

株式会社メニコン

中期経営計画

証券コード：7780

2025年5月14日

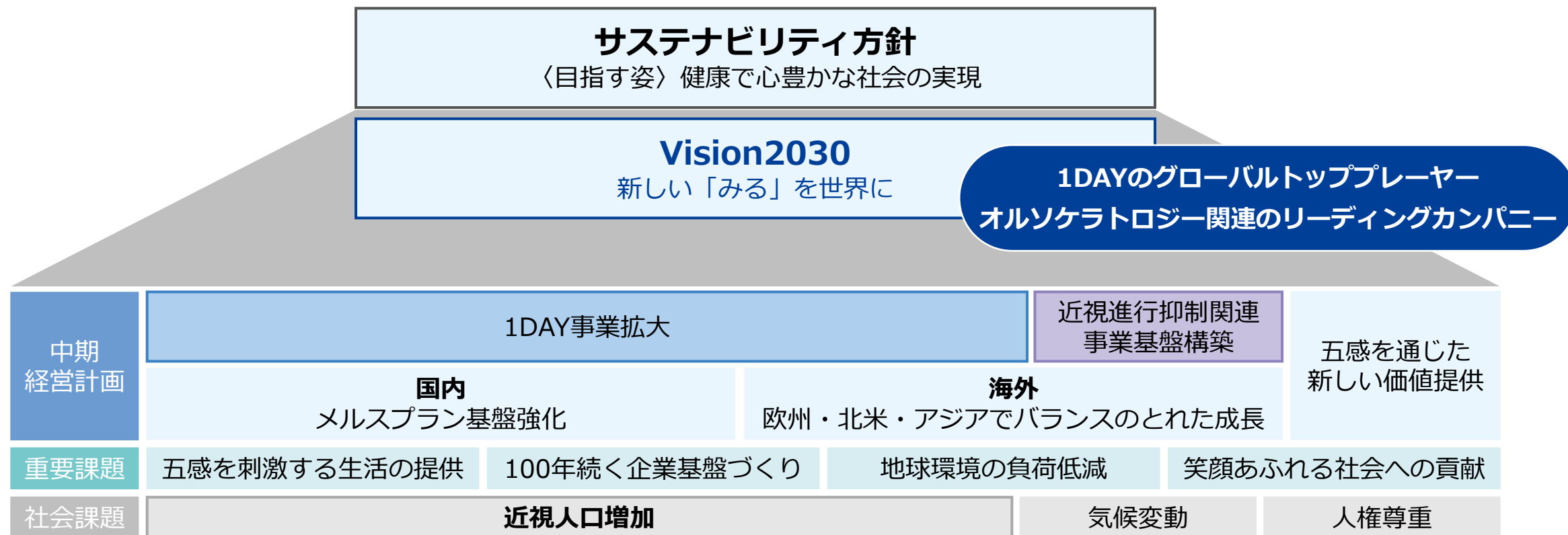
2025年5月14日に一部修正をしております。
修正したスライドには右上に「更新」と示しています。

目次

- 1 メニコンの目指す姿
- 2 コンタクトレンズの市場環境
- 3 マイルストーン2025の進捗評価
- 4 マイルストーン2027の設定
- 5 成長戦略（1DAY成長戦略・オルソケラトロジー関連成長戦略）
- 6 キャピタルアロケーション、株主還元方針
- 7 資本コスト・株価を意識した経営

目次

- 1 メニコンの目指す姿
- 2 コンタクトレンズの市場環境
- 3 マイルストーン2025の進捗評価
- 4 マイルストーン2027の設定
- 5 成長戦略（1DAY成長戦略・オルソケラトロジー関連成長戦略）
- 6 キャピタルアロケーション、株主還元方針
- 7 資本コスト・株価を意識した経営



メニコンの目指す姿 -成長戦略方針-

メニコンのありたい姿

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

Vision2030

新しい「みる」を世界に

社会課題

世界的な近視人口の増加

近視の低年齢化、強度近視の増加



社会課題解決型企業

メニコンの目指す姿（成長戦略方針）

1DAY戦略方針

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（近視進行抑制関連） 戦略方針

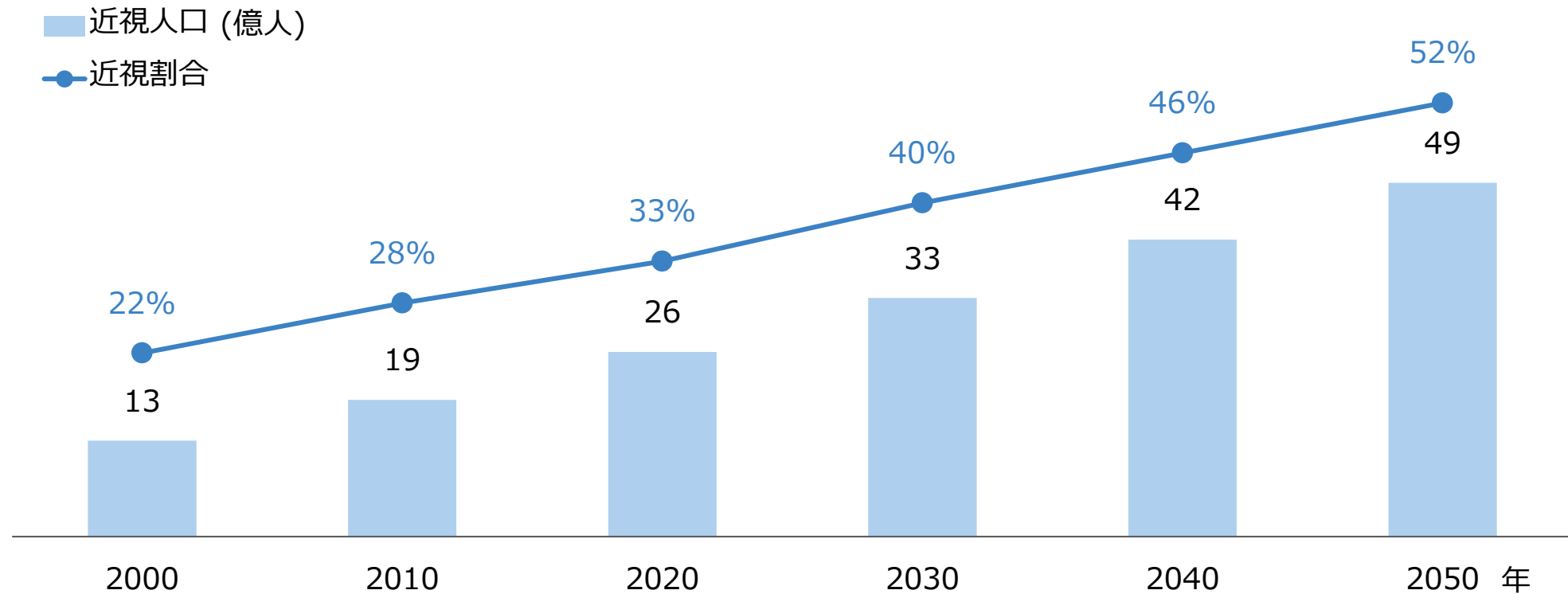
近視進行抑制に関する新たな価値を創造し、
オルソケラトロジー関連（近視進行抑制関連）の
リーディングカンパニーを目指す

目次

- 1 メニコンの目指す姿
- 2 **コンタクトレンズの市場環境**
- 3 マイルストーン2025の進捗評価
- 4 マイルストーン2027の設定
- 5 成長戦略（1DAY成長戦略・オルソケラトロジー関連成長戦略）
- 6 キャピタルアロケーション、株主還元方針
- 7 資本コスト・株価を意識した経営

