経営に関する重要事項について審議し決定しています。執行役から定期的に業務執行状況の報告を受け、職務執行を監督しています。

指名委員会

取締役の選任及び解任に関する株主総会議案を決定しています。また、執行役の選任及び解任に関する議案を策定し、取締役会へ付議する権限を有しており、委員会において審議

し取締役会に付議しています。

監査委員会

監査の基本方針、実施計画に基づき監査を実施します。株主総会に提出する会計監査人の選任、解任並びに再任可否に関する事項、会計監査人の報酬、監査報告書の内容に関する事項などを協議し決定しています。

報酬委員会

取締役及び執行役の報酬制度・報酬金額などを決定しています。報酬は、合理性、透明性を維持することでコーポレートガバナンス向上につなげるものとし、経営環境、業績、他社水準などを考慮して適切な水準で決定しています。

● 2025年度 各会議体の出席状況

会議体	開催回数	出席率
取締役会	18回	100%
指名委員会	8回	100%
監査委員会	13回	100%
報酬委員会	5回	100%

ガバナンス体制のポイント

当社は、透明性・独立性・多様性を高めたガバナンス体制の継続的な強化を通じて、持続的な企業価値の向上を図り、ステークホルダーの期待に応え、社会とともに持続的に成長する企業グループを目指します。

経営の透明性　客観的で公正な意思決定を支える仕組み

指名委員会等設置会社を採用し、指名・監査・報酬の各委員会で社外取締役が中心的な役割を担っています。人事や報酬の決定において透明性・公正性を確保し、ステークホルダーから信頼される経営を実現します。

- 指名委員会等設置会社
- 各委員会は社外取締役が過半数
- 客観的な人事・報酬決定
- 株主・投資家を含むステークホルダーからの信頼

● 委員会における委員長の属性

指名・監査・報酬委員会の委員長：社外取締役 100%

● 2025年度 株主・投資家との対話

マネジメント層による機関投資家との面談：24回

IR担当部門による機関投資家との面談：200回超

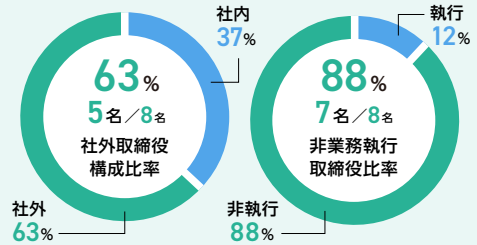
個人投資家説明会　開催回数：2回

取締役会の独立性　監督機能を強化し、健全な経営を実現

監督と執行を明確に分離し、取締役の過半数を独立社外取締役とすることで、客観的・中立的な視点から経営を監督します。
また、議長を非業務執行取締役が務めることで、独立性を更に高めています。

- 執行と監督を分離
- 独立社外取締役が過半数
- 議長は非業務執行取締役
- 客観的な監督により重要な意思決定の質を向上

● 取締役構成比率

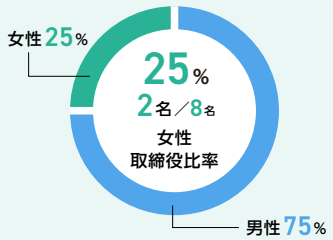


取締役会の多様性　多様な知見と経験で、より良い意思決定を

女性や多様な専門性・バックグラウンドを有する取締役で構成することで、多角的な視点から議論を深め、リスクの見落としを防ぎ、変化する環境に柔軟に対応できる経営を実現します。

- 多様な経験・専門性を持つ人材を登用分離
- 多様な視点での議論・意見交換
- リスクの見落としを防ぎ、課題を多角的に検討
- 意思決定の質を高め、持続的な成長へ

● 女性取締役比率



取締役会の実効性評価

当社は毎年、各取締役の自己評価をもとに取締役会並びに各委員会の実効性評価を実施し、分析によって認識された課題を確認のうえ、計画を立て実行するPDCAサイクルにより、取締役会及び各委員会の質の向上を図っています。

2025年度は、これまで継続的に取り組んできたガバナンス体制の強化に加え、今後の更なるガバナンス向上に向けた課題を客観的に把握するため、第三者機関による実効性評価支援を受けました。

評価にあたっては、コーポレートガバナンス・コードに基づく実効性評価アンケートの質問項目を見直し、従来より細分化するとともに、自由記述方式を一部導入することで、各取締役が認識する課題や意見をより具体的に把握できる内容へ改善しました。その結果、2025年度の取締役会の実効性は十分に確保されていることを確認するとともに、取締役会の役割・責任や事務局機能のあり方、中長期的な企業価値向上に向けた議論など、今後取り組むべき課題をより明確に整理することができました。

● 2025年度実効性評価の概要

対象及び回答者	取締役８名中、８名全員が回答
調査方法と実施頻度	アンケート形式での調査を年１回実施
主な評価項目	取締役会の構成・運営・体制、取締役会における議論・機能発揮、モニタリング、指名・報酬委員会の運営、取締役の自己評価、ステークホルダー・開示対応、取締役への支援、総合評価

PLAN

- 取締役会における議論の質・量の更なる充実を図る
- モニタリング機能の更なる強化を検討する
- ステークホルダーとのエンゲージメント強化に向け、情報共有と執行への反映体制を整備する
- 社外取締役による監督機能及び各委員会の運営体制の適正化を推進する

DO

- 取締役会の議案の選定に留意し、議案に係る情報共有の迅速化・充実
- 取締役会における執行状況の報告を充実、社外取締役の執行プロセス把握・課題理解の促進
- IR活動や適時開示に対するステークホルダーの反応を執行と共有
- 各委員会の委員長への社外取締役登用による独立した運営体制の強化

CHECK

2025年度 実効性評価の実施プロセス
（第三者の客観的な視点を取り入れた実効性評価）

1. 事前インタビュー：第三者による一部取締役への事前インタビューを実施し、取締役会の現状を把握するとともに、主な課題を整理。
2. アンケート調査：事前インタビューを踏まえ、質問項目を拡充するとともに自由記述を導入。
3. 集計・分析：第三者の客観的な視点を踏まえ、集計結果を前回評価と比較し、評価項目ごとの傾向を分析。
4. 課題の整理：分析結果及び第三者からの助言を踏まえ、評価できる点と重点課題を整理し、今後の改善の方向性を検討。

ACT/ADJUST

2025年度　評価結果

評価できたポイント

- 取締役会の構成・運営：多様な知見を活かした活発な議論の実施
- 執行と監督の分離がスピーディーに機能し、モニタリングボードの枠組みを着実に整備
- IR活動全般の情報共有と課題の協議により、実効性が向上

重点課題

- 取締役会の役割・責任：役割・責任の明確化と認識の共有
- 取締役会事務局：事務局機能の明確化と強化
- 指名・報酬委員会：中長期を見据えた運営の充実

2026年度　今後の取り組み

- 取締役会の役割と責任について、社外取締役、社内取締役、執行と改めて協議を進め、ガバナンス向上につなげる
- 社外取締役を中心とした取締役会、委員会運営において高度なガバナンス体制を維持するために事務局の役割を明確化する
- 社外取締役委員長による各委員会の議論の高度化を図るため、社内・外の情報収集力を強化し議論の充実を図る

議長コメント　取締役 取締役会議長　滝野 喜之

当社では、これまでも取締役会はその役割を実効的に果たしていると評価してきました。一方で、経営体制の変化を契機に、更なる実効性向上に向けた課題を客観的な視点で確認するため、第三者による実効性評価を実施しました。評価を通じて、役員一人ひとりが高い当事者意識を持って取締役会の議論に臨んでいることを改めて確認するとともに、課題や改善の方向性をより明確にすることができました。今後も評価結果を着実に改善につなげ、ガバナンス体制の更なる強化に努めてまいります。

取締役に求めるスキル

当社では、企業価値の増大とコーポレートガバナンスの向上、そして経営理念の実現に向けて、取締役に求めるスキルを明確にしています。

● **求めるスキルの定義**

スキル	スキルの定義
経営全般	経営戦略の構築と策定に必要な知見や経験を有し、経営方針・企業の意思決定や業務執行の監督を適正に遂行
グローバル経験	グローバル視点での企業経営に関する幅広い知識と経験を有し、グローバル事業展開・戦略への適切な助言と監督
営業 マーケティング	営業・マーケティングに関する知見、経験を有し、かつグローバル視点でのマーケティングの見識から助言及び監督
製造研究開発	開発、製造面の課題認識と知見を有し、業界・技術動向への適切な助言と監督
法律	法律に関する専門的な知識、コンプライアンス、リスクマネジメント体制の整備と運用の監督
財務会計	財務戦略・会計の知見を有し、グローバルに事業を展開する財務戦略に対する財務・会計の専門家視点での助言・意見及び監督
学術	眼科領域、医学領域の幅広い知見と見識に基づき、医療業界の学術研究の動向の助言とコミュニケーションへの監督

役員トレーニング

当社は社外取締役に対して、取締役会の事前準備のため、当社固有の課題に関する情報の共有、グループ会社の実情把握のための説明会を開催するなどの理解を深める機会を提供しています。

2025年度は取締役・執行役を対象とした全体勉強会を2回実施しました。更に外部講師によるサステナビリティ経営への理解促進につながる勉強会を行いました。取締役に向けた研修を実施し、取締役としての責任やガバナンス上の留意事項について理解を深め、経営課題に対応できる体制を整えました。