近視人口の増加

近視人口の増加の一途

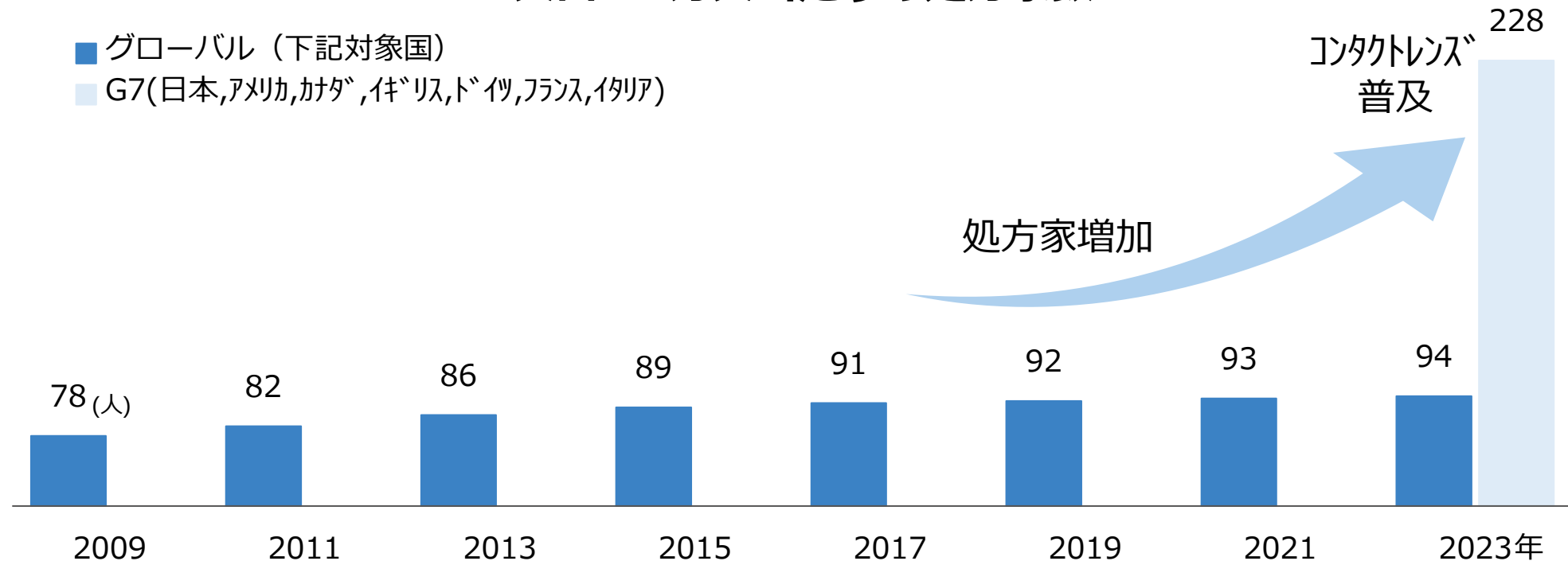


出典：World Health Organization 「THE IMPACT OF MYOPIA AND HIGH MYOPIA」

コンタクトレンズの普及

処方家増加により、グローバルでコンタクトレンズの普及が進むことが見込まれる

人口100万人当たりの処方家数

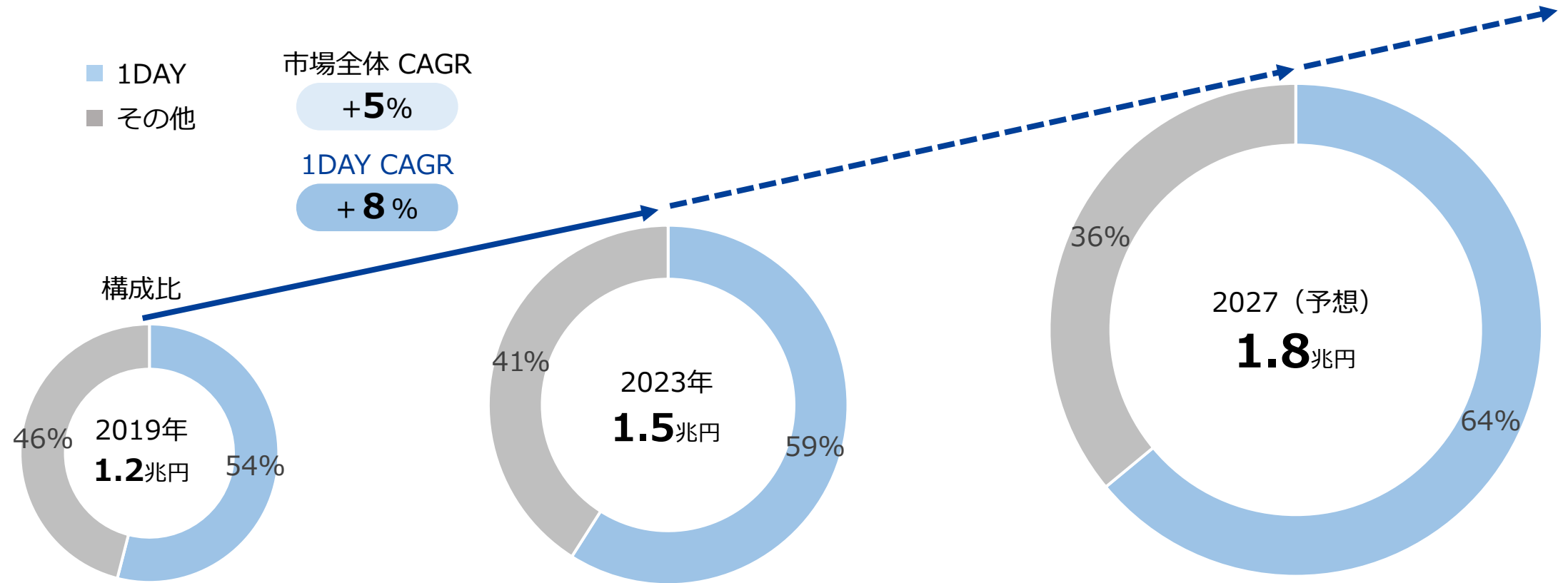


出典：Euromonitor International、アイウェア（2023年版）/対象国：中国,香港,インド,インドネシア,日本,マレーシア,フィリピン,シンガポール,韓国,台湾,タイ,オーストラリア,ポーランド,ルーマニア,ロシア,ウクライナ,アルゼンチン,ブラジル,メキシコ,南アフリカ,アラブ首長国連邦,カナダ,アメリカ,フランス,ドイツ,イタリア,オランダ,スペイン,スウェーデン,スイス,トルコ,イギリス

※処方家…コンタクトレンズや眼鏡を処方する眼科医やオプトメトリスト等。
処方家数をコンタクトレンズ普及の指標としている。

グローバルのコンタクトレンズ市場（1DAY）の成長性

利便性を背景に1DAYを中心に成長、1DAYが市場の6割を占める

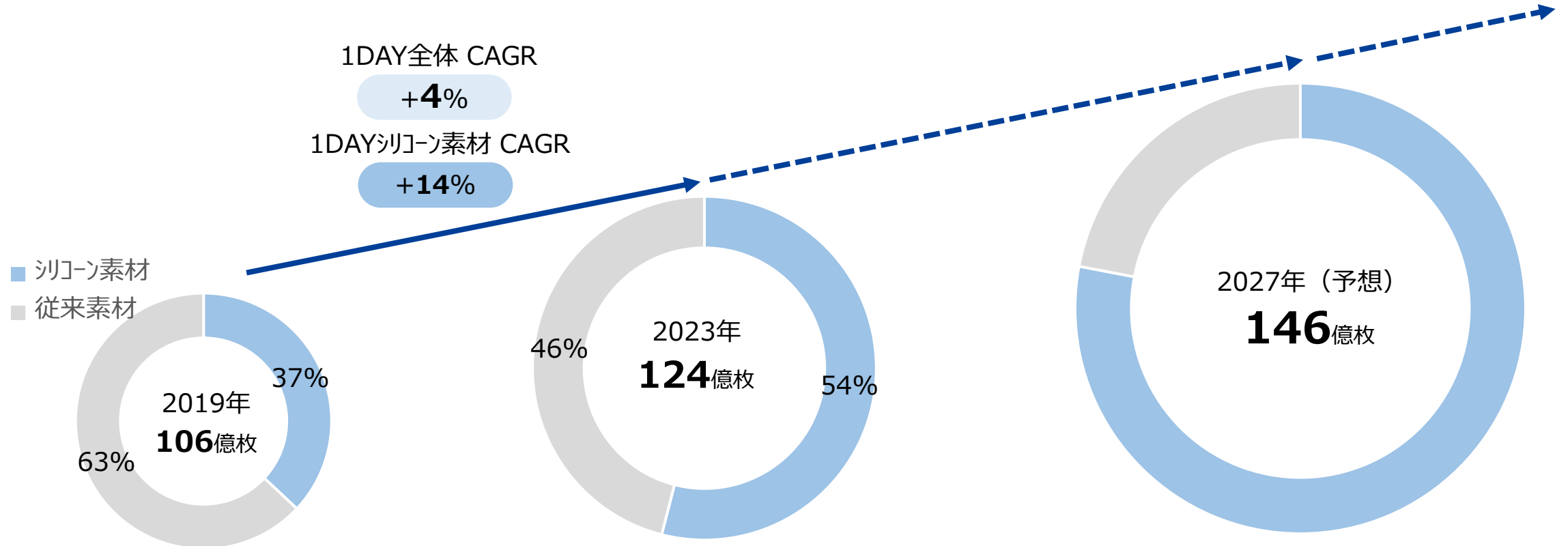


ソフトコンタクトレンズの市場成長性（メーカー出荷額ベース）

出典：内部調査データ

グローバルの1 DAY市場（シリコン素材）の成長性

1 DAYにおいてシリコン素材が成長をけん引



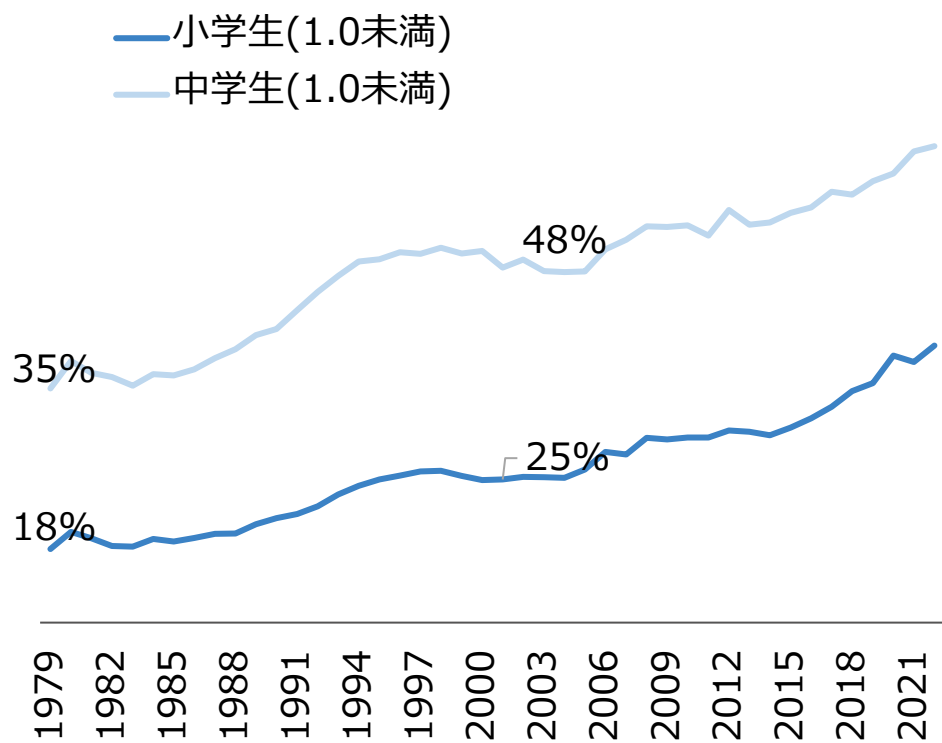
出典：内部調査データ
*OEMは当社販売数に含まない

1 DAYの市場成長性（枚数ベース）

近視の低年齢化、強度近視人口の増加

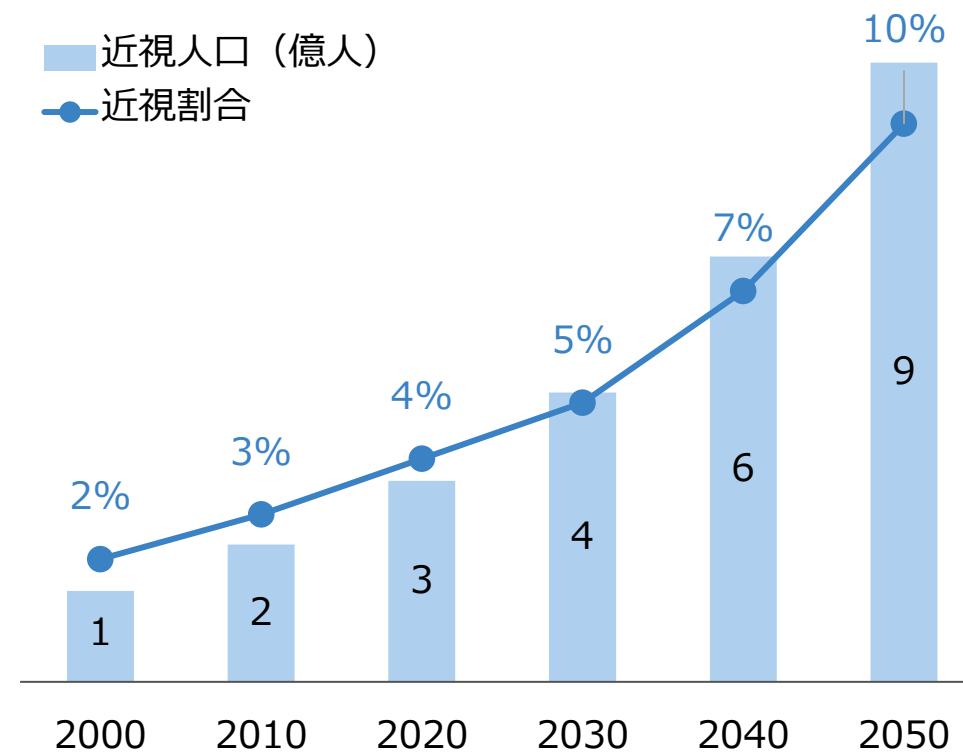
デジタルデバイスの普及などにより、世界的な近視の低年齢化、強度近視人口の増加が進み、将来の眼病リスクの高まりが懸念されるため、近視進行抑制の取り組みに期待が集まっている

近視割合（国内）



出典：学校保健統計調査

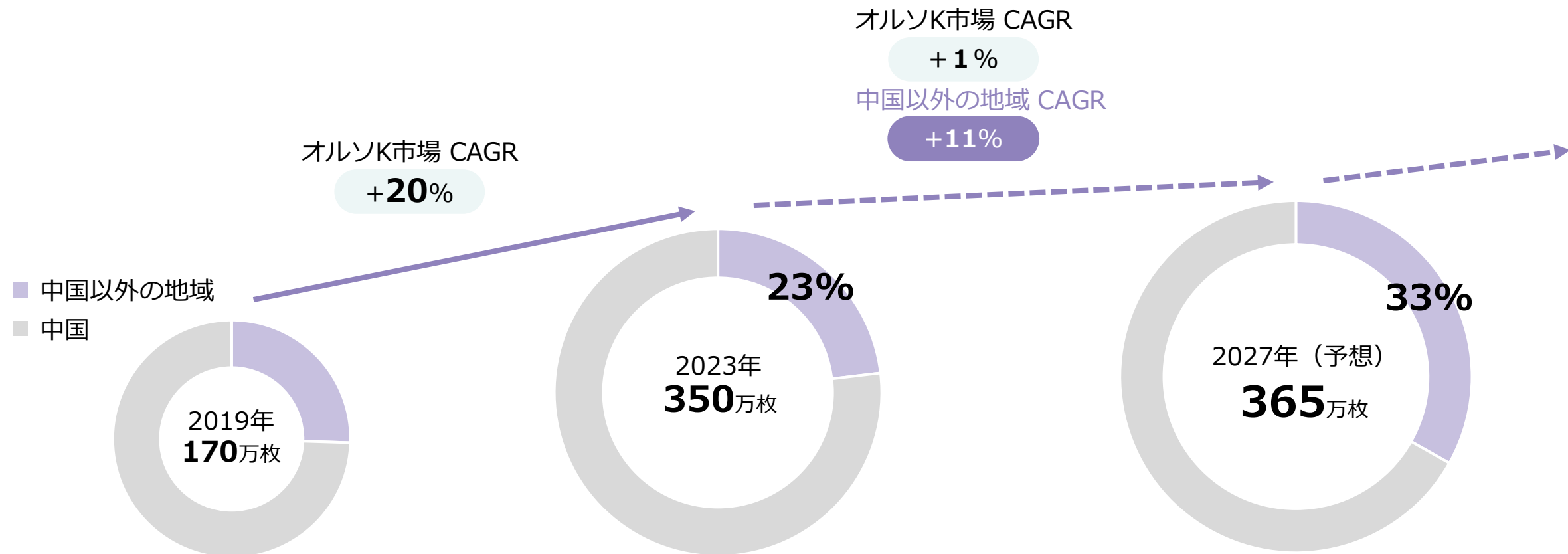
強度近視（グローバル）



出典：World Health Organization
「THE IMPACT OF MYOPIA AND HIGH MYOPIA」

グローバルのオルソケラトロジーレンズ市場の成長性

中国は成長停滞が予想されるがその他地域での普及拡大を予想し中長期的には安定的な成長を見込む



出展：内部調査データ

販売枚数ベース、調査対象はアジア(日本・中国含む)・豪州・欧州

オルソケラトロジーレンズの市場成長性（販売枚数ベース）

目次

- 1 メニコンの目指す姿
- 2 コンタクトレンズの市場環境
- 3 **マイルストーン2025の進捗評価**
- 4 マイルストーン2027の設定
- 5 成長戦略（1DAY成長戦略・オルソケラトロジー関連成長戦略）
- 6 キャピタルアロケーション、株主還元方針
- 7 資本コスト・株価を意識した経営

マイルストーン2025の進捗評価

外部環境の変化が、マイルストーン2025(現 定量目標：2026年3月期) の進捗に影響

	目標 (2026年3月期)	実績 (2024年3月期)	評価（事業環境の変化）	今後の取り組み
定量目標	売上高 1,400億円	売上高 1,161億円	新型コロナ コンタクトレンズ市場の一時的な停滞により1DAY投資を慎重に判断△ 国際情勢（戦争） サプライチェーンの混乱による1DAY設備リードタイムの長期化△ インフレ加速による調達コストの上昇及び収益の圧迫△	1DAY供給体制 ・ サプライチェーンの強化 利益体質の強化 ・ 適正な価格設定 ・ 量産効果による製造原価の低減 重点地域でのバランス成長 ・ 1DAY販売強化 国内：メルスの1DAY比率増加 欧州/北米：OEM拡大 ・ 杣カブト®-関連販売強化 中国：杣カブト®-関連安定成長
	営業利益率 12%	営業利益率 8%		
	ROE 10%	ROE 6%		
戦略目標	1DAY比率 33%	1DAY比率 27%	世界市場 欧州/米国での1DAYのOEM供給の伸長○ 中国のオルソK成長加速（～2023/9）○ 中国のオルソK成長安定化（2023/10～）△	
	メルス会員 150万人	メルス会員 134万人		
	海外比率 35%	海外比率 32%		

13

目次

- 1 メニコンの目指す姿
- 2 コンタクトレンズの市場環境
- 3 マイルストーン2025の進捗評価
- 4 **マイルストーン2027の設定**
- 5 成長戦略（1DAY成長戦略・オルソケラトロジー関連成長戦略）
- 6 キャピタルアロケーション、株主還元方針