● **スキルマトリックス**（2026年6月26日時点）

氏名	性別	役職	業務執行	在任期間	所属委員会（◎：議長・委員長）				保有するスキル						
					取締役会	指名委員会	監査委員会	報酬委員会	経営全般	グローバル経験	営業マーケティング	製造研究開発	法律	財務会計	学術
川浦 康嗣	男性	取締役	執行	1年	○				○	○					
滝野 喜之	男性	取締役	非執行	8年	◎	○	○		○			○		○	
篠田 浩樹	男性	取締役	非執行	1年	○		○	○	○		○				
渡辺 眞吾	男性	独立 社外取締役	—	8年	○		○	○		○				○	
柳川 勝彦	男性	独立 社外取締役	—	5年	○	○	◎		○	○					
寺﨑 浩子	女性	独立 社外取締役	—	2年	○		○					○			○
竹内 裕美	女性	独立 社外取締役	—	新任	○		○	◎					○		
増本 勝彦	男性	独立 社外取締役	—	新任	○	◎	○		○	○				○	

役員紹介



取締役

1 取締役兼代表執行役社長　CEO
川浦 康嗣

2 取締役会議長、指名委員、監査委員
滝野 喜之

3 監査委員、報酬委員
篠田 浩樹

4 報酬委員会委員長、監査委員
竹内 裕美

5 監査委員、報酬委員
渡辺 眞吾

6 指名委員会委員長、監査委員
増本 勝彦

7 監査委員会委員長、指名委員
柳川 勝彦

8 監査委員
寺﨑 浩子

執行役

9 総合統括本部長　CFO
古賀 秀樹

10 生産開発統括本部長
渡邉 基成

11 国内営業統括本部長
竹下 憲二

12 海外統括本部長
Remco Engelhart※

13 みる未来事業統括本部長
村木 健介

※ 本レポートでは通称を使用しています。適時開示・招集通知等の法定書類では正式名称「Nicolaas　Johannes　Adrianus　Engelhart」を使用しています。

コンプライアンス

基本的な考え方

当社グループは全従業員に対し、国内外の法令をはじめとする社会ルールを遵守し、企業倫理を常に向上させ、持続成長可能な事業活動を行います。その指針として「コンプライアンス基本方針」を定めています。

コンプライアンス基本方針

コンプライアンス体制

当社は、内部統制機能の強化及びサステナビリティ活動の推進をサステナビリティ委員会が担っています。同委員会では、内部統制の整備、当社グループ経営に影響を与えるリスクの管理、法令遵守及び企業倫理の管理体制を整備し、多様なビジネスリスクの低減に努めています。取締役会は、企業倫理、腐敗・贈収賄防止などについて定期的な報告を受け、管理体制や遵守状況の監督を行っています。

また、当社と国内子会社向けに独自制作した電子版「コンプライアンスガイド」をイントラネット上に掲示し、海外子会社に対しては、コンプライアンス規程の整備・運用を進め、グループ全体のコンプライアンス体制の維持向上に努めています。

内部統制システム及びプロセスの具現化

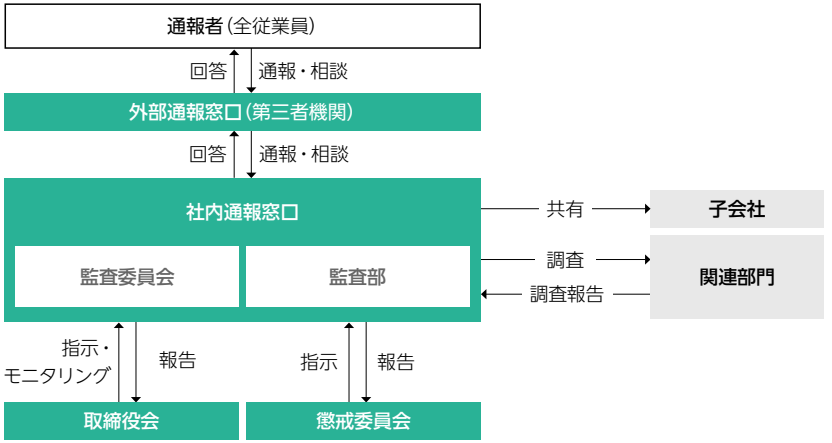
事業継続のために積極的に活用すべきであるとの認識のもと、事業を適正かつ効率的に遂行するために必要なシステム及びプロセスを社内に構築し、運用しています。当社のすべての役員及び従業員は、法令と倫理の遵守、事業の有効性と効率性の確保、資産の保全、財務報告の信頼性確保といった目的の達成に必要な推進体制を、自律性をもって構築運用するとともに、定期的に評価改善を行うことにより実効性の向上に努めるものとしています。

内部通報制度

当社グループは、従業員及び役員による不正行為の未然防止、早期発見と是正を目的に、内部通報制度を導入し、通報窓口「メニコングループ内部通報ホットライン」を社外（専門の第三者機関）に設置しています。通報者の保護のため、匿名の通報を可能にするとともに、通報を理由に通報者が不利益を受けることがないよう社内規程で定めています。

通報に対しては、公正、公平かつ誠実に対応し、通報者保護と秘密保持に配慮して事実関係の調査などを行っています。調査の結果、不正行為が確認された場合は、就業規則などに従って適切に対処しています。不正行為が確認されない場合でも、特定の部門から通報が多いなど、リスクの兆候が見受けられるときは改善指導を行い、未然防止に努めています。通報内容や不正行為が子会社に該当する範囲であれば共有し、改善を求めています。

● メニコングループ内部通報ホットライン



- 対象者：当社グループの全従業員（社員、派遣社員、パート、アルバイトなど）の他、法令で定められた者
- 受付内容：コンプライアンス基本方針に違反の懸念がある事項（不正、反競争行為、汚職・贈収賄、ハラスメントを含む人権侵害など）
- 相談方法：ウェブサイト（24時間）、電話（月～金/正午～21時、土日祝/9時～17時）、封書
- 言語：日本語・英語・中国語・フランス語・ドイツ語・イタリア語・オランダ語・スペイン語

● **内部通報件数実績**　対象範囲：連結

(件)

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
報告・相談	32	29	31	55	67

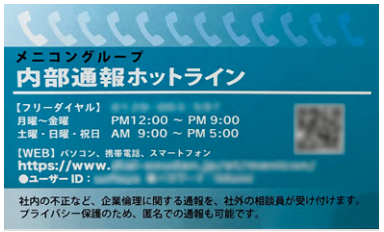
※ 各年度、経営に大きな影響を与えた報告はありませんでした。

● **2025年度内部通報の内訳**　対象範囲：連結

	ハラスメント	労働環境	人間関係	不正疑惑	その他	合計
件数	23	17	1	4	22	67

内部通報制度の周知

内部通報制度の利用方法や連絡先は、コンプライアンス研修の際に周知を行っている他、通報窓口が記載されている内部通報ホットラインカードを全従業員に配布して浸透を図っています。



内部通報ホットラインカード

腐敗・贈収賄行為の防止

当社グループは、「コンプライアンス基本方針」に則り、公正で透明性の高い企業活動を行うべく、当社グループ全従業員が公務員及び政府関係機関役職員を含めたすべてのお取引先に対し、腐敗・贈収賄を疑われる行為の一切を禁止し、透明性の高い関係性構築を図っています。また、就業規則の服務心得、調達購買管理規程の禁止事項や調達購買マニュアルの購買先との不適切な関与の禁止にて、不当な金品の贈与などの利益を受けないことを明記し、腐敗・贈収賄防止に努めています。利害関係者（取引業者、広告代理店、得意先など）からやむを得ず接待などを受ける、又は受けた場合の対応として、接待などを受ける、又は受けた従業員は職制を通じ「利害関係者からの接待等受諾報告書」にて、担当統括本部長・室長・事業部長に報告することとしています。

2025年度、腐敗・贈収賄を疑われる事例は0件で、腐敗・贈収賄により懲戒を受けた従業員や罰則・罰則金はありません。

コンプライアンス意識の浸透

当社グループでは、従業員のコンプライアンス意識の向上と法令など違反の防止を目的に、毎年国内グループ全従業員を対象にした全社コンプライアンス教育を実施しています。

2025年度は、国内グループ全従業員を対象に、医療機器業プロモーションコード※に関する教育の中で腐敗防止を含む研修を実施しました。今後も、社会動向や業界特有の動向を踏まえ、コンプライアンス意識の浸透に向けて、各種研修に関連内容を随時取り入れていきます。

※ 一般社団法人日本医療機器産業連合会が明示している医療機器のプロモーションを行う際に遵守すべき行動基準のこと

2025年度コンプライアンス教育実績

- 回数：6回
- テーマ：ハラスメント教育、個人情報保護など
- 実施方法：eラーニング
- 参加対象者：国内グループ全従業員
- 受講率：6回すべて100%

政治献金

当社は、政党や政治家への献金に際しては関連法令に則った適切な管理を行い、特定の政治団体・政党への法律で許容された範囲を超える金額の寄付などを禁止しています。

2025年度の政治献金支出はありませんでした。

ESGデータ：コンプライアンス

リスクマネジメント

基本的な考え方

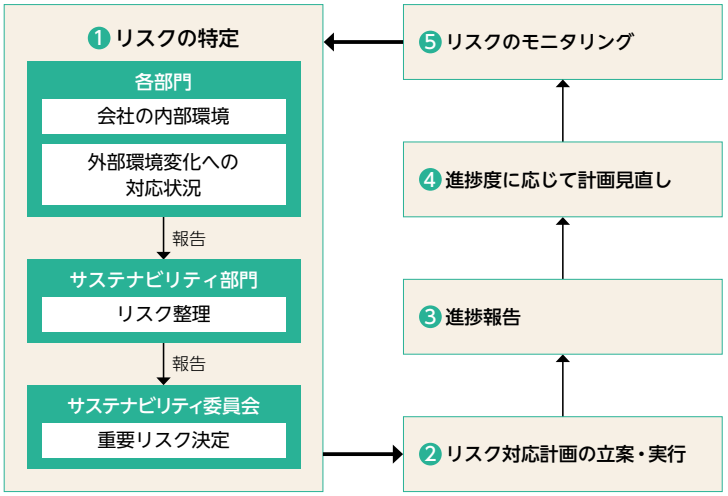
当社グループは、損失などを回避又は低減して会社資産を保全するとともに、ステークホルダーの安全を確保し、事業の安定的な継続を図るべく、リスク管理体制と手順を定め、運用を徹底しています。また、情報漏洩リスクを低減するため、「メニコングループ情報セキュリティ方針」及び「個人情報保護方針」を定めています。