メニコン成長の歴史

メルスプランやM&Aにより、1DAYやオルソケラトロジー関連が成長し、売上高拡大

売上高（億円）

1,200

900

600

300

0

メルスプラン
開始

- ・ グローバルで1DAY
レンズの販売開始
- ・ エースコンタクト「1DAYメニコン
グループ化

Magic
発売

「1DAYメニコン
発売 プレミオ」

1,161億円



マイルストーン2027の設定

環境変化を踏まえ、マイルストーン2027(新 定量目標：2028年3月期)を設定

	安定成長期	投資実行期
	2020年3月期	2024年3月期
売上高	845億円	1,161億円
営業利益率	8%	8%
ROE	9%	6%

1DAY戦略

AI/デジタル関連戦略

戦略実行による
収益構造の転換

投資回収期

2028年3月期 定量目標

1,400億円超

12%

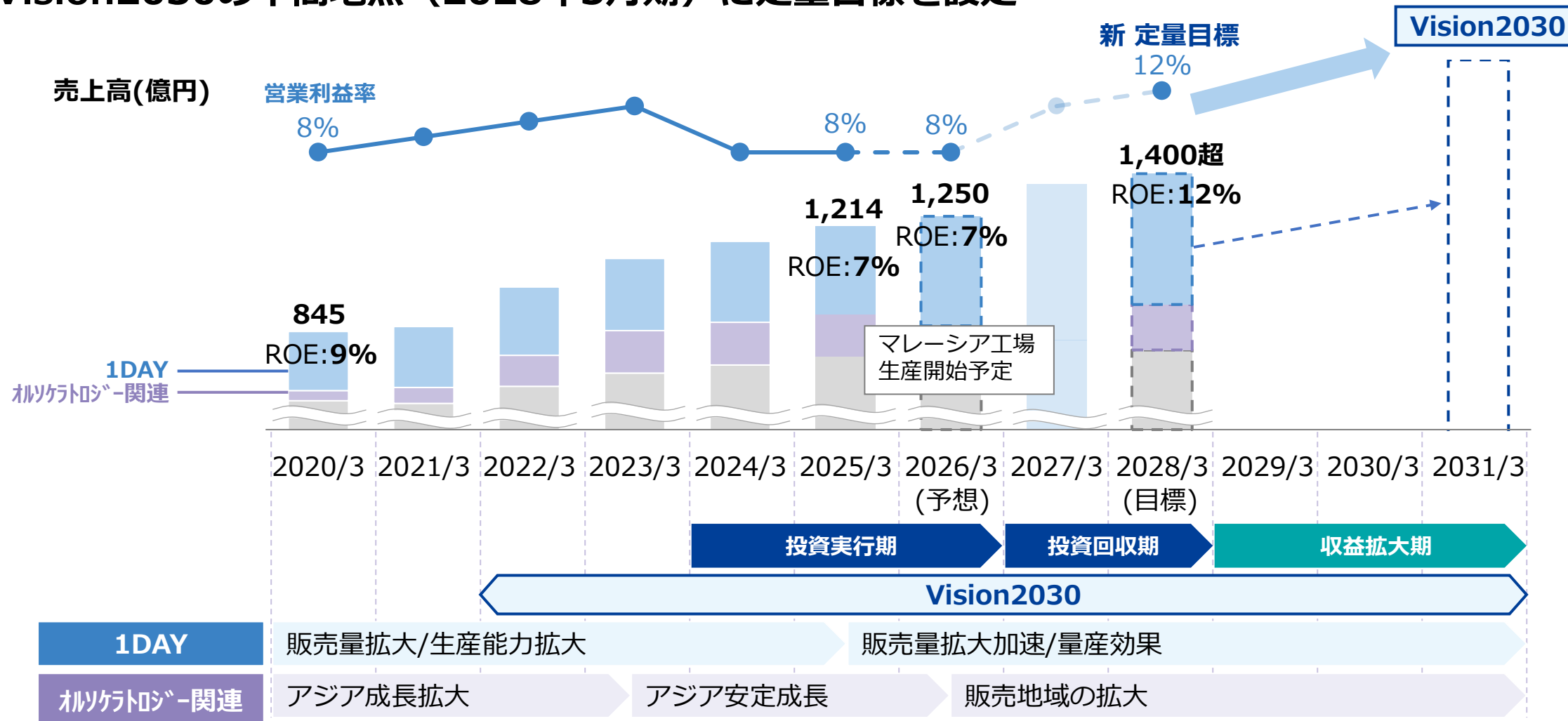
12%

社内目標としてROICを設定

- 資本収益性を重視した経営の推進
- 「投資実行期」から「投資回収期」への収益構造の転換を目指す

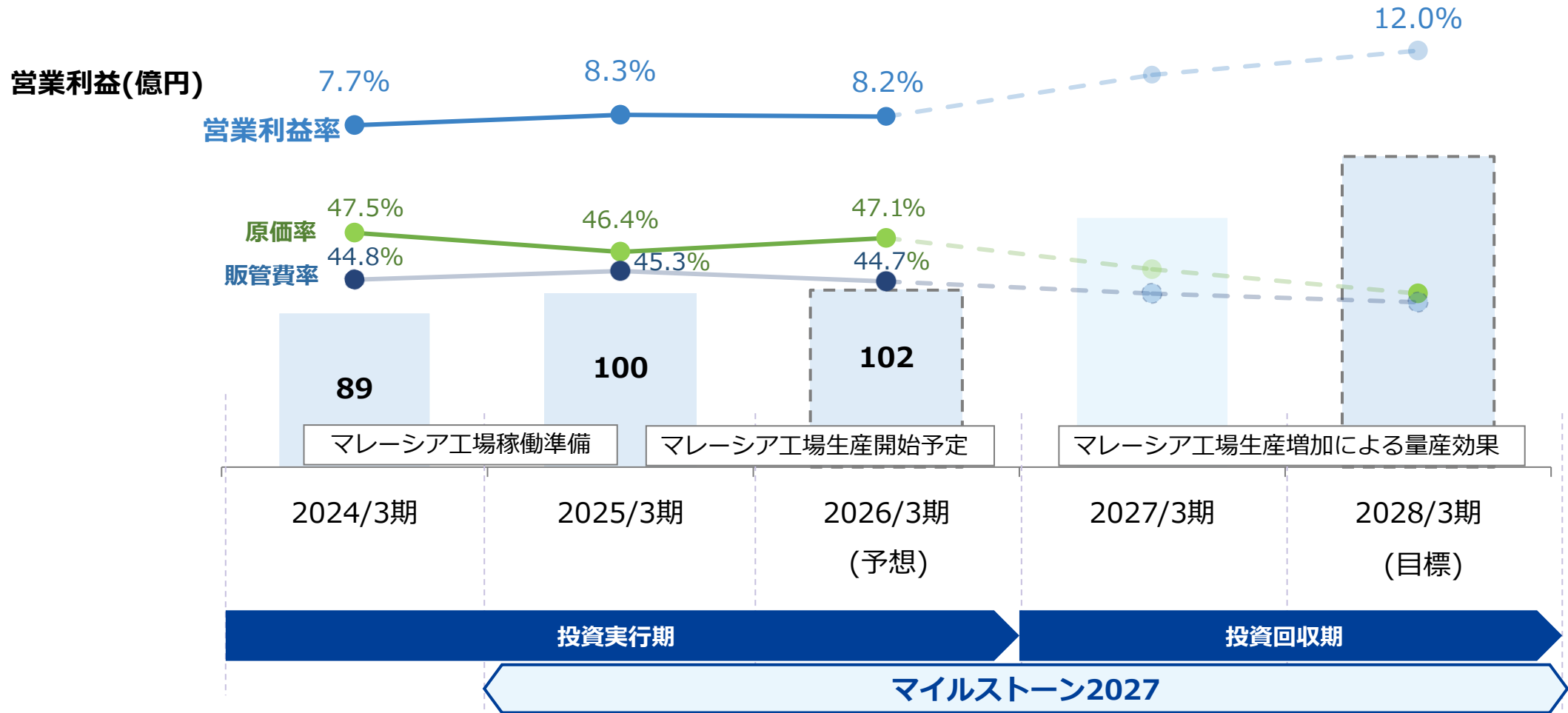
マイルストーン2027の設定

Vision2030の中間地点（2028年3月期）に定量目標を設定



マイルストーン2027の設定

マレーシア工場稼働による1DAY量産効果で収益性の改善を目指す

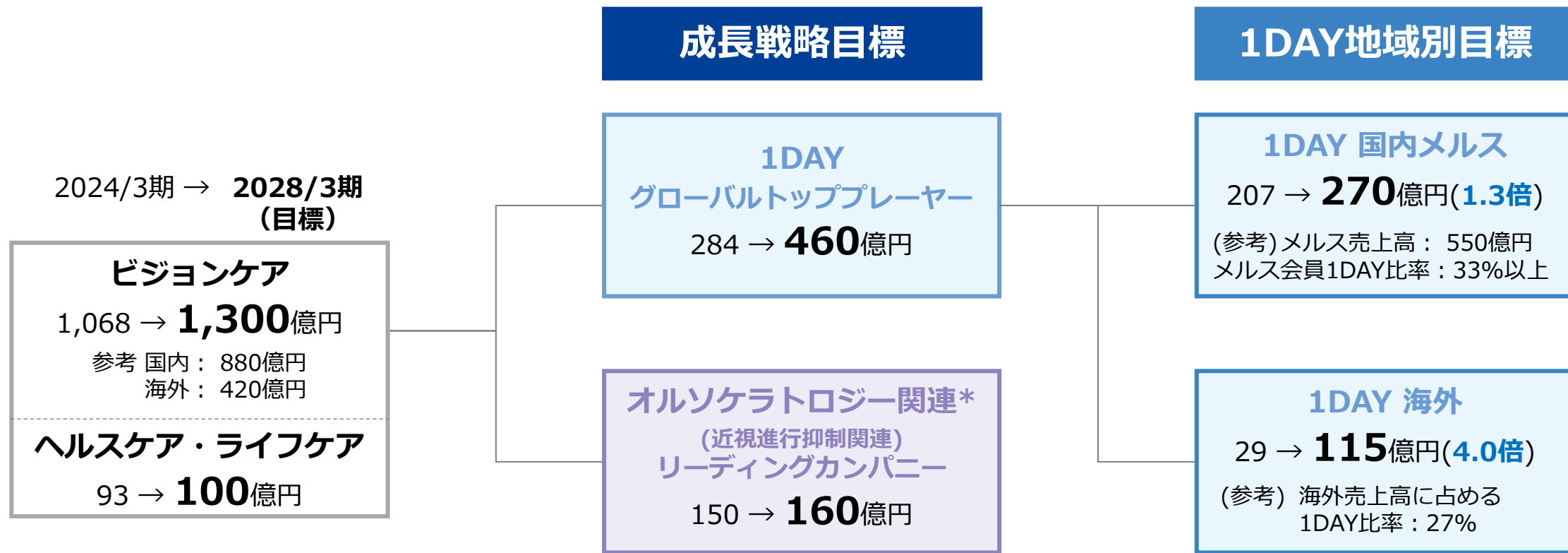


目次

- 1 メニコンの目指す姿
- 2 コンタクトレンズの市場環境
- 3 マイルストーン2025の進捗評価
- 4 マイルストーン2027の設定
- 5 **成長戦略（1DAY成長戦略・オルソケラトロジー関連成長戦略）**
- 6 キャピタルアロケーション、株主還元方針
- 7 資本コスト・株価を意識した経営

成長戦略目標 & 1DAY地域別目標(成長戦略目標一部見直し)

成長戦略を実現する事で目標達成を見込む



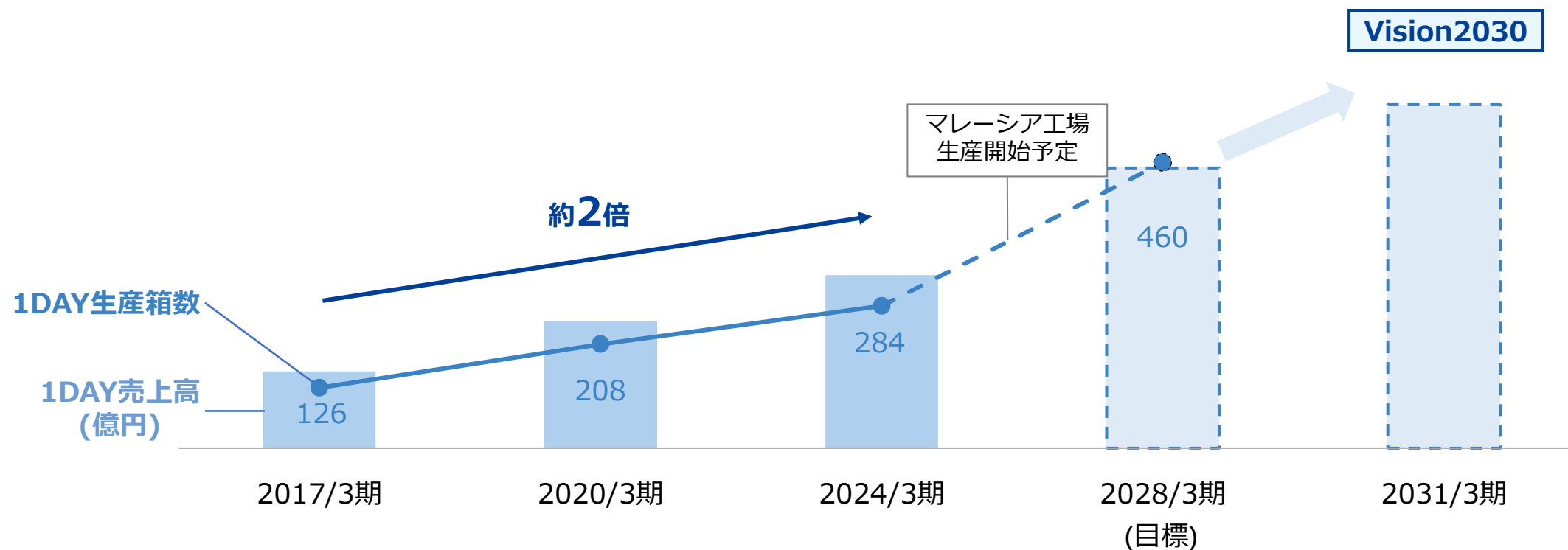
*オルソケラトロジーレンズ（グローバル）
及び レンズケア（アジア）の合計

目次

- 1 メニコンの目指す姿
- 2 コンタクトレンズの市場環境
- 3 マイルストーン2025の進捗評価
- 4 マイルストーン2027の設定
- 5 **成長戦略（1DAY成長戦略・オルソケラトロジー関連成長戦略）**
- 6 キャピタルアロケーション、株主還元方針
- 7 資本コスト・株価を意識した経営

生産能力の増強により1DAY売上高が増加

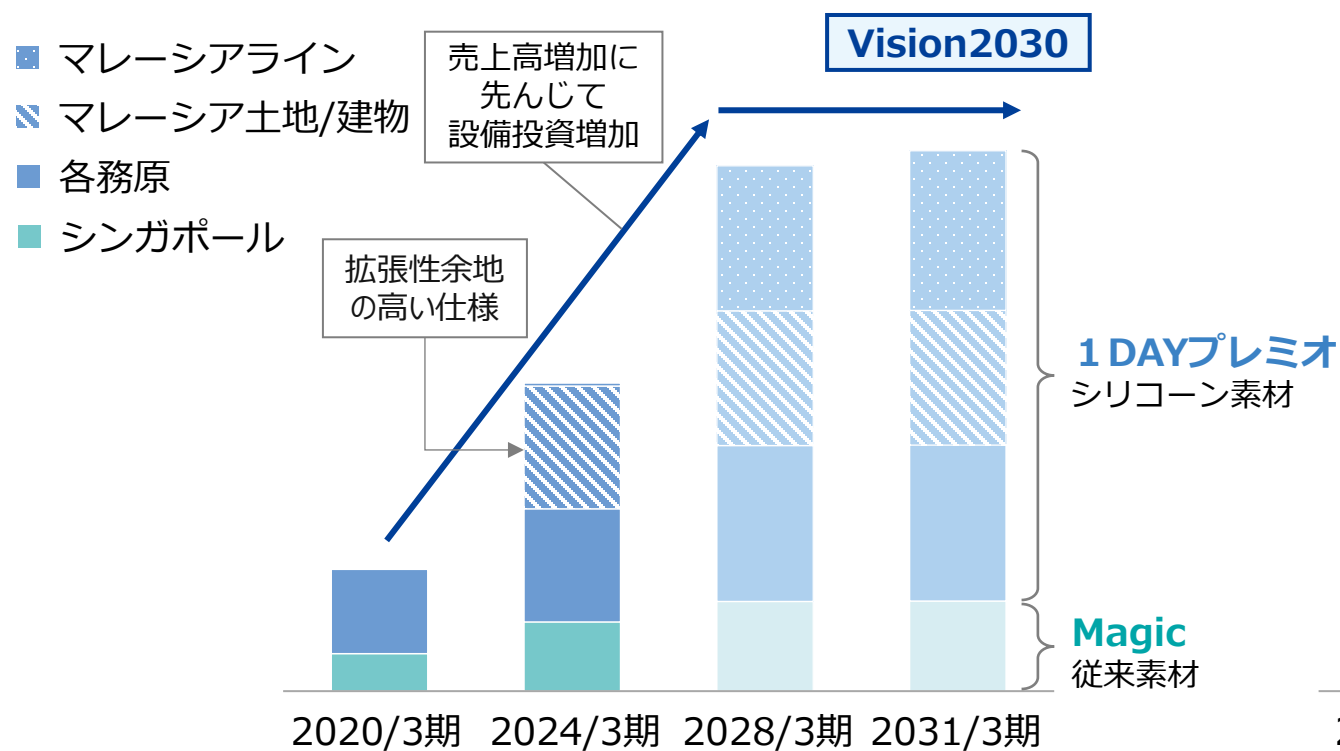
1DAY生産能力と1DAY売上高*推移



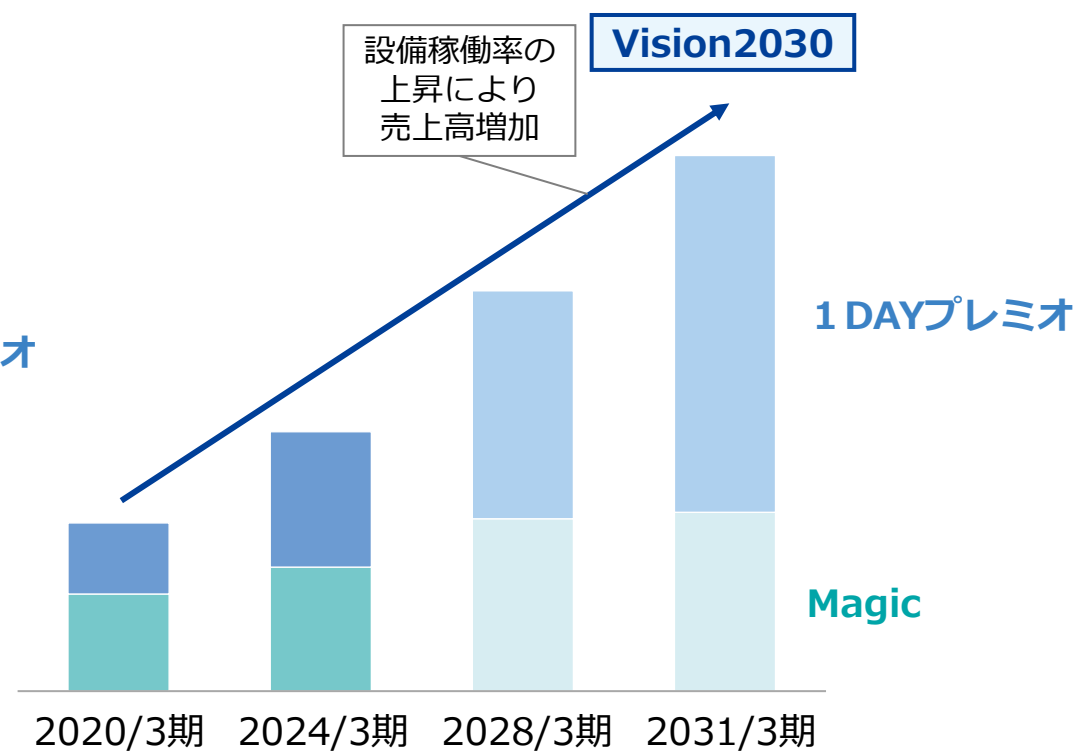
*1DAY売上高：他社からのOEM供給品を含む

マレーシア工場の設備投資により、1DAY売上高を拡大

1DAY設備投資 累計額



1DAY売上高*



*1DAY売上高：自社製造1DAY（1DAY プレミア、Magic）のみ

独自のSMART TOUCHパッケージと開発力・技術力への信頼によりメーカーとしての地位を確立

特徴のある製品

簡単 & 清潔 **SMART TOUCH**
持ち替え不要、内面に触れない



1DAYプレミオ



酸素透過性の高い
シリコン素材レンズ

シリコン素材

Magic



プラスチック使用量を削減した
薄型パッケージ

環境配慮型/非シリコン素材

メニコンのコアバリュー

- ・ 創業70年超の実績
- ・ 日本品質への信頼
- ・ イノベーションへのコミットメント
- ・ 環境配慮型の商品設計

投資実行期はサプライチェーンの強化により国内で販売量上乘せ、欧州・北米中心に投資回収期に向けて販売拡大加速

国内 ➡

欧州・北米 ⬆

製品	- 投資実行期：需給がひっ迫しているシリコン素材 1 DAYはOEM供給により数量確保 - 投資回収期：シリコン素材 1 DAY増産分を配荷
販売	- 約1,600店舗で展開のメルスプラン - 約170店舗のグループ販売店活用 需給に合わせた価格改定の実施
狙い	基盤事業として安定的に成長させる

中国 ➡

製品	- 投資実行期：環境配慮型 1 DAY投入 - 投資回収期：シリコン素材 1 DAY増産分を配荷
販売	ECチャネル専門代理店と提携して自社ブランド育成 & 売上拡大
狙い	市場成長率の高いマーケットで自社ブランドを構築し販売拡大

製品	- 投資実行期：シリコン素材 1 DAY増産分を優先的に配荷,環境配慮型の 1 DAY積極販売 - 投資回収期：増産によりシリコン素材 1 DAY供給量増加
販売	- 各エリアで有力な大手量販チェーンとの取引開始 - 既存取引先における販売エリア拡大
狙い	シェア拡大のポテンシャルがあるため、投資回収期における販売規模拡大に向け早期にシリコン素材 1 DAYの供給を開始

*M&Aによる新たな販路の開拓を含む



第1期 2025年生産開始予定、需要に応じて最大4倍の規模に拡張

第1期（現在進行中）

第1期



マレーシア工場 概要

	【第1期】
生産能力	最大5億枚/年 程度
投資総額	500億円程度 (建物は生産棟、事務棟、ロジ包装棟) • 実施済み：300億円程度 • 2026年3月期～2028年3月期想定：200億円程度
稼働時期	2026年 3 月期下期生産開始予定

第2期～第4期（未定：需要に応じて拡張）

第1期

第2期

第3,4期



	【第2期】	【第3期～4期】
追加生産能力	最大5億枚/年 程度（仮）	最大10億枚/年 程度（仮）
追加投資額	300億円程度（仮） （建物は生産棟のみ）	未定
稼働時期	未定	未定