個人情報保護方針
メニコングループ情報セキュリティ方針

リスク管理体制

当社グループはリスク管理責任者を代表執行役社長とし、リスク管理の全社的推進とリスク管理に必要な情報の共有化などを図るため、サステナビリティ委員会を設置しています。同委員会では想定されるリスクの分析を行い、リスクの回避・低減・移転・受容その他必要な措置を事前に講じています。事故など発生時の対応及び処理後の報告、人命に関わる緊急事態発生時の報告経路、苦情への対応、医薬品医療機器等法その他の関連法規に則した対応などを規程に定め、運用しています。この他に、各分野におけるリスク管理のため「品質保証安全管理委員会」「PLD委員会」「個人情報保護委員会」「メニコン公正取引管理委員会」を設置しています。生じたリスクに対しては、①リスクの特定、②リスク対応計画の立案・実行、③進捗報告、④進捗に応じて計画見直し、⑤リスクのモニタリングと手順を定め、損失の回避・低減を図ります。

● リスク管理体制と手順

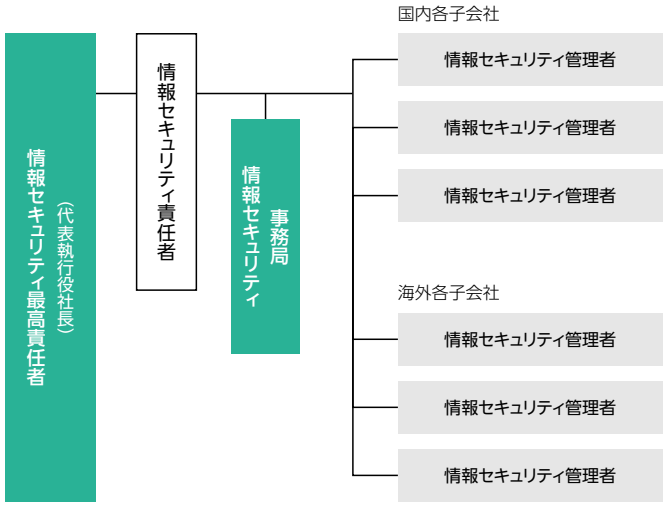


情報セキュリティ

情報セキュリティマネジメント

当社グループの情報セキュリティを統括する情報セキュリティ統括組織、各子会社には社内の情報セキュリティ対策組織及び管理者を設置し、情報セキュリティ対策の推進を図っています。情報漏洩事故発生時は、同組織が「CSIRT対応手順書」に沿い対応に当たり、万が一の情報漏洩事故発生に備えCSIRT 訓練を定期的に実施しています。また、未然防止策として毎年セキュリティチェックシートによるセキュリティ対策状況確認・報告の実施や、国内グループ全従業員を対象にした情報セキュリティ教育を実施しています。

● 情報セキュリティマネジメント体制図



情報セキュリティに関する取り組み

サイバーセキュリティ対策

2025年度は当社の主要なシステムに対しペネトレーションテストを実施し、サイバー攻撃耐性を確認するとともに、AI/RPAを活用したWeb脆弱性診断ツールを活用し、効率的にセキュリティ点検を実施しました。

また、当社グループ全社が達成すべきセキュリティ対策基準を新たに設定し、グループ全体のセキュリティレベル底上げを図りました。

情報セキュリティ教育・訓練

当社は、国内グループ全従業員を対象に、情報管理体制やセキュリティ攻撃の情報などをまとめた情報セキュリティ教育を毎年実施しています。また、新入社員や新任管理者には別途、個人情報を扱う企業としての心得などをまとめた情報セキュリティ教育を実施しています。2025年度のこれらの受講率は100%でした。

重要サーバーに不正攻撃を受けた可能性を想定したCSIRT訓練は情報セキュリティ事務局を中心とした従業員を対象に定期的に実施しています。同訓練は情報漏洩やサイバー攻撃など、さまざまなセキュリティインシデントに対する対応力の強化を目的に、規模を拡大し今後も実施する予定です。

個人情報保護

個人情報保護方針に基づき、お客様及び当社グループに関わるすべての方からお預かりした個人情報の適切な利用と管理・保護を行っています。また、GDPR(EU一般データ保護規則：General Data Protection Regulation)に対応するとともに、「メニコングループ個人情報保護規程」を整備しています。更に当社グループ販売会社のサービスを安心してご利用いただくために、「プライバシーマーク」の取得、全従業員の定期教育の実施、取引先(業務委託先)への指導と個人情報のお問い合わせ窓口を当社ウェブサイトに掲載しています。

なお、2025年度は個人情報に関する事故は、0件でした。

事業継続計画(BCP)

当社グループは災害などにより重要業務が中断しないよう予防措置を講ずるとともに、重要業務が中断した場合、目標復旧時間以内に重要な業務を再開できるようにBCPを策定しています。

BCPの策定

当社グループは災害などの緊急事態の際、従業員の安全確保を第一に、事業を早期回復させるため、4つの重点事項を軸にBCPを策定しています。現在、調達におけるBCPの強化にも取り組むとともに、全体的なBCPの見直しも行い、更なる体制の強化に取り組んでいます。

BCP重点事項

① 顧客へのサービス継続を最優先させる
② 対策本部を本社に設置し、情報を集約した上で適切な指示を行う
③ 当社の生命線であるメルスサービス、受注・出荷を最優先に復旧させる
④ 商品欠品時は代替商品の提供を行う

P.46 調達におけるBCPの強化

緊急時の体制

当社グループは大規模な自然災害が発生した際、代表執行役社長が総責任者としてBCPを発動し、対策本部を設置します。被害状況把握には、経営管理、生産開発、国内事業、海外事業、新規事業の各対応リーダーが情報を収集し、対策本部へ報告した後、対応を決定する仕組みを構築しています。また、安否確認システムを導入し、有事の際に従業員の安否が確認できる体制を構築しています。

災害への備え

当社グループは緊急事態に備え、当社及び国内外子会社、海外駐在者などに関する緊急連絡先を整備しています。また、各事業所では、リスク管理マニュアルに基づき、災害対策備蓄品を準備し、定期的な点検・整備を行っています。

防災訓練は本社及び主要事業所では年2回、その他事業所は年1回実施しています。

サステナビリティ推進体制

当社グループは社会に貢献する商品やサービスの提供を通じて、社会課題の解決に貢献するため、2022年度にサステナビリティ方針及び重要課題の見直し、サステナビリティ推進体制の整備を行いました。また、2025年度には、現在のサステナビリティ方針などを見直すべく、ダブルマテリアリティに基づく再評価を実施しました。より一層強化した体制で、私たちがサステナビリティ活動で目指す「健康で心豊かな社会の実現」に尽力していきます。

サステナビリティ活動方針

目指す姿　健康で心豊かな社会の実現

サステナビリティ方針

メニコングループは、社会に役立つ商品やサービスを世界に提供し続けることをMissionとして掲げています。このMissionを長期的に実現するためにも、地球環境や社会との調和が欠かせません。メニコングループは事業を通じて、地球環境や社会の課題に対する新しい価値を創造し、社会の発展に貢献します。

1. 人・社会・地球環境の調和を図り、社会に役立つ商品とサービスの提供を通じて、持続可能な社会の実現を目指します。
2. すべての生命と地球環境に配慮し、これらの保護・保全に向けて積極的に行動します。
3. 各国や地域の文化と歴史に敬意を払い、豊かな生活と社会の発展に貢献します。
4. 社員の個性を尊重し、自己実現できる就労環境の整備により、人財の育成に取り組みます。
5. 国内外の法令をはじめとする社会ルールを遵守し、企業倫理を常に向上させ、持続可能な事業活動を行います。
6. ステークホルダーと広く深くコミュニケーションを行うことにより、社会から愛される企業を目指します。

推進体制

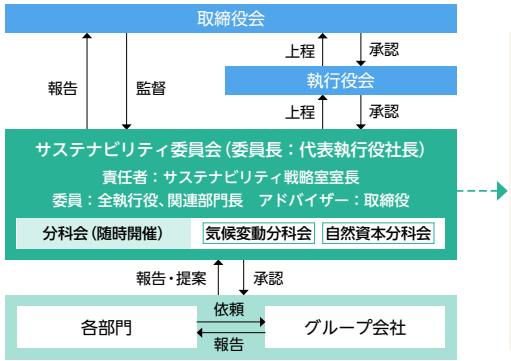
当社グループのサステナビリティ推進は、全執行役及び関連部門長で構成したサステナビリティ委員会が担っています。委員会は年４回の定期開催に加え、必要に応じて臨時委員会を開催し、重要課題の進捗状況や各分科会での検討事項、今後の方向性などを検討し、取締役会に定期的に報告しています。組織体制の変更に伴い、2024年度から委員長を会長から社長へ変更しました。社長に役割を一元化し、トップのリーダーシップのもとでサステナビリティ施策の検討から実行までを一体的かつ円滑に推進する体制としています。