販売・サプライチェーンの整備によりグローバルでの販売基盤確立→供給量増加によりシェア拡大

国内での基盤確立

国内市場 を主として1DAYシェア拡大

国内：1DAY市場とメニコンシェア

製品

- Magic導入

生産強化

- シンガポール工場

国内販売強化

- 直営店の拡充



製品

- 1DAYプレミオシリーズ導入

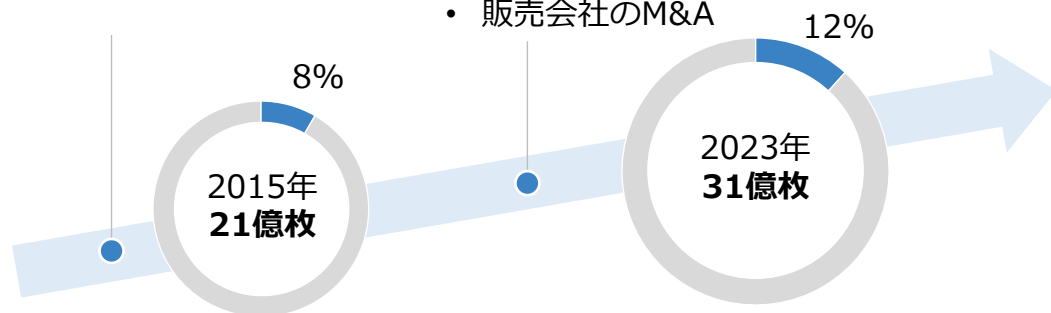
生産強化

- シンガポール工場

- 各務原工場

国内販売強化

- 販売会社のM&A



*OEM供給品は当社販売数に含まない（当社調べ）

グローバルでの基盤確立

グローバル で1DAYシェア拡大

グローバル：1DAY市場とメニコンシェア

生産強化

- シンガポール工場

- 各務原工場

グローバル販売強化

- 大手量販チェーンとの提携

生産強化

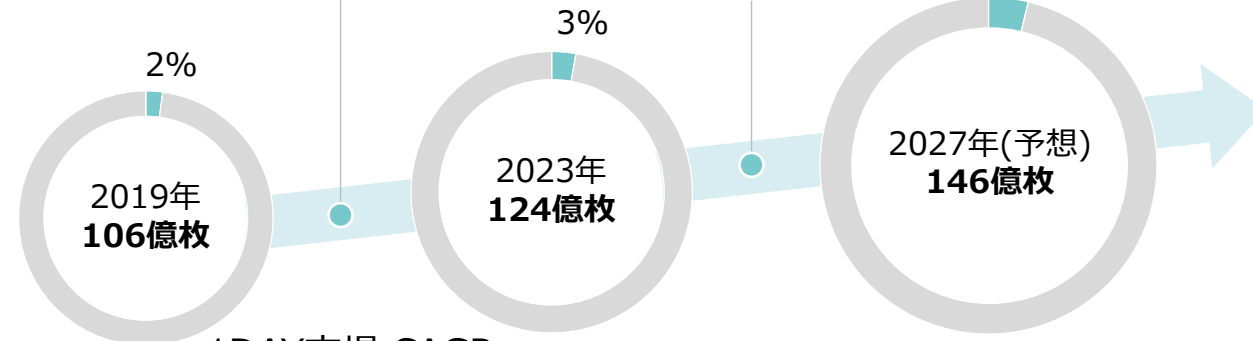
- マレーシア工場

- シンガポール工場

- 各務原工場

グローバル販売強化

- 物流子会社運営開始



1DAY市場 CAGR

+4%

メニコン CAGR

+10%

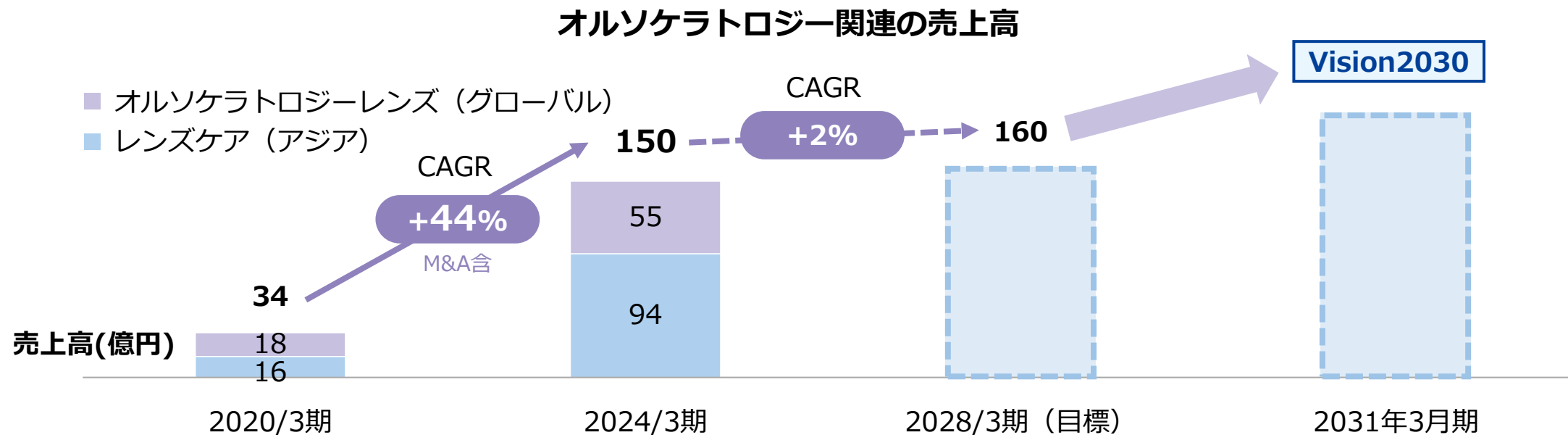
*OEM供給品は当社販売数に含まない（当社調べ）

1DAYの
グローバル
トップ
プレーヤー

目次

- 1 メニコンの目指す姿
- 2 コンタクトレンズの市場環境
- 3 マイルストーン2025の進捗評価
- 4 マイルストーン2027の設定
- 5 **成長戦略（1DAY成長戦略・オルソケラトロジー関連成長戦略）**
- 6 キャピタルアロケーション、株主還元方針
- 7 資本コスト・株価を意識した経営

近視進行抑制への需要を背景に中長期的に安定的な成長を見込む



オルソケラトロジー関連戦略 施策

オルソケラトロジーレンズ：複数の製品特長を生かしたグローバルでの販売の拡大

レンズケア：販売チャネルの多様化による、販売の拡大

オルソケラトロジーレンズ（グローバル）：複数製品 × 多国展開による販売
レンズケア（アジア）：オルソケラトロジーレンズとセットで販売

欧州・北米(オルソケラトロジーレンズ) ➡

⇒ 認知拡大, 処方家育成による普及拡大

- 学術活動を通じた認知拡大
- ⇒ 処方簡便化によるシェア拡大
- ソフトウェア開発による処方サポート向上

中国(オルソケラトロジーレンズ) ➡

⇒ 新たな処方家・ユーザー層の取り込みによるシェア拡大

- 処方家のレベルに合わせた製品提供 (高いカスタマイズ性/簡便処方)
- 顧客の購買力に合わせた製品を提供 (高価格帯/中価格帯)

中国(レンズケア) ➡

⇒ 新たなユーザー層の取り込みによる数量維持

- 製品特徴を生かした販売拡大 (日本製/高い洗浄消毒効果)
- 顧客の購買力に合わせた製品を提供 (高価格帯/中価格帯)

中国を除くアジア(オルソケラトロジーレンズ) ⬆

⇒ 認知拡大, 処方家増加による普及拡大

- KOLを通じた認知拡大活動
- 処方家育成センター開設
- ⇒ 製品力・販路拡大によるシェア拡大
- 日本製, 高いカスタマイズ性で差別化
- 流通経路の拡大 (自社グループ活用/新規チャネル開拓)

中国を除くアジア(レンズケア) ⬆

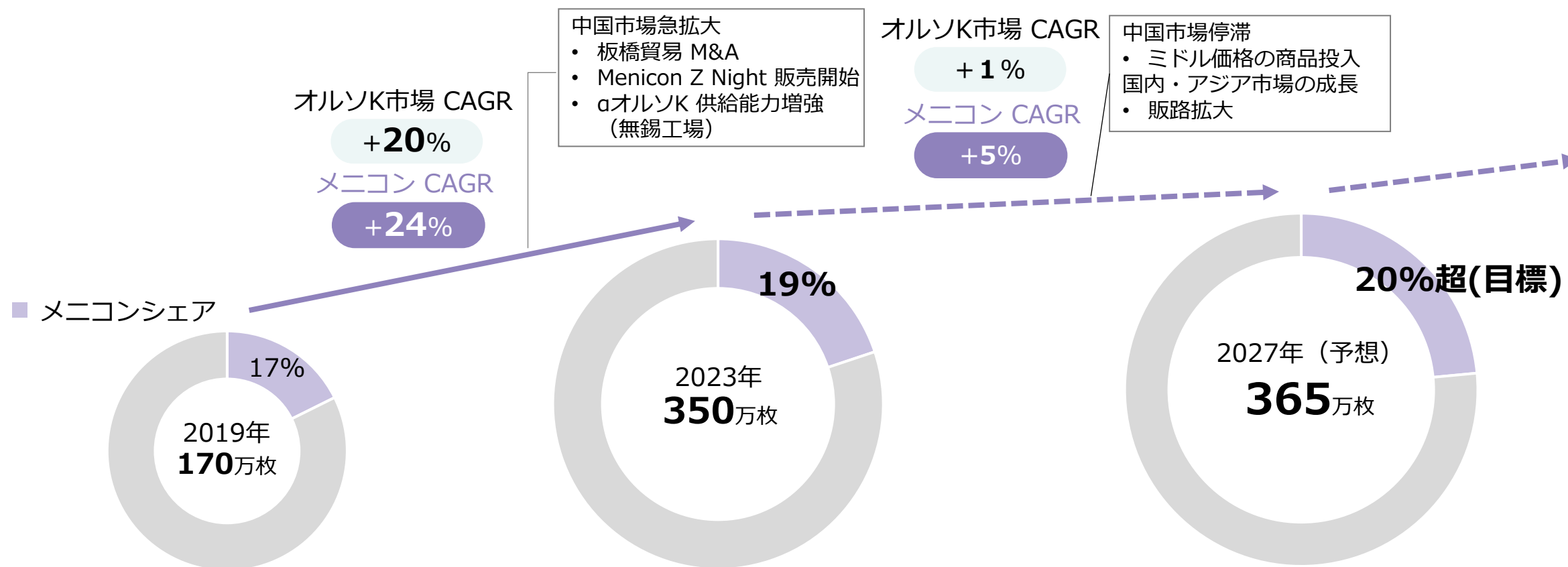
⇒ オルソレンズと共に販売拡大

- オルソケラトロジーレンズとのセット販売

製品展開国数：約**35**カ国

オルソケラトロジーレンズ市場とメニコンシェア

中国以外の地域でも普及が拡大し、中長期的に安定的な成長を見込む



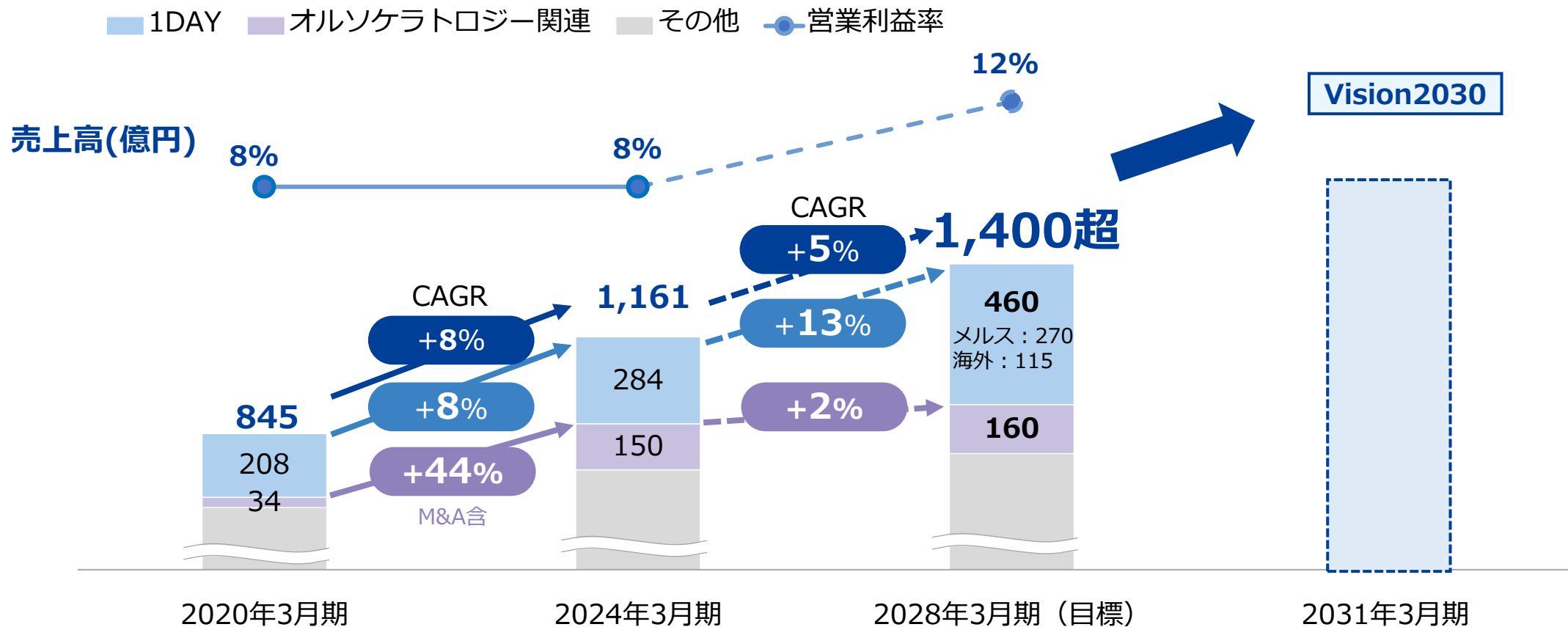
出展：内部調査データ

販売枚数ベース、調査対象はアジア(日本・中国含む)・豪州・欧州

オルソケラトロジーレンズの市場成長性（販売枚数ベース）

成長戦略の実行による成長

2つの成長戦略（1DAY & オルソケラトロジー関連）の推進により、目標達成を目指す

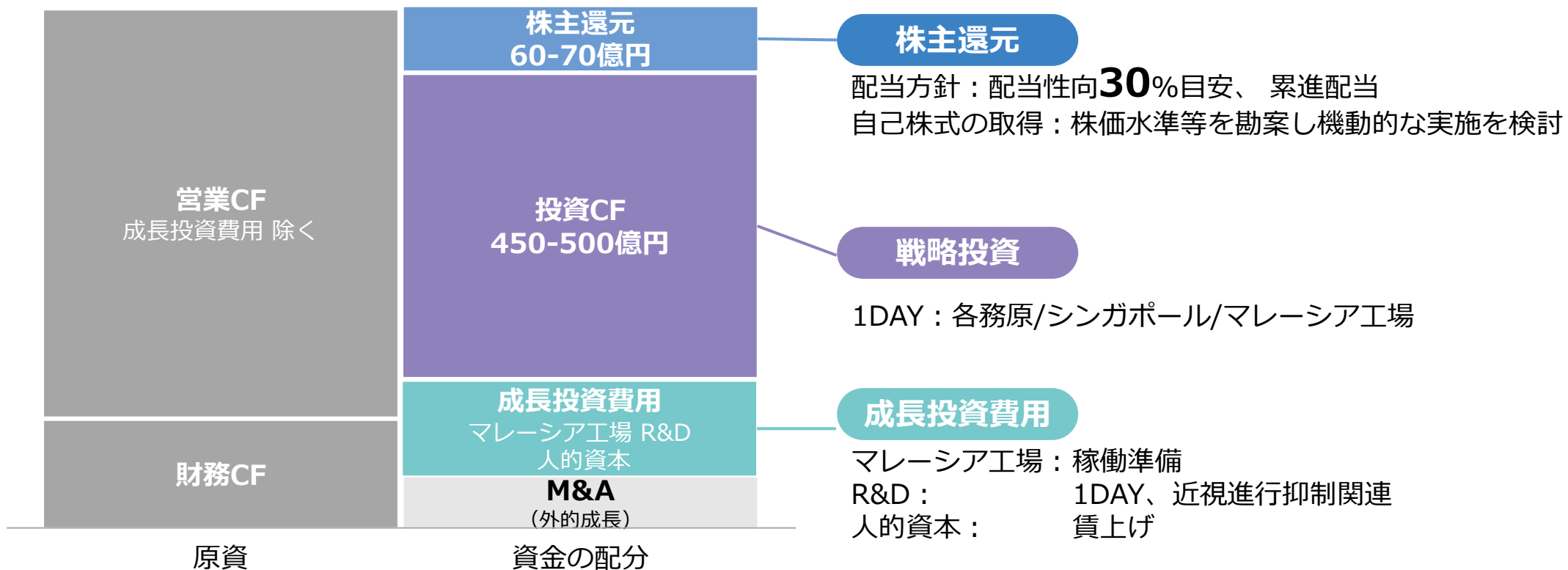


目次

- 1 メニコンの目指す姿
- 2 コンタクトレンズの市場環境
- 3 マイルストーン2025の進捗評価
- 4 マイルストーン2027の設定
- 5 成長戦略（1DAY成長戦略・オルソケラトロジー関連成長戦略）
- 6 **キャピタルアロケーション、株主還元方針**
- 7 資本コスト・株価を意識した経営

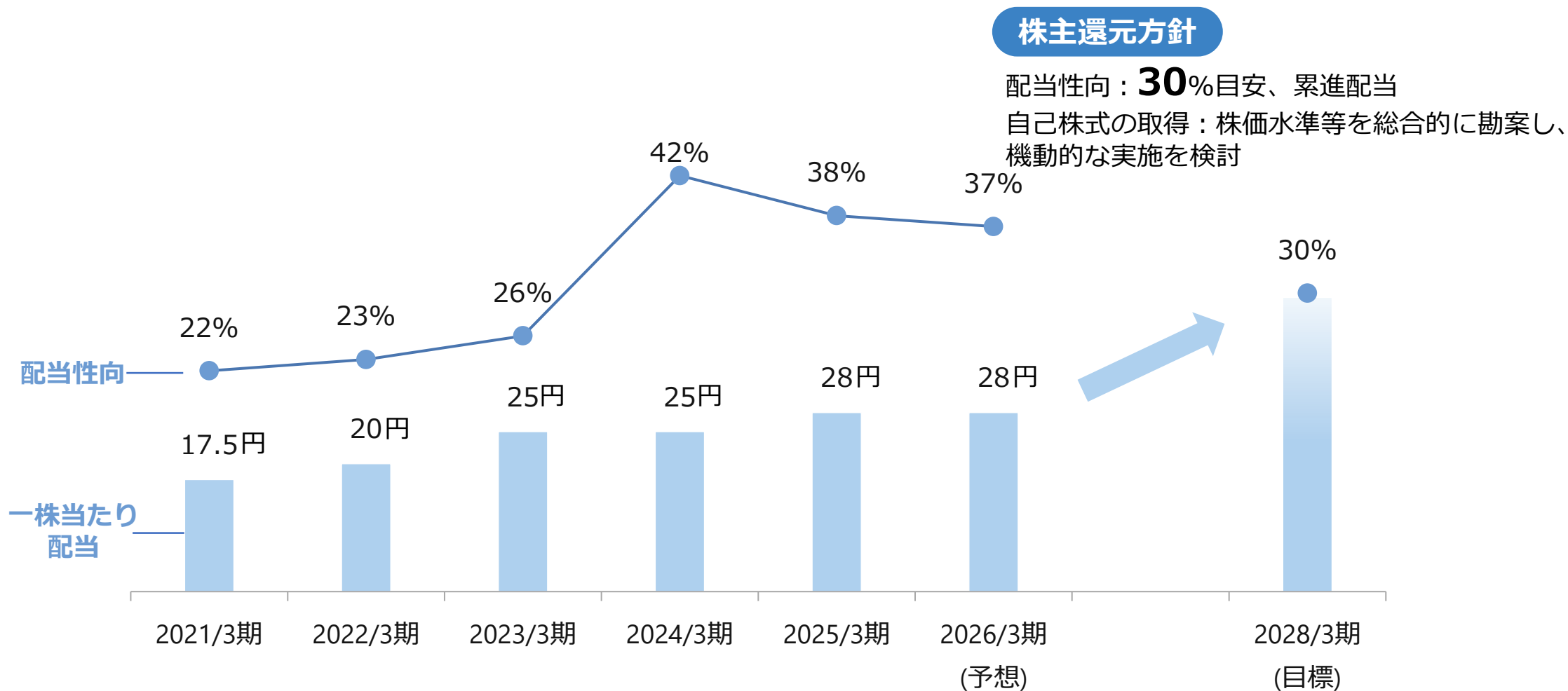
キャピタルアロケーション、株主還元方針

3カ年累計（2026/3期～2028/3期）



株主還元方針

配当性向30%を目安に安定的な配当を実施

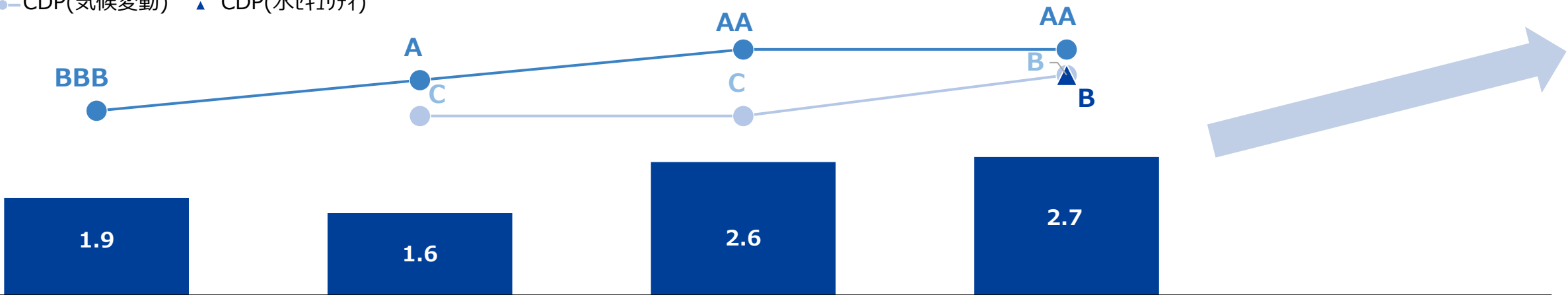


サステナビリティ経営推進とESGレーティング向上

重要課題に沿って方針・取組みを見直し、対応ができていない項目に関しては取組みを推進

■ FTSE
● MSCI
● CDP(気候変動) ▲ CDP(水セキュリティ)

ESG評価機関によるスコア



2022/3期 2023/3期 2024/3期 2025/3期 2026/3期以降

- | | | | | |
|-----------------|---------------------|-----------------|------------|--------------|
| サステナビリティ委員会の設立 | | | | |
| 重要課題の再設定 | 重要課題の開示 | | | 人材の育成と多様性の強化 |
| 人権方針の設定 | 人権DDの実施 | | | |
| サステナビリティ調達方針の策定 | サステナビリティ調達ガイドラインの策定 | サステナビリティ調達の強化 | | |
| TCFD開示／賛同表明 | | | | TNFD開示 |
| Scope1,2開示 | Scope3（単体）開示 | Scope3（連結）の開示 | | |
| | | Scope1,2削減目標の設定 | Scope1,2削減 | |
| | | 水リスク分析 | | |