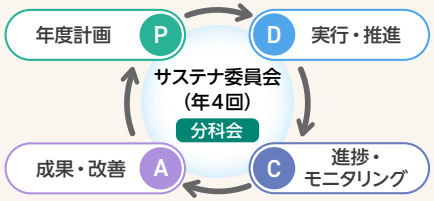
2025年度の主な議論テーマ

- 第１回　内部統制システム運用報告、リスク調査結果報告、人材マネジメントに関する報告
- 第２回　サステナビリティ情報及び気候変動関連情報の開示
- 第３回　透明性ガイドラインに基づく開示内容報告、クアラルンプール原則※の適用、TNFDに基づく分析結果の報告、資源循環に関する報告
- 第４回　TNFDに関する情報開示、人的資本に関するKPI設定
- 臨時委員会 ……資源循環確立に向けた現状報告

※ 医療関連業界における公正な取引及び企業倫理に関する原則

● サステナビリティ推進体制図





重要課題に対してKPIを設定し、PDCAを円滑に回しながら取り組みを進めています。

サステナビリティ推進のあゆみ

2022年度

- CSR方針からサステナビリティ方針へ改訂
- サステナビリティ委員会設立
- 重要課題の再設定
- 人権方針策定
- サステナビリティ調達方針策定
- TCFD賛同表明

2023年度

- 人権デューディリジェンスの実施
- Scope1,2,3すべてにおける対象範囲をグループへ拡大

2024年度

- サステナビリティ調達ガイドライン制定
- グローバルでの人権デューディリジェンスの実施
- Scope1,2削減目標の設定
- 水リスクの分析

2025年度

- TNFDフレームワークへの対応及び関連情報の開示
- サプライヤーによるサステナビリティ調達方針への賛同取得
- AIを活用したグローバルESG・GHG管理体制の高度化（Zeveroとの協業）
- 重要課題の見直し
- オフサイトPPAサービスの導入
- 再エネ拠点の拡大
- TCFDの戦略パート見直し（リスクと機会の見直し）
- クアラルンプール原則への対応決定

Environment ― 環境 ―

環境マネジメント

基本的な考え方

当社グループでは「メニコン環境宣言」のもと、気候変動対応や廃棄物の削減など、さまざまな場面において地球環境の負荷低減に向け取り組んでいます。なかでもコンタクトレンズの製造過程やコンタクトレンズを使用した後に出るプラスチックなどを、廃棄物ではなく再生材として活用することで地球環境の保護や社会経済に貢献したいと考えており、資源を有効活用する資源循環の取り組みに注力しています。

メニコン環境宣言

私たちメニコンは『ずっと輝く瞳に』を願い、地球の未来を見据えて、『人にも動物にも環境にも優しい地球企業でありたい』と思っています。そして、私たちが開発した技術や英知が地球のすべてに恩返しできることを夢見て、グループ全社で挑戦していきます。

メニコン環境宣言

ガバナンス体制

当社グループの気候変動及び自然関連に関する課題はサステナビリティ委員会で審議しています。また、より重点的な協議を行うため、委員会の下部組織として気候変動分科会及び自然資本分科会を設置し、関連部門から情報収集を行い、同委員会で審議する内容について検討・協議をします。経営への影響が大きい対策や方針は執行役会・取締役会で承認を得るほか、審議内容を定期的に取締役会へ報告し、取締役会の監督のもとサステナビリティ経営を推進します。

P.37 サステナビリティ推進体制図

気候変動対応

TCFD提言に基づく情報開示

当社グループは、気候変動を重要な経営課題と捉え、2022年7月にTCFD提言に賛同し、TCFDの枠組みで取り組みを進めています。2025年度には戦略の見直しを行い、シナリオ分析を通して把握した気候変動に伴うリスク・機会を見直すとともに財務影響に関して試算を実施しました。その結果をもとに経営戦略・リスクマネジメントに反映し、中長期的なレジリエンス向上を図っています。

TCFD提言に基づく情報開示

戦略

当社グループは、国内外の全事業・サプライチェーンを対象にIEAのNet Zero by 2050（1.5℃シナリオ）、IPCCのSSP5-8.5（4℃シナリオ）などを参照して重要リスクと機会の特定を行いました。時間軸は、短期（現在～2027年）、中期（2028～2030年）、長期（2031年以降）で分類しました。

● 主要なリスクと機会

区分		主な要因	当社への影響
移行リスク	政策・規制	炭素価格上昇、GHG排出規制強化、製品・廃棄物規制強化	エネルギーコストや設備投資コストの増加
	市場	環境配慮型製品への需要拡大、顧客ニーズの変化	製品需要の変化、競争環境への影響
	評判	気候変動対応や情報開示への期待の高まり	企業価値や資金調達への影響
物理リスク	急性	自然災害の激甚化	生産活動の影響
	慢性	水資源制約、気温上昇	水使用コストや安全衛生対策コストの増加
機会	資源効率	生産効率向上、再生可能エネルギー活用	コスト削減、事業効率向上
	製品・サービス	環境配慮型製品や近視進行抑制関連製品への需要拡大	売上拡大、新たな市場機会の創出
	社会変化	健康意識や環境意識の高まり、生活様式の変化	自社製品・サービスの価値向上、ブランド力向上

※ 本表は、当社が認識する主な気候関連リスク・機会を抜粋して掲載しています。分析結果及び対応策などの詳細は、当社ウェブサイトをご参照ください。

リスク管理

当社グループは、損失などを回避又は低減して会社資産を保全するとともに、ステークホルダーの安全を確保し、事業の継続を図ることを目的に、リスク管理体制と手順を定めています。

P.35 リスク管理体制

指標と目標

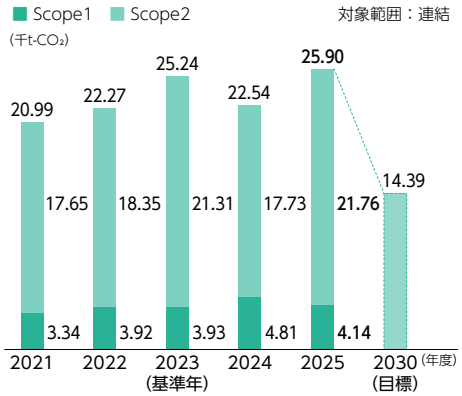
2020年度から当社グループの温室効果ガス（GHG）排出量（Scope1＋2）の算出を実施し、サプライチェーンの上流・下流における排出量（Scope3）の算出も開始しました。GHG排出量削減目標については、Scope1＋2の目標を設定し、2030年度までにGHG排出量を2023年度基準で43%以上削減します。

Scope3の目標設定は、グループ全体の算出結果を踏まえて検討していく予定です。

Scope1,2削減に向けた取り組み

当社グループの2025年度Scope1,2の実績は、それぞれ4.14千t-CO_2、21.76千t-CO_2でした。2025年度は、生産拡大に対応するため、マレーシア工場の稼働を開始した影響で、前年度14.9%の増加となりました。新工場稼働によりScope2にて約8.4千t-CO_2増加しましたが、既存の工場への再エネの導入により、既存の施設の排出量は、昨年比24.8%削減となり、結果2023年度比2.6%増となりました。

● GHG排出量（Scope1,2）



● Scope1,2削減施策

エネルギー使用量の削減

- 機器のエネルギー効率向上
- 製品・生産方式の効率化
- エネルギー使用設備の効率運用
- ヒートポンプの利用

再エネ利用の拡大

- 再エネ由来発電システムの導入（PPA）
- 再エネ由来発電契約への切替
- 業務車のEV／FCV化
- バイオマスボイラーの導入

再生可能エネルギー活用の推進

2025年度は前年度の関工場、各務原工場に続き、子会社であるアルファコーポレーション伊那工場に再エネ電力を導入しました。導入したのは「信州Greenでんき」となり、長野県内にある水力発電所で発電された電気を使用する再エネ電力です。自社工場のある地域で作られた電力を使用することで、電力の地産地消を行い、地球環境への負荷を低減できるように努めています。

また、各務原工場の一部再エネ調達をオフサイトPPAに切り替えも実施し、長期契約による再エネ電力の安定的な調達を見込んでいます。

Scope3削減に向けた取り組み

当社グループは、Scope3排出量の精度向上及び網羅性の強化を目的に、対象範囲の拡大を準備しています。2026年度には欧州子会社14社を新たに対象に含めて排出量を算出し、2025年度、2026年度のデータ開示を目指しています。

当社グループのScope3はカテゴリ1が排出量の約6割を占めています。2024年度に策定した「サステナビリティ調達ガイドライン」の浸透を進めるとともに、既存・新規サプライヤーへの賛同要請を行い、対応状況を踏まえた取引の見直しも視野に入れながら、サプライヤーを巻き込んだ排出量削減を推進し、カテゴリ1の削減を目指します。

● GHG排出量（Scope3）

対象範囲：当社＋子会社5社※1
(千t-CO_2)

Scope／カテゴリ※2		2023年度※3	2024年度※3	2025年度
Scope3（Scope1,2以外の間接排出）		192.22	204.90	235.92
カテゴリ1	購入した製品・サービス	130.15	137.74	149.55
カテゴリ2	資本財	28.74	30.46	47.98
カテゴリ3	Scope1,2に含まれない燃料及びエネルギー活動	4.30	4.15	7.39
カテゴリ4	輸送、配送(上流)	10.49	12.41	21.26
カテゴリ5	事業から出る廃棄物	0.48	0.51	0.53
カテゴリ6	出張	4.12	3.84	2.74
カテゴリ7	通勤	1.14	1.27	1.24
カテゴリ11	販売した製品の使用	1.37	2.50	2.81
カテゴリ12	販売した製品の廃棄	11.44	12.01	2.53

※1 対象範囲の子会社5社は、(株)ダブリュ・アイ・システム、(株)メニコネクト、Menicon Singapore Pte. Ltd.、板橋貿易(株)、目立康(大連)医療科技有限公司
※2 カテゴリ8,9,10,13,14,15は対象外
※3 対象範囲拡大に伴い再算定を実施