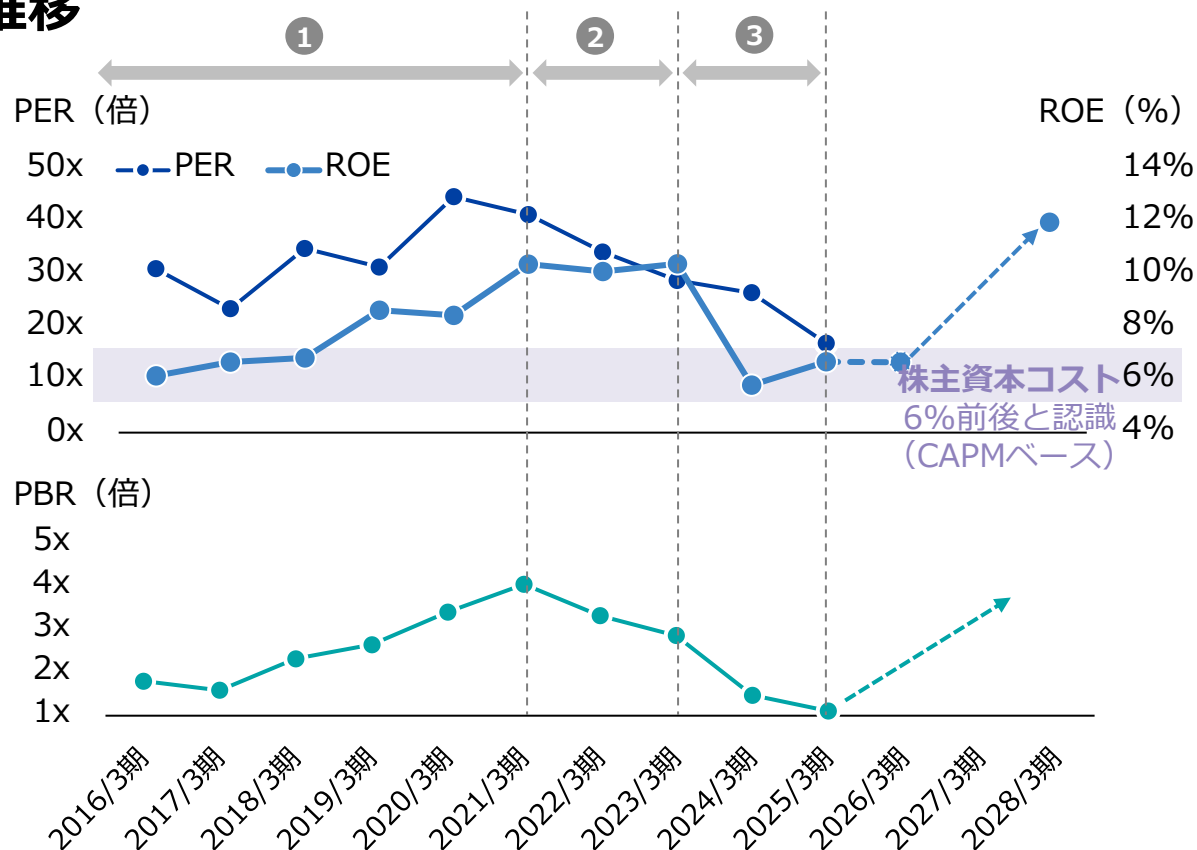
目次

- 1 メニコンの目指す姿
- 2 コンタクトレンズの市場環境
- 3 マイルストーン2025の進捗評価
- 4 マイルストーン2027の設定
- 5 成長戦略（1DAY成長戦略・オルソケラトロジー関連成長戦略）
- 6 キャピタルアロケーション、株主還元方針
- 7 **資本コスト・株価を意識した経営**

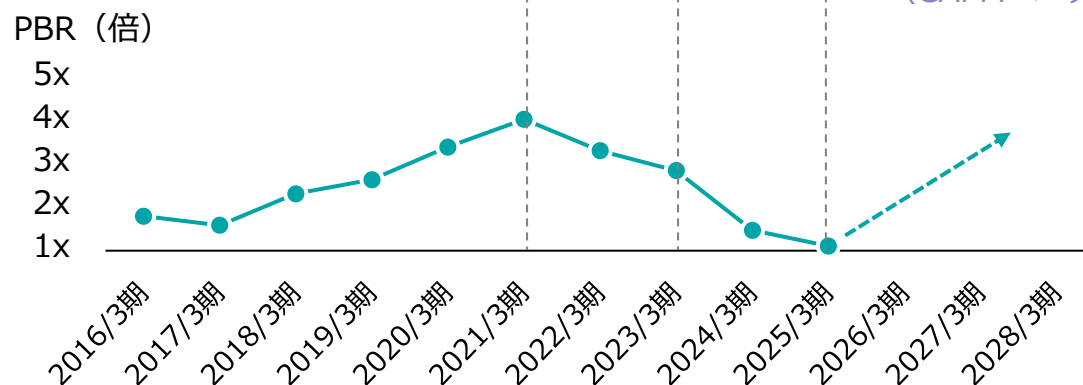
資本効率と市場評価の推移

- 過去は利益成長によるROEの向上、ビジョンケア事業への成長期待によるPER上昇によりPBRは上昇
- 2024/3期以降、成長投資加速による一時的な利益成長の鈍化や成長期待の変化によりPBRは1倍付近を推移

PER/ROE 推移



PBR 推移



ROE 利益成長

2016/3期～2023/3期（上昇）① ②

- 1DAY売上構成比率の増加
- 中国でのオルソケラトロジー関連事業の成長

2024/3期～2025/3期（一時的な低下）③

- 1DAY成長投資による一時的な収益性の低下
- 中国景気停滞によるオルソケラトロジー関連事業の成長鈍化

PER 成長期待

2016/3期～2021/3期（上昇）①

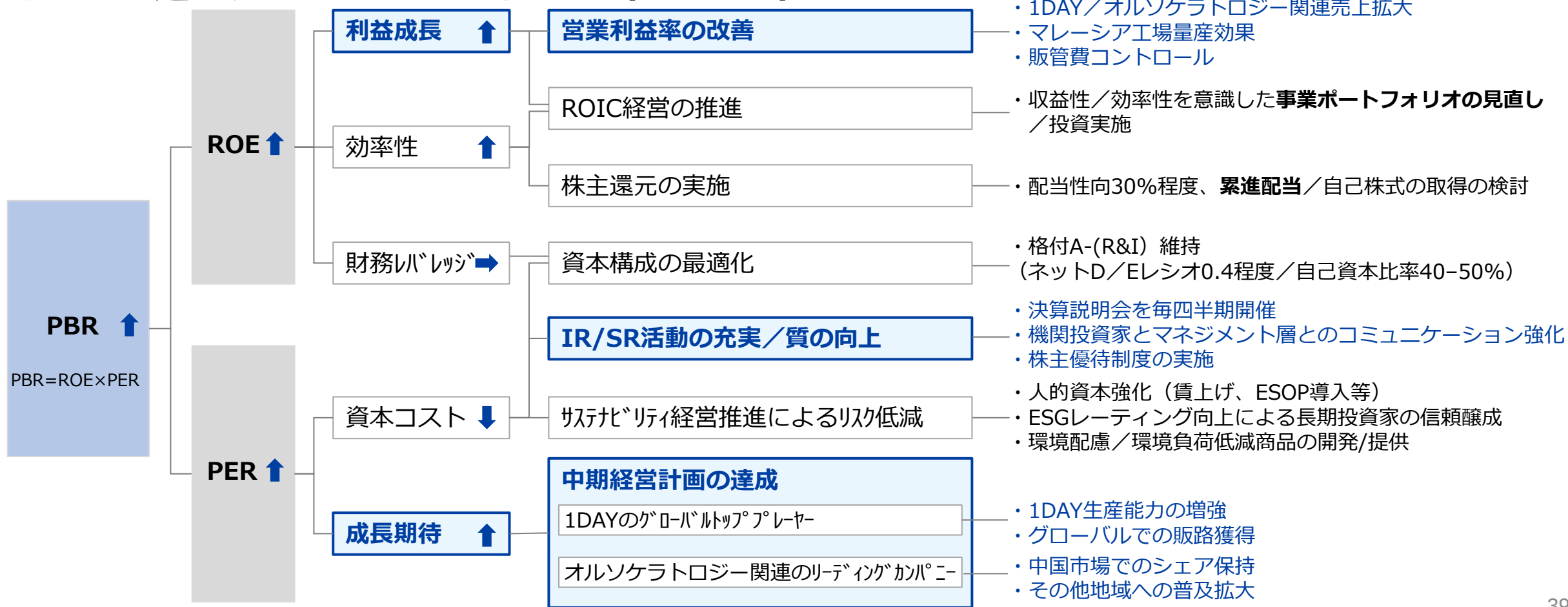
- メルスプラン会員数増加
- 中国でのオルソケラトロジー関連事業の成長

2022/3期～2025/3期（低下）② ③

- 1DAY供給制限による期待値の変化
- 中国でのオルソケラトロジー関連市場成長鈍化による期待値の変化

PBR改善に向けた取り組み

1DAY／オルソケラトロジー関連の戦略実行による利益成長（ROE向上）、中期経営計画のマイルストーンを達成することで成長期待醸成（PER向上）を実現



免責事項および将来見通しに関する注意事項

免責事項

- この資料は投資家の皆様の参考に資するため、株式会社メニコン（以下、「当社」という。）の現状をご理解いただくことを目的として、当社が作成したものです
- 当資料に記載された内容は、2025年5月14日現在において一般的に認識されている経済・社会等の情勢及び当社が合理的と判断した一定の前提に基づいて作成されておりますが、経営環境の変化等の事由により、予告なしに変更される可能性があります
- 投資を行う際は、必ず投資家ご自身の判断でなさるようお願い致します

将来見通しに関する注意事項

- 本発表において提供される資料並びに情報は、いわゆる「見通し情報」（forward-looking statements）を含みます。これらは、現在における見込み、予測及びリスクを伴う想定に基づくものであり、実質的にこれらの記述とは異なる結果を招き得る不確実性を含んでおります
- それらリスクや不確実性には、一般的な業界並びに市場の状況、金利、通貨為替変動といった一般的な国内及び国際的な経済状況が含まれます
- 今後、新しい情報・将来の出来事等があった場合であっても、当社は、本発表に含まれる「見通し情報」の更新・修正を行う義務を負うものではありません

お問合せ先

株式会社メニコン 財務&IR部

TEL : 052-935-1646

E-mail : menicon-ir@menicon.co.jp

www.menicon.co.jp/company