自然関連課題への取り組み

TNFD提言に基づく情報開示

メニコンは2009年の「メニコン環境宣言」に基づき、2022年に「サステナビリティ方針」を策定し、「健康で心豊かな社会の実現」と自然環境の負荷低減に取り組んでいます。

コンタクトレンズ製造において清らかな水資源をはじめ、多くの自然資本から恩恵を受けている当社グループは、国際社会における自然資本への関心の高まりを受け、生物多様性の保全と生態系サービスの持続可能な利用が重要と判断し、2025年度よりビジョンケア事業を対象にLEAPアプローチに沿った自然関連のリスク・機会分析を実施しました。コンタクトレンズ業界におけるTNFD開示は当社グループが先行的に行っており、自然関連課題で業界をリードする存在を目指しています。

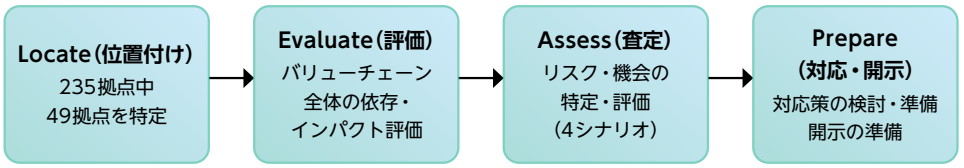
なお、TNFDに関わるガバナンスにつきましては、環境マネジメントのガバナンス体制をご覧ください。

自然関連課題への取り組み　P.37 サステナビリティ推進体制　P.38 ガバナンス体制

戦略

当社グループのコア事業であるビジョンケア事業に重きを置き、主要なバリューチェーン活動である「調達」から「廃棄・再生」までを対象に、TNFDが提唱するLEAPアプローチに沿って自然関連課題を分析しました。

● LEAPアプローチに基づく自然関連課題の分析フロー



● 主要なリスクと機会

区分		主なリスク・機会	当社への影響
物理リスク	急性・慢性	水資源の変化、自然災害の激甚化、生態系劣化によるサプライチェーンへの影響	操業停止リスク、水使用コスト増加、調達リスク増加
移行リスク	政策・規制	環境規制強化、プラスチック規制強化	管理コストや設備投資コストの増加
	市場	調達環境の変化、環境負荷の高い原材料の供給減少	調達コスト増加、原材料不足
	評判	汚染物質・廃棄物管理への社会的要請の高まり	企業価値低下、売上減少、賠償リスク
機会	資源効率	資源効率向上、水利用効率向上、リサイクル推進	コスト削減、調達レジリエンス向上
	製品・サービス	環境配慮型製品・サービスの普及	売上拡大、新市場へのアクセス
	評判資本	ネイチャーポジティブへの貢献、地域との協働	企業価値・ブランド価値向上

※本表は、当社が認識する主な自然関連リスク・機会を抜粋して掲載しています。分析結果及び対応策などの詳細は、当社ウェブサイトをご参照ください。

リスクとインパクトの管理

当社グループは、リスク管理（負のインパクトの管理を含む）に関して、損失などを回避又は低減して会社資産を保全するとともに、ステークホルダーの安全を確保し、事業の継続を図ることを目的に、リスク管理体制と手順を定めています。自然関連リスクに関しても全体のリスク管理プロセスの中で重要なリスクに対応する部門を決定し、該当部門が立案した対応計画に沿って管理・モニタリングを行っていきます。

P.35 リスク管理体制

指標と目標

当社グループでは、廃棄物、取水量・排水量を開示しています。 今後TNFDの提言における開示指標を参照しながら、当社グループの自然関連の依存とインパクト、リスク及び機会を管理するための指標や目標について、引き続き調査を進めていきます。

ESGデータ

水資源の保全

コンタクトレンズの製造過程では、多くの水資源を使用します。当社グループは取水量削減のため、各務原工場は従来比で50%の節水可能な純水製造装置を採用し、関工場はソフトコンタクトレンズの生産過程で排出される水の一部を工場内のトイレの排水として活用しています。

● 2025年度の取水量・排水量

取水量	39.59万m³(前年度比14.8%増加)
排水量	28.67万m³(前年度比9.5%増加)

※ 対象範囲：(株)メニコン、(株)メニコンネクト、(株)アルファコーポレーション、Menicon SAS、Menicon Pharma SAS、Menicon Limited、Menicon Singapore Pte. Ltd.、Menicon B.V.、SOLEKO S.p.A.、Menicon Malaysia Sdn. Bhd.、目立康(温州)医療科技有限公司(取水量除く)

水リスクへの対応

水(淡水)はコンタクトレンズやレンズケアの製造に不可欠な原料である一方、利用可能な淡水は地球上の水の僅か0.8%といわれ、偏在性もあるため、地域によって状況が大きく異なります。こうした中で事業を持続的に行うには、各拠点で起こり得る水リスクを把握し、対策を講じることが重要です。この考えに基づき、当社グループでは工場などの拠点を対象に水リスクの評価を行いました。優先的に対策すべき拠点を「重点工場」とし、水リスク低減に向けて方針を設定していきます。

水リスクの評価

拠点がある地域の水リスクの状況・水リスクの選定

代表的な水リスク評価ツールのひとつである世界資源研究所(WRI)の「Aqueduct」を用い、工場などの拠点がある地域の水リスクの状況を確認しました。総合的水リスクは、イタリアが高く、中国は中～高、日本・フランス・イギリスが低～中でした。特に注力して対処すべき水リスクは、水ストレス・洪水・干ばつ・品質の4項目を選定しました。

有害物質の管理体制

当社は、有害物質の管理として定期的な測定と排出基準を設定しており、各工場において2ヵ月に1回、専門業者による水質測定を実施しています。また、関工場が位置する関市と排水先である木曽川の流れる坂祝町と公害防止協定を締結し、協定に基づく基準を遵守していることを確認しています。2025年度は当社グループにおいて、環境に関わる法令違反やそれに伴う罰金及び制裁措置はありませんでした。

持続可能な資源消費

基本的な考え方

当社グループの主力事業であるコンタクトレンズ及びケア用品は、使用後にプラスチックごみなどが発生するため、これを削減し、適切に循環させていくことは、重要な社会的責任のひとつであると認識しています。事業の特性上、これらの廃棄物は有効活用可能な資源でもあることから、持続可能な資源循環の実現及び重要課題である「地球環境の負荷低減」に向けて、他社とも協力しながらプラスチックごみの再資源化を推進しています。

プラスチックの資源循環

当社グループの廃棄物は、各国の法律・規制、メニコン環境宣言に則り、適切に管理・処分を行っています。近年、使い捨てコンタクトレンズの需要が高まり、今後も近視人口の増加に伴い使用量が更に増え、その結果、製造・流通に使われるプラスチックも製品使用後の廃プラスチックも増加すると予測されます。当社グループは製品使用後の廃プラスチックがそのまま廃棄されないよう、資源循環につながるエコシステムの構築に注力しており、その一環として、EUの「包装・包装廃棄物規則(PPWR)」への対応を戦略的に推進しています。製品ライフサイクル全体を通じたプラスチック使用量の削減、回収・リサイクル体制の整備、バリューチェーンにおける製品情報の透明性確保に取り組み、循環経済への移行を加速させています。これらの活動は、規制対応にとどまらず、当社グループの持続可能な成長と社会への責任を果たすための重要な施策として位置付けています。

ESGデータ(廃棄物)

製造工程・商品における取り組み

シンガポール工場で生産している1DAYコンタクトレンズ「Magic」は、レンズ容器のプラスチック使用量を80%削減(当社従来品比)し、パッケージはコンタクトレンズの製造工程で使用したプラスチックを100%再利用して生産しています。更なる資源の有効活用に向け、使用済みの使い捨てソフトコンタクトレンズケースを回収する「1Case プロジェクト」に取り組んでいます。

1Case プロジェクト

使用済み使い捨てソフトコンタクトレンズケースの資源循環を目指し、2024年10月から「メニコン1Caseプロジェクト」を展開しています。本プロジェクトは、回収したプラスチック製ケースを自動車部品などの高付加価値製品へ再生するアップサイクルを実践し、限りある資源を最大限に有効活用することで、単なるリサイクルにとどまらない「より世の中の役に立つものへの再生」を実現しています。また、消費者が使用済みケースを「きれいに集める」という行動を通じて、資源の価値を理解し、循環型社会への参画意識を高めることを目的としています。

回収は、メニコングループ販売店「Miru」全店への回収ボックス設置に加え、メルスプラン加盟施設への設置も順次進めています。更に、「メニコン×東北大学　みる未来のための共創研究所」が位置する仙台市内の区役所やHOKUSHU仙台市科学館にも回収ボックスを設置し、自治体との実証事業を通じて、地域社会における環境配慮行動の定着を積極的に推進しています。サプライヤー企業にも本プロジェクトに賛同いただき、2026年1月末時点で回収拠点数は962拠点となっています。今後は各種学校や新たな回収拠点の拡充を進めるとともに、消費者の行動変容を促す啓発活動を強化し、資源循環型社会の実現に貢献していきます。



HOKUSHU仙台市科学館の回収ボックス

メニコン1Case プロジェクト

プラスチックのサーキュラーエコノミー実現に寄与

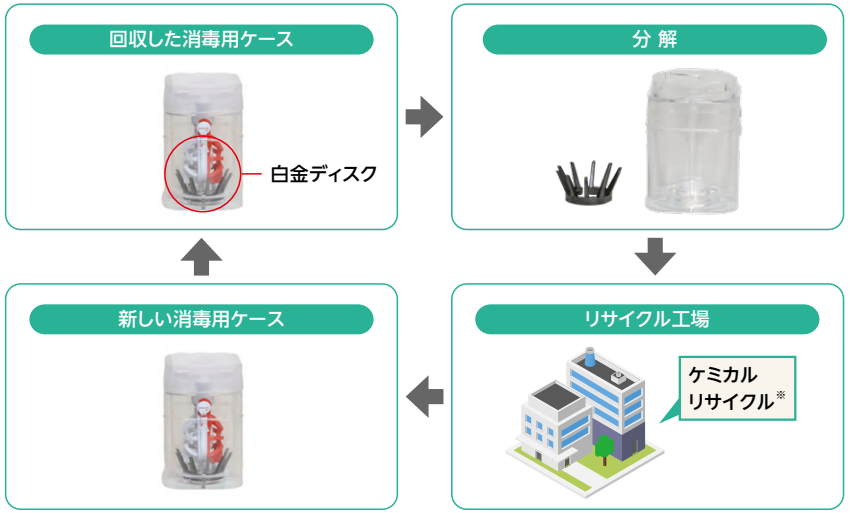
当社は内閣府主導のプログラムに参画し、廃プラスチックの社会課題解決を目指しています。東北大学と当社の共同研究施設として2024年4月に「メニコン×東北大学みる未来のための共創研究所」を開設し、ソフトコンタクトレンズの製造並びに流通に使用するプラスチックの資源循環につながる研究活動を推進しています。

『メニコン×東北大学　みる未来のための共創研究所』を設置

希少金属の資源循環

スマートクリーン消毒用ケースに使用されている白金は、過酸化水素の触媒を担う希少貴金属です。資源の枯渇リスクに対応するため、2026年1月よりメニコン直営店での回収を開始しました。回収したケースから白金をケミカルリサイクルで抽出し、新たなスマートクリーン消毒用ケースの製造に活用する「水平リサイクル」の実現を目指しています。今後、回収場所を順次拡大し、循環型ビジネスモデルの構築を推進していきます。

● 白金の水平リサイクルフロー



※ ケミカルリサイクルとは、使用済み製品を化学的に分解し、新品と同じ品質の原料に戻す技術です。形を保ったまま砕いて再利用する「マテリアルリサイクル」と異なり、品質を落とさず同じ製品に何度でも生まれ変わらせることができます。

Society ― 社会 ―

人的資本

基本的な考え方

当社グループは、新たな価値を生み出すために、一人ひとりが主体的に、そして果敢に挑戦できる企業風土づくりに取り組んでいます。個人がいきいきと自分らしく働ける環境を整備するとともに自己成長を支援する制度を拡充していきます。多様な個性を活かして、人と企業がともに成長し続けられる未来を創造します。

人材戦略

当社は、経営理念及びサステナビリティ方針と連動した人材戦略のもと、従業員一人ひとりを企業価値創出の源泉と位置付けています。Vision2030に掲げる「世界中の人々から必要とされる企業」の実現に向け、人材戦略における3つのポイントを設定しています。その推進施策として、人事制度改革、独創性を引き出す文化づくり、AI技術の活用に取り組み、付加価値を創出していきます。

人材戦略3つのポイント
- 0から1を生み出す発想の促進
- 未知の領域に挑戦するスピード
- グローバルリーダーの育成

P.12 人事制度改革による人的資本投資の加速

0から1を生み出す発想の促進

チャレンジを推奨する新人事制度の導入

当社は、2025年度より成果のみならず、成果に至るまでのプロセスも評価対象とする新人事制度を導入しました。これに伴い、社員の新たな発想を可視化し活用する仕組みとして、全社員から集まったアイデアを社内イントラネット上で管理し、誰でも閲覧できるM.I.X. Boardの運用を開始しました。その結果、アイデア数は1年間で2,000件を超え、0から1に挑む行動が社内に広がっています。これらのアイデアは組織的に事業価値へ転換できるよう、評価・選別・展開のプロセスを整備していきます。なお、挑戦プロセスを適切に評価するため、評価者向けのトレーニングも並行して実施しています。

人材の確保

当社グループは、メニコングループ人権方針に基づいた公正な採用を基本に、成長戦略と連動した人材確保を行っています。1DAY事業の拡大及びグローバル化を支える、生産技術系人材や海外事業を支える人材の採用強化を重点に置き、インターンシップを活用した新卒採用、海外大学からの留学生や中途人材の採用を進めています。各事業拠点の現地人材の採用も推進し、多様な専門性と視点を有する人材の確保を進めています。

- **報酬水準の引き上げによる雇用競争力の向上**

当社グループは、役割や期待水準に応じた報酬体系への見直しを進め、報酬水準の引き上げを実施しました。これにより、専門性の高い人材や将来の事業成長を支える人材の継続的な確保・定着に向けた基盤づくりを目指しています。

多様な人材の活躍

当社グループは、多様なバックグラウンドを持つ人材の挑戦姿勢や発想力、仮説検証力といった独創性のポテンシャルに着目した採用及び育成に努めるとともに、人材ポートフォリオ及び各職務の特性を踏まえ、社員一人ひとりの能力や志向、実績に応じた適材適所の配置を推進しています。2025年度より進めている人事制度改革では、滞留年数や年齢にとらわれず、個人の能力や役割に応じた昇進・昇格を可能とする仕組みを整えました。また、外国籍人材の登用拡大のため社内システムの多言語化を進めています。仕事と育児の両立支援では、キャリアリターン制度の導入や時間外労働削減などの取り組みを継続的に行い、当社の女性リーダー職※比率は2025年度16.6%となり、毎年度上昇しています。

※ 管理職の他、店長・係長を含む女性役職者

ESGデータ（ダイバーシティ）

オフィス改革

当社は、スマートかつクリエイティブな働き方への転換を支える基盤として、業務内容や目的に応じて働く場所を選択できるABW（Activity Based Working）の考え方を取り入れたオフィス改革を推進しています。部門間の連携強化を目的としたレイアウト変更を行い、視認性の高い名札の活用やオフィス緑化の一環として緑の割合（緑視率）を考慮した空間デザインにするなどの工夫を取り入れ、組織や職種の枠を超えた連携や知の融合を促す職場環境の整備を進めています。


オープンコーナー「ひだまりスポット」

未知の領域に挑戦するスピード

能力開発を支援する人材育成の最適化

当社グループは、「一般教育」「専門教育」「実践教育」を人材育成の3本柱としています。これらの教育を計画的に実施し、未知の領域へ挑戦するスピードを高める人材育成に取り組んでいます。あわせて、育成・配置・活用を一体で設計し、挑戦のスピードと生産性の両立を目指しています。

2025年度は、発想力や仮説検証力を高める研修を開始した他、経験と専門性を持つシニア人材がノウハウ・技術・人脈の継承を担い、知見を組織的に蓄積する仕組みを整えました。能力開発に対する投資を段階的に拡充し、外部環境や経営戦略の変化を踏まえ、挑戦を支える育成体系の最適化を継続的に進めていきます。

一般教育	主体性のある人材を育てる
専門教育	高い専門性を持つプロフェッショナル人材を育てる
実践教育	役割を与え、上司が部下を育成する（OJT）

→ 3本柱の強化・実践を通じて、企業価値を向上させる「中核人材」「グローバル人材」を育成

従業員エンゲージメント向上

当社は、個人のキャリア志向と組織のニーズをマッチングさせる社内公募や自己申告制度などを設けています。また、自己啓発援助金制度で主体的なキャリア形成及びスキルアップを後押ししています。会社並びに仕事への適合感のモニタリングとして、年1回、従業員（契約社員含む）を対象にエンゲージメント調査を実施しています。

従業員エンゲージメント調査

● 対象者	● 調査結果※1	2024年度	2025年度
当社の正社員、特定職、契約社員、パート社員	ワークエンゲージメント※2	50.3	50.1
	エンプロイーエンゲージメント※3	48.0	47.5

※1 数値は偏差値で表現　※2 仕事に対する前向きな心理状態　※3 会社に対しての愛着や信頼

心理的安全性の向上

当社は評価方法を見直す人事制度の導入にあたり、管理職を対象に、前向きなフィードバックと建設的な対話を通じて成果につなげるマネジメント教育を継続的に実施しています。

定期的に実施しているストレスチェックでは、必要に応じて産業医との面談につなげる体制を整えている他、療養などにより一時的に就業を離れた従業員に対する復職支援プログラムを設け、円滑な職場復帰を支援しています。また、ハラスメントや人権に関するeラーニングの定期的な教育、複数の相談窓口の設置などを通じて、従業員が互いに意見を交わしやすい心理的安全性の高い組織風土の醸成に取り組んでいます。

グローバルリーダーの育成

次期経営人材候補の育成

当社グループは、グローバルな視点で事業を捉え、変化の激しい環境下でも意思決定できる次期経営人材の育成を重要なテーマと位置付け、選抜制研修のメニコンビジネスカレッジ（MBC）にて、経営的視座の獲得とリーダーシップの涵養を図っています。MBCでは、社内外の講師から、マインド・スキルの両面を学び、海外実習などでグローバルな事業環境を体感する機会を提供しています。あわせて、配置や役割付与を含め、段階的に経営人材としての経験を積ませていくことを重視しています。2025年度は、国内グループから選抜された5名が参加しました。

グローバルタレントマネジメントシステム

当社グループは、グローバル成長戦略を支える基盤として、グループ全体で人材を一元管理で把握し、戦略的に活用するグローバルタレントマネジメントシステムの構築を進めています。あわせて、海外拠点の担当者と情報交換で今後のジョブローテーションや適材適所の人員配置の実現に向けた準備を進めています。また、外国籍人材や現地採用人材の活用、現地スタッフの育成などにも取り組んでいます。今後は、グローバル人材の戦略的な配置・人材育成を通じて、人的資本の最大化を図ります。

人権の尊重

基本的な考え方

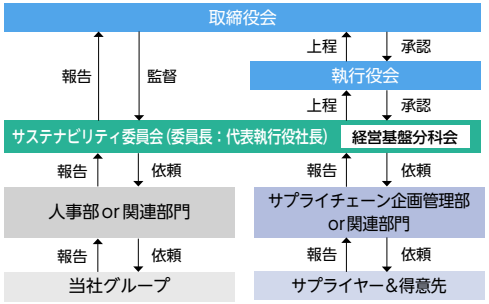
当社グループは、国際人権章典（世界人権宣言と国際人権規約）、労働における基本的原則及び権利に関する国際労働機関の宣言、国連のビジネスと人権に関する指導原則を基に、メニコングループ人権方針を定めており、人種や、宗教、年齢、性的指向、国籍、障がいの有無などを理由とした差別を認めません。

メニコングループ人権方針

推進体制

人権尊重の推進は、サステナビリティ委員会事務局、人事部、サプライチェーン企画管理部などの関連部門が集まった経営基盤分科会が主体となり、定期的に戦略策定や進捗確認を行い、進捗状況をサステナビリティ委員会へ報告し、必要に応じて取締役会に報告しています。経営に与える影響の大きい課題は執行役会や取締役会にて承認を得て、課題解決に取り組みます。

● **推進体制図**



人権リスクアセスメントと対策

当社グループは人権デューディリジェンス※のプロセスを構築しています。2023年度から人権リスク特定の取り組みを開始し、2024年度より調査範囲を海外従業員まで拡大し、グローバルでの人権リスクマッピングを実施しました。特定した人権リスクは、事業環境の変化や社会情勢を踏まえ、適切に見直しを行う予定です。

※ 自社が社会に与えうる人権への負の影響を防止又は軽減するため、予防的に調査・把握を行い、適切な手段で是正し、その進捗と結果を外部に開示する継続的なプロセス

① グループ会社への調査

グループ会社から売上規模の大きい11社を選定し、ヒアリング及びアンケート調査を実施しました。

② 具体的な人権リスクの把握・評価

調査によって顕在化した各人権リスクは深刻度と発生可能性の高低を判断し、この2つの要素を座標軸とした人権リスクマップ上にプロットし、両軸の要素ともハイレベルの領域に属する人権リスクを抽出しました。

ハイレベル領域に属する人権リスク

- 救済へアクセスする権利
- サプライチェーン上の人権問題
- 情報セキュリティ
- 過剰・不当な労働時間
- 労働安全衛生

③ 対策の検討・実施

ハイレベル領域に属する人権リスクは、当社グループ内での対策状況と今後の対応方針を整理し、対策が不足している事象に関して対応を進めていきます。

- 2025年度の主な対策：サプライヤー向け通報窓口の設置準備、カスタマーハラスメント教育、メニコングループ　カスタマーハラスメントに対する基本方針策定

通報窓口の設置

当社グループは内部通報制度を導入しており、コンプライアンス違反の懸念がある事項の他、人権侵害に関する事項も通報可能です。通報に際しては、通報者が不利益を被ることはありません。2025年度は人権に関わる通報は23件あり、調査・対処を適正に行いました。

更に、サプライチェーンにおける人権尊重の取り組みを強化するため、サプライヤー向け通報窓口の設置に必要な社内体制の整備に着手しました。今後は、この窓口を設置することで、人権リスクの早期把握及び適切な対応につなげていきます。

P.33 内部通報制度

人権教育

当社グループは全従業員に「メニコングループ人権方針」の理解や人権の重要性を説明している他、コンプライアンス教育で人権教育の充実を図っています。2025年度は顧客対応を行う従業員の人権を守るとともに、当社グループの人権に対する企業姿勢を共有するため、新たにカスタマーハラスメント研修を追加し、教育内容を拡充しました。当社グループ全体で定期的な研修を行い、従業員が人権を身近な問題と捉え、自らの行動につなげていくことを目指しています。

● **2025年度に実施した人権研修**

対象者	テーマ・主な内容	回数（回）	参加率（%）
国内グループ全従業員	カスタマーハラスメント対策方針研修	1	100
国内グループ全従業員	コンプライアンス教育（人権）	1	100
単体 新任管理者	新任管理者研修（ハラスメント）	1	100
単体 新入社員	新入社員研修（ハラスメント）	1	100
単体 公募制	キャリアデザイン研修	1	—※

※ 希望者が対象のため、参加率の集計なし

サプライチェーンマネジメント

基本的な考え方

社会に役立つ商品やサービスを世界に提供し続けるため、当社グループはサステナビリティ調達方針を掲げています。取引先の皆様と方針内容を共有し、公正・公平な取引関係を築くとともに、持続可能な社会の実現に貢献します。

サステナビリティ調達方針　サステナビリティ調達ガイドライン

マネジメント体制

当社は品質マネジメントシステムに基づく調達購買の手順書を作成し、運用管理を行っています。また、サプライチェーンマネジメント事業部が資材調達から物流まで一括管理する体制を構築し、安定調達・安定生産・安定販売を実現しています。原材料は主に国内の商社・メーカーから調達し、主要原材料はフォーキャストを提示して安定調達に努めています。海外子会社は、各社が原材料調達を独自に管理し、納期・品質は各購入部門が管理しています。今後はグループ間調達を推進し、海外製造拠点の共同調達や役割分担によるシナジー創出を目指します。

サプライチェーンリスクの管理

サプライヤーへの対応

当社は取引可否を判定するため、継続取引先は年１回、新規取引先は必要に応じて、品質・財務状況・法令遵守などを評価しています。重要なサプライヤーに対しては定期的な立入監査やトップマネジメントによる訪問を通じて、安定調達に向けた協力体制を構築しています。

サステナビリティ調達アンケート

当社は2024年度より「サステナビリティ調達ガイドライン」に基づき、当社グループ各社及びサプライヤーに対し、サプライチェーン上の人権・環境・法令遵守・品質安全・情報管理などに関するリスク低減を要請しています。同時に、製品製造や資材調達に関わるサプライヤー全53社を対象にアンケートを実施し、高リスクが判明したサプライヤーについては、2026年度以降に改善策を策定し、対応を推進していきます。更に、人権尊重の取り組み強化のため、全サプライヤーに対して腐敗防止や適正賃金の遵守を継続的に要請していきます。

調達におけるBCPの強化

当社はユーザーへ安定的に製品を届けるためにサプライヤーとの関係強化に努めています。2025年度からは、レンズなど主要原材料調達のみならず、資材調達・設備調達まで範囲を広げて複数社購買を進め、有事のリスクに備えた体制を強化しています。更に、災害情報収集ツールを導入し、国内外のサプライチェーン上のリスクや異常などの災害情報を正確かつ迅速に把握し、災害時の初動対応を強化しています。

P.36 事業継続計画(BCP)

研修・セミナーの実施

当社では、事業所購買組織に則り、購買責任者を対象にした購買責任者教育を年１回実施しています。購買責任者教育では、購買活動の目的と役割、責任を理解し、購買ルールの本質を伝え、ルールの浸透を図る教育を行っています。

サプライヤーとのパートナーシップ強化

当社はサプライヤーとの関係強化のため、主要サプライヤーに参加いただく「MenioClub(メニオクラブ)」を年１回開催しています。2025年度は、2026年度メニコン75周年記念式典と同時開催に伴い開催を見送りましたが、当社・原料メーカー・商社の3社による「技術ミーティング」をはじめとする主要サプライヤーとの情報交換は、世界情勢の不安定化を受け、例年より強化しています。

得意先とのパートナーシップ強化

当社は1972年、本格的なコンタクトレンズ研修センターを名古屋に開設し、得意先の人材教育に貢献してきました。2020年からは医療従事者に向けた情報発信を一元化した「メニコンアカデミー」に発展させ、現在は名古屋の他、東京・大阪・福岡と4拠点に研修施設を展開しています。各拠点での集合研修の他、出張勉強会、オンライン研修などの幅広い研修形式で、コンタクトレンズの基礎知識から医療現場における接遇スキルまで、得意先の施設づくりに役立つ教育プログラムを提供し、多くの得意先にご利用いただいています。

連結財務データ

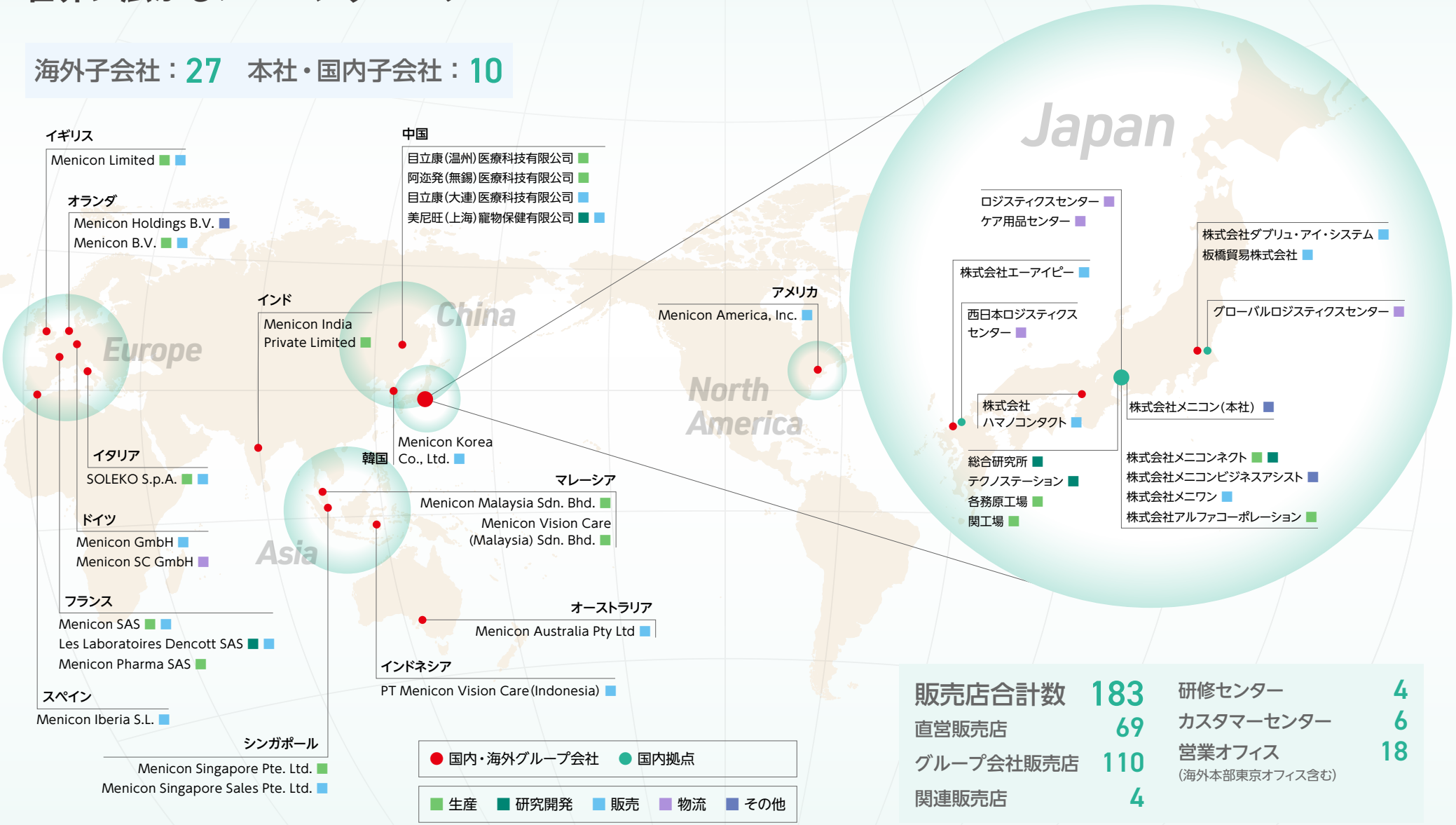
	〈会計年度〉	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
経営成績	売上高(百万円)	67,332	72,052	76,672	80,898	84,519	86,209	100,172	110,194	116,192	121,491	**125,605**
	営業利益(百万円)	3,457	3,910	4,394	5,571	7,033	8,106	9,957	12,062	8,951	10,012	**10,236**
	営業利益率(%)	5.1	5.4	5.7	6.9	8.3	9.4	9.9	10.9	7.7	8.2	**8.1**
	EBITDA※1(百万円)	7,822	8,564	9,402	10,213	12,455	14,135	17,251	19,511	16,900	18,457	**21,054**
	EBITDAマージン(%)	11.6	11.9	12.3	12.6	14.7	16.4	17.2	17.7	14.5	15.2	**16.8**
	親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	2,224	2,543	2,657	3,576	4,060	5,952	6,481	7,377	4,538	5,597	**5,916**
	設備投資(百万円)	2,256	4,729	4,474	6,560	9,991	12,726	15,838	14,549	24,229	16,782	**15,171**
	減価償却費(百万円)	3,349	3,635	3,966	3,656	4,486	5,286	6,394	7,035	7,551	7,960	**9,728**
	研究開発費(百万円)	3,459	3,497	3,398	3,656	3,813	3,598	3,942	4,325	5,140	5,892	**5,561**
経営指標等	自己資本比率(%)	55.8	52.0	55.9	54.3	61.2	46.5	49.7	47.5	44.1	45.4	**48.5**
	ネットD/Eレシオ(倍)	0.11	0.19	△ 0.02	△ 0.03	△ 0.07	0.07	0.14	0.17	0.30	0.39	**0.44**
	ROE(%)	6.2	6.7	6.8	8.7	8.5	10.6	10.4	10.7	6.0	6.8	**6.6**
	ROIC(%)	3.8	4.2	4.9	5.9	7.2	6.0	6.1	6.2	3.6	3.4	**4.5**
	ROA(%)	3.3	3.6	3.7	4.8	4.9	5.6	5.0	5.2	2.7	3.0	**3.1**
	DOE(%)	1.4	1.8	2.3	2.4	2.1	2.3	2.4	2.8	2.5	2.6	**2.3**
株式関連情報※2	配当総額(億円)	5.4	6.6	8.7	9.8	10.5	13.2	15.2	19.0	19.0	21.4	**20.9**
	1株当たり配当金(円)	7.5	9.5	12.5	14.0	14.0	17.5	20.0	25.0	25.0	28.0	**28.0**
	株主総利回り※3(%)	―	91.2	142.2	172.9	260.6	352.6	320.1	308.9	182.1	149.4	**163.3**
	配当性向(%)	24.0	26.5	33.0	27.6	24.9	22.2	23.3	25.7	41.9	38.0	**35.4**
キャッシュ・フローの状況	営業活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	7,859	5,197	7,857	7,023	8,712	10,628	12,719	12,749	11,866	13,944	**11,839**
	投資活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	△ 3,293	△ 6,065	900	△ 4,951	△ 7,656	△ 15,629	△ 16,149	△ 13,776	△ 21,575	△ 19,661	**△16,488**
	財務活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	△ 851	△ 271	△ 4,196	1,825	△ 3,438	28,913	△ 5,402	8,900	14,554	714	**△6,037**
	フリー・キャッシュ・フロー(百万円)	4,566	△ 868	8,757	2,071	1,055	△ 5,000	△ 3,429	△ 1,026	△ 9,709	△ 5,716	**△4,674**

※ 当社は「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」(企業会計基準第28号2018年2月16日)等を2018年度の期首から適用しており、2017年度に係る主要な経営指標については、当該会計基準等を遡って適用した後の数値となっています。
※ 2021年度において、企業結合に係る暫定的会計処理の確定を行っており、2020年度に係る各数値については、暫定的会計処理の確定の内容を反映させています。
※ 2025年度第1四半期連結会計期間において、企業結合に係る暫定的な会計処理の確定を行っており、2024年度に係る各数値については、暫定的な会計処理の確定の内容を反映させています。

※1 EBITDAは営業利益、減価償却費、のれん償却額から算出しています。
※2 当社は2018年1月1日付と2021年10月1日付で普通株式1株につき普通株式2株の割合で株式分割を行っています。2013年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定し、株式関連情報を算定しています。
※3 2013年度・2014年度・2015年度の株主総利回り及び比較指標は、2015年6月25日に東京証券取引所市場第一部に上場したため、記載していません。2016年度以降の株主総利回り及び比較指標は、2015年度を基準として算定しています。

世界に広がるメニコングループ

海外子会社：27　本社・国内子会社：10



販売店合計数	183
直営販売店	69
グループ会社販売店	110
関連販売店	4

研修センター	4
カスタマーセンター	6
営業オフィス（海外本部東京オフィス含む）	18

会社情報・株式情報

会社情報（2026年3月31日時点）

会社概要

会社名	株式会社メニコン
代表者名	取締役兼代表執行役社長 CEO 川浦 康嗣
本社所在地	〒460-0006 愛知県名古屋市中区葵三丁目21番19号
電話番号	052-935-1515（代）
創業	1951年2月
設立	1957年7月
資本金	56億5054万円
従業員数	4,493名（連結）、1,946名（単体）
事業内容	コンタクトレンズ・レンズケア事業他
取引先	全国の病院、眼科医院、コンタクトレンズ販売店、眼鏡店、薬店卸、海外の販売会社（世界80数ヵ国への輸出）
取引銀行	三菱UFJ銀行、みずほ銀行、りそな銀行、静岡銀行他
ウェブサイト	https://www.menicon.co.jp （日本語サイト） https://www.menicon.com/corporate （グローバルサイト）

75th Anniversary 1951-2026

メニコンは2026年2月8日、創業75周年を迎えました。特設サイト公開中です。

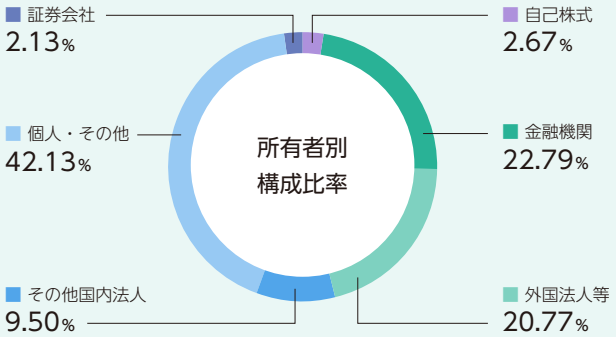
75周年記念サイト

株式情報（2026年3月31日時点）

株式の状況

発行可能株式総数	124,368,000株
発行済株式の総数	76,761,888株
株主数	37,026名
議決権総数	746,709個
株主名簿管理人	東京都千代田区丸の内一丁目4番5号 三菱UFJ信託銀行株式会社
上場証券取引所	東京証券取引所・名古屋証券取引所
証券コード	7780

所有者別構成比率



※ 端数処理により、構成比の合計が100%にならない場合があります。

大株主

	持株数（千株）	持株比率（%）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	8,721	11.67
株式会社トヨトミ	3,964	5.30
GOLDMAN,SACHS & CO.REG	3,304	4.42
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	3,109	4.16
田中英成	2,517	3.36
塚本香津子	2,266	3.03
野村信託銀行株式会社（信託口2052116）	2,000	2.67
メニコングループ社員持株会	1,834	2.45
株式会社マミ	1,747	2.33
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	1,617	2.16

※ 持株比率は自己株式を控除して計算しています。なお、自己株式には「株式給付信託（従業員持株会処分型）」制度の信託財産として、株式会社日本カストディ銀行（信託口）が保有する当社株式を含めていません。